

ONDERWIJSVISITATIE

## Bedrijfsmanagement – boek 1

Een onderzoek naar de kwaliteit van de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement en de bachelor-na-bacheloropleidingen Advanced business management, Boekhoudkundige en fiscale expertise, Entrepreneurship, Internationaal bedrijfsmanagement, International management en Taxes & management accounting aan de Vlaamse hogescholen

**V L H O R A**

V l a a m s e H o g e s c h o l e n r a a d

11 september 2012

De onderwijsvisitatie Bedrijfsmanagement

Ravensteingalerij 27, bus 3  
1000 Brussel  
tel.: 02 211 41 90  
info@vlhora.be

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

Het rapport is ook elektronisch beschikbaar op  
<http://www.vlhora.be> > evaluatieorgaan > publicaties > visitatierapporten > huidige ronde

Wettelijk depot: D/2012/8696/13

## voorwoord

---

De visitatiecommissie brengt met dit rapport verslag uit over haar oordelen en de daaraan ten grondslag liggende motivering, conclusies en aanbevelingen die resulteren uit het onderzoek dat zij heeft verricht naar de onderwijskwaliteit van de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement en de bachelor-na-bacheloropleidingen Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting in Vlaanderen.

De visitatiecommissie heeft hierbij de visitatieprocedure *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, september 2008* gevolgd, waarbij zij niet enkel aanbevelingen en suggesties formuleert in het kader van de continue kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs, maar ook een oordeel geeft in het kader van de accreditatie van de opleiding.

De visitatie en dit rapport passen in de werkzaamheden van de hogescholen en van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) met betrekking tot de kwaliteitszorg van het hogescholenonderwijs, zoals bepaald in artikel 93 van decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs.

Met dit rapport wordt de bredere samenleving geïnformeerd over de wijze waarop de hogescholen en meer bepaald de betrokken opleiding omgaat met de kwaliteit van haar onderwijs. Toch is het rapport in de eerste plaats bedoeld voor de hogeschool die de opleiding aanbiedt. Op basis van de bevindingen van het rapport kan de hogeschool nu en in de nabije toekomst actie nemen om de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding te handhaven en verder te verbeteren. De lezer moet er zich echter terdege bewust van zijn dat het rapport slechts een momentopname biedt van het onderwijs in de opleiding en dat de rapportering van de visitatiecommissie slechts één fase is in het proces van kwaliteitszorg.

De VLHORA dankt allen die meegewerkt hebben aan het welslagen van dit proces van zelfevaluatie en visitatie. De visitatie was niet mogelijk geweest zonder de inzet van al wie binnen de hogescholen betrokken was bij de voorbereiding en de uitvoering ervan. Tevens is de VLHORA dank verschuldigd aan de voorzitter, de leden en de secretarissen van de visitatiecommissie voor de betrokkenheid en deskundige inzet waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd.

Marc Vandewalle  
secretaris-generaal

Bert Hoogewijs  
voorzitter



## inhoudsopgave

---

### boek 1

|  |     |
|--|-----|
| voorwoord.....   | 3   |
| inhoudsopgave .....  | 5   |
| deel 1.....  | 9   |
| De onderwijsvisitatie Bedrijfsmanagement.....  | 11  |
| 1.1 inleiding .....  | 11  |
| 1.2 de betrokken opleidingen .....   | 11  |
| 1.3 de visitatiecommissie .....  | 12  |
| 1.3.1 samenstelling .....  | 12  |
| 1.3.2 taakomschrijving.....  | 15  |
| 1.3.3 werkwijze.....   | 16  |
| 1.3.4 oordeelsvorming.....   | 17  |
| 1.4 indeling van het rapport.....  | 18  |
| deel 2.....  | 19  |
| Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader van de PBA Bedrijfsmanagement ..... | 21  |
| 1.1 inleiding .....  | 21  |
| 1.2 domeinspecifieke competenties .....  | 21  |
| 1.2.1 gehanteerde input .....  | 21  |
| 1.2.2 domeinspecifieke competenties .....  | 21  |
| 1.3 besluit.....   | 26  |
| Hoofdstuk 2 De opleiding PBA Bedrijfsmanagement in vergelijkend perspectief .....    | 27  |
| Hoofdstuk 3 Vergelijkende tabel kwaliteitsaspecten PBA Bedrijfsmanagement .....      | 39  |
| Hoofdstuk 4 Opleidingsrapporten PBA Bedrijfsmanagement .....                         | 45  |
| Artesis Hogeschool Antwerpen .....   | 45  |
| Arteveldehogeschool.....   | 81  |
| Hogeschool Gent .....  | 125 |
| Hogeschool West-Vlaanderen.....  | 169 |
| Hogeschool-Universiteit Brussel .....  | 201 |
| Karel de Grote-Hogeschool.....   | 235 |
| Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende .....  | 273 |
| Katholieke Hogeschool Kempen .....   | 307 |
| Katholieke Hogeschool Leuven.....  | 351 |
| Katholieke Hogeschool Limburg.....   | 409 |
| Katholieke Hogeschool Sint-Lieven.....   | 449 |
| Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen.....                                      | 485 |
| Lessius Mechelen .....   | 527 |
| Plantijn Hogeschool .....  | 567 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Provinciale Hogeschool Limburg..... | 601 |
| XIOS Hogeschool Limburg.....        | 647 |

**boek 2**

|  |    |
|--|----|
| inhoudsopgave .....  | 3  |
| deel 3.....  | 5  |
| Hoofdstuk 1  Het domeinspecifieke referentiekader Advanced business management .....         | 7  |
| 1.1  inleiding .....   | 7  |
| 1.2  domeinspecifieke competenties .....   | 7  |
| 1.2.1  gehanteerde input .....   | 7  |
| 1.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 7  |
| 1.3  besluit.....  | 8  |
| Hoofdstuk 2  Het domeinspecifieke referentiekader Boekhoudkundige en fiscale expertise ..... | 9  |
| 2.1  inleiding .....   | 9  |
| 2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 9  |
| 2.2.1  gehanteerde input .....   | 9  |
| 2.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 9  |
| 2.3  besluit.....  | 10 |
| Hoofdstuk 3  Het domeinspecifieke referentiekader Entrepreneurship.....                      | 11 |
| 3.1  inleiding .....   | 11 |
| 3.2  domeinspecifieke competenties .....   | 11 |
| 3.2.1  gehanteerde input .....   | 11 |
| 3.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 11 |
| 3.3  besluit.....  | 12 |
| Hoofdstuk 4  Het domeinspecifieke referentiekader Internationaal bedrijfsmanagement .....    | 13 |
| 4.1  inleiding .....   | 13 |
| 4.2  domeinspecifieke competenties .....   | 13 |
| 4.2.1  gehanteerde input .....   | 13 |
| 4.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 13 |
| 4.3  besluit.....  | 14 |
| Hoofdstuk 5  Het domeinspecifieke referentiekader International management.....              | 15 |
| 5.1  inleiding .....   | 15 |
| 5.2  domeinspecifieke competenties .....   | 15 |
| 5.2.1  gehanteerde input .....   | 15 |
| 5.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 15 |
| 5.3  besluit.....  | 16 |
| Hoofdstuk 6  Het domeinspecifieke referentiekader Taxes and management accounting .....      | 17 |
| 6.1  inleiding .....   | 17 |
| 6.2  domeinspecifieke competenties .....   | 17 |
| 6.2.1  gehanteerde input .....   | 17 |
| 6.2.2  domeinspecifieke competenties .....   | 17 |
| 6.3  besluit.....  | 18 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Hoofdstuk 7  | Vergelijkende tabel kwaliteitsaspecten .....                 | 19  |
| Hoofdstuk 8  | Opleidingsrapport Advanced business management .....         | 23  |
| Hoofdstuk 9  | Opleidingsrapport Boekhoudkundige en fiscale expertise ..... | 55  |
| Hoofdstuk 10 | Opleidingsrapport Entrepreneurship.....                      | 83  |
| Hoofdstuk 11 | Opleidingsrapport Internationaal bedrijfsmanagement .....    | 113 |
| Hoofdstuk 12 | Opleidingsrapport International management.....              | 149 |
| Hoofdstuk 13 | Opleidingsrapport Taxes and management accounting .....      | 183 |
| bijlagen     | .....  | 219 |





# algemeen deel



# De onderwijsvisitatie Bedrijfsmanagement

## 1.1 inleiding

In dit rapport brengt de visitatiecommissie verslag uit van haar bevindingen over de onderwijskwaliteit van de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement en de bachelor-na-bacheloropleidingen Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting, die zij in 2010 en 2011 in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) heeft onderzocht.

Dit initiatief past in de werkzaamheden van de hogescholen en van de VLHORA met betrekking tot de kwaliteitszorg van het hogescholenonderwijs, zoals bepaald in artikel 93 van het decreet van de Vlaamse Gemeenschap van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen.

## 1.2 de betrokken opleidingen

De opleiding Bedrijfsmanagement wordt door 16 hogescholen aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 15, 16 en 17 februari 2011 Artesis Hogeschool Antwerpen
- 3, 4 en 5 oktober 2011 Arteveldehogeschool
- 16, 17 en 18 mei 2011 Hogeschool Gent
- 5, 6 en 7 april 2011 Hogeschool West-Vlaanderen
- 28 februari, 1 en 2 maart 2011 Hogeschool-Universiteit Brussel
- 29, 30 november en 1 december 2010 Karel de Grote-Hogeschool
- 11, 12 en 13 oktober 2011 Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende
- 17, 18 en 19 oktober 2011 Katholieke Hogeschool Kempen
- 7, 8, en 9 maart en 23 mei 2011 Katholieke Hogeschool Leuven
- 4, 5 en 6 april 2011 Katholieke Hogeschool Limburg
- 17, 18 en 19 november 2010 Katholieke Hogeschool Sint-Lieven
- 27, 28 en 29 oktober 2010 Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen
- 7, 8 en 9 februari 2011 Lessius Mechelen
- 11, 12 en 13 oktober 2010 Plantijn Hogeschool
- 8, 9 en 10 november 2010 Provinciale Hogeschool Limburg
- 18, 19 en 20 januari 2011 XIOS Hogeschool Limburg

De opleiding Advanced Business Management wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 7, 8 en 9 maart 2011 Katholieke Hogeschool Leuven

De opleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 4,5 en 6 april 2011 Katholieke Hogeschool Limburg

De opleiding Entrepreneurship wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 17, 18 en 19 oktober 2011 Katholieke Hogeschool Kempen

De opleiding Internationaal Bedrijfsmanagement wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 16,17 en 18 mei 2011 Hogeschool Gent

De opleiding International management wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 27, 28 en 29 oktober 2010 Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen

De opleiding Taxes and management accounting wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 8,9 en 10 november 2010 Provinciale Hogeschool Limburg

### 1.3 de visitatiecommissie

#### 1.3.1 samenstelling

De visitatiecommissie werd samengesteld conform de procedure van de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, september 2008*. Meer in het bijzonder werden de richtlijnen van de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs met betrekking tot de onafhankelijkheid van de commissieleden opgevolgd. De visitatiecommissie werd samengesteld door het bestuursorgaan van de VLHORA in haar vergadering van 7 mei 2010.

De visitatiecommissie die de **Artesis Hogeschool Antwerpen** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel      |
| Domeindeskundige:               | Didier Roelandt    |
| Student:                        | Michiel Vanloffelt |

De visitatiecommissie die de **Arteveldehogeschool** bezocht heeft.

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia  |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez  |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck |
| Student:                        | Davine Hoorne  |

De visitatiecommissie die de **Hogeschool Gent** bezocht heeft.

|                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren      |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel       |
| Domeindeskundige:               | Gilbert Van Laethem |
| Student:                        | Davine Hoorne       |

De visitatiecommissie die de **Hogeschool West-Vlaanderen** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel      |
| Domeindeskundige:               | Didier Roelandt    |
| Student:                        | Michiel Vanloffelt |

De visitatiecommissie die de **Hogeschool-Universiteit Brussel** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel      |
| Domeindeskundige:               | Didier Roelandt    |
| Student:                        | Anouk De Grootte   |

De visitatiecommissie die de **Karel de Grote-Hogeschool** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck     |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez      |
| Student:                        | Davine Hoorne      |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia      |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez      |
| Domeindeskundige:               | Annita Beysen      |
| Student:                        | Anouk De Grootte   |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Kempen** bezocht heeft.

|                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren      |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel       |
| Domeindeskundige:               | Gilbert Van Laethem |
| Student:                        | Anouk De Grootte    |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Leuven** bezocht heeft.

|                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren       |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia        |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez        |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck       |
| Domeindeskundige voor EBM       | Patrick Schoenmakers |
| Student:                        | Michiel Vanloffelt   |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Limburg** bezocht heeft.

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia  |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez  |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck |
| Student:                        | Davine Hoorne  |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Sint-Lieven** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel      |
| Domeindeskundige:               | Didier Roelandt    |
| Student:                        | Ben Vander Vennet  |

De visitatiecommissie die de **Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen** heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia      |
| Domeindeskundige:               | Annita Beysen      |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez      |

De visitatiecommissie die de **Lessius Mechelen** bezocht heeft.

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren    |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia     |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez     |
| Domeindeskundige:               | Ben Devis         |
| Student:                        | Ben Vander Vennet |

De visitatiecommissie die de **Plantijn Hogeschool** bezocht heeft.

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia  |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck |
| Domeindeskundige:               | Steven Gibens  |

De visitatiecommissie die de **Provinciale Hogeschool Limburg** bezocht heeft.

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Bart Valgaeren |
| Onderwijsdeskundige:            | Romain Hulpia  |
| Domeindeskundige:               | Frank Couffez  |
| Domeindeskundige:               | Ilse Van Hoeck |

De visitatiecommissie die de **XIOS Hogeschool Limburg** bezocht heeft.

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Voorzitter en domeindeskundige: | Michiel Carpentier |
| Onderwijsdeskundige:            | Rita Duchêne       |
| Domeindeskundige:               | Marc De Kegel      |
| Domeindeskundige:               | Didier Roelandt    |

Voor een kort curriculum vitae van de commissieleden, zie bijlage 1.

Vanuit de VLHORA werden twee projectbegeleiders en vier secretarissen aangesteld. Voor de visitatie van de opleidingen Bedrijfsmanagement, Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting waren dit:

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| <b>Projectbegeleiders:</b> | Mieke Beckers<br>Chara Baeyens |
|----------------------------|--------------------------------|

**Secretarissen:**

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Artesis Hogeschool Antwerpen               | Chara Baeyens           |
| Arteveldehogeschool                        | Chris Peeters           |
| Hogeschool Gent                            | Chris Peeters           |
| Hogeschool West-Vlaanderen                 | Chara Baeyens           |
| Hogeschool-Universiteit Brussel            | Chara Baeyens           |
| Karel de Grote-Hogeschool                  | Chara Baeyens           |
| Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende      | Lies Praet              |
| Katholieke Hogeschool Kempen               | Chris Peeters           |
| Katholieke Hogeschool Leuven               | Chris Peeters           |
| Katholieke Hogeschool Limburg              | Chris Peeters           |
| Katholieke Hogeschool Sint-Lieven          | Chara Baeyens           |
| Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen | Pierre Martin Neirinckx |
| Lessius Mechelen                           | Pierre Martin Neirinckx |
| Plantijn Hogeschool                        | Chara Baeyens           |
| Provinciale Hogeschool Limburg             | Chris Peeters           |
| XIOS Hogeschool Limburg                    | Chara Baeyens           |

**1.3.2 taakomschrijving**

De commissie geeft op basis van het zelfevaluatie-rapport van de opleiding en de gesprekken ter plaatse:

- een oordeel over de onderwerpen en facetten uit het accreditatiekader van de NVAO;
- een integraal oordeel over de opleiding;
- suggesties om waar mogelijk te komen tot kwaliteitsverbetering.

Op aanvraag van de opleiding geeft de commissie een beoordeling van de voorgedragen bijzondere kwaliteitskenmerken. De beoordeling van het bijzonder kwaliteitskenmerk heeft geen invloed op de globale beoordeling van de opleiding en het accreditatiebesluit van de NVAO.

### 1.3.3 werkwijze

De visitatie van de opleidingen Bedrijfsmanagement, Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting aan de hogescholen gebeurde conform de werkwijze zoals die is vastgelegd in de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, september 2008*.

Voor de beschrijving van de werkwijze van de visitatiecommissie worden vier fasen onderscheiden.

- fase 1, de installatie van de commissie;
- fase 2, de voorbereiding;
- fase 3, het visitatiebezoek;
- fase 4, de schriftelijke rapportering.

#### Fase 1 De installatie van de visitatiecommissie

Op 15 september 2010 werd de visitatiecommissie officieel geïnstalleerd.

De installatievergadering stond in het kader van een kennismaking, een gedetailleerde bespreking van het visitatieproces aan de hand van de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, september 2008*) en een toelichting van het ontwerp van domeinspecifieke referentiekader. Daarnaast werden een aantal praktische afspraken gemaakt, onder meer met betrekking tot het bezoekschema, de bezoekdagen en de te lezen eindwerken en/of stageverslagen.

#### Fase 2 De voorbereiding

De visitatiecommissie heeft een domeinspecifiek referentiekader voor de opleiding opgesteld en aan de opleidingen bezorgd.

Elk commissielid heeft het zelfevaluatie-rapport en de bijlagen bestudeerd, de geselecteerde eindwerken gelezen en haar/zijn argumenten, vragen en voorlopig oordeel vastgelegd in een checklist, waarvan de secretaris een synthese heeft gemaakt. De synthese werd uitvoerig besproken en beargumenteerd door de commissieleden. Op basis van de bespreking en de door de commissieleden opgestuurde vragenlijsten, inventariseerde de secretaris kernpunten en prioriteiten voor de gesprekken en het materialenonderzoek bij de visitatie.

#### Fase 3 Het visitatiebezoek

De VLHORA heeft een bezoekschema ontwikkeld dat desgevallend aangepast werd aan de specifieke situatie van de opleiding. De bezoekschema's werden opgenomen als bijlage 4. Tijdens de visitatie werd gesproken met een representatieve vertegenwoordiging van alle geledingen die bij de opleiding betrokken zijn. Tijdens de visitatie werd bijkomend informatiemateriaal bestudeerd en werd een bezoek gebracht aan de instelling met het oog op de beoordeling van de accommodaties en de voorzieningen voor de studenten. Tijdens de visitatie werd voor de verdere bevraging gebruik gemaakt van de synthese van de checklist en de vragenlijsten.



Binnen het bezoekprogramma werden een aantal overlegmomenten voor de commissieleden voorzien om de bevindingen uit te wisselen en te komen tot gezamenlijke en meer definitieve (tussen)oordelen. Na de gesprekken met de vertegenwoordigers van de opleiding hebben de visitatieleden hun definitief (tussen)oordeel per facet en per onderwerp gegeven.

Op het einde van het visitatiebezoek heeft de voorzitter een korte mondelinge rapportering gegeven van de ervaringen en bevindingen van de visitatiecommissie, zonder expliciete en inhoudelijk waarderende oordelen uit te spreken.

#### Fase 4 De schriftelijke rapportering

De secretaris heeft in samenspraak met de voorzitter en de commissieleden, op basis van het zelfevaluatierapport, de checklisten en de motiveringen een ontwerp opleidingsrapport opgesteld. Het ontwerprapport geeft per onderwerp en per facet het oordeel en de motivering van de visitatiecommissie weer. Daarnaast werden - waar wenselijk en/of noodzakelijk - aandachtspunten en eventuele aanbevelingen voor verbetering geformuleerd.

Het ontwerp opleidingsrapport werd aan de hogescholen gezonden voor een reactie. De reactie van de opleiding op het ontwerp opleidingsrapport werd door de commissie in een slotvergadering besproken. De visitatiecommissie stelde ook een vergelijkend gedeelte op. Hierin worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de visitatie vergelijkenderwijs weergegeven. Tevens werden de oordelen per onderwerp, per facet en per hogeschool in een vergelijkende tabel weergegeven.

Het vergelijkende deel en de vergelijkende tabel werden samen met het antwoord van de visitatiecommissie op de reacties van de opleidingen en het definitieve opleidingsrapport aan de hogescholen toegezonden.

Het vergelijkende deel, de opleidingsrapporten en de bijlagen werden samengebracht in het visitatierapport van de professioneel gerichte Bedrijfsmanagement.

#### **1.3.4 oordeelsvorming**

De commissie legt in een eerste fase een oordeel per facet vast. Daarna legt de commissie een oordeel per onderwerp vast op basis van de oordelen van de facetten die van het onderwerp deel uitmaken.

In de oordelen per onderwerp wordt steeds een overzicht gegeven van de oordelen per facet. In geval van een compensatie van facetten, wordt het oordeel op onderwerpniveau gevolgd door een motivering en aangevuld met de weging die de commissie hanteerde in de oordeelsvorming op onderwerpniveau. In de overige gevallen wordt voor de motivering van het oordeel op onderwerpniveau verwezen naar de argumentatie bij de facetten.

De oordelen per facet en per onderwerp hebben betrekking op alle locaties, afstudeerrichtingen en varianten. Daar waar er een onderscheid in het oordeel per afstudeerrichting en/of locatie en/of variant nodig is, wordt dit aangegeven in het rapport.

De commissie houdt in haar beoordeling rekening met accenten die de opleiding eventueel zelf legt, met het domeinspecifieke referentiekader en met de benchmarking ten opzichte van de gelijkaardige opleidingen in andere instellingen van hoger onderwijs.

Alle oordelen en wegingen volgen de beslisregels zoals geformuleerd in de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR/VLHORA, september 2008*. Op het niveau van de facetten volgen de oordelen een vierpuntenschaal: “onvoldoende”, “voldoende”, “goed” en “excellent”. Op het niveau van de onderwerpen en op het niveau van de opleiding in haar geheel geeft de commissie een antwoord op de vraag of er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. Hierbij kan het oordeel “voldoende” of “onvoldoende” luiden.

#### **1.4 indeling van het rapport**

Het rapport bestaat uit twee boeken. In het eerste boek vindt u in het eerste deel de algemene inleiding met betrekking tot de opleidingen Bedrijfsmanagement, Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting.

In het tweede deel beschrijft de visitatiecommissie in hoofdstuk 1 het domeinspecifiek referentiekader van Bedrijfsmanagement. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste conclusies en bevindingen van de commissie met betrekking tot de opleiding Bedrijfsmanagement per facet vergelijkenderwijs weergegeven en tot slot worden in hoofdstuk 3 de toegekende scores in tabelvorm samengevat. In hoofdstuk 4 bevindt zich voor elke afzonderlijke hogeschool en dus voor elke afzonderlijk gevisiteerde opleiding een deelrapport. De deelrapporten bevatten de aanbevelingen die de commissie doet ten aanzien van elke afzonderlijke hogeschool en zijn gemakshalve geordend naar alfabetische volgorde van de benaming van de hogescholen.

In het tweede boek vindt u in het derde deel van het rapport waarin de visitatiecommissie in de hoofdstukken 1 tot en met 6 de domeinspecifieke referentiekaders van Boekhoudkundige en fiscale expertise, Advanced business management, Internationaal bedrijfsmanagement, International management, Entrepreneurship en Taxes & management accounting beschrijft. In hoofdstuk 7 worden de toegekende scores in tabelvorm samengevat. In hoofdstukken 8 tot en met 13 bevinden zich voor elke afzonderlijk gevisiteerde opleiding een deelrapport. De deelrapporten bevatten de aanbevelingen die de commissie doet ten aanzien van elke afzonderlijke hogeschool en zijn gemakshalve geordend naar alfabetische volgorde van de benaming van de hogescholen.

# PBA Bedrijfsmanagement



# Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader van de PBA Bedrijfsmanagement

## 1.1 inleiding

Voor iedere (groep van) opleiding(en) wordt een domeinspecifiek referentiekader ontwikkeld dat door de commissie gebruikt wordt bij de beoordeling van opleidingen. De visitatiecommissie is verantwoordelijk voor de opmaak van het domeinspecifiek referentiekader. De VLHORA als evaluatieorgaan geeft de procedure<sup>1</sup> aan voor de opstelling ervan.

Het referentiekader is niet bedoeld om een ideale opleiding te schetsen. Respect voor de eigenheid van een opleiding en voor de diversiteit binnen eenzelfde opleiding over de instellingen heen, veronderstelt immers dat in de eerste plaats wordt nagegaan of elke opleiding erin slaagt haar eigen doelstellingen te realiseren en dit zowel inhoudelijk als procesmatig. Dit belet niet dat wordt nagegaan of elke opleiding aan een aantal minimeisen voldoet, die aan de betreffende opleiding worden gesteld vanuit het vakgebied en/of de relevante beroepspraktijk.

## 1.2 domeinspecifieke competenties

### 1.2.1 gehanteerde input

#### referentiekaders op associatieniveau:

- Associatie K.U. Leuven
- Associatie UGent

#### referentiekaders op hogeschoolniveau:

- Artesis Hogeschool Antwerpen
- Karel de Grote-Hogeschool
- Plantijn Hogeschool
- Provinciale Hogeschool Limburg
- XIOS Hogeschool Limburg

### 1.2.2 domeinspecifieke competenties

#### A GEMEENSCHAPPELIJKE DOMEINSPECIFIEKE COMPETENTIES BEDRIJFSMANAGEMENT

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- heeft inzicht in bedrijfseconomische principes, de algemene werking van de economie en juridische basisbegrippen en kan deze toepassen binnen de geldende beroepscontext.
- raadpleegt beroepsgerelateerde bronnen, analyseert ze en is in staat de daaruit voortvloeiende informatie kritisch te interpreteren en toe te passen.
- maakt effectief en efficiënt gebruik van gangbare ICT-toepassingen.
- kan binnen de beroepscontext efficiënt en effectief schriftelijk en mondeling communiceren, rapporteren, presenteren en argumenteren in het Nederlands.
- heeft een praktische kennis van minstens twee vreemde talen, kan omgaan met beroepsgerichte informatie in deze talen en past die indien nodig toe binnen de geldende beroepscontext.

<sup>1</sup> De procedure voor het opstellen van het domeinspecifiek referentiekader is beschikbaar op de website van de VLHORA [www.vlhora.be](http://www.vlhora.be) onder de rubriek evaluatieorgaan > visitaties > DSR.

- werkt projectmatig en oplossingsgericht door een systematische werkwijze: analyseert een probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken, ontwikkelt een gepaste oplossingstrategie en past deze toe.
- beschikt over de nodige zelfsturende vaardigheden om zijn taak nauwkeurig uit te voeren: heeft zin voor initiatief, plant efficiënt, is creatief, geeft blijk van doorzettingsvermogen en is kwaliteitsbewust.
- werkt samen in een (multidisciplinair) team.
- neemt eenvoudige leidinggevende taken op en neemt verantwoordelijkheid op voor een team.
- heeft aandacht voor ethische en deontologische principes, onderkent het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en is zich bewust van de maatschappelijke context waarbinnen men functioneert.
- heeft een attitude van levenslang leren met het oog op het opvolgen van evoluties binnen de (internationale) beroepscontext.
- handelt klantgericht bij de uitoefening van zijn beroepsactiviteiten, onderhoudt professionele contacten en werkt samen met stakeholders.
- kan omgaan met wijzigende bedrijfscontexten.
- functioneert op een flexibele en open manier in een multiculturele en diverse samenleving en is bereid om samen te werken met mensen uit andere (bedrijfs-) culturen.

## **B BEROEPSSPECIFIEKE COMPETENTIES PER AFSTUDEERRICHTING**

### **ACCOUNTANCY – FISCALITEIT**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- voert een gedetailleerde boekhouding volgens de geldende normen door het opstellen en registreren van vereiste stukken.
- rapporteert op basis van de boekhouding onder de vorm van een (geconsolideerde) jaarrekening, jaarverslag, verklarende toelichtingen...
- beheerst de fiscale, parafiscale en boekhoudkundige wetgeving (inclusief de bijhorende rechtspraak en rechtsleer) en past deze adequaat toe in een fiscaal of boekhoudkundig dossier.
- staat in voor het beheer van fiscale dossiers, beginnend bij het verzamelen van de nodige stukken tot en met het opstellen van de vereiste documenten en de opvolging ervan.
- heeft inzicht in de basisprincipes en –technieken van interne en externe controle van de boekhouding en de organisatie.
- analyseert en beoordeelt de financiële gezondheid van een onderneming en formuleert in het licht daarvan adviezen.
- verleent boekhoudkundig, (para)fiscaal en ondernemingsgericht advies, zowel intern als ondersteuning van het bedrijfsbeleid als extern naar klanten en opdrachtgevers toe.
- kan de wettelijk vereiste stukken voor het voeren van de boekhouding en het toepassen van de fiscale wetgeving opstellen, registreren, beheren en opvolgen.
- verzamelt de vereiste informatie en verwerkt deze tot bruikbare outputgegevens, hetzij manueel, hetzij door gebruik van boekhoudkundige en fiscale software.
- leeft een strikte deontologie na, onafhankelijk van alle mogelijke beïnvloeding

### **FINANCIE- EN VERZEKERINGSWEZEN**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- heeft een gedegen kennis van de vigerende wetgeving en reglementering omtrent de financiële en verzekeringssector en past deze adequaat toe bij de adviesverlening over betalings-, spaar- en beleggingsproducten, de behandeling van kredietdossiers en verzekeringsaanvragen.
- verstrekt informatie over de verschillende beleggings-, krediet- en verzekeringsproducten en hun modaliteiten en verstrekt naargelang het profiel van de klant het best passende advies.

- heeft kennis van technieken van financiële analyse, waarmee hij de financiële toestand van een onderneming kan analyseren en beoordelen en een passend advies kan formuleren.
- heeft inzicht in de risico's van de verschillende beleggings-, krediet- en verzekeringsproducten en formuleert op basis daarvan adviezen.
- heeft inzicht in schadebeheer en staat in voor de volledige behandeling van schadedossiers.
- voert een adviserend verkoopsgesprek waarbij men de klant begeleidt bij de keuze van beleggings-, krediet- en verzekeringsproducten, rekening houdend met ethische, deontologische en wettelijke codes.
- werkt klantgericht door het verlenen van een goede service en aangepaste dienstverlening.
- gaat op een integere manier om met klanten en informatie.

## **MARKETING**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- kan op een efficiënte en effectieve manier een marktonderzoek en marktanalyse plannen, uitvoeren, de resultaten ervan correct interpreteren en vertalen in een advies.
- plant een marketingstrategie en –tactiek, werkt deze uit en evalueert ze kritisch.
- herkent de behoeften van interne en externe klanten en ontwikkelt klantgerichte oplossingen.
- plant een marketingcommunicatiebeleid, werkt dit uit en evalueert het kritisch in het licht van de gekozen marketingstrategie.
- ondersteunt het verkoopbeleid in het licht van de gekozen marketingstrategie.
- past verkooptechnieken toe en is in staat een verkoopsgesprek te voeren en op te volgen.
- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de marketingcontext.

## **LOGISTIEK MANAGEMENT**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- is in staat logistieke processen op de markt af te stemmen, een klantgerichte werkwijze te ontwikkelen en administratief en organisatorisch uit te voeren.
- heeft kennis en inzicht in de werking van de logistieke sector en de logistieke processen en schat aan de hand daarvan de invloed van supply chain management op de bedrijfsvoering in.
- organiseert de goederenstroom op een efficiënte en effectieve manier, van bij de aankoop van grondstoffen en goederen, de bepaling van het voorraadbeheer en de voorraadopslag, tot en met het transportmanagement en het opzetten van een distributiesysteem.
- managet de informatiestroom op een efficiënte en effectieve manier door de relevante logistieke gegevens in de voorgeschreven vorm uit te wisselen met alle betrokken partijen, de logistieke processen te analyseren en te coördineren en de geschikte ICT-tools toe te passen.
- plant en organiseert het (inter)nationaal transport door te kiezen uit verschillende vervoersmodi en het transport op te volgen en af te handelen.
- voert (inter)nationale verzendingen zowel commercieel als operationeel correct uit en handelt deze correct af.
- kan in de supply chain schadeclaims op een efficiënte manier inleiden en voorbereiden.
- past in de supply chain de relevante wetgeving, reglementeringen en procedures toe.
- ontwikkelt en onderhoudt relaties met stakeholders en andere betrokken partijen door rekening te houden met de behoeften van interne en externe klanten en de dienstverlening aan de klant te optimaliseren.
- schat de impact van de bedrijfseconomische omgeving op de logistieke sector en de totale supply chain correct in door het efficiënt verzamelen van informatie hierover en door het bepalen van tendensen die de logistieke sector en supply chain beïnvloeden.
- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de logistieke context.

## **RECHTSPRAKTIJK**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- herkent, ontleedt, interpreteert en analyseert juridische problemen en rechtsfeiten.
- kan juridische - gedrukte en online - bronnen (wetgeving, rechtspraak en rechtsleer) op zoeken, herkennen en analyseren en verwijst er correct naar.
- is in staat juridische dossiers voor te bereiden, te behandelen en op te volgen, rekening houdend met de geldende reglementen, procedures en richtlijnen.
- beheerst juridische terminologie en kan juridische documenten opstellen of invullen.
- brengt juridische informatie samen, structureert deze en communiceert hier schriftelijk en mondeling over, zowel met juristen als met niet-juristen.
- formuleert en beargumenteert een praktisch juridisch eerstelijnsadvies.
- ondersteunt een jurist inhoudelijk in de uitoefening en organisatie van zijn beroepsactiviteiten.
- heeft inzicht in de –voor het beroepsveld meest relevante rechtstakken - en lost eenvoudige praktische problemen binnen deze rechtstakken op.
- is in staat om juridische problemen zonder enige vooringenomenheid vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

## **INTERNATIONAAL ONDERNEMEN**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- is in staat om initiatieven te nemen om als entrepreneur een eigen bedrijf op te starten, of als entrepreneur/intrapreneur een afdeling op te starten, te laten groeien, te managen, over te nemen of over te laten in binnen- en buitenland.
- handelt coherent door op een efficiënte en effectieve manier de bedrijfsvisie en doelstellingen te realiseren zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau, rekening houdend met de evoluties in bedrijfsvoering en (inter)nationale handel.
- werkt een strategische product- en dienstenbeleid uit, stuurt dit bij en kan er advies over verlenen.
- kan de resultaten van een marktanalyse interpreteren, vertalen en toepassen in functie van strategische doelen.
- werkt een strategisch communicatiebeleid uit, zowel intern als extern.

## **KMO-MANAGEMENT**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- wendt op adequate wijze zijn leidinggevende capaciteiten aan binnen de diverse geledingen in het bedrijf dankzij inzicht en kennis van managementstijlen en besluitvorming.
- ontwikkelt een ondernemingsbeleid voor een kleine of middelgrote onderneming aan de hand van een duidelijke bedrijfsvisie, de vertaling van de bedrijfsdoelstellingen in concrete plannen, de efficiënte uitvoering ervan en indien nodig de strategische en operationele bijstelling van doelstellingen en plannen.
- heeft financieel analytisch inzicht en neemt op korte en lange termijn adequate financiële beslissingen en is in staat om een financieel dossier te behandelen.
- participeert aan een aangepast beleid in diverse afdelingen binnen alle relevante bedrijfsprocessen.
- onderkent, analyseert en optimaliseert bedrijfsprocessen en neemt ze op in een management-systeem.
- is in staat tot duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- initieert zelfstandig producten en diensten binnen een eigen bedrijf of afdeling.
- onderhoudt bij zijn beroepsactiviteit veelvuldige contacten met professionele relaties (opdrachtgever, werkgever, klanten, overheidsinstanties) en dienstverleners uit andere disciplines (banken, verzekeringen, notarissen, juristen, informatici,.. ) en bouwt hierbij een professioneel netwerk uit.



## MILIEUMANAGEMENT

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- verduidelijkt de relatie tussen de relevante domeinen (algemene milieuproblematiek, ruimtelijk beleid, natuurwaarden, leefbaarheid, duurzaamheid, etc.) en concrete of potentiële milieuvraagstukken en onderbouwt op basis daarvan de keuze voor de optimale ontwikkelingsrichting, of van het optimale beleidsalternatief voor milieu en (ecologische) duurzaamheid.
- analyseert (op basis van bestaande informatie) vanuit eentorenvalkperspectief en als intermediair tussen technologen en beleidsmaker, milieu- en (ecologische) duurzaamheidsaspecten van producten en productiemethodes en geeft wegen ter verbetering aan ten behoeve van opdrachtgevers en vergunningverlenende instanties.
- verklaart de mechanismen en de effecten van de verspreiding van stoffen in het milieu voor beleidsmakers en uitvoerenden en geeft bijpassende oplossingsrichtingen aan.
- interpreteert onderzoeken naar verontreinigings- en verstoringssituaties en geeft (waar nodig op basis van externe technische advisering) geëigende beheersmaatregelen of hersteltechnieken aan om aan de geldende normstellingen en streefwaarden te voldoen.
- werkt (waar nodig na externe technische advisering) mogelijkheden tot concrete oplossingen uit die juridisch, politiek, maatschappelijk en economisch haalbaar zijn en die binnen een gegeven bedrijfscontext als optimaal kunnen beschouwd worden.
- voert als milieucoördinator adequaat en correct uit volgens de vigerende wetgeving.
- treedt op een technisch en juridisch correcte wijze op tegen milieuverstoring.
- handelt binnen de algemeen aanvaarde ethische normen ten aanzien van natuur en milieu in activiteiten die met de functie verband houden.

## EVENTMANAGEMENT

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- ontwikkelt een project en/of idee door de uitvoering en interpretatie van een marktonderzoek, de aanwending van de geschikte tools voor de ontwikkeling van een project of idee, het verzamelen van de noodzakelijke informatie en een trendanalyse, de uitwerking van een projectidee of –voorstel met inbegrip van de uitwerking van budget, tijdsplanning, middelen en uitvoeringsplan.
- stelt een project en/of idee voor door voorstellen te formuleren voor afgeleide plannen , adequaat gebruik te maken van presentatiehulpmiddelen en ICT, en door een presentatie en/of demonstratie te maken die zijn afgestemd op doel en doelgroep.
- voert een project en/of idee uit door een sluitende begroting en draaiboek op te stellen, te bewaken en te realiseren, en in team te werken of een team te leiden binnen een vooropgesteld tijdspad en doelstelling.
- evalueert een project en/of idee door een tevredenheidsonderzoek uit te voeren en de resultaten ervan te interpreteren, een evaluatie van het project, het opstellen van een evaluatierapport en de uitvoering van een evaluatiegesprek met de opdrachtgever.
- voert het dagelijkse beheer van een organisatie door de doelstellingen van het bedrijf/afdeling in dagelijkse taal uit te leggen, de beste manier te bepalen om deze doelstellingen te bereiken, medewerkers bij te staan en hen het doel voor ogen houden, afdelingsobjectieven en projectdoelstellingen te verenigen, op een positieve manier het team en de resultaten naar buiten te brengen en het team van de juiste methodes, middelen en mogelijkheden te voorzien.
- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de event-context door financiële ratio's en jaarrekeningen te interpreteren, budgetten op te stellen en op te volgen, problemen van juridische aard te onderkennen en een oplossing hiervoor te formuleren en door ondersteuning te bieden bij het strategisch beleid.

## **SPORT- EN CULTUURMANAGEMENT**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- ontwikkelt een project en/of idee door een marktonderzoek uit te voeren en de resultaten ervan te interpreteren, geschikte tools en technieken aan te wenden voor de ontwikkeling van een project/idee en door risico's van evenementen en projecten te kunnen analyseren en inperken.
- stelt een project en/of idee voor door de geschikte tools en technieken aan te wenden voor het voorstellen, verdedigen, verkopen... van een project/idee en door het projectvoorstel te documenteren.
- voert een project en/of idee uit door de nodige fondsen op te sporen, te werven en de nodige documenten hiervoor op te stellen, basiscontracten af te sluiten (met kennis van de sectorspecifieke wetgeving), communicatietools te ontwerpen en aan te wenden, marketingplan, mediaplan en draaiboek op te stellen en uit te voeren en door geschikte accommodatie te zoeken en/of te beheren.
- evalueert een project en/of idee door een tevredenheidsonderzoek uit te voeren en de resultaten ervan correct te interpreteren en door het proces continu te evalueren en bij te sturen.
- voert het dagelijkse beheer van de organisatie door de tendensen in de sport- of cultuursector op te sporen, te interpreteren, op te volgen en kritisch in vraag te stellen, door de operationele werking in een sport- of cultuurorganisatie te ondersteunen en door de sector actief op te volgen, gebruik makend van de daartoe geschikte kanalen.
- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de sport-/cultuurcontext door financiële ratio's, kostenstructuur en jaarrekening te interpreteren, budgetten en businessplannen te helpen opstellen opvolgen, een gepaste rechtsvorm voor een kleine organisatie te kiezen, rekening te houden met het verschil in context en werking van publieke en private organisaties en door het strategisch beleid te ondersteunen d.m.v. sectorspecifieke strategische benchmarking, SWOT-analyses en strategische planning.

### **1.3 besluit**

Belangrijke recente ontwikkelingen die invloed hebben op de competenties die voor een afgestudeerde in de opleiding Bedrijfsmanagement situeren zich voornamelijk op het domein van technologie, internationalisering, flexibilisering, interculturalisering en de wijzigende financiële markt. Het gaat om het groeiende belang van kennis over en contact met de internationale markspelers en leveranciers, van steeds meer en nieuwere vormen van communicatie, van maatschappelijk verantwoord ondernemen (ecologie, deontologie, ...) en van flexibel omgaan met vernieuwingen en veranderingen in een onzekere financiële markt.

Bovengenoemde ontwikkelingen maken dat in de opleiding Bedrijfsmanagement toenemende aandacht dient te worden besteed aan de ontwikkeling van een aantal competenties. Naast het nodige inzicht in bedrijfseconomische principes, dient een afgestudeerde in het Bedrijfsmanagement voldoende ICT-kennis te hebben en dient hij deze actief te kunnen gebruiken. Door het toenemende belang van communicatie en internationale contacten dient hij ook over een voldoende actieve kennis van vreemde talen te beschikken en dient hij te kunnen functioneren in een multiculturele omgeving. Hierbij dient de beginnende beroepsbeoefenaar ook deontologische en ecologische principes in rekening te brengen die hem in staat stellen tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. De beginnende beroepsbeoefenaar heeft inzicht in veranderende productieprocessen en een veranderende financieringsmarkt en kan op een flexibele manier via zelfsturing met deze veranderingen omgaan. Hij is ook in staat om te gaan met de nieuwe mondige klant die via sociale media, websites en blogs zelf communiceert over aangeboden producten en diensten.

Tot slot vereist de snel veranderende en complexe samenleving dat een afgestudeerde in het Bedrijfsmanagement analytisch, kritisch en oplossingsgericht naar problemen kijkt en vanuit het principe van levenslang leren blijvend investeert in de eigen professionele ontwikkeling.

## Hoofdstuk 2 De opleiding PBA Bedrijfsmanagement in vergelijkend perspectief

### Woord vooraf

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie in vergelijkend perspectief een overzicht van haar bevindingen over de opleidingen tot professionele bachelor in het Bedrijfsmanagement in Vlaanderen. De commissie besteedt bij de vergelijking vooral aandacht aan elementen die haar het meest in het oog zijn gesprongen of die zij belangrijk acht, vaststellingen die zij in meerdere rapporten terug vindt en een aantal observaties die zij tijdens de visitatiebezoeken heeft gedaan. Het is niet de bedoeling van de commissie om de individuele opleidingsrapporten in detail te herhalen. Waar relevant zal de commissie voorbeelden van goede praktijk aanhalen.

Voorafgaand aan de bespreking per onderwerp en facet van het beoordelingskader, geeft de commissie een aantal algemene observaties weer. Ze hebben betrekking op de variatie aan afstudeerrichtingen binnen de opleiding Bedrijfsmanagement, de financiering, de samenwerking tussen de opleidingen, de internationalisering en de profilering van de bachelor-na-bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement.

### Inleiding

#### *Afstudeerrichtingen binnen de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement*

De commissie heeft een grote verscheidenheid aan afstudeerrichtingen binnen de professionele bachelor Bedrijfsmanagement vastgesteld. Die afstudeerrichtingen zijn onderling inhoudelijk vrij sterk verschillend en leiden op tot uiteenlopende profielen op de arbeidsmarkt. Die brede variatie binnen de opleiding Bedrijfsmanagement, samen met het grote aantal aanbieders van de opleiding, zorgde ervoor dat de commissie een omvangrijk visitatieproject diende aan te pakken. Op basis van de bezoeken meent de commissie dat de opleidingen er, ondanks de inhoudelijke differentiatie tussen de afstudeerrichtingen, best over waken dat voldoende basisaspecten bedrijfsmanagement aan bod blijven komen. De gemeenschappelijke basis van de opleiding Bedrijfsmanagement verschilt tussen de hogescholen: in sommige kan vrijwel onmiddellijk worden gekozen voor een bepaalde afstudeerrichting, in andere wordt de keuze pas gemaakt na een gemeenschappelijk programmadeel. De meeste opleidingen hebben hier wel een visie over, maar een algemene consensus zou wenselijk kunnen zijn, om opnieuw de gemeenschappelijke, bindende componenten binnen Bedrijfsmanagement zeker aan bod te laten komen.

In het licht van bovenstaande opmerkingen lijkt het de commissie dringend nodig om uniformiteit te creëren in de benamingen van de afstudeerrichtingen, de maatschappelijke relevantie van bepaalde afstudeerrichtingen grondig te onderzoeken en na te gaan wat de optimale geografische spreiding is.

De commissie diende rekening te houden met de opkomst van nieuwe afstudeerrichtingen gedurende het visitatieproces. Bij een aantal hogescholen heeft de visitatiecommissie zich niet of slechts gedeeltelijk uitgesproken over nieuwe afstudeerrichtingen, daar deze op het moment van het bezoek nog geen drie volledige academiejaren ingericht werden en er dus geen volledig oordeel kon gevormd worden.

#### *Financiering*

De commissie dringt aan bij de bevoegde instanties om de financiering van de opleiding te herbekijken. In deze tijden van continue onderwijsinnovatie is de financiering van 1 OBE duidelijk onvoldoende. Wil men professionele bachelors in het Bedrijfsmanagement kunnen aanbieden aan het werkveld die competentiegericht zijn opgeleid, met behulp van innovatieve werkvormen en met een correcte stagebegeleiding, moeten de fondsen omhoog. De historisch wellicht te verantwoorden discriminatie van deze opleiding, in vergelijking met andere meer docentafhankelijke en geïndividualiseerde opleidingen is intussen achterhaald. De afgestudeerden uit deze

opleiding dragen op directe wijze bij aan de toegevoegde waarde die Vlaanderen creëert, wat een grotere investering in deze opleiding volgens de commissie rechtvaardigt.

#### *Samenwerking tussen de opleidingen*

Samenwerkingsverbanden tussen de opleidingen in het Bedrijfsmanagement lijken volgens de commissie slechts beperkt te bestaan. Weliswaar bestaat er samenwerking op associatieniveau, maar de commissie is er van overtuigd dat meer inspanningen kunnen worden geleverd om de geboden schaalvoordelen optimaal te benutten. Zo zou men bepaalde projecten met een hoog kostenplaatje gezamenlijk kunnen uitwerken, om op die manier financieel efficiënter te werk te gaan. Hierbij denkt de commissie aan projecten zoals afstandsonderwijs of het opstellen van een *balanced score card*.

#### *Internationalisering*

De commissie heeft op basis van haar bezoeken vastgesteld dat de opleidingen weliswaar op weg zijn naar de '2020-doelstelling' inzake internationalisering, maar wel versnelde inspanningen zullen moeten leveren om ze met succes te behalen. Slechts enkele opleidingen zijn volledig op koers naar deze doelstelling. De gesprekken met studenten geven aan dat de zogenaamde 'kerktorenmentaliteit' hier vaak nog een rol speelt. De commissie meent dat dit zeker kan aangepakt worden met een duidelijke visie rond internationalisering en de gepaste omkadering. Daarnaast was de commissie enthousiast over enkele opleidingen die de mogelijkheid tot bidualomering hadden uitgewerkt.

#### *De profilering van bachelor-na-bacheloropleidingen*

De zes bezochte bachelor-na-bacheloropleidingen binnen deze visitatiecluster maken geen deel uit van het vergelijkende hoofdstuk aangezien het telkens om unieke opleidingen gaat. Op basis van de visitatie van deze zes bachelor-na-bacheloropleidingen met uiteenlopende doelstellingen formuleert de commissie echter enkele bemerkingen i.v.m. de profilering van deze opleidingen. De commissie trof waardevolle ideeën aan waarop deze opleidingen gesteund zijn, maar de concrete uitwerking ervan moet vaak beter. Verschillende van de onderzochte bachelor-na-bacheloropleidingen moeten werk maken van een duidelijke identiteit of profilering. De commissie stelde bovendien vast dat deze opleidingen sterk verschillend van aard zijn: enkelen hebben een duidelijk verdiepend profiel en richten zich tot een specifiek doelpubliek, anderen hebben een ruim, verbredend profiel en richten zich tot een bredere instroom. Die verdiepende of verbredende profilering mag volgens de commissie uitdrukkelijker aan bod komen in communicatie naar geïnteresseerde studenten.

Hieronder geeft de commissie haar belangrijkste bevindingen weer per onderwerp en facet van het beoordelingskader.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie

Vijf van de zestien opleidingen scoren goed, alle overige opleidingen scoren voldoende en in één opleiding gaf de commissie een verdeeld oordeel (voldoende/goed) voor de verschillende afstudeerrichtingen.

De commissie kon vaststellen dat het niveau en de oriëntatie van alle opleidingen overeenstemt met de eindkwalificaties voor een professionele bachelor. De opleidingsdoelstellingen worden vertaald in competenties om zo de algemene competenties, de algemene beroepsgerichte competenties en de beroepsspecifieke competenties te kunnen behalen.

De opleidingen zijn allen in verschillende stadia van de overstap naar competentiegericht onderwijs. Sommigen formuleren uitgebreidere competenties dan andere, en hebben er al beter over gereflecteerd.

Het zou echter aanbevelenswaardig zijn dat alle opleidingen de algemene beroepsgerichte decretale competenties expliciet integreren in de doelstellingen en de decretale algemene en algemene beroepsgerichte competenties formuleren zoals dit in het decreet gebeurt, met het oog op nationale en internationale benchmarking.

### Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

Vier opleidingen scoren goed, tien scoren voldoende, en bij twee opleidingen is er een verdeeld oordeel voldoende/goed voor de verschillende afstudeerrichtingen.

Dit betekent dat de opleidingen wel degelijk voldoen aan de domeinspecifieke eisen, maar dat verbetering zeker mogelijk is. Zo is het aan te bevelen dat de algemene competenties beter geïntegreerd worden in de domeinspecifieke eisen. Men kan bijvoorbeeld “kritisch denken” opnemen als competentie binnen in een meer domeinspecifiek kader.

Elk van de afstudeerrichtingen zou naar de mening van de commissie een duidelijker profiel kunnen definiëren. Dit betekent dat alle hogescholen met het aanbod van een bepaalde afstudeerrichting de minimaal te bereiken competenties zouden moeten afbakenen. Het vaststellen van ‘learning outcomes’ kan hier een rol in spelen. Specifiek voor de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, is het omwille van de sterk verschillende profileringen aangewezen om domeinspecifieke leerresultaten uit te werken tot op het niveau van deze afstudeerrichtingen. Naar de mening van de commissie dient de overheid zich te bezinnen over de vraag in welke mate bepaalde afstudeerrichtingen nog een verdere concretisering zijn van de opleiding Bedrijfsmanagement, dan wel een zelfstandige opleiding vormen of een concretisering zijn van een andere opleiding.

De professionele federaties kunnen een belangrijke rol spelen in de afstemming van de domeinspecifieke kaders. Als voorbeeld kan men verwijzen naar de afstudeerrichting Logistiek management. Hier worden de domeinspecifieke competenties, omwille van lokale motieven, niet gemeenschappelijk ingevuld. Abituriënten en werkveld beseffen wellicht onvoldoende welke set beroepsspecifieke competenties in elke afstudeerrichting Logistiek management centraal staan. Ofwel opteert men voor een meer gemeenschappelijke aanpak, ofwel vermeldt men in het diplomasupplement welk “accent” geleerd werd. Het Vlaams Instituut voor Logistiek kan hier initiatieven nemen.

Een gelijkaardige problematiek vindt men voor Accountancy-Fiscaliteit rond de rol van het IAB. Nu heeft elk van de opleidingen een verschillend aantal vrijstellingen voor het IAB. De commissie meent dat er nood is aan transparantere criteria op basis waarvan de vrijstellingen werden verleend, en aan heldere communicatie over deze criteria. Hier zou een betere afstemming tussen de hogescholen en het IAB kunnen leiden tot meer uniforme

vrijstellingen, die uiteindelijk de sector ten goede zouden komen. Hierrond zou de VLHORA de aangewezen gesprekspartner voor IAB kunnen zijn om op een meer objectieve en accurate wijze het aantal en de aard van de verkregen vrijstellingen vast te stellen.

## **Onderwerp 2    Programma**

### **Facet 2.1    Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma**

Zes opleidingen scoren goed, tien scoren voldoende.

Met de bevredigende scores voor dit facet beaamt de commissie dat de opleidingsprogramma's de eindcompetenties in voldoende mate concreet maken op het vlak van niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen. Toch formuleert de commissie enkele aanbevelingen met betrekking tot dit facet. Alhoewel het duidelijk is dat de opleidingen grondig werk maken van een competentiegericht uitgangspunt voor hun programma, mag dit in quasi alle hogescholen toch nog meer aandacht verdienen. Sommige opleidingen zitten nog in een overgangsfase, wat wil zeggen dat het programma al wel competentiegericht is opgesteld, maar dat dit nog niet helemaal tot in alle vezels van de opleiding is doorgedrongen. De commissie hoopt dan ook dat alle opleidingen het competentiegerichte aspect niet enkel naar de letter belijden, maar wel degelijk volledig integreren.

Ook is het belangrijk om alle competenties aandacht te geven. De commissie kreeg de indruk dat competenties zoals 'leiding geven', 'teamwork', 'coaching', 'adviesverlening'... nog meer aandacht verdienen in de uitwerking van het opleidingsprogramma. Een constante reflectie over de toepassing van alle competenties in het curriculum is dan ook aangewezen.

Internationale activiteiten zijn in vrijwel alle curricula voorzien, zij het in diverse gedaantes en in verschillende mate. De commissie moedigt de opleidingen aan om het ambitieniveau nog verder te verhogen. Ook hier vermoedt de commissie dat een versterkte samenwerking tussen de opleidingen de behaalde resultaten kan verbeteren.

### **Facet 2.2    Eisen professionele gerichtheid van het programma**

Zes opleidingen scoren goed, acht voldoende, en twee opleidingen scoren goed of voldoende naargelang de afstudeerrichting.

De commissie concludeert op basis van de gesprekken tijdens de visitatiebezoeken dat het werkveld de praktijkgerichtheid van de opleidingen zeer sterk waardeert. De snelle inzetbaarheid is erg belangrijk voor vele sectoren. De stages en de vele praktijkgerichte opdrachten in de opleidingen dragen hiertoe bij.

De commissie stelde een vrij sterke variatie vast in de aandacht die opleidingen geven aan maatschappelijke dienstverlening of toegepast onderzoek. De verdere ontwikkeling van deze aspecten kan er volgens de commissie toe bijdragen dat de professionele bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement afgestudeerden afleveren die elementaire onderzoeksvaardigheden kunnen inzetten in hun latere beroepsloopbaan. Een mogelijke piste voor het verder uitwerken van maatschappelijke dienstverlening binnen de opleiding Bedrijfsmanagement, waar studenten kunnen worden bij betrokken, is volgens de commissie het uitbouwen van dienstverleningsactiviteiten aan social profit organisaties of aan profit organisaties tegen marktconforme condities.

In lijn hiermee wil de commissie graag Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in alle curricula zien opgenomen worden.

Voor wat de stages betreft, wil de commissie aanraden om meer klemtoon te leggen op leerbegeleiding, en niet enkel het leren op de werkplek. Dit wil zeggen dat de beoordeling van de stage best strookt met de vooropgestelde competenties van de gehele opleiding. In een aantal gevallen beveelt de commissie ook aan om de reflectie bij de student over het doorlopen leerproces tijdens de stage sterker te beklemtonen.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

De opleidingen scoren hier naar behoren: zes behalen een score goed en tien kregen de score voldoende. De hogescholen hanteren op juiste manier de verschillende belangrijke componenten voor een goede samenhang – van algemeen naar specifiek, van theoretisch naar praktijkgericht, uitgaande vanuit competentiegericht leren, en met initieel een sterkere studiebegeleiding dan nadien.

Ter bevordering van de samenhang van de curricula, constateerde de commissie dat in vele hogescholen werk wordt gemaakt van intensief lectorenoverleg, al dan niet onder de vorm van vakgroepen.

Het is voor de commissie echter duidelijk dat de groei van individuele studietrajecten enorme druk uitoefent op de organisatie van een curriculum met de juiste samenhang en volgtijdelijkheid. Het verdient volgens haar aanbeveling om de grenzen van deze flexibiliteit te onderzoeken.

### **Facet 2.4 Studieomvang**

Alle opleidingen voldoen aan het formeel criterium van 180 studiepunten verdeeld over drie opleidingstrajecten van 60 studiepunten.

### **Facet 2.5 Studietijd**

Het merendeel van de opleiding scoort voor dit facet voldoende, slechts twee opleidingen scoren goed.

De opleidingen die goed scoorden, hanteren degelijke analyse-instrumenten en voeren op regelmatige basis metingen uit. De analyse van de meetresultaten gebeurt grondig en leidt ook tot zinvolle verbeteringsacties.

Een belangrijke reden voor een gemis aan uitmuntendheid is volgens de commissie dat de opleidingen elk op eigen houtje instrumenten proberen te ontwikkelen om aan degelijke studietijdmeting te doen. Het viel de commissie op dat vrijwel alle opleidingen worstelen met de ontwikkeling van betrouwbare meetinstrumenten. Slechts enkelen slagen hier in. Het zou dan ook een erg goed idee zijn om dit probleem hogeschool-overkoepelend aan te pakken, om zo tot een uniforme standaard van studietijdmeting te komen.

### **Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud**

Elf hogescholen score voldoende voor dit facet, vier behalen de score goed, en één opleiding waar alle dagopleidingen goed scoorden, maar het afstandsonderwijs op excellente wijze dit onderdeel aanpakt. In dit specifieke geval was de commissie erg onder de indruk van de creatieve en innovatieve middelen die worden toegepast om het afstandsonderwijs naar een hoger niveau te tillen. Ook een andere opleiding die afstandsonderwijs aanbiedt, heeft dit concept didactisch goed doordacht en zet het elektronische leerplatform efficiënt in. De commissie hoopt dan ook dat de andere opleidingen geïnspireerd kunnen worden door deze voorbeelden.

In alle opleidingen is er veel projectonderwijs. De commissie trof in het bijzonder talrijke goede voorbeelden van projecten aan in samenwerking met auditbedrijven en boekhoudkantoren in de afstudeerrichtingen Accountancy-Fiscaliteit. De studenten vervulden hierin een geïntegreerd boekhoudkundig en fiscaal project, waarbij ze de volledige boekhouding van een fictieve onderneming voerden en een fiscale aangifte vervulden. De mix tussen theorie en praktijk in dergelijke projecten kan op veel waardering van de studenten rekenen. De commissie hoopt dat de studenten Accountancy-Fiscaliteit ook in de toekomst aan dergelijke waardevolle initiatieven zullen kunnen deelnemen.

### **Facet 2.7 Beoordeling en toetsing**

De meeste opleidingen score voldoende (twaalf), een drietal score goed en één gemengde score voldoende/goed voor één opleiding.

De commissie was over het algemeen tevreden over de gebruikte toetsvormen, alsook de kwaliteit van de examenvragen. In vrijwel alle opleidingen staat het competentiegerichte toetsen op de beleidsagenda, als sluitstuk van het uitbouwen van het competentiegerichte onderwijs.

Er zat een grotere variatie in de betrokkenheid van en de communicatie met de studenten rond het opzetten van de examenroosters; sommige studenten kloegen dat het rooster te laat werd meegedeeld, of dat het niet flexibel was. Ook de tijdige terugkoppeling van de examenresultaten en/of het voorzien van feedback aan de studenten vormde in een aantal gevallen een aanbeveling van de commissie.

### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bachelor.

### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

De opleidingen scoren vijf keer goed en elf keer voldoende.

De commissie stelde een grote verscheidenheid tussen de hogescholen vast voor wat betreft de instroom vanuit verschillende vooropleidingen in het secundair onderwijs (ASO, TSO en BSO). In een aantal hogescholen vormt een omvangrijke instroom vanuit minder geschikte vooropleidingen een extra aandachtspunt voor tijdige begeleiding.

In de meeste gevallen is er voor de geïnteresseerde studenten een waaier aan informatie beschikbaar via het web of opgenomen in studiegidsen. Dit helpt de student om juiste keuzes te maken rond haar/zijn opleiding.

Sommige hogescholen organiseren bijscholing tijdens de vakantie voor het eerste jaar; andere organiseren dan weer testen in de eerste weken van het academiejaar om de studenten snel duidelijkheid te geven. Dit soort initiatieven verdient lof en aanmoediging.



## Onderwerp 3    Personeel

### Facet 3.1    Kwaliteit van het personeel

Zeven opleidingen scoren goed en negen opleidingen behalen de score voldoende.

Dat wil zeggen dat overal de kwaliteit van het personeel bevredigend is, en dat het onderwijzende personeel zowel inhoudelijk, organisatorisch als onderwijskundig deskundig is om de opleidingsprogramma's te realiseren. In een aantal hogescholen stelde de commissie dat een generatie van docenten binnen afzienbare tijd op pensioen gaat. Vele opleidingen lijken te worstelen met een doordachte opvolgingsstrategie.

De commissie merkt op dat het tot stand brengen van een geïntegreerd personeelsbeleid, en met name functionerings- en evaluatiegesprekken, voor verbetering vatbaar is. De opleidingen schenken allemaal aandacht aan didactische professionalisering, maar niet altijd even gestructureerd of niet op kwalitatief afdoende wijze.

De commissie was tijdens alle bezoeken getuige van een erg grote inzet van het personeel. De hedendaagse docent die zijn job serieus neemt is geen afstandelijke lesgever – de studenten waarderen erg de bereikbaarheid van het docentenkorps, zowel in persoon als via elektronische middelen.

### Facet 3.2    Eisen professionele gerichtheid

De commissie beoordeelt dit facet éénmaal als excellent, vijf maal goed en tien keer als voldoende.

In de meeste gevallen heeft het docentenkorps een goede band met het werkveld, en dat blijkt erg belangrijk voor een kwaliteitsvolle invulling van de opleiding. Er zijn ook flink wat docenten die nog in het werkveld staan, en dat wordt ook door de studenten erg gewaardeerd - het maakt de docenten extra geloofwaardig, en hun lessen boeiender. De goede relatie met het werkveld heeft natuurlijk ook een positieve impact op de kwaliteit van het stageaanbod.

In één hogeschool stelde de commissie vast dat, uitgezonderd de taaldocenten, het onderwijzend personeel bestaat uit vakspecialisten met een sterke focus op het domein waarin zij lesgeven. Dit zorgt er volgens de commissie voor dat de kwaliteit en actualiteit van de vakinhoud wordt versterkt en dat er gewerkt kan worden met realistische voorbeelden, wat motiverend en relevant is voor studenten.

### Facet 3.3    Kwantiteit personeel

Alle opleidingen scoren voldoende op dit facet.

Aan de grondslag van matige score voor kwantiteit ligt de reeds vermelde 1 OBE. Dit is veel te weinig voor een degelijke opleiding Bedrijfsmanagement, en heeft als direct gevolg dat de commissie erg veel docenten ontmoette die met enorme toewijding hun taak vervullen, maar haast ten onder gaan aan de hoge werkdruk die een docent vandaag moet dragen – zeker als er dan bijna niet genoeg docenten aanwezig zijn. Door deze lage OBE zijn er opleidingen die putten uit andere reserves binnen de hogeschool, en dit is zeker geen positieve evolutie. Knelpunten ontstaan binnen een aantal hogescholen ook omdat de overheidsfinanciering geen gelijke tred houdt met de groei van de studentenaantallen. De vertraagde toekenning van middelen zorgt op die manier voor een nog hogere werklast indien het aantal studenten een steile klim kent.

Naast de reeds vermelde erg hoge bereikbaarheid van de docent, zijn er ook professionaliseringseisen, het leren inpassen in competentie gericht onderricht geven, en de haast onmogelijke flexibiliteit die eigen is aan de studententrajecten van vandaag.

De vergelijkbaarheid van de student/docent ratio's is volgens de commissie een absoluut aandachtspunt. De verschillende hogescholen hanteren niet dezelfde formules om deze ratio te berekenen, waardoor het voor de commissie moeilijk is hier zinvolle conclusies over te formuleren.

In een aantal opleidingen trof de commissie een sterke combinatie aan van een vast aangesteld docentenkorps enerzijds en docenten die daarnaast ook in het werkveld actief zijn anderzijds. De inschakeling van docenten die tegelijk in het werkveld zijn verankerd, stelt de opleidingen voor de uitdaging om ook deze groep docenten voldoende te betrekken bij het gehele onderwijsproces.

## **Onderwerp 4    Voorzieningen**

### **Facet 4.1    Materiële voorzieningen**

De materiële voorzieningen die de commissieleden tijdens hun bezoeken zagen, lopen sterk uiteen. Er zijn enkele hogescholen met nieuwe of grondig vernieuwde infrastructuur, andere instellingen zijn eerder verouderd, maar daar ziet de commissie vaak dat men het beste probeert uit de beschikbare infrastructuur te halen. Ook zijn er hogescholen die zeer concrete plannen hebben om oude gebouwen te verlaten naar een nagelnieuwe campus.

Daarnaast legt de ICT-infrastructuur sterke druk op de instellingen, omwille van de constant evoluerende noden (draadloze verbindingen op de hele campus, stopcontacten in de lokalen voor laptoponderwijs, beamers...). Ook hier is de ene hogeschool beter aangepast dan de andere, maar over het algemeen vinden de studenten dit zeker aanvaardbaar.

Dit resulteert in een score van zeven maal goed en zeven keer voldoende, en één hogeschool met een goed voor de ene campus en een voldoende voor de andere en één onvoldoende. In één hogeschool zijn de gebouwen hoogdringend aan vernieuwing toe.

Een extra vermelding mag er zeker zijn voor de uitmuntende infrastructuur voor afstandsonderwijs in één hogeschool. Eigen opnamestudio's voor geluid en beeld, en een volledige IT-infrastructuur ter ondersteuning hiervan, zijn zonder meer een voorbeeld.

### **Facet 4.2    Studiebegeleiding**

Alle hogescholen leveren op het vlak van studiebegeleiding sterke inspanningen, en de studenten waarderen dit enorm. De professionele bachelorstudent is vaak op zoek naar een persoonlijke begeleiding.

Het is ook zo dat dit duidelijk een van de belangrijkste aspecten is bij de hogeschoolkeuze. Sommige studenten verkiezen de kleinere opleidingen, overtuigd dat dit ook een persoonlijker aanpak garandeert. Opleidingen die uitpakken met een sterk doordachte studiebegeleiding zijn ook bekend en daarom gewild door bepaalde studenten.

De scores reflecteren ook de inzet van de opleidingen voor dit onderdeel: zes keer voldoende, negen keer goed en één excellent.

Eén hogeschool verdient een speciale vermelding voor haar studiebegeleiding, die met overtuiging een excellent verdient. Hier is een team aan het werk dat op zeer doordachte wijze de problematiek onderzoekt en aanpakt, en de opleiding optimaal ondersteunt. Haast alle studenten die de commissie sprak, gaven aan dat dit een belangrijke factor was bij hun keuze voor die hogeschool. Dit neemt niet weg dat de commissie positief verrast wordt door de sterk uitgewerkte studiebegeleiding die in alle hogescholen aanwezig is.

## **Onderwerp 5    Interne kwaliteitszorg**

### **Facet 5.1    Evaluatie resultaten**

De commissie stelde over het algemeen een voldoende niveau vast en geeft twaalf keer voldoende en vier keer goed.

Het behaalde niveau lijkt sterk afhankelijk van de structuur van de hogeschool, en het belang dat gehecht wordt aan een degelijke opvolging en analyse van de behaalde resultaten. Het systeem van interne kwaliteitszorg waarmee de opleidingen de kwaliteit van hun onderwijs verbeteren en borgen is dan ook veelal afgestemd op en conform met het centrale kwaliteitsbeleid van de hogeschool.

Een voorbeeld voor een degelijke analyse is de *Balanced Score Card*-toepassing en -methodologie, die toelaat om tot een grondige evaluatie over te gaan. In één hogeschool trof de commissie een uitstekend kwaliteitshandboek aan.

Wat de gebruikte methodologie ook zij, de commissie dringt aan bij alle hogescholen om ook meetbare streefcijfers te formuleren volgens het SMART principe: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, en tijdsgebaseerd, en die vervolgens te evalueren en te herevalueren.

### **Facet 5.2    Maatregelen tot verbetering**

De scores op dit facet tonen een gevarieerd beeld: twee onvoldoendes, tien voldoende, een goed, een gesplitst oordeel (voldoende-goed) en één excellent. Dit betekent dat de commissie meent dat het merendeel van de opleidingen over het algemeen de evaluaties opvolgen en dat de verbeterplannen in de lijn liggen van de geformuleerde doelstellingen. Bij de opleidingen die onvoldoende scoorden, meent de commissie daarentegen dat de verzamelde meetresultaten te weinig worden opgevolgd en te onsystematisch worden omgezet in verbeteringsacties. De commissie was in een aantal gevallen ook teleurgesteld over de mate waarin de verbeterpunten van de vorige visitatie werden opgevolgd.

Het verheugt de commissie dat er ook een score 'excellent' te noteren valt in dit toch wel complexe facet. Eén hogeschool volgt aan de hand van een gedetailleerd en elektronisch raadpleegbaar kwaliteitshandboek volgens een vast schema alle verbeteringsacties op. De manier van werken volgens deze methode is doorleefd en terug te vinden in alle facetten van de hogeschool.

### **Facet 5.3    Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld**

Op dit facet scoren slechts twee hogescholen goed en de overige voldoende. Nochtans is het naar de mening van de commissie cruciaal de verschillende belanghebbenden te laten meebouwen aan de kwaliteit van een degelijke opleiding. De docenten zijn omwille van de aard van hun job sterk betrokken, maar het overige personeel gaf vaak signalen dat ze zich weinig betrokken voelen.

Ook is het opvallend dat er zo goed als geen opleiding de juiste formule heeft gevonden voor een goede alumniwerking. De commissie erkent dat dit niet eenvoudig is: men moet immers een meerwaarde creëren zowel voor de opleiding als de alumni zelf, en met een beperkt budget. Op zijn best ziet de commissie een geregelde vorm van communicatie met de alumni, maar niet veel meer dan dat.

De relatie met het werkveld is daarentegen in vele gevallen beter uitgebouwd. Door de aard van de opleiding tot professionele bachelor, die zeer praktijkgericht is, is een goed contact met dat werkveld cruciaal. Dit is duidelijk het geval door talrijke werkveldcommissies, gastlectoren, goed stagecontact en dergelijke meer.

Vele opleidingen zouden tot slot ook grotere inspanningen kunnen leveren om alle betrokkenen op de hoogte te brengen van de resultaten van metingen en de verbeteringsacties die er zijn voortgevloeid, in het bijzonder naar studenten, alumni en werkveld.

## **Onderwerp 6 Resultaten**

### **Facet 6.1 Gerealiseerd niveau**

Dertien opleidingen behalen een score voldoende en drie opleidingen scoren goed. Het feit dat hier niet beter is gescoord, ligt aan een veelheid van oorzaken.

Een constante die de commissie erg opviel is de matige talenkennis bij de studenten en de alumni. De commissie leidt dit af uit de examens, eindwerken, stagerapporten e.d.m. die zij tijdens de bezoeken inkeek. Ongeveer alle belanghebbenden konden dit bevestigen, zowel docenten, werkveld, stagebegeleiders als zelfs soms de studenten zelf. De commissie kan niet genoeg benadrukken hoe cruciaal talenkennis is voor een professionele bachelor in een regio zoals Vlaanderen waarvoor handel met buurlanden cruciaal is om toegevoegde waarde te creëren. Alumni moeten in staat zijn om in een professionele omgeving op een degelijk niveau Frans en Engels te gebruiken, en zo nodig ook Duits of een andere taal. Zonder deze kennis zijn ze voor bepaalde sectoren duidelijk minder inzetbaar. De opleidingen mogen daarnaast de basis – het Nederlands – niet uit het oog verliezen.

Op basis van de nagelezen exemplaren stelde de commissie eveneens een erg grote variabiliteit vast in het niveau van de eindwerken/bachelorproeven, natuurlijk rekening houdend met de scores die deze werken kregen van de opleiding. Het lijkt de commissie nuttig om een duidelijke visie op te bouwen rond wat het doel is van een eindwerk, dit duidelijk te communiceren naar de student en ook te zorgen dat er in die richting gewerkt wordt. De opleidingen dienen naar de mening van de commissie sterker de nadruk te leggen op de noodzaak van analyse, synthese en conclusie in de eindwerken.

Wat wel overduidelijk is, en daar kan de commissie enkel verheugd over zijn, is dat de alumni erg snel inzetbaar zijn in het werkveld. De opleidingen volbrengen hiermee met succes één van hun belangrijkste doelstellingen: het afleveren van geschikte profielen voor de arbeidsmarkt.

Een groot deel van de alumni stappen echter niet direct de arbeidsmarkt op, maar verkiezen verder te studeren. Zowel andere afstudeerrichtingen, bacheloropleidingen, bachelor-na-bacheloropleidingen als masteropleidingen na een schakelprogramma worden als vervolgopleidingen gekozen. Het is echter spijtig dat de opleidingen hierrond geen slaagcijfers of andere statistieken bijhouden – dit zou een vollediger beeld kunnen geven op de kwaliteit van de opleiding.

## Facet 6.2 Onderwijsrendement

De opleidingen scoren matig met twee onvoldoendes, elf voldoende en drie maal goed.

Het is het gevoel bij de commissie dat de oorzaak van deze matige scores niet altijd bij de opleidingen te zoeken is. Er spelen een hele reeks factoren mee waar de opleidingen niet altijd grip op hebben.

Zo is er de nog steeds groeiende neiging naar een meer flexibele studieduur bij de studenten die sinds Bologna voor bachelors en masters een realiteit geworden is. Het creditsysteem is voor alle goede redenen ingevoerd, maar begint de grenzen van het mogelijke te bereiken. Een overkoepelende visie voor alle hogescholen en universiteiten is hier dringend nodig. Op zijn minst is er een algehele analyse nodig van de gevolgen van flexibiliteitsdrang op de opleidingen en de studieduur.

De opleidingen kunnen ook ondersteuning gebruiken bij het formuleren van meetbare streefdoelen rond onderwijsrendement, die als beheerinstrument kunnen worden ingezet binnen de interne kwaliteitszorg van de opleiding. Het is voor de opleidingen complex om rendement goed te meten en hier een verbetertraject rond uit te werken. Een eenduidige definitie en meting van rendementscijfers verdient volgens de commissie dus zeker en vast extra aandacht.

Een finaal probleem is natuurlijk dat de financiering van de hogescholen afhangt van het aantal studenten dat geteld wordt. De commissie kon deze bedenking niet loskoppelen van het vaak vastgestelde feit dat er geen degelijke begeleiding was voor “dropouts”, en ze bovendien niet altijd snel uitgeschreven werden. Dit moet volgens de commissie worden bewaakt.

Daarnaast zijn er ook heel wat opleidingen die proberen het rendement te verhogen door goede instroombegeleiding via allerlei middelen. Zomercursussen voor het eerste jaar, extra begeleiding, proefexamens... Ze helpen allemaal om de studenten beter te laten renderen.



## Hoofdstuk 3 Vergelijkende tabel kwaliteitsaspecten PBA Bedrijfsmanagement

De oordelen van de commissie op de zes onderwerpen en de daarbij horende facetten wordt in een vergelijkende tabel weergegeven. De commissieleden hebben per facet een score op een vierpuntschaal (onvoldoende, voldoende, goed, excellent) en per onderwerp een score op een tweepuntschaal (onvoldoende, voldoende) weergegeven.

De toekenning van het oordeel slaat op het geheel van het facet en het onderwerp en is onderbouwd met argumenten. De oordelen moeten gelezen worden in samenhang met de tekst in de deelrapporten per instelling. Deze tabellen dienen dan ook met de nodige omzichtigheid te worden benaderd.

### Verklaring van de scores op facetniveau

|               |  |
|---------------|--|
| <b>E</b>      | <b>Excellent:</b> de opleiding realiseert voor het facet een niveau waardoor de ze zowel in Vlaanderen als internationaal als een voorbeeld van goede praktijk kan functioneren. |
| <b>G</b>      | <b>Goed:</b> het niveau van de opleiding stijgt voor het facet boven de basiskwaliteit uit.  |
| <b>V</b>      | <b>Voldoende:</b> de opleiding beantwoordt voor dit facet aan de basisstandaard of basisnorm voor respectievelijk een professionele bachelor, academische bachelor of master.    |
| <b>O</b>      | <b>Onvoldoende:</b> de opleiding presteert voor het facet beneden de gestelde verwachting en er is voor dit punt beleidsaandacht is.   |
| <b>n.v.t.</b> | Het facet is voor beoordeling van de opleiding <b>niet van toepassing</b> .  |
| <b>oké</b>    | Wordt vermeld bij het facet studieomvang indien de opleiding voldoet aan de decretale eisen omtrent de studieomvang.   |

### Verklaring van de scores op onderwerpniveau

|          |  |
|----------|--|
| <b>V</b> | Voldoende: de visitatiecommissie geeft hiermee aan dat de opleiding op onderwerpniveau voldoet aan de basiskwaliteit.        |
| <b>O</b> | Onvoldoende: de visitatiecommissie geeft hiermee aan dat de opleiding op onderwerpniveau niet voldoet aan de basiskwaliteit. |

### Verklaring van de gebruikte afkortingen in de tabel en opsomming van de gevisiteerde afstudeerrichtingen, locaties en eventuele varianten zoals brugopleiding, anderstalige opleiding, ...

#### **Artesis                      Artesis Hogeschool Antwerpen**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)

**Ahs                      Arteveldehogeschool**

professioneel gerichte bacheloropleiding het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION)
- afstudeerrichting KMO-management (KMO)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

**HoGent                      Hogeschool Gent**

professioneel gerichte bacheloropleiding het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (campus Gent en campus Aalst + afstandsonderwijs) (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (campus Gent en campus Aalst) (FVE)
- afstudeerrichting KMO-management (campus Gent en campus Aalst) (KMO)
- afstudeerrichting Marketing (campus Gent en campus Aalst) (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management (campus Gent) (LOG)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (campus Gent) (REP)
- afstudeerrichting Milieumanagement (campus Gent) (MM)

**HOWEST                      Hogeschool West-Vlaanderen**

professioneel gerichte bacheloropleiding het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in afstandsonderwijs (AFI-HAO)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen in afstandsonderwijs (FVE-HAO)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)

**HUB                              Hogeschool-Universiteit Brussel**

professioneel gerichte bacheloropleiding het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)

**KdG                              Karel de Grote-Hogeschool**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting KMO-management (KMO)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)
- afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION) – in samenwerking met Artesis Hogeschool en Plantijn Hogeschool van de Provincie Antwerpen



**KHBO Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)
- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Sport- en cultuurmanagement (SCM)

**KHK Katholieke Hogeschool Kempen**

professioneel gerichte bacheloropleiding in het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit, campus Geel (AFI)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk, campus Geel (REP)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen, campus Geel (FVE)
- afstudeerrichting Marketing, campus Geel (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management, campus Geel (LOG)

*Voor onderwerpen 4 en 5 gelden de scores ook voor:*

- afstudeerrichting Sport- en cultuurmanagement, campus Turnhout (SCM)
- afstudeerrichting Winkel- en retailmanagement, campus Turnhout (WRM)
- afstudeerrichting Sociale economie, campus Turnhout (SEC)

**KHLim Katholieke Hogeschool Limburg**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-Fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

**KHLeuven Katholieke Hogeschool Leuven**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

European Bachelor in Business Management

**KaHoSL Katholieke Hogeschool Sint-Lieven**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met als opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in hoger afstandsonderwijs (AFI-HAO)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Marketing in hoger afstandsonderwijs (MAR-HAO)

**KATHO Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in afstandsonderwijs (AFI-HAO)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Marketing in afstandsonderwijs (MAR-HAO)

- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Eventmanagement (EVM)
- afstudeerrichting Eventmanagement in afstandsonderwijs (EVM-HAO)

**Lessius M      Lessius Mechelen**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-Fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION)

**Phs                  Plantijn Hogeschool**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvariant:**

- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

**PHL                  Provinciale Hogeschool Limburg**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

**XIOS                  XIOS Hogeschool Limburg**

professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)

**HoGent:**

1 = V voor REP, MM / G voor AFI, LOG, MAR, KMO, FVE

2 = G voor campus Gent / V voor campus Aalst

**HUB:**

1 = V voor MAR, LOG: G voor AFI, FVE

**KATHO:**

1 = V voor FVE, MAR, LOG, EVM / G voor AFI

2 = G voor alle afstudeerrichtingen / E voor afstandsonderwijs (AFI-AO, MAR-AO en EVM-AO)

**KdG:**

1 = G voor AFI/FVE/KMO/LOG/MAR/REP – V voor ION

**KHLeuven:**

1 = V voor alle afstudeerrichtingen / G voor European Bachelor in Business Management

|  | ARTESIS | AHS    | HOAGENT | HOWEST | HUB    | KDG    | KHBO   | KHK    | KHLEUVEN* | KHLIM  | KAHOSL | KATHO  | LESSIUS M | PHS    | PHL*   | XIOS   |
|--|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|
| <b>ONDERWERP 1: DOELSTELLINGEN</b>         | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie            | V       | V      | G       | G      | G      | 1      | V      | G      | V         | V      | G      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen          | V       | V      | 1       | G      | V      | 1      | V      | G      | G         | V      | G      | V      | V         | V      | V      | V      |
| <b>ONDERWERP 2: PROGRAMMA</b>              | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 2.1: Relatie doelstellingen – inhoud | V       | V      | V       | G      | G      | V      | V      | V      | G         | V      | G      | G      | V         | G      | V      | V      |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid | V       | V      | G       | V      | 1      | V      | G      | V      | G         | V      | G      | 1      | G         | V      | G      | V      |
| Facet 2.3: Samenhang                       | V       | V      | G       | G      | G      | G      | G      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | G      | V      |
| Facet 2.4: Studieomvang                    | oké     | oké    | oké     | oké    | oké    | oké    | oké    | oké    | oké       | oké    | oké    | oké    | oké       | oké    | oké    | oké    |
| Facet 2.5: Studietijd                      | V       | V      | V       | G      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | G      |
| Facet 2.6: Afstemming vormg - inhoud       | V       | V      | G       | V      | V      | V      | V      | V      | G         | V      | G      | 2      | G         | V      | V      | V      |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing         | V       | V      | G       | V      | G      | V      | V      | V      | 1         | G      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 2.8: Masterproef                     | n.v.t.  | n.v.t. | n.v.t.  | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t.    | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t.    | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden           | V       | G      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | G         | G      | V      | G      | V         | G      | V      | V      |
| <b>ONDERWERP 3: PERSONEEL</b>              | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel             | V       | G      | V       | G      | V      | G      | G      | V      | G         | V      | G      | G      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 3.2: Professionele gerichtheid       | G       | G      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | 1         | V      | G      | G      | V         | E      | V      | G      |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel            | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| <b>ONDERWERP 4: VOORZIENINGEN</b>          | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen         | V       | G      | 2       | V      | G      | V      | V      | G      | G         | V      | V      | G      | V         | G      | G      | O      |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding               | V       | G      | G       | G      | G      | V      | V      | V      | G         | G      | E      | G      | V         | G      | G      | V      |
| <b>ONDERWERP 5: KWALITEITSZORG</b>         | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | O      |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten            | V       | V      | V       | V      | G      | V      | V      | G      | V         | V      | G      | G      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering     | V       | V      | V       | V      | G      | G      | V      | E      | 1         | V      | V      | V      | V         | V      | O      | O      |
| Facet 5.3: Betrokkenheid s, a, w en pers   | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | G      | V      | G         | V      | V      | V      |
| <b>ONDERWERP 6: RESULTATEN</b>             | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | O      |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau             | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | G      | G         | V      | G      | V      | V         | V      | V      | V      |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement              | O       | G      | V       | G      | V      | V      | V      | V      | 1         | V      | G      | V      | V         | V      | V      | O      |
| <b>TOTAAL</b>                              | V       | V      | V       | V      | V      | V      | V      | V      | V         | V      | V      | V      | V         | V      | V      | O      |

**KHLeuven:**

**\* BIJZONDERE KWALITEITSKENMERKEN:**

| <b>Bijzonder kwaliteitskenmerk Internationalisering</b> |                               |   | <b>V</b> |
|---|-------------------------------|---|----------|
| Facet 1:  | Differentiatie en profilering | G |          |
| Facet 2:  | Kwaliteit                     | G |          |
| Facet 3:  | Concretisering                | G |          |
| <b>Bijzondere kwaliteitskenmerk Duurzaamheid</b>        |                               |   | <b>O</b> |
| Facet 1:  | Differentiatie en profilering | O |          |
| Facet 2:  | Kwaliteit                     | O |          |
| Facet 3:  | Concretisering                | O |          |

**PHL:**

**\* BIJZONDERE KWALITEITSKENMERKEN:**

| <b>Bijzondere kwaliteitskenmerk Levenslang leren</b> |                               |   | <b>O</b> |
|--|-------------------------------|---|----------|
| Facet 1:   | Differentiatie en profilering | O |          |
| Facet 2:   | Kwaliteit                     | O |          |
| Facet 3:   | Concretisering                | O |          |

## Hoofdstuk 4 Opleidingsrapporten PBA Bedrijfsmanagement

### Artesis Hogeschool Antwerpen

#### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Artesis Hogeschool Antwerpen**

De opleiding Bedrijfsmanagement is een van de drie professionele bacheloropleidingen binnen het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde die de Artesis Hogeschool Antwerpen aanbiedt. Daarnaast biedt de hogeschool nog professionele en academische bachelor- en masteropleidingen aan binnen de studiegebieden Architectuurwetenschappen, Gezondheidszorg, Onderwijs, Productontwikkeling, Sociaal-agogisch werk, Industriële wetenschappen en technologie en Toegepaste taalkunde. Tot slot omvat de hogeschool ook een Koninklijk Conservatorium en een Koninklijke Academie voor Schone Kunsten. De opleiding Bedrijfsmanagement is gevestigd op Campus 't Zuid. Zij behoort tot het departement Bedrijfskunde, lerarenopleiding en sociaal werk.

De opleiding Bedrijfsmanagement telt ongeveer 460 studenten, en is daarmee de grootste opleiding binnen het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. De opleiding biedt na een gemeenschappelijke stam vier afstudeerrichtingen aan, namelijk Accountancy-fiscaliteit, Financie- en verzekeringswezen, Logistiek management en Marketing. Daarnaast biedt de hogeschool in samenwerking met de Plantijn Hogeschool en de Karel de Grote-Hogeschool de afstudeerrichting Internationaal ondernemen aan, die in de periode van het visitatiebezoek aangeboden werd aan de Karel de Grote-Hogeschool en daar werd gevisiteerd.

De opleiding Bedrijfsmanagement ontstond uit een fusiebeweging van de opleidingen uit het Hoger Technisch Instituut van het Gemeenschapsonderwijs in Deurne, het Stedelijk Instituut voor Technisch Onderwijs in Mechelen en de Antwerpse Stedelijke Hogeschool. De hogeschool behoort tot de Associatie Universiteit en Hogescholen Antwerpen.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool recent inspanningen heeft gedaan om een duidelijke visie voorop te stellen, waarbinnen prioriteiten, verbeteringspunten en doelstellingen passen. Deze visie hecht belang aan een gekwalificeerde uitstroom, een culturele basis en persoonsvormend, kwaliteitsvol, geëngageerd en pluralistisch onderwijs en onderzoek. De commissie betreurt wel dat de coördinatoren van het studiegebied en de opleiding nog niet goed op de hoogte zijn gebracht van deze visie, waardoor de vertaling ervan naar de opleiding beperkt is. De commissie meent dat deze visie en de daaraan gekoppelde doelstellingen nog beter via personeelsraden kunnen worden besproken.

De commissie apprecieert het dat de opleiding de eindkwalificaties afstemde op de Dublindescriptor. De algemene en algemene beroepsgerichte competenties voldoen aan de decretale normen. De vooropgestelde doelstellingen zijn volgens de commissie ook voldoende op het niveau van een professionele bacheloropleiding. Zij is echter wel van mening dat de opleiding moet blijven waken over een voldoende hoog niveau van vooropgestelde doelstellingen. Ook met betrekking tot de doelstellingen van de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit en het behalen van vrijstellingen bij het IAB, kan de opleiding volgens de commissie meer ambitieus zijn. De beroepsspecifieke doelstellingen werden zowel voor de opleiding in haar totaliteit, als specifiek voor elke afstudeerrichting geformuleerd:

#### Gemeenschappelijke domeinspecifieke competenties Bedrijfsmanagement:

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- past algemeen-bedrijfseconomische principes toe in een globale, economische context;
- denkt en handelt klantgericht;
- communiceert, rapporteert, presenteert en argumenteert efficiënt en effectief binnen de beroepscontext in het Nederlands, zowel schriftelijk als mondeling;
- communiceert mondeling en schriftelijk in het Frans en het Engels: sociaal-communicatief en beroepsgerelateerd;
- handelt consequent volgens deontologische principes en normen inzake maatschappelijk en ethisch verantwoord ondernemen;
- reflecteert kritisch en werkt projectmatig;
- werkt vlot in team en neemt verantwoordelijkheid op binnen het team;

- interpreteert juridische begrippen correct binnen de beroepscontext;
- gebruikt systematisch actuele beroepsgelateerde bronnen, interpreteert kritisch de daaruit voortvloeiende informatie en past ze toe;
- maakt effectief en efficiënt gebruik van gangbare ICT-toepassingen;
- functioneert vlot in een multiculturele omgeving.

### **Accountancy-fiscaliteit**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- voert een gedetailleerde boekhouding volgens de geldende normen;
- rapporteert op basis van de boekhouding;
- past de fiscale, parafiscale en boekhoudkundige wetgeving toe;
- beheert fiscale dossiers;
- analyseert en beoordeelt de financiële gezondheid van ondernemingen;
- heeft inzicht in de basisprincipes en -technieken van interne en externe controle.

### **Financie- en verzekeringswezen**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- heeft kennis van de wetgeving en de reglementering binnen de financiële en de verzekeringssector;
- voert een adviserend verkoopsgesprek en begeleidt de klant bij de keuze van beleggings-, krediet- en verzekeringsproducten;
- analyseert en verwerkt boekhoudkundige, financiële en economische informatie;
- heeft inzicht in de bankrisico's;
- behandelt schadedossiers volledig.

### **Logistiek management**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de *supply chain*;
- organiseert de interne goederenstroom op een efficiënte en effectieve manier;
- plant en organiseert het (inter)nationale transport en voert (inter)nationale verzendingen zowel commercieel als operationeel correct uit;
- kan een kostprijs berekenen;
- past de wetgeving en de regelgeving toe binnen de *supply chain*;
- communiceert mondeling en schriftelijk in het Duits en/of het Spaans: sociaal-communicatief en beroepsgelateerd.

### **Marketing**

De beginnende beroepsbeoefenaar:

- ondersteunt het bedrijfsbeleid binnen de marketingcontext;
- voert op een efficiënte en effectieve manier een marktonderzoek en een marktanalyse uit;
- ondersteunt het inkoop- en verkoopbeleid;
- past verkooptechnieken toe en kan een verkoopgesprek voeren;
- communiceert mondeling en schriftelijk in het Duits en/of het Spaans: sociaal-communicatief en beroepsgelateerd.

De commissie waardeert het dat deze recent hernieuwde doelstellingen competentiegericht zijn geformuleerd en worden gekoppeld aan concrete gedragsindicatoren. Zij behouden volgens de commissie een gezond evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitudes.

Volgens de commissie is de internationale component momenteel te beperkt aanwezig in de opleidingsdoelstellingen. Naast het streven naar voldoende studenten- en docentenmobiliteit, herkent de commissie geen internationaal georiënteerde competenties binnen de vooropgestelde doelstellingen. Tot slot is de commissie van mening dat de opleiding meer nationale en internationale kaders en documenten kan gebruiken bij het opstellen van de doelstellingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de onderwijsvisie van de hogeschool meer te integreren in de opleidingsdoelstellingen.

De opleiding dient de internationale dimensie van de doelstellingen meer expliciet te maken.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende**

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

De commissie is van mening dat de beroepsspecifieke doelstellingen in voldoende mate zijn afgestemd op de noden van het werkveld. De opleiding baseert zich hiervoor op de profielen van beroepsorganisaties, bevragingen in het werkveld en input van de recent opgestarte resonantiegroep. Voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit baseerde de opleiding de domeinspecifieke doelstellingen op de eindkwalificaties van de beroepsorganisaties BIBF en IAB. Bij Financiering- en verzekeringswezen greep men terug naar het wettelijke kader, en naar de beroepsprofielen van technisch-commercieel medewerker voor de financiële sector en het opleidingsprofiel Bedrijfsbeheer, optie Financiering- en verzekeringswezen die binnen de VLOR werden opgemaakt. Voor de afstudeerrichting Logistiek management baseerde men zich op het beroepsprofiel van expediteur van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Voor Marketing werd vooral een beroep gedaan op contacten met het werkveld. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om in de toekomst een meer grondige vergelijking te maken tussen de eigen domeinspecifieke doelstellingen en de geüpdatete beroepsprofielen van de SERV.

Hoewel de resonantiegroep formeel nog maar één keer werd georganiseerd, besluit de commissie uit de gevoerde gesprekken dat dit structurele overlegorgaan de betrokkenheid van deze stakeholders bij het opstellen en bijsturen van de doelstellingen naar de toekomst voldoende kan garanderen. In de eerste bijeenkomst werden al de competenties en eindkwalificaties die de opleiding vooropstelt, besproken. De input van deze vergadering zal de opleiding meenemen in het proces van curriculumherziening. Dat de resonantiegroep over het algemeen tevreden is over het aanwezige competentieprofiel, is volgens de commissie een bevestiging van de domeinspecifieke gerichtheid van de doelstellingen. De vertegenwoordigers van het werkveld, die tevens lid zijn van deze resonantiegroep, lieten de commissie weten erg tevreden te zijn met de inspraak die zij op deze manier hebben in het bepalen van de domeinspecifieke doelstellingen.



De commissie stelt dat de opleiding erin slaagt de verschillende afstudeerrichtingen te voorzien van een eigen duidelijke profilering. Zij waardeert het dat recent de samenwerking en de gemeenschappelijke noemer van de afstudeerrichtingen werden geoptimaliseerd, maar dat de opleiding toch de eigenheid van de afstudeerrichtingen wist te behouden. Deze verandering kwam er ook als reactie op de vraag uit het werkveld naar breed gevormde maar tegelijk voldoende gespecialiseerde alumni. De studenten lieten de commissie weten de eigenheid van de verschillende afstudeerrichtingen te kennen. De commissie meent wel dat de competenties die in deze richtingen vooropstaan, beter dienen te worden gecommuniceerd naar de studenten. Uit de gevoerde gesprekken met de studenten bleek immers dat zij niet goed op de hoogte zijn van de vooropgestelde doelstellingen binnen de opleiding, en dus geen helder beeld hebben van de te bereiken eindkwalificaties. Ook uit de resultaten van de studentenbevragingen blijkt dat zij weinig voeling hebben met het competentiegerichte onderwijs. Hoewel de competenties worden vermeld in de studiegids, wordt er binnen de opleiding niet structureel mee gewerkt.

Tot slot stelde de commissie vast dat de doelstellingen werden gebenchmarkt met de competentieprofielen van andere opleidingen. De toetsing van het competentiekader heeft geleid tot actualisering en de toevoeging van eigen accenten. De commissie waardeert dit, en moedigt de opleiding aan om dit verder uit te werken. Voor een benchmarkingsoefening met kaders van partners uit het buitenland zijn daarentegen bijkomende inspanningen wenselijk. De commissie meent dat de opleiding door een grondige vergelijking van de eigen competenties met het domeinspecifieke referentiekader van de commissie en nationale en internationale partners in het beroepenveld, de eigen profilering meer helder kan stellen en de doelstellingen kan optimaliseren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan beter over de vooropgestelde doelstellingen en competenties te communiceren naar studenten.

De opleiding dient de eigen doelstellingen meer te benchmarken met internationale domeinspecifieke referentiekaders en buitenlandse opleidingen.

#### **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: | voldoende |

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: voldoende

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

Op basis van de beschikbare documenten tijdens het visitatiebezoek kan de commissie besluiten dat de koppeling tussen de doelstellingen, de competenties en het programma duidelijk is. De commissie waardeert het dat de relatie tussen de doelstellingen en de opleidingsonderdelen op een duidelijke manier wordt weergegeven in de ECTS-fiches, die zeker voldoende informatie bevatten over de opleidingsonderdelen en beschikbaar zijn via het elektronische leerplatform. Daarnaast apprecieert zij het dat de opleiding tevens gedragsindicatoren formuleerde die de vertaling van de competenties naar de opleidingsonderdelen eenvoudiger maken. Ook de competentiematrix beschouwt de commissie als een sterk punt, dat voldoende overzicht biedt. Toch meent de commissie dat de koppeling van de competenties aan de verschillende opleidingsonderdelen nog meer kan gekaderd en aangestuurd worden vanuit de visie van de opleiding en de hogeschool. Op die manier kan er nog beter over worden gewaakt of alle doelstellingen voldoende gerealiseerd worden, en of er niet te veel overlap bestaat in de vooropgestelde competenties van verschillende opleidingsonderdelen. Zij is van mening dat de keuze om bepaalde competenties aan bod te laten komen in bepaalde opleidingsonderdelen niet altijd voldoende overdacht is. Zij meent dat de vakgroepen, die momenteel ook verantwoordelijk zijn voor de evaluatie van de studiefiches, een grotere rol kunnen spelen bij het coördineren van de koppeling van competenties aan opleidingsonderdelen.

De procedure voor curriculumherziening is volgens de commissie te weinig uitgewerkt. Zij stelde vast dat de opleiding wijzigingen in het curriculum eerder ad hoc doorvoert en een duidelijke procedure voor curriculumontwikkeling ontbreekt. Daarnaast stelt zij zich vragen bij de argumentatie van curriculumherzieningen vanuit financiële overwegingen. Hoewel zij de beperkingen van de financiële mogelijkheden erkent, is zij van mening dat de opleiding wijzigingen in het opleidingsprogramma eerder op inhoudelijke en onderwijskundige motieven dient te staven. De commissie meent dat ook hier een duidelijk beleid en een goede coördinatie noodzakelijk zijn, zodat aanpassingen binnen de vooropgestelde competenties adequaat kunnen worden omgezet naar het opleidingsprogramma.

Het programma van de opleiding Bedrijfsmanagement werd vanaf het academiejaar 2009-2010 gewijzigd. Het is opgebouwd volgens drie trajectschijven of jaren, die elk uit twee semesters bestaan, en omvat een gemeenschappelijke stam voor alle afstudeerrichtingen. Deze stam bestaat uit de domeinen 'Talen en communicatie', 'ICT en interdisciplinaire vaardigheden' en 'Bedrijfseconomische opleidingsonderdelen'. Deze gemeenschappelijke onderdelen worden vooral aangeboden in de eerste trajectschijf, voor 40 van de 60 studiepunten en in de tweede trajectschijf voor twaalf studiepunten. Toch wordt al vanaf het eerste semester een onderscheid gemaakt tussen de trajecten van de afstudeerrichtingen. Vanaf de tweede trajectschijf krijgt de specificiteit van de afstudeerrichting nog meer aandacht, en in de derde trajectschijf bestaat het programma volledig uit opleidingsonderdelen die specifiek zijn voor de afstudeerrichting. Naast de groei naar meer

specialisatie waardeert de commissie ook de opbouw naar meer complexiteit en meer zelfstandig handelen, projectwerk en werkplekleren binnen het programma.

De studenten kunnen een Engelstalig opleidingsonderdeel volgen als keuzevak. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om studenten uit het reguliere programma voor deze opleidingsonderdelen te laten samenzitten met internationale studenten die het Alsem-programma volgen. Dit internationale programma wordt in samenwerking met de Plantijn Hogeschool georganiseerd, waarbij elke hogeschool de helft van de studiepunten van dit internationale programma inricht. Studenten binnen de afstudeerrichtingen Marketing en Logistiek management kunnen optioneel ook een vierde taal (Spaans of Duits) opnemen in hun studieprogramma.

Het aandeel vakoverschrijdende elementen binnen het opleidingsprogramma kan volgens de commissie worden uitgebreid. Uit de gevoerde gesprekken leidt de commissie af dat momenteel enkel de projecten voor een vakoverschrijdend karakter zorgen. Zij meent dat ook andere opleidingsonderdelen meer linken kunnen leggen met inhoud die eerder of elders in het programma aan bod komen. De commissie stelde eerder dat de internationale component in de doelstellingen te beperkt aanwezig is, en meent ook dat deze in het programma beter aan bod kan komen, bijvoorbeeld in specifieke opleidingsonderdelen als Internationale handelstechnieken. De commissie is wel positief over de aanwezigheid van *internationalisation@home*, maar meent dat de inhoudelijke linken met het programma hierbij kunnen worden verbeterd.

De commissie is van mening dat de competentieontwikkeling van de studenten binnen het programma te weinig aandacht krijgt. Zij ondersteunt de intentie van de opleiding om studenten meer bewust te maken van de competenties die worden nagestreefd, bijvoorbeeld via het werken met een portfolio, en meer aandacht aan zelfreflectie te schenken. De commissie stelde ook vast dat binnen de projecten al een aanzet wordt gegeven tot zelfreflectie en competentie management, een aanzet die verder kan worden uitgewerkt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan bij de vertaling van de competenties naar het programma nog meer te vertrekken vanuit een overkoepelende visie en een duidelijk kader dat coördinatie mogelijk maakt.

De commissie dringt aan op het uitwerken van een duidelijke procedure voor curriculumherziening.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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:

Volgens de commissie wordt de professionele gerichtheid van het programma voldoende gewaarborgd door de stage, en de projecten en het eindwerk die studenten dienen te maken. De stage vindt plaats aan het einde van de derde trajectschijf van de opleiding. De projecten worden al opgestart in de eerste trajectschijf van de opleiding, en worden complexer naarmate men in het programma vordert. Ook het eindwerk dient in de laatste trajectschijf van de opleiding te worden afgerond.

De stage vindt plaats in het laatste semester van de opleiding en duurt tweemaal zes tot acht weken, of één periode van twaalf tot zestien weken. De vertegenwoordigers van het werkveld zijn van mening dat de duur van de stage dient te worden aangepast aan de noden van de sector. Binnen bepaalde sectoren is men bijvoorbeeld voorstander van een langere stage. De commissie waardeert sterk de combinatie van twee stages in verschillende sectoren van het werkveld bij Accountancy-fiscaliteit en Financiering- en verzekeringswezen. Op die manier krijgen studenten namelijk een goed beeld van verschillende mogelijkheden in het latere beroepsleven, en kunnen zij ondervinden welke sector hun voorkeur geniet voor toekomstige tewerkstelling. Ook de alumni benoemen de dubbele stage als een sterk punt van de opleiding. Binnen de afstudeerrichting Marketing gebeurt de opsplitsing van de stage op basis van de taal. Studenten zijn verplicht minstens de helft van de stage in het buitenland of in een Franstalig bedrijf te doen. De commissie beschouwt dit als een meerwaarde binnen het programma. Binnen de afstudeerrichting Logistiek management kunnen studenten de stage doen in één organisatie of in twee verschillende organisaties. Werkstudenten kunnen één deel van de stage binnen het eigen bedrijf doen indien dit aan de criteria voldoet. Tot slot stelt de commissie dat, hoewel er al een toename is, buitenlandse stages bij studenten meer moeten worden gepromoot. Studenten die al een buitenlandse stage deden, lieten de commissie weten dat dit voornamelijk op eigen initiatief gebeurde, maar dat ze nadien wel goed werden ondersteund door enkele docenten en de dienst Internationalisering.

De commissie is van mening dat het stageconcept dat de opleiding hanteert, wat verouderd is met betrekking tot de inhoudelijke begeleiding en beoordeling ervan. De studenten dienen hun ervaringen neer te schrijven in een stageverslag. Binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit dienen studenten dit stageverslag ook mondeling te verdedigen. Hoewel een stagereglement, studiefiche, studiewijzers en richtlijnen over het stageverslag en de rapportering van de stage beschikbaar zijn, stelt de commissie dat zowel de stagebegeleiding als -beoordeling te weinig systematisch en gelijkgericht verloopt. De studenten en de alumni lieten de commissie weten dat zij ontevreden zijn over de begeleiding van de stage, hoewel de stagebegeleider van de hogeschool twee keer langsgaat op de stageplaats. Zij wensen meer informatie vooraf en meer begeleiding vanuit de hogeschool tijdens de stageperiode. Ook de stagebegeleiders op de werkvloer zijn vragende partij voor meer informatie en begeleiding vanuit de opleiding. Zij lieten de commissie weten te weinig op de hoogte te zijn van de beoordelingscriteria, doelen en wijze van begeleiding bij de stage en menen dat de opdracht die studenten meekrijgen, te vaag is. De opleiding stelde geen gedragsindicatoren op voor de begeleiding en beoordeling van de stage, en gaat volgens de commissie dan ook niet systematisch na of alle vooropgestelde competenties wel bereikt worden. Het aanwezige evaluatieformulier met competenties kan deze rol volgens de commissie niet vervullen, daar concrete gedragsindicatoren ontbreken. Tot slot meent zij dat het reflecterend leren binnen de stage te weinig aan bod komt, hoewel dit een van de doelstellingen is. Deze vaststelling blijkt onder meer uit het

erg beschrijvende niveau van de stageverslagen, waarin een diepgaande kritische reflectie ontbreekt. Ook het uitvoeren van een zelfevaluatie kan studenten stimuleren om deze competentie te bereiken. De commissie oordeelt positief over de recent opgestarte uitwerking van een stagehandboek, dat tegemoet kan komen aan een aantal van de bovenstaande werkpunten.

De studenten dienen ter afronding van de opleiding een eindwerk te maken. Dit eindwerk heeft tien studiepunten en wordt mondeling verdedigd voor een jury, waarin ook iemand uit het werkveld is vertegenwoordigd. Eén derde van dit werk dient te bestaan uit een theoretische onderbouwing. Het andere deel betreft een casusonderzoek. Alle afstudeerrichtingen, behalve Financie- en verzekeringswezen, kozen voor een projectmatig eindwerk dat individueel of in groep wordt gemaakt. De afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen verkoos een traditioneel eindwerk met een zelfstandig onderzoek. Het eindwerk wordt door de studenten afgewerkt in dezelfde periode als de stage plaatsvindt. De studenten beschouwen de link die zij mogen maken tussen de stage en het eindwerk als een meerwaarde. De inhoudelijke begeleiding bij het maken van het eindwerk is beperkt. De student dient zelf een promotor te kiezen die advies verleent. Daarnaast wordt het zoeken van een bedrijfsmentor aangemoedigd. Uit de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat hier zelden gebruik van wordt gemaakt. De commissie is van mening dat de opleiding het werkveld nog meer kan betrekken om de praktijkgerichtheid van het eindwerk te versterken. Studenten kunnen het eindwerk voor het indienen laten nalezen door een docent, maar dit is niet verplicht. De voorbereiding op het schrijven van het eindwerk, bijvoorbeeld wat betreft bronnenvermelding en taalgebruik, komt aan bod in andere opleidingsonderdelen.

De praktijkgerichtheid van het programma wordt volgens de commissie ook versterkt door de aanwezige projecten in alle afstudeerrichtingen op basis van een praktijkcase. Deze projecten worden complexer naarmate de student in het programma vordert. Studenten waarderen het dat zij vrijheid hebben in de keuze van het onderwerp binnen deze projecten. De commissie is van mening dat deze projecten nog diepgaander kunnen worden uitgewerkt om de professionele gerichtheid van het opleidingsprogramma te optimaliseren. De opdrachten binnen deze projecten kunnen meer specifiek en richtinggevend worden geformuleerd om het leerproces aan te sturen, en de projecten kunnen beter worden geïntegreerd in het gehele opleidingsprogramma en worden gelinkt aan andere opleidingsonderdelen. Daarnaast stelt de commissie dat het contact met het werkveld nog uitgebreider en vroeger in het programma aan bod kan komen, bijvoorbeeld door meer bedrijfsbezoeken en opdrachten in bedrijven of organisaties. De betrokkenheid van studenten bij enkele initiatieven in het kader van maatschappelijke dienstverlening draagt volgens de commissie wel bij tot de professionele gerichtheid. Studenten binnen de afstudeerrichtingen Marketing en Accountancy-fiscaliteit worden bijvoorbeeld ingeschakeld bij het voeren van marktonderzoek of de financiële doorlichting van vzw's. De commissie meent wel dat de opleiding meer kan inzetten op praktijkgericht onderzoek in de vakspecifieke domeinen.

Het studiemateriaal dat binnen de opleiding wordt gebruikt, is volgens de commissie voldoende op niveau van een professionele bacheloropleiding, en is voldoende praktijkgericht, vakspecifiek en actueel. Zij meent dat alle noodzakelijke inhouden binnen de afstudeerrichtingen aan bod komen. Een uitzondering hierop is echter het verzekeringsaspect binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen. De commissie is van mening dat dit domein wat wordt onderbelicht in verhouding tot de financiële vakken. Uit de alumnibevraging blijkt ook dat afgestudeerden niet alle inhouden van de opleidingsonderdelen even zinvol vinden en praktische toepassingen van de btw-problematiek onderbelicht vinden. De studenten waarderen wel de praktijkgerichtheid van de inhouden van de taalvakken, die worden toegespitst op de afstudeerrichtingen. Bovendien zijn zij algemeen tevreden over de praktijkgerichtheid van het programma en het cursusmateriaal.

De commissie meent dat de internationale gerichtheid van het programma kan worden verbeterd. Uit de gevoerde gesprekken en de resultaten van de bevragingen besluit de commissie dat ook de studenten deze mening delen. Het Engelstalige programma voor buitenlandse studenten staat open voor reguliere studenten, maar op basis van de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat de participatie hieraan beperkt is. Zij ondersteunt de intentie van de opleiding om deze Engelstalige opleidingsonderdelen standaard in het curriculum in te bouwen. Daarnaast betreurt zij het dat het inbouwen van internationale activiteiten of inhouden wordt overgelaten aan het initiatief van de individuele docent. Zij is van mening dat het beleid de internationale gerichtheid van het programma meer

dient aan te sturen en docenten hierin dient te ondersteunen. De commissie is wel positief over de aanwezige uitwisselingsprojecten met Mons en Roemenië. Deze initiatieven kunnen als voorbeeld worden gebruikt voor een ruimere implementatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan een meer systematisch systeem van stagebegeleiding en stagebeoordeling uit te werken op basis van concrete gedragsindicatoren.

De opleiding dient meer aandacht te besteden aan kritische reflectie en zelfevaluatie in het kader van de stage.

De commissie beveelt aan de internationale component in het opleidingsprogramma beter uit te werken.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie meent dat binnen het programma voldoende horizontale en verticale samenhang aanwezig is, dankzij de projecten en de taalvakken. De studenten en alumni lieten de commissie weten dat de opbouwende complexiteit doorheen het hele programma erg duidelijk is. De aanwezige projecten zorgen volgens de commissie voor voldoende linken tussen verschillende opleidingsonderdelen, en vragen van de studenten ook de inzet van opgedane kennis en vaardigheden uit opleidingsonderdelen die eerder werden gevolgd. De studenten bevestigen dit. In de projecten wordt ook van studenten verwacht dat zij de inhoud van de taalvakken toepassen. Zij worden hier ook deels op beoordeeld. De commissie waardeert het eveneens dat al vanaf het eerste jaar wordt gestart met eenvoudige projecten, die complexer worden naarmate men in het opleidingsprogramma vordert. Ook bij de taalvakken stelde de commissie een duidelijke leerlijn vast, die wordt opgebouwd van in het eerste naar het laatste semester. De nieuwe structuur met vier opbouwende stappen draagt hier zeker toe bij. Daarnaast zijn de inhouden in deze opleidingsonderdelen toegespitst op de domeinspecifieke vakken en de afstudeerrichting, wat de horizontale samenhang van het programma versterkt.

In de domeinspecifieke vakken ziet de commissie een opbouwende complexiteit en voldoende verticale samenhang. Opleidingsonderdelen in het domein van boekhouden starten bijvoorbeeld meer algemeen, en worden gaandeweg meer specifiek en complex, waarbij verder wordt gebouwd op de basisinhouden. De commissie stelt dat de vakwerkgroepen hierin een belangrijke rol kunnen spelen, en wil de opleiding aanmoedigen hier meer op in te zetten. Meer coördinatie kan verzekeren dat de bestaande samenhang ook naar de toekomst wordt bewaakt en opgevolgd. De kruisbestuiving tussen vakwerkgroepen door docenten die in verschillende groepen vertegenwoordigd zijn, alsook de samenwerking tussen vakwerkgroepen bij projecten, zoals de samenwerking tussen de lerarenopleiding en de opleiding Bedrijfsmanagement, beschouwt de commissie als een sterk punt.

Om de samenhang van het gehele opleidingsprogramma te versterken, is de commissie van mening dat de opleiding meer aandacht kan besteden aan de gemeenschappelijke basis van de verschillende opleidingsonderdelen. De aandacht voor algemene bedrijfsorganisatorische inhouden en bedrijfsorganisatie is in

sommige onderdelen volgens de commissie te beperkt. Bovendien stelt zij dat dit het overschakelen tussen afstudeerrichtingen eenvoudiger kan maken, daar deze flexibiliteit momenteel erg moeilijk is.

De commissie stelde vast dat de samenhang en volgtijdelijkheid binnen individuele trajecten goed worden bewaakt door de studietrajectbegeleiders. Uit de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat ook de studenten tevreden zijn over de begeleiding die zij krijgen bij het opstellen van een evenwichtig en samenhangend persoonlijk studietraject.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor een gemeenschappelijke domeinspecifieke basis in de opleidingsonderdelen.

De commissie raadt de opleiding aan de samenhang van het programma meer te coördineren en te bewaken.

#### **Facet 2.4 Studieomvang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaren van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professioneel gerichte bachelor.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.5 Studielast**

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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Op basis van de gevoerde gesprekken en de ingekeken documenten kan de commissie besluiten dat de studielast van het opleidingsprogramma haalbaar is. Studenten geven aan dat de studeerbaarheid goed is, en er zijn geen grote klachten in verband met studiebelasting.

De opleiding beschikt niet over systematische studietijdmetingen en be vraagt de studenten niet consequent over studiebevorderende en -belemmerende factoren. De commissie is van mening dat een dergelijk meetsysteem moet worden uitgewerkt, zodat de opleiding een beter zicht krijgt op de studielast van de verschillende opleidingsonderdelen. De commissie meent wel dat het gebrek aan systematische studietijdmetingen deels wordt opgevangen door de algemene vragenlijst over de opleidingsonderdelen, waarin studenten kunnen aangeven welke opleidingsonderdelen een te zware studiebelasting hadden. Zij waardeert het ook dat docenten via meer informele contacten informatie verzamelen over de studielast bij studenten en op die manier problemen proberen te achterhalen. Deze informatie wordt echter niet systematisch opgevolgd. Wel leiden weerkerende problemen soms tot aanpassingen in het curriculum. Studenten lieten de commissie bijvoorbeeld weten dat bij een opleidingsonderdeel met een te zware studiebelasting voor meer spreiding werd gezorgd.

De opleiding beschikt over een indicatie van de noodzakelijke studietijd per opleidingsonderdeel op basis van het aantal studiepunten. Per studiepoint worden 25 uren studiebelasting verrekend. Deze ingeschatte studietijd wordt besproken in de vakwerkgroepen en naar studenten gecommuniceerd via de studiegids. De commissie is positief over deze communicatie, maar stelt dat de ingeschatte studietijd zou moeten worden getoetst aan de reële studiebelasting van de opleidingsonderdelen op basis van meetresultaten.

De commissie stelde vast dat veel studenten binnen de opleiding te maken krijgen met een verlenging van de studieduur. Zij betreurt het dat de opleiding geen systematisch onderzoek voert naar de belangrijkste redenen van deze studieduurvertraging. Inzicht in de oorzaken zou immers kunnen leiden tot zinvolle verbeteringsacties om de studiebelemmerende factoren te beperken.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan systematische studietijdmetingen te organiseren.

De opleiding dient de studiebevorderende en -belemmerende factoren in kaart te brengen en te analyseren, zodat verbeteringsacties kunnen worden opgezet om de studietijd te optimaliseren.

## **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: voldoende**

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

De gehanteerde werkvormen binnen de opleiding variëren van hoorcolleges en onderwijsleergesprekken tot projecten, studiereizen en stages. De commissie waardeert het dat binnen bepaalde vakdomeinen werkvormen steeds complexer worden naarmate men vordert in het programma. Zo worden hoorcolleges afgebouwd en is er meer ruimte voor projectwerk in de laatste trajectschijf van de opleiding. Dit strookt met de doelstelling van de



opleiding om te evolueren van docentgestuurd naar zelfgestuurd onderwijs. De commissie stelde wel vast dat de keuze voor werkvormen momenteel niet onderbouwd is en nog te zeer afhangt van de persoonlijke voorkeuren van de docent. De commissie is van mening dat docenten nog meer kunnen worden ondersteund en gestimuleerd tot het hanteren van innoverende werkvormen. De commissie is positief over de aanwezige expertise in de cel Onderwijs en onderzoek, waarin ook onderzoek wordt gevoerd naar didactische werkvormen en competentiegericht werken, maar ze meent wel dat deze meer dient te worden ingezet binnen de opleiding.

Op het niveau van de hogeschool werd een kader opgemaakt om de keuze voor bepaalde werkvormen te ondersteunen (IROS-inhoudelijke richtlijnen voor het opstellen van studiefiches/studiegids). Tussen de verschillende studiegebieden uit het departement werd overeengekomen welke voornamelijk zouden worden gebruikt, met aandacht voor de relevantie van bepaalde werkvormen in een specifieke context. Deze informatie werd ook bezorgd aan de vakgroepen, die op hun beurt de studiefiches van de opleidingsonderdelen uit hun vakgroep hierop hebben gescreend en aangepast. Deze werkwijze werd gevolgd tijdens het academiejaar 2009-2010 voor de opmaak van de studiefiches van het academiejaar 2010-2011. De commissie vindt dit een goed initiatief, maar moedigt de opleiding aan een vorm van controle uit te werken waarmee wordt nagegaan of de gekozen werkvormen wel aansluiten bij de doelstellingen en inhouden van de opleidingsonderdelen. Zij is eveneens positief over de intentie om op basis van een competentiematrix de juiste werk- en evaluatievormen aan de opleidingsonderdelen en doelstellingen te koppelen. Zij stelt ook dat het uitwerken van een totaal didactisch concept, in aansluiting met een onderwijsvisie, een meerwaarde kan betekenen voor een doordachte koppeling tussen werkvormen en doelstellingen. Tot nu toe beschikt de opleiding immers alleen over enkele didactische principes die worden vooropgesteld, zoals het werken aan zelfstudie, variatie van werkvormen en een grote interactie tussen student en docent. Tot slot meent de commissie dat de cel Onderwijs en onderzoek meer kan worden ingeschakeld voor het ontwikkelen van dit didactische concept.

De studenten zijn tevreden over de gehanteerde werkvormen, maar lieten de commissie wel weten dat de variatie gering is en de groepen waarin les wordt gegeven, vaak te groot zijn. Projectwerk als werkvorm wordt door de studenten het meeste gewaardeerd omwille van de mogelijkheid om zelfstandig te leren werken, en de linken tussen theorie en praktijk die deze werkvorm mogelijk maken. De commissie meent dat de opleiding de werkvormen nog beter kan laten aansluiten op de studentenkenmerken, vooral in het eerste jaar. Door de groepen kleiner te maken, kan men bijvoorbeeld meer inzetten op spreekvaardigheid en zelfreflectie, vaardigheden waar de instromende studenten minder sterk in zijn.

De commissie stelde vast dat voldoende relevante leer- en werkmiddelen worden ingezet binnen de opleidingsonderdelen. De docenten en studenten werken efficiënt met de digitale leeromgeving, en de studenten zijn tevreden over de communicatie via dit platform. Het door docenten zelf ontwikkelde cursusmateriaal is voldoende aangepast aan het studentenpubliek. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om in te toekomst nog meer in te zetten op ICT als tool voor educatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om via een beter uitgewerkte competentiematrix een doordachte koppeling te maken tussen competenties, opleidingsonderdelen en werkvormen.

De commissie raadt de opleiding aan een didactisch concept uit te werken dat als basis kan dienen voor een beargumenteerde keuze van werkvormen.

## 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 opleiding organiseert aan het einde van elk semester een examenperiode. Voor studenten die niet slagen, is er ook een tweede zittijd in augustus-september. Buiten deze examenperiodes worden de studenten ook geëvalueerd via het eindwerk, projecten, stage- en praktijkopdrachten. Daarnaast waardeert de commissie het dat de opleiding gebruikmaakt van tussentijdse en permanente evaluatie. Het examenreglement wordt voor studenten en docenten duidelijk toegelicht in de algemene onderwijsregeling van de hogeschool. De planning van examens gebeurt op het niveau van het departement. Zowel docenten als studenten kunnen feedback geven op het planningsvoorstel. De studenten lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over het examenrooster. De spreiding van de examens is evenwichtig, en het rooster wordt ook tijdig gecommuniceerd naar de studenten. De studenten lieten de commissie weten dat de evaluatievormen en -criteria duidelijk omschreven zijn in de studiewijzers. Studenten waarderen het ook dat bij enkele opleidingsonderdelen representatieve voorbeeldexamens ter beschikking zijn.

De commissie is van oordeel dat de evaluatievormen voldoende in staat zijn om te testen of de competenties op het niveau van een professionele bacheloropleiding worden bereikt. De vooropgestelde competenties worden voldoende geëvalueerd. Zij is ook positief over het aanwezige evenwicht tussen theorie en praktijk in de examenvragen en andere toetsvormen. De variatie in evaluatievormen kan evenwel worden verhoogd. De commissie meent dat de gehanteerde toetsvormen nog erg traditioneel zijn, en dat de opleiding te weinig aandacht heeft voor vernieuwende evaluatievormen zoals *self-assessment* of portfolioassessment. Ook vormen van tussentijdse evaluatie en proefexamens zijn volgens de commissie zinvol om aan te sluiten bij de noden van de studenten, vooral in het eerste jaar van de opleiding. Enkele docenten lieten de commissie wel weten al aanzetten te doen tot *peer-assessment* in het projectwerk. Dit stemt de commissie positief, en zij raadt de opleiding aan dit initiatief verder uit te werken.

Op basis van de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat de feedback over de examenresultaten niet aan de wensen van de studenten voldoet. Studenten en alumni zijn niet tevreden over de transparantie van de evaluatie, en stellen dat de feedback hen geen inzicht geeft in het gekregen oordeel. De commissie stelde vast dat dit werkpunt al meermaals werd gemeld en ook terugkomt in de studentenbevragingen. Een groot aantal studenten (22 tot 33 procent) geeft aan niet te weten waar zij terecht kunnen met problemen in verband met examens, en zegt niet bij docenten terecht te kunnen voor feedback over de resultaten. De commissie betreurt dat nog geen verbeteringsacties werden opgezet om hieraan tegemoet te komen en raadt specifiek aan om de communicatie over de mogelijkheid om examens in te kijken, beter bekend te maken.

De commissie stelde vast dat de opleiding niet beschikt over een duidelijk toetsbeleid. Zoals vermeld, is zij wel positief over de intentie om een competentiematrix verder uit te werken die de koppeling maakt tussen de opleidingsonderdelen, de doelstellingen en de meest zinvolle werk- en evaluatievormen. Op die manier kan beter gewaakt worden over voldoende variatie en een verantwoorde keuze van evaluatievormen, die in staat zijn de vooropgestelde competenties te toetsen.

Een uitgewerkt toetsbeleid is volgens de commissie ook noodzakelijk om de evaluatie van het eindwerk en de stage aan te sturen. De commissie stelde vast dat de opleiding niet beschikt over een format om deze evaluatie gelijkgericht te maken over de verschillende beoordelaars. Zij is van mening dat de evaluatie van de stage niet procesgericht en te veel productgericht is, en meent dat de evaluatie zich meer moet baseren op duidelijke

gedragsindicatoren. Daarnaast stelt de commissie zich vragen bij de erg hoge beoordelingen op de stages. Het is niet altijd duidelijk waarop deze scores gebaseerd werden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van een duidelijk toetsbeleid, dat waakt over voldoende transparantie, afstemming en heldere evaluatiecriteria, en dit tevens te implementeren.

De opleiding dient meer aandacht te besteden aan voldoende en duidelijke feedback over de examenresultaten van studenten, en moet de feedbackmogelijkheden communiceren aan studenten.

De commissie beveelt aan meer te investeren in tussentijdse evaluatie, *peer-review* en *self-assessment* om de variatie in evaluatievormen te vergroten en ze beter te doen aansluiten bij de doelstellingen.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

#### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

##### **Beoordelingscriteria:**

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

##### **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 bacheloropleiding. De opleiding voorziet ook instroommogelijkheden voor studenten zonder diploma secundair onderwijs of studenten met afwijkende diploma's via een procedure op departementaal niveau.

De commissie waardeert het dat de opleiding een goed zicht heeft op de kenmerken van de studenteninstroom en de intentie heeft om hier zo veel mogelijk rekening mee te houden, bijvoorbeeld via een intensieve begeleiding door docenten. Ook het werken met brugfiguren die dicht bij de studenten staan, hen informeren, problemen detecteren en doorverwijzen naar studie- en studentenbegeleiding beschouwt de commissie als een sterk punt. De commissie is bezorgd over de gewijzigde instroom van studenten met een minder geschikte vooropleiding en vraagt de opleiding te blijven waken over een voldoende hoog niveau, de verwachtingen niet te laten dalen en na te denken over een gericht instroombeleid. De intentie om een bindend studieadvies te geven aan studenten die voor minder dan de helft van de opgenomen studiepunten slagen, waardeert de commissie. Daarnaast stelt zij zich vragen bij het grote aantal inschrijvingen van studenten die nooit komen opdagen in de les. Zij stelt dat de opleiding dit fenomeen moet bewaken en misbruik moet voorkomen.

De commissie is positief over de inrichting van het opleidingsonderdeel Informatie- en studievaardigheden om de overgang van het secundair naar het hoger onderwijs voor studenten te vergemakkelijken. Hierin wordt de student op de hoogte gebracht van alle ondersteunende diensten waar hij een beroep op kan doen. Daarnaast is er aandacht voor reflectie, leerstijlen, leerhoudingen en het raadplegen van bronnen. De commissie meent wel dat dit concept nog kan worden verdiept, en dat dit initiatief meer efficiënt kan worden ingezet om alle verdere begeleiding op af te stemmen. De kennis over de eigen leerstijl en leerhouding kan bijvoorbeeld als basis worden gebruikt bij de inhoudelijke studiebegeleiding.

De opleiding beschikt niet over intakegesprekken, een aanbod zomercursussen of zelfstudiepakketten. De commissie stelt dat dergelijke initiatieven de studenten van het eerste jaar beter zouden kunnen ondersteunen en de overgang naar het hoger onderwijs zouden kunnen vergemakkelijken. Ook het organiseren van proefexamens kan hier volgens de commissie toe bijdragen. De commissie is wel positief over de recente opstart van screeningstesten voor taal, wiskunde en leerstijlen. Toch stelt zij dat de opleiding nog meer kan inspelen op de vooropleiding van studenten door gedifferentieerde leertrajecten en het informeren van studenten over de slaagkansen in functie van de vooropleiding. Zij raadt de opleiding dan ook aan meer onderzoek te verrichten naar deze slaagcijfers. Inzicht in de slaagcijfers en studentenkenmerken kan ook tot een optimalisatie van de studiebegeleiding leiden (zie ook facet 6.2).

De associatie en hogeschool beschikken over een EVC- en EVK-procedure. Studenten die hierop een beroep doen, kunnen nadien op basis van de nodige bewijsstukken een individueel traject samenstellen onder begeleiding van de studietrajectbegeleider van de opleiding. Studenten die beschikken over een diploma van hoger onderwijs voor sociale promotie als gegradueerde in Boekhouden, Verzekeringen of Marketing kunnen het bachelordiploma halen via een verkort traject dat 65 tot 90 studiepunten telt, afhankelijk van het aantal vrijstellingen. Alle studenten kunnen ook kiezen voor een deeltijds traject.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op het organiseren van intakegesprekken, proefexamens, vakantiecurricula en zelfstudiepakketten om studenten voldoende voor te bereiden, vroeger feedback te kunnen geven en hen tijdig te kunnen oriënteren.

De commissie raadt de opleiding aan om de verwachtingen ten aanzien van studenten niet te laten dalen door een gewijzigde instroom.

## Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen professionele gerichtheid van het programma:         | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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: voldoende**

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

De commissie maakte tijdens het bezoek kennis met een betrokken en fier personeelsteam, dat de nodige inzet aan de dag legt. Ook de vakwerkgroepen functioneren volgens de commissie naar behoren, en dragen bij tot de samenwerking tussen en de kwaliteit van het onderwijzend personeel. De studenten en alumni bleken erg tevreden over de bereikbaarheid en begeleiding van de docenten. Zij lieten de commissie weten steeds bij hen terecht te kunnen met vragen of problemen. Zij waarden eveneens de manier waarop de docenten lesgeven, en de nauwe en persoonlijke band die docenten met hen opbouwen. Dit vlotte contact zorgt er volgens studenten voor dat hun leerrendement wordt verhoogd.

De commissie stelde vast dat het personeels- en professionaliseringsbeleid in de opleiding erg beperkt is. Er gebeuren geen frequente functionerings- en evaluatiegesprekken, of andere initiatieven om het personeel op te volgen en te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Hoewel de opleidingshoofden training volgden voor het voeren van functioneringsgesprekken, wordt van deze expertise slechts beperkt gebruikgemaakt. Hoewel recent functioneringsgesprekken werden ingevoerd, is het de commissie niet duidelijk hoe deze systematisch zullen worden ingevoerd en opgevolgd. Ook personeelsleden zijn niet op de hoogte van een procedure voor functioneringsgesprekken. De commissie waardeert wel de recente aanzet tot het uitwerken van een personeelsbeleid dat wil voorzien in de opvolging van het grote aantal personeelsleden in een hogere leeftijdscategorie, dat binnen een aantal academiejaren zal moeten worden vervangen. Zij is ook positief over het idee van het 'Bufferfonds' en het samen zetten van nieuw personeel met meer ervaren personeel om de aanwezige expertise door te geven.

De personeelsleden lieten de commissie weten dat zij sinds de installatie van een nieuw beleid op hogeschoolniveau meer kansen krijgen voor het ontwikkelen van zinvolle initiatieven, zoals het verzamelen en analyseren van data om de studiebegeleiding te evalueren en te optimaliseren. Docenten kunnen ook op eigen initiatief deelnemen aan trainingen en studiedagen rond didactische thema's, die onder meer op het niveau van de associatie en de hogeschool worden georganiseerd. De commissie betreurt het wel dat geen stimulans of verplichting wordt gegeven tot didactische nascholing bij docenten die dit initiatief niet opnemen. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat de opleiding beseft dat zij op onderwijskundig en innovatief vlak nog niet zo sterk staat binnen het personeelsbestand. De commissie waardeert de recente oprichting van de cel Onderwijsinnovatie om hieraan tegemoet te komen, en personeelsleden meer te ondersteunen in deze domeinen en in het opnemen van hun rol als coach. Ook de aanstelling van een directeur Onderwijs en onderzoek moet volgens de opleiding bijdragen tot de onderwijskundige kwaliteit van het personeel, alsook de transfer van de aanwezige expertise onder personeelsleden bevorderen.

De opleiding beschikt over een duidelijke aanwervingsprocedure op basis van competentieprofielen, die de commissie positief beoordeelt. Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat nieuwe personeelsleden goed worden onthaald en begeleid tijdens hun inwerkingsperiode op de hogeschool. Zij krijgen snel de nodige praktische informatie en worden goed ondersteund door het personeelsteam van de opleiding. Dit wordt door de commissie erg geapprecieerd. Daarnaast krijgen nieuwe personeelsleden met een tijdelijk statuut

de eerste jaren van hun tewerkstelling een omstandigheidsevaluatie over het welbevinden, het functioneren en hun groeiproces.

Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat de administratie en communicatie werkpunten zijn binnen de opleiding. Hoewel de structuur en de omkadering sinds 2009 zijn verbeterd, lieten de personeelsleden de commissie weten dat de communicatie tussen het beleid en het personeel van de opleiding moeizaam verloopt. Ook tijdens de gesprekken met studenten en alumni bleek dat communicatie vanuit de opleiding niet vlot verloopt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan te zorgen voor een betere administratieve organisatie en communicatie, die het gedreven personeel kunnen ondersteunen en studenten beter kunnen informeren.

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om het recent opgestarte personeelsbeleid door te voeren tot op alle niveaus van de opleiding.

### **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 is van mening dat de personeelsleden van de opleiding over behoorlijke contacten met het werkveld beschikken en dat de professionele gerichtheid van het personeel de laatste jaren sterk vooruitgang heeft geboekt. De commissie waardeert het sterk dat een aantal personeelsleden, verantwoordelijk voor domeinspecifieke vakken, zijn lestaak combineert met een job in de relevante beroepssector. Het docentenkorps van de opleiding beschikt over een evenwichtige mix in beroepservaring en achtergrond van personeelsleden, met soms indrukwekkende curricula vitae. Personeelsleden worden ook ingezet voor die afstudeerrichtingen en opleidingsonderdelen die het beste aansluiten bij de eigen beroepservaring. Zij zetten hun expertise en achtergrond dan ook in om de lessen meer praktijkgericht te maken. Ook de studenten zijn tevreden over de vakinhoudelijke en actuele expertise van hun docenten, die soms erg actuele ontwikkelingen in het beroepenveld in verband brengen met de leerstof.

Om de vakinhoudelijke expertise van het vaste personeelsbestand aan te vullen, doet de opleiding ook een beroep op gastlectoren en -sprekers. De commissie is van mening dat deze de professionele gerichtheid van het programma versterken. Zij stelt wel dat de opleiding nog te weinig stimulansen biedt om docenten aan te zetten tot het volgen van beroepsspecifieke professionaliseringsactiviteiten. De opleiding veronderstelt volgens de commissie te veel dat docenten via hun contacten met de beroepsorganisatie op eigen initiatief voldoende nascholen, en heeft een te beperkt zicht op de deelname hieraan. De commissie meent dat de vakwerkgroepen een grotere rol kunnen spelen in het coördineren en stimuleren van de vakgerichte professionaliseringsactiviteiten, alsook dat zij de transfer van expertise onder docenten meer dienen te stimuleren. Een aantal docenten volgt wel op eigen initiatief bedrijfsseminaries, en onderhoudt goede contacten

met bedrijven en stageplaatsen voor studenten. Financiële beperkingen in het nascholingsbudget en een drukke agenda blijken hierbij belemmerende factoren. Tot slot kan volgens de commissie ook de betrokkenheid van docenten bij praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke dienstverlening gestimuleerd worden om de professionele gerichtheid te vergroten.

De commissie is tevreden over de internationale contacten die de personeelsleden van de opleiding onderhouden. Een aantal personeelsleden gaat regelmatig naar het buitenland voor gastlessen of stages in partnerinstellingen of bedrijven. Bovendien wordt docentenmobiliteit sterk gestimuleerd door de dienst Internationalisering. De commissie meent wel dat de internationale uitstraling en bekendheid van de personeelsleden kunnen worden versterkt.

#### **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:**

Het aantal aanwezige personeelsleden volstaat volgens de commissie om de opleiding vorm te geven. De commissie is wel van mening dat de opleiding beschikt over te veel verschillende coördinerende functies in verhouding tot het aantal administratieve en onderwijzende personeelsleden. Elk studiegebied binnen het departement beschikt over een hoofd Studiegebied. Daarnaast heeft ook elke opleiding nog een opleidingscoördinator. De commissie waardeert het dat de opleiding dit personeelsbestand in de nabije toekomst zal herzien. Op die manier kan ook worden gewaakt over een voldoende groot aantal docenten om in kleine groepen te kunnen werken en studenten inhoudelijk voldoende te kunnen begeleiden. De commissie waardeert het dat momenteel al voldoende personeel wordt ingezet voor studentenbegeleiding en dat de opleiding ruimte vrijmaakt voor het aanstellen van brugfiguren.

De commissie is van mening dat de leeftijdsstructuur van het onderwijzende personeel niet in evenwicht is. Vierentwintig van de 40 personeelsleden zijn ouder dan 50 jaar, en twaalf docenten zijn tussen 40 en 49 jaar oud. De commissie meent dat de opleiding dringend een concrete strategie nodig heeft om dit personeelsbestand in de toekomst te kunnen vervangen. Zij waardeert het dat de opleiding de intentie heeft om nieuw personeel in dienst te nemen en dit parallel in te schakelen met meer ervaren docenten om de aanwezige expertise te kunnen doorgeven, maar meent dat deze intentie dringend in de praktijk moet worden gebracht. De commissie is ook positief over het Bufferfonds dat hiertoe ter beschikking zal worden gesteld. De opleiding beschikt over een groot aantal personeelsleden dat halftijds tewerkgesteld is, vooral bij de docenten. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie echter besluiten dat dit niet als problematisch wordt ervaren.

De docent-studentratio bedraagt 23/1. De commissie is van mening dat deze ratio relatief hoog is en dat dit de vooropgestelde intensieve begeleiding in het gedrang kan brengen. Studenten lieten de commissie weten dat er momenteel voldoende docenten zijn, maar enkel omdat veel studenten tijdens de lessen niet aanwezig zijn.



Uit de gevoerde gesprekken met de personeelsleden bleek dat de werkdruk binnen de opleiding aanvaardbaar is. Hoewel door de drukke agenda niet aan alle verbeteringspunten tegelijkertijd kan worden gewerkt, stellen de docenten dat zij geen overdreven werkdruk ervaren. Vooral sinds de aanstelling van het nieuwe personeelsbestand op beleidsniveau hebben zij het gevoel dat er terug wat meer rust is binnen de opleiding, en dat zij zich meer kunnen motiveren en voldoening uit hun job halen. Ook voor het administratief en technisch personeel blijkt de werkdruk haalbaar, onder meer omdat er extra ondersteuning is van collega's bij piekmomenten, zoals tijdens de inschrijvingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om de coördinerende functies te herschikken in het voordeel van het aantal docenten.

De commissie raadt de opleiding aan snel over te gaan tot de uitvoering van de geplande opvolging van oudere personeelsleden.

#### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| 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 campus waar de opleiding is gehuisvest, is gevestigd op een aangename locatie in het centrum van de stad en is vlot bereikbaar voor studenten. De campus bestaat uit verschillende delen, maar de opleiding Bedrijfsmanagement maakt voornamelijk gebruik van de locatie in de Bouwmeesterstraat. De infrastructuur van de campus is echter verouderd. Er zijn dan ook plannen voor een nieuwbouw in de nabije toekomst. De toegankelijkheid van het huidige gebouw is volgens de commissie erg beperkt.

De opleiding beschikt momenteel over enkele auditoria, voldoende leslokalen, zeven computerlokalen, een cafetaria met automaten, een studentenrestaurant met een aanbod van broodjes en warme maaltijden op een andere locatie, een cursusdienst en een bibliotheek. Ook studenten kunnen leslokalen reserveren, bijvoorbeeld voor groepswork. Daarnaast beschikken zij over een vrije werkruimte met enkele tafels en stoelen. De docenten beschikken over een eigen lokaal waar enkele computers ter beschikking staan en elke docent over een postvakje en kastje beschikt. Daarnaast kunnen zij ook terecht in de flexwerkplekken. De dienst Internationalisering en het Studieloopbaancentrum beschikken over een aangename werkruimte, waar zij ook studenten kunnen ontvangen. De dienst Studentenvoorzieningen is gevestigd op dezelfde locatie als het studentenrestaurant. De studiebegeleiders, trajectbegeleiders en de ombudspersoon beschikken over één gemeenschappelijk lokaal. De commissie is van mening dat dit lokaal niet optimaal is voor deze functies, daar het klein en ongezellig is.

De commissie stelde vast dat de opleiding binnen de aanwezige beperkingen de beschikbare infrastructurale mogelijkheden maximaliseert. De opleiding zet binnen de beperkte mogelijkheden van de verouderde infrastructuur toch nog verbeteringstrajecten in, zoals het oprissen van de lokalen en het recent installeren van een draadloos netwerk op de campus. Daarnaast wordt de huidige infrastructuur ook goed onderhouden. Dit wordt door de commissie positief beoordeeld. Zij is echter wel van mening dat de plannen voor de nieuwbouw met spoed moeten worden ingezet, om te zorgen voor een meer optimale werk- en studeeromgeving die aan de moderne noden van studenten en personeelsleden voldoet. De commissie betreurt het dat deze plannen al vertraging opliepen.

In kader van het verbeteringsperspectief stelt de commissie wel enkele werkpunten vast. De docenten lieten de commissie weten dat niet al het noodzakelijke didactische materiaal aanwezig is. Zo zijn er te weinig beamers beschikbaar en is er wegens een gebrek aan middelen weinig ruimte om vernieuwend didactisch materiaal aan te kopen. Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat studenten minder tevreden zijn over de aanwezige infrastructuur. De verouderde infrastructuur blijkt op heel wat kritiek te stuiten. De recente installatie van een draadloos netwerk blijkt niet helemaal toereikend, omdat het niet op alle plaatsen binnen de campus beschikbaar is. Hoewel de openingsuren zorgen voor een ruime toegankelijkheid, bezoeken de studenten van de opleiding de bibliotheek niet vaak. Zij zoeken vaak andere bibliotheken op. Studenten zijn wel tevreden over de beschikbare computers op de campus. Tot slot meent de commissie dat de versnippering van diensten over de verschillende campussen niet optimaal is. Zij vraagt de opleiding erover te waken dat dit voor studenten geen drempel wordt om van deze diensten gebruik te maken.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de nieuwbouw zo snel mogelijk te realiseren.

De opleiding dient blijvend te waken over voldoende infrastructuur voor studenten en docenten, om het onderwijs optimaal te kunnen organiseren binnen de beperkte mogelijkheden van de huidige infrastructuur.

### **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: voldoende**

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

De visie van de opleiding inzake studiebegeleiding legt de nadruk op integrale studieloopbaanbegeleiding. De opleiding heeft zowel een vakinhoudelijke studiebegeleiding als een studentenbegeleiding inzake 'leren leren' en sociaal-emotionele ondersteuning uitgebouwd. Deze wordt vormgegeven door docenten, studiebegeleiders, trajectbegeleiders, de ombudspersoon, een zorgcoördinator, brugfiguren en de dienst Sociale voorzieningen. Inkomende en uitgaande studenten kunnen voor informatie en begeleiding bij uitwisselingsprogramma's terecht bij de dienst Internationalisering. De commissie zag tijdens het bezoek mooie initiatieven, maar stelde ook vast dat het effect van de studiebegeleiding relatief beperkt is, aangezien de slaagcijfers laag blijven. Zij meent dat een inbedding van de verschillende initiatieven inzake studie- en studentenbegeleiding in een globaal beleid en organisatie inzake studiebegeleiding kan zorgen voor een betere stroomlijning en meer efficiënte resultaten, om de eigen doelstellingen van een korte doorstroming en een hoog percentage geslaagden te kunnen behalen.

De commissie is van mening dat de vakinhoudelijke begeleiding van studenten sterk is uitgewerkt. Studenten kunnen voor een aantal vakken een beroep doen op monitoraten, waarin zij extra toelichting en oefeningen krijgen, alsook zelf vragen kunnen stellen. Daarnaast kunnen studenten ook bij docenten terecht voor vakinhoudelijke studiebegeleiding. Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat door de lage drempel en het goede contact tussen student en docent, studenten gemakkelijk voor of na de les extra toelichting kunnen vragen aan docenten. Ook de kleine lesgroepen dragen bij tot een degelijke vakinhoudelijke studiebegeleiding. Tot slot waardeert de commissie het dat de opleiding een beroep doet op de aanwezige expertise binnen de hogeschool voor de studiebegeleiding, door samen te werken met studenten van de lerarenopleiding Frans en Engels, die bijles geven aan studenten Bedrijfsmanagement.

De commissie waardeert het dat de opleiding een screening inbouwt rond taal, wiskunde en leerstijlen, die standaard in het opleidingsprogramma zit. Zij stelde ook met tevredenheid vast dat het Studieloopbaancentrum een remediëringadvies geeft. Zij steunt de intentie van de opleiding om de resultaten van de screening te koppelen aan de eindresultaten van studenten, om beter advies te kunnen geven en de studiebegeleiding te kunnen afstemmen op mogelijke verbanden tussen de resultaten van de screeningstest en eindresultaten. Ook de leerstijltest die de opleiding organiseert bij studenten van het eerste jaar, is volgens de commissie een sterk punt. Zij stelt echter wel dat de resultaten van deze test nog te weinig worden ingezet in de sessie rond studievaardigheden, bij de verdere begeleiding inzake leren leren en bij inhoudelijke studiebegeleiding. Ook de studenten lieten de commissie weten dat ze momenteel weinig nut zien in het afleggen van deze leerstijltest.

Het werken met brugfiguren is volgens de commissie een sterk punt van de studentenbegeleiding. Deze spelen goed in op de culturele verschillen van de studenteninstroom en verlagen de drempel voor contact met de begeleidingsdiensten. Uit de gevoerde gesprekken leidt de commissie af dat studenten die zelf de stap niet durven zetten naar studiebegeleiding deze weg wel vinden via de brugfiguren. Op die manier doet de opleiding ook aan preventieve studentenbegeleiding.

Studenten met sociale, psychologische, emotionele, juridische of financiële problemen kunnen terecht bij de dienst Sociale voorzieningen van de hogeschool. De commissie is van mening dat de opleiding dient te waken over de bereikbaarheid van deze dienst, daar deze niet op de campus van de opleiding is gelegen. De ombudspersoon is wel bereikbaar op de campus van de opleiding. Studenten worden bij de aanvang van het academiejaar aan deze persoon voorgesteld, en worden geïnformeerd over haar taken inzake bemiddeling bij conflicten. De brugfiguren verwijzen soms ook door naar de ombudspersoon, en vergezellen de student bij dit bezoek om de drempel te verlagen. Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement vonden nog maar zelden beroepsprocedures plaats.

De opleiding voorziet in de nodige instroom-, doorstroom- en uitstroombegeleiding. Abituriënten worden geïnformeerd via de website van de hogeschool, brochures van de wervingscampagne, de SID-in-beurzen en de Opencampusdag. De commissie meent dat een intakegesprek studenten nog meer kan informeren over de eigenheid en moeilijkheidsgraad van de opleiding, alsook over de slaagkansen, eventueel in functie van de vooropleiding. Door de kleine lesgroepen en de lage drempel in het contact tussen docent en studenten, staan vooral docenten in voor de doorstroombegeleiding doorheen de studieloopbaan. Zij worden hierin bijgestaan door de dienst Sociale voorzieningen, de departementale zorgcoördinator en de departementale studiebegeleiders, trajectbegeleiders en brugfiguren. De zorgcoördinator begeleidt studenten met een speciaal statuut en zorgt voor de nodige faciliteiten. De departementale studiebegeleiders zorgen voor inhoudelijke bijlessen en heroriënteringsgesprekken. Trajectbegeleiders staan studenten bij tijdens het samenstellen van persoonlijke trajecten, en het aanvragen van vrijstellingen via EVC en EVK. Bij vroegtijdige uitstroom worden studenten uitgenodigd voor een exitgesprek. De commissie waardeert dit. Zij betreurt het wel dat de opleiding afhakers weinig opvolgt. Hoewel de opleiding er al inspanningen voor levert, worden de redenen voor niet-slagen en drop-out niet systematisch onderzocht en geanalyseerd. De opleiding telt ook veel studenten die zich inschrijven maar niet komen opdagen in de lessen. De commissie meent dat dit fenomeen beter dient te worden onderzocht. Studenten die afstuderen, worden volgens de commissie voldoende geïnformeerd over de overstap naar de arbeidsmarkt en de mogelijkheden voor verdere studies via een schakelprogramma. Studenten krijgen in het laatste jaar van de opleiding bijvoorbeeld sollicitatietraining, en via het elektronische leerplatform kunnen zij vacatures raadplegen.

Volgens de commissie kan de studiebegeleiding nog meer proactief zijn. Dit is immers een doelstelling die de opleiding zelf uitschrijft in haar profilering. De commissie is bijvoorbeeld van mening dat studenten gebaat zouden zijn bij het organiseren van proefexamens. Op die manier krijgen zij sneller feedback over het eigen functioneren en kan heroriëntering tijdig plaatsvinden. Momenteel vindt een eerste formeel feedbackmoment pas plaats na de examenperiode in februari. Studenten die niet slagen voor minstens de helft van de opgenomen studiepunten, worden bijvoorbeeld gecontacteerd door de studiebegeleidingsdienst. Volgens de commissie is ook meer begeleiding bij het ontwikkelen van competenties als kritische zelfreflectie wenselijk.

De studenten en alumni zijn erg tevreden over de trajectbegeleiding, studie- en studentenbegeleiding, en formuleren dit als reden om voor de opleiding te kiezen. Dit geldt ook voor de studenten van het verkorte traject. Studenten worden volgens de commissie goed geïnformeerd over de aanwezige mogelijkheden inzake studiebegeleiding, onder meer via het opleidingsonderdeel Studie- en informatievaardigheden. Op basis van de gevoerde gesprekken en de ingekeken documenten besluit de commissie dat de studenten en alumni wel ontevreden zijn over de gebrekkige informatie en organisatie binnen de opleiding, die ook hun weerslag hebben op de studie- en studentenbegeleiding. Onder meer via Blackboard wordt volgens studenten onvoldoende met hen gecommuniceerd. Daarnaast loopt de organisatie van lessenroosters, examenroosters en stagecontracten volgens studenten niet zonder problemen en vertraging.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de bestaande loshangende initiatieven van studiebegeleiding beter te organiseren om de werking efficiënter te maken en het rendement te optimaliseren.

De opleiding dient met de studiebegeleiding meer in te spelen op het grote aantal afhakers en studenten die niet slagen.

De commissie vraagt aandacht voor een proactieve studiebegeleiding die zich richt op de specifieke studenteninstroom van de opleiding.

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | voldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende |

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: voldoende

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

De hogeschool beschikt over een duidelijke missie inzake kwaliteitszorg met prioritaire verbeteringspunten rond de kwaliteitszorgwerking zelf, de infrastructuur, de relatie en communicatie tussen centrale en decentrale diensten, en de integratie van de academische opleidingen. Een betere stroomlijning van de activiteiten inzake kwaliteitszorg op hogeschool-, departementaal en opleidingsniveau kan volgens de commissie een meerwaarde betekenen voor de opleiding. De commissie meent ook dat de centrale diensten en de IKZ-commissie, en de stuurgroep IKZ in het bijzonder de opleiding nog beter kan ondersteunen bij het uitwerken van de kwaliteitszorgwerking. De commissie stelde vast dat de opleiding pas recent is gestart met de inbedding van het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool in de opleiding. Zij waardeert het dat de opleiding ambitieuze plannen heeft om volgens een duidelijke systematiek de kwaliteitszorg binnen de opleiding naar een hoger niveau te tillen. Momenteel ontbreekt het de opleiding echter aan een duidelijke visie en een uitgewerkt beleid inzake interne kwaliteitszorg, dat gebaseerd is op de PDCA-cirkel.

Hoewel de prioriteiten op opleidingsniveau volgens de commissie minder helder zijn uitgewerkt in stappenplannen, werkte de opleiding recent wel enkele acties uit om de kwaliteit van de opleiding te verbeteren. Het gaat onder meer om competentiegericht onderwijs, het integreren van de verschillende afstudeerrichtingen binnen één gehele opleiding, het betrekken van het beroepenveld en toetsing.

Het departement neemt om de drie jaar een enquête bij alumni en jaarlijkse enquêtes bij studenten af over de opleidingsonderdelen, de toetsing en het opleidingsprogramma. De resultaten van deze bevestigingen worden verwerkt op departementaal niveau en verder gecommuniceerd naar de opleidingshoofden, die instaan voor de verspreiding naar het opleidingsteam. Op het moment van het visitatiebezoek stelde de commissie vast dat er binnen de opleiding een gebrek is aan periodiciteit van metingen. De opleiding organiseert bijvoorbeeld geen frequente bevestigingen bij personeelsleden en het werkveld. Ook een integrale zelfevaluatie, bijvoorbeeld via de TRIS-methodiek, zou volgens de commissie zinvol zijn. Een dergelijke methodiek kan ook zinvol zijn om een kwaliteitszorgcultuur te installeren binnen de opleiding, waarbij alle actoren worden betrokken.

De resultaten van het beperkte aantal uitgevoerde bevestigingen worden volgens de commissie voldoende geanalyseerd, en resulteerden in een beperkte sterke-zwakteanalyse. Toch kunnen een meer uitgewerkte analyse die linken legt tussen de missie en de prioriteiten van de opleiding en een betere communicatie over de resultaten van deze analyse naar het team, volgens de commissie meer inzicht geven in de eigen werking en een basis bieden voor verbeteringstrajecten. De resultaten van de studentenbevestigingen over de opleidingsonderdelen worden bijvoorbeeld niet systematisch besproken binnen de personeelsvergadering of de vakgroepwerking. Tot slot kunnen de resultaten van bevestigingen volgens de commissie beter worden geïnterpreteerd indien de opleiding vooraf toetsbare streefdoelen zou formuleren.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de PDCA-cirkel in de kwaliteitszorgwerking te integreren en ervoor te zorgen dat de integrale kwaliteitszorg een wezenlijk onderdeel vormt van de opleiding, aan de hand van gerichte bevragingen, regelmatige besprekingen, concrete verbeteringsacties en duidelijke communicatie.

De commissie vraagt aandacht voor meer metingen binnen het recent opgestarte kwaliteitszorgbeleid.

### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie stelde vast dat de opleiding vanuit de recente aandacht voor kwaliteitszorg een aantal prioriteiten en verbeteringstrajecten heeft opgesteld, die gerelateerd zijn aan de doelstellingen die binnen de opleiding werden vooropgesteld. De opleiding zette al verbeteringsplannen uit, bijvoorbeeld om het aandeel internationalisering binnen de opleiding te vergroten en de inspraakmogelijkheden van een aantal actoren te vergroten. In deze verbeteringstrajecten werden ook enkele werkpunten opgenomen die in het vorige visitatierapport van de opleiding waren vastgesteld. De commissie is positief over het feit dat deze verbeteringstrajecten al concrete doelstellingen bevatten.

Hoewel de opleiding sinds 2009 een groot aantal verbeteringstrajecten opstelde, moest de commissie tijdens het visitatiebezoek vaststellen dat hiervan slechts enkele trajecten zijn opgestart. De al genomen acties die passen binnen deze trajecten zijn gering, daar de meerderheid van de stappen is getimed in of na 2011. De commissie is positief over de al opgestarte verbeteringstrajecten inzake internationalisering en het uitbouwen van een resonantieraad, maar meent dat deze voorbeelden zich moeten uitbreiden naar andere domeinen. Gezien de opleiding in het verleden weinig actief was op het vlak van kwaliteitszorg en het uitvoeren van maatregelen tot verbeteringen, is er volgens de commissie nood aan een inhaalbeweging. Hiertoe dienen nog meer acties die momenteel in een beginstadium zitten, te worden geïntegreerd in een integraal kwaliteitszorgsysteem, waarin de vertaling van het centrale naar het opleidingsniveau en het onderwijs kan worden vergroot. De commissie waardeert het dat de opleiding dit werkpunt zelf al formuleerde en de intentie heeft om hier op korte termijn werk van te maken. Bovendien stelde de commissie op basis van de gevoerde gesprekken vast dat er bij het personeel een grote bereidheid is om te werken aan de geformuleerde verbeteringspunten.

De commissie is daarnaast van mening dat de opleiding verbeteringstrajecten nog meer kan baseren op de resultaten van uitgevoerde evaluaties en bevragingen. Een aantal werkpunten die bleken uit de bevragingen van studenten, alumni of personeelsleden, zoals de wijze waarop de stage loopt of het invoeren van een bijscholingsprogramma, kreeg bijvoorbeeld geen opvolging. De commissie kadert deze vaststelling ook binnen het feit dat pas in het voorgaande academiejaar (2009-2010) sterktes en zwaktes werden geformuleerd vanuit de meetresultaten, maar vraagt de opleiding hier toch snel op in te spelen. Momenteel wordt de kwaliteitszorgwerking namelijk nog niet helemaal gebaseerd op een volledige PDCA-cyclus. Tot slot meent de commissie dat de opleiding bij het plannen van maatregelen tot verbetering nog meer proactief kan werken. De acties die al werden doorgevoerd, bijvoorbeeld met betrekking tot studiebegeleiding voor studenten die niet slagen voor 50 tot 75 procent van de opgenomen studiepunten, zijn voornamelijk reactief.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient meer doelgericht om te springen met meetresultaten uit het verleden om de verbeteringstrajecten op te zetten.

De commissie raadt de opleiding aan nog meer proactief te werken in de verbeteringstrajecten.

### **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 vast dat de opleiding recent initiatieven heeft genomen om de betrokkenheid van medewerkers, studenten en het beroepenveld te verhogen. Zij is positief over de recente oprichting van de resonantiegroep, waarin de opleiding de vertegenwoordigers van het werkveld inspraak geeft en bevaart over de inhoud en vormgeving van de opleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten erg tevreden te zijn over de werking van deze raad. Deze blijkt ook evenwichtig samengesteld met betrekking tot de verschillende afstudeerrichtingen van de opleiding. Daarnaast waardeert de commissie het dat personeelsleden via afgevaardigden uit de vakwerkgroepen betrokken worden bij curriculumherzieningen via formele vergadermomenten.

Ondanks deze initiatieven is de commissie van mening dat de inspraakmogelijkheden van een aantal actoren kunnen worden verhoogd. De opleiding heeft bijvoorbeeld geen studentenraad waarin studenten systematisch worden geraadpleegd, en op het niveau van het departement of hogeschool zijn geen studenten van de opleiding Bedrijfsmanagement vertegenwoordigd in adviesraden. De werking van deze raden wordt ook niet toegelicht aan de studenten. Daarnaast bestaat er geen alumniwerking en worden afgestudeerden niet structureel betrokken bij de opleiding. Hoewel uit de gevoerde gesprekken bleek dat zij zelf tevreden zijn over de mate van inspraak, zijn ook de formele inspraakmogelijkheden voor personeelsleden volgens de commissie beperkt. Zij lieten de commissie wel weten dat ze met opmerkingen terecht kunnen bij de nieuwe beleidsploeg, zij het op een meer informele manier of via persoonlijk contact.

De commissie waardeert het wel dat studenten systematisch worden bevaart via enquêtes. Ook alumni en de vertegenwoordigers van het werkveld werden via een online-enquête bevaart over de opleiding. De respons op de bevestigingen bleek echter laag. De studenten zijn zelf tevreden over deze betrokkenheid, omdat zij via deze bevestiging ook werkpunten kunnen doorgeven. Hoewel de resultaten van studentenbevestigingen wel besproken worden in de vakwerkgroepen, betreurt de commissie het dat studenten niet op de hoogte worden gebracht van de resultaten van de bevestigingen waaraan zij deelnamen. Ook administratief en technisch personeel wordt niet op de hoogte gebracht van de resultaten van bevestigingen. De commissie meent nochtans dat dit met betrekking tot sommige punten erg relevant kan zijn, zoals over het feit dat studenten klagen over de laattijdige aanlevering van diploma's. Algemeen stelt de commissie dan ook dat communicatie een belangrijk werkpunt van de opleiding is en een voorwaarde om de betrokkenheid te vergroten. Verschillende actoren lieten de commissie weten dat de communicatie vanuit het beleid naar personeel en studenten niet altijd even vlot verloopt.



### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op een grotere structurele betrokkenheid van alumni, studenten en docenten bij het beleid en de kwaliteitszorg van de opleiding.

De commissie raadt de opleiding aan een studentenraad op te starten binnen de opleiding, en meer studenten te informeren over en aan te moedigen voor vertegenwoordiging in de verschillende inspraakorganen.

De opleiding dient blijvend te waken over een goede communicatie naar de verschillende actoren om de betrokkenheid bij het beleid en bij kwaliteitszorg te verhogen.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:**

De commissie is van mening dat het gerealiseerde niveau binnen de opleiding volstaat maar marge heeft voor verbetering. De opleiding verzamelt en analyseert cijfers over de slaagpercentages van studenten, ook in functie van de vooropleiding. Hieruit blijkt volgens de commissie dat het slaagpercentage van de studenten uit de opleiding Bedrijfsmanagement aan de Artesis Hogeschool Antwerpen eerder laag is, onder meer omdat een relatief groot aantal van de ingeschreven studenten afhaakt. Vooral voor studenten met een vooropleiding BSO zijn de slaagpercentages erg laag. Daarnaast is de commissie van mening dat het behaalde niveau op de eindwerken en de stageverslagen kan verhoogd worden, daar deze nu erg beschrijvend van aard zijn en ook het taalgebruik niet het wenselijke niveau haalt. Op vakinhoudelijk niveau kreeg de commissie wel inzage in kwaliteitsvolle eindwerken en stageverslagen, en dit stemde haar positief over het gerealiseerde niveau. De commissie stelt zich ten slotte vragen bij het lage aantal vrijstellingen dat de opleiding voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit behaalt bij het IAB (6 op 25), hoewel ze wel aangeeft dat de doelstellingen op de eisen van het IAB zijn gebaseerd.

Uit de gevoerde gesprekken met studenten en alumni kan de commissie besluiten dat zij tevreden zijn over de opleiding en het bereikte niveau bij het afronden ervan. Dit blijkt ook uit de competentiebevraging die de opleiding in het academiejaar 2007-2008 organiseerde bij alumni, waarin werd aangegeven dat de beoogde competenties, algemeen en beroepsgericht, worden behaald. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden over het niveau van de stagiairs en de afgestudeerden die zij in dienst nemen. Zij menen dat studenten goed zijn voorbereid op de instap in het werkveld. Afgestudeerden vinden naar eigen zeggen dan ook snel werk. Daarnaast stromen veel alumni van de opleiding succesvol door naar schakelprogramma's en masteropleidingen. De opleiding organiseert echter geen bevraging om na te gaan hoeveel alumni na afstuderen snel werk vinden. De commissie is wel positief over de organisatie van sollicitatietrainingen, die de instap in het werkveld voor studenten vereenvoudigen.

De commissie is van mening dat het gerealiseerde niveau inzake internationalisering in positieve richting evolueert dankzij recent genomen initiatieven, mogelijkheden en projecten om internationale uitwisseling te stimuleren. De hogeschool onderhoudt voldoende contacten met buitenlandse partnerinstellingen. Daar enkele van deze contracten op korte termijn verlopen, vraagt de opleiding evenwel voldoende aandacht voor een tijdige vervanging van deze buitenlandse partners. Het aantal internationale uitwisselingen en stages bij studenten van de opleiding dient tot slot nog te worden verhoogd om de beoogde doelstellingen van 2020 te behalen. Het stijgende aantal personeelsleden dat participeert aan internationale uitwisseling kan een enthousiasmerend voorbeeld geven. De commissie is ten slotte erg positief over de ingezette verbeteringsacties inzake internationalisering, die al tot zichtbare resultaten leidden.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient een hoger niveau van Nederlands te garanderen in de stageverslagen en de eindwerken.

De commissie vraagt aandacht voor het verkrijgen van meer vrijstellingen bij het IAB voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit.

### **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: onvoldoende**

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 is van mening dat het behaalde rendement van de opleiding onvoldoende is. Volgens de studenten zit slechts een tiende van de studenten uit het eerste jaar drie jaar later in het laatste jaar. Bij een groot aantal studenten is de studieduur dan ook aanzienlijk verlengd. Een ander deel van de studenten haakt af. Deze grote uitval wordt bevestigd door de evolutie van de studentenaantallen per jaar. De opleiding heeft weinig zicht op het eigen rendement, onder meer omdat de oorzaak van de lage slaagcijfers niet wordt onderzocht. Er wordt tevens geen onderzoek gevoerd naar niet slagen en drop-out. Het Studieloopbaancentrum contacteert wel studenten die afhaken na de eerste examenperiode, maar de redenen van afhaken worden niet systematisch bijgehouden en geanalyseerd. De opleiding werkt bovendien niet met streefcijfers waaraan het de eigen resultaten kan toetsen. Zij stelt enkel te streven naar hoge slaagcijfers en een korte doorstroming, wat volgens de commissie moeilijk realiseerbaar is met het huidige studentenpubliek. De commissie is wel positief over de intentie van de opleiding om geen studenten voor een derde keer in te schrijven voor bepaalde opleidingsonderdelen.

Volgens de commissie vertalen de geleverde inspanningen inzake studiebegeleiding zich niet voldoende in de slaagcijfers, wat het rendement niet ten goede komt. De opleiding formuleerde tot nog toe onvoldoende verbeteringsacties om hieraan tegemoet te komen en het gevoerde beleid richt zich volgens de commissie niet op het verhogen van het rendement van de opleiding.

De commissie maakt zich zorgen over het grote aantal studenten dat zich inschrijft voor de opleiding, maar niet deelneemt aan examens of zelfs nooit in de lessen komt opdagen zonder zich uit te schrijven. Zo behaalde 14 procent van de studenten in het academiejaar 2009-2010 nul procent van de opgenomen studiepunten. De commissie meent dat de opleiding dit fenomeen grondig dient te onderzoeken en dat er nood is aan acties die dit kunnen voorkomen, omdat dit het rendement danig naar omlaag brengt. Een aantal studenten en docenten liet de commissie weten dat een deel van deze studenten zich inschrijven omwille van de voordelen van een studentenstatuut, zonder de intentie te hebben om de opleiding te volgen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient toetsbare streefcijfers te formuleren om het eigen rendement aan af te toetsen.

De commissie raadt de opleiding aan oorzaken van afhaken en niet slagen grondig te onderzoeken.

De commissie beveelt aan de oorzaken te achterhalen van het grote aantal inschrijvingen van studenten die niet komen opdagen, en raadt de opleiding aan hieraan verbeteringsacties te koppelen.

### **Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | voldoende   |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | onvoldoende |

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

De visitatiecommissie maakt een positieve afweging en stelt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen.

De commissie is van mening dat de opleiding het gerealiseerde niveau en het eigen rendement danig kan verhogen door het uitvoeren van grondig onderzoek en het beschikbaar stellen van correcte slaagcijfers. Indien studenten die zich inschrijven en niet komen opdagen, tijdig zouden worden uitgeschreven, meent de commissie dat het behaalde rendement van de opleiding aanzienlijk hoger zou liggen. Daar vertegenwoordigers van het werkveld, studenten en alumni die de eindmeet halen, tevreden zijn over de opleiding en het gerealiseerde niveau, heeft de commissie voldoende vertrouwen in de opleiding om een score voldoende toe te kennen aan dit onderwerp.

## Globaal oordeel

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

- het zelfevaluatie-rapport 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 vond informatie over alle onderwerpen en facetten terug in het zelfevaluatie-rapport. De commissie waardeert de poging om een zelfevaluatie-rapport kort en bondig te houden, maar is wel van mening dat een aantal onderdelen te zeer beperkt was beschreven en de onderbouwing voor bepaalde keuzes veelal ontbrak. Het rapport en de bijlagen bevatten weinig concreet cijfermateriaal of extra achtergrondinformatie, waardoor bepaalde statements moeilijk konden worden hard gemaakt.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- De opleiding heeft in 2011 een nieuw dossier ingediend bij het IAB in het kader van het behalen van vrijstellingen voor de studenten uit de afstudeerrichting Accountancy-Fiscaliteit.
- De integratie van het ALSEM-programma in het opleidingsprogramma wordt in het vernieuwde programma versterkt. De studenten uit de tweede trajectschijf Logistiek management, Accountancy-fiscaliteit en Financien verzekeringswezen kiezen allen verplicht een Engelstalig opleidingsonderdeel uit het ALSEM-programma.
- Vanaf het academiejaar 2011-2012 participeert de opleiding aan vier interdisciplinaire *Intensive Programmes*, die in de opleiding zijn ingebed als een keuzepakket.
- De opleiding werkt haar beleidsnota (2012-2015) verder uit. Hierbinnen komt de link tussen het profiel en de toekomstvisie van de opleiding enerzijds, en de eindkwalificaties en het programma anderzijds, aan bod.
- Inmiddels werd een procedure voor curriculumwijzigingen ontwikkeld. Binnen deze procedure krijgen de vakgroepen en de opleidingscommissie een duidelijke opdracht. Ook het bewaken van procedures is momenteel zeer sterk ingebed in de verschillende bestuurlijke niveaus van de hogeschool (opleidingsvisitatiecommissie, departementsraad, bestuurscollege). De procedure curriculumwijziging werd gevolgd voor een curriculumhervorming voor de opleiding, die gradueel zal worden ingevoerd vanaf het academische jaar 2012-2013.
- Met betrekking tot de stage werkt de opleiding aan de actualisering van de studiefiches en studiewijzers over de stage. Ze worden bovendien afgestemd op de verwachtingen van de mentoren uit het werkveld en gestroomlijnd over de afstudeerrichtingen heen. Het evaluatieformulier, dat ook ten tijde van de visitatie gebruikt werd, werd aangepast aan de nieuwe eindkwalificaties, zoals voorgelegd aan de visitatiecommissie. Ook de taal-, stijl- en presentatieaspecten werden verder geformaliseerd en worden geïntegreerd in het stagehandboek, samen met de andere documenten die hier vermeld werden.
- Om de studenten nog vroeger in de opleiding in contact te brengen met het werkveld wordt in het nieuwe programma in de eerste trajectschijf het opleidingsonderdeel 'Praktische oriëntering op het professionele werkveld' ingevoerd.

- In het academiejaar 2011-2012 neemt de opleiding Bedrijfsmanagement deel aan vier *Intensive programmes*: 'From local to global', 'Bridging the gap', 'ECACEE' en 'ECO-ports'. De studenten uit drie afstudeerrichtingen zullen in de toekomst verplicht credits opnemen uit het internationale programma. Daarnaast zal ook een aantal andere opleidingsonderdelen niet langer in het Nederlands worden aangeboden, maar in het Engels of het Frans.
- Tijdens het academische jaar 2011-2012 werden de studenten (in het kader van kwaliteitszorg) gevraagd om het aantal studie-uren dat ze besteden aan individuele opleidingsonderdelen, in te schatten. Daarnaast werd gevraagd of de studielast in verhouding staat tot het aantal studiepunten en welke de oorzaken zijn van een te zware studielast.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | onvoldoende |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**Artesis                      Artesis Hogeschool Antwerpen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)





## Arteveldehogeschool

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement van de Arteveldehogeschool**

In 1970 werd in Gent het Hoger Instituut voor Bedrijfsopleiding en Public Relations (HIBO) opgericht. Die opleiding fuseerde in 1995 met het Hoger Instituut voor Grafische Opleidingen (HIGRO) onder de naam EGON (Economisch en Grafisch Onderwijs). Op 31 december 2000 werd EGON een onderdeel van de pas opgerichte Arteveldehogeschool in Gent. In april 2003 kreeg de opleiding Bedrijfsbeheer als gevolg van het Structuurdecreet de naam professionele bachelor in het Bedrijfsmanagement.

De Arteveldehogeschool biedt professionele bacheloropleidingen aan in de studiegebieden Onderwijs, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Gezondheidszorg, Sociaal-agogisch werk en Industriële wetenschappen en technologie. Zij telt bijna 11.000 studenten. De professionele bachelor in het Bedrijfsmanagement behoort tot het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

De Arteveldehogeschool is sinds 2003 lid van de Associatie Universiteit Gent, waartoe ook de Hogeschool Gent, de Hogeschool West-Vlaanderen en de Universiteit Gent behoren.

In het academiejaar 2009-2010 richt de Arteveldehogeschool veertien professionele bacheloropleidingen in, drie bachelor-na-bacheloropleidingen (banaba) en twaalf postgraduaatsopleidingen. De Arteveldehogeschool en de Universiteit Gent bieden gezamenlijk de academische bachelor- en masteropleiding Revalidatiewetenschappen en kinesitherapie aan. Daarnaast is de Arteveldehogeschool in de Associatie Universiteit Gentmede-inrichter van de master in de Verpleegkunde en vroedkunde, en de master in het Sociaal werk.

De opleiding is sinds september 2009 gevestigd op de nieuwe campus Kantienberg in de studentenbuurt van Gent.

De eerste schijf van de bacheloropleiding Bedrijfsmanagement is gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. Pas vanaf de tweede schijf heeft de student keuze uit vier afstudeerrichtingen: Marketing (MAR), Accountancy-fiscaliteit (AFI), Rechtspraktijk (REP) en Financie- en verzekeringswezen (FVE). Bovendien programmeert de hogeschool vanaf het academiejaar 2010-2011 drie nieuwe afstudeerrichtingen: Logistiek management (LOG), KMO-management (KMO) en Internationaal ondernemen (ION).

De opleiding wordt gekenmerkt door een snelle groei, van 614 studenten in 2005-2006 tot 1291 studenten bij de aanvang van het academiejaar 2011-2012. De verhouding tussen de studentenaantallen in de verschillende schijven blijkt uit de meest recente cijfers van de ingeschreven studenten (3 oktober 2011) als volgt:

- Eerste schijf: 625
- Tweede schijf: 428
  - AFI: 91
  - FVE: 83
  - MAR: 98
  - REP: 50
  - ION: 43
  - KMO: 52
  - LOG: 11
- Derde schijf: 238
  - AFI: 57
  - FVE: 62
  - MAR: 81
  - REP: 38

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie kon de verschillende beleidsteksten van de hogeschool en de opleiding inzien. De missie en onderwijsvisie van de Arteveldehogeschool worden geconcretiseerd in onderwijsontwikkelingsplannen. Met het 'Strategisch Plan Onderwijs- en Studentenbeleid' (SPONS) voor de periode 2007-2011 brengt de hogeschool het onderwijsconcept in overeenstemming met de vigerende decretale regelgeving en de onderwijskundige evoluties binnen het hoger onderwijs. Het 'Strategisch Instellingsplan' voor de periode 2011-2015 bevat een verdere actualisering. Die beleidsteksten vormen, volgens de commissie, een stevige achtergrond voor de ontwikkeling van de onderwijsvisie, het onderwijsbeleid, het opleidingsconcept en het opleidingsplan van de opleiding. De opleiding heeft, onder andere op advies van de vorige visitatiecommissie (2003), een strategisch opleidingsplan uitgeschreven. Het onderwijsconcept van de hogeschool is gestoeld op zeven krachtlijnen: het onderwijs is studentgeoriënteerd, competentiegericht, professioneel gericht, heeft een wetenschappelijke en innovatieve onderbouw, is didactisch en pedagogisch van hoog niveau, heeft een internationale dimensie en is persoons- en waardengeoriënteerd. De commissie vernam van de lectoren dat de krachtlijnen de leidraad vormen voor de didactiek en hun omgang met de studenten.

De opleidingsdoelstellingen zijn vertaald in eindcompetenties die de beginnende professional zou moeten beheersen. Daarbij onderscheidt de opleiding, zoals decretaal bepaald, algemene competenties, beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties. De algemene competenties zijn gedefinieerd op hogeschoolniveau, omdat zij gemeenschappelijk zijn voor alle professionele bacheloropleidingen. De commissie apprecieert de inspanning van de opleiding om enkele algemene competenties nader te specificeren in het kader van de opleiding Bedrijfsmanagement. Het vermogen tot communiceren wordt bijvoorbeeld vertaald als 'is communicatievaardig in het Frans en in het Engels; organiseert, onderhoudt en optimaliseert communicatiekanalen en -stromen'. Een concordantietabel maakte voor de commissie duidelijk dat de decretale algemene en beroepsgerichte competenties door de competentielijst van de opleiding zijn afgedekt. De opleiding heeft bij de opstelling van de competenties bovendien de niveaurescriptoren van niveau 6 van het Vlaams decreet Kwalificatiestructuur en, voor de talen, het Europese referentiekader voor talen (EPOS) als bron geraadpleegd. Dit laatste bleek onder andere uit de gesprekken die de commissie had met de studenten. De beroepsspecifieke competenties zijn geformuleerd per afstudeerrichting. In de competenties zijn drie verschillende niveaus onderscheiden naargelang de mate van zelfstandigheid die studenten moeten ontwikkelen om de competentie te beheersen. De competenties worden verder ontleed in componenten (kennis,

vaardigheden, attitudes) die in de verschillende leereenheden aan bod komen. De commissie merkt daarbij op dat competentiegericht onderwijs nog een stap verder gaat in een integrale benadering van kennis, attitudes en vaardigheden. De commissie beveelt de opleiding daarom aan om een meer integrale benadering van kennis, vaardigheden en attitudes na te streven.

De commissie zag een aantal competentiefiches in die de competenties verduidelijken aan de hand van een toelichting, criteria, ontleding in componenten en een samenvatting in één of enkele kernwoorden. De commissie meent dat de opleiding conceptueel goed heeft nagedacht over de analyse van competenties in componenten en niveaus, maar dat de operationalisering ervan complex is en verder dient te worden uitgewerkt. Meer specifiek kon de commissie niet steeds vaststellen welk competentieniveau op het einde van de opleiding wordt verwacht, en of er een systematische controle is of alle competenties ook effectief kunnen worden behaald.

De internationale component in de doelstellingen is uitgewerkt in de competentie 'internationale samenwerking', die wordt nagestreefd voor elke afstudeerrichting. Deze competentie beoogt bewustzijn van de eigen cultuur en andere culturen, en vestigt aandacht op het belang van internationale relaties, organisaties en regelgeving. Daarnaast zijn specifieke competenties uitgewerkt rond de internationale RIBA-modules (zie facet 2.1).

Geconfronteerd met een zeer sterke groei van de studentenaantallen gedurende de vijf vorige academiejaren, nam de hogeschool een strategische beslissing om in het academiejaar 2011-2012 vanaf het tweede trajectjaar drie nieuwe afstudeerrichtingen in te richten: Logistiek management, KMO-management en Internationaal ondernemen. De commissie gaat akkoord met de stelling van het hogeschoolbestuur dat er voldoende kritische massa aanwezig is voor die nieuwe richtingen, en stelt ook vast dat zij beantwoorden aan een nood uit de regio. Zij meent echter dat de finaliteit en de differentiatie tussen KMO-management en Internationaal ondernemen verder dienen te worden uitgediept. Vooral de doelstellingen van Internationaal ondernemen, die door verschillende gesprekspartners werden samengevat als 'de vorming van afgestudeerden die Europees en internationaal denken', zijn volgens de commissie te vaag. Een meer nauwkeurige omschrijving van de begrippen 'internationalisering' en 'ondernemen' zijn volgens de commissie noodzakelijk, alsook een concrete bepaling van de doelgroep en het beoogde werkveld. De commissie stelt vast dat de inrichting van de nieuwe afstudeerrichtingen gedurende het jaar voorafgaand aan het visitatiebezoek grondig werd voorbereid in overleg met het werkveld en de betrokken beroepsorganisaties. De opleiding toonde aan dat ook de nieuwe afstudeerrichtingen zijn gericht op het bereiken van de decretale algemene en beroepsgerichte competenties.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie zet de opleiding aan om een meer integrale benadering van kennis, vaardigheden en attitudes na te streven.

De commissie raadt aan om de finaliteit van de nieuwe afstudeerrichtingen nauwkeuriger te bepalen.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende**

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

De commissie stelt vast dat de opleiding sinds 2002 met het hele opleidingsteam per vakgroep, en op basis van verschillende bronnen de beroepsspecifieke competenties voor de afstudeerrichtingen AFI, FVE, MAR en REP heeft bepaald. Als bronnen die hiervoor werden gebruikt: de verschillende beroepsprofielen opgesteld door de SERV, de VDAB en de VLOR, de curricula van andere Vlaamse hogescholen, de websites van beroepsorganisaties en contacten met het werkveld tijdens bedrijfsbezoeken. De commissie vernam dat de opleidingsadviesraad, waarin het werkveld is vertegenwoordigd, bij de bepaling van de beroepsspecifieke competenties werd betrokken. Deze competenties werden ten slotte in 2009-2010 afgetoetst aan het domeinspecifieke kader dat onder toezicht van de VLHORA door alle Vlaamse opleidingen Bedrijfsmanagement werd opgesteld.

De commissie heeft vastgesteld dat de beroepsspecifieke competenties overeenstemmen met de verwachtingen van het beroepenveld. Zij voldoen immers aan de wettelijke reglementering voor beroepen die bij de opleiding aansluiten en aan de eisen die door bepaalde beroepsorganisaties worden gesteld. Dit blijkt uit de vermelding van de erkenning van de opleiding op websites van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), van het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB), en van het Beroepsinstituut van Vastgoedmakelaars (BIV). Voor MAR heeft de opleiding contact gezocht met de Stichting Marketing. De opleiding kon aantonen dat zij een internationale benchmarking heeft uitgevoerd met partnerinstellingen uit het internationale netwerk RIBA (*Raising International Business Awareness*) uit Turkije (Izmir), het Verenigd Koninkrijk (Coventry) en een Deense hogeschool.

Voor de bepaling van de beroepsspecifieke competenties van de nieuwe afstudeerrichtingen heeft de opleiding niet met het hele team gewerkt maar met gericht samengestelde werkgroepen, bestaande uit gespecialiseerde lectoren en deskundigen uit het werkveld. De commissie waardeert de inspanningen die zijn gedaan om voor KMO en ION de competenties te clusteren in de rollen van een internationaal managementmodel (het geactualiseerde waardenmodel van Quinn). Ook voor de nieuwe afstudeerrichtingen heeft de opleiding een beroep gedaan op adviezen van beroepsorganisaties (VlaJo, Ondernemend Vlaanderen, Unizo, de sector van de transportorganisatoren of tussenpersonen in het goederenverkeer). Voor de opleiding Logistiek management werden de competenties afgestemd op de wettelijke reglementeringen van vervoercommissionair en vervoermakelaar. De commissie vernam van het werkveld dat er in Vlaanderen en de regio Gent een reële nood is aan afgestudeerden van LOG met de competenties zoals ze aan de opleiding worden gevormd. Het is volgens hen belangrijk dat een promotiecampagne voor de verschillende tewerkstellingssectoren van LOG wordt gevoerd. Met het Belgisch Instituut der Transportorganisatoren (B.I.T.O.) heeft de opleiding gesprekken gevoerd in functie van een erkenning van de afstudeerrichting wanneer het derde trajectjaar effectief zal zijn georganiseerd.

De competenties worden per opleidingsonderdeel vermeld op de ECTS-fiches. Zij worden erop omschreven als competentiegerichte doelstellingen. Die geven volgens de opleiding meer mogelijkheden om de competenties concreet te omschrijven. De commissie vernam dat de studenten een toelichting krijgen bij de ECTS-fiches bij de aanvang van een opleidingsonderdeel. Meer specifiek besteedt het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling aandacht aan het competentiegerichte onderwijs. De commissie stelt vast dat de hogeschool een procedure voorschrijft en voorziet in een gepaste begeleiding van de lectoren voor het invullen van de ECTS-fiches. De formalisering van de competenties en de doelstellingen en niveaubepaling is volgens de opleiding een verantwoordelijkheid van elke lector en wordt bewaakt door de vakgroepen onder leiding van de vakgroepvoorzitter. Het overleg hierover tussen de vakgroepen wordt op opleidingsniveau gevoerd in het kernteam. Het zelfevaluatierapport vermeldt dat een grondige revisie heeft plaatsgevonden in 2008-2009. Toch kon de commissie vaststellen dat enkele fiches onnauwkeurigheden of interne tegenstrijdigheden bevatten of onvolledig waren. Zo staat niet in alle fiches het eindniveau vermeld. Alle ECTS-fiches zijn op de elektronische leeromgeving te vinden.

De commissie constateert dat de competenties in verschillende documenten worden opgesomd: in de competentielijsten, op de competentiefiches, op de ECTS-fiches en op sommige beoordelingsformulieren. De formulering ervan is echter niet steeds dezelfde. Ook het feit dat nu eens wordt gesproken van competenties, dan

weer van competentiegerichte doelstellingen en dat op andere plaatsen naar de competenties wordt verwezen onder de vorm van kernwoorden, is volgens de commissie verwarrend.

De lectoren beschouwen het competentiegerichte onderwijs voornamelijk als een didactisch-technische aangelegenheid. Zij kiezen voor een minder formele aanpak om de studenten met competenties te leren omgaan. De commissie vernam ook dat de opleiding, samen met de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering van de hogeschool, nog verder wil gaan door in een brochure of iets dergelijks het opleidingsconcept en de competenties op een ludieke manier aan de studenten voor te stellen. Ondanks die inspanningen stelt de commissie vast dat de studenten nog niet erg vertrouwd zijn met de vereiste competenties, en dat zij het belang van competentiegericht denken en handelen in relatie tot hun latere beroepsuitoefening niet genoeg inschatten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de studenten beter te informeren over de vereiste competenties en de niveaus waarop ze kunnen worden behaald.

De commissie raadt aan om de formulering van de competenties op de competentielijsten, de competentiefiches en de ECTS-fiches beter op elkaar af te stemmen.

#### **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: | voldoende |

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: voldoende

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

De opleiding heeft drie instrumenten ontwikkeld om de vertaling van de doelstellingen in het programma te expliciteren: een document 'Beroepsrollen', waarin de competenties worden gekoppeld aan beroepsrollen voor AFI, FVE, REP en MAR, een competentiematrix en de competentiefiches per opleidingsonderdeel. Deze instrumenten zijn waardevol en vullen elkaar aan, maar de commissie mist onderlinge congruentie. De beroepsrollen komen niet terug in de competentiematrix, noch in de competentiefiches of in de beschrijving van het programma, behalve voor ION en KMO. Verder worden de competenties in de competentiematrix soms door middel van kruisjes en soms door middel van cijfers (ter aanduiding van het niveau waarop een competentie wordt beheerst) gelinkt aan opleidingsonderdelen. De commissie is van mening dat de combinatie van de beide aspecten (component-niveau) verwarrend overkomt.

Niettemin is de commissie van mening dat de vooropgestelde competenties voldoende aan bod komen in het programma. Het programma van de eerste schijf van het modeltraject is gemeenschappelijk voor alle studenten. Via de opleidingsonderdelen Boekhouden, Economie, Fiscaliteit en Recht en management krijgen de studenten een brede kijk op de economische en juridische context van het bedrijfsleven. Anderzijds geeft een aantal specifiekere opleidingsonderdelen de studenten inzicht in de verschillende afstudeerrichtingen waarvoor zij vanaf de tweede schijf kunnen kiezen. Tijdens de eerste schijf van het modeltraject krijgen de studenten verder de gelegenheid om de elementaire vaardigheden van het gebruik van gangbare bureausoftware op een hoger niveau te tillen. Het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling besteedt aandacht aan een aantal *soft skills* en competenties op metaniveau, met het oog op de optimalisering van de slaagkansen. Dit opleidingsonderdeel helpt ook bij de keuze van de afstudeerrichting en bij de ontwikkeling van de ingesteldheid tot levenslang leren. De commissie stelde vast dat de studenten het gemeenschappelijke eerste jaar appreciëren, en dat het voor velen een reden is om voor de opleiding aan de Arteveldehogeschool te kiezen. Het gemeenschappelijke jaar leidt volgens hen tot een brede basis en een bewustere keuze voor de afstudeerrichting. Vanaf het tweede jaar is het programma afgestemd op de verschillende afstudeerrichtingen. Een stage en een bachelorproef sluiten in het zesde en laatste semester de opleiding af.

Doorheen de hele opleiding wordt aandacht besteed aan communicatieve vaardigheden in Nederlands, Frans en Engels. De commissie vindt het positief dat het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling sinds 2010-2011 wordt verdergezet in de jaren twee en drie van het modeltraject. De vertegenwoordigers van het werkveld met wie de commissie in contact kwam, vonden het programma volledig en op niveau. Volgens hen kan de opleiding nog iets meer aandacht besteden aan het inzicht in bedrijfsprocessen en de opvolging van de actualiteit in AFI tot in het derde jaar.

Tijdens het eerste semester van het derde jaar kunnen de studenten keuzemodules van twaalf studiepunten inruilen voor bepaalde modules uit het modeltraject van de afstudeerrichting. De commissie constateerde dat die

keuzemodules in de praktijk de onderwijsorganisatie verzwaren. Daarnaast vormt het modeltraject een samenhangend geheel, waaruit moeilijk onderdelen kunnen worden weggelaten zonder dat een volwaardige afstudeerrichtingsspecifieke kennis- en competentieverwerving in het gedrang komt. De opleiding dient er dus volgens de commissie voor te waken dat de keuzemodules tegelijkertijd verbredend zijn en tevens voldoende gerelateerd zijn aan de afstudeerrichting.

De commissie is van mening dat er nog te weinig disciplineoverschrijdende elementen in het programma aanwezig zijn. Ze heeft enkele voorbeelden van interdisciplinaire aanpak in vakoverschrijdende oefeningen (binnen AFI, REP en MAR) vastgesteld en, hetzij beperkt, in het onderdeel Businessplanning in het derde jaar en de bachelorproef. De commissie vraagt in het vernieuwde concept van de bachelorproef meer aandacht te hebben voor interdisciplinaire samenwerking.

Met betrekking tot de nieuwe afstudeerrichtingen ION, KMO en LOG kon de commissie vaststellen dat recent in de eerste schijf van het modeltraject een aantal extra componenten werd ingebouwd om de studenten de mogelijkheid te geven deze afstudeerrichtingen te leren kennen. De commissie vindt de koppeling van de opleidingsonderdelen aan de acht beroepsrollen van het geactualiseerde model van Quinn voor KMO en ION positief. Op die manier kunnen de studenten in het curriculum zich volgens hun capaciteiten spiegelen aan en groeien in de competenties die in verschillende beroepsspecifieke manieren van functioneren van hen worden verwacht. De koppeling aan beroepsrollen wordt echter niet doorgetrokken naar LOG.

De benamingen van de opleidingsonderdelen van ION zijn op het eerste zicht een Engelstalige variant van de benamingen van KMO. Volgens de opleiding worden inhoudelijk andere accenten gelegd naargelang de afstudeerrichting (andere cases en opdrachten, bezoeken en gastsprekers). De opleiding verantwoordde de Engelstalige benamingen vanuit de visie dat studenten ION meer gericht zijn op een internationale carrière en een Engelstalige beroepsomgeving. Toch vraagt de commissie aandacht voor een sterkere inhoudelijke differentiëring.

De commissie stelt met genoegen een aantal initiatieven vast op het vlak van internationalisering. De studenten worden goed ingelicht over de mogelijkheden om een deel van het programma of een stage in het buitenland te volgen. De commissie vindt het RIBA-project (*Raising International Business Awareness*), een programma in het kader van het *Erasmus Curriculum Development*-project, een interessant initiatief. Met een Turkse en een Nederlandse opleiding werd het opleidingsprogramma aan een benchmarking onderworpen. Het RIBA-project bestaat uit een Engelstalige module van 30 studiepunten, die samen met zes partnerinstellingen uit West-Europa, Turkije en Oost-Europa is uitgewerkt. Alle inkomende studenten uit de opgesomde landen volgen die module. Elke partnerinstelling heeft de mogelijkheid eigen accenten te leggen. De intense samenwerking biedt ook mogelijkheden tot internationale benchmarking van de programma's. Voor de ontwikkeling van de Engelstalige opleidingsonderdelen is er een eenmalige dotatie van 25 procent VTE vanuit de hogeschool gebeurd. De commissie moedigt de opleiding aan om hieraan verder te werken.

De studenten kunnen in het kader van het keuzetraject van het derde jaar een aantal opleidingsonderdelen uit de Engelstalige module volgen, samen met de inkomende studenten. De keuzemogelijkheid heeft vooral succes bij de studenten MAR.

Daarnaast is er een aantal initiatieven dat per afstudeerrichting wordt uitgewerkt, zoals de *International Tax Week* in AFI en FVE. Contacten met Franstalig België worden in de hand gewerkt door wederzijdse bezoeken en stages. Met HELMO (*Haute Ecole Libre Mosane*) heeft de opleiding een overeenkomst afgesloten in het kader van bidualomering. De commissie vraagt de studenten te motiveren deze kans te grijpen. Elke afstudeerrichting neemt initiatieven op het vlak van internationale studiereizen. REP bezoekt bijvoorbeeld juridische instellingen in Parijs, FVE bezoekt de Londense City, AFI en ION bereiden een reis voor naar New York in 2011-2012. De afstudeerrichting REP heeft een overeenkomst met *Coventry University* om vanaf 2011-2012 eveneens een internationale week van de rechten te organiseren. Daarnaast stelt de commissie vast dat er geïntegreerd in een aantal opleidingsonderdelen binnen deze afstudeerrichting aandacht is voor Europees recht. De opleiding beseft

dat bij de verdere uitwerking van de programma's van de nieuwe afstudeerrichtingen bijkomende inspanningen zullen moeten worden geleverd voor een intensifiëring van internationalisering, meer bepaald voor ION.

De opleiding hanteert een procedure en een vaste timing voor programma-aanpassingen, zodat elk jaar voor het einde van februari de vernieuwingen vastliggen voor het volgend academiejaar. Zodoende kon de commissie het ontwerpprogramma van de nieuwe afstudeerrichtingen (academiejaar 2012-2013) al inzien. Als voorbeeld voor programmatorische vernieuwing haalde de opleiding het gebruik van het model van Quinn aan. De commissie stelde vast dat de opleidingsadviesraad (OAR), met een vertegenwoordiging van het werkveld, de jaarlijkse curriculaanpassingen opvolgt en de opleiding heeft geadviseerd bij de curriculumopbouw van de nieuwe afstudeerrichtingen. Dit leidde tot een aantal curriculaanpassingen in elk van de afstudeerrichtingen, onder andere om te voldoen aan de wettelijke vereisten voor een aantal beroepen die aansluiten bij de afstudeerrichtingen FVE, AFI en REP, en in functie van een groot aantal vrijstellingen voor de toegang tot de stage bij het IAB. In REP gebeurden herhaaldelijk aanpassingen om de tewerkstellingsmogelijkheden van de studenten uit te breiden naar sociale en overheidsinstellingen, en naar de vastgoedsector. De opleiding toonde aan dat zij rekening heeft gehouden met de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie met betrekking tot de versterking van de component Europees recht in REP en van de component budgetteren in FVE en MAR. In MAR werd overleg gepleegd met de Stichting Marketing en werd in 2009-2010 een nieuw opleidingsonderdeel 'Logistiek management voor marketeers' ingevoerd in de plaats van Duits, dat een keuzevak werd. In het opleidingsonderdeel Toegepaste communicatietechnologie zal de taalcomponent worden versterkt ten opzichte van de ICT-competenties, vanuit de bezorgdheid voor een verbetering van de schriftelijke taalvaardigheid.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om de relatie component-niveau in de competentiematrix te verduidelijken.

De commissie vraagt om de manier waarop aan de competenties wordt gewerkt in het programma duidelijker te maken door een transparantere aanpak van de competentiematrix.

De opleiding dient zich, volgens de commissie, te bezinnen over de plaats en de invulling van de keuzetrajecten.

De verdere uitwerking van de beroepsrollen en de integratie ervan in de opleidingsonderdelen wordt aangemoedigd (specifiek voor LOG).

De commissie vraagt de opleiding de studenten blijvend te motiveren voor initiatieven op het vlak van internationalisering.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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 stelt vast dat het cursusmateriaal overwegend op het niveau van een professionele bachelor staat en regelmatig wordt geactualiseerd. Dit geldt voor alle afstudeerrichtingen. Een uitzondering hierop is de versie van de cursus Toegepaste communicatietechnologie die tijdens de visitatie aan de commissie ter beschikking werd gesteld. In de inleiding wordt nog gerefereerd naar een oude benaming van de opleiding, en de cursus vermeldt nog in onbruik geraakte werkmiddelen. Voor de ondersteuning van kennisverwerving gebruiken de lectoren naast eigen cursussen relevante en recente uitgaven van handboeken en naslagwerken. Een aantal handboeken Engels vermeldt doelstellingen en basiscompetenties bij de verschillende units. Voor het inoefenen van schriftelijke taalvaardigheden in verschillende talen wordt gebruikgemaakt van een commercieel digitaal oefenpakket dat niet specifiek is gericht op Bedrijfsmanagement, en dus vooral als remediërspakket zijn diensten bewijst. De ondersteunende handboeken voor bedrijfsethiek zijn zeer toepasselijk en interessant voor een opleiding Bedrijfsmanagement. Het meeste maar niet alle cursusmateriaal is ook op de elektronische leeromgeving Dileahs te raadplegen. Daarop vinden de studenten ook geactualiseerde informatie via PowerPoint-presentaties. Toch formuleert de commissie enkele opmerkingen: voor een aantal opleidingsonderdelen kon zij, noch in de gedrukte versie noch digitaal, cursusmaterialen of referenties ernaar op de elektronische leeromgeving raadplegen. De commissie is van mening dat de informatie over het schriftelijke cursusmateriaal op de ECTS-fiches moet worden gecontroleerd op correctheid en volledigheid (bijvoorbeeld de vermelding van competenties). Voor kennisontwikkeling en de actualisering ervan kunnen de studenten en lectoren gebruikmaken van de collectie gedrukte vakliteratuur (boeken en vooral tijdschriften), de elektronische woordenboeken, en een representatieve set van algemene en vakspecifieke databanken, die ter beschikking worden gesteld in de mediatheek.

De commissie vindt de inrichting van het opleidingsonderdeel Seminars (drie studiepunten) in semester vier in principe positief omwille van de samenwerking met het werkveld. De lectoren vermelden dat zij in de seminars vaak een aanleiding vinden om hun leerinhouden te actualiseren. Sommige seminars worden hogeschoolbreed aangeboden (bijvoorbeeld het seminarie Arteveldemobiliteit). De commissie vernam van de studenten dat een aantal seminars te algemeen van inhoud is. Zij wijst dan ook op de noodzaak om de inhoud van de seminars af te stemmen op de eigenheid van elke afstudeerrichting en te zorgen voor een ruim aanbod met voldoende alternatieven. Het is een manier om het werkveld concreet te betrekken bij de invulling van beroepsgerichte opleidingsonderdelen.

Via een kijk- of observatiestage in het kader van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling (eerste trajectjaar) krijgen de studenten de gelegenheid om kennis te maken met het toekomstige werkveld. De kijkstage bestaat uit een dagbezoek aan een bedrijf, waarbij de studenten de kans krijgen om in gesprek te komen met een bedrijfsleider. De commissie vindt het positief dat de kijkstage is opgenomen in de leerlijn professionalisering, maar vraagt dat ook aandacht kan gaan naar de feedback en de terugkoppeling naar de andere studenten en naar het programma (bijvoorbeeld naar de eindstage).

De studenten hebben de indruk dat de lectoren de evoluties in het werkveld goed opvolgen en nieuwe ontwikkelingen integreren in hun lessen. Zij vermeldden de inschakeling van gastsprekers om actuele tendensen in een opleidingsonderdeel toe te lichten. Bij bedrijfsbezoeken en buitenlandse studiereizen krijgen de studenten opdrachten mee die later als een werkstuk in de portfolio worden opgenomen en eventueel aan medestudenten moeten worden gepresenteerd.

De opleiding besteedt aandacht aan de ontwikkeling van duurzaam ondernemerschap in het opleidingsonderdeel Religie, zingeving en levensbeschouwing (ethische aspecten). In KMO voorziet de opleiding een specifiek opleidingsonderdeel KMO-project (tweede jaar van het modeltraject). Ten slotte signaleert de opleiding dat zij aan de wieg stond van het project Accio (Arteveldehogeschool Centrum voor Creativiteit, zin voor Innovatie en Ondernemen), een centrum dat de creativiteit, zin voor innovatie en ondernemingszin bij studenten, medewerkers en oud-studenten wil stimuleren.

Om gevolg te geven aan opmerkingen van de vorige visitatiecommissie in verband met internationalisering, maakt de opleiding werk van internationale samenwerking (cf. het RIBA-project als onderdeel van het programma, besproken in 2.1). De opleiding haalde als concreet voorbeeld van de impact van het RIBA-project op de professionele gerichtheid van het programma aan dat een studente als gevolg van een uitwisseling binnen RIBA masterstudies heeft aangevat in een partnerinstelling in Izmir (Turkije). De opleiding is zich ervan bewust dat hier nog mogelijkheden openliggen voor bijvoorbeeld samenwerking in het kader van projectmatig wetenschappelijk onderzoek. De commissie nam kennis van nog enkele andere initiatieven op het vlak van internationalisering, zoals het Leonardo Da Vinci-project *Office Interactors*, in samenwerking met de opleiding Officemanagement (internationale bedrijfsgerichte lessen via internet) en de tweetalige EPHEC-handelsbeurs, die wordt ingericht in samenwerking met de *Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales* in Brussel.

De opleiding beschouwt de eindstage als de sterkste vorm van praktijkervaring. Zij neemt het hele zesde semester van twaalf weken (derde trajectjaar) in beslag, en er zijn zeventien studiepunten aan gekoppeld. Het belang dat de opleiding aan de stage wijdt, blijkt uit het feit dat de stagecoördinator tot het kernteam van de opleiding behoort. De commissie stelde vast dat aan de organisatie van de stage de nodige aandacht wordt besteed. Al in de maand maart van het tweede opleidingsjaar krijgen de studenten een algemene briefing en een stagegids. Concrete informatie over het doel en de organisatie van de stage kunnen de studenten al vanaf het eerste trajectjaar op de elektronische leeromgeving vinden. De studenten zoeken zelf een stageplaats op basis van een lijst met bedrijven die de opleiding heeft gescreend. Eventueel kan de student zelf een stageplaats voorstellen, die aan dezelfde screeningscriteria wordt onderworpen voor toewijzing. De studenten worden tijdens de stage begeleid door een stagebegeleider van de hogeschool en een stagementor in het bedrijf. Om de student de mogelijkheid te geven kritisch te kijken naar zijn stagewerkzaamheden, voert de stagebegeleider tijdens een terugkomdag op de campus in de eerste helft van de stageperiode een competentiegericht stagegesprek met de student. Tijdens de stage stelt de student driemaal een reflectieverslag op en houdt de student een stageportfolio, een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en een persoonlijk actieplan (PAP) bij. De student krijgt hiervoor in de bijlagen van de uitgebreide stagegids voorbeeldsjablonen ter beschikking. De persoonlijke zelfreflectie maakt deel uit van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. Uit de gesprekken met de alumni bleek dat zij tevreden zijn over de begeleiding tijdens de stage. De stagementoren van de bedrijven getuigden dat zij goed geïnformeerd waren over wat van hen gevraagd werd. De commissie stelde tijdens de gesprekken met de studenten vast dat zij niet steeds voldoende feedback kregen over de reflectieverslagen. De commissie vraagt daarom om hieraan meer aandacht te besteden.

Ook de hogeschool hecht veel belang aan de bedrijfsstages. Daarom is de stagecoördinator van de opleiding lid van een *Community of Practice* (COP), waarin ervaringen met betrekking tot de stageorganisatie worden uitgewisseld. De commissie vindt het positief dat een kwaliteitsverbeteringsteam (zie facet 5.2) het verloop van de stage kritisch heeft geëvalueerd. Als gevolg daarvan is de stage sinds 2010-2011 teruggebracht naar zestien studiepunten en naar vier dagen per week, zodat de student een dag per week aan de bachelorproef kan werken. De afstudeerdagen, die eigenlijk voorbereiden op de intrede in het werkveld en niet strikt behoren tot de stage, worden eveneens uit het opleidingsonderdeel Stage gehaald.

Een stage kan ook internationaal zijn, doch daarvoor bestaat bij de studenten geen grote interesse, ondanks de informatie die daarover wordt gegeven. Dit geldt trouwens ook voor een Erasmusstudie in het buitenland, omdat de studenten vinden dat ze daarvoor belangrijke opleidingsonderdelen van het eigen curriculum moeten missen. De opleiding neemt zich voor om in de toekomst voor de nieuwe afstudeerrichting ION de studenten sterk te motiveren om een buitenlandse stage te doen, of minstens een stageplaats op te nemen in een internationaal bedrijf in Vlaanderen. Op basis van een bevraging bij de aanvang van het tweede jaar van het modeltraject is de opleiding positief over het aantal ION-studenten dat hiervoor interesse betoont. Voor de nieuwe afstudeerrichting LOG voorziet de opleiding een specifiek taalgerichte bedrijfsstage op het einde van het tweede jaar om de indrukken van de kijkstage te verdiepen.

De bachelorproef (zes studiepunten) bestond tot voor kort uit drie onderdelen die bij eenzelfde bedrijf moesten worden uitgevoerd: een businessplan, een consultancy over een specifiek bedrijfsprobleem, en een ethische doorlichting van een bedrijf of een aspect ervan in het kader van het opleidingsonderdeel Religie, zingeving en

ethiek. Zij wordt eveneens uitgevoerd in de loop van het zesde semester gedurende vijf weken, vlak voor de aanvang van de stage, met een periode van afwerking (één of twee weken) na de stage. De interdisciplinaire consultancyopdracht, gerelateerd aan een probleemsituatie in een bedrijf, is opgevat als een groepsopdracht met zes studenten. Het procesmatige ervan wordt gedocumenteerd in een groepsportfolio en een individuele portfolio. De opleiding tracht afstudeerrichtingsoverschrijdende onderwerpen te vinden, maar dit is slechts zelden realiseerbaar.

Het zelfevaluatie-rapport beschrijft uitvoerig de begeleiding van de eindproef (informatiesessies, bachelorproefgids, taken van de projectbegeleider). De opleiding werd echter geconfronteerd met een aantal organisatorische moeilijkheden. In 2009-2010 werd een kwaliteitsverbeteringsteam Bachelorproef opgericht. Die besloot om de onderdelen Businessplan en RZL terug af te splitsen van de bachelorproef, en er aparte opleidingsonderdelen van te maken. RZL en Businessplan worden leereenheden van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling, dat tot in het derde jaar in het kader van de leerlijn professionalisering (zie facet 2.3) en levenslang leren wordt doorgetrokken. Het vernieuwde concept van de bachelorproef beoogt, volgens het zelfevaluatie-rapport, een kwaliteitsverhoging door flexibiliteit en spreiding in de tijd, een vermindering van de stress als gevolg van een te korte intense doorlooptijd van het project bij studenten, begeleiders en opdrachtgevers, en ontwikkeling van de competenties 'onderhandelen' en 'plannen' bij de student (onder andere door meer ruimte te laten aan de studenten om een eigen projectplanning op te stellen). Voor de begeleiding van de eindwerken wordt een *Project Office* gevormd. De commissie sprak met de nieuw aangeworven lector die als eindcoördinator het *Project Office* zal leiden, waarvan alle eindwerkbegeleiders deel uitmaken. Het brugprojectteam, in overleg met *Project Office*, zal op basis van een analyse van knelpunten van de organisatie van de bachelorproeven 2010-2011 (nulmeting) een aantal verbeteringspunten aanpakken.

Hoewel het zelfevaluatie-rapport beweert dat het verbeterde bachelorconcept werd voorgelegd aan de opleidingsadviesraad en de studenten, stelde de commissie vast dat over de organisatie van de bachelorproef nog heel wat onduidelijkheid bestond bij de geïnterviewde studenten en het werkveld. De commissie vraagt dat de bachelorproeven voldoende complex en liefst interdisciplinair en opleidingsbreed worden opgevat, en dat het niveau ervan wordt bewaakt. Tijdige informatie over het nieuwe concept en de uitwerking ervan naar studenten en werkveld is noodzakelijk.

Een positief gegeven is volgens de commissie eveneens de actualisatie van de bachelorproeven via het 'Brugproject onderwijs-ondernemingen'. De bedoeling is om een e-platform te creëren waardoor de contacten met vooral KMO's kunnen worden geïntensifieerd en bedrijfsspecifieke problemen waarvoor via bachelorproeven oplossingen kunnen worden aangereikt, kunnen worden gedetecteerd.

Er is in de opleiding een aanzet aanwezig van projectmatig wetenschappelijk onderzoek en projecten van maatschappelijke dienstverlening, en dit vooral op het vlak van marketing, ontwikkeling van digitaal leermateriaal, sociale media, ondernemingszin en lokale economie. In 2010-2011 werd de hogeschoolbrede organisatie voor permanente vorming en postgraduatens COMPahs omgevormd tot O&D (Onderzoek en Dienstverlening). Tegelijkertijd werd een nieuw beleid uitgetekend waarin de activiteiten in het kader van dienstverlening sterker onder de verantwoordelijkheid van de opleiding komen te liggen. De opleiding neemt zich voor om een aantal modules rond HRM als los aanbod op de markt te brengen in samenwerking met Unizo, Voka en VKW. De commissie vernam dat de output van onderzoek een maatschappelijke relevantie heeft, en wordt teruggekoppeld naar de opdrachtgevers of naar de overheid (bijvoorbeeld de stad Gent, de Nationale Bank of een ministerieel kabinet).

Voor onderzoek heeft de opleiding vier onderzoekslijnen uitgestippeld. Het beleidsplan noemt de onderzoekslijn nieuwe media prioritair. De andere zijn onderwijsinnovatie, ondernemerschap, en de relatie tussen onderwijsinnovatie en arbeidsmarktonderzoek. In de laatste onderzoekslijn wordt de toeleiding van het onderwijs naar knelpuntenberoepen onderzocht. De opleiding investeert sinds 2009-2010 in onderzoek, door de aanstelling van een opdrachthouder Onderzoek (20 procent). Die dient op een selectieve wijze PWO-projecten in om de slaagkans te verhogen, en gaat (met succes) op zoek naar middelen uit de derde geldstroom. De commissie

moedigt de opleiding aan om van dergelijke projecten verder werk te maken en de resultaten ervan te integreren in de opleidingsonderdelen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De informatie over het schriftelijke cursusmateriaal op de ECTS-fiches moet worden gecontroleerd op correctheid en volledigheid.

De commissie beveelt aan om de inhoud van het opleidingsonderdeel Seminars toe te spitsen op de afstudeerrichtingen en voldoende alternatieven aan te bieden.

De opleiding dient aandacht te hebben voor de feedback over de reflectieverslagen van de observatiestage.

De commissie moedigt de opleiding aan om projecten van toegepast onderzoek en maatschappelijke dienstverlening verder uit te bouwen, eventueel in samenwerking met buitenlandse partnerinstellingen, en de resultaten ervan te integreren in de opleidingsonderdelen.

Betere informatie over het nieuwe concept van de bachelorproef en de verwachte output ervan is noodzakelijk.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie apprecieert de aanwezigheid van zowel een verticale als een horizontale samenhang van het programma, doordat in de programmaopbouw en -organisatie een evenwicht tussen harde en zachte volgtijdelijkheid wordt bewaakt. De samenhang tussen de trajectschijven wordt verzekerd door de aanwezigheid van beroepsspecifieke leerlijnen. Een leerlijn geeft de verschillende stappen weer waarin een competentie doorheen de opleiding wordt verworven. De bijlagen bij het zelfevaluatierapport bevatten een overzicht van de leerlijnen en de volgtijdelijkheid. Binnen een opleidingsjaar bestaat een zachte volgtijdelijkheid. Tussen de opleidingsjaren bestaat een harde volgtijdelijkheid, zodat de studenten vakkennis en competenties op een sequentiële manier verwerven.

Tijdens het eerste breed opgevatte en gemeenschappelijke modeltrajectjaar worden de studenten via het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling, en een aantal oriënterende opleidingsonderdelen en een beroepenspel aangezet om op een bewuste manier vanuit hun interessegebieden en competenties te kiezen voor een bepaalde verdiepende afstudeerrichting. Zij worden daarin begeleid door een leercoach. In het curriculum dat van start ging in 2010-2011 werd ruimte gemaakt voor informatie over de nieuwe afstudeerrichtingen. In het tweede jaar krijgen de studenten een informatiesessie over een aantal verbredende keuzetrajecten die zij kunnen inruilen voor vakspecifieke opleidingsonderdelen in de derde schijf. De commissie merkt op dat de studenten het verband van de leerlijn Professionalisering met het opleidingsonderdeel Seminars in opleidingsjaar twee, en de stage en bacheloreindproef in opleidingsjaar drie niet als zodanig herkennen.

De opleiding signaleert dat de vakgroepvoorzitters de volgtijdelijkheidsregels en de leerlijnen bewaken in het kernteam, en dat de coördinatie ervan de taak is van de opleidingscoördinatoren.

De opleiding biedt een aantal verkorte leerroutes aan op basis van EVC/EVK-procedures. Zij zijn gericht op enerzijds houders van bepaalde bachelor- of masterdiploma's, en anderzijds op houders van een diploma Bedrijfsmanagement met specialisatie in een bepaalde afstudeerrichting die een verkort programma willen volgen voor het bekomen van een bachelorgraad met specialisatie in een andere afstudeerrichting. De commissie stelt vast dat de standaardprocedures en mogelijke afwijkingen hiervan met een precedentenlijst en een opsomming van te volgen opleidingsonderdelen goed zijn gedocumenteerd.

De commissie stelt vast dat de opleiding ernstige inspanningen doet om de flexibiliteit in het programma zo volledig mogelijk toe te passen (gemeenschappelijk jaar, organisatie van keuzepakketten, keuze van lessenroosters en lesmomenten, omwisselbaarheid van semesters, mogelijkheid om in februari in te schrijven, deeltrajecten, flexibele organisatie van de stages in MAR...) Zachte volgtijdelijkheid binnen een opleidingsjaar wordt bewerkstelligd door het dubbel aanbieden van opleidingsonderdelen in de respectievelijke twee semesters van een opleidingsjaar. De commissie waardeert de flexibiliteit die de studenten hebben om op een *first-come, first-served*-basis te kiezen tussen semester A en semester B van een opleidingsjaar. Die mogelijkheid heeft een gunstige invloed op de doorstroom en de studieduur. De opleiding signaleerde dat 10 procent van de eerstejaarsstudenten in februari instroomt. Zij kunnen door het systeem van dubbele lessenroosters per opleidingsjaar drie jaar later op het einde van januari afstuderen. De studenten hadden positieve ervaringen met de verschillende combinatiemogelijkheden en de mogelijkheid om elektronisch te kiezen voor lespakketten en -roosters. De commissie deelt de bezorgdheid van het management dat de spectaculaire groei van de opleiding kan dwingen om hierin beperkingen aan te brengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de studenten bewuster te maken van de leerlijn Professionalisering.

De commissie raadt aan om de plaats en de invulling van de keuzetrajecten te onderzoeken.

#### **Facet 2.4 Studietoegang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoegang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoegang van een professioneel gerichte bachelor. De standaardprocedures en het aantal op te nemen studiepunten voor verkorte leerroutes zijn goed gedocumenteerd per afstudeerrichting.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelt vast dat de opleiding jaarlijks studietijdmetingen organiseert in de trajectschijven één en twee. De derdejaarsstudenten worden bevraagd op het einde van hun studietraject door middel van focusgesprekken. De opleiding wordt voor de verwerking van de resultaten van de metingen degelijk ondersteund door de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering van de hogeschool. Die is permanent op zoek naar betrouwbare vormen van studietijdmeting, zoals blijkt uit de verschillende methodieken die werden uitgetest in 2009-2010 en 2010-2011. De resultaten worden besproken in het opleidingsmanagementteam en het kernteam. In het geval van ernstige afwijkingen van de reële studietijd ten opzichte van de begrote wordt overleg gepleegd met de betrokken lector. Problematische situaties worden voor verdere opvolging doorgestuurd naar de vakgroepen met het oog op remediëring. De besprekingen tonen aan dat de studielast erg afhankelijk is van de samenstelling van de verschillende klasgroepen, en verschilt naargelang de opleidingsonderdelen. Zo bleek uit de gesprekken met de studenten dat binnen het opleidingsonderdeel Toegepaste communicatie en ICT (zeven studiepunten) het aandeel van de ICT-gewaardeerde digitale presentatie te zwaar doorwoog ten opzichte van de talen- en communicatiecomponent. De ingezette studietijd was daar echter omgekeerd evenredig mee, zodat de begrote studietijd ver boven de reële studielast uitsteeg. De actualisering van het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat uit de gesprekken met de laatstejaars tijdens de afstudeerdagen 2011 is gebleken dat de werklast voor de studenten van het derde opleidingsjaar zwaar is omwille van de organisatie en de planning van het opleidingsonderdeel Religie, zingeving en levensbeschouwing (RZL) en de bachelorproef. Ook uit de gesprekken met de studenten bleek dat de werklast van de tweede en de derde schijf (te) zwaar is. De opleiding zegt al enkele maatregelen te hebben genomen om de situatie te verbeteren, zoals de oprichting van een *Project Office*, dat de projectplanning van de bachelorproef zal begeleiden. De commissie apprecieert de inspanningen van de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering om bijkomende tools ter beschikking te stellen van de opleidingen, zoals de opdrachtenregistratie met de mogelijkheid om de spreiding van de opdrachten te controleren. De commissie kon de resultaten van die registratie inzien. Die laten aan de vakgroepen toe om met de lectoren afspraken te maken over de spreiding van de opdrachten. De commissie meent echter dat de opleiding niet alleen moet reageren op de resultaten van studietijdmetingen maar dat zij werklast proactief in kaart moet brengen, door te onderzoeken of de studielast optimaal genoeg is verdeeld over de semesters.

De flexibiliteit van onderling uitwisselbare semesters en de keuze die de studenten als gevolg daarvan hebben om een voormiddag- of namiddagprogramma te volgen, komt de studeerbaarheid ten goede, omdat de studenten de bij te wonen contacturen kunnen aanpassen aan hun woon- of leefsituatie.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie adviseert om de werklast proactief in kaart te brengen.

De commissie adviseert om de werklast evenwichtig te verdelen over de semesters. De commissie beveelt aan om verdere maatregelen te nemen in verband met de werklast van de derdejaarsstudenten.

## 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: voldoende

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

De lectoren kunnen met betrekking tot de didactische vormgeving van het competentiegerichte onderwijs een beroep doen op instrumenten en diensten die de hogeschoolbrede dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering ter beschikking stelt, zoals CoWeB, een databank met een beschrijving van onderwijs- en evaluatievormen. De dienst voert tevens op vraag actieonderzoek uit, bijvoorbeeld in functie van curriculumontwikkeling en evaluatie-instrumenten.

De opleiding hanteert diverse klassieke werkvormen, zoals hoor- en werkcolleges, practica, bedrijfsbezoeken en het bijwonen van seminaries. De studenten appreciëren die werkvormen, vooral in functie van enerzijds kennisverwerving en anderzijds als een eerste contact met het werkveld. Zij getuigden dat het aandeel van groepsopdrachten en vormen van zelfstandig werk gradueel meer voorkomen naargelang de studie vordert. De opleiding toonde aan dat zij de elektronische leeromgeving inzet in de vorm van *blended learning*. Zo wordt ook gebruikgemaakt van begeleide zelfstudie, waarbij de studenten contacturen doorbrengen op de hogeschool en daarnaast zelfstandig maar toch begeleid studeren op momenten en plaatsen die hen het beste passen. De opleiding beoogt daarmee de efficiëntie van de contacturen te verhogen en te voorzien in vormen van 'begeleide' zelfstudie. De commissie kreeg enkele mooie voorbeelden van *blended learning* in onder andere Communicatievaardigheden Frans en Engels. De opleiding experimenteerde al met een project *peer-tutoring*, waarbij derdejaars eerstejaarsstudenten begeleiden. De commissie vindt dit positief, maar stelde vast dat het project slechts een beperkte toepassing heeft gekregen, en moedigt de opleiding aan dit initiatief terug op te nemen en verder uit te werken. De commissie stelt vast dat de inhoud van de opdrachten en groepswerken aangepast is, maar dat nog meer kan worden ingezet op zelfsturende initiatieven. In dat kader waardeert ze het projectwerk in AFI, waarbij meerdere opleidingsonderdelen geïntegreerd aan bod komen. Op dit vlak dreigen de snelle aangroei van de studentenaantallen, de groeps grootte en de beschikbaarheid van aangepaste werklokalen deze aanpak in het gedrang te brengen. De opleiding verzekert echter dat zij voor opleidingsonderdelen waarin vaardigheden centraal staan (talen, practica), de groepen tot maximaal achttien tot twintig studenten beperkt houdt. Dit blijkt ook uit de planning van de groepsindeling, die als bijlage bij de actualisering van het zelfevaluatie-rapport is gevoegd.

Op basis van het model van Quinn werd voor KMO en ION een praktijkgericht programma uitgewerkt. De eerste zes weken staan in het teken van kennisoverdracht die de basis vormt voor het bijbrengen van competenties, gelinkt aan de beroepsrollen en geïntegreerd in realistische managementsituaties, waarbij verschillende lesgevers door middel van teamteaching betrokken zijn. De opleiding doet al een beroep op inbreng van het bedrijfsleven (gastsprekers, cases), en wenst dit in de toekomst nog sterker aan bod te brengen. De commissie moedigt deze ambitie aan. Positief is eveneens de inzet van e-portfolioprojecten in verschillende opleidingsonderdelen. De opleiding heeft sinds drie jaar een speciaal softwareprogramma (Qport) in gebruik met de intentie om de verschillende portfolio's te integreren, met het oog op de ontwikkeling van een representatieportfolio, die de studenten later bij sollicitatie- of intakegesprekken kunnen gebruiken. De commissie is positief over deze aanpak.

Om de kwaliteit van het studiemateriaal te bevorderen, heeft de hogeschool een 'Steundocument schriftelijk studiemateriaal' ontwikkeld. De commissie vindt dit een nuttig instrument, dat de lectoren nog meer kunnen gebruiken ter verbetering van de didactische vormgeving en lay-out van gedrukte cursusmaterialen en PowerPoint-presentaties. Het kan volgens de commissie ook nuttig ingezet worden bij de kwaliteitscontrole van

de cursusmaterialen. Dit is een taak die volgens het zelfevaluatierapport de opleidingsadviesraad waarneemt. De commissie meent dat dit orgaan wellicht te ver afstaat van het concrete onderwijsgebeuren om dit grondig te doen. De opleiding doet volgens de commissie gewaardeerde inspanningen voor de ontwikkeling van digitaal leer materiaal, en de mogelijkheden tot e-learning zijn uitgebreid. Een lector is voor de ondersteuning ervan deeltijds aangesteld. Via deelname aan externe projecten, ook in samenwerking met e-learningbedrijven, heeft de opleiding op dit vlak een grondige expertise opgedaan, zodat de opleiding – naar eigen zeggen – op dit vlak een voortrekkersrol speelt naar andere opleidingen van de hogeschool. De commissie kreeg verschillende voorbeelden van de inzet van digitale leer materialen (Toegepaste communicatietechnologie, screeningtests voor talen, een nieuw opleidingsonderdeel @media, de e-initiatie cursus Boekhouden, een digitaal proef-examencentrum...).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert te blijven waken over de groeps grootte en de beschikbaarheid van werklokalen, gezien de snelle aangroei van de studentenaantallen.

De commissie adviseert de lectoren om nog meer gebruik te maken van het ‘Steundocument schriftelijk studiemateriaal’.

De commissie moedigt de opleiding aan om het project *peer-tutoring*, indien organiseerbaar, terug op te nemen.

De commissie stelt voor om bij teamteaching meer een beroep te doen op externe gastsprekers (bijvoorbeeld in het kader van de implementatie van de beroepsrollen van het model van Quinn).

#### **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:**

Voor de organisatie van de examens steunt de opleiding op de procedures die de hogeschool heeft vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling, conform de decretale bepalingen hieromtrent, meer bepaald in het decreet Herstructurering hoger onderwijs, het Flexibiliseringsdecreet en het Participatiedecreet (2004). Elk jaar wordt het onderwijs- en examenreglement geactualiseerd door de werkgroep Studiecontract en herbevestigd na adviezen van de Arteveldestudentenraad, de Artevelde raad en de academische raad.

De commissie stelt vast dat de opleiding zich op het vlak van competentiegericht toetsen, en vooral het toetsen van attitudes, in een vernieuwingsfase bevindt. Dit uit zich in een zoeken naar nieuwe evaluatievormen ter aanvulling van de bestaande klassieke schriftelijke en mondelinge examens. De commissie kon de examenvragen inkijken en stelde vast dat zij vooral kennisgericht zijn, hoewel zij op het niveau van een professionele bachelor staan en aansluiten op de geziene leerstof. De explicitering van de competenties in de evaluatiecriteria zou nog beter kunnen, met name voor de beoordeling van de seminars. Hiervan waren de studenten minder goed op de hoogte. Positief is in elk geval dat op enkele examenopgavebladen de competenties al vermeld staan. In die gevallen dienden de studenten meestal casussen te bespreken of vragen in dat verband te beantwoorden (bijvoorbeeld aan de hand van een actueel krantenartikel).



De hogeschool heeft als jaarthema voor 2011-2012 ervoor gekozen om een aangepast toetsbeleid te ontwikkelen, met daaraan gekoppeld een beleid inzake fraudepreventie. De opleiding krijgt voor de innovatie op het vlak van competentiegericht toetsen ondersteuning van de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering van de hogeschool via bijscholingen voor lectoren. CoWeB (cf. facet 2.6) bevat eveneens een overzicht van competentiegerichte examenvormen. De commissie stelde vast dat binnen de opleiding zelf werk wordt gemaakt van de aanpassing van de klassieke examenvormen (open vragen, meerkeuzevragen, casussen) en van een differentiatie van examenvormen, door gebruik te maken van e-portfolio's, presentaties, permanente evaluatie, *peer-* en *self-assessment* bij de beoordeling van praktijkvakken, projecten, individuele en groepsopdrachten. De opleiding toonde aan in welke richting zij wil gaan aan de hand van de evaluatie van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. Die gebeurt via een checklist met daarop de verschillende rollen die een student binnen een leergroep heeft aangenomen. Op het einde vindt nog een individueel feedbackgesprek plaats met de leercoach. De opleiding wil in de toekomst voor opleidingsonderdelen waarin attitudes belangrijk zijn, de zelfreflectie van de student en persoonlijke feedback centraal stellen.

De commissie stelt echter, samen met de opleiding, vast dat het groeiproces op het vlak van competentiegericht toetsen wordt bemoeilijkt door de snelle studentenaangroei. Een van de gevolgen hiervan is dat de individuele feedback op zelfreflectieverslagen en portfolio's niet steeds kan worden gewaarborgd. De commissie vernam van de studenten dat op dit moment bijvoorbeeld te weinig feedback op de kijkstage wordt gegeven. Zij vond bij de lezing van enkele zelfreflectieverslagen hiervan bevestiging; de toegekende, hoge, punten corresponderden volgens de commissie bovendien niet in alle gevallen met de kwaliteit van het verslag. De opleiding pooft hieraan echter te verhelpen door een groter opdrachtpercentage tussen de lectoren bij de beoordeling van bijvoorbeeld businessplannen, portfolio's of andere opdrachten.

De organisatie en de procedures van de examens zijn volgens de commissie voldoende transparant. Het studiecontract bevat de onderwijsregeling, de examenregeling (met vermelding van de examencommissies en een duidelijk beoordelingsvenster) en afspraken met betrekking tot de samenleving op de hogeschool. Dit is een Arteveldebreed document dat aan de studenten wordt overhandigd bij de inschrijving en ook online ter beschikking wordt gesteld. De ECTS-fiches vermelden standaard de beoordelingscriteria en de organisatie van de evaluatie. De lectoren beschikken over een leidraad voor het invullen van de ECTS-fiches, en meer bepaald de evaluatievormen. De commissie kon dit document inzien. Spijtig genoeg moest de commissie vaststellen dat enkele ECTS-fiches niet volledig zijn ingevuld en vermelden zij 'nihil' bij de genoemde rubrieken. Het examenreglement voorziet in drie periodegebonden evaluaties of examenperiodes (januari, juni, september) en twee examenkansen. Een afgewerkt opleidingsonderdeel wordt verplicht geëvalueerd bij de eerstvolgende examenperiode. Na elke periodegebonden evaluatieperiode worden feedbackgesprekken voorzien, waarbij naast de lector ook de opleidingscoördinator, de ombuds, personen van SOVO-arte en leer- en trajectcoaches beschikbaar zijn. De examenroosters voor de periodegebonden evaluaties worden tijdig meegedeeld, en de studenten hebben de mogelijkheid om vooraf aanpassingen voor te stellen. Die aanpassingen moeten worden gevraagd via de studentenvertegenwoordiger per klasgroep. Indien die ontbreekt, is er geen procedure voor inspraak in de examenregeling voorzien, tenzij via informeel contact. Positief is de organisatie van een inhaaldag voor de studenten die omwille van gewettigde omstandigheden een examen moesten missen. De commissie apprecieert de inspanningen die de medewerkers van de studentenadministratie doen om de vele examenroosters op te stellen.

De studenten zijn via informatiesessies op de hoogte van de werking van de ombudsdienst. De commissie vernam dat een stijgend aantal fraudegevallen wordt vastgesteld, waarvan de meerderheid te maken heeft met plagiaat. Dit blijkt in alle opleidingen van de hogeschool voor te komen. De ombudsdienst wil ten aanzien van dit fenomeen vooral een voorkomingsbeleid voeren. De dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering heeft een plagiaatgids gemaakt, die voor studenten en docenten duidelijk maakt wat plagiaat is, hoe het tot stand komt (soms ongewild door een gebrek aan kennis van het systeem van refereren) en wat de sancties zijn. Sinds het laatste academiejaar worden de studenten hierover bovendien voorgelicht tijdens de introductieweek. In functie van plagiaatdetectie heeft de hogeschool specifieke software aangeschaft waarmee ingeleverde werkstukken kunnen worden gescreend op mogelijk plagiaat.

De opleiding hanteert verschillende procedures voor de kwaliteitsbewaking van de examens: nazicht van de ECTS-fiches door de vakgroepen en het kernteam (wat volgens de commissie systematischer kan gebeuren), afspraken tussen lectoren met betrekking tot de examenvorm en de beoordelingscriteria, hetzelfde examen indien een opleidingsonderdeel door meerdere lectoren wordt gegeven, afgifte van de examenvragen op het secretariaat op een geïkt formulier voor de aanvang van de evaluatie, keuzemogelijkheid tussen meerdere vragenreeksen bij een mondeling examen, aanwezigheid van externen/personen uit het werkveld bij de beoordeling van bachelorproeven, controle van de puntenlijsten na het examen, duidelijke bekendmaking van de bezwaarmogelijkheden door studenten, analyse van de slaagcijfers enzovoort.

De stagebeoordeling is een vorm van permanente evaluatie door de stagementor en de stagebegeleider op basis van tussentijdse reflectieverslagen, de stageportfolio en het stageverslag. De jaarlijks geactualiseerde stagegids vermeldt de stagecompetenties en het quoteringsysteem. Spijtig genoeg zijn die competenties niet opgenomen in de ECTS-fiche van de stage (idem voor de bachelorproef). De stagementoren met wie de commissie kon spreken, verklaarden goed gebriefd te zijn over de evaluatieprocedure. Zij geven zonescores van A tot Fx. Zij verklaarden tijdens het interview met de commissie dat zij hun waardering bepalen binnen de context waarin zij eigen medewerkers in hun professionele omgeving beoordelen. De opleiding beschikt over een rekenformulier (met gewogen waardes) dat de zonescores omzet naar de niveaus van de competenties en een cijfernotatie. De stagebegeleider bezoekt de stageplaats voor de aanvang van de stage (in het geval het om een nieuwe stageplaats gaat), tijdens de stage en aan het eind van de stage. Op die momenten bespreken stagebegeleider en -mentor de stageopdrachten en de vorderingen van de student.

De eindcompetenties en de beoordelingscriteria voor de bachelorproef zijn opgenomen in de gids 'Bachelorproef'. Vermits de bachelorproef bestaat uit groepsopdrachten vindt zowel een individuele als een groepsbeoordeling plaats. De individuele beoordeling gebeurt deels via *peer-* en *self-assessment* door de studenten. Hiervoor zijn criteria opgenomen in de bachelorproefgids. Het beoordelingssysteem houdt bij de bepaling van de uiteindelijke score rekening met de individuele bijdrage in het groepswerk. De groepsbeoordeling gebeurt op basis van een presentatie van het project voor een jury, waarvan het bedrijf/de opdrachtgever deel uitmaakt. Die presentatie vindt plaats op de hogeschool zelf, zoals voorzien in het examenreglement. Het werkveld is vragende partij om de presentatie, indien relevant, ook te laten plaatsvinden op het bedrijf zelf. De commissie sluit zich hierbij aan.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan om oplossingen te zoeken voor het geven van zo veel mogelijk feedback aan de studenten, in casu voor de zelfreflectieverslagen en de portfolio's.

De commissie beveelt aan om de stage- en bachelorproefcompetenties te vermelden in de ECTS-fiches.

De commissie adviseert om, op vraag van het werkveld, de presentaties van de bachelorproeven ook te laten plaatsvinden in het betrokken bedrijf zelf, indien daarvoor relevantie bestaat.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding.

De commissie nam kennis van de diverse vormen van informatieverstrekking aan kandidaat-studenten. Daarvoor kan de opleiding een beroep doen op de informatiecampagnes die de Arteveldehogeschool organiseert. Die bestaan uit een studievoormiddag en informatiepakketten voor CLB-diensten, een affiche, mailings, opleidingsfolders, infoavonden voor ouders met betrekking tot de intrede in het hoger onderwijs, deelname aan de provinciale studie-informatiedagen (SID-in's) en vier infodagen op de campus Kantienberg. Op die laatste momenten kunnen de studenten kennismaken met medewerkers van de opleiding en de studiefaciliteiten, en kunnen kandidaat-studenten zogenaamde 'proefstudeeronderwijsactiviteiten' volgen. Op alle infodagen zijn medewerkers van de vzw SOVOarte en de dienst Studieadvies aanwezig. Bij beide kunnen (kandidaat-)studenten ook op alle momenten via e-mail, telefoon of voor een afspraak terecht. De dienst Studieadvies beschikt over een infotheek met brochures over opleidingen in het hoger onderwijs.

De inschrijving van nieuwe studenten verloopt via een hogeschoolbrede procedure op één centraal inschrijvingspunt. Dit heeft het voordeel dat de technische informatie en financiële afhandeling professioneel verlopen, en dat de opleiding zelf administratief wordt ontlast. Tijdens de derde infodag kunnen studenten al online een preregistratieformulier invullen. Kandidaat-studenten kunnen via de website van de hogeschool een studiekeuzetest doorlopen. De hogeschool startte in 2009-2010 een nieuw initiatief: het leernetwerk Secundair onderwijs-Arteveldehogeschool. Hiermee wil de hogeschool de overgang tussen het secundair onderwijs en de hogeschool faciliteren, een beter zicht krijgen op de werkwijzen en vernieuwingen in het secundair onderwijs, en de studiekeuzebegeleiding optimaliseren.

De opleiding biedt verschillende flexibele leerwegen aan. Zij volgt de EVC/EVK-procedures zoals ze hogeschoolbreed zijn uitgeschreven. Die worden vooral gebruikt door studenten die al een hogeronderwijsdiploma hebben behaald. Uit de cijfers blijkt dat de opleiding in de voorbije jaren steeds minder nieuwe studenten met een diploma hoger onderwijs aantrekt (gedaald van zeventien in 2007-2008 naar drie in 2010-2011). De beoordeling van de dossiers gebeurt door de vakgroepvoorzitters. Zulke studenten kunnen een verkort traject volgen. Via een precedentenlijst en een standaardprocedure die de te volgen opleidingsonderdelen en mogelijke uitzonderingen oplijst, worden de kandidaten op een transparante manier geïnformeerd over de mogelijkheden. Een precedentenlijst bevat door de vakgroepvoorzitters goedgekeurde EVK's. Ook late inschrijvers en studenten die zich inschrijven bij de aanvang van het tweede semester worden opgevangen door een leertrajectbegeleider en/of door een leercoach, die hen informeert over het lessenrooster, de digitale leeromgeving, de evaluaties enzovoort.

De opleiding werkt samen met een CVO-opleiding om succesvolle studenten die in het bezit zijn van een graduaat Accountancy-boekhouden (niveau HBO5), de mogelijkheid te bieden om eveneens via een verkort traject een bachelorgraad te behalen. De opleiding heeft via het 'Switch'-traject mogelijkheden onderzocht voor

duaal leren (afstudeerrichting AFI): een combinatie van competenties verwerven met het volgen van onderwijsactiviteiten. Dit project, dat liep in samenwerking met het bedrijfsleven, is echter stopgezet omwille van de arbeidsintensiviteit voor de opvolging ervan, zowel door de opleiding als door het bedrijfsleven, dat met een economische crisis werd geconfronteerd. Organisatorisch bleek het niet steeds even eenvoudig om bijzondere faciliteiten toe te kennen voor bijvoorbeeld de deelname aan groepsopdrachten die combineerbaar waren met de aanwezigheid op de werkvloer. Het project kende slechts een matig succes (zes inschrijvingen). De opleiding neemt zich evenwel voor het project later terug op te starten. De ontubbeling van semesters biedt dan weer de mogelijkheid dat studenten instromen in februari om binnen een termijn van drie jaar eind januari af te studeren. Die mogelijkheid benut ongeveer 10 procent van de instromende studenten.

De commissie staat positief tegenover de intakegesprekken die de leertrajectbegeleiders al voor de start van het academiejaar en tijdens de eerste lesweken met alle studenten hebben, omdat de opvang van de instroom op die manier aansluit bij de studiebegeleiding. Volgens de opleiding beoogt het intakegesprek een optimalisering van de startcompetenties. Tijdens dit gesprek worden mogelijke vrijstellingen op basis van creditbewijzen voor zowel nieuwe studenten als voor herinschrijvers onderzocht, en vindt een eerste oriëntatie plaats voor de keuze van een afstudeerrichting. De organisatie van een intakegesprek voor alle studenten is ook ingegeven door de bezorgdheid om de studenten niet te stigmatiseren maar gelijk te behandelen vanuit het principe van gelijke startkansen. Hieraan draagt ook het aanbod van de dienst Studieadvies bij, die een balie heeft in de buurt van de locatie waar de inschrijvingen plaatshebben. Daar kunnen studenten bijkomend studieadvies verkrijgen en zich inschrijven voor de algemene instapcursussen die op hogeschoolniveau worden georganiseerd. De opleiding heeft ervoor gekozen om geen instapcursussen in te richten voor Boekhouden. Hiervoor adviseert zij studenten opleidingen of cursussen van andere onderwijsverstrekkers die *in-house* monitoraatcursussen geven. Deze samenwerking met het CVO KISP en Het Perspectief is bedoeld voor studenten met een onvoldoende niveau bij instroom.

Voor de aanvang van het academiejaar richt de opleiding een introductieweek in met informatie over elk opleidingsonderdeel, de examens, de studiebegeleiding, de mediatheek en de elektronische leeromgeving, en over leven en studeren op de campus. Instromende studenten moeten in de loop van de eerste week via de elektronische leeromgeving deelnemen aan een LASSI-test voor de screening van hun leergedrag. De resultaten worden besproken in een individueel feedbackgesprek en in leergroepen binnen het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. Aan studenten met een onvoldoende niveau bij de instroom worden remediëringstrajecten voorgesteld (zie hoger). De dienst Studieadvies heeft bovendien onderzoek gedaan naar het verband tussen LASSI-scores en het studieresultaat, en heeft een positieve correlatie vastgesteld. Daarnaast nemen alle instromende studenten deel aan de onlinetaalscreening 'Test je taal', die bestaat uit vijf onderdelen: spelling, grammatica, academische woordenschat, zakelijk schrijven en leesvaardigheid. Intern onderzoek heeft uitgewezen dat studenten met zwakke resultaten voor de taalttest ofwel studenten zijn met een leerstoornis, ofwel afkomstig zijn uit een zwakke vooropleiding in het secundair onderwijs. Taallesgevers van de opleiding ontwikkelden een checklist voor de collega's als hulpmiddel bij de beoordeling van taken. De nadruk op goede taalbeheersing wordt nog versterkt door acties voor het gebruik van de standaardtaal in het kader van het taalcharter.

Voor een analyse van de instroom kan de opleiding een beroep doen op een instroomonderzoek dat de Arteveldehogeschool jaarlijks uitvoert. Op die manier kan de opleiding de eigen instroom vergelijken met andere bacheloropleidingen van de hogeschool. Hieruit blijkt een stijgende trend van het aantal nieuwe studenten sinds 2007-2008, met een zeer sterke groei in 2009-2010, die zich nog doorzet in 2010-2011 (262 eenheden in 2007 tot 481 in 2009 en 608 in 2010). De opleiding verklaart dit succes door het gemeenschappelijke eerste jaar, wat de studenten bevestigen. Ook de goede faam van de hogeschool zou een rol spelen. Een tweede vaststelling is de aangroei van studenten met een vooropleiding TSO-Handel (van 33 naar 44 procent) en een daling van het aantal studenten uit het ASO (van 64 naar 52 procent), die toch nog de meerderheid van de studenten blijven uitmaken. Een aantal van de ASO-studenten start met een persoonlijk deeltraject met inschrijving in februari van het eerste of zelfs het tweede opleidingsjaar, als gevolg van een heroriëntatie van studies na een vorige inschrijving aan de universiteit. Het aandeel van studenten uit het BSO is klein (3 procent). Gezien de geringere slaagkansen dient de opleiding hen, volgens de commissie, sterker te motiveren om deel te nemen aan

remediëringstrajecten. Ook het aantal studenten met een persoonlijk deeltraject is, zoals in de meeste andere Vlaamse opleidingen, in stijgende lijn. De commissie apprecieert de nauwkeurige documentatie van de instroomgegevens met betrekking tot verschillende parameters, zoals het type contract, het aandeel van het modeltraject tegenover een persoonlijk of individueel deeltraject in de eerste schijf, het aandeel van de generatiestudenten, beursstudenten, kotstudenten, nationaliteit en geslacht. De opleiding krijgt zo een duidelijk beeld van de kwalificaties waarop de opleiding dient aan te sluiten.

Door het aanbod en de uitbreiding van de inrichting van nieuwe afstudeerrichtingen groeide het aantal studenten in de opleiding sterk. Volgens de cijfers die bekend waren bij de start van het tweede opleidingsjaar in 2011-2012, is er een evenwichtige verdeling van studenten over de 'oude' en de nieuwe afstudeerrichtingen. Het aantal studenten dat voor LOG kiest, is eerder beperkt (negen). Op basis van een bevraging van de eerstejaars tijdens de intake verwacht de opleiding dat het aantal studenten LOG volgend academiejaar tot een 30-tal zal stijgen, met de leefbaarheid van de afstudeerrichting tot gevolg.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient studenten met een zwakker instroomprofiel blijvend te motiveren om deel te nemen aan remediëringstrajecten.

#### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:                                     | goed      |

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 Arteveldehogeschool heeft volgens de commissie een goed doordacht personeelsbeleid en dito procedures ontwikkeld. Binnen de toegekende personeelsformatie tekent de opleidingsdirecteur het personeelsbeleid van de opleiding in detail uit, in overleg met de twee opleidingscoördinatoren en het opleidingsmanagementteam. De hogeschool kiest bewust voor een vlakke managementstructuur met een beperkte hiërarchische lijn en uitgebreide functionele lijnen, met het oog op korte communicatielijnen tussen het hogeschoolbestuur en opleidingen, en de eenheid van visie over de opleidingen heen. De opleidingsdirecteur is verantwoordelijk voor de interne en externe organisatie van de opleiding en de contacten met het hogeschoolbestuur. De opleidingscoördinatoren assisteren in onderling overleg en met een onderlinge taakverdeling de opleidingsdirecteur bij de praktische organisatie en de bewaking van het curriculum. Gezien de omvang van de afstudeerrichtingen zou een uitbreiding van het aantal opleidingscoördinatoren tot een zevental, één per afstudeerrichting, volgens de opleiding wenselijk zijn, maar dit is om financiële redenen niet haalbaar. Het opleidingsmanagementteam, bestaande uit de opleidingsdirecteur, de opleidingscoördinatoren en de andere domeincoördinatoren (IKZ, Communicatie, Internationalisering, Stage...), verleent het nodige draagvlak voor de uitvoering van het beleid. Om efficiënter op inhoudelijk vlak te kunnen werken, bestaat in de opleiding een kernteam, bestaande uit de opleidingscoördinatoren en de vakgroepvoorzitters. De opleiding beseft dat de spectaculaire groei van het aantal studenten dient te worden vertaald in de organisatie door het delegeren van een aantal verantwoordelijkheden en taken op operationeel vlak van de opleidingsdirecteur naar de opleidingscoördinatoren en het kernteam. De commissie apprecieert de rustige vastheid van het management van de opleiding, maar vraagt toch aandacht voor een tijdige aanpassing van de managementstructuur als gevolg van de snelle groei, en de verhoogde organisatorische en inhoudelijke complexiteit, indien dit nodig zou blijken.

Tijdens het bezoek maakte de commissie kennis met een gemotiveerd personeelsteam, dat erg toegankelijk is voor de studenten. Die verklaarden ook dat zij problemen gemakkelijk kunnen bespreken met de vakgroepvoorzitters en de opleidingscoördinatoren.

De commissie waardeert het degelijke instroombeleid van de medewerkers. De opleiding wordt daarin sterk ondersteund door hogeschoolbrede en met het HOC overlegde procedures voor werving en selectie. Een onlinesollicitatie-instrument maakt het mogelijk een overzicht te houden over de stand van zaken van de sollicitatieprocedure. Die bestaat uit een preselectie op papier, een gestructureerd selectie-interview en een diepgaander tweede interview. In een volgende fase dienen de sollicitanten een proefles over een onderwerp uit hun vakgebied te geven voor een panel van lectoren, gevolgd door een vraagstelling en feedback en de invulling van een 'persoonlijke profielanalyse' van een internationaal HRM-bedrijf, gespecialiseerd in psychometrische testen. De commissie vernam van enkele pas in dienst getreden medewerkers dat zij de selectieprocedure 'spannend' vonden maar ook 'leerrijk', omdat de kandidaat een goed beeld krijgt van wat van de toekomstige lector wordt verwacht. Zij waardeerden de open cultuur van de opleiding en de bereidheid van de collega's om kennis, materiaal en expertise te delen. Elke nieuwe medewerker krijgt een onthaalbrochure ('Gids voor de nieuwe medewerker') en wordt tweemaal per jaar uitgenodigd op een hogeschoolbrede onthaaldag voor nieuwe medewerkers. Een dossierbeheerder volgt op de personeelsdienst het administratieve beheer op. Binnen de

opleiding krijgen de nieuwe lectoren een peter/meter toegewezen en worden zij het eerste jaar op de campus gecoacht door een van de opleidingscoördinatoren. Op vakdidactisch vlak worden zij ondersteund door de vakgroepvoorzitters. De opleidingsdirecteur woont gedurende het eerste jaar één of meerdere lessen bij en heeft enkele voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker. De bijlagen bij het zelfevaluatierapport bevatten een geactualiseerd stroomschema voor de opvang van nieuwe medewerkers in de opleiding (met ingang van 2011-2012). De hogeschool werkt aan een doorlichting van de kwaliteit van de aanwerving, onthaal en ingroeibegeleiding via een bevraging en de oprichting van een kwaliteitverbeterteam dat de procedures zal onderzoeken en eventueel verbeteren na feedback van het HOC. De commissie stelde ten slotte met tevredenheid vast dat de opleiding door specifieke aanwervingen geanticipeerd heeft op de inrichting van nieuwe afstudeerrichtingen. De commissie kon tijdens een gesprek met enkelen van hen vaststellen dat de opleiding daarbij de beschreven selectieprocedure heeft gevolgd. Dat heeft geleid tot een selectie van waardevolle kandidaten.

Het doorstroombeleid wordt eveneens aangestuurd door hogeschoolbrede procedures en aandachtspunten. Het zelfevaluatierapport vermeldt bijvoorbeeld de aandacht van het hogeschoolbestuur voor het welbevinden van het personeel door de organisatie van een ombudsdienst Personeel, waar de medewerker terecht kan voor bemiddeling en ondersteuning in het geval van probleemsituaties op professioneel of privévlak. De hogeschool heeft een diversiteitsplan ontwikkeld met een hogere instroom van kansengroepenmedewerkers als doel. Hiervoor werd een aantal sensibiliserende acties opgezet.

Het taakinfillings-, loopbaan- en professionaliseringsbeleid binnen de opleiding bestaat uit verschillende fasen, die volgens een vaste timing worden uitgevoerd. Iedere medewerker voert jaarlijks een planningsgesprek met de opleidingsdirecteur, waarin de opdrachten en de verantwoordelijkheden van de medewerker worden besproken. Die worden vastgelegd in een opdrachtenfiche. De commissie kon zo'n opdrachtenfiche inzien, waarop gedetailleerd de taaklast zichtbaar wordt gemaakt voor zowel lesopdrachten (inclusief stage- en eindwerkbegeleiding), als andere onderwijs- en beleidsondersteunende opdrachten, zoals professionalisering, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, coördinatietaken en lidmaatschappen van overleg- en participatieorganen. De lector kan in april zijn desiderata voor zijn opdracht en het lessenrooster bekendmaken via een gestandaardiseerd formulier.

De volgende stap in het doorstroombeleid is het jaarlijkse functioneringsgesprek met de opleidingscoördinator. De verslagen van de functioneringsgesprekken hebben een vaste structuur en bieden plaats voor wederzijdse commentaar. De personeelsleden kunnen zich voorbereiden op het functioneringsgesprek aan de hand van een brochure en een vrijblijvende evaluatie door de studenten van de aan hen toegewezen opleidingsonderdelen. In de toekomst zal een hogeschoolbrede bevraging over het doceer- en begeleidingsgedrag worden georganiseerd, waarvan de resultaten in het functioneringsgesprek zullen worden besproken. Hiervoor heeft de opleiding deelgenomen aan een pilootproject, waaraan ook het HOC zijn medewerking verleende. De personeelsleden zeiden de functioneringsgesprekken te ervaren als open tweerichtingsgesprekken. Het functioneringsgesprek is duidelijk onderscheiden van de decretale evaluatie, die volgens een procedure verloopt die is overeengekomen met de personeelsafvaardiging in het HOC. Het evaluatiegesprek vindt om de drie jaar plaats of indien een personeelslid in aanmerking komt voor een definitieve benoeming, en wordt gevoerd met de opleidingsdirecteur. De bibliotheek- en andere medewerkers die ten dienste staan van de opleiding maar tot een hogeschoolbreed beleidsteam behoren, voeren functioneringsgesprekken en worden geëvalueerd door hun hiërarchische overste. De evaluatie gebeurt aan de hand van generieke en functionele evaluatiecriteria, die een onderdeel zijn van hogeschoolbrede functieomschrijvingen. Een personeelslid wordt niet aan de opleiding maar aan de Arteveldehogeschool benoemd, zodat het intern kan doorstromen naar een andere opleiding of dienst indien dit opportuun zou blijken.

Ondanks de beperkte financiële ademruimte heeft de hogeschool besloten om binnen de totale omkadering aan de leden van het opleidingsmanagementteam en coördinatoren een (gelimiteerde) mandaatsvergoeding toe te kennen. De hogeschool heeft de intentie om dit promotiebeleid in de toekomst, afhankelijk van de beschikbare middelen, verder te zetten.

Didactische professionalisering, meer specifiek op het vlak van de nieuwe onderwijsontwikkelingen, maakt deel uit van het hogeschoolbrede professionaliseringsplan. Dit wordt jaarlijks geactualiseerd en bevat specifieke deelplannen voor de opleiding Bedrijfsmanagement. De commissie is positief over het overzicht van geplande en al uitgevoerde vormingen, zoals competentiegericht werken, elektronische portfolio en lesgeven aan grotere groepen. De leer- en leertrajectbegeleiders volgden een supervisieopleiding in functie van hun coachingopdracht van studenten. Het geactualiseerde professionaliseringsplan 2011-2012 somt de volgende vormingen op: laptopleren en -onderwijzen, *blended learning*, leren aanmaken van zelfstudiepakketten en studiewijzers, de meerwaarde van web 2.0 en *peer-teaching*. De opleiding tracht elk jaar momenten te vinden waarop lectoren optimaal kunnen worden vrijgemaakt voor het gemeenschappelijk volgen van opleidingen. De commissie kon de programma's en aankondigingen inzien van de vormingen in opleidingsverband via zogenaamde 'teamdagen'. Daarnaast volgden lectoren sessies naar aanleiding van de Arteveldebrede jaarlijkse Onderwijsdag of via de jaarlijkse Onderwijsweek, waarin workshops rondom onderwijskundige thema's worden aangeboden. Een aantal lectoren nam deel aan de seminaries onderwijskunde, die de Associatie Gent inricht. De opleiding signaleerde daarnaast vormen van informeel leren via kennisdeling en uitwisselen van lesmaterialen, en het bijwonen van elkaars lessen of practica. Ervaringsuitwisseling vindt ook plaats aan de hand van zogenaamde *Communities of Practice*.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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 is tevreden over de vakdeskundigheid van de personeelsleden. Uit de cv's blijkt dat velen voorafgaand aan hun onderwijsloopbaan ervaring hebben opgedaan in overheidsdiensten, in het bedrijfsleven en als zelfstandige ondernemer of advocaat. Een aantal onder hen cumuleert zijn onderwijsopdracht met een functie in het werkveld. De personeelsleden die onder andere werden aangeworven voor de ondersteuning van de nieuwe afstudeerrichtingen komen voor het grootste gedeelte uit het bedrijfsleven.

De hogeschool voorziet in elke opleiding een opdrachthouder professionalisering, die de contactpersoon is tussen de opleiding en de hogeschooldienst Professionalisering en die het professionaliseringsbeleid in de opleiding vormgeeft. Professionalisering wordt volgens het professionaliseringsplan ruim geïnterpreteerd. Het gaat verder dan trainingen of vormingen, maar omhelst ook zelfstudie via het volgen van de vakliteratuur of e-learning, interne en externe netwerking via vakgroepen, deelname aan werkgroepen of lidmaatschappen van beroepsorganisaties. De commissie kreeg van elk van die professionaliseringsactiviteiten voorbeelden. Voor de zelfstudie beschikken de personeelsleden over de diensten van de mediatheek, die naast de eigen vakgerichte literatuur via het associatienetwerk toegang biedt tot een ruim aanbod wetenschappelijke en vaktechnische literatuur en documentatie. Vanuit de mediatheek ondersteunen professionele medewerkers de studenten en de lectoren in het zelfstandig opzoeken en verwerken van informatie. Binnen het beleidsteam van de mediatheken dat



hogeschoolbreed is uitgebouwd, is er ruimte voor specialisatie in de verschillende domeinen van modern informatiebeheer.

De opleiding houdt in een databank op een gestructureerde wijze cijfermateriaal bij over de gevolgde bijscholingen en bezorgde de commissie gedetailleerde cijfers over het bijscholingsbudget. In 2009 volgde 78 procent van de personeelsleden een bijscholing (tegenover 62 procent in de hele hogeschool). Het bestede budget van de opleiding lag ook elk jaar hoger dan dat van andere opleidingen van de hogeschool. Het professionaliseringsbudget van de opleiding bestaat uit middelen die de hogeschooldienst Professionalisering ter beschikking stelt (300 euro per VTE), aangevuld met eigen opleidingsmiddelen. De lectoren worden op de hoogte gebracht van het bijscholingsaanbod via een wekelijkse e-mail/nieuwsbrief.

Het personeelsbeleid is erop gericht om onderwijstaken en mandaten voor opdrachthouders gedurende een langere periode aan dezelfde lectoren toe te wijzen, zodat zij hun vakdidactische expertise kunnen uitbouwen. De vakgroepen spelen een grote rol bij de actualisering van de beroepskennis via onderlinge informatie-uitwisseling over vakspecifieke thema's. Taallectoren kunnen deelnemen aan bedrijfsmanagementspecifieke vakgroepen, om hun kennis van het vakgebied op te bouwen of te actualiseren. De vakgroepen hebben trouwens een prominente rol in de onderwijsorganisatie. De vakgroepvoorzitters vormen, volgens de opleiding, de spil tussen studenten, lectoren en opleidingscoördinatoren en krijgen bepaalde inhoudelijke taken, zoals de bewaking van de curricula en de competenties, toegewezen.

Zowel uit de contacten met de personeelsleden als uit het gesprek met het werkveld leidt de commissie af dat de meeste lectoren actief deel uitmaken van verschillende netwerken, waardoor zij hun kennis up-to-date houden. Daaruit rekruteren zij gastsprekers, waardoor de onderwijsinbreng vanuit het beroepenveld wordt gegarandeerd. De commissie kreeg ook voorbeelden van lectoren die bijscholing verzorgden in het bedrijfsleven of in het secundair onderwijs. Een aantal lectoren is auteur of medeauteur van handboeken voor het hoger en het secundair onderwijs. Een grotere deelname van lectoren aan internationale congressen of onderzoek is volgens de commissie echter een werkpunt. De stagebegeleidingsopdrachten worden gespreid over een groot aantal lectoren, omdat dit volgens de opleiding een manier is om lectoren in contact te brengen met de bedrijven.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie wenst dat blijvend inspanningen worden geleverd om de docentenmobiliteit en de deelname aan internationale congressen/seminaries en dergelijke te verhogen.

#### **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 opleiding wordt gekenmerkt door een uitzonderlijk snelle groei, namelijk van 614 studenten in 2005-2006 tot 1398 studenten in het academiejaar 2010-2011. Die verhoogt de werkdruk, waardoor de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsorganisatie onder druk komen te staan. Objectief gezien leidt dit tot een tekort aan personeel om de huidige verwachtingen op het vlak van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening naar behoren te vervullen. De overheidsfinanciering leidt ertoe dat de opleiding geremd is in haar mogelijkheden om adequaat in te spelen op de gevolgen van een toenemende groei. Niet enkel de lage

onderwijsbelastingseenheid voor het studiegebied Handelswetenschappen waarop de overheidssubsidiëring is gestoeld, maar ook de vertraging in de berekening van de enveloppe speelt een opleiding parten.

Desondanks doen de hogeschool en de opleiding door de commissie gewaardeerde inspanningen om zo goed en zo kwaad mogelijk de onderwijskwaliteit te blijven verzekeren. De stijging van het aantal personeelsleden tussen 2007-2008 (35,15 VTE) en 2009-2010 (40,39) is niet in verhouding tot de groei van het aantal nieuwe studenten (van 262 naar 481). Van de 40,39 VTE zijn 33,25 VTE toegewezen voor onderwijsopdrachten en 3,1 VTE voor administratieve en technische ondersteuning, op basis van een objectieve contingentering van de hogeschoolmiddelen; 2 VTE werden toegevoegd uit een reservefonds en 2,04 VTE komen van derde geldstromen. De bijkomende studentenaangroei in 2010-2011 heeft een versterkend effect. Door de toevoeging van bijkomende personeelsmiddelen (zes VTE) uit een kleine solidariteitsreserve probeert de hogeschool hieraan te verhelpen. De leeftijdscurve is positief met twintig personeelsleden uit de leeftijdscategorie 30-39, achttien uit de categorie 40-49 en zeventien uit de categorie 50-59. Er staan 36 vrouwelijke tegenover 22 mannelijke lectoren in voor de realisatie van het curriculum. Het personeelsbeleid van de hogeschool is erop gericht om het personeel zo efficiënt mogelijk in te zetten. Een aantal ondersteunende diensten wordt daarom hogeschool- of campusbreed uitgebouwd. Van de 3,1 VTE voor administratieve en technische ondersteuning wordt een derde aangewend voor het eigen opleidingssecretariaat en wordt twee derden ingebracht in een servicepool van de campus, onder leiding van een campusbeheerder (onthaal, planning, lokalenbeheer, facilitair beheer enzovoort). Ook de studentenadministratie is een campusbrede serviceorganisatie, met daarbinnen medewerkers die zijn aangewezen voor de ondersteuning van de twee opleidingen van Handelswetenschappen en bedrijfskunde (Officemanagement en Bedrijfsmanagement). De campusmediatheek wordt gerund door zeven medewerkers (5,1 VTE), die behoren tot een hogeschoolbreed beleidsteam.

Het management beseft dat de snellere groei van de opleiding ten opzichte van de toegekende middelen voor het personeelsbeleid, in combinatie met de verwachtingen op het vlak van onderwijsvernieuwing en de steeds toenemende noodzaak tot vakinhoudelijke bijscholing, een sterke werkdrukverhoging op de individuele personeelsleden tot gevolg heeft. Ook voor het management zelf stijgt trouwens de werkdruk. De opleidingscoördinatoren hebben naast hun coördinatieopdracht (66 procent) bijkomende taken, bijvoorbeeld coördinatie van de ICT-voorzieningen. Het opleidingsmanagementteam heeft dan ook een nauwkeurige analyse gedaan van de resultaten van een door de overheid georganiseerd werkdrukonderzoek. De resultaten werden besproken op teamvergaderingen. Een aantal werkdrukveroorzakende factoren werd in kaart gebracht: administratieve verplichtingen, taken bovenop de opdrachtomschrijving, het hoge tempo van veranderingen en vernieuwing, vergaderingen en overleg, niveaudaling bij de studenten, e-mails en vragen van studenten op onredelijke uren, lesgeven en begeleiden van grote aantallen studenten, een gebrekkige ICT-infrastructuur en ondersteuning.

De taakverdeling is gebaseerd op een evenwichtig mathematisch model, dat aan de commissie werd bezorgd. Tijdens de gesprekken met de personeelsleden stelde de commissie vast dat de in dit model gehanteerde parameters werden aanvaard en dat zij het een fair model vonden. De constante wijze van opdrachttoekenning die hierdoor ontstaat, objectiveert de taakverdeling en vermijdt onderlinge wrevel, waardoor de teamgeest wordt bevorderd. De commissie vraagt echter aandacht voor een haalbare verdeling van de werklast (bijvoorbeeld bij de beoordeling van de businessplannen in het derde opleidingsjaar).

Ondanks de hierboven vermelde knelpunten, beoordeelt de commissie dit facet positief omwille van de volgehouden inspanningen van de hogeschool en de opleiding om, ondanks de financieringscontext, de basiskwaliteit te waarborgen. De opleiding heeft de commissie ervan kunnen overtuigen dat, binnen de beschikbare mogelijkheden, de adequate maatregelen werden genomen om een tijdelijk tekort in de personeelsomkadering op te vangen.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

Het management dient erover te waken dat de werkdruk binnen haalbare grenzen blijft.

De commissie raadt aan om, indien nodig, de organisatiestructuur tijdig aan te passen aan de groei van de opleiding.

Het lectorenkorps moet zijn grenzen bewaken in functie van de kwaliteitsbeheersing van de opleiding.

**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: goed

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

De studenten en het personeel kunnen gebruikmaken van een aangepaste infrastructuur die de opleiding deelt met de opleidingen van het studiegebied Gezondheidszorg en de andere opleidingen van het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. De opleiding is gevestigd op de campus Kantienberg, een nieuwbouwcomplex (2009) in een centrale wijk van de stad Gent. De campus is gemakkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer en/of de fiets. Er is een parkeergarage voor personeelsleden (voor auto's en fietsen), die ook studenten met een mobiliteitsbeperking kunnen gebruiken. Voor de studenten is een ruime fietsenstalling (650 plaatsen) voorzien vlakbij de ingang van de mediatheek en de cafetaria. Bij de bouw van de nieuwe campus heeft de hogeschool aandacht gehad voor duurzaamheid van materialen en ecologie (recuperatie van warmte van een elektriciteitsproducent, regenwatergebruik, lichtsensoren...). Op vele plaatsen worden de studenten en personeelsleden via affiches en slagzinnen gemotiveerd om te werken aan hun ecologische voetafdruk. Volgens de studenten is de concentratie van de lesactiviteiten in een aantrekkelijk en praktisch gebouw een aantrekkingspool voor de opleiding. Volgens het werkveld is het wenselijk om, bijvoorbeeld door middel van bepaalde elementen van binnenhuisinrichting, te zorgen voor een betere herkenning van de opleiding Bedrijfsmanagement op de campus.

De commissie bezocht de faciliteiten op de gelijkvloerse verdieping: de kantine, de wintertuin, een filiaal van Standaard Boekhandel en de mediatheek. De aanwezigheid van de boekhandel, die tevens dienstdoet als de *bookshop* van de Arteveldehogeschool voor de aankoop van cursusmaterialen en klein kantoomateriaal, is handig voor de studenten. De commissie kreeg toelichting bij de goed georganiseerde cursusverkoop bij het begin van het academiejaar, waardoor lange wachttijden worden vermeden. Studenten krijgen kortingen (10 procent). Uit opmerkingen van de studenten leidt de commissie af dat ook de duurdere handboeken vrij frequent worden gebruikt, maar dat er enkele uitzonderingen zijn. Omdat de opleiding tijdens de visitatie geen concreet cijfer kon plaatsen op de totale kostprijs van het cursusmateriaal, suggereert de commissie dit nader te onderzoeken. In de kantine die de vzw SOVOarte beheert, kunnen de studenten gebruikmaken van warme maaltijden, broodjes en drank tegen democratische prijzen. De mediatheek Kantienberg is geëvolueerd tot een leeromgeving/studielandschap met mogelijkheid tot zelfstudie, in groepjes en individueel, gebruikmakend van de digitale en papieren collectie. De opleiding beschikt over een representatief aanbod van elektronische naslagwerken en databanken (onder andere: EBSCO, JURA, Monkey.be, Assuropolis, LexisNexis en Mediargus). De mediatheek biedt een specifieke dienst aan voor het geïntegreerd doorzoeken van meerdere digitale bronnen tegelijk (*Electronic Library Information Navigator*). Een groot aantal digitale bronnen kan ook off-campus worden geraadpleegd. Het budget voor de collectie van Bedrijfsmanagement (boeken, lopende tijdschriften en databanken) bedraagt 45.000 euro. Daarnaast zijn binnen het budget voor vorming, training en opleiding middelen voorzien voor een lectorencollectie. De commissie meent dat het budget in de toekomst rekening moet houden met het groeiende studentenaantal en vooral met de basisondersteuning van de nieuwe afstudeerrichtingen. In de mediatheek bevinden zich vaste pc's, laptopvoorzieningen, kopieerapparaten en printer/scanners, die gestuurd worden via de computers en voorzien zijn van een betaalsysteem dat gekoppeld is aan de studentenkaart. Er zijn vijf afgescheiden werklokalen en een instructielokaal, twaalf open groepslokalen en een open ruimte. Deze heeft het nadeel dat het rumoer als gevolg van de drukke bezetting storend kan zijn. Alle materialen van de vijf campusbibliotheken van de hogeschool zijn raadpleegbaar in een onlinepubliekscatalogus.

Door samenwerkingsverbanden met andere instellingen van de associatie (bijvoorbeeld met de faculteit Rechten van de UGent) wordt het informatieaanbod uitgebreid.

De commissie bezocht verder onderwijsruimten (aula's, leslokalen, pc-lokaal, laptoplokaal, callcenter) op de eerste, tweede en derde verdieping. Zij maakt daarbij de opmerking dat een aantal lokalen niet geschikt is voor flexibele opstellingen. Tijdens de rondgang woonde zij enkele minuten een les bij van het RIBA-project (voor inkomende buitenlandse studenten), en maakte zij kennis met de interactieve methode die een lector Frans hanteerde. Zij bezocht kort een vergadering waarop de studentenvertegenwoordigers voor het pas gestarte academiejaar werden gekozen. De commissie apprecieert het aandenken aan overleden studenten waarvoor in een gang een kleine stille plaats is voorzien. De studenten worden geïnformeerd via elektronische valven in de gangen en aan de receptie. Alle lokalen zijn toegankelijk voor personen met een functiebeperking via liften of hellende vlakken. Op verschillende plaatsen zijn in de gangwanden pc's die op het netwerk zijn aangesloten en reservoirs voor gescheiden inzameling van restafval, papier/karton en PMD ingebouwd. De lectorenruimten bevinden zich in een studentluwe gang. Er zijn aparte lokalen voorzien voor de leden van het onderwijsmanagementteam, het opleidingssecretariaat, de opdrachthouders, de leercoaches, de traject-begeleiders en de vzw SOVOarte. De werkruimte voor lectoren was tijdens het visitatiebezoek druk bezet.

De ICT-voorzieningen (netwerkbeheer, onderwijsondersteunende software) en digitaal leren (de elektronische leeromgeving Dileahs) worden door de hogeschooldiensten ondersteund. Een opdrachthouder Digitaal leren, in het geval van de opleiding een van de opleidingscoördinatoren, maakt de verbinding tussen opleiding en de centrale diensten. De commissie stelde vast dat de internetconnectiviteit niet steeds stabiel is. De interviews met de studenten en het personeel maakten echter duidelijk dat al een degelijke verbetering is opgetreden door een versterking van het aantal wifi-antennes en het iets soepelere beveiligingssysteem. Een aantal problemen blijft bestaan, zoals een tekort aan stopcontacten voor de stroomvoorziening van laptops. De verantwoordelijken verzekerden de commissie dat hiervoor budgetten worden voorzien, zodat het probleem in de loop van de volgende twee à drie jaar zal zijn opgelost. Ook zullen bijkomende inspanningen worden gedaan om het zendbereik in de loop van de komende jaren te verbeteren.

De commissie stelde vast dat de digitale leeromgeving intens wordt ingezet om zowel studiemateriaal als informatie te verstrekken. Voor de ontwikkeling van digitaal lesmateriaal heeft de opleiding middelen van het Aanmoedigingsfonds van de Vlaamse overheid ingezet. Via discussiefora en het inleveren en becommentariëren van digitale werkstukken wordt de leeromgeving ook interactief gebruikt. Medewerkers ICT en digitaal leren van de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering instrueren lectoren en studenten in het zinvolle gebruik van de elektronische leeromgeving.

De commissie is positief over de efficiënte aanpak van het campusbeheer. Een campusbeheerder coördineert de werking van onderhoud en catering, onthaal, een aantal administratieve functies zoals het studentensecretariaat, planning en lokalenbeheer, en logistieke dienstverlening. De Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPBW), met aan het hoofd een preventieadviseur, coördineert samen met het servicecenter, dat instaat voor het campusbeheer, de evacuatieoefeningen en het gezondheidstoezicht van de medewerkers. De dienst organiseert jaarlijks vormingen (EHBO, kantoorergonomie). Op de campus bevindt zich een EHBO-lokaal. De sterke studentenaangroei dwingt de hogeschool om een nieuw masterplan gebouwen (2010-2015) uit te voeren. Dit plan voorziet erin om onlangs verworven gebouwen, op kleine afstand van de huidige campus, aan te passen aan de vereisten van nieuwe onderwijsontwikkelingen (bijvoorbeeld de nood aan relatief kleine werklokalen voor groepswork, stille ruimtes voor individueel werk, ICT-voorzieningen...). Dit vraagt nieuwe en grote investeringen. De commissie apprecieert de openheid waarmee de hogeschool in het zelfevaluatie-rapport en de bijlagen het financiële beleid toelicht. Dit beleid is transparant met betrekking tot zowel de directe als de indirecte middelen die aan de opleiding worden toegekend.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De hogeschool dient in het masterplan gebouwen blijvend rekening te houden met de groei van de opleiding en de noden die het gevolg zijn van de nieuwe technologische onderwijsontwikkelingen waarop de opleiding wil inspelen.

De commissie vraagt blijvend aandacht voor de uitbreiding van de informatievoorzieningen in functie van de nieuwe afstudeerrichtingen.

### **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 waardeert het uitgebalanceerde systeem van leercoaching en leertrajectbegeleiding, zorgcoördinatie en ombudswerking. Terecht vervult de opleiding hiermee een voorbeeldfunctie voor de andere opleidingen van de hogeschool. De termen leercoaching en leer(traject)beheer worden gehanteerd in de plaats van studiebegeleiding. De hogeschool en de opleiding hebben hierin een lange traditie. Een beleidsvisie daaromtrent is neergeschreven in het 'Raamwerk voor leer- en leertrajectbegeleiding' (2004). Leertrajectbeheer houdt de begeleiding in van de studenten bij het kiezen van hun eigen trajectverloop en bij mogelijke heroriënteringen, en dit via intake- en/of studievoortgangsgesprekken. Het trajectbeheer zelf behelst het administratief samenstellen van de trajecten in het geval van een persoonlijk deeltraject of van EVC/EVK-procedures. Leercoaching heeft betrekking op het leerproces, waarbij de studenten worden aangezet om steeds meer eigen verantwoordelijkheid op te nemen. De commissie apprecieert vooral de integrale benadering: trajectbegeleiding en leercoaching liggen in elkaars verlengde en worden aangevuld met de ombudswerking, de zorgcoördinatie en desgevallend de psychosociale begeleiding. Voor trajectbegeleiding en -coaching zijn op hogeschoolvlak functieprofielen opgesteld, die elke opleiding naar eigen behoeften en mogelijkheden invult. In de eerste schijf van de opleiding vallen leertrajectbegeleiding en leercoaching vaak samen; in het tweede en derde opleidingsjaar ligt de nadruk op leertrajectbeheer.

Zowel in de instroom als in de doorstroom en de uitstroom heeft de opleiding aandacht voor elementen van trajectbegeleiding en leercoaching. Positief is het intakegesprek met elke student, dat al als een vorm van studiebegeleiding wordt opgevat. Andere vormen van instroombegeleiding zijn beschreven in facet 2.9. Ook tijdens de interviews met de studenten bleek hierover een grote tevredenheid te bestaan.

In de doorstroom tracht de opleiding door studievoortgangsgesprekken die de student voert met een leertrajectbegeleider, de flexibilisering in goede banen te leiden. De opleiding zegt hierbij een belangrijk oogmerk te hebben, namelijk ervoor te zorgen dat de studieduur niet onnodig wordt verlengd. Bij de samenstelling van persoonlijke deeltrajecten wordt rekening gehouden met de volgtijdelijkheidsregels. In sommige gevallen wordt het gesprek met de leertrajectbegeleider voorafgegaan of gevolgd door een gesprek met de leercoach. Dit is verplicht voor studenten met onvoldoendes in het eerste opleidingsjaar. De commissie vernam dat zowel in de trajectbegeleiding als in de leercoaching het begrip 'zelfreflectie' centraal staat. Tijdens de gesprekken met de commissie bleek herhaaldelijk dat de opleiding sterk inzet op het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. Het opleidingsonderdeel wordt uitgewerkt in een leerlijn die wordt opgebouwd doorheen de drie trajectschijven.

Hierin wordt aandacht gewijd aan reflectievaardigheden, leervaardigheden, planning en projectmatig werken, en inzicht in de specifieke beroepskeuze en carrièreplanning. De opleiding ziet dit opleidingsonderdeel in de context van competentiegericht onderwijs, professionalisering voor het beroep en een attitude van levenslang leren. Zij ziet er ook een meerwaarde in, omdat het door groepsgesprekken en de indeling in leergroepen de cohesie tussen sterke en zwakke studenten verhoogt. De lectoren van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling zijn tegelijkertijd leercoach van twee zulke leergroepen. De commissie vindt dit een goed initiatief, waarbij leer(traject)begeleiding en coaching worden geïntegreerd in het curriculum.

De opleiding heeft naast de leer(traject)begeleiders en -coaches nog een opdrachthouder Diversiteit en een zorgcoördinator. Die laatste begeleidt de studenten met een functiebeperking of een bijzonder statuut (bijvoorbeeld topsport), en informeert hen over bijzondere faciliteiten. De opleiding heeft in haar doelgroepenbeleid een keuze gemaakt om voorlopig vooral aandacht te besteden aan studenten met een functiebeperking en/of leerstoornissen, eerder dan bijvoorbeeld aan werkstudenten. Zij stelt trouwens vast dat dit een sterk stijgende groep is, wellicht als een gevolg van die bewuste keuze.

De dienst Studieadvies brengt de opdrachthouders Leertrajectbegeleiding zes keer per jaar samen voor intervisiegesprekken tijdens een forum Leertrajectbegeleiding. Ook voor de opdrachthouders leerbegeleiding/coaching organiseert de dienst een vijftal keer per jaar dergelijke fora. De fora hebben vooral interne deskundigheidsbevordering en wederzijdse informatie tot doel. De opdrachthouders Diversiteit worden samengebracht in het forum Diversiteit en gelijke kansen. Hun opdracht bestaat erin het diversiteitsbeleid in de hogeschool te stimuleren. De commissie kreeg een voorbeeld van hoe, in een sfeer van dialoog, kort voor het visitatiebezoek op een hogeschoolbreed overleg de principes werden vastgelegd voor de regeling van aanwezigheden/afwezigheden naar aanleiding van religieuze feesten (in casu het Offerfeest). Binnen die principes beslist de opleiding welke modaliteiten hiervoor worden uitgewerkt, met als doelstelling dat dezelfde maatregelen gelden voor dezelfde aanvragen in dezelfde omstandigheden.

Ook voor de uitstroombegeleiding heeft de opleiding, gesteund door de hogeschooldiensten, een goede systematiek uitgebouwd. Er zijn procedures uitgewerkt voor studenten die zich tijdens de studies wensen te heroriënteren. Dit gebeurt aan de hand van een heroriënterings- en/of exitgesprek, waarin wordt nagegaan of de student kan overgaan tot wijziging van het type of de inhoud van het contract. In sommige gevallen wordt de student doorverwezen naar SOVOarte (bijvoorbeeld in verband met sociale of financiële gevolgen van een heroriëntering). Een andere mogelijkheid is dat de student verandert van opleiding binnen de Arteveldehogeschool of dat hij de studies aan de hogeschool stopzet. Hij kan dan bij de dienst Studieadvies informatie inwinnen over tewerkstellingsmogelijkheden of voor andere/verdere studies. Een onderdeel van het uitstroombesluit is de informatie over werken en verder studeren. Verder wordt aan de studenten de brochure 'Je diploma en dan' ter beschikking gesteld. De opleiding organiseert voor studenten van het derde opleidingsjaar afstudeerdagen waarop zij informatie krijgen over solliciteren, arbeidscontracten, vervolgstudies enzovoort. Jaarlijks vindt een afstudeerbeurs plaats voor alle afstuderenden van de Associatie Universiteit Gent.

Bij psychosociale problemen kunnen studenten advies inwinnen bij SOVOarte. Eventueel worden zij voor gespecialiseerde hulp doorverwezen naar STUDIOO, een samenwerkingsverband van de hogescholen uit de Gentse regio of naar externe begeleidingsdiensten. SOVOarte heeft ervoor gekozen om slechts een paar diensten centraal aan te bieden en zich sterk in te bedden in de verschillende campussen. De centrale werking omvat de algemene coördinatie, huisvesting, laptopverhuur en sport. Ook op de campus Kantienberg is een SOVOarte-medewerker aanwezig die direct aanspreekbaar is voor de studenten. Zij kunnen er naast de psychosociale begeleiding terecht voor sociaal-juridisch advies en studiefinanciering. SOVOarte komt tussenbeide in de kostprijs van de restaurantkosten op de verschillende campussen.

De begeleiding van de inkomende en de uitgaande studenten wordt opgenomen door de opdrachthouder Internationalisering van de eigen opleiding voor wat betreft de inhoudelijke aspecten, en door de hogeschooldienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering voor wat betreft de administratieve verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheden en procedures zijn goed gedocumenteerd.

Het zelfevaluatie rapport vermeldt dat volgens de meest recente PROZA-bevraging over studententevredenheid het begeleidingsaanbod een uitstekende score behaalt. Dit werd bevestigd door studenten uit de panels die met de commissie in gesprek gingen. Zij zijn lovend over de goede opvang en de goede sociale contacten met lectoren en leer(traject)begeleiders. Zij vinden het positief dat de opleiding hen begeleidt en stuurt als het minder gaat, en zijn erg tevreden over de sociale voorzieningen in het algemeen.

De studenten zijn op de hoogte van de werking van de ombudsdienst. Ook voor ombudsmedewerkers is een functieprofiel voorhanden. De ombuds is met raadgevende stem aanwezig bij de deliberatie en adviseert de student bij de interne beroepscommissie. De commissie waardeert de professionele aanpak van de ombudsmedewerker van de opleiding, en vooral de manier waarop hij omgaat met klachten in verband met permanente evaluatie. Die komen vaker voor, omdat de studenten nog niet vertrouwd zijn met deze evaluatievorm. De ombudsmedewerkers van de verschillende opleidingen van de hogeschool delen hun ervaringen op het Forum voor ombudsen en maken jaarlijks een verslag op van hun interventies. De commissie vindt de bijdrage van de ombudsdienst tot de kwaliteitsverbetering van het evaluatiegebeuren positief.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed |
| 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: voldoende**

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

Het kwaliteitssysteem van de opleiding is structureel ingebed in de hogeschoolbrede aanpak van IKZ, waarvoor 3,5 VTE zijn aangesteld. De hogeschool heeft hiervoor gekozen om expertise te bundelen en eenvormigheid over de hogeschool te garanderen. De dienst Integrale kwaliteitszorg levert de onderzoekssystemen en instrumenten aan; de opleiding bepaalt de inhouden en verbeteringsacties. Daarvoor beschikt de opleiding over een opdrachthouder IKZ, die voor 0,25 VTE is aangesteld. Die persoon agendeert de kwaliteitsproblematiek op het opleidingsmanagementteam en op de opleidingsraad. De opdrachthouders IKZ komen zesmaal per jaar samen in een forum waarin de hogeschoolbrede en opleidingsgerichte initiatieven worden besproken. De commissie vindt de synergie die zij vaststelde tussen kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling positief. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een nieuw instrument voor de bevraging bij de studenten van het doceer- en begeleidingsgedrag van de lectoren, en de ontwikkeling van een vragenlijst voor de beoordeling van de kwaliteit van de opleidingsonderdelen (inhoud, onderbouwing, evaluaties...).

De Arteveldehogeschool hanteert het EFQM-model en, voor de zelfevaluatie, de daarop gebaseerde PROSE/IMPROVE-methodiek. In de zelfevaluaties heeft de laatste jaren een accentverschuiving plaatsgevonden van kwaliteitsdiagnose (PROZA en nadien PROSE-methodiek) naar kwaliteitsverbetering (het nieuwe IMPROVE-instrument). Het diensthoofd Integrale kwaliteitszorg van de hogeschool was betrokken bij de ontwikkeling van dit nieuwe instrument.

In het kader van de kwaliteitsborging worden processen en procedures op hogeschoolniveau gedocumenteerd in een kwaliteitshandboek. Om de effectiviteit ervan te verhogen, zijn de hogeschooldiensten bezig met de ontwikkeling van een elektronische versie, die deel uitmaakt van een documentmanagementsysteem (SharePoint-ontwikkeling). Uit een pilootproject met het nieuwe IMPROVE-instrument dat in de opleiding plaatsvond rond het onderwerp curriculumontwikkeling (februari 2010), bleek de nood aan zo'n documentmanagementsysteem voor een betere verwevenheid met wetenschappelijk onderzoek en ondersteunende databanken (bijvoorbeeld van gastsprekers in het geval van curriculumontwikkeling). Op opleidingsniveau worden afspraken en processen opgenomen in verschillende gidsen (campusgids, bachelorproefgids, stagegids ...) of in de verslaggeving van de verschillende raden. De commissie stelt vast dat de hogeschool voortdurend verbeteringen aanbrengt aan het kwaliteitszorgsysteem. Dit gebeurt top-down door de opstelling van jaarlijkse kwaliteitsplannen, waarvan de verbeteringsacties ofwel via bestaande structuren of via zogenaamde ad hoc kwaliteitsverbeterteams (KVT) worden uitgevoerd. Er is ook een bottom-upwerking via teamgerichte zelfevaluaties. In de opleiding werden sinds de vorige visitatie de volgende aandachtsgebieden op die manier geëvalueerd: performantie (2004), strategisch beleid (2005), middelen en samenwerking, en waardering door de maatschappij (2006), leiderschap en personeelstevredenheid (2007), studententevredenheid (2008) en kernprocessen (2009).

De hogeschool bereidt externe kwaliteitscontroles voor via regelmatige accreditatiescans volgens het beoordelingskader van de NVAO.

De kwaliteitsplannen van de opleiding maken, samen met de jaarlijkse plannen professionalisering, internationalisering en communicatie, deel uit van het strategische opleidingsplan. Hieraan werkte de opleiding tussen 2007-2009, waarbij input kwam van PROSE- en andere interne bevestigingen en metingen. De commissie vernam dat dit opleidingsplan in het najaar van 2011 zou worden aangepast aan het nieuwe strategische beleidsplan van de Arteveldehogeschool (2011-2015). Hierin is opgenomen dat de hogeschool werk wil maken van een boordtabel van indicatoren, met het oog op meer transparantie van de resultaten voor de stakeholders en het beleid. De bedoeling is om die in de nabije toekomst aan de hand van een *balanced scorecard* te concretiseren in meetbare doelstellingen. Een dergelijk instrument kan volgens de commissie nuttige diensten bewijzen bij benchmarkingprocessen en beleidsvoering. De commissie vernam dat de hogeschool en de opleiding bij de interpretatie van bevestigingen een tevredenheidsindex van 85 procent hanteren.

Het zelfevaluatie rapport somt een groot aantal bevestigingen en kwaliteitsonderzoeken van studenten, medewerkers, alumni en werkveld op. De bevestigingen lopen soms parallel aan de PROSE/IMPROVE-bevestigingen. Zij worden planmatig en periodiek uitgevoerd, waarbij de commissie opmerkt dat de tijd die verloopt tussen sommige bevestigingen eerder lang is (bijvoorbeeld de medewerkerstevredenheid om de vijf jaar).

Een aantal bevestigingen wordt hogeschoolbreed uitgevoerd, een aantal andere aanvullend door de opleiding, met assistentie van de dienst Kwaliteitszorg. De commissie kon de analyses van de bevestigingen inzien.

Het zelfevaluatie rapport vermeldt onder andere de volgende bevestigingen of onderzoeken:

- Bij de studenten: leer- en leertrajectbegeleiding, gebruikersonderzoek mediatheken, onthaal, studietijd, stagebegeleiding, doceer- en begeleidingsgedrag van lectoren, de kwaliteit van de opleidingsonderdelen en de kwaliteitsbewaking bij evaluaties (via diepte-interviews bij derdejaars).
- In 2005 werd een onderzoek naar de medewerkerstevredenheid uitgevoerd. Elk jaar wordt bij startende medewerkers gepeild naar hun tevredenheid over de ingroeibegeleiding. De vakgroepvoorzitters namen deel aan een pilootproject IMPROVE rond het onderwerp 'doorstrom, curriculumontwikkeling en kwaliteitscultuur'. De commissie kon de resultaten van de gerealiseerde *mindmappen* inzien en nam kennis van een aantal verbeteringen die als gevolg van het onderzoek zullen worden aangebracht. De opleiding nam ook deel aan het pilootproject Doceer- en begeleidingsgedrag, dat als doel heeft het individuele doceer- en begeleidingsgedrag per lesgever in kaart te brengen en te vergelijken met gemiddelden van de hogeschool. Tot hiertoe zijn enkel voorlopige resultaten van dit onderzoek voorhanden, maar zijn toch al elementen in het professionaliseringsplan 2011-2012 opgenomen.
- Elke drie jaar wordt een uitstroomonderzoek gedaan bij afgestudeerden. Elementen die daarin aan bod komen zijn de tewerkstelling, het gevolgde curriculum en de mate van tevredenheid over de opleiding.
- Het werkveld wordt jaarlijks bevestigd via de feedback die de opleiding krijgt van de stagementoren, en die zowel over de stagebegeleiding als over het programma gaat. In 2010-2011 werd een uitgebreid werkveldonderzoek uitgevoerd bij zowel stageplaatsen als partners en belangenorganisaties.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om in het kader van de ontwikkeling van indicatoren meetbare streefdoelen te implementeren.

De commissie raadt aan het tijdsinterval tussen de bevestigingen/metingen te bewaken.

## Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

### Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie vernam dat op basis van de beleidsopties van de hogeschool, het eigen opleidingsplan, visitatierapporten en bevestigingen het opleidingsmanagementteam jaarlijks de verbeteringsdoelen bespreekt en selecteert. Zij worden opgenomen in een jaarlijks kwaliteitsplan, waarvan de voortgang wordt opgevolgd door de opdrachtgever IKZ van de opleiding. De mate van realisatie wordt beschreven in een jaarverslag.

Uit het zelfevaluatie rapport blijkt dat de opmerkingen van de vorige visitatie terdege ter harte werden genomen en aanleiding hebben gegeven tot concrete verbeteringen. De andere verbeteringsacties worden uitgevoerd door bestaande werkgroepen, het kernteam of zogenaamde kwaliteitsverbeteringsteams (KVT). Tijdens de interviews peilde de commissie naar concrete voorbeelden van PDCA-gestuurde projecten. Zij merkte op dat de stakeholders de opvolging van verbeteringsacties niet duidelijk konden beschrijven. De commissie stelt vast dat de PDCA-methodiek impliciet aanwezig is, maar sterker geëxpliciteerd en/of gevisualiseerd kan worden met het oog op een grotere transparantie van het cyclische karakter ervan. Zij meent dat de communicatie over de stand van zaken van een verbeteringsactie kan verbeteren door een meer systematische aanduiding van een verantwoordelijke voor de uitvoering van acties. Het plan van de hogeschool om een digitaal opvolgingssysteem te ontwikkelen, kan de opleiding volgens de commissie helpen om de verbeteringsprojecten proactiever en meer systematisch te sturen.

Het zelfevaluatie rapport vermeldt een heel aantal verbeteringsacties die sinds de vorige visitatie op gang zijn gebracht op initiatief van de hogeschool of bottom-up vanuit de opleiding tot stand zijn gekomen, zoals het kwaliteitsverbeteringsteam (KVT) Bachelorproef, het KVT Alumniwerking, de leertrajectbegeleiding en leercoaching, een communicatieplan als onderdeel van het opleidingsplan en de aanduiding van een opdrachtgever Communicatie, de aanstelling van een medewerker Digitaal Leren, een opleidingsspecifiek professionaliseringsplan, een onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers, verbetering van de doorstroom door de invoering van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling, taalondersteuning en het taalcharter, en verbetering van onderlinge expertise-uitwisseling door de uitbreiding van het aantal teamdagen en de organisatie van zogenaamde *show & tell*-sessies.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie adviseert om de verbeteringsmethodiek te expliciteren en/of te visualiseren in functie van een grotere transparantie van het cyclische karakter ervan.

## 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:**

Het organogram van de hogeschool en de opleiding toont aan dat de structuren voorhanden zijn voor de communicatie over het beleid en de kwaliteitszorg. De actualisatienota bij het zelfevaluatie-rapport vermeldt een aantal maatregelen om de beleidsstructuur aan te passen. Omwille van de groei van de opleiding werd sinds 2011-2012 een vereenvoudiging en tevens een versterking van het opleidingsmanagementteam (OMT) aangebracht. De permanente aanwezigheid van de opdrachthouders IKZ, Dienstverlening en Communicatie in het opleidingsmanagementteam (OMT) is volgens de commissie positief voor de gecoördineerde aanpak van de kwaliteitszorg van de opleiding. De gedragenheid van het OMT wordt nog versterkt door de oprichting van een OMT-plus, dat maandelijks bijeenkomt en waarvan ook de opdrachthouders Leer(traject)coaching en -beheer, Internationalisering en Stageorganisatie lid zijn. De opdrachthouders Dienstverlening en Leer(traject)begeleiding sturen functioneel een aantal andere opdrachthouders aan (bijvoorbeeld de leercoaches of de zorgcoördinator). De verslagen van het OMT worden wekelijks bezorgd aan alle medewerkers. Het kernteam, bestaande uit de opleidingscoördinatoren en de vakgroepvoorzitters, is belast met de operationalisering van een groot deel van de verbeteringsacties. Om de vakgroepvoorzitters nog dichter bij het beleid te betrekken en inzicht te geven in de organisatie en de problemen van de opleiding, wordt vanaf 2011-2012 nog meer verantwoordelijkheid gegeven aan het kernteam bij de voorbereiding en de uitvoering van beslissingen. De commissie stelt vast dat het hele team wordt betrokken bij het beleid en de kwaliteitszorg via de opleidingsraad of via teamdagen, waarvan het aantal vanaf 2011-2012 wordt opgetrokken van drie naar vijf. Gezien de bovenstaande vaststellingen is de commissie van mening dat de medewerkers voldoende betrokken worden bij de kwaliteitszorg van de opleiding.

De PROSE/IMPROVE-methodiek, die gebruikmaakt van teamgerichte zelfevaluaties via bevragingen en beoordeling van de resultaten, draagt bij tot de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken bij alle stakeholders. De verwachting is dat de implementatie van het nieuwe IMPROVE-instrument (2010-2011) via het gebruik van een *mindmapping*-techniek de participatie en de interactie van de stakeholders nog zal versterken.

De lectoren hebben advies kunnen geven bij de verschillende versies van het zelfevaluatie-rapport. De verschillende opdrachthouders waren in eerste instantie verantwoordelijk voor de redactie van de hoofdstukken die binnen hun opdracht vielen. De eindredactie gebeurde door de opleidingsdirecteur. De studenten meldden de commissie dat zij enige notie hadden van het belang van het zelfevaluatie-rapport, maar ze waren er slechts bij betrokken voor de bespreking van de resultaten van de studietijdmeting.

Om de band tussen de opleidingen en de hogeschooldiensten te verstevigen en om onderlinge expertise-uitwisseling mogelijk te maken, ontmoeten alle coördinatoren elkaar op de forovergaderingen. Het zelfevaluatie-rapport somt een vijftiental dergelijke fora op (leercoaching, leertrajectbegeleiding, ombudswerking, studentenparticipatie, uitstroom en alumni, diversiteit en gelijke kansen, taalondersteuning, onderwijsontwikkeling, digitaal leren en ICT, internationalisering, professionalisering, integrale kwaliteitszorg en communicatie). Op die manier worden de verschillende beleidsdomeinen van de hogeschool en de opleidingen op elkaar afgestemd.

Op hogeschoolvlak is de opleiding betrokken bij het beleid via de Artevelde raad, waarin de opleidingsdirecteur zitting heeft. Het hogeschoolonderhandelingscomité (HOC) bespreekt de personeelsaangelegenheden met het management. Andere advies- en participatieorganen zijn de decretaal samengestelde academische raad, het studentenparticipatieforum, bestaande uit vertegenwoordigers van het hogeschoolbestuur en studenten, en de Arteveldestudentenraad. Het onderzoeksbeleid wordt vormgegeven via de onderzoeksraad. De hogeschool participeert aan de associatieonderzoeksraad.

De commissie bezocht een vergadering waarop de studenten, onder coaching van een medewerker (de 'stuvercoach'), hun vertegenwoordigers ('stuffers') kozen voor de opleidingsstudentenraad. Zij ontmoette er een aantal enthousiaste 'stuffers'. De studenten sturen ook vertegenwoordigers naar de opleidingsraad, waarin zij over alle aspecten van de opleiding advies kunnen uitbrengen. Volgens de studenten hebben zij in het nabije verleden telkens goede oplossingen kunnen bespreken met betrekking tot de organisatie en de faciliteiten op de nieuwe campus. Andere gespreksonderwerpen zijn de kostprijs versus het gebruik van het cursusmateriaal en aspecten van kwaliteitsbewaking en -verbetering. Desondanks stelde de commissie vast dat er onvoldoende

kandidaten waren voor alle klasgroepen en dat de werking van de studentenvertegenwoordiging nog niet genoeg bekend was. Zij moedigt de opleiding aan om de inspanningen verder te zetten voor een representatieve studentenvertegenwoordiging. De verbetering van de communicatie door middel van een maandelijks elektronische studentennieuwsbrief en door een intensief gebruik van de elektronische leeromgeving als digitale valven/informatiekanaal, is alvast een goede aanzet.

De commissie apprecieert de werking van de opleidingsadviesraad (OAR). Dit is een 'resonantieraad' met afgevaardigden van het opleidingsmanagementteam en (externe) vertegenwoordigers uit het werkveld. De OAR bewaakt de aansluiting van de opleiding bij de beroepspraktijk en geeft een platform aan het werkveld. Tijdens het interview met het werkveld vernam de commissie dat de OAR zeer functioneel werkt met tweemaandelijks vergaderingen, en een degelijke agenda en documenten, die minstens anderhalve week op voorhand worden toegestuurd. De opleidingsadviesraad werd onder andere geraadpleegd bij de invulling van de competentielijsten en de curricula van de nieuwe afstudeerrichtingen. Aan de hand van concrete dossiers (bijvoorbeeld de organisatie van een opleidingsonderdeel Duits, de stages enzovoort) reflecteert de opleidingsadviesraad over de congruentie van het opleidingsaanbod met het werkveld. De commissie stelde ook vast dat de lectoren via informele contacten, en meer bepaald naar aanleiding van stagebezoeken en beoordelingen van bachelorproeven, vanuit het werkveld worden geïnformeerd over wenselijke evoluties. Volgens de commissie kan het werkveld nog sterker inhoudelijk bij de opleiding worden betrokken, bijvoorbeeld bij de begeleiding van het businessplan in het derde opleidingsjaar.

De opleiding heeft enkele alumni gemotiveerd om een gestructureerde alumniwerking met een eigen bestuur op te starten. De alumni blijven op de hoogte van elkaars activiteiten en van de opleiding via de sociale media zoals LinkedIn, Facebook en Twitter en de halfjaarlijkse alumninieuwsbrief. Hierin worden ook aankondigingen van lezingen en congressen vermeld. Alumni worden regelmatig ingeschakeld als gastsprekers in de opleiding of voor studiedagen. De afgestudeerden worden betrokken bij de interne kwaliteitszorg als deelnemers aan de focusgroepen die de resultaten van de bevragingen beoordelen. Zij worden ook aangesproken om op te treden als stagementor, als jurylid voor de bachelorproeven of op afstudeerdagen. De alumni zijn een doelgroep bij de Arteveldehogeschoolbrede bevragingen (uitstroomonderzoek en KVT alumni).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het werkveld kan nog sterker inhoudelijk bij de opleiding worden betrokken, bijvoorbeeld bij de begeleiding van de opdracht 'businessplan' in het derde opleidingsjaar.

De commissie moedigt de opleiding aan om studenten nog verder te motiveren voor deelname aan de studentenvertegenwoordiging.

De commissie adviseert om te onderzoeken hoe de band met de alumni kan worden versterkt versterken door een gestructureerd programma van navormingsactiviteiten voor alumni (en het brede werkveld).

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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 bevraging van alle actoren blijkt dat de opleiding de opleidingsdoelstellingen zoals ze zijn omschreven in het strategisch opleidingsplan, op een aanvaardbare manier realiseert. Vanzelfsprekend kan de commissie met betrekking tot dit facet slechts beperkte uitspraken doen over de nieuwe afstudeerrichtingen ION, KMO en LOG, vermits de eerste lichting slechts was gestart in het tweede opleidingsjaar op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft kunnen vaststellen dat een aantal belangrijke opleidingsdoelstellingen (competentiegerichtheid, studentgeoriënteerd onderwijs, professionele en didactische onderlegde lectoren...) al in voldoende mate worden bereikt. De commissie stelt er dan ook, op basis van de al zichtbare resultaten, vertrouwen in dat de beoogde eindrealisaties zullen worden behaald in lijn met de resultaten van de andere afstudeerrichtingen.

Het onderwijs is studentgeoriënteerd volgens de studenten en de alumni. Die zijn erg tevreden over de toegankelijkheid van de lectoren en het management, over de studieondersteuning via het systeem van leercoaches en leertrajectbegeleiding, over de gemeenschappelijkheid van het eerste jaar en de flexibele lessenroosters. Het onderwijs is competentie- en professioneel gericht volgens het werkveld, de alumni en de studenten. De drie stakeholders vinden dat de opleiding sterk praktijkgericht is. De lectoren hebben volgens het werkveld en de studenten een goede vakkennis, en zij hechten belang aan de input van het werkveld. De studenten beheersen volgens de stagemonitoren de competenties van een beginnende professional en nemen indien nodig zelfstandig initiatief. De afgestudeerden zijn volgens verschillende werkgevers dankzij hun vakkennis snel inzetbaar, hebben een goede attitude om zich aan te passen, bezitten sterke sociale vaardigheden en tonen een bereidheid om zich bij te scholen in het steeds evoluerende werkveld. Het is volgens de commissie wenselijk in de opleiding nog meer de nadruk te leggen op de geïntegreerde benadering van een probleem en op de commerciële ingesteldheid. Dit laatste geldt vooral voor de studenten FVE en AFI, maar tegelijkertijd wordt gezegd dat die competentie erg afhankelijk is van persoon tot persoon en van de specifieke werksituatie. De wetenschappelijke en innovatieve onderbouw blijkt uit de integratie van de resultaten van een aantal projecten van maatschappelijke dienstverlening in het curriculum, en uit de manier waarop de onderwijsontwikkelingen worden gevolgd. Didactisch en pedagogisch staat de opleiding op niveau door de aandacht die gaat naar didactische bijscholing van de lectoren. De inzet van digitale leermiddelen is volgens de commissie een sterk punt en het gebruik van de elektronische leeromgeving als informatiekanaal en didactisch instrumentarium wordt door de studenten gewaardeerd.

De commissie kon de resultaten inzien van een enquête uit 2008, waarin afgestudeerden van 2004, 2005 en 2006 werden bevraagd. De resultaten van de opleiding worden erin vergeleken met de resultaten van de hele Arteveldehogeschool. Hieruit blijkt een ruime tevredenheid, zowel over het opleidingsprogramma (specifiek de wijze van studentgericht lesgeven) en de onderwijsondersteuning (systeem van leercoach en leertrajectbeheer, dienstverlening van mediatheek en bij inschrijving). De stagebegeleiding, de werking van de opleidingsstudentenraad, de internationalisering, en de accommodatie en infrastructuur scoren lager dan de andere opleidingen van de hogeschool. De cijfers uit het onderzoek werden bevestigd tijdens het gesprek dat de commissie had met de alumni die meer dan één tot twee jaar waren afgestudeerd. De opleiding maakt zich sterk

dat een nieuwe uitstroombekvraging betere resultaten zou opleveren, omdat op het vlak van stagebegeleiding en internationalisering ondertussen een aantal verbeteringen is gerealiseerd. De alumni die pas waren afgestudeerd, waren in elk geval tevreden tot zeer tevreden over de nieuwe accommodatie en infrastructuur. Alle alumni hadden de ervaring dat zij snel inzetbaar waren in het bedrijf of het kantoor. De studenten FVE moesten zich in de beginmaanden inwerken in specifieke bankproducten, maar die inlooperperiode was korter en de doorgroeimogelijkheden ruimer voor hen dan voor andere startende werknemers. Zij vonden dat de opleiding hen de nodige startbagage had bezorgd. Zij waren vooral tevreden over de praktijkgerichtheid van de opleiding. Een relatief groot aantal van de afgestudeerden startte zijn loopbaan op de stageplaats. De afgestudeerden zijn gemiddeld slechts 1,29 maanden werkloos na de opleiding en hebben, volgens cijfers van de VDAB, na een jaar beduidend minder kans op werkloosheid dan afgestudeerden van andere bacheloropleidingen. Uit de cijfers die de opleiding bijhoudt over de tewerkstellingssectoren, blijkt dat ongeveer acht op tien afgestudeerden een job verwerven die aansluit bij de opleiding en/of de afstudeerrichting. De commissie merkt op dat in de in het zelfevaluatie-rapport opgenomen grafieken de tewerkstellingssectoren procentueel werden weergegeven, doch dat voor elke afstudeerrichting het totaal van 100 procent werd overschreden. Uit de toelichting bleek dat mensen die in twee sectoren (deeltijds) werken, dubbel worden geteld. Dit heeft tot gevolg dat de cijfers geen volledig correct beeld geven. Voor REP is de tewerkstelling volgens de commissie alleszins te weinig representatief voor de afstudeerrichting. Tekenend is dat alle afgestudeerden verklaarden opnieuw te zullen kiezen voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan de Arteveldehogeschool.

Een behoorlijk contingent schrijft zich in voor een vervolgoopleiding. Vaak gaat het om een aansluitende masteropleiding na het volgen van een schakeljaar. Die studenten voelden zich goed voorbereid en schatten hun slaagkansen goed in, mits inzet, motivatie en doorzettingsvermogen. De succesratio waarover de opleiding in het zelfevaluatie-rapport spreekt ('meestal een positief studiesucces'), relativeerden de betrokken studenten echter.

De commissie stelt vast dat de bereidheid om een internationale stage of een internationaal studieverblijf op te nemen, beneden de verwachtingen blijft. De meeste uitwisselingen van zowel inkomende als uitgaande studenten vinden plaats in het kader van het RIBA-project. Studenten van MAR zijn het meeste geïnteresseerd in een effectieve buitenlandervaring. De studenten van de andere afstudeerrichtingen nemen genoeg met buitenlandse studiereizen of initiatieven van *internationalisation@home*. Met betrekking tot de buitenlandse studiereizen merkt de commissie op dat zij moeten worden afgestemd op de afstudeerrichtingen. De opleiding is er zich van bewust dat zij, zeker in het kader van de nieuwe afstudeerrichting ION, nog sterker moet inzetten op internationalisering. De commissie merkt daarbij op dat een aantal beleidslijnen en initiatieven die als onderdeel van het opleidingsplan zijn opgenomen in het 'Strategische beleidsplan internationalisering 2008-2011', nog moet worden gerealiseerd. De gesprekspartners meldde de commissie dat de opname van internationale competenties in de doelstellingen van de opleiding en het 20/20-streefdoel voor internationaliseringservaringen van minstens twee weken, belangrijke prioriteiten zijn. Daarom wil de opleiding het aantal buitenlandse partners binnen RIBA verhogen, en is zij op zoek naar nieuwe partnerschappen. Op het vlak van *internationalisation@home* doet de opleiding eveneens inspanningen, die nog verder doorgezet moeten worden. Positief is de realisatie van een tweetalige handelsbeurs door de afstudeerrichting Marketing, in samenwerking met de Franstalige hogeschool EPHEC uit Brussel. Aan dit project kende *Flanders District of Creativity* de Creativiteitsprijs 2009 toe. Ook lectoren en studenten REP namen aan deze uitwisselingen deel. In AFI wordt jaarlijks een *International Tax Week* georganiseerd. De opleiding was op het ogenblik van de visitatie in onderhandeling met de universiteit van Coventry voor de organisatie van een *International Week*.

De lectorenmobiliteit gaat erop vooruit (van dertien in 2006-2007 naar 30 in 2010-2011). Hier zijn het overvolle lesrooster en de werkdruk hinderpalen.

De kwaliteit van de bachelorproeven is volgens het werkveld van wisselend niveau. De lectuur van enkele eindwerken door de commissieleden bevestigt dit. De bedoeling is dat het interdisciplinaire groepswerken zijn, maar die interdisciplinariteit komt vaak niet aan bod omwille van de aard van het onderwerp. Het concept van de vernieuwde bachelorproef draagt de goedkeuring weg van de commissie (zie facet 2.2), maar zij vraagt om blijvend aandacht te hebben voor het na te streven niveau van een professionele bacheloropleiding, en voor de relevantie van de opdrachten voor het werkveld. Ook de redactie van een rapport levert voor een aantal



studenten nog te veel problemen op. Aan dit laatste wil de opleiding alvast iets doen in het kader van het taalcharter.

De commissie waardeert de inspanningen die de opleiding doet om de kwaliteit van de opleiding te blijven bewaken, ondanks de sterke groei. Zij deelt echter de vrees van het management dat de grens van het organisatorische is bereikt. Het vinden van kwalitatieve stageplaatsen kan bij verdere groei bijvoorbeeld een probleem vormen. Volgens het werkveld kan de huidige managementstructuur de groei nog aan, maar ook dat uit de wens dat tijdig zou worden ingegrepen als de groei de kwaliteit van het onderwijsaanbod en de onderwijsbegeleiding in het gedrang zou brengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding moet de studenten blijvend motiveren om buitenlandervaringen op te doen, zodat het streefdoel 20/20 kan worden bereikt.

De commissie moedigt de opleiding aan nog meer initiatieven te nemen om socio-economische drempels voor de deelname aan uitgaande internationalisering weg te werken.

De commissie vraagt aandacht voor de bewaking van de kwaliteit van de (multidisciplinaire) bachelorproeven en hun relevantie voor het beroepenveld.

#### **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: goed**

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 hogeschool kent een traditie van instroom- en doorstroomonderzoeken, maar vermeldt in het zelfevaluatie rapport dat streefcijfers met betrekking tot slaagpercentages, gemiddelde studieduur en studie-uitval in de hogeschool (nog) niet zijn bepaald. De hogeschool kiest ervoor om eerst grondige doorstroomanalyses uit te voeren, om daarna de daaruit voortvloeiende leerpunten om te zetten in beleid.

Ondertussen kunnen met betrekking tot de doorstroom toch al enkele vaststellingen worden gedaan. Na elk semester bespreekt het opleidingsmanagementteam de slaagcijfers. De actualisatie bij het zelfevaluatie rapport bevat een degelijke dataverzameling van de slaagcijfers per opleidingsjaar en afstudeerrichting, en per opleidingsonderdeel. Daaruit blijkt dat het studiesucces een stijgende trend kent in schijf één (van 50 naar 65 procent), en dat het studiesucces in schijven twee (90 procent) en drie (95 procent) stabiel blijft. Dit wordt bevestigd door de resultaten van het jaarlijkse doorstroomonderzoek van de dienst Onderwijsontwikkeling en internationalisering, dat de commissie kon inkijken. Achtereenvolgens wijdt dit onderzoek aandacht aan:

- De verworven studiepunten en de studie-uitval: het verworven aantal studiepunten neemt jaarlijks toe en ligt boven het gemiddelde van de hogeschool. De studie-uitval daalt en ligt lager dan in de andere opleidingen.
- De verworven studiepunten per vooropleiding en de studie-uitval per vooropleiding: ASO-studenten hebben meer kans om te slagen dan TSO-studenten, maar in beide groepen stijgen de slaagcijfers. De slaagkans van BSO-studenten is bijzonder klein en vraagt volgens de commissie nadere opvolging.
- De studieduur: ligt gemiddeld iets boven de drie jaar (ondanks de flexibilisering), wat gunstiger is dan in de andere opleidingen van de hogeschool. De stijging van het aantal studenten dat op minder dan drie jaar afstudeert, heeft te maken met een grotere instroom van EVC/EVK-studenten.

De opleiding verklaart de gunstige cijfers in verband met de doorstroom en de studieduur door de volgehouden leer- en trajectcoaching, en de permanente aandacht die zij heeft voor de studievoortgang.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | voldoende |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | goed      |

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

## Globaal 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 stelt vast dat het zelfevaluatie­rapport, de uitvoerige bijlagen en het actualisatie­document een goed beeld geven van de opleiding.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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 oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed        |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed        |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | goed        |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**Ahs                      Arteveldehogeschool**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION)
  - afstudeerrichting KMO-management (KMO)
  - afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)
  - afstudeerrichting Rechtspraak (REP)

## Hogeschool Gent

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement van de Hogeschool Gent**

Hogeschool Gent (HoGent) is een van de vijf Vlaamse autonome hogescholen (VAH). Ze kwam in 1995 tot stand uit de fusie van dertien instellingen, waarvan acht uit het Gemeenschapsonderwijs en vijf uit het Stedelijk Onderwijs (stad Gent). In 2001 werd een tweede fusie doorgevoerd met de Mercator Hogeschool van de provincie Oost-Vlaanderen. Sinds dat moment bestaat de hogeschool uit dertien departementen. De Hogeschool Gent is lid van de Associatie Universiteit Gent, samen met de Universiteit Gent, de Hogeschool West-Vlaanderen en de Arteveldehogeschool.

De Hogeschool Gent is een multisectoriële instelling met meer dan 17.000 studenten. Zij verenigt de meest uiteenlopende domeinen van hoger onderwijs, van industriële wetenschappen over de verzorgende sector tot kunstopleidingen. Zij biedt zowel professionele bacheloropleidingen als academische bachelor- en masteropleidingen aan.

De opleiding Bedrijfsmanagement wordt door de HoGent aangeboden in twee departementen, namelijk Bedrijfskunde Aalst (BEST) en Bedrijfsmanagement Mercator in Gent (BMER). Beide departementen bieden enkel professioneel gerichte opleidingen aan. Begin maart 2010 telde de opleiding Bedrijfsmanagement in totaal 2538 ingeschreven studenten, of 15 procent van de totale studentenpopulatie van de hogeschool. 440 studenten volgen de opleiding in het departement BEST (Aalst), 2098 in het departement BMER (Gent). Vanaf 2011-2012 gaan de beide departementen op in de faculteit Bedrijf en organisatie. Die faculteit bevat een cluster van de volgende opleidingen: de professionele bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement op twee locaties (Gent en Aalst), Toegepaste informatica, Officemanagement en Retailmanagement; de bachelor-na-bacheloropleidingen Internationaal bedrijfsmanagement en Toegepaste fiscaliteit; de postgraduatena Complementaire internationale studies, *Computer system validation* en Toegepast IT-management.

Het departement BEST biedt vijf afstudeerrichtingen aan, het departement BMER zeven. De studentenaantallen per afstudeerrichting bedragen in 2010-2011:

- Accountancy-fiscaliteit (AFI): 476 studenten in BMER en 154 in BEST
- Financie- en verzekeringswezen (FVE): 216 studenten in BMER en 75 in BEST
- KMO-management (KMO): 498 studenten in BMER en 52 in BEST
- Logistiek management (LOG): 151 studenten in BMER en 27 in BEST
- Marketing (MAR): 526 studenten in BMER en 131 in BEST
- Milieumanagement (MM): 46 studenten in BMER alleen
- Rechtspraktijk (REP): 186 studenten in BMER alleen

De afstudeerrichting Logistiek management wordt vanaf september 2011 niet meer aangeboden door het departement Bedrijfskunde in Aalst, omwille van het kleine aantal kandidaat-studenten en de vaststelling dat de regio weinig of geen nood heeft aan afgestudeerden Logistiek. De afstudeerrichting AFI in BMER wordt ook in afstandsonderwijs aangeboden.

De bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement is de aan het Structuurdecreet van 2003 aangepaste opleiding van de voorgezette opleiding Europees bedrijfsbeleid. Zij telde begin maart 2010 53 ingeschreven studenten.

De commissie geeft in dit rapport een gezamenlijke beoordeling voor de afstudeerrichtingen in beide departementen. Daar waar er verschillen zijn, worden die aangegeven. De opmerkingen voor de afstudeerrichting LOG gelden enkel voor het departement BMER, vermits deze afstudeerrichting vanaf september 2011 niet meer in BEST wordt ingericht.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

Het zelfevaluatie rapport toont aan dat de doelstellingen stevig zijn verankerd in de missie en de algemene strategie van de Hogeschool Gent. Die zijn weergegeven in de missietekst (2007 met een actualisering in 2011) en in zes strategische doelstellingen, die op hun beurt zijn geconcretiseerd in zes strategische projecten (2008-2013). Zij zijn gericht op de vorming van direct inzetbare afgestudeerden met internationale ervaringen, de uitbouw van internationale samenwerkingsverbanden, de creatie van kenniscentra, de stimulering van onderzoek, de realisatie van een motiverend personeelsbeleid en een ICT-masterplan. Zowel BMER als BEST heeft die principes als leidraad genomen bij de opstelling van zijn eigen visie en strategische doelstellingen, waarvan de commissie een geüpdatete versie (2010-2015) kon raadplegen. De kerndoelstellingen worden erin als volgt weergegeven:

- Bedrijfsmanagement wil haar studenten actief begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van hun talenten, en dit doorheen het hele studietraject.
- Bedrijfsmanagement wil haar onderwijs zo veel mogelijk aanbrengen vanuit authentieke leercontexten.

Als gevolg van de nakende integratie van de academische opleidingen in de Universiteit Gent heeft de hogeschool beslist om, in het kader van een versterkingsoperatie van de professionele bacheloropleidingen, vanaf 2011-2012 de opleidingen van BMER en BEST, samen met andere bedrijfseconomisch gerichte opleidingen, onder te brengen in één overkoepelende faculteit Bedrijf en organisatie. De nieuwe organisatiestructuur heeft als doel de profilering, de efficiëntie en de professionalisering op het vlak van onderwijs, onderzoek/maatschappelijke dienstverlening en internationalisering te versterken. De beleidsverantwoordelijken van BMER en BEST zien de opstart van die nieuwe faculteit en de uitbouw van het competentiegerichte onderwijs als de belangrijkste uitdagingen voor de nabije toekomst.

De commissie stelt in de beschrijving van de genese van de opleidingsdoelstellingen een evolutie vast van een kennisgerichte naar een competentiegerichte opleiding. De doelstellingen zijn geformuleerd in termen van generieke competenties. Zij waardeert de inspanningen om, overkoepelend over alle afstudeerrichtingen heen, een lijst met gemeenschappelijke competenties voor de opleiding Bedrijfsmanagement op te stellen. Uit de gesprekken bleek dat de opleiding daarin de nadruk wil leggen op talenkennis, economische basiskennis en ICT-vaardigheden. Daarnaast onderscheidt de opleiding gemeenschappelijke domeinspecifieke competenties en opleidingsgebonden domeinspecifieke competenties, telkens per afstudeerrichting. Samen vormen zij het

domeinspecifieke referentiekader van de opleiding. Die zijn gebaseerd op verschillende bronnen: het beroeps- en opleidingsprofiel van de VLOR (1998) en een domeinspecifiek referentiekader met gemeenschappelijke competenties dat in 2009 tot stand kwam na overleg tussen Vlaamse hogescholen met een opleiding Bedrijfsmanagement. De opleiding toont aan dat zij een afstemming van de doelstellingen heeft gemaakt op de competenties van de bachelor uit het Structuurdecreet (art. 58) en op de kwalificatiestructuur van bachelor uit het decreet Vlaamse kwalificatiestructuur niveau zes. De commissie besluit dat de opleidingsdoelstellingen en het domeinspecifieke referentiekader van de opleiding en van de afstudeerrichtingen het verwachte niveau van een professionele bacheloropleiding behalen.

De commissie stelt vast dat de opleiding voor elke afstudeerrichting een behoorlijke lijst met algemene beroepsgerichte en beroepsspecifieke competenties heeft opgesteld. Hieraan is duidelijk grondig gewerkt. De opleiding zegt hiervoor pedagogische ondersteuning te hebben gekregen van een projectgroep die gemeenschappelijk was voor BMER en BEST. Gezien het grote aantal competenties suggereert de commissie om kerncompetenties te onderscheiden.

De commissie is positief gestemd over de vrij unieke betrokkenheid van het externe HRM-bureau Hudson, dat sterk vertrouwd is met het werkveld, bij het definiëren van competenties en gedragsindicatoren voor de afstudeerrichtingen in de vestiging BMER. Ook die zogenaamde 'Hudson-competenties' heeft de opleiding gematched met de decretaal gevraagde competenties. Op basis van die vergelijking heeft BMER een lijst met gedragsindicatoren voor de stage opgesteld. Die lijst is volgens de commissie voor verdere concretisering vatbaar.

Overeenkomstig de strategische doelstellingen van de hogeschool en de eigen visie van BMER en BEST herkent de commissie in de opleidingsdoelstellingen de duidelijke aanwezigheid van de internationale dimensie, en de aandacht voor onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Met betrekking tot de beide aspecten volgen de opleidingen geen lineaire politiek, maar werken ze deze uit per afstudeerrichting.

De opleiding toont in het zelfevaluatierapport aan dat zij bij de bepaling van het onderwijsbeleid en de doelstellingen rekening heeft gehouden met alle juridische randvoorwaarden: de Bolognaverklaring (1999), het Structuurdecreet (2003), het Flexibiliseringsdecreet (2005), het Vlaamse studiepuntensysteem, het decreet Vlaamse kwalificatiestructuur (2009) en de wettelijke regelingen van diverse beroepen waartoe de opleiding Bedrijfsmanagement opleidt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de gedragsindicatoren voor de stage ook in BEST te concretiseren.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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:**

**voldoende (REP, MM)**  
**goed (AFI, LOG, MAR, KMO, FVE)**

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

De opleiding heeft volgens de commissie een coherente visie op een competentiegerichte benadering, die vertrekt vanuit de behoeften van het werkveld. Dit blijkt uit het overleg met en de bevragingen van dat werkveld in functie van een adequate formulering van de domeinspecifieke eisen. Het zelfevaluatie-rapport noemt een dertigtal beroepsorganisaties uit de sectoren van de verschillende afstudeerrichtingen waarmee contact is gezocht om de beroepsspecifieke competenties af te stemmen op de behoeften van het werkveld.

De commissie apprecieert het dat de opleiding binnen het gezamenlijk tot stand gekomen domeinspecifieke referentiekader (zie 1.1) per afstudeerrichting eigen klemtonen legt, en zich als dusdanig profileert ten opzichte van andere opleidingen. Die accenten worden opgesomd in het zelfevaluatie-rapport. In alle afstudeerrichtingen vormen daarbij de praktijkgerichtheid en de directe inzetbaarheid van de afgestudeerden de hoofdtoon. Daarnaast betracht de opleiding een niveau te bereiken die geïnteresseerden en daarvoor bekwame studenten een goede doorstroming garandeert naar schakeljaren die toegang verlenen tot een academische master.

De domeinspecifieke eisen van de opleiding dekken het domeinspecifieke kader van de commissie volledig af in de afstudeerrichtingen AFI, LOG, MAR, KMO en FVE. De afstudeerrichting MM is volgens de commissie daarentegen te weinig gericht op de discipline milieu en meer op reglementering en management, hoewel de commissie wel oog heeft voor de aanpassing aan het nieuwe beroepsprofiel van de vzw Milieucoördinatoren, en de verruiming naar doelstellingen rond duurzaamheid en mobiliteit. Wat REP betreft, is de commissie van oordeel dat het aangewezen is, gezien de brede waaier van beroepen waarin afgestudeerden terechtkunnen, de focus nog meer te leggen op het verwerven van methodiek van opzoeking, analyse en verwerking dan op kennisoverdracht met betrekking tot wetgeving. De commissie meent dat de aanpassingen die de opleiding voor de beide afstudeerrichtingen op het oog heeft, nog niet sterk genoeg zijn geïmplementeerd.

De commissie stelt vast dat een regelmatige update van de opleidingsdoelstellingen plaatsvindt via de jaarlijkse bevragingen van de stagebedrijven, de bevraging van de alumni, contacten met beroepsverenigingen en de werkveldcommissies in BMER en de fora in BEST, bestaande uit vertegenwoordigers van het werkveld. De informatie uit die formele en informele contacten naar aanleiding van vormingsdagen, congressen enzovoort wordt besproken in de opleidingsraad en in de vakgroepen van de verschillende afstudeerrichtingen. Uit de gesprekken van de commissie blijkt dat ook opmerkingen van studenten hierbij worden betrokken. De commissie stelde verschillende aanpassingen vast gedurende de laatste jaren, en dit in alle afstudeerrichtingen. De opleiding gaf te kennen in de nabije toekomst interculturele competenties aan het eigen domeinspecifieke referentiekader te zullen toevoegen.

De commissie kon de missie en de visie van de opleiding raadplegen op de departementale sites [best.hogent.be](http://best.hogent.be) en [bmer.hogent.be](http://bmer.hogent.be). De opleidingsdoelstellingen zijn opgenomen in een competentiematrix die als basis dient voor de samenstelling van het programma. Daarnaast bevatten de studiefiches de opleidingsdoelstellingen per opleidingsonderdeel. De commissie stelt vast dat de domeinspecifieke competenties, zoals ze worden vermeld in de competentiematrix en op de studiefiches, niet steeds overeenkomen.

Het behoort tot de opdracht van elke lesgever om de competenties die op de studiefiches worden vermeld, toe te lichten bij het begin van elk opleidingsonderdeel. De commissie peilde naar de bekendheid ervan bij de studenten en stelde vast dat zij een aantal ervan konden plaatsen in een context. De gedragenheid ervan is echter nog niet algemeen. Het kennisgerichte ('wat moeten we kennen?') is nog sterk aanwezig. De studenten zelf zegden dat zij de vermelding van de competenties op de studiefiches nuttig vinden maar er weinig mee doen. De aandacht die de lectoren eraan besteden, verschilt volgens hen eveneens van lector tot lector. De commissie heeft bovendien vastgesteld (onder andere op basis van een alumni-enquête) dat de studenten en de alumni vragen hebben bij de relevantie van een aantal competenties. De resultaten van die enquête en de perceptie van de alumni over een aantal competenties worden in het zelfevaluatie-rapport zelf niet diepgaand geïnterpreteerd. De commissie meent te mogen besluiten dat het competentiegerichte onderwijs nog geen tweede natuur is bij studenten en lectoren. De lectoren moeten zelf meer duiding geven, zodat de studenten het belang ervan inzien. De opleiding moet de relevantie van het grote aantal competenties blijven bewaken.



De opleiding heeft al werk gemaakt van een Vlaamse en internationale benchmarking. Het zelfevaluatie-rapport geeft voorbeelden van overleg met verschillende buitenlandse (vooral Nederlandse) opleidingscoördinatoren, waarbij ervaringen worden uitgewisseld, ook in verband met doelstellingen en programma. De opleiding is echter nog op zoek naar een methode om effectief te benchmarken. Zij geeft toe dat die moeilijk te organiseren is, soms omwille van een concurrentiële positie in de Vlaamse context, meestal omwille van onderlinge onvergelykbaarheid met buitenlandse opleidingen. Desondanks zet zij haar inspanningen verder om zinvolle vergelijkingspunten te vinden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de domeinspecifieke competenties, vermeld in de competentiematrix en in de studiefiches op elkaar af te stemmen.

De commissie beveelt aan om een breder draagvlak voor het competentiegebeuren te creëren en om het belang van de competenties bij de studenten beter te duiden.

De commissie vraagt om de domeinspecifieke eisen van REP, FVE en MM te herbekijken in het licht van haar domeinspecifieke referentiekader.

De commissie adviseert om blijvend aandacht te besteden aan de benchmarking in Vlaams en internationaal perspectief.

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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | goed                           |
| facet 1.2, domeinspecifieke eisen: | voldoende (REP, MM)            |
|                                    | goed (AFI, LOG, MAR, KMO, FVE) |

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: voldoende

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

De doelstellingen worden aan de programma's van de afstudeerrichtingen gekoppeld via de competentiematrix. Voor elk opleidingsonderdeel zijn in principe niet meer dan vier en niet minder dan drie competenties aangeduid. Enkel de competenties die specifiek voor dat opleidingsonderdeel zijn en die daadwerkelijk worden getoetst, worden aangevinkt. De commissie stelde vast dat die principes niet voor alle opleidingsonderdelen consequent worden toegepast, en dat er verschil kan bestaan tussen de vermelding op de studiefiche en een aanduiding op de competentiematrix. De commissie wijst er ook op dat bepaalde opleidingsonderdelen zich te strikt beperken tot de specifieke beroepsgerichte competenties, en niet of te weinig refereren aan de algemene en de algemeen beroepsgerichte competenties (bijvoorbeeld in het geval van het opleidingsonderdeel ERP).

De commissie constateerde dat het programma van de verschillende afstudeerrichtingen volgens de studenten, de alumni en het werkveld voor het grootste deel beantwoordt aan de verwachtingen. Zij signaleren enkele competenties die meer aan bod mogen komen: *people skills*, assertiviteit, commerciële vaardigheden en communicatievaardigheden, en meer specifiek het geven van presentaties voor groepen. De commissie apprecieert de aandacht voor de talencomponent in de opleidingsprogramma's (waaronder ook Duits en Spaans in LOG). Het programma van AFI beantwoordt aan de eisen van het IAB voor het bekomen van 23 van de 25 vrijstellingen. Volgens de studenten van MM bevat hun programma te veel theoretische opleidingsonderdelen en kan meer aandacht gaan naar de stage.

Om de finaliteit van de opleiding te kunnen behalen, zijn de opleidingsprogramma's vanaf het eerste trajectjaar afstudeerrichtingsspecifiek. Dit belet niet dat de commissie enkele waardevolle vakoverschrijdende projecten en cases kon inzien. Ook tussen de afstudeerrichtingen wordt disciplineoverschrijdend gewerkt in projecten (bijvoorbeeld het project BeCommInn of de workshop Kredieten voor AFI, KMO en FVE). In elke afstudeerrichting ten slotte lopen projecten waarin opleidingen of studenten van verschillende departementen zijn betrokken.

De commissie stelt vast dat de opleiding in BMER en BEST gestart is met een aantal initiatieven om internationalisering meer aan bod te laten komen in het curriculum, onder andere via de aandacht voor vreemde talen in alle afstudeerrichtingen. Het aanbod van *internationalisation@home* is echter niet echt gestructureerd. Het bestaat uit een aantal opleidingsonderdelen waarin internationale aspecten aan bod komen, buitenlandse bedrijfsbezoeken, de inschakeling van gastsprekers tijdens de internationale week, projecten en cases in samenwerking met Nederlandse instellingen en de mogelijkheid in BMER om (sinds 2010) opleidingsonderdelen te volgen in het Internationaal Curriculum. Dit is een studieaanbod in het Engels, dat oorspronkelijk is bedoeld voor inkomende buitenlandse studenten. Er worden pogingen ondernomen om de studenten te motiveren een buitenlandse stage op te nemen, onder andere door studenten te laten getuigen over hun ervaringen. De commissie vindt dit waardevolle en allemaal mooie, maar nog niet sterk samenhangende initiatieven. Zij mist nog een structurele aanpak en een echte internationale overtuiging.

Nieuwe onderwijsontwikkelingen worden aangestuurd door hogeschoolbrede en departementale onderwijsontwikkelingsplannen. Die leidden in het verleden tot niet steeds geslaagde vernieuwingsprojecten, zoals in BEST het project van trajectbegeleiding TRACE (*Trajectory Communication and Evaluation*) en het project met betrekking tot vakoverschrijdend projectmatig werken CROSS (*Curriculum Reporting On Subject Crosslinker Systems*). In BMER is een coördinator Onderwijsontwikkeling actief en werd gewerkt aan een project rondom begeleid zelfstandig leren (BeZeLeren). De commissie heeft waardering voor de realisatie van het project Afstandsleren in de afstudeerrichting AFI van BMER. Het is stelselmatig ingevoerd sinds 2008-2009, en het volledige traject (180 studiepunten) zal vanaf 2011-2012 aangeboden worden. De inhouden en de competenties zijn dezelfde als voor de reguliere opleiding, en zijn opgenomen in een speciale studiewijzer. De cursussen worden gestructureerd in leerpaden. Dit zijn inhouden, opdrachten, zelftests en toetsen die in een beredeneerde volgorde op de elektronische leeromgeving Dokeos worden aangeboden. De commissie constateerde dat het project ook een meerwaarde voor de reguliere opleiding heeft. De studenten gaven voorbeelden van enkele vernieuwingen van opleidingsonderdelen (leerpaden, elektronische zelfstudiepakketten) als gevolg van dit initiatief, dat voor het grootste gedeelte autonoom online wordt doorlopen met een beperkt aantal contacturen. Het project dat werd opgestart in het kader van het Aanmoedigingsfonds, zal in de toekomst worden uitgebreid naar drie andere opleidingen van de hogeschool. BMER-AFI vervult op dit vlak een pilootfunctie en is ook bezig met het schrijven van een handleiding. Het project heeft al aanleiding gegeven tot een aantal navormingen. De opleiding biedt daarnaast een aanvullingstraject aan voor bezitters van een graduaatsdiploma Boekhouden aan een Centrum voor Volwassenenonderwijs. Dit traject maakt ook gebruik van de modules van afstandsleren.

De commissie kon enkele documenten (waaronder 'Aanvraag tot wijzigen studieprogramma') inzien, waaruit blijkt dat de opleiding een goed uitgewerkte procedure heeft voor curriculumherziening, met mogelijkheid tot input van alle betrokken actoren (werkveld, studenten, alumni, lectoren, buitenlandse contacten enzovoort). Grondige programmahervormingen vonden plaats naar aanleiding van de invoering van de bachelor-masterstructuur in 2003-2004. Na een evaluatie werd in 2008-2009 een nieuwe programmahervorming doorgevoerd, en als gevolg van een herformulering van de strategische doelstellingen (2010-2015) wordt een nieuwe hervorming (2012-2013) in het vooruitzicht gesteld. Die zal vooral inzetten op de creatie van een authentieke en contextrijke leeromgeving, op talentontwikkeling, en op een versterking van de internationale component en de verwerving van interculturele competenties. De opleiding hanteert een methode om, jaarlijks en in het geval van programmawijzigingen, de studiefiches te herzien en aan te passen. Het behoort tot de taak van de opleidingscommissie om de link te bewaken tussen de beoogde competenties en de werkvormen, het studiemateriaal en de evaluatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de evenwichtige verdeling van de algemene, de algemeen beroepsgerichte en de beroepsspecifieke competenties over de opleidingsonderdelen te bewaken.

De commissie beveelt aan om internationalisering duidelijker en gestructureerder aan bod te laten komen in het programma van de verschillende afstudeerrichtingen.

De commissie adviseert om in de programma's meer aandacht te hebben voor *people skills*, assertiviteit, communicatievaardigheden en commerciële vaardigheden.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed

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

De kwaliteit van het cursusmateriaal stemt de commissie over het algemeen tevreden. De meeste cursussen zijn praktijkgericht en bevatten oefenmateriaal. Toch formuleert de commissie enkele opmerkingen: er mag meer aandacht worden besteed aan het actualiteitsgehalte van sommige cursussen. Een voorbeeld hiervan is de cursus Business2Business in BEST. Niet in alle cursussen zijn de ECTS-fiches opgenomen. De handboeken zijn goed gekozen maar enkele zijn, hoewel didactisch nog in orde, eerder gedateerd wat de opgenomen informatie betreft (bijvoorbeeld handboeken uit 2004, juridische handboeken in REP en MAR). Dit wordt echter meestal opgevangen door bijgevoegde geactualiseerde informatie of lesmateriaal op de elektronische leeromgeving. De cursusmaterialen van de opleidingsonderdelen talen zijn van wisselend niveau: in enkele gevallen is de inhoud of zijn de woordenlijsten niet gericht op Bedrijfsmanagement. BMER hanteert een zeer bruikbare cursus Taaltraining Engels (eerste trajectjaar), die echter niet in BEST wordt gebruikt. De commissie vraagt zich af waarom waardevolle lesmaterialen niet meer worden gedeeld tussen BMER en BEST. Sommige lectoren maken gebruik van vakliteratuur die de studenten in een van de beide bibliotheken kunnen raadplegen. De studenten gaven echter toe dat zij, behalve in het geval van verplichte lectuur of in het kader van opdrachten, weinig gebruikmaakten van de bibliotheek.

Uit enkele studentenbevragingen in het verleden bleek dat de studenten een meer realistisch contact met het werkveld en meer voorbeelden uit de praktijk wensten. De commissie stelt vast dat de opleiding hieraan tegemoet is gekomen. De studenten van BMER-AFI bijvoorbeeld zegden dat de verhouding theorie-praktijk is verbeterd. Volgens de geactualiseerde beleidsnota willen de beide opleidingen in de toekomst nog meer inzetten op authentieke leercontexten. Nu al worden in elke afstudeerrichting waardevolle initiatieven genomen. Vrij algemeen zijn de inschakeling van gastlectoren, de organisatie van bezoeken aan bedrijven en/of openbare diensten (REP) en het gebruik van gevalsstudies, waarvan de inhoud wordt aangebracht door lectoren die nog in het werkveld actief zijn of via bedrijfscontacten. Nieuwe tendensen in het werkveld komen aan bod in het opleidingsonderdeel Bijzondere topics (derde trajectjaar). Het zelfevaluatie rapport geeft een aantal voorbeelden van onderwerpen die in dit opleidingsonderdeel worden behandeld uit alle afstudeerrichtingen, behalve in REP, waar de praktijkvoorbeelden in de opleidingsonderdelen zijn geïntegreerd (onder andere via de bespreking van actuele krantenartikelen). Het werkveld zegde dat de opleidingen ervoor openstaan om nieuwe tendensen te integreren in het cursusmateriaal, of om voorstellen van cases te behandelen.

Op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke dienstverlening kan de opleiding, gesteund door de hogeschool, een mooi palmares voorleggen. Het hogeschoolbestuur meent dat toegepast onderzoek belangrijk blijft, ook na de toekomstige integratie van de masters in de universiteit, onder andere omdat dit een criterium is om te voldoen aan de eisen van de Vlaamse kwalificatiestructuur niveau zes. De departementen BMER en BEST zijn lid van de hogeschoolbrede onderzoeksraad. De opleiding Bedrijfsmanagement is daarbinnen actief in de werkgroep Taal en bedrijf. Over de BMER- en de BEST-opleidingen heen hebben zestien personeelsleden een opdracht in het kader van onderzoek. De middelen die de hogeschool ontvangt voor projectmatig wetenschappelijk onderzoek (PWO) worden verdeeld op basis van projectvoorstellen, die volgens een strikte procedure worden goedgekeurd en toegewezen aan de departementen/opleidingen. Tot de criteria voor goedkeuring behoren de band met het werkveld en de bijdrage tot de kwaliteit van het onderwijs. De

commissie nam kennis van enkele geslaagde onderzoeksprojecten en projecten van maatschappelijke dienstverlening over de verschillende afstudeerrichtingen heen. Opmerkelijk is de deelname van KMO aan onderzoeksprojecten en van MAR in projecten van maatschappelijke dienstverlening. De projecten van maatschappelijke dienstverlening en de projectstages worden gefinancierd door de aanvragers uit het werkveld. De commissie stelde vast dat er een positief effect is in de opleiding via de inrichting van seminars en nascholingsactiviteiten die openstaan voor het brede publiek, de uitbreiding van de bibliotheekcollectie met gedrukte literatuur en databanken, de verhoging van de onderzoekscompetenties en de professionele deskundigheid van het personeel, presentaties op internationale congressen en de uitbreiding van het professionele netwerk. De commissie kreeg een aantal voorbeelden van de valorisatie naar het onderwijs, zoals studenten die tijdens de stage financieringsgesprekken volgden naar aanleiding van een onderzoek naar kredietverstrekking in KMO's; een symposium; gastcolleges; het gebruik van een website van Febelfin tijdens de lessen; een workshop kredieten; de inhoudelijke verrijking van cursussen en cases; specifieke lessenspakketten (bijvoorbeeld Falen in ondernemerschap); de uitvoering van projectstages en bachelorproeven in het kader van projecten van onderzoek of maatschappelijke dienstverlening, en de organisatie van activiteiten voor leerlingen van het secundair onderwijs, zoals een beursgame en het bedrijvenspel *Top Team Business Game*.

De commissie constateert dat de stages en de bachelorproeven bijdragen tot de professionele gerichtheid van de opleiding. In functie van een transparanter systeem van puntentoekenning worden vanaf 2010-2011 de stage (dertien studiepunten) en de bachelorproef (zeven studiepunten) gescheiden. De punten worden niet meer samengeteld. De opleiding hoopt daardoor de aandacht van de studenten voor de bachelorproef en ook de kwaliteit ervan te verhogen. Omwille van de eigenheid van de verschillende werkomgevingen varieert de stageperiode in tijd naargelang de afstudeerrichting (tussen elf en vijftien weken). Tijdens de stage moeten de studenten bewijzen dat zij de nodige competenties bezitten om als professional aan de slag te gaan. De opleiding maakt een onderscheid tussen de werkstage en de projectstage. In de werkstage draait de student mee in een reële bedrijfscontext. Hij brengt via een logboek wekelijks verslag uit van de uitgevoerde activiteiten bij de stagebegeleider van de opleiding, en schrijft aan het einde een stageverslag waarin een zelfevaluatie is opgenomen. In LOG kunnen de studenten kiezen voor deelname aan het stageproject 'Topcoaches voor toptalent' van O.T.M.

De projectstage bestaat uit een project dat in groep wordt uitgewerkt voor een opdrachtgever. De studenten moeten het project plannen, een methodologie ontwerpen, een onderzoek uitvoeren en een rapport met aanbevelingen schrijven. Zij komt voor in de afstudeerrichting MAR. De commissie kreeg een beeld van enkele waardevolle onderzoeksprojecten aan de hand van een titellijst en enkele voorbeelden. In de afstudeerrichtingen MM en FVE van BMER wordt een deel van de stage besteed aan de werkstage en een (kleiner) deel aan de projectstage. In MM gaat het om één dag per week, in FVE werken de studenten een businessproject uit gedurende de duurtijd van de stage. De commissie stelt vast dat het werkveld een reële inbreng heeft bij de definiëring en de uitwerking van de projectstages. In de andere afstudeerrichtingen vinden slechts sporadisch projectstages plaats.

In de bachelorproef voeren de studenten zelfstandig een onderzoek uit over een bedrijfseconomisch onderwerp dat aansluit bij de afstudeerrichting. Zij worden daarin begeleid door een scriptiebegeleider. De opleiding stelt zich tot doel om in de toekomst meer bachelorproeven te kunnen genereren die een werkelijke meerwaarde zijn voor het bedrijf. Zij wil ook meer in de diepte gaan werken (informatieverzameling- en verwerking, opbouw, rapporteringstechnieken, taalgebruik). De commissie juicht dit initiatief toe, maar vraagt de finaliteit van de professionele bachelor voor ogen te blijven houden en van de bachelorproef geen academisch werkstuk te maken.

De commissie stelt een degelijke organisatie en begeleiding van de stage vast. Er zijn verschillende informatiemomenten in het tweede en het derde trajectjaar. Die informatie en een stagebrochure maken de studenten duidelijk wat van hen wordt verwacht. De studenten krijgen een lijst met stageplaatsen maar kunnen ook zelf een bedrijf voorstellen, als het beantwoordt aan bepaalde criteria. Op basis van de analyse van de bevraging van de studenten over de stageplaats doet de opleiding een onderzoek naar de kwaliteit ervan en past zij eventueel de stagelijst aan. De studenten moeten zelf solliciteren voor een stageplaats. Zij worden pas

toegelaten tot de stage als ze voor alle andere opleidingsonderdelen geslaagd zijn. Mooie voorbeelden van een degelijke stagevoorbereiding zijn volgens de commissie het businessproject in FVE, met een bedrijfsbezoek in het eerste semester, en in MAR de voorbereidings- en planningsfase, zes weken voor de aanvang van de stage, die daar veertien weken duurt. De stagementoren in de bedrijven verklaarden over het algemeen goed te zijn ingelicht over het doel en verloop van de stage, via een bezoek door de stagebegeleider van de opleiding voor de aanvang van de stage (nieuwe stageplaatsen) en tijdens de stage. Dit werd niet bevestigd door enkele stagementoren van nieuwe stageplaatsen van BEST (geen voorafgaand bezoek van een stagebegeleider). De opleiding gaf echter te kennen dat overleg is gestart om stages en bachelorproeven in BMER en BEST zowel inhoudelijk als op het vlak van evaluatie (gebruik van Hudson-gedragsindicatoren) en organisatie op eenzelfde leest te schoeien.

De commissie begrijpt dat de stage en de bachelorproeven kunnen verschillen per afstudeerrichting. Zij stelt echter ook vast dat er verschillen zijn in de bachelorproef tussen de campussen. Ook over de mate waarin de bachelorproef en de stage aan elkaar gelinkt zijn en de praktijkgerichtheid versus de onderzoeksgerichtheid, bestaan blijkbaar verschillende opvattingen in BMER en BEST. De commissie meent dat op dit vlak overeenstemming dient te worden gezocht.

Tot hiertoe worden geen kijk- of meeloopstages georganiseerd in het tweede (of al het eerste) trajectjaar. De studenten toonden zich hier echter voorstander van. Het onderwerp kwam tijdens de gesprekken met de commissie herhaaldelijk ter sprake. De opleiding had vragen over de haalbaarheid ervan. De commissie meent nochtans dat het de moeite loont om dit te onderzoeken.

Stages in het buitenland worden aangemoedigd en worden opgevolgd door de coördinator Internationalisering, de stagecoördinator en de stagebegeleider. De opleiding hoopt door hier actiever op in te zetten, het aandeel van buitenlandse stages in de toekomst te verhogen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de opvattingen van BMER en BEST in verband met de bachelorproef en de stage met elkaar in overeenstemming te brengen.

De commissie beveelt aan om de haalbaarheid van meeloopstages te onderzoeken.

### **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:**

Het programma vertoont een logische opbouw van inleidend naar verdiepend. Dit wordt overzichtelijk aangetoond in verticale afstemmingstabellen. In BMER en BEST moeten de studenten van bij de aanvang een afstudeerrichting kiezen. In het eerste semester is slechts een beperkt aantal opleidingsonderdelen gemeenschappelijk. In BMER en BEST zijn er voornamelijk in het eerste modeltraject gemeenschappelijke opleidingsonderdelen (Statistiek, Management en Economie), zodat de studenten kunnen overstappen van de ene naar de andere afstudeerrichting, zelfs nog na één jaar. De commissie sprak met een student die van FVE naar KMO was overgestapt met slechts een korte studieduurverlenging als gevolg. Een vroege keuze voor een

bepaalde afstudeerrichting laat volgens de opleiding toe om gemakkelijker de vereiste competenties te behalen na drie jaar studie. De opleiding kiest voor een strikte volgtijdelijkheid, wat blijkt uit de benaming van de opleidingsonderdelen (bijvoorbeeld Fiscaal recht I, II, III in REP). De studenten krijgen in de opleidingsonderdelen talen in het eerste trajectjaar een algemene taaltraining met eigen accenten per afstudeerrichting. Die kunnen volgens de commissie nog worden versterkt. Vanaf het tweede trajectjaar is de inhoud volledig afgestemd op de beroepsspecifieke opleidingsonderdelen. De commissie vraagt aandacht voor de organisatie van het opleidingsonderdeel Spaans (in LOG), dat onregelmatig over de semesters is verspreid. De verticale samenhang wordt ondersteund door een groeiende inzet van zelfstandig werk en groepswork over de trajectjaren heen. Een mooi initiatief is het Coachingproject, dat de opleiding in de beide departementen in de steigers heeft gezet. Hiermee wil zij via de inzet van lectoren-coaches de studenten op een gestructureerde en gefaseerde manier in de loop van de drie trajectjaren meer inzicht doen krijgen in de ontwikkeling van hun persoonlijke en beroepscompetenties. De commissie apprecieert daarnaast de inzet van vakoverschrijdende projecten, die zorgen voor een horizontale samenhang van het programma.

De commissie toont waardering voor de middelen die de opleiding inzet voor een coherente opbouw en de ondersteuning van de individuele trajecten. De studenten krijgen advies van een trajectbegeleider en worden uitgenodigd voor een gesprek met de coördinator van de opleiding. In BMER kunnen zij via Exceltabellen de mogelijkheden van een geïndividualiseerd traject onderzoeken. Flexibele lesroosters zorgen ervoor dat de studenten de mogelijkheid hebben om een opleidingsonderdeel op verschillende momenten te volgen (in een parallelle groep of in het Internationaal Curriculum, en via afstandsonderwijs in BMER-AFI).

De opleiding toont openheid naar andere opleidingen binnen de hogeschool en binnen andere instellingen van de Associatie Gent. Elke afstudeerrichting biedt minstens één keuzevak aan. De afstudeerrichting BMER-MAR biedt in het derde trajectjaar twee keuzepakketten met een eigen finaliteit aan: Communicatie en Verkoop- en inkoopmanagement. De student kan kiezen voor Studium generale, dat wordt aangeboden aan alle opleidingen van de associatie. In alle afstudeerrichtingen kan de student die van plan is na het behalen van het bachelordiploma masterstudies aan te vatten, op deze manier al tijdens de bachelorstudie een deel van het schakelprogramma afleggen. In BMER kunnen studenten opleidingsonderdelen in het Engels volgen die worden aangeboden binnen het Internationaal Curriculum. Studenten die een diploma Bedrijfsmanagement hebben behaald, kunnen in een programma met studieomvangsvermindering een tweede diploma van een andere afstudeerrichting behalen. Daarnaast is er in BMER-FVE een traject studieomvangsvermindering voor afgestudeerden met een diploma professionele bachelor Vastgoed. De opleiding moedigt dit aan omwille van de vele kruisverbanden tussen disciplines in het werkveld. BMER heeft verder in een samenwerkingsverband met Centra voor Volwassenenonderwijs een reeks aanvullingstrajecten opgebouwd voor de afstudeerrichtingen AFI, MAR en REP.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand, bachelor: tenminste 180 studiepunten

##### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professionele bachelor. Studenten die een diploma Bedrijfsmanagement hebben behaald, kunnen in een programma met studieomvangsvermindering een tweede diploma van een andere afstudeerrichting behalen. Hiervoor zijn standaardprogramma's opgesteld.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 2.5 Studielast**

#### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Zowel in BMER als in BEST worden studietijdmetingen georganiseerd. BEST hanteert daarvoor de tool die de hogeschooldiensten aanmaakten in Dokeos. De Hogeschool Gent hanteert als methode de tijdschatting achteraf. BMER geeft de voorkeur aan de logboekmethode. Globaal gezien komt de gemeten studietijd overeen met de begrote. Nochtans heeft de opleiding zowel in BEST als in BMER twijfels bij de betrouwbaarheid van de metingen, omdat is vastgesteld dat de studenten te weinig elementen van zelfstudie meetellen. De vaststelling dat de studenten door het jaar heen te weinig studeren, tenzij bij piekmomenten (examens, indiening van werkstukken), is duidelijk maar wijst er ook op dat het competentiegerichte onderwijs nog niet is ingeburgerd. De respons op de studietijdmetingen is eerder laag. In BEST is de medewerking van de studenten iets verbeterd na een klassenbezoek van de departementale kwaliteitszorgcoördinator. Naast de studietijdmetingen poogt de opleiding de studielast per opleidingsonderdeel in kaart te brengen via een vraag die wordt toegevoegd aan de jaarlijkse bevraging van de opleidingsonderdelen. Uit de resultaten van de studietijdmetingen in BMER in 2007-2008 en 2008-2009 blijkt dat de door de studenten ervaren studielast haalbaar is, zoals trouwens ook de commissie tijdens de gesprekken met de studenten vaststelde. Zij vraagt aandacht voor een opmerking van de studenten LOG in verband met het opleidingsonderdeel Transportmanagement (eerste semester, derde jaar), waardoor het programma tijdens dat semester onevenwichtig wordt verzwaaard. Afgezien van die opmerking heeft de commissie geen opmerkingen gehoord over de spreiding van de studielast over de semesters. De opvolging van de resultaten van de studietijdmetingen gebeurt door een bespreking met de betrokken lectoren of tijdens vakgroepvergaderingen. De commissie besluit dat de opleiding inspanningen doet op het vlak van studietijdmeting. De methodologie en de verwerking ervan gebeurt niet uniform in de beide vestigingsplaatsen. Een vergelijking van de resultaten vindt op dit moment niet of niet systematisch plaats. Gezien de moeilijkheid om betrouwbare resultaten te bekomen, steunt de commissie de vraag van de opleiding om methodologische en praktische ondersteuning te krijgen vanuit de hogeschooldiensten.

De commissie stelt vast dat de opleiding een aantal maatregelen heeft genomen om de studeerbaarheid te verhogen, zoals de semesterstructuur, de aandacht voor een goede inroostering van contacturen en van de examens met mogelijkheid tot inspraak van de studenten, vakoverschrijdende projecten om het aantal



opdrachten te verminderen en de invoering van permanente evaluatie. De modules die in afstandsonderwijs worden gevolgd, zijn volgens de studenten eveneens studeerbaar, onder andere door de uitgebreide documentatie die bij elke onlinecursus wordt geleverd, door de contactmomenten (driemaal per opleidingsonderdeel) en door de coherente volgtijdelijkheid. Zowel de studenten in afstandsonderwijs als de reguliere studenten vinden de opleiding studeerbaar, mits voldoende en efficiënte tijdsbesteding. De studenten met een individueel leertraject ondervinden piekbelastingen afhankelijk van de zwaarte van het opgenomen programma. De opleiding poogt hierbij te helpen door de terbeschikkingstelling van een taakkalender voor zowel lectoren als studenten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om, gesteund door de hogeschooldiensten, een efficiënter en betrouwbaarder systeem van studietijdmeting te ontwikkelen.

De commissie adviseert om, in functie van interne benchmarking, de verwerking en de opvolging van de studietijdmetingen op beide campussen te uniformiseren.

Het is wenselijk een gezond evenwicht na te streven tussen de mogelijkheid voor het volgen van individuele trajecten en de werkdruk die hiermee gepaard gaat.

#### **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:**

Het didactische concept wordt volgens het zelfevaluatierapport gekenmerkt door een graduele opbouw van kennis bij de aanvang naar de integratie van vaardigheden en de vorming van een beroepshouding. Andere karakteristieken zijn: ervaringsgericht onderwijs, medeverantwoordelijkheid van de student voor het eigen leerproces, nadruk op beroepsbekwaamheid en authentieke leercontexten. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding daarvoor tal van werkvormen inzet. In het eerste trajectjaar komen hoorcolleges/leergesprekken en geleide oefeningen relatief vaak voor, omdat nog veel aandacht gaat naar kennisopbouw. Stelselmatig zet de opleiding nieuwe werkvormen in, die het didactische proces ondersteunen. De commissie waardeert het projectwerk en de realistische casussen die in groeiende mate, naargelang de opleiding vordert, vakoverschrijdend worden ingezet. Zij zijn erop gericht de studenten beroepsrelevante competenties en een beroepshouding bij te brengen. Transversale competenties, zoals klantgericht werken, brengen de lectoren aan via groepswerk en rollenspelen. In REP wordt bijvoorbeeld in het opleidingsonderdeel Seminarie via een rechtshulpwinkel de realiteit van het werkveld benaderd. De opleiding stimuleert bij de studenten medeverantwoordelijkheid voor het leerproces via werkvormen als begeleid zelfstandig leren, leerpaden en zelfcorrigerende oefeningen op de elektronische leeromgeving, en zelfstudie. De opleiding wil hierop in de toekomst nog sterker inzetten via het Coachingproject, dat gestart is in 2010-2011 en in de volgende jaren over de hele opleiding, zowel in BMER als in BEST, wordt uitgerold. De commissie kreeg hierbij uitvoerige uitleg en documentatie. Het project heeft als doel de studenten via zelfreflectie eigen competenties en talenten te leren ontdekken, ze via zelfsturing te vervolmaken en zich nieuwe competenties eigen te maken. Essentieel is een verkenning van het beroepenveld, en dit al gedurende het eerste trajectjaar. De lector vervult in heel dit

zelfsturende proces de rol van coach. Er zal in toenemende mate gebruik worden gemaakt van een e-portfolio en een persoonlijk ontwikkelingsprofiel (POP). Het project wordt begeleid door een stuurgroep en een projectgroep. Die onderzoekt welke stappen moeten worden gezet, wat de consequenties zijn voor de lector qua tijdsbesteding en didactiek, wat van de studenten wordt verwacht en welke interactie er kan bestaan met bijvoorbeeld groepswerken. Het project wordt ook besproken in de vakgroepen. De commissie vindt dit een veelbelovend initiatief, dat verdere uitwerking en concretisering verdient.

De stage en de bachelorproef zijn opgevat als het sluitstuk van de opleiding, waarin de student aantoont zo veel mogelijk competenties in een beroepscontext te kunnen inzetten. Hiervan vormt het businessproject in FVE een mooi voorbeeld.

De commissie apprecieert het afstandsleren in de afstudeerrichting AFI van BMER. Het is didactisch goed doordacht, en de elektronische leeromgeving wordt efficiënt ingezet (gebruik van discussiefora en groepslocaties, elektronische toetsvormen). Voor de cursusontwikkeling, de behandeling van vakoverschrijdende cases en het inoefenen van bijvoorbeeld taalvaardigheden zoekt de opleiding naar oplossingen door gebruik te maken van innovatieve technieken (videosimulaties, chatsessies, Skype, technieken van de opleiding vertalers-tolken...), zij het nog beperkt en in een embryonaal stadium. De commissie hoopt dat het concept van de nieuwe elektronische leeromgeving Chamillo, dat gebaseerd is op de flexibele inzet en het hergebruik van leerobjecten in nieuwe cursusarrangementen, het afstandsleren in het onderwijs zal verankeren.

Ondertussen mag de aandacht voor de verzorging van het gedrukte cursusmateriaal niet verzwakken. Dat is over het algemeen goed gestructureerd, maar bevat in een enkel geval (bijvoorbeeld het opleidingsonderdeel Statistiek volgens de studenten) te veel informatie die niet wordt behandeld. De commissie waardeert de inspanning die de opleiding heeft gedaan in functie van het visitatiebezoek om een uniform cursussjabloon te ontwerpen. Zij hoopt dat die inspanning wordt verdergezet en dat eveneens aandacht zal worden besteed aan de uitwisselbaarheid van studiemateriaal tussen BMER en BMEST.

Voor het inoefenen van ICT-vaardigheden maakt de opleiding gebruik van legale bureausoftware (MS Word, Excel, Access, PowerPoint) en van actuele beroepsspecifieke softwarepakketten in elk van de afstudeerrichtingen, zoals blijkt in het aan de commissie overhandigde overzicht. Voor de talen is specifieke software in de talenpractica aanwezig. De commissie vraagt aandacht voor een aantrekkelijk en stimulerend didactisch gebruik van woordenlijsten en specifieke vaktermen, waarbij reproducerende kennis zo veel mogelijk moet worden vermeden.

De opvolging van de afstemming van werkvormen en werkmiddelen op het competentiegerichte onderwijs gebeuren door de coördinatoren van de afstudeerrichtingen en door de opleidingscommissie. De doorstroming van *best practices* vindt in BMER plaats via een *Community of Practice*, die één- of soms tweemaal per jaar samenkomt. De commissie kreeg hiervan een voorbeeld (rondom het thema conflicthantering bij opdrachten), en beveelt aan dat dit initiatief verder wordt uitgebouwd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de *Communities of Practice* verder uit te bouwen in de beide departementen.

#### **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: goed**

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

De commissie is van oordeel dat de opleiding op de goede weg zit met betrekking tot het competentiegericht toetsen. De opleiding laat zich daarbij in BMER leiden door een model dat is aangereikt door het HRM-bedrijf Hudson, en zij wordt ondersteund door het nieuw toetsbeleid, dat de hogeschool volgens het zelfevaluatie-rapport in de komende jaren systematisch in een PDCA-cyclus voor alle opleidingen wil uitwerken. Volgens de strategische doelstellingen 2008-2013 wil BMER een transparant evaluatiebeleid voeren met een aantoonbaar verband tussen toetsing en competenties. Hiervoor dienen de lectoren sinds 2009-2010 een document in te dienen waarin de link tussen de competenties en de examenvragen wordt aangetoond. Daarvoor wordt een vastgelegd sjabloon gebruikt. Het behoort tot de taak van de vakgroepvoorzitters en de coördinatoren van de afstudeerrichting om na te gaan of de toetsing aangepast is aan de te evalueren competenties. In de studentenbevraging van de opleidingsonderdelen is eveneens een vraag in die zin opgenomen.

Naast de klassieke schriftelijke en mondelinge examenvorm komen nieuwe toetsvormen zoals permanente evaluatie en *peer-assessment* voor. Voor projecten en voor het opleidingsonderdeel Special topics worden de studenten geëvalueerd op basis van een examen en/of de presentatie van een individueel of groepswerk. De opleiding beschikt (nog) niet over een inventaris van toetsvormen waarover elke opleiding in het kader van de concretisering van het hogeschoolbrede toetsbeleid dient te beschikken. De commissie waardeert de samenwerking van titularissen van eenzelfde opleidingsonderdeel bij de opstelling van examens en evaluatiecriteria. Toch dient, volgens de informatie die de commissie van de studenten kreeg, aandacht te worden besteed aan de informatiedoorstroming met betrekking tot de examenvragen bij vervangingen (in BEST) of bij occasionele vervangingen van lectoren in BEST door lectoren uit BMER. Algemene competenties en attitudes (initiatief nemen, stiptheid enzovoort) worden voornamelijk geëvalueerd aan de hand van *peer* en/of *self-assessment*. Daarbij hanteert de opleiding gestandaardiseerde werkbladen en wordt in sommige gevallen de elektronische leeromgeving Dokeos ingeschakeld. Dergelijke evaluatievormen worden steeds gevolgd door een reflectiegesprek waarin de student verbeteringsdoelen formuleert. De opleiding plant om in 2011-2012 hieromtrent een PDCA-verbeteringscyclus op te starten. De studenten beweren dat zij hun eindscore voor de opleidingsonderdelen talen sterk kunnen beïnvloeden door het reproduceren van woordenlijsten. Dit vindt de commissie weinig zinvol. Anderzijds sluiten de (schriftelijke) examenvragen die de commissie kon inzien, over het algemeen aan bij de inhoud van de opleidingsonderdelen en is er een goede verhouding van theorie-, inzichts- en toepassingsvragen.

De organisatie van de examens verloopt behoorlijk. In BEST mogen de studenten zelf het examenrooster samenstellen. In BMER wordt het examenrooster vooraf aan de klasverantwoordelijke bezorgd, die hierover advies inwint bij zijn klasgenoten. De examen- en deliberatieprocedures staan beschreven in de hogeschoolbrede onderwijs- en examenregeling (OER) en in de departementale aanvullingen (DOER). De lectoren moeten de examenvragen vooraf bezorgen aan het secretariaat. In BMER moeten zij tegelijkertijd een inhaalexamen inleveren. De examenregeling voor studenten met een geïndividualiseerd traject (spreiding van de examens in BMER) en bij inschakeling van interim-lectoren (in BEST) vraagt volgens de commissie bijzondere aandacht. De studenten in afstandsonderwijs hebben indien mogelijk dezelfde examenmomenten als de reguliere dagstudenten. Zijzelf hebben immers in een bevraging te kennen gegeven dat zij meestal toch in hun werksituatie vrijaf vragen. Dit toont, volgens de opleiding, bovendien aan dat zij hetzelfde niveau bereiken als in het normale dagonderwijs.

De studenten worden ingelicht over de evaluatievormen via de studiefiches per opleidingsonderdeel. In het eerste trajectjaar bezorgen de lectoren aan de studenten voorbeeldexamens. De transparantie en de objectiviteit worden op verschillende manieren gegarandeerd. De lectoren overhandigen samen met de examenvragen een correctiesleutel (typevragen en puntenverdeling) aan het secretariaat. Die documenten kunnen bij betwisting als referentiepunt worden gebruikt. Op de examenbladen is in principe een puntenverdeling aangegeven. Er is voor de studenten een week na de examens een feedbackmoment met inzagerecht voorzien. Voor groepswerk en *peer-assessment* zet de opleiding de lectoren aan om uniforme evaluatieformulieren te gebruiken.

Voor de stages hanteert de opleiding verschillende evaluatiemomenten: een tussentijdse evaluatie bij het bezoek van de stagebegeleider, een evaluatiegesprek tussen stagebegeleider en stagementor, en een eindevaluatie. De quotering gebeurt door de stagebegeleider van de opleiding na advies van de stagementor van het bedrijf. Bij de stage-evaluatie gaat bijzondere aandacht naar de beoordeling van de bereikte competenties. De studenten wordt gevraagd een zelfreflectie hierover te maken. Het HRM-bedrijf Hudson heeft hiervoor (evaluatie)documenten opgemaakt met vermelding van competenties en gedragsindicatoren. De commissie is zeer tevreden over de begeleiding die de studenten hierbij krijgen in bijvoorbeeld BMER-FVE: de voorbereiding begint al in het tweede jaar, en de studenten maken in groepssessies tijdens het eerste semester van het derde jaar een performantief formulier aan, onder andere met behulp van de Belbin-teamrollen. Op dit formulier staan de sterke en zwakke punten genoteerd. Op basis van de evaluaties door de stagementor van het bedrijf en de stagebegeleider maakt het HRM-bedrijf Hudson een analyse van de bereikte eindcompetenties, en bezorgt het een individueel profiel van de student. Op basis van die feedback krijgt de student een professioneel beeld van zijn eigen capaciteiten. Hiermee kan hij ook toekomstige sollicitatiegesprekken voorbereiden. De opleiding neemt zich voor om de procedure nog te verfijnen en uit te breiden naar alle afstudeerrichtingen, zowel in BMER als in BEST.

De studenten krijgen de mogelijkheid om feedback over de stage te krijgen in een gesprek met de stagementor en de stagebegeleider. De opleiding geeft toe dat de evaluatie van de competenties afhangt van de stageplaats en de aard van de stageactiviteiten. Niet alle beoogde competenties komen steeds aan bod. Een globaal beeld van de bereikte competenties krijgt de student via de evaluaties van stage, eindwerk en projecten/cases. Daarom tracht de opleiding, naar eigen zeggen, veel aandacht te schenken aan de definiëring van stage- en projectopdrachten. De commissie vernam evenwel dat de stagebedrijven vragen om de feedback over het rendement van de stage te verbeteren.

Wat de beoordeling van de bachelorproef betreft, hanteert de opleiding verschillende evaluatieprocedures naargelang de afstudeerrichting en de vestigingsplaats. De commissie meent dat een betere afstemming van de procedures in de beide vestigingen en voor alle afstudeerrichtingen de transparantie kan bevorderen. De opleiding evalueert zowel het proces als het product, met inbegrip van presentatie en verdediging voor een jury. Bij de beoordeling besteedt de opleiding aandacht aan deontologische aspecten. De scriptiehandleiding in BEST en de handleiding eindwerk in BMER wijzen de student op zijn verantwoordelijkheid inzake bronnenvermelding en het vermijden van plagiaat.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om aandacht te hebben voor de informatiedoorstroming bij de lectoren in het geval van vervangingen.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### 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 bacheloropleiding.

De studenten die niet voldoen aan de vermelde toelatingsvoorwaarden, kunnen toelating krijgen om zich in te schrijven, mits ze slagen in een toelatingsonderzoek. Dat onderzoek is geregeld via een specifieke procedure, die geldt voor de hele Associatie Universiteit Gent.

Zowel BMER als BEST beschikt over datasets met gedetailleerde gegevens over de instroom. Die wordt in beide vestigingsplaatsen gekenmerkt door een daling van het studentenaantal de laatste twee jaar, na sterke stijgingen in de voorgaande jaren, een verhouding 60-40 procent van mannelijke instroom versus vrouwelijke, een krimpend aandeel van de instromers in FVE, een sterk overwicht in studentenaantallen van AFI, een stevige instroom in KMO en een groeiend aantal studenten dat al in het eerste jaar een geïndividualiseerd studietraject (GIT) opneemt. Dit heeft volgens de opleiding te maken met het grote aantal niet-generatiestudenten dat al andere studies hoger onderwijs heeft gevolgd, en dat in BMER meer dan 40 procent bedraagt. In BEST is de verhouding generatie- versus niet-generatiestudenten twee derde tegenover één derde. Daar neemt 20 procent van de instromers een GIT op. De groei van AFI in BMER is praktisch volledig te danken aan de organisatie van het afstandsonderwijs (45 studenten bij de start en een 100-tal in het jaar daarna). De opleiding merkt op dat die studenten een ander profiel hebben dan de reguliere studenten. Zij zijn meestal iets ouder en zeer sterk gemotiveerd. De instroom in het afstandsonderwijs is gekenmerkt door een sterke geografische spreiding, met inschrijvingen zowel uit de eigen regio als uit andere Vlaamse provincies, zelfs uit Brussel. Het inschrijvingsgeld is voor die studenten hetzelfde als voor de studenten die het volledige programma volgen. Een aantal onder hen maakt echter gebruik van een EVK/EVC-procedure, wat een gunstige invloed heeft op het op te nemen aantal studiepunten en dus ook op het inschrijvingsgeld.

Wat de vooropleiding betreft, vormen de studenten met een TSO- en ASO-verleden samen meer dan 90 procent. De verdeling is op de beide vestigingsplaatsen identiek (TSO Handel, ASO Economie-moderne talen, TSO Boekhouden-informatica, ASO Economie-wiskunde, TSO Secretariaat-talen). In BMER neemt het aantal ASO-studenten de laatste jaren toe ten opzichte van het aantal TSO-studenten. Doordat de meeste studenten instromen vanuit een economische vooropleiding in het secundair onderwijs, kan de opleiding naar eigen zeggen snel starten met een specifiek programma per afstudeerrichting. De commissie kon een rapport inzien van een instroombevraging van eerstejaars na de onthaalweek. Dit bevat voor de opleiding interessante informatie over de motivatie van de studenten om te kiezen voor de opleiding Bedrijfsmanagement en voor een bepaalde afstudeerrichting. De opleiding richt geen gedifferentieerde leerroutes in naargelang de vooropleiding. De commissie kon evenmin vaststellen dat de opleiding studieresultaten relateert aan de vooropleiding.

De opleiding vindt de organisatie van eenzelfde opleidingsaanbod op twee campussen verantwoord, omdat een groot aantal studenten geen hoger onderwijs zou volgen indien het niet regionaal werd aangeboden. Een aantal

studenten zou bovendien de vestiging in Aalst verkiezen omwille van de kleinere studentengroepen. De commissie meent dat verder sociologisch en eventueel demografisch onderzoek in dit verband interessant is.

Het beleid inzake de instroom wordt bepaald door de doelstellingen die de Hogeschool Gent in haar diversiteitsbeleid van 2006 heeft vastgelegd. De opleiding kan daarbij een beroep doen op de middelen uit het Aanmoedigingsfonds die worden ingezet voor 'gelijke kansen en diversiteit'. BMER zet in op de drie door de hogeschool gelanceerde projecten: afstandslernen als volwaardige didactische werkvorm uitbouwen, het taalbeleidsproject met screening van de taalcompetenties van nieuwe studenten en remediëringscursussen, en het project 'Studeren met een functiebeperking' dat het departement Bedrijfsinformatica coördineert. BEST legt zich vooral toe op de elektronische screening van de taalcompetenties, en op elektronische taalremediëring en taalworkshops.

De commissie nam kennis van de vele middelen die de opleiding aanwendt om het studieaanbod bekend te maken: de websites van de hogeschool en van BMER en BEST, informatiebrochures, informatiedagen en een opendeurdag, deelname aan de regionale SID-ins, infosessies voor secundaire scholen, open lesdagen, en een aanbod aan secundaire scholen om deel te nemen aan een *Top Team Business Game* in de lokalen van de opleiding, waarbij informatie over het opleidingsaanbod wordt gegeven. Ondanks die ruime informatiecampagnes blijkt uit de gesprekken met de studenten dat voor een afstudeerrichting als LOG nog veel onwetendheid bestaat bij abiturienten. Gezien de snelle keuze die de studenten moeten maken voor een afstudeerrichting, vindt de commissie de aandacht voor goede informatie over het studieaanbod belangrijk.

Om risicostudenten meer kansen te geven, organiseert de opleiding opriscursussen Basics taal en rekenen in BEST, en heeft BMER een aanbod van vakantiecurcussen Frans, Engels en Excel. In de beide vestigingen worden introductiesessies studievaardigheden georganiseerd. Alle studenten kunnen in BMER het opleidingsonderdeel ICT via begeleide zelfstudie volgen. Bij de aanvang van een aantal opleidingsonderdelen worden instaptoetsen georganiseerd. Die kunnen studenten aanzetten om zich in te schrijven voor de monitoraten.

De commissie is positief over het initiatief van een precedentendatabank. Daarin kunnen studenten die vanuit andere instellingen en/of opleidingen instromen, gemakkelijk zien welke vrijstellingen zij in het kader van een EVK-procedure kunnen bekomen. Voor vrijstellingen op basis van EVC schrijft de procedure een uitgebreide portfolio voor waarmee de kandidaat-studenten hun competenties aantonen. Een centrale EVC-begeleider vanuit de hogeschooldiensten begeleidt de kandidaat bij de aanvraagprocedure. Tijdens het academiejaar 2009-2010 behandelde BEST één en BMER vier EVC-aanvragen. De commissie sprak met een student die zeer tevreden was over de gevolgde procedure en de informatie over de vrijstellingen.

De opleiding heeft in BMER voor de afstudeerrichtingen REP, MAR en AFI een aanvullingstraject uitgetekend voor houders van een graduaatsdiploma dat is uitgereikt door een Centrum voor Volwassenenonderwijs. Die programma's variëren tussen 75 en 90 studiepunten. Bovendien biedt de opleiding gestandaardiseerde studieomvangverminderingstrajecten (SOV) aan eigen afgestudeerden aan, of aan afgestudeerden van sommige andere opleidingen om een bijkomend bachelordiploma van een andere afstudeerrichting te behalen. In BMER worden bepaalde opleidingsonderdelen apart georganiseerd voor die doelgroep.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan om via een goede informatiecampagne het onderscheid tussen de afstudeerrichtingen nog beter te duiden, en dit voornamelijk in de afstudeerrichting LOG.

De commissie adviseert om, eventueel op basis van de analyse van de studieresultaten, te onderzoeken welke maatregelen zij kan treffen om aansluitingsproblemen te voorkomen.

## Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen professionele gerichtheid van het programma:         | goed      |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed      |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | goed      |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | goed      |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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: voldoende

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

De procedures in verband met aanwervingen, bevorderingen en benoemingen van het personeel verlopen volgens de richtlijnen die zijn uitgevaardigd door de raad van bestuur van de hogeschool. Die zijn in overeenstemming met de wettelijke en arbeidsrechtelijke beschikkingen, en met de protocols die zijn afgesloten met de bevoegde onderhandelingscomités van de personeelsafvaardiging (HOC en DOC). De uitvoering en de administratieve opvolging ervan worden gestuurd door de directie Personeel en organisatie van de hogeschool. De hogeschool heeft in het kader van de strategische beleidslijnen 2008-2013 het project 'Een dynamisch en motiverend personeelsbeleid' opgezet. Volgende zaken zullen binnen dit project worden gerealiseerd: duidelijke generieke functiebeschrijvingen per ambt, een doelgericht wervings- en selectiereglement, interne loopbaanbegeleiding, een strategisch opleidingsplan, een nieuw beoordelingsreglement en een loopbaanmodel voor het onderwijzende personeel. Beide departementen BMER en BEST hebben binnen dat kader hun eigen strategische en operationele doelstellingen bepaald. In BMER hebben zij betrekking op de ontwikkeling van een departementaal HRM-beleid, een transparanter personeelsbeleid en de verdere uitbouw van de onderwijsprofessionalisering. In BEST ligt de nadruk op de opvolging van de functionering van het personeel, het bijscholingsbeleid en de verfijning van de wervings- en selectieprocedure. De commissie stelde tijdens het bezoek vast dat die doelstellingen worden uitgewerkt via een aantal actiepunten, zoals een HRM-vorming en opleidingen in functie van het voeren van functionerings- en evaluatiegesprekken. In BMER werd gebrainstormd met betrekking tot het takenpakket van lesgevers, en werden al maatregelen genomen voor een transparantere interne communicatie, zoals het besluit om via snelinfo informatie te bezorgen over de beslissingen van de opleidingscommissies en de departementsraad. De commissie ziet in de nakende herstructurering van de beide departementen mogelijkheden om het HRM-beleid gemeenschappelijk uit te werken, daar waar nu nog elk departement zijn eigen prioriteiten en actiepunten heeft. Zij stelt met genoegen vast dat al overleg bestaat op verschillende vlakken (bijvoorbeeld het updaten van de studiefiches) en hoopt dat dit overleg nog zal worden versterkt, uitgebreid en gesystematiseerd in functie van een coherent personeelsbeleid.

Als belangrijke belemmerende factoren voor het voeren van een goed personeelsbeleid noemt het zelfevaluatierapport de moeilijkheid om waardevolle medewerkers te rekruteren, gezien de beperkte overheidsfinanciering versus de hoge salarissen die personen in het bedrijfsleven kunnen bedingen. Anderzijds zijn er ook interne belemmerende factoren, zoals de moeilijkheid voor het aanwerven van gastprofessoren als een gevolg van de beslissing van de hogeschool om een combinatie tussen een statutair ambt en een contractuele aanstelling niet toe te laten, en de lange periode die verloopt tussen de ziektemelding van een personeelslid en de mogelijkheid tot vervanging ervan, indien blijkt dat het om een langdurige afwezigheid gaat. De opleiding ziet vooral de loopbaanplanning als een groot probleem, en neemt zich voor om in de toekomst meer op het hogeschoolbeleid te gaan wegen om een dynamischer personeelsbeleid mogelijk te maken.

Ondanks de beperkingen van de financiering en van het decretaal bepaalde maximale benoemingspercentage (72 procent) vond de voorbije jaren een aantal benoemingen en bevorderingen plaats in de beide departementen. Die verlopen volgens een strikte procedure en op basis van duidelijke criteria binnen de aan het departement toegekende personeelsmiddelen. De bevorderingen passen in de ontwikkeling van een motiverend



loopbaanbeleid en het doorbreken van de vlakke onderwijsloopbaan. Het bevorderingsbeleid is trouwens niet alleen gestoeld op de onderwijsprestaties en de evaluaties ervan door onder andere de studenten, maar ook op de andere opdrachten van hoger onderwijs, namelijk de deelname aan projectmatig wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, en de internationale contacten.

Binnen de allocatie van personeelsmiddelen kunnen de departementen een eigen personeelsbeleid voeren. Belangrijke actoren hierin zijn de vakgroepen, die zowel op het vlak van de invulling van de personeelsformatie, het toekennen van opdrachten, het formuleren van beleidsopties en van praktische aanbevelingen met betrekking tot de organisatie van het onderwijs een belangrijke adviserende functie hebben. Bij de opdrachttoekenning houdt elk van de departementen rekening met een aantal criteria (niet dezelfde volgens het zelfevaluatie-rapport) en met de mogelijkheden/wensen van de lector. De departementsraad neemt uiteindelijk de beslissingen.

Vastbenoemde personeelsleden worden vijfjaarlijks geëvalueerd, tijdelijke personeelsleden bij verlenging van het contract. De evaluatie gebeurt aan de hand van een zelfevaluatie door het personeelslid. Het evaluatiegesprek wordt gevoerd door het departementshoofd of de vakgroepvoorzitter. Het administratieve en technische personeel wordt geëvalueerd door de departementssecretaris. Tot de genoemde strategische HRM-doelstellingen behoort het uitschrijven van functieomschrijvingen. De commissie hoopt dat op basis daarvan in de toekomst op een meer systematische manier dan nu het geval is, functioneringsgesprekken zullen worden gevoerd. Zij constateert ook met genoegen dat de beleidsvoerders van de beide departementen in voorbereiding daarvan al vormingscursussen hebben gevolgd.

Voor het onthaal van nieuwe medewerkers heeft de hogeschool een aantal initiatieven uitgewerkt, zoals een jaarlijkse onthaaldag en een onthaalbrochure met praktische informatie, gerangschikt volgens trefwoord. Nieuwe personeelsleden moeten een infosessie rondom veiligheid en milieu volgen. Op het intranet vinden de medewerkers de belangrijkste documenten. Het departement BMER zet sterk in op de begeleiding van nieuwe medewerkers, en heeft daarvoor samengewerkt met een externe HRM-consultant. De begeleiding bestaat uit de toekenning van een peter/meter en uit een coaching van de lesgever/leseevaluaties. De activiteiten die tot de coaching behoren (zoals klasbezoeken en leseevaluaties door een collega), zijn opgenomen in een protocol (2009) dat met de personeelsafvaardiging is afgesloten. In BEST gebeurt het onthaal van de nieuwe medewerker op een meer informele manier. Zowel BEST als BMER en de hogeschool heeft eigen informatiebrochures of vademecums voor nieuwe en andere personeelsleden. Ook op dit vlak meent de commissie dat de initiatieven van hogeschool en departementen beter op elkaar kunnen worden afgestemd.

De deskundigheid van het personeel wordt onder andere gegarandeerd door de criteria bij aanwerving. Die hebben betrekking op de vakinhoudelijke en onderwijskundige bekwaamheid, en de bereidheid tot medewerking aan onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Uit het overzicht van de cv's van de personeelsleden blijkt dat het merendeel in het bezit is van een pedagogisch diploma. Positief is een toetsing van de kennis van het Engels en de aandacht voor attitudes, zoals het kunnen werken in een team. De commissie stelt vast dat verschillende initiatieven worden genomen op het vlak van onderwijskundige professionalisering, zowel door de Associatie Universiteit Gent, de directie Onderwijs en de directie Onderzoek van de hogeschool, als door de respectievelijke departementen. De vormingen gebeuren eerder ad hoc naargelang de noden zich voordoen. De departementen krijgen hierbij ondersteuning van onderwijskundigen van de cel Onderwijsontwikkeling en -innovatie van de Hogeschool Gent. In de beide departementen werden vormingen georganiseerd rondom competentiegericht werken en het gebruik van de elektronische leeromgeving. In BMER werden vormingssessies gegeven in verband met de organisatie en de didactische aspecten van afstandsleren, en vindt ervaringsuitwisseling plaats via bijeenkomsten van zogenaamde *Communities of Practice*.

De studenten waren erg tevreden over de toegankelijkheid van de lectoren in BEST. Die wordt in de hand gewerkt door de kleinschaligheid. Ook het ATP noemde die nabijheid van de lectoren een sterk punt en hoopte dat die meerwaarde niet zou verloren gaan als gevolg van de herstructurering. In BMER ervaren de studenten de toegankelijkheid van de lectoren niet als een pijnpunt, maar stelde de commissie wel enig ongenoegen vast met betrekking tot de attitude van enkele personeelsleden.

De commissie maakte kennis met een toegewijd en deskundig team van administratief en technisch personeel. Hun werking wordt in de beide vestigingen gecoördineerd door een departementssecretaris. Voor het ATP zijn er een loopbaanmodel en een functieclassificatie over de hele hogeschool heen. De medewerkers toonden bereidheid om samen te werken over de vestigingen heen, en drukten de hoop uit dat de herstructurering zal bijdragen tot een versterking van de organisatorische aspecten en van het onderwijsaanbod, met behoud van de samenhang van de administratieve diensten. Ook de ATP-leden krijgen gelegenheid tot het volgen van bijscholingen. Die worden meestal ingericht door de Hogeschool Gent en hebben betrekking op computervaardigheden, het administratief studentensysteem Bamaflex, en opleidingen in verband met EHBO en veiligheid. De opvolging van de stageorganisatie en de administratieve contacten met het HRM-bedrijf Hudson zijn in BMER in handen van een administratief medewerker.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om functioneringsgesprekken te onderbouwen met functiebeschrijvingen.

De commissie adviseert om de nakende herstructurering aan te grijpen voor de ontwikkeling van een coherent personeelsbeleid boven de vestigingsplaatsen heen.

#### **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: voldoende**

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

De cv's en de overzichten van de relevante werkveldervaring van de personeelsleden geven een goed overzicht van de functie, het opdrachtvolume, de studies, de werkveldervaring, de deelname aan onderzoek en projecten van maatschappelijke dienstverlening, de recent gevolgde bijscholingen, de ICT-vaardigheden, de talenkennis en andere competenties. 75 procent van de lectoren komt uit het beroepenveld. Een aantal is nog actief in het werkveld als advocaat, verzekeringsmakelaar, vertaler enzovoort. De commissie is globaal tevreden over de professionaliteit van de lectoren, maar stelt vast dat de professionele gerichtheid van het personeelskorps zou kunnen verbeteren door meer lectoren met recente beroepservaring in te schakelen. Daartegenover staat dat de deelname van een aanzienlijk aantal personeelsleden aan onderzoek en maatschappelijke dienstverlening de professionele gerichtheid van het personeel gunstig beïnvloedt. Dat bleek onder andere uit het getuigenis van een lector die van de hogeschool faciliteiten had gekregen om een doctoraat in de Economie te behalen. In 2009-2010 waren naast drie voltijdse medewerkers zestien personeelsleden actief betrokken bij grote onderzoeksprojecten. Daarnaast vermelden de cv's vele lectoren die betrokken zijn bij onderzoeksprojecten en projecten van maatschappelijke dienstverlening van studenten (actueel of in het recente verleden). Op initiatief van de directie Onderzoek heeft de hogeschool een webapplicatie ontwikkeld waarop de competenties van alle personeelsleden te consulteren valt. Dit competentieplatform is raadpleegbaar op het intranet en geeft vorm aan het kennismanagement van de hogeschool.

De opleiding toont aan dat er via verschillende wegen een ruime inbreng is vanuit het beroepenveld: stagecontacten, externe juryleden bij mondelinge examens en de verdediging van de bachelorproeven, cases in

samenwerking met bedrijven, samenwerking met professionele organisaties, inbreng door externe leden van de departementsraad, bedrijfsbezoeken, lunchvergaderingen met vertegenwoordigers van het werkveld enzovoort. De lezingen van en de contacten met gastlectoren leveren een belangrijke bijdrage aan de professionalisering van de lectoren. Dit is vooral het geval in LOG, waar de lectoren minder uit de praktijk zijn gerekruteerd. Het departement BMER is, samen met andere opleidingen van de Associatie Universiteit Gent, een actieve partner binnen het Hoger Instituut voor Accountancy en Fiscaliteit (HIAF). Die organisatie biedt permanente vorming aan in het domein van accountants, bedrijfsrevisoren, belastingconsulenten, boekhouders, auditoren, juridische adviseurs, financiële directies enzovoort. Zij is ook actief op het vlak van projectgefinancierd onderzoek.

Beide departementen beschikken over een vrij ruim professionaliseringsbudget. In BMER biedt dit aan lectoren een bijkomende mogelijkheid om bedrijfsstages te volgen. In BEST worden nascholingsinitiatieven toegestaan door een nascholingscommissie bestaande uit alle voorzitters van de vakgroepen. Onderwijskundige en professionele bijscholing wordt gestimuleerd, maar er bestaat geen uitgeschreven en teamgericht professionaliseringsbeleid waarin de speerpunten, de systematische inzet van middelen en instrumenten, en de opvolging van de professionaliseringsactiviteiten zijn gedefinieerd. De opleiding gaat sterk uit van de vrijwillige inzet en het verantwoordelijkheidsgevoel van de personeelsleden. De professionalisering komt wel tot uiting in de functioneringsgesprekken.

Uitwisseling van onderwijskundige en professionele ervaring gebeurt bij uitstek in de vakgroepen en in de *Communities of Practice* (in BMER). De vakgroepen zijn samengesteld naar analogie met de vakgroepen aan de Universiteit Gent, zodat uitwisseling van ervaringen mogelijk is. BMER telt zeven vakgroepen, die tevens corresponderen met de afstudeerrichtingen en een werkgroep Taal en communicatie. In BEST zijn de drie vakgroepen afstudeerrichtingsoverschrijdend, maar binnen de vakgroep ontstaan wel subgroepen per afstudeerrichting indien daar nood aan is. Aan elke vakgroep is een aantal opleidingsonderdelen toegewezen. De vakgroepen geven cohesie aan het team en zorgen ervoor dat bijvoorbeeld taallectoren intern vakspecialistische ervaringen opdoen. In de vakgroepen worden afspraken gemaakt over wie welke bijscholingen volgt, en wordt naderhand informatie over de bijscholingen uitgewisseld. De vakgroepvoorzitters hebben bij voorkeur werkveldervaring, zoals de commissie kon ondervinden naar aanleiding van de aanstelling van een nieuwe vakcoördinator in BMER. Na elke bijscholing dient de betrokken lector een kort verslag met eventueel verwijzingen op de elektronische leeromgeving te publiceren, of het materiaal via de bibliotheek ter beschikking te stellen.

Internationale expertise komt vooral tot stand als gevolg van de inkomende lectorenmobiliteit en van het netwerk van buitenlandse partnerinstellingen, onder andere via het lidmaatschap van SPACE, een Europees netwerk met 90 hogeronderwijsinstellingen in 30 landen. De uitgaande docentenmobiliteit is voorlopig nog beperkt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan meer lectoren te rekruteren met recente beroepservaring en -inzichten.

De commissie adviseert om een professionaliseringsbeleid uit te schrijven.

De uitgaande docentenmobiliteit moet verhogen in functie van de versterking van de internationale expertise.

#### **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:**

Het departement BMER telde op 1 februari 2010 136 medewerkers (personen), wat neerkomt op 96,95 VTE, van wie 84,80 VTE behoren tot het onderwijzende personeel. Hierin zijn niet de medewerkers van de bibliotheek inbegrepen, de personen die het netwerk en het computerpark beheren – die onder de directie ICT vallen – en de onthaalmedewerkers en het technische personeel, dat ressorteert onder de directie Gebouwen. Uitgerekend naar ingeschreven studenten (2073) betekent dit, volgens de gegevens uit 2009 die in het zelfevaluatie-rapport worden vermeld, dat een voltijds lid van het onderwijzende personeel instaat voor 24,4 studenten. Uitgedrukt in voltijdse studentenequivalenten (1910) is de student-lectorratio 22,5. Daarnaast staan veertien administratieve medewerkers (12,5 VTE) in dienst van het departement. Eén voltijdse ATP-medewerker ondersteunt dus 170,6 studenten. De scholingsgraad van een aantal administratieve medewerkers is hoog: 20 procent heeft de graad A. Binnen het onderwijzende personeel heeft 17,2 procent het statuut van hoofdlector, 61,5 procent van lector en 4,9 procent van (hoofd)praktijklector. 13,9 procent is gastprofessor en 2,5 procent zijn wetenschappelijke medewerkers.

Zestig procent van het onderwijzende personeel is voltijds aan de Hogeschool Gent verbonden. Ongeveer 90 procent daarvan is ook voltijds aan het departement verbonden, wat wijst op een sterke kern van voltijds personeel. Ook de wetenschappelijke medewerkers zijn voltijds in dienst. Zeventig procent van de gastprofessoren vervult een deeltijdse opdracht. Bijna twee derde van het onderwijzende personeel is vastbenoemd, 20,5 procent heeft een tijdelijke aanstelling en ongeveer 16 procent heeft een contractuele aanstelling. Bij alle categorieën van het personeel, behalve bij de gastprofessoren, zijn de vrouwen in de meerderheid. Opvallend is de leeftijdsstructuur: bij het onderwijzende personeel is de categorie 50-59 jaar de grootste, bij het ATP de categorie 30-39.

Het zelfevaluatie-rapport geeft een overzicht van het aandeel van de verschillende personeelscategorieën in onderwijs, onderzoek, stagebegeleiding, afstandslernen, coördinerende taken, studie- en trajectbegeleiding, en de medewerking aan het Internationaal curriculum. De commissie vindt de belangrijke voorafname voor onderzoek, trajectbegeleiding en afstandsonderwijs een goede zaak. De organisatie van het afstandslernen, dat bewust klein is gestart met het oog op de haalbaarheid en de werklast, zal in de toekomst gespecialiseerde personeelsinzet vragen. Ondertussen heeft het departement BMER maatregelen getroffen om de werklast van het administratieve personeel in piekperioden (de aanvang van het academiejaar, bijvoorbeeld) te verminderen door tijdelijke contractuele medewerkers en jobstudenten in te zetten. Positief is de aanwending van onderwijsbelastingseenheid 1.2 in plaats van de door de overheid toegekende onderwijsbelastingseenheid 1 voor het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. Desondanks constateerde de commissie dat de werkbelasting voor het personeel een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst blijft.

Het departement BEST geeft een enigszins ander beeld van het tewerkgestelde personeel. In totaal stelt het departement 57 personen te werk, namelijk 44 OP, 11 ATP en twee onderzoekers. Daarvan hebben 39 OP-leden of 23 VTE een opdracht in de opleiding Bedrijfsmanagement. Praktisch iedereen van het onderwijzende personeel is voltijds verbonden aan het departement. Bij het ATP bedraagt dit de helft, namelijk vijf voltijdsen en zes deeltijdsen. Dat betekent een homogeen personeelskorps dat goed op elkaar is ingesteld, vermits een groot deel al lange tijd aan het departement verbonden is. Meer dan 40 procent van de personeelsleden behoort tot de leeftijdsklasse 50-59 en één derde tot de klasse 40-49. Slechts 23 procent is jonger dan 40 jaar. Bij het ATP tekent zich een gelijkaardige maar lichtjes evenwichtiger verhouding af, met 36 personeelsleden tussen 50-59 jaar en 36 procent tussen 40-49 jaar. De opleiding is kleiner (440 studenten), wat resulteert in een student-lectorratio van 19. Dat is dus merkkelijk gunstiger dan in BMER.

De commissie stelt vast dat de beide departementen voor een belangrijke verjongingsoperatie staan. De opleiding zegt dat de bewaking van de competenties van de 55-plussers expliciet een taak is van de vakgroepen. De vakgroepvoorzitters voeren daarvoor persoonlijke gesprekken met de personeelsleden. Dat leidt soms tot heroriëntering. In andere gevallen bieden externe vacatures de mogelijkheid jongere mensen aan te werven met recente werkervaring en nieuwe inzichten.

Een ander belangrijk fenomeen is de herstructurering van de departementen. Dat zal leiden tot een daling van het aantal eindverantwoordelijken (departementshoofden, coördinatoren). De commissie vernam dat de kleinere BEST-vestiging soms problemen ondervindt bij vervangingen wegens ziekte of zwangerschap (cf. facet 2.7). De commissie hoopt dat de oprichting van de nieuwe faculteit op het vlak van een efficiënte inzet van personele middelen en op de taakbelasting positieve effecten zal hebben. Positief is in elk geval dat lectoren en administratief personeel van BMER en BEST al in toenemende mate met elkaar communiceren. Zij zijn er zich ook van bewust dat zij in de toekomst niet enkel op hun huidige werkplek zullen ingezet worden indien dit opportuun is voor de onderwijsorganisatie. Anderzijds beseffen zij ook dat een integratie van de beide personeelskorpsen een groter draagvlak zal creëren en meer mogelijkheden zal bieden tot specialisatie in de domeinen waarin zij door hun studies of beroepservaring competent zijn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om te onderzoeken hoe, in het kader van de herstructureringsplannen, het personeel efficiënter kan worden ingezet.

De commissie raadt aan om bij de herstructurering aandacht te hebben voor maatregelen in functie van een verlaging van de werkbelasting.

#### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| facet 3.3, kwantiteit personeel:            | voldoende |

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



computernetwerk (zowel vast als draadloos). Om het comfort te verbeteren, zijn voor de lesgevers ergonomische stoelen en een verplaatsbare stakruk voorzien. Het risico op diefstal wordt tegengegaan door kapstokken binnen in de lokalen te voorzien. Er is een auditorium van 120 plaatsen, dat soms wordt gebruikt voor grotere evenementen. De studenten kunnen elkaar ontmoeten (werken, eten, studeren, zich ontspannen) in de agora, waar draadloos internet aanwezig is. In de buurt is er een aantal aantrekkelijke werkruimtes met veel lichtinval door de glazen wanden. De studenten beschikken er over een ruim zelfstudiecentrum met ICT-aangepaste voorzieningen en voldoende elektrische contactpunten. Het gebouw bevat twee restaurants met ruime openingsuren. De studenten en het personeel kunnen er warme maaltijden, broodjes en dranken krijgen tegen democratische prijzen. Een van de restaurants en een aantal lokalen worden gedeeld met de Provinciale Middelbare School. De commissie bezocht verder de lectorenruimten, twee onderzoekslokalen, enkele lokalen voor coördinatoren (ombudsdienst en Studiebegeleiding, Internationale relaties, stagecoördinatoren, trajectbegeleider, de medewerker Afstandleren, AVM- en ICT-medewerkers), de secretariaatsruimten, het EHBO-lokaal, de huisdrukkerij en de archiefruimte. De gangen worden opgesmukt met foto's van alumni. Daardoor toont de opleiding een zeker respect voor de afgestudeerden.

De commissie bezocht de bibliotheken van de beide vestigingsplaatsen. Zij beschikken over een actuele collectie basiswerken voor de verschillende afstudeerrichtingen. Die wordt samengesteld op basis van suggesties van de lectoren en de vakgroepvoorzitters. De bibliotheken hebben ruime openingsuren en beschikken over gepaste faciliteiten voor computerraadpleging, printen, kopiëren en scannen. Zij worden vakkundig beheerd. In de beide vestigingen verzorgen de bibliothecarissen introductiesessies en vormingssessies in informativaardigheden. De werking wordt geoptimaliseerd doordat de bibliotheken zijn opgenomen in het netwerk van campusbibliotheken van de Hogeschool Gent. De collecties van de negen campusbibliotheken, waaronder die van BMER en BEST, zijn opgenomen in een gemeenschappelijke onlinepubliekscatalogus. De studenten en lectoren kunnen bovendien gebruikmaken van de collecties van alle bibliotheken van de Associatie Universiteit Gent. Van de scripties wordt één exemplaar bewaard in de bibliotheek, maar bovendien zijn de scripties van de laatste jaren digitaal opzoekbaar en raadpleegbaar via het intranet. De digitale bibliotheek is zeer uitgebreid en bevat, naast de toegang (zowel on-campus als off-campus) tot de belangrijkste elektronische databanken van de verschillende vakgebieden, 12.000 e-books en 20.000 full-text elektronische tijdschriften. Bovendien biedt de bibliotheek verschillende instrumenten aan om de informatie uit databanken en de full-tekst versies van artikels en boeken te linken aan elkaar. Een bibliografische opzoeking in de catalogus of een databank leidt op die manier rechtstreeks naar de full-tekst artikels. Die instrumenten zijn geïntegreerd in de onlinecatalogus en gedeeltelijk ook in de elektronische leeromgeving. De commissie vond de bibliotheek van de vestiging in Aalst een aantrekkelijker werkomgeving dan die van Gent.

De cursusdienst is goed georganiseerd. De lectoren leveren het materiaal elektronisch aan, en op basis van de gegevens uit het studentenadministratiesysteem worden de nodige exemplaren afgedrukt. De cursussen van het eerste trajectjaar zijn gratis. Boeken kunnen aangekocht worden via de samenwerking met de plaatselijke boekhandels. De studentenkorting komt integraal de student ten goede. Naar aanleiding van het visitatiebezoek werd de cursussjabloon geoptimaliseerd. De commissie vindt het een goed systeem, maar de op te nemen informatie moet nog worden vervolledigd. De elektronische leeromgeving bevat veel aanvullend cursusmateriaal.

De herstructurering zal geen effect hebben op de vestigingsplaatsen, maar een aantal logistieke diensten zal worden geoptimaliseerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## 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 meent dat een adequate opvolging is voorzien voor het volledige studietraject. Zowel de studenten als de afgestudeerden toonden zich tevreden over de degelijke maar niet betuttelende studiebegeleiding. De commissie sprak met een team van professionele en enthousiaste studiebegeleiders, zowel op hogeschoolvlak als op het niveau van de opleiding op de beide campussen. Zij stelde een goede formele en informele terugkoppeling met de lectoren vast.

Wat de instroom betreft, maken de beide departementen gebruik van screeninginstrumenten voor nieuwe studenten. BEST gebruikt de LASSI-test om de startende studenten te ondersteunen in hun studiehouding. Risicostudenten ontvangen een e-mail met een uitnodiging tot een gesprek. Zij worden desgevallend aangeraden workshops te volgen om hun studiemethode te verbeteren. BMER voert een taaltest (academisch Nederlands) uit. Die zal vanaf 2010-2011 ook in BEST worden georganiseerd. Tijdens de introductieweek zijn er opfrissingscursussen: in BEST voor Taal en Wiskunde, en in BMER voor Frans, Engels, Excel en Chemie (enkel voor studenten MM). In de beide departementen worden voor Frans en Engels online oefenpakketten aangeboden op de elektronische leeromgeving. Sommige taallectoren organiseren screenings om zicht te krijgen op het startniveau van de beginnende studenten.

De centrale figuren in de studiebegeleiding tijdens de opleiding zijn de lectoren zelf, de studiebegeleider, de ombudspersonen en de departementale trajectbegeleider. De lectoren detecteren en signaleren probleemsituaties, en sturen de studenten door naar de studiebegeleider. Die geeft zelf tijdens de introductieweek informatie over de studiebegeleiding (individueel advies, workshops over studiemethode en -planning, faalangst en stressmanagement, ondersteuning bij sociale en psychische problemen). Voor meer gespecialiseerde financiële en psychosociale hulpverlening verwijst hij door naar de dienst Sociale voorzieningen SOVOREG vzw die, omwille van de vertrouwelijkheid, in Gent op een aparte locatie is gevestigd. De studenten uit Aalst kunnen ofwel in Gent terecht, of kunnen een medewerker van SOVOREG op vaste tijdstippen of op afspraak contacteren op de campus zelf. Voor studenten met een functiebeperking werkt de hogeschool samen met de organisatie Cursief en met GON-begeleiders.

De commissie stelde vast dat de studenten op de hoogte waren van de ombudsdienst. Naast de vaste ombudspersoon beschikt elke opleiding over een plaatsvervanger, waardoor de bereikbaarheid van de ombudsen wordt vergroot. Die treden voornamelijk informerend en bemiddelend op. Zij zegden dat vaak klacht wordt ingediend uit onwetendheid over een bepaald aspect van het onderwijs- en examenreglement of als gevolg van misverstanden. Door een goede voorlichting worden de klachtenprocedures tot een minimum beperkt. De ombudspersonen rapporteren aan de departementssecretaris, die instaat voor de oplossing van praktische problemen in verband met examenroosters.

De opleiding wordt zowel in Gent als in Aalst geconfronteerd met een steeds groter aantal aanvragen voor geïndividualiseerde (studie)trajecten (GIT). De commissie apprecieert de degelijke procedure die hiervoor wordt gevolgd. De departementale trajectbegeleider behandelt elke aanvraag. De studenten en hun ouders krijgen een algemene sessie over het leerkrediet. Daarop probeert de opleiding om de studenten te overtuigen van de voordelen van het modeltraject en hen te wijzen op de consequenties van een GIT. Zowel in BMER als in BEST maken een gesprek met de trajectbegeleider of de coördinator van de afstudeerrichting en een document met de



beschrijving van het individuele traject en de onderwijsorganisatorische aspecten, zoals faciliteiten van het lesrooster, deel uit van de procedure. In BMER wordt de behandeling van de GIT-aanvraag gefaciliteerd door een softwaretoepassing. Die laat de student toe om te zien welke studiepunten zijn verworven en welke hij al dan niet kan opnemen als gevolg van de volgtijdelijkheid. Het gebruik van het softwareprogramma wordt uitgelegd in een aparte infosessie in een computerklas. In BEST maakt men nog geen gebruik van het systeem maar volstaat, gezien de kleinschaligheid, een gesprek met de trajectbegeleider of de afstudeerrichtingscoördinator. De studenten kunnen in BMER gebruikmaken van Exceltabellen om na te gaan welke de mogelijkheden van een geïndividualiseerd traject zijn. Omdat de aanvang van het academiejaar wordt gekenmerkt door een echte bottleneck, volgt de hoofdmedewerker van het studentensecretariaat de trajectbegeleiding administratief op. Ondanks die inspanningen vernam de commissie van de derdejaarsstudenten dat er nog lange wachttijden zijn vooraleer een geïndividualiseerd programma is goedgekeurd. De opleiding probeert de toevloed van GIT-trajecten te beperken: in het OER zijn richtlijnen opgenomen om onrealistische vragen (bijvoorbeeld 80 studiepunten) te verhinderen. De opleiding wil in de toekomst het studievoortgangssysteem verstrengen. Ook kunnen bindende voorwaarden worden opgelegd, zoals het verplicht volgen van monitoraten. In BMER worden voor Economie, Engels, Financieel rekenen, Frans, Recht, Boekhouden en Statistiek monitoraten georganiseerd. De trajectbegeleider volgt de EVK-aanvragen op. Na advies van de titularis van het opleidingsonderdeel waarvoor vrijstelling wordt gevraagd, wordt volgens het zelfevaluatie-rapport binnen de veertien dagen een beslissing genomen en aan de student kenbaar gemaakt.

De studie- en de trajectbegeleiders rapporteren jaarlijks over het aantal studenten dat zij hebben begeleid en die hebben deelgenomen aan groepssessies. Het jaarverslag bevat onder andere informatie over de instroom, de doorstroom en de studievoortgang. Het wordt voorgesteld op de opleidingscommissie en op de werkgroep van de studiebegeleiders en de trajectbegeleider. Die werkgroep draagt, volgens de opleiding, door de ervaringsuitwisseling ook bij tot de professionalisering van de medewerkers. De studiebegeleiders zegden dat de meeste problemen van studenten te maken hebben met uitstelgedrag, stopzetting van de studies en de vraag naar speciale studie- en examenfaciliteiten. Uit het jaarverslag over 2008-2009 blijkt dat veertien studenten in BEST en 28 studenten in BMER speciale studie- en examenfaciliteiten toegekend kregen. Aan afhakers wordt zo mogelijk een heroriëntatieadvies gegeven. De studiebegeleiders zegden ook steeds meer te maken te krijgen met vragen van ouders. In dat geval geven zij objectieve informatie met respect voor de beslissingsbekwaamheid en de privacy van de student zelf.

Ook de studenten die de afstudeerrichting AFI volgen in de vorm van afstandsonderwijs (BMER) toonden zich tevreden over de begeleiding: vragen via e-mail worden snel beantwoord, les- en examenroosters worden indien nodig aangepast, de toelichtingen bij het elektronische leermateriaal dragen ertoe bij dat de begeleiding tot een minimum kan worden beperkt. Opdat de studenten elkaar onderling en de lectoren zouden leren kennen, worden een onthaalavond en een aantal contactmomenten voorzien.

De studenten die een semester in het buitenland gaan studeren, krijgen een document dat de concordantie aangeeft tussen de opleidingsonderdelen van het reguliere programma en van het buitenlandse programma. De coördinator Internationalisering volgt de administratie op van de inkomende studenten en verzorgt het onthaal. In samenwerking met het Centrum voor Volwassenenonderwijs Het Perspectief, dat op dezelfde campus is gevestigd, wordt een introductie cursus Nederlands georganiseerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed (Gent)<br>voldoende (Aalst) |
| 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: voldoende

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

Het kwaliteitszorgbeleid van de departementen BMER en BEST is gesitueerd binnen het centraal aangestuurd en gestructureerd kwaliteitszorgbeleid van de Hogeschool Gent. Dat is gebaseerd op de keuzes die op het vlak van kwaliteitszorg zijn gemaakt in 2002, en is verder uitgebouwd in een vernieuwd kwaliteitskader in 2009. De commissie kon een uitvoerig document hierover inzien. Het bevat zowel de structuren en bevoegdheden als de manier waarop de na te streven kwaliteitseisen zullen worden opgevolgd, en de opsomming van de taken en verantwoordelijkheden. Dit onderwijskwaliteitskader bevat volgens de commissie een belangrijk programma, dat in de toekomst verder dient te worden geconcretiseerd en uitgevoerd. Het kwaliteitsbeleid wordt gestuurd vanuit de overkoepelende onderwijskwaliteitsraad, die wordt voorgezeten door de algemeen directeur. Alle departementshoofden, de directeur Onderwijs, de centrale kwaliteitszorgcoördinator en twee studenten hebben er zitting in. De raad stippelt het algemene beleid uit en werkt sinds 2009 aan een systeem van integrale kwaliteitszorg, in het kader van de nieuw op te richten faculteiten en van de komende instellingsaccreditatie, waarbij naast onderwijskwaliteit er ook aandacht zal zijn voor de organisatiekwaliteit. Andere stappen die momenteel worden gezet, zijn de opstelling van een digitaal kwaliteitshandboek, een kwaliteitsmonitor met voor de hele hogeschool gedefinieerde kwaliteitsindicatoren en een handleiding voor de nieuwe instellingsaccreditatie. De hogeschool is ingestapt in een project van de Vlaamse Bologna-experts om de kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs in kaart te brengen. De beslissingen van de onderwijskwaliteitsraad worden voorbereid en geïmplementeerd door de centrale werkgroep Onderwijskwaliteitsondersteuning, waarin de departementen via hun kwaliteitscoördinatoren zijn vertegenwoordigd. Op het vlak van de departementen wordt het beleid via (verbeterings)acties en metingen/bevragingen verder vormgegeven in de departementale onderwijskwaliteitscel, en in de opleidingen zelf door de opleidingscommissies en de vakgroepen. Elk departement heeft een kwaliteitscoördinator, die wordt bijgestaan door een halftijdse stafmedewerker. De departementale kwaliteitscoördinator van de grootste opleiding en met de meeste afstudeerrichtingen (BMER) heeft een opdrachtpercentage van 30 procent tegenover 50 procent in BEST.

Het kwaliteitszorgbeleid van de hogeschool is gekaderd in de missie, de strategische opties en doelstellingen, en de beleidslijnen 2008-2013. Conform die visie heeft zowel BMER als BEST een eigen visie neergeschreven. In de beide visies is het cyclische verloop van de kwaliteitszorgcirkel volgens een PDCA-methodiek formeel vastgelegd.

Het zelfevaluatie rapport geeft een samenvatting van de meetresultaten van de bevragingen die de laatste jaren bij de stakeholders werden georganiseerd. Tijdens het bezoek werden meer uitvoerige samenvattingen ter beschikking gesteld. De opleiding bevroeg de studenten, het personeel, de alumni en het werkveld (via de bevraging van de stages). In BMER worden drie tot vier opleidingsonderdelen per jaar en per afstudeerrichting bevroegd. In een speciale enquête onderzocht de opleiding de tevredenheid van de studenten afstandsonderwijs. BEST geeft in het zelfevaluatie rapport de analyses van de bevraging van telkens twee opleidingsonderdelen in februari 2009 (in de drie trajectjaren) en in oktober 2009 (tweede- en derdejaars). Uit de bevraging van de opleidingsonderdelen blijkt dat de studenten van alle afstudeerrichtingen over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit ervan. Voor de bevraging van de opleiding als geheel werden in BMER focusgesprekken georganiseerd. In BEST werden in februari 2009 de derdejaarsstudenten en in oktober 2009 de instromende studenten bevroegd. De opleiding toont aan dat zij in de bevragingen van de studenten in de beide departementen peilt naar

de mate van realisatie van een vijftal streefdoelen: competentie- en praktijkgericht onderwijs; gelijkmatige spreiding van de studielast en bewaking van de studeerbaarheid; correctheid van de informatie; kwaliteit van de studiebegeleiding; kwaliteit van de infrastructuur. De commissie meent dat die meer meetbaar kunnen worden geformuleerd.

In 2004-2005 werden in het kader van een SWOT-analyse alle medewerkers van BMER bevestigd. In 2012 zal een nieuwe medewerkersenquête op instellingsniveau worden gehouden. In BEST werd in 2010 een medewerkersenquête uitgevoerd, waarbij gebruik werd gemaakt van twee wetenschappelijk gefundeerde standaarden voor het meten van werknemerstevredenheid. De resultaten van een pilotproject werden binnen het departement besproken. De actualiseringsnota bij het zelfevaluatierapport stelt dat verbeteringsacties 'zo nodig' zullen volgen. De commissie zou hier graag wat meer concretisering zien.

De commissie concludeert dat de beide departementen initiatieven hebben genomen op het vlak van kwaliteitszorg, maar dat de systematiek van de bevestigingen en de interpretatie van de resultaten nog kan verbeteren. Zij stelt soms een te weinig kritisch gebruik van de statistische informatie vast. De feedback en de opvolging van de bevestigingen van de opleidingsonderdelen zijn voor verbetering vatbaar. De commissie ondersteunt daarom de intentie van het centrale kwaliteitszorgbeleid om het beleid nog meer rond meetbare doelstellingen uit te bouwen, en om de systematiek van de bevestigingen te verbeteren. Daarvoor legde de hogeschool een timing voor bevestigingen vanaf 2010 vast:

- Bevestiging opleidingsonderdelen: elk jaar wordt één vierde van de opleidingsonderdelen van een modeltraject bevestigd. Zo worden om de vier jaar alle opleidingsonderdelen van het curriculum bevestigd. Het tijdstip waarop deze bevestiging gebeurt, is februari van het lopende academiejaar voor de opleidingsonderdelen van het eerste semester en oktober van het volgende academiejaar voor de opleidingsonderdelen van het tweede semester. Uiterlijk eind juni bepaalt de vakgroepvoorzitter welke bevestiging opleidingsonderdelen / onderwijs-evaluaties van het volgende academiejaar zullen worden uitgevoerd.
- Bevestiging opleiding: één keer om de vier jaar wordt de opleiding tezelfdertijd in alle modeltrajecten bevestigd. Het tijdstip van bevestiging is april-mei van het lopende academiejaar.
- Bevestiging pas afgestudeerden: de studenten van het meest recente afstudeerjaar worden om de vier jaar bevestigd over de stage en het eindwerk.
- Bevestiging afgestudeerden: elke drie jaar worden afgestudeerden die minstens drie jaar afgestudeerd zijn (het meest recente afstudeerjaar niet meegeteld), bevestigd. Het departement Bedrijfsmanagement Mercator opteert om afgestudeerden te bevestigen die minstens vijf jaar zijn afgestudeerd (het meest recente afstudeerjaar niet meegerekend).
- Bevestiging werkveld: ieder jaar worden de stagementoren bevestigd over de bereikte competenties bij de studenten, de leemten in het programma van de opleiding, over mogelijke samenwerkingsverbanden met het departement (stageplaatsen in de toekomst, projecten, maatschappelijke dienstverlening, lezingen...), en of het bedrijf buitenlandse filialen heeft waar studenten kunnen stage lopen.
- Bevestiging personeel: om de drie jaar wordt een bevestiging van het personeel georganiseerd om het departement toe te laten zicht te krijgen op de wijze waarop personeelsleden hun werk en de werksituatie beleven.

In een document 'Korte- en langetermijnplanning bevestigingen kwaliteit' dient elk departement een planning voor het lopende academiejaar en een meerjarenplanning op te stellen. Die dienen per opleiding en per afstudeerrichting te worden gespecificeerd. De hogeschool bepaalt verder dat het in ieder academiejaar qua tijdsinvestering en kosten mogelijk moet zijn om ad hoc een kleinschalige bevestiging uit te voeren die niet opgenomen is in de meerjarenplanning. De commissie kon de bevestigingsplannen, met daarin opgenomen een draaiboek en de wijze van opvolging, van zowel BMER als BEST inzien. De commissie stelt vast dat de plannen nog verder dienen te worden geconcretiseerd, onder andere door de opname van een concrete agenda en een meerjarenplanning. Het is volgens haar wenselijk de methodieken en de frequentie van de bevestigingen in de beide departementen sterker op elkaar af te stemmen, zodat eventueel een benchmarking kan gebeuren. Wellicht zal de oprichting van de nieuwe faculteit hiertoe bijdragen vermits er dan, volgens de ter plaatse ingewonnen informatie, slechts één opleidingscommissie voor de beide vestigingen zal bestaan.

Wat de studietijdmetingen betreft, is op hogeschoolniveau een werkgroep opgericht. In het departement TECH is een proefexperiment uitgevoerd met de methode van paarsgewijs vergelijken. In het bevragsingsplan van BEST is een planning opgenomen voor studietijdmetingen gebaseerd op de ervaringen van de werkgroep en met de medewerking van de stafmedewerker Datamanagement van de hogeschool.

De opleiding ondervindt problemen met betrekking tot de activering van de respons. Die is te laag. Een bevraging van de alumni leverde bijvoorbeeld slechts een respons van 30 procent op. De opleiding probeert hieraan te verhelpen door een telefonische enquêtering bij de alumni, wat leidt tot kwalitatievere informatie. Die wordt ook bekomen door de organisatie van focusgesprekken achteraf, of door bijvoorbeeld de stagementoren voor een forumgesprek samen te brengen. De opleiding poogt de respons bij de studenten te verhogen door de afname van de bevragingen in klasverband te organiseren, eventueel in een computerklas. Onlinebevragingen laten eveneens snellere en diepgaande verwerking toe. De hogeschool heeft voor de bevragingen daarom licenties aangekocht voor het SPSS-Dimensions onlinebevragingssysteem. De actualisering van het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de opleiding bezig is om de vragenlijsten van de opleidingsonderdelen en van de opleiding, op basis van een door de hogeschool ter beschikking gestelde vragenlijst, te herzien. De commissie suggereert om van die gelegenheid gebruik te maken om te werken aan een objectivering van de vragenlijsten en een onderlinge afstemming van de streefcijfers. Daardoor kan de vergelijking van de verschillende opleidingen en afstudeerrichtingen in de hand worden gewerkt. In de recente publicatie 'Studenten aan het woord. Resultaten studentenevaluaties 2009-2010' heeft de hogeschool naar eigen zeggen een poging gedaan om de resultaten voor de hele hogeschool te matchen aan de doelstellingen die werden geformuleerd in de missie van de hogeschool.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan initiatieven te nemen om de respons van de bevragingen te verhogen.

De commissie vindt het zinvol om via onderlinge afstemming van de vragenlijsten, de dataverzameling en de interpretatie ervan een benchmarking tussen de afstudeerrichtingen, alsook tussen BEST en BMER uit te voeren.

De commissie adviseert meer aandacht te besteden aan een kritische analyse van de resultaten van bevragingen, en er de gepaste maatregelen uit af te leiden.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie heeft een aantal verbeteringsmaatregelen in de opleiding duidelijk herkend, en heeft ook vastgesteld dat sommige verbeteringstrajecten al zijn gerealiseerd. Met name is expliciet aandacht besteed aan de opvolging van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie. De commissie stelde vast dat de beide departementen via dezelfde TRIS/EFQM-methodiek in 2007 een tussentijdse zelfevaluatie hebben uitgevoerd, gevolgd door gedetailleerde opvolgingsplannen die de mate van realisatie van de verbeteringsacties laten zien.

De commissie merkt dat het cyclisch denken in verbeteringsacties aanwezig is maar te vaag is geëxpliciteerd, zowel in de (jaarlijkse)opvolgingsplannen van BMER, als in de departementale jaarverslagen kwaliteitszorg of het kwaliteitszorgjaaractieplan (2009) van BEST. De commissie kon een aantal opvolgingsplannen van de verschillende afstudeerrichtingen van BMER inzien. Die hebben een vaste structuur, waaruit blijkt wat het verbeteringsdoel is, welke de bron van het verbeteringsvoorstel is, welke actie zal worden ondernomen, wie de verantwoordelijkheid draagt en wat de stand van zaken is. BEST rapporteert in het departementaal jaarverslag kwaliteitszorg welke verbeteringsacties werden uitgevoerd en welke in het volgende jaar gepland zijn. De commissie vindt hierin positieve elementen, zoals de aanduiding van het *ownership* van een verbeteringsactie en een (soms vaag) tijdspad, maar stelt tevens vast dat de verbeteringsacties niet volgens een formele PDCA-methodiek zijn beschreven. Ook ontbreekt een gerichte feedback naar de stakeholders.

Het departement BMER heeft een strategisch plan over de langere termijn geformuleerd, voortbouwend op de strategische doelstellingen en beleidslijnen 2008-2013 van de Hogeschool Gent. Dit is besproken op een tweedaags seminarie met de leden van de opleidingscommissies van het departement, en is besproken op de departementsraad. In de toekomst wil het departement meer aandacht geven aan een aantal aspecten van onderwijs (onder andere de werkvormen aanpassen aan de competenties, de link aantonen tussen competentie en evaluatie, een actief diversiteitsbeleid voeren). Verder wil zij zich toespitsen op internationalisering, onderzoek, HRM-beleid en de samenwerking met andere organisaties.

Het departement BEST heeft voor de toekomst eveneens een aantal beleidslijnen vastgelegd, zoals de afbouw van de afstudeerrichting LOG om meer ruimte te creëren voor de ontwikkeling van de andere afstudeerrichtingen. Het wil in de toekomst meer aandacht besteden aan het internationaliseringsbeleid, de contacten met de alumni verbeteren, een actiever pr-beleid voeren enzovoort. De commissie mist in die plannen coherentie en prioritering.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om meer aandacht te besteden aan de vervolmaking van de kwaliteitszorgcirkel, en met name aan de feedback van de verbeteringsacties naar de betrokkenen.

#### **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 stakeholders zijn betrokken bij het beleid en de kwaliteit van de opleiding via verschillende raden en commissies. De vakgroepen zijn essentiële schakels in de definiëring van verbeteringsdoelen en acties. Kwaliteitszorg staat op de agenda van de opleidingscommissie en de stafvergaderingen in BEST en in BMER, waar opleidingscommissie en stafvergadering samenvallen. Sinds 2009 is een aparte onderwijskwaliteitscel per departement opgericht, die de motor is van het kwaliteitszorgbeleid. De informatiedoorstroming tussen die cel en de andere overleg- en beslissingsorganen (zoals de departementsraad) gebeurt door de verslagen digitaal via e-mail, in de lectorenkamers of op het elektronische platform Dokeos ter beschikking te stellen. Algemene toelichting over verbeteringsprojecten en het kwaliteitszorgbeleid wordt ook gegeven tijdens de jaarlijkse departementale personeelsvergadering of op de zogenaamde 'pizzalunches' van het personeel.

De studenten nemen deel aan de besprekingen over kwaliteitszorg via de departementale participatiecommissie (studentenraad), of via hun vertegenwoordigers in de opleidingscommissie en in de departementsraad. Naar aanleiding van de besprekingen van de resultaten van studietijdmetingen of bevragingen van opleidingsonderdelen kunnen sporadisch panel- of resonantiegesprekken worden georganiseerd. De studenten kunnen problemen in verband met de kwaliteit van de opleidingsonderdelen aankaarten via de daartoe bestemde bevragingen van opleidingsonderdelen en de eventueel daaropvolgende focusgesprekken. Omdat die bevragingen een cyclus van vier jaar doorlopen, komen niet alle opleidingsonderdelen aan bod. De commissie stelde bovendien vast dat de feedback van de resultaten niet genoeg doordringt tot de modale student. Dit geldt eveneens voor de kennis van het zelfevaluatie rapport.

De commissie is positief over de werking van de overkoepelende BMER-studentenraad. Zij kon verschillende edities inzien van het studententijdschrift, waarin dossiers zijn opgenomen over verschillende onderwerpen zoals internationalisering, studentenparticipatie, *BMER for dummies* enzovoort.

De opmerking over een te zwakke terugkoppeling van de resultaten van kwaliteitszorgbevragingen kon de commissie ook bij de alumni opvangen. Zowel BMER als BEST doet evenwel inspanningen om de contact- en vooral de e-mailadressen van de alumni te updaten. In BMER worden zij daartoe aangezet via de alumniwebpagina. De mening van alumni en werkveld wordt eveneens gevraagd op de zogenaamde resonantiecommissies per afstudeerrichting (in BMER ook wel 'werkveldcommissies', in BEST 'fora' genoemd). Volgens de gesprekspartners van het werkveld komen die echter niet jaarlijks samen. De opleiding verkrijgt verder informatie over de kwaliteit van de opleiding via de evaluatie van de stage en de informele contacten met het werkveld.

De besluitvorming over de herstructurering van de opleiding is sterk top-down genomen. Ook de departementsraden werden met de beslissing geconfronteerd. Het personeel werd ingelicht via informatievergaderingen en kon zijn mening kwijt in een ideeënbus. De commissie stelde vast dat er bij het personeel begrip is voor die belangrijke evolutie, maar dat er ook vrees leeft voor het veranderingsproces. Zij meent dat de betrokkenheid van alle geledingen in de toekomst bij het te voeren beleid verhoogd moet worden. De vertegenwoordiging van de alumni en het werkveld zal ook in de organen van de nieuwe faculteit gegarandeerd moeten worden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De communicatie over de toekomstige integratie in één faculteit en het veranderingsproces dat daarmee gepaard gaat, dient intensief en doelmatig te worden begeleid, met het oog op het vergroten van het draagvlak bij alle geledingen.

De commissie raadt de opleiding aan te onderzoeken hoe de betrokkenheid van personeel, studenten, werkveld en alumni bij het kwaliteitszorggebeuren kan worden verbeterd, meer bepaald met betrekking tot de feedback van de resultaten.

De commissie adviseert om de resonantiegroepen frequenter samen te roepen.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:

De opleiding heeft zich tot doel gesteld direct inzetbare afgestudeerden met internationale ervaringen te vormen. In het eerste element (direct inzetbare afgestudeerden) is de opleiding behoorlijk geslaagd. De erkenning van de diploma's door verschillende beroepsorganisaties maakt duidelijk dat de kwaliteit van de opleiding voldoet aan de verwachtingen van het werkveld. Afgestudeerden van AFI krijgen een vrijstelling voor 23 van de 25 examens als voorwaarde om te mogen starten aan een stage bij het IAB. Het diploma AFI wordt erkend door het BIBF en geeft toegang tot het beroep van zelfstandig boekhouder en fiscalist. Het programma van FVE voldoet aan de wettelijke voorwaarden vooropgesteld door het CBFA, volgens de modaliteiten die bij wet zijn vastgelegd. LOG heeft een BITO-erkenning, wat toegang verleent tot het beroep van zelfstandig tussenpersoon. Studenten van de afstudeerrichting MAR die zich onderscheiden, krijgen een attest van de *Belgian Direct Marketing Association*. De afstudeerrichting MM is erkend als opleiding Milieuoördinator niveau B. Volgens de gesprekspartners uit de juridische wereld is de afstudeerrichting REP relevant voor de ruime sector (griffiers, gerechtsdeurwaarders...). Uit de boom van de recent opgestarte opleiding KMO (sinds 2006) blijkt dat de opleiding aan een reële behoefte tegemoetkomt. Verder bleek uit de gesprekken met het werkveld een duidelijke appreciatie van de praktische gerichtheid van de opleiding, samen met de ondersteunende basiskennis, de administratieve competenties, de leergierigheid en de motivatie van de afgestudeerden. De kwaliteit van de opleiding draagt er volgens een gesprekspartner toe bij dat de interne opleiding voor afgestudeerden van Bedrijfsmanagement tot de helft kan worden beperkt. De (vreemde) talenkennis en de manier van omgaan met alle werknemers van het bedrijf (bijvoorbeeld in een logistieke omgeving) werden positief geëvalueerd. Enig voorbehoud werd gemaakt voor Franse taalbeheersing van stagiairs in de afstudeerrichting MAR. De opleiding heeft daarom het aantal uren Frans in het taallabo opgetrokken.

De opleiding peilt via een aantal bevragingen (alumnibevraging, bevraging van de stagebedrijven, bevraging van de stagiairs) naar de kwaliteit van de opleiding. Wegens de zwakke respons moeten de resultaten volgens de commissie worden gerelativeerd. De opleiding BMER ondervroeg in 2009 de studenten die afstudeerden tussen 2004 en 2008 over hun beoordeling van de competenties. Ondanks de eerder lage respons (responsgraad 29,6 procent) concludeert de opleiding hieruit dat de alumni in het algemeen de meeste competenties belangrijk tot heel belangrijk vinden voor hun huidige job, en dat zij voldoende tot ruim voldoende in de opleiding aan bod kwamen. De afgestudeerden met wie de commissie in gesprek trad, bevestigden de tevredenheid over de opleiding, en over de aard en het niveau van de tewerkstelling achteraf. Ieder van hen zou er niet aan twijfelen de opleiding opnieuw aan te vatten.

De beoordeling van de stages is, zoals blijkt uit de bevraging van de stagementoren en de studenten, over het algemeen positief. De stage maakt volgens een gesprekspartner de opleiding tot wat ze is en sluit goed aan bij de opleiding. Voor de afstudeerrichting FVE werd gesuggereerd om meer aandacht te besteden aan commerciële vaardigheden. Het werkveld uitte wel kritische opmerkingen met betrekking tot het schriftelijke taalgebruik en – in een aantal individuele gevallen – de competentieontwikkeling, zoals de bekwaamheid om aan een groep te presenteren.

De commissie sluit zich wat betreft de beheersing van de schriftelijke vaardigheden, zowel op het vlak van spelling als van zinsbouw, en in het algemeen de redactie van de eindwerken en de stageverslagen, unaniem aan bij de opmerkingen van het werkveld. Dit geldt voor alle afstudeerrichtingen en voor de beide vestigingsplaatsen. Het is de commissie opgevallen dat de gemiddelde scores op de eindwerken lager liggen dan die van de stages. De commissie meent dat de opleiding aan de kwaliteit van de eindwerken meer aandacht moet besteden. Daarbij moet, naast de vormgeving, de praktijkgerichtheid van de behandelde onderwerpen een belangrijke toetssteen zijn en blijven. Nochtans kan de opleiding enkele bekroningen van eindwerken door beroepsorganisaties voorleggen.

De studenten worden op het werkveld voorbereid door een meerdaags seminarie over solliciteren en een assertiviteitstraining in het opleidingsonderdeel Communicatievaardigheden in BMER. Verder beschikken de studenten over individuele feedback van de Hudson-assessmenttests naar aanleiding van de stage, en nemen zij deel aan een beroependag. De opleiding van BEST toont dat de voorbereiding op het werkveld is geïntegreerd in meerdere opleidingsonderdelen en specifiek aan bod komt in een sollicitatietraining als onderdeel van de opleidingsonderdelen talen. De laatstejaars van BEST nemen deel aan een afstudeerdag, waarop informatie wordt gegeven over verder studeren, solliciteren enzovoort. Ook de verplichte sollicitatie bij een stagebedrijf vinden de studenten, de alumni en het werkveld van de beide departementen positief. Het zelfevaluatie rapport geeft een overzicht van dertien mogelijke schakelprogramma's voor studenten die aan de Hogeschool Gent, aan een andere hogeschool of aan een Vlaamse universiteit willen verder studeren. De studenten kunnen tijdens de vakantie een cursus wiskunde volgen, om beter te kunnen inschatten wat hun slaagkansen zijn voor bepaalde masterprogramma's. Vooral het schakelprogramma naar een opleiding master in de Rechten is erg in trek. Bijna een derde van de afgestudeerden REP begint hieraan.

De studenten afstandsonderwijs AFI zijn zowel inhoudelijk als op het vlak van de leermaterialen, de didactiek, de ondersteuning en de begeleiding tevreden over de opleiding. Dit blijkt zowel uit de bevraging van de studenten afstandsonderwijs als uit de getuigenissen tijdens het bezoek. Zij ervaren wel problemen in verband met het opnemen van educatief verlof en de trage uitbetaling van opleidingscheques. De opleiding probeert voor die (externe) problemen een oplossing te vinden door de procedure van voorinschrijving en de betaling van het inschrijvingsgeld te verbeteren.

Op het vlak van internationalisering is er volgens de commissie, zowel bij de studenten als de docenten, nood aan verbetering. Er zijn wel goede aanzetten aanwezig, waarbij de opleiding wordt gestimuleerd door de acties die de hogeschool onderneemt in het kader van de strategische doelstellingen 2008-2013. Binnen de opleidingen noteert de commissie initiatieven om de achterstand in te halen, zoals informatiesessies en sensibiliseringsacties als studentenblogs. Het departement BEST geeft financiële ondersteuning voor het volgen van een buitenlandse stage. In BMER kunnen de studenten Engelstalige opleidingsonderdelen in het Internationaal curriculum voor inkomende studenten volgen. Het aanbod van initiatieven met betrekking tot *internationalisation@home* (bijvoorbeeld de 'Internationale Week', met aanwezigheid van buitenlandse gastsprekers) is divers maar weinig gestructureerd. De docenten worden aangemoedigd om in partnerinstellingen les te gaan geven of om internationale congressen bij te wonen. De commissie kon vaststellen dat de opleidingen betrokken zijn bij een aantal internationale projecten. Hierin is vooral het departement BMER actief.

De resultaten van internationalisering blijven echter onder de verwachtingen. Zeker in de afstudeerrichtingen REP, AFI en FVE in BMER, en in alle afstudeerrichtingen in BEST is nog vooruitgang mogelijk. Wellicht zou volgens de commissie een gezamenlijke aanpak vanuit BMER en BEST tot betere resultaten leiden. De meerwaarde van Erasmus en van internationale stages kan nog beter bekendgemaakt worden. Vooral het gegeven van de Duitse markt is volgens de commissie eveneens belangrijk voor studenten van de afstudeerrichting LOG. De opleiding bezorgde tijdens het bezoek recente cijfers over 2010-2011 waaruit slechts een lichte vooruitgang blijkt: in totaal volgen 40 studenten (zowel van de professionele bacheloropleiding als van de bachelor-na-bacheloropleiding van BMER) een buitenlandse stage (in 2009-2010 slechts 25). Het totale aantal uitgaande studenten van de professionele bacheloropleiding in BMER bedraagt in 2010-2011 een veertigtal (in 2009-2010: 24). Het aantal inkomende studenten daarentegen bedraagt telkens ongeveer het dubbele. In het totaal bedraagt de studentenmobiliteit in BMER slechts een 4-tal procent, wat ver verwijderd is van de Bologna-norm 2020 (20 procent). De cijfers in BEST liggen nog merkkelijk lager. De lectorenmobiliteit is niet gestructureerd

en eveneens laag, zoals blijkt uit de overzichten van de dienstreizen van BMER, die schommelen rond de 40 per jaar. Het aantal uitgaande en inkomende lectoren bedraagt in 2009-2010 een twaalfstal (voorheen slechts een achtstal). Meestal gaat het om lezingen in het kader van de 'Internationale Week' in Gent of van bezoeken aan buitenlandse partnerinstellingen. Dienstreizen (stagebezoeken en deelname aan internationale congressen) bedragen in BEST slechts een twintigtal in 2009-2010, wat weliswaar het viervoud is ten aanzien van vorige academiejaren. Tijdens de gesprekken met de alumni bleek dat zij eveneens slechts een beperkte internationale ervaring hadden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt om de resultaten van de opleiding (onder andere de bevestigingen) kritischer te evalueren.

De kwaliteit van de stageverslagen en de bachelorproeven is een belangrijk aandachtspunt (inhoudelijk maar zeker op het vlak van redactie en schriftelijke taalbeheersing).

De commissie raadt aan om de verbetering van de resultaten van internationalisering als een van de topprioriteiten te maken (versteving van de lectorenmobiliteit, actieve medewerking aan internationale projecten vooral in BEST, sensibilisering van de studenten, een gestructureerde aanpak).

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 is positief over de inspanning van BMER, dat in 2008-2009 een analyse van de slaagcijfers heeft gemaakt en op basis daarvan een aanzet heeft gegeven tot een slaagcijferbeleid. BMER onderzocht drie elementen die een invloed kunnen hebben op slaagcijfers, zowel in positieve als in negatieve zin: de lector, de leerdoelen en het leerproces. In elk van de drie gevallen staan de vakgroepen in voor de opvolging. Die bestaat uit een bespreking van de slaagcijfers met de individuele lector, een eventuele aanpassing van de leerdoelen of uit speciale maatregelen met betrekking tot de begeleiding van de instroom, zoals het aanbieden van brugcursussen. De acties die daarmee gepaard gaan, zijn opgenomen in de opvolgingsplannen (zowel het globale opvolgingsplan Bedrijfsmanagement als dat van de afstudeerrichtingen) die de commissie kon inzien.

Het studierendement is in het zelfevaluatierapport en zijn bijlagen voor zowel BMER als BEST behoorlijk gedocumenteerd volgens de voorgeschreven tabellen. Daaruit blijkt dat de beide departementen rendementscijfers over de jaren heen verzamelen. De tabellen geven verder informatie over het aantal gediplomeerden per afstudeerrichting, geslacht en nationaliteit. De opleiding formuleert geen expliciete streefcijfers. Bovendien is de interpretatie van het cijfermateriaal in het zelfevaluatierapport eerder oppervlakkig.

Positief is wel dat de opleiding in de tabellen een onderscheid maakt tussen de verworven credits en de gedelibereerde opleidingsonderdelen, wat een transparanter beeld van het studierendement geeft. De belangrijkste vaststellingen zijn dat het slaagcijfer van niet-generatiestudenten in het eerste trajectjaar groter is dan dat van generatiestudenten, en dat er een grote impact is van de deliberatie op het 'volledig' geslaagd zijn. Het rendement stijgt daardoor tot 38 procent (eerste trajectjaar), 73 procent (tweede trajectjaar) en 92 procent (derde trajectjaar) in BMER; en tot 44 procent (eerste trajectjaar), 79 procent (tweede trajectjaar) en 93 procent (derde trajectjaar) in BEST. In het zelfevaluatierapport vindt de commissie echter geen grondige analyse van het onderwijsrendement, bijvoorbeeld met betrekking tot de vooropleiding. Die zou volgens de commissie interessante gegevens kunnen opleveren in functie van het instroombeleid. Het is eveneens verwonderlijk dat de opleiding geen benchmarking uitvoert met andere opleidingen, al was het maar dat zo de verschillen tussen de afstudeerrichtingen van de beide departementen zouden worden verklaard. Uit de cijfers blijkt immers dat het onderwijsrendement in BEST lichtjes beter scoort dan in BMER. De gesprekspartners verklaarden tijdens het visitatiebezoek dat dit wellicht te danken is aan de betere studiesfeer in de kleinschalige campus in een provinciestad. De commissie meent dat andere elementen eveneens moeten worden onderzocht, en refereert daarbij aan de analyse van de slaagcijfers 2008-2009 die BMER heeft gemaakt. De opleiding argumenteerde dat de herstructurering van de beide departementen ook op dit vlak voor een meer eenvormig beleid zal zorgen. Het gezamenlijke Coachingproject dat recent is opgestart, heeft trouwens als bedoeling de kwaliteit van de doorstroom te bevorderen.

De opleiding heeft geen exacte cijfers over de studie-uitval maar schat die, volgens de informatie van de gesprekspartners, op maximaal 10 procent. In het verleden werd weliswaar in BMER een gericht onderzoek gedaan naar de redenen van de studie-uitval, maar dit leverde geen eenduidige informatie op. Op basis van de exitgesprekken die zowel in BEST als in BMER worden gehouden, vormen een foute studiekeuze en op de tweede plaats een interessante jobaanbieding nog tijdens de studie de voornaamste redenen van de stopzetting van de studies. De opleiding is zich ervan bewust dat nog betere informatie over de aard en de moeilijkheidsgraad van de afstudeerrichtingen noodzakelijk is.

Het cijfermateriaal toont aan dat de studieduur gedurende de laatste vier academiejaren stelselmatig is verlengd. In 2008-2009 studeerde 67 procent van de studenten in BMER af in drie jaar, 23 procent in maximaal vier jaar en nog eens 6 procent in maximaal vijf jaar. Voor BEST bedraagt de studieduur drie jaar voor 66 procent van de studenten, maximaal vier jaar voor 20 procent en maximaal vijf jaar voor 7 procent. Een beperkt aantal studenten met een verkort studietraject studeerde af op minder dan drie jaar (4 procent in BMER en 5 procent in BEST). De opleiding tracht door een goede trajectbegeleiding en de verstrenging van de normen voor het opnemen van geïndividualiseerde trajecten de studenten te motiveren om voorzichtig om te springen met het leerkrediet.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om in de mate van het mogelijke streefcijfers in het kader van het studierendement te formuleren.

De commissie raadt een meer diepgaande analyse van de slaagcijfers aan, bijvoorbeeld in functie van het instroombeleid of van een benchmarking tussen de afstudeerrichtingen van de beide departementen of tussen andere opleidingen van de hogeschool.

**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.

## Globaal oordeel

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

- het zelfevaluatie-rapport 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.

Hoewel de opleiding heeft getracht om duidelijk te maken welke elementen uit het zelfevaluatie-rapport betrekking hebben op BMER of BEST, bleef het in sommige gevallen voor de commissie een moeilijke oefening om een onderscheid te maken op basis van de overgang van de paragrafen. De 'kritische bespreking' aan het einde van elk facet wordt zeer summier gehouden, en zelden worden aandachts- of verbeteringspunten vermeld.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- In het academiejaar 2011-2012 heeft het departementsbestuur een aantal belangrijke wijzigingen in het opleidingsprogramma goedgekeurd.
- De opleiding maakt melding van een aantal initiatieven die zowel de in-, door- als uitstroom van de studenten in de afstudeerrichting Logistiek management moeten bevorderen.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet  | score<br>onderwerp |
|---|--|--------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | goed   |                    |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende: REP, MM<br>goed: AFI, FVE, LOG,<br>MAR, KMO |                    |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende  |                    |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed   |                    |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed   |                    |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké  |                    |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende  |                    |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | goed   |                    |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | goed   |                    |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.   |                    |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende  |                    |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende  |                    |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende  |                    |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende  |                    |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed (Gent)<br>voldoende (Aalst)                       |                    |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed   |                    |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende  |                    |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende  |                    |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende  |                    |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |  | <b>voldoende</b>   |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende  |                    |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende  |                    |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HoGent**

**Hogeschool Gent**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (campus Gent en campus Aalst + afstandsonderwijs) (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (campus Gent en campus Aalst) (FVE)
- afstudeerrichting KMO-management (campus Gent en campus Aalst) (KMO)
- afstudeerrichting Marketing (campus Gent en campus Aalst) (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management (campus Gent) (LOG)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (campus Gent) (REP)
- afstudeerrichting Milieumanagement (campus Gent) (MM)





### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen**

De opleiding Bedrijfsmanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen kent een lange voorgeschiedenis. In 1986 werden, naast de bestaande optie Accountancy-fiscaliteit, de opties Marketing en Logistiek management aangeboden in het toenmalige Rijksinstituut voor Hoger Onderwijs. In 1995 fuseerden zes autonome hogescholen tot Howest en werden ook de opties Financie- en verzekeringswezen en Rechtspraak aangeboden. Later verdween Rechtspraak en werd Accountancy-fiscaliteit toegevoegd als vierde afstudeerrichting binnen de opleiding Bedrijfsmanagement, zoals deze op het moment van de visitatie werd aangeboden. Op het ogenblik van het visitatiebezoek richt de opleiding dus de volgende afstudeerrichtingen in:

- Accountancy-fiscaliteit
- Financie- en verzekeringswezen
- Logistiek management
- Marketing

De opleiding telde in het academiejaar 2009-2010 bijna 350 studenten, van wie een vijftigtal dat de opleiding via afstandsonderwijs volgt in de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit of Financie- en verzekeringswezen.

De Hogeschool West-Vlaanderen biedt 27 bacheloropleidingen, zowel professioneel als academisch gericht, en zeven masteropleidingen aan in de studiegebieden Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Onderwijs, Industriële wetenschappen en technologie, Architectuur, Gezondheidszorg en Sociaal-agogisch werk. Deze opleidingen worden aangeboden op vier campussen, twee in Brugge en twee in Kortrijk. De opleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het departement Professionele bachelors Brugge, en wordt aangeboden op de campus Rijselstraat. De hogeschool behoort tot de Associatie Universiteit Gent.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie waardeert het dat de opleidingsdoelstellingen passen in de missie en het strategische plan van de hogeschool. Ze zijn gericht op:

- praktijkgericht onderwijs dat aansluit bij de beroepsmatige en maatschappelijke noden;
- de internationale dimensie;
- permanente en levenslange vorming van de student.

Daarnaast wil de opleiding inzetten op ondernemerschap en competentiegerichtheid, en wil ze zich daarin ook profileren naar buiten toe.

De opleiding hecht belang aan praktijkgericht onderwijs. In lijn met deze focus zijn de doelstellingen volgens de commissie ook competentiegericht en concreet geformuleerd. Ze werden tevens opgesteld in overleg met het werkveld. De nadruk ligt op de competenties die een beginnende beroepsuitoefenaar binnen de sector van bedrijfsmanagement dient te bezitten. De omschrijving van de competenties volgt een duidelijke structuur aan de hand van drie generieke rollen: de consulent, de communicator en de *teamplayer*. Vanuit die opdeling heeft de opleiding de competenties opgelijst in acht eindcompetenties en vijftientig deelcompetenties. De acht eindcompetenties worden hier weergegeven:

- De beginnende BM-consulent werkt oplossingsgericht 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.
- De beginnende BM-consulent anticipeert op de acties en verplichtingen van het management, en draagt zorg voor de tijdige beschikbaarheid van gegevens en informatie om de acties en verplichtingen te vergemakkelijken.
- De beginnende BM-communicator kan binnen de geldende beroepscontext mondeling en schriftelijk argumenteren, communiceren, rapporteren, en presenteren in het Nederlands en minimaal twee vreemde talen.
- De beginnende BM-communicator past de courante informaticapakketten effectief en efficiënt toe in functie van de organisatie.

- De beginnende BM-communicator is in staat op alle niveaus harmonische werkrelaties op te bouwen en te onderhouden ten dienste van de organisatie en haar klanten.
- De beginnende BM-*teamplayer* werkt samen in een (multidisciplinair) team en levert een bijdrage aan een gezamenlijk resultaat op het niveau van een team, entiteit of de organisatie.
- De beginnende BM-*teamplayer* voert eenvoudige leidinggevende taken uit.
- De beginnende BM-*teamplayer* werkt projectmatig.

De commissie is van mening dat deze doelstellingen op niveau zijn van een professionele bacheloropleiding. Het competentieprofiel maakt gebruik van de niveaudecriptoren die voor de bachelor decretaal zijn opgesteld. De algemene competenties en de beroepsgerichte competenties zijn geïntegreerd in de generieke rollen. Daarnaast wordt ook de aandacht voor de internationale dimensie weerspiegeld in de visie en in de opleidingsdoelstellingen. De commissie waardeert het tot slot dat het competentieprofiel gebaseerd is op de Dublin-descriptoren en rekening houdt met evoluties in de Europese kwalificatiestructuren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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, ingeval van gereguleerde 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 domeinspecifieke doelstellingen die de opleiding vooropstelt, komen volgens de commissie overeen met het domeinspecifieke referentiekader en gaan ook in op de specifieke competenties per afstudeerrichting. Deze worden door de opleiding gegroepeerd in kernrollen voor de beginnende beroepsbeoefenaar. Daarnaast zijn de domeinspecifieke eisen onderbouwd door het referentiekader van de AUGent.

Het competentieprofiel van de opleiding vermeldt kwaliteiten zoals oplossingsgerichtheid, vlotte omgang met klanten en organisaties, teamwork, organisatietalent, sociale en communicatieve competenties, en een kritische en analytische ingesteldheid. Het competentieprofiel zorgt voor een adequate vertaling van de doelstellingen naar het niveau van de competenties.

De opleidingsdoelstellingen zijn tot stand gekomen in samenspraak met vakgenoten en alumni, en met aandacht voor de eisen uit het beroepenveld via bestaande beroepsprofielen. De commissie stelde met tevredenheid vast dat de opleiding de doelstellingen afstemt op recente ontwikkelingen, dankzij het contact met toezichhouders, beroepsverenigingen en belangenorganisaties. Dit resulteert bijvoorbeeld in de erkenning van beroepsorganisaties door vrijstellingen voor toegangsexamens als het IAB. De doelstellingen werden ook besproken in commissies waarin zowel alumni als werkveld vertegenwoordigd waren, en die per afstudeerrichting zijn samengesteld.

De opleiding kiest voor een vergelijkend perspectief op drie verschillende niveaus, zowel binnen het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde (microniveau), het niveau van de gemeenschappen (mesoniveau), als aan de hand van internationale referentiekaders (macroniveau). Op macroniveau maakt de opleiding gebruik van de *'Body of Knowledge & Skills'* als gemeenschappelijk en internationaal kader. De verschillende afstudeerrichtingen worden daarin duidelijk afgebakend. In het kader van het verbeteringsperspectief kan nog meer aandacht worden besteed aan benchmarking met de doelstellingen binnen andere nationale en internationale instellingen. De commissie waardeert een eerste aanzet hiertoe in de contacten die lopen met een Franstalige opleiding in het kader van bidingering. Hoewel de doelstellingen duidelijk gericht zijn op de domeinspecifieke inhoud van de afstudeerrichtingen en de commissie deze profilering waardeert, meent zij dat een vergelijkend perspectief deze profilering, alsook de algemene profilering van de opleiding Bedrijfsmanagement nog kan versterken.

De commissie is tevreden over de manier waarop de opleiding de doelstellingen communiceert naar derden, zowel intern als extern. De opleidingsdoelstellingen zijn transparant en beschikbaar voor studenten, teamleden en het werkveld. De bekendmaking aan (toekomstige) studenten gebeurt zowel via de competentiematrix en via de studiefiches op het elektronische leerplatform Dokeos, als aan de hand van een infoavond over competentiegericht leren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Een vergelijking van doelstellingen met nationale en internationale collega-opleidingen verdient volgens de commissie meer aandacht.

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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | goed |
| 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:

De opleidingsdoelstellingen zijn duidelijk uitgewerkt in het programma via een competentiematrix, die erover waakt dat de beoogde competenties stelselmatig aan bod komen. De competentiematrix geeft een overzicht van welke competenties binnen welk opleidingsonderdeel aan bod komen en kent voor elk van deze competenties ook een beheersingsniveau toe: inleidend, verdiepend of gespecialiseerd. De commissie waardeert de vertaling van competenties naar beroepsgerichte rollen, omdat dit de competenties meer herkenbaar en inzichtelijk maakt voor studenten. Het werken met een competentieportfolio zou de competentiegerichtheid binnen het programma nog kunnen versterken.

Het programma volgt een semestriële opbouw, waarbij elk semester is opgedeeld in vijf modules. De commissie beschouwt de modulaire opbouw van het programma als een sterk punt omwille van de flexibiliteit en de mogelijkheden voor afstandsonderwijs. Naast die modulaire aanpak baseert de opleiding zich voor de programmasamenstelling op zes pijlers: 'beroepsgericht', 'ICT', 'bedrijfsmanagement', 'vreemde talen en communicatie', 'projecten, cases en SCV' en 'keuze' (voor de afstudeerrichting Marketing). Die pijlers zorgen ervoor dat het programma aandacht besteedt aan zowel algemene, algemene beroepsgerichte als beroepsspecifieke competenties. De zichtbaarheid of explicitering van deze competenties kan tijdens de lessen wel nog worden vergroot. Aanvankelijk is het programma voor de verschillende afstudeerrichtingen nog grotendeels gemeenschappelijk, maar vanaf het derde semester krijgen de specialisaties steeds meer de bovenhand. Binnen de afstudeerrichting Logistiek management stelde de commissie vast dat een aantal domeinspecifieke inhouden meer aandacht verdient om alle doelstellingen te kunnen bereiken.

Het niveau en de inhoud van elke module worden toegelicht in studiefiches, waarin men de begin- en eindcompetenties, de inhoud, de werkvormen, het studiemateriaal en de evaluatievorm van een opleidingsonderdeel of moduleonderdeel weergeeft. De commissie meent dat deze studiefiches de relatie tussen de doelstellingen en de inhoud van de opleidingsonderdelen goed weergeven. Zij waardeert het ook dat aan de hand van concrete voorbeelden het kennisniveau per deelcompetentie wordt toegelicht voor elk moduleonderdeel. De studiefiches zijn toegankelijk voor studenten en docenten via het elektronische leerplatform en via de website van de hogeschool.

De commissie stelde vast dat de opleiding het vakoverschrijdende karakter van het programma garandeert via de overkoepelende implementatie van attitudes, vaardigheden en inzichten op het vlak van duurzaamheid, innovatie en creativiteit. De opleiding stimuleert dankzij verschillende projecten de ontwikkeling van praktijkgerichte en maatschappelijk geïnspireerde competenties bij de studenten. Multidisciplinaire projecten worden gecoördineerd door lectoren en externen van de verschillende afstudeerrichtingen. De projecten zijn volgens de commissie duidelijk competentiegericht. Ook de studenten zijn zich bewust van deze competentiegerichte aanpak. Het

programma voorziet een voldoende groot aantal keuzemogelijkheden per afstudeerrichting. Binnen de afstudeerrichting Marketing zijn volledige keuzetrajecten uitgewerkt.

Ook de internationale dimensie is volgens de commissie voldoende aanwezig binnen het opleidingsprogramma. De hogeschool ziet de meerwaarde in van internationale initiatieven voor de vorming van de studenten en de voorbereiding op hun toekomstige beroep. Het programma biedt buitenlandse projecten, stagemogelijkheden en studiereizen aan, waardoor elke student in contact komt en leert omgaan met internationale aspecten binnen het eigen vakdomein. De integratie van de internationale component in de andere opleidingsonderdelen kan volgens de commissie echter wel worden vergroot.

De procedure voor curriculumherziening is gebaseerd op een samenwerking tussen de algemene diensten, het opleidingsteam, opleidingscommissies en de verantwoordelijken voor interne kwaliteitszorg. De opleiding kan een voorstel tot curriculumherziening indienen bij de opleidingscommissie, die is samengesteld door enerzijds medewerkers uit de opleiding en anderzijds evenveel vertegenwoordigers van het werkveld. Vaak komen voorstellen tot curriculumherziening dan ook vanuit de vertegenwoordigers van het werkveld in de opleidingscommissies. De procedure bewaakt dat naast de opleidingscommissie ook de studenten, de alumni, de dienst Onderwijs, de departementsraad en het bestuurscollege inspraak krijgen bij elk voorstel van curriculumherziening, onder meer via de studentenparticipatie en verschillende inspraakorganen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De competenties die per moduleonderdeel worden nagestreefd, kunnen tijdens de lessen nog meer geëxpliciteerd en zichtbaar worden gemaakt.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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 opleiding neemt verschillende initiatieven om het programma te laten aansluiten bij de praktijk en de evoluties in het werkveld. Het programma bestaat zowel uit theoretisch gerichte als praktijkgerichte modules, waardoor de kennis en de praktijkervaring van de studenten met elkaar in wisselwerking kunnen treden. De commissie meent dat de stages en projecten, het werken met cases en bedrijfsbezoeken de aansluiting met de beroepspraktijk garanderen. De praktijkgerichtheid van het opleidingsprogramma wordt ook door de studenten sterk gewaardeerd. De aanwezige stages, projecten en cases concentreren zich volgens de commissie wel voornamelijk in het tweede deel van de opleiding. Studenten en alumni gaven dan ook aan nood te hebben aan meer contact met het werkveld in de eerste semesters van de opleiding, bijvoorbeeld via een korte observatiestage.

De commissie beschouwt de aanwezige interactie tussen de opleiding en het werkveld en beroepsorganisaties, die onder andere tot uiting komt in de contacten met deskundigen uit het werkveld en in de lessen van

gastprofessoren, als een sterk punt. Daarnaast waardeert de commissie ook de contacten met het werkveld via de opleidingscommissies per afstudeerrichting. Vooral binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen en in de keuzetrajecten van de afstudeerrichting Marketing krijgen de studenten veel les van gastdocenten met gespecialiseerde beroepskennis. De inhouden die gericht zijn op de specificiteit van de afstudeerrichting Logistiek management kunnen volgens de commissie echter wel nog breder en dieper worden uitgewerkt om de praktijkgerichtheid en linken met de actuele beroepspraktijk te versterken. De recente programmaherziening binnen deze afstudeerrichting volstaat volgens de commissie niet om de enge focus op transport te verbreden. Daarnaast dient volgens de commissie de aandacht voor financiële inhouden binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen te worden vergroot. De studenten lieten de commissie weten dat het aandeel verzekeringen binnen deze afstudeerrichting te groot is, ten koste van de financiële pijler. De commissie is wel erg tevreden over de domeinspecifieke gerichtheid van de taalvakken binnen de opleiding. De inhouden van deze opleidingsonderdelen worden toegespitst op de eigenheid van de afstudeerrichtingen. Binnen de richting Logistiek management is deze domeinspecifieke gerichtheid minder groot, omdat deze cursisten voor de taalvakken samenzitten met de afstudeerrichting Marketing.

Een belangrijke pijler die de professionele gerichtheid binnen het programma garandeert, is de stage. De commissie is van mening dat het stageconcept goed doordacht is, en de vooropgestelde doelstellingen voor dit onderdeel kunnen worden waargemaakt binnen het opzet van de stage. Het programma omvat een eerste korte stage of praktijkproject aan het einde van het tweede jaar en een lange stage in het laatste semester van de opleiding. De omvang en de invulling van deze stages verschillen per afstudeerrichting. Accountancy- fiscaliteit bereidt de lange laatstejaarsstage van elf weken voor aan de hand van twee praktijkcases in de voorgaande semesters en een geïntegreerde praktijkoefening: het 'Afstudeerproject'. Binnen Marketing leren de studenten in het derde semester zelf een businessplan maken voor *Small Business Projects*, en in het vierde semester doen ze een marktonderzoek voor een bestaande organisatie. De keuzetrajecten zijn volledig uitgewerkt en toegespitst op een van de volgende drie sectoren: Entertainment marketing, Digital marketing en International marketing. Alle studenten Marketing volgen een laatstejaarsstage van dertien weken in het zesde semester. De afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen organiseert een korte kijk- en doestage in het derde semester. De studenten gaan daarnaast tijdens hun opleiding op verschillende nationale en internationale studiebezoeken. In het zesde semester moeten ze ten slotte als eindwerk een adviesrapport schrijven, waarin ze zelf al hun externe contacten horen te gebruiken. Binnen Logistiek management vormen praktijkcases, bedrijfsbezoeken en praktijkleren van gastsprekers de basis voor de lange laatstejaarsstage. De studenten van de afstudeerrichtingen Logistiek management en Marketing zouden een korte observatiestage in het tweede jaar waarderen om sneller voeling te krijgen met het werkveld. De commissie meent dat de opleiding een eenduidig stageconcept over de afstudeerrichtingen heen dient te overwegen, om de eenheid binnen de afstudeerrichtingen te vergroten.

De commissie is erg tevreden over de inhoudelijke stagebegeleiding die studenten krijgen, zowel bij de opstart van de stage als bij de opdrachten die ze moeten uitvoeren. Als voorbereiding op de stage krijgen de studenten duidelijke informatie ter beschikking. De opleiding organiseert in het vijfde semester een onthaalweek met een verplichte samenkomst. Daar wordt informatie gegeven over de stage met behulp van een draaiboek en een stagebrochure. Per afstudeerrichting is er een stagecoördinator, die voor een vlotte communicatie en administratie zorgt. De opleiding biedt studenten een lijst aan met mogelijke stageplaatsen om het zoekproces te vereenvoudigen, maar studenten kunnen ook zelf een stageplaats voorstellen. Nadat zij een keuze gemaakt hebben, dienen studenten zelf te solliciteren voor een stageplaats. De studenten krijgen individueel een stagebegeleider (een lector) en een stagementor (een werkracht binnen het stagebedrijf) toegewezen. Alle betrokkenen tekenen het stagecontract. De begeleiding van de student bestaat uit een terugkomdag op de hogeschool, waar de studenten in de helft van hun stageperiode reflecteren over hun individuele leerproces. De stagebegeleider kan daarnaast gedurende de hele stage online ondersteuning geven. Vaak is de stagebegeleider ook de eindwerkbegeleider. Voor het eindwerk moeten de studenten eerder verworven competenties inzetten omtrent rapporteren en communicatie. Ze krijgen als hulpmiddelen een vademecum voor de algemene opmaak en een draaiboek voor domeinspecifieke vereisten. De mediatheek bevat eindwerken als voorbeeld ter inzage. Studenten worden voor het eindwerk begeleid door een coach. Studenten van de afstudeerrichting Marketing lieten de commissie weten dat zij niet tevreden zijn over de eindwerkbegeleiding en de inhoudelijke aansturing. De commissie beveelt daarom aan die begeleiding in de afstudeerrichting Marketing opnieuw te evalueren.

De studenten dienen via een stageverslag aan te geven aan welke competenties ze hebben gewerkt en welke vorderingen ze hebben gemaakt. Omdat dit verslag ook tussentijds dient te worden ingeleverd, dient het ook als opvolginstrument voor de stagebegeleiders. De commissie is tevreden over de aandacht voor reflectie bij deze verslaggeving en bij de stagebegeleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over de stagebegeleiding vanuit de opleiding, maar wel vooraf meer informatie wensen over de procedure.

De studenten dienen al in het eerste jaar van de opleiding een praktijkgericht project uit te werken. In het tweede jaar is er voor alle studenten een project dat zich toespitst op de afstudeerrichting. Omdat de projectcases vaak uit bedrijven komen waar de opleiding contact mee heeft, zijn de actualiteitswaarde en praktijkrelevantie van deze projecten groot. Zowel het werkveld als de studenten waarderen deze samenwerking.

De kwaliteit en professionele gerichtheid van het cursusmateriaal zijn volgens de commissie belangrijke werkpunten binnen de opleiding. Hoewel een aantal cursussen dat de commissie inkeek, voldoende actueel en goed van niveau was, geldt dit niet voor alle ingekeken cursusmateriaal. Sommige cursussen omvatten te weinig oefenmateriaal, en anderen verwijzen te weinig naar vakliteratuur en wetenschappelijke bronnen. De commissie waardeert het dat de opleiding de kosten voor studenten tracht te beperken door te werken met eigen syllabi, maar meent dat de kwaliteit en domeinspecifieke gerichtheid van dit materiaal op een andere manier moet worden gewaarborgd. Sommige cursussen zijn volgens de commissie te veel verouderd en ook in de bibliotheek is er een tekort aan actuele vakliteratuur. Zij is wel tevreden over de studentgerichtheid en toegankelijkheid van het cursusmateriaal.

De opleiding hecht belang aan maatschappelijke dienstverlening en werkt mee aan projecten, studiedagen en onderzoek om hieraan tegemoet te komen. De studenten Marketing werden betrokken in een pilootproject in samenwerking met LED-bedrijven (Laagdrempelig Expertise- en Dienstverlening). Daarnaast is ook het voeren van marktonderzoeken als dienstverlening aan bedrijven een vast onderdeel van het programma. De commissie stelde vast dat de aandacht voor andere onderzoeksprojecten nog te zeer de verantwoordelijkheid blijft van één docent, wat de gedragenheid ervan binnen de opleiding beperkt. Daarnaast kan de betrokkenheid van studenten bij deze onderzoeksprojecten worden vergroot.

De internationale dimensie van het programma wordt weerspiegeld in de contacten met buitenlandse professoren en deskundigen en in de internationale studiebezoeken, die de studenten op de hoogte houden van internationale actuele ontwikkelingen. Studenten van Bedrijfsmanagement worden in het kader van de internationalisering gestimuleerd om zelf aan een buitenlandse uitwisseling of stage deel te nemen. Doorheen hun hele opleiding zijn activiteiten en lesmomenten gewijd aan informatie over internationalisering. De eerstejaars houden een *International@home*-driedaagse rond interculturele communicatie, met een simulatiespel en twee bedrijfsbezoeken in Noord-Frankrijk. De tweedejaars krijgen de 'Go International'-gids en mogen dat jaar al aan een korte internationale activiteit deelnemen, hetzij een Erasmus *Intensive Programme*, hetzij een businessweek of een studieweek in het buitenland. De commissie waardeert de ambitie van de opleiding om elke student een intensieve internationale ervaring te laten meemaken doorheen het programma. Zij stelde vast dat de opleiding al belangrijke stappen ondernam om dit waar te maken. Ook internationale stages worden aangemoedigd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de kwaliteit en domeinspecifieke gerichtheid van het cursusmateriaal beter te bewaken.

De opleiding dient binnen het programma meer aandacht te besteden aan domeinspecifieke inhoud binnen Logistiek management.

Binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen dient de pijler van financiën meer aan bod te komen.



### 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:

De commissie is tevreden over de samenhang binnen het modulair opgebouwde opleidingsprogramma. De horizontale samenhang wordt bevorderd door de vakoverschrijdende projecten, die de inzet van inhouden uit verschillende moduleonderdelen vergen en op die manier de integratie van de verschillende modules versterken. Daarnaast zorgt ook de domeinspecifieke gerichtheid van de talen voor een duidelijke samenhang met de andere opleidingsonderdelen. De commissie is van mening dat een sterkere uitbouw van vakwerkgroepen de horizontale samenhang binnen de andere opleidingsonderdelen nog kan optimaliseren. De verticale samenhang wordt gegarandeerd door de aanwezige leerlijnen in het programma. De commissie stelde vast dat deze er mee voor zorgen dat de competenties aan bod komen op een steeds complexer niveau van verwerking naarmate de student vordert in het programma. De modules of de partims daarbinnen volgen elkaar sequentieel op, zodat er weinig overlappingsen in het programma zijn. De opleiding besteedt bewust aandacht aan volgtijdelijkheid, en ook de studenten blijken zich bewust van de samenhang en stijgende complexiteit binnen het programma. Zij zien dat de opleiding start met meer inleidende opleidingsonderdelen en stilaan meer praktijkgericht en domeinspecifiek wordt, waarbij naar deze basis uit de eerste opleidingsonderdelen wordt teruggegrepen.

Ook de zes pijlers zorgen er mee voor dat het programma een coherent geheel vormt. De verticale samenhang wordt bevorderd door de pijlers 'bedrijfsmanagement', 'ICT', 'vreemde talen en communicatie' en 'beroepsgericht'. De horizontale samenhang situeert zich in de uitdiepende pijler 'projecten, cases en SCV', waarin verschillende competenties geïntegreerd worden. De overkoepelende projecten enerzijds en de competentiegerichte aanpak anderzijds garanderen zo de cohesie tussen de opleidingsonderdelen. De laatste pijler, 'keuze', maakt het mogelijk om in de afstudeerrichtingen te verbreden en in sommige gevallen ook om te verdiepen.

De sequentiële opstelling van het programma vormt geen probleem voor bijzondere en individuele leertrajecten, die mogelijk zijn dankzij de modulaire aanpak en de erkenning van eerder verworven competenties (EVC) en eerder verworven kwalificaties (EVK). Werkstudenten kunnen opteren voor de *@home*-opleidingen (Accountancy-fiscaliteit, Financiering- en Verzekeringswezen), die gespreid zijn over vier in plaats van drie academiejaren. Daarnaast krijgen alle studenten de kans om de opleiding gedeeltelijk in een andere binnen- of buitenlandse instelling voor hoger onderwijs te volgen. Ook de samenwerking met de Syntra-opleidingen en andere samenwerkingsverbanden bevorderen het aanbod van flexibele leertrajecten. Dankzij de duidelijke vermelding van de voorwaarden ten aanzien van volgtijdelijkheid in de studiefiches van elk opleidingsonderdeel, wordt de samenhang van dergelijke flexibele trajecten volgens de commissie goed bewaakt. De studenten bleken goed op de hoogte van deze voorwaarden ten aanzien van volgtijdelijkheid en worden hierbij begeleid door trajectbegeleiders.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de vakgroepwerking meer in te zetten voor het bewaken van de horizontale samenhang tussen de opleidingsonderdelen.

## Facet 2.4 Studietoerichte

### Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoerichte, bachelor: tenminste 180 studietoerichte.

### Oordeel van de visitatiecommissie: oké

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement bestaat uit vier semesters van elk 30 studietoerichte, een vijfde semester van 33 studietoerichte en een zesde semester dat 27 studietoerichte bevat. Binnen afstandsonderwijs (AF@home en FV@home) worden de 180 studietoerichte verspreid over vier in plaats van drie academiejaren. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studietoerichte. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoerichte van een professioneel gerichte bachelor.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

## Facet 2.5 Studietoerichte

### Beoordelingscriteria:

- De werkelijke studietoerichte 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 studietoerichte belemmeren zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De opleiding maakt gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve bevestigingen om de studietoerichte van de studenten te bestuderen en indien nodig bij te sturen. Enerzijds wordt gewerkt met tijdschrijven: aan de hand van een *web-based tool* noteren de studenten wekelijks hoeveel tijd ze geïnvesteerd hebben in een bepaalde module. Een zesjarenplan waakt erover dat alle modules aan bod komen en dat de bevestiging per module met regelmaat afwisselt per klasgroep. Zo blijft een minimale bevestiging steeds gegarandeerd. De commissie betreurt het dat de studenten die de opleiding in afstandsonderwijs volgen, niet worden bevestigd op deze manier. Anderzijds voorziet de opleiding ook een kwalitatieve studentenenquête per semester, waarin met een drietal vragen gepeild wordt naar de verhouding tussen de begrote en de reële studietoerichte.

De bevestigingen bij studenten moeten gestimuleerd worden door de lesgever per module, die verantwoordelijk is voor de respons. De studenten lieten de commissie weten dat het nut van de studietoerichtmetingen niet altijd helder is voor hen, wat in bepaalde gevallen leidt tot het niet waarheidsgetrouw invullen van de enquêtes of het tijdschrijven. De commissie meent dan ook dat de opleiding blijvend dient te waken over de validiteit van de resultaten. Zij waardeert het dat bij slecht ingevulde studietoerichtmetingen de bevestiging moet worden herhaald.

De commissie stelde vast dat de analyse van deze meetresultaten grondig gebeurt en ook leidt tot zinvolle verbeteringsacties. Aan de hand van een projectfiche met actiepunten zorgt de kwaliteitsmedewerker voor de terugkoppeling naar de studenten en het team. Tijdens een teamvergadering worden mogelijke remediërende acties besproken. Uit de resultaten van de studietijdmetingen blijkt dat de begrote studietijd realistisch is: er zijn geen significante verschillen met de reële studietijd. Alleen de studenten uit het eerste jaar geven in de kwalitatieve bevraging wel een hoge studiebelasting aan, hoewel de kwantitatieve studietijdmetingen gelijklopen met de begrote studietijd. Op basis van de gesprekken met de studenten en alumni kan de commissie besluiten dat de studiebelasting haalbaar is en de studietijd evenwichtig wordt verdeeld over het programma.

De opleiding heeft zicht op de studiebevorderende factoren zoals de sequentiële opbouw van het programma, de transparante en studentvriendelijke organisatie, de competentiegerichte en begrijpbare doelstellingen, het studiemateriaal, de studiebegeleiding, het laagdrempelige contact met lectoren, de betrokkenheid van de studenten bij de evaluatie van de studielast, de activerende werkvormen, het studiemateriaal, de infrastructuur en het *@home*-onderwijs. De studiepunten en de werklast zijn goed verdeeld over de semesters en de verschillende modules. Ter ondersteuning van de studenten wordt bovendien bij het begin van een semester een planning verspreid met alle projecten en opdrachten, zodat studenten goed geïnformeerd zijn over de spreiding van de studielast. De commissie stelde vast dat de opleiding minder zicht heeft op studiebelemmerende factoren. Zij identificeren enkel de onbeperkte toegang tot digitale communicatiemiddelen, aangezien het gebruik daarvan te tijdrovend kan zijn. De commissie meent dat de opleiding nog meer kan inzetten op een bevraging van studiebelemmerende factoren om proactieve verbeterings- en borgacties op te zetten met het oog op het verkleinen van de studiebelasting. Uit de gevoerde gesprekken bleek bijvoorbeeld dat lessen in te grote groepen een studiebelemmerende impact hebben.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient de validiteit van de studietijdmetingen blijvend te bewaken.

In het kader van het verbeteringsperspectief kan de opleiding meer inzicht krijgen in mogelijke studiebelemmerende factoren.

#### **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: voldoende**

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

Het didactische concept van de opleiding is breed geformuleerd en kiest een 'krachtige leeromgeving' als vertrekpunt. Een dergelijke leeromgeving stimuleert de studenten om een autonome, kritische en probleemoplossende werkhouding aan te nemen. De opleiding wil dit didactische concept realiseren, via innovatieve onderwijs- en leermiddelen en de afwisseling in contexten, niveaus, werkvormen en locaties. De commissie is van mening dat dit didactische concept niet voldoende concreet is, en te weinig aansturing biedt om de werkvormen te laten aansluiten bij de doelstellingen en leerinhouden.

De verschillende afstudeerrichtingen van Bedrijfsmanagement maken actief gebruik van de volgende werkvormen: hoorcolleges, demonstraties, onderwijsleergesprekken, groepsdiscussies, groepswerk, simulaties,

casestudies, begeleid zelfstandig leren, practicum, projecten, opdrachten, excursies en stages. De gehanteerde werkvormen binnen het afstandsonderwijs zijn volgens de commissie goed aangepast aan deze onderwijsvorm. De opleiding besteedt voldoende aandacht aan werkplekleren en praktijkgerichte werkvormen om de competenties op integratieniveau aan bod te kunnen laten komen, en voor een integratie van theorie en praktijk te zorgen. De diversiteit van de werkvormen is groot en wordt gewaardeerd door de commissie, maar het gebruik ervan verschilt naargelang de module of het moduleonderdeel. De commissie meent ook dat de verantwoording voor het gebruik van bepaalde werkvormen in de studiefiches onvoldoende duidelijk is, onder meer omwille van het ontbreken van een uitgewerkt didactisch concept. Een dergelijk didactisch concept kan de keuze van werkvormen meer aansturen en over variatie waken over de opleidingsonderdelen heen. Momenteel blijkt de keuze voor werkvormen nog te zeer afhankelijk van de voorkeuren van de individuele docent, waardoor de focus binnen sommige moduleonderdelen nog te veel ligt op traditionele werkvormen, zoals het doceren. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om te starten met een portfolio, onder meer om het aandeel van reflectie binnen de opleiding te vergroten.

Naast cursussen, (draai)boeken en reflectieverslagen integreert de opleiding ook meer recente onderwijs- en leermiddelen. Omwille van de inzet op afstandleren, waar de opleiding ook in de toekomst meer gebruik van wil maken, wordt gekozen voor het werken met een laptop bij studenten. De studenten beschikken over softwareprogramma's en multimediaal materiaal. De opleiding maakt interactief gebruik van de digitale leeromgeving Dokeos en andere sociale software. Dokeos wordt al sinds 2004 gebruikt. Op basis van peilingen bij de studenten en na teamvergaderingen wordt de digitale leeromgeving waar nodig aangepast en verbeterd. Een centraal Dokeosteam staat in voor de permanente evaluatie en optimalisatie van de leeromgeving. In het algemeen wijst de jaarlijkse bevraging erop dat de studenten tevreden zijn over zowel de inhoudelijke kwaliteit van de leermiddelen als de beschikbaarheid ervan. Het eigen ontwikkelde cursusmateriaal is erg studentgericht en wordt aangepast indien dit wenselijk blijkt. De studenten zijn ook erg tevreden over de gehanteerde PowerPoint-presentaties die voor hen beschikbaar zijn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op de uitwerking van een helder didactisch concept.

De commissie raadt de opleiding aan meer systematisch te waken over de afstemming van werkvormen op de leerinhouden en doelstellingen vanuit een overkoepelend beleid.

De commissie moedigt de opleiding aan om te starten met een portfolio.

#### **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 vast dat de opleiding zorgt voor voldoende variatie in examenvormen. Naargelang de te bereiken competenties voorziet de opleiding een afwisseling tussen presentaties, verslagen, *self-*, *peer-* en *co-assessment* en schriftelijke, mondelinge en permanente evaluatie. Sommige examens worden ook afgelegd via de computer. De commissie meent dat de inzet van *self-* en *peer-assessment* van bij het begin van de opleiding

een sterk punt is, omdat dit het reflecterende vermogen van studenten en het inzicht in de te bereiken competenties vergroot. Wanneer de nadruk ligt op het groeiproces en de vaardigheden van de studenten is de beoordeling procesgericht en worden gedragsindicatoren in rekening genomen. Voor de evaluatie van kennis en inzicht is de toetsing productgericht. Permanente evaluatie wordt vooral ingezet bij de taalvakken en bij opdrachten.

De opleiding organiseert drie examenperiodes per jaar in combinatie met permanente evaluatie binnen bepaalde modules. Elk jaar stelt het departementshoofd een examencommissie samen die aan het einde belast is met de deliberatie. De examenroosters per afstudeerrichting komen tot stand op basis van een voorstel van het departementshoofd. Dat voorstel kan eventueel nog aangepast worden na de bespreking in de opleidingsparticipatiecommissie, waarin ook studentenvertegenwoordigers zitting hebben. De commissie waardeert het dat studenten inspraak krijgen in het opstellen van het examenrooster. De definitieve roosters worden ten minste één maand op voorhand verspreid via Dokeos en via een papieren versie ad valvas. Tijdens de examenperiode kunnen de studenten rekenen op een permanent examensecretariaat, dat instaat voor de administratie. Bij geschillen kunnen de studenten zich wenden tot de voorzitter van de examencommissie, de opleidingscoördinator of de ombudspersoon. Die laatste kan als onpartijdig bemiddelaar optreden.

De commissie is over het algemeen tevreden over het niveau van de examenvragen en opdrachten, in het bijzonder voor de taalvakken. Zij meent echter wel dat de opleiding beter dient te waken over een consistent niveau van evaluatie, daar dit voor sommige opleidingsdelen niet helemaal voldoet aan het gewenste niveau van een professionele bacheloropleiding. Bovendien kan de competentiegerichtheid van bepaalde evaluatievormen worden vergroot om tegemoet te komen aan de doelstellingen die de opleiding zichzelf stelt.

De transparantie van de evaluatie is gegarandeerd door het onderwijs- en examenreglement (OER), dat op de website van de hogeschool te vinden is. De studenten kunnen de evaluatievorm en -criteria per opleidingsonderdeel terugvinden op de studiefiches of in het programmaboek. De studenten moeten voor elke module minstens de helft van de maximale score halen om te slagen. Bij aanvang van een nieuw academiejaar is voor de nieuwe studenten mondelinge toelichting voorzien over het examenreglement. Daarnaast wordt de evaluatie besproken in elk opleidingsonderdeel, en worden representatieve vragen of oefeningen aangeboden via de examendatabank, zodat de studenten zich maximaal kunnen voorbereiden. Zowel de studenten als de commissie zijn tevreden over deze databank, maar stelden vast dat de vragen hierop niet voor elk opleidingsonderdeel even transparant zijn. De commissie betreurt het ook dat voor eerstejaarsstudenten geen proefexamens georganiseerd worden, waarbij zij feedback kunnen ontvangen van de docent. Na elke examenperiode is wel een feedbacksessie voorzien, waarop studenten vaak niet opdagen. De commissie is van mening dat deze feedback, vooral voor eerstejaarsstudenten, verplicht kan worden gemaakt om de trajectbegeleiding van studenten beter te kunnen aansturen. De studenten lieten de commissie wel weten dat de feedback op de examens soms erg laat komt.

De stages, eindwerken en afstudeerprojecten tijdens het zesde semester vormen het sluitstuk van de professionele bacheloropleiding. Daarna moet de afgestudeerde student direct inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Die inzetbaarheid is een centraal criterium binnen het toetsingsbeleid, ongeacht de afstudeerrichting. De evaluatiecriteria voor het eindwerk en de stages zijn volgens de commissie erg helder, en de evaluatie gebeurt competentiegericht. Zij waardeert het ook dat gebruik wordt gemaakt van gedragsindicatoren om een score toe te kennen. De commissie is ook erg tevreden over de inzet van externen bij de evaluaties, zoals in de jury bij de projecten en stages. Iedere student krijgt wel een eindwerkbegeleider toegewezen. Deze begeleider evalueert het eindwerk aan de hand van een transparant evaluatieformulier. Daarna volgen de presentatie van het werk en een kort gesprek met de jury. Hier tellen het rapport en de presentatie elk voor de helft van het eindcijfer. Het eindwerk test of de student de verworven competenties zelfstandig en met kritische zin kan toepassen op een actueel probleem of een actuele ontwikkeling. Alle studenten schrijven een stageverslag met een dubbel doel: rapporteren en reflecteren. Ze moeten daarnaast de stage mondeling toelichten voor een jury van interne en externe leden.

Zowel de stagementor van het bedrijf of organisatie als de begeleiding vanuit de opleiding geeft tijdens de stage feedback en houdt onderling contact. Er is zowel een tussentijdse als een eindevaluatie voorzien. De commissie is van mening dat de feedback tijdens de tussentijdse evaluatie niet altijd voldoende concreet is om de student voldoende handvaten te geven voor het verdere groeiproces. Een neerslag van deze evaluatie zou voor studenten ook een meerwaarde betekenen. Wanneer de stagebegeleider langskomt op de stageplaats, is eventuele bijsturing nog mogelijk. De stagebegeleider vermeldt sterke en zwakke punten, en tekent die laatste op in een remediëringsverslag. Het competentiegerichte evaluatieformulier controleert zowel algemene vaardigheden en attitudes als specifieke competenties per afstudeerrichting. De student schrijft een verslag dat reflecteert over de stage-ervaring. Het verslag telt mee voor 30 procent van het stagecijfer. Dat eindcijfer wordt ten slotte bepaald door de stagebegeleider op basis van alle fasen, gesprekken en bevindingen, maar ook met aandacht voor de evolutie en de stiptheid van de student. De stagementoren uit het werkveld lieten de commissie weten dat het evaluatiesysteem en de criteria ook voor hen erg duidelijk zijn.

De opleiding hecht veel belang aan de kwaliteitsbewaking van de evaluatie. Op jaarlijkse basis zijn er studentenenquêtes waarin men peilt naar de inhoudelijke kwaliteit, maar ook naar de evaluatiecontext en de feedbacksessies achteraf. De resultaten van de enquête dienen als vertrekpunt voor eventuele verbeteringstrajecten. De commissie waardeert het gebruik van een antwoordensleutel bij de correctie van examens en opdrachten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan profexamens te organiseren voor eerstejaarsstudenten.

De commissie raadt de opleiding aan de aanwezigheid van studenten op feedbacksessies van examens verplicht te maken.

De opleiding dient het niveau van de evaluatie beter te controleren en te bewaken voor alle opleidingsonderdelen.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

#### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

##### **Beoordelingscriteria:**

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**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 bacheloropleiding. De opleiding Bedrijfsmanagement vereist geen specifieke voorkennis, waardoor een diploma secundair onderwijs volstaat. De commissie stelde vast dat de opleiding de karakteristieken van de instroom goed opvraagt en analyseert. Hierbij brengen zij zowel de karakteristieken van de studentinstroom van de dagopleiding als van de *@home*-opleiding in kaart. In grote lijnen komt de instroom vooral uit het ASO en TSO, waarvan het aantal studenten de afgelopen jaren ongeveer gelijk is. Er is een kleine groep studenten uit het KSO, en ongeveer 10 procent van de studenten heeft een BSO-vooropleiding. De commissie waardeert het dat de opleiding investeert in initiatieven die de overstap van het secundair naar het hoger onderwijs vereenvoudigen, zoals het 'Proefpasproject'. Daarnaast is zij positief over de organisatie van de onthaalweek. De opleiding organiseert verder geen specifieke activiteiten om de verschillende instroomgroepen te laten aansluiten op het programma. De commissie betreurt het dat bijvoorbeeld geen instroomtesten, vakantie- of voorbereidingscursussen worden georganiseerd. Tot slot meent zij dat aandacht voor studiemethoden beter kan worden ingebouwd in het studieprogramma, opdat alle studenten die hier nood aan hebben, kunnen worden bereikt.

Gemiddeld zijn er meer mannelijke dan vrouwelijke studenten in de opleiding Bedrijfsmanagement. Vooral bij Logistiek management, Entertainment marketing en Digital marketing is het aantrekken van vrouwelijke studenten volgens de opleiding een werkpunt. De generatiestudenten nemen in aantal af, mogelijk door het aanbod van de *@home*-opleidingen. Bijna 70 procent van de *@home*-studenten met een diplomacontract volgt een flexibel traject, maar ook in de dagopleiding is dat een optie dankzij de modulaire opbouw van het programma.

De studenten bleken erg tevreden over de modulestructuur en de mogelijkheid van afstandsonderwijs, omdat dit hen meer flexibiliteit biedt. Een trajectbegeleider bewaakt de haalbaarheid en de duur van deze flexibele leertrajecten. De opleiding erkent sinds 2005-2006 eerder verworven competenties (EVC) en eerder verworven kwalificaties (EVK), en heeft een eigen procedure voorzien die de studenten met EVC's of EVK's daarvoor een bewijs van bekwaamheid verschaft. De commissie is van mening dat deze procedure voldoende helder is, maar stelde wel vast dat weinig studenten gebruikmaken van de mogelijkheid tot het aanvragen van EVC's, omdat deze procedure veel inspanning vergt.

Abituriënten zonder diploma secundair onderwijs kunnen op basis van het Flexibiliseringsdecreet uitzonderlijk ook toegelaten worden tot de opleiding. In sommige gevallen legt de opleiding een toelatingscheck op. De commissie is van mening dat abituriënten ook goed geïnformeerd worden over de mogelijkheid van afstandsonderwijs.

De afgestudeerden van Bedrijfsmanagement kunnen een schakelprogramma volgen om door te stromen naar de master Handelswetenschappen en (Toegepaste) Economische wetenschappen. Met die optie wordt tijdens de opleiding al rekening gehouden: de module 'Wiskunde I' levert een vrijstelling op in het schakelprogramma, en daarnaast is de keuzemodule 'Studium generale' een goede voorbereiding op het academische niveau van de master.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie is van mening dat de instroombegeleiding verder kan worden uitgewerkt aan de hand van instroomcursussen en ingebouwde begeleiding rond studiemethodes.

## 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 academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed      |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | goed      |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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 missie van de hogeschool aangaande personeelsbeleid benadrukt het participatieve en teamgerichte karakter daarvan: het personeel krijgt verantwoordelijkheid en inspraak. Op regelmatige basis stelt de opleidingscoördinator een teamoverleg voor, waarin alle medewerkers betrokken worden. De commissie is erg positief over het overleg per module, waarbij telkens een verantwoordelijke is aangeduid en met docenten overlegd wordt over de inhoudelijke afstemming. De commissie is van mening dat de docenten erg gemotiveerd en dynamisch zijn. Ook studenten bleken erg tevreden over de kwaliteit van de docenten, die voor hen erg bereikbaar zijn en goede begeleiding bieden.

Voor de aanwerving van nieuwe personeelsleden werken het departementshoofd, de opleidingscoördinator en de algemene diensten samen. Zij stellen een functieprofiel en -omschrijving op. Bij de aanstelling van onderwijzend personeel krijgt ook een selectiecommissie inspraak. Aanwervingscriteria betreffen specifieke deskundigheden, onderwijskundige en didactische kwaliteiten, een communicatieve en teamgerichte houding, verantwoordelijkheid en studentgerichtheid. Bij aanwerving is werkervaring een meerwaarde. Wanneer een nieuw personeelslid in dienst treedt, staat het departementshoofd in voor de briefing van de praktische facetten. De opleidingscoördinator geeft toelichting bij de inhoudelijke taken. Bovendien is jaarlijks bij het begin van het eerste semester een onthaalprogramma voorzien, waarin de visie van de hogeschool wordt toegelicht. De commissie is tevreden over deze onthaalbegeleiding, maar is van mening dat deze beter kan geformaliseerd worden; zo is er bijvoorbeeld geen peter- en metersysteem waarbij nieuwe docenten worden opgevangen door collega's. De opleiding plant vanaf 2011-2012 wel een structureel ingebedde begeleidingscyclus voor medewerkers. Die cursus bestaat uit vier onderdelen: een planningsgesprek, een functioneringsgesprek, een afrondingsgesprek en tussentijdse feedback door een coach.

Doorheen de loopbaan worden personeelsleden opgevolgd aan de hand van functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken. Volgens het personeelsbeleid wordt tijdelijk personeel elk jaar geëvalueerd, vaste personeelsleden minstens om de drie jaar of bij bevordering. De taakbelasting van het personeel wordt afgebakend door een duidelijke taakomschrijving, die jaarlijks wordt opgesteld. De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor een efficiënte taakverdeling voor het onderwijzende personeel. De personeelsleden zijn vaak, naast hun specifieke vakdomein, ook gespecialiseerd in onderwijsondersteunende facetten zoals internationalisering, *@home*-onderwijs, kwaliteitszorg, studie- en trajectbegeleiding. De commissie is positief over de verdeling van opdrachten die toegekend worden in functie van hun opleiding en hun werkervaring.

De commissie stelde vast dat de kwaliteit van docenten soms nog beter kan worden bewaakt, bijvoorbeeld via een persoonlijk ontwikkelingsplan en een beter uitgewerkt professionaliseringsplan dat tijdens functioneringsgesprekken aan bod komt. De implementatie van het huidige personeels- en professionaliseringsplan is volgens de commissie op sommige punten voor verbetering vatbaar.

De commissie is van mening dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan de onderwijskundige professionalisering van de docenten. Het personeel neemt deel aan bevragingen omtrent de noden, zodat

professionaliseringsactiviteiten georganiseerd kunnen worden die daaraan tegemoetkomen. De opleiding biedt ook interne studiedagen aan en stimuleert externe bijscholingen. Wat de bijscholingen betreft, kan de hogeschool rekenen op de seminaries onderwijskunde van de Associatie Universiteit Gent. Voor de onderwijskundige professionalisering van haar personeel kan de opleiding rekenen op de 'Howest Onderwijs Ondersteunende Dienst' (Hood). De onderwijskundige initiatieven van die dienst spitsen zich toe op interne en externe professionalisering, contextspecifieke professionalisering dankzij werkgroepen en pilootprojecten, en *hidden* professionalisering, wat vooral bestaat uit het motiveren en sensibiliseren van nieuwe technieken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding kan de uitvoering van het personeels- en professionaliseringsbeleid beter opvolgen en aansturen bij alle personeelsleden.

De opleiding dient blijvend te waken over de inhoudelijke kwaliteit van het docentenkorps.

#### **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: voldoende**

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

De opleiding hecht belang aan goede contacten met de beroepswereld, om de professionele gerichtheid te bewaken. Het onderwijskundige personeel bestaat voor minstens de helft uit lectoren met een relevante vroegere werkervaring in de sector. Daarnaast heeft elke afstudeerrichting één of meer gastprofessoren uit het werkveld, en de subcommissies hebben vertegenwoordigers per kennisdomein. De opleiding waakt goed over de kwaliteit van deze gastdocenten via een remediëringsprogramma. De commissie waardeert deze inzet, maar meent ook dat het aantrekken van personeelsleden die hun lesopdracht combineren met een job in het werkveld de professionele gerichtheid van het docententeam kan vergroten. Daarnaast is de actuele beroepskennis niet bij alle docenten even groot. Studenten lieten de commissie weten dat de variatie in professionele expertise groot is en dat de expertise niet bij alle docenten volstaat. Andere docenten zijn volgens de studenten wel erg goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het werkveld en scholen zich regelmatig bij. Omwille van deze variatie is de commissie van mening dat meer kan ingezet worden op vakinhoudelijke professionalisering. Hier wordt nog te beperkt op ingezet. Een betere opvolging van deze vakinhoudelijke en actuele expertise is volgens de commissie ook van belang, omdat de opleiding van de lectoren verwacht dat ze hun cursussen actueel houden en dat ze de lessen richten op concrete situaties uit de beroepswereld. De commissie waardeert het wel dat sommige docenten hun expertise, opgedane kennis en vaardigheden uit nascholing met collega's delen via het moduleoverleg. Daarnaast stelde zij vast dat docenten goede contacten onderhouden met het werkveld en met relevante beroepsorganisaties, wat deels het gebrek aan actuele werkveldervaring kan compenseren.

De commissie waardeert het dat lectoren binnen de opleiding betrokken worden bij maatschappelijke dienstverlening. Initiatieven en projecten op het vlak van toegepast onderzoek vragen om een actieve samenwerking tussen het professionele personeel en het werkveld. De opleiding is erg actief binnen marktonderzoek, en zet ook in op internationaal relevante onderzoeksprojecten. De professionele gerichtheid van

de opleiding komt ook tot uiting in de internationale samenwerking en mobiliteit van het personeel. De lectoren onderhouden contacten met buitenlandse collega's en studenten. Ze geven les aan buitenlandse uitwisselingsstudenten, die voor sommige modules in dezelfde klasgroep als de studenten Bedrijfsmanagement zitten. Vijf lectoren namen deel aan *Teaching Staff Mobility* en kregen een lesopdracht in verschillende Europese landen. De Hogeschool West-Vlaanderen is overigens lid van Businet, het Europese businessgerelateerde netwerk voor hogescholen. Op de jaarlijkse conferentie wordt het netwerk uitgebreid en komen nieuwe projecten tot stand.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient permanent te waken over de actuele kennis en vakexpertise van alle docenten.

De commissie raadt de opleiding aan meer in te zetten op personeelsleden die hun lesopdracht combineren met een job in het werkveld.

#### **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:**

Het onderwijzende personeel van de opleiding Bedrijfsmanagement bestaat in totaal uit 15,5 voltijdse equivalenten. 13,3 VTE daarvan zitten in het opleidingsteam, dat achttien leden telt. Van hen zijn twaalf personeelsleden (3,27 VTE) ook actief binnen andere opleidingen van de hogeschool. Andersom wordt het team ook aangesterkt door 2,1 VTE lectoren die zelf uit een ander opleidingsteam komen. Het administratieve en technische personeel ondersteunt vanop departementaal niveau. Voor de dertien opleidingen zijn 14,6 VTE aangesteld.

De opleiding Bedrijfsmanagement beschikt over 25 voltijdse en vijf deeltijdse personeelsleden. Zes leden zijn voltijds betrokken in de opleiding. Voor het andere personeel zijn de onderwijsopdrachten of onderwijsondersteunende functies verspreid over meerdere opleidingen van het departement. Er zijn daarnaast tien gastprofessoren actief die – verdeeld over de afstudeerrichtingen – in totaal 414 uren worden ingezet.

347 studenten waren in het academiejaar 2009-2010 ingeschreven voor de opleiding Bedrijfsmanagement. Ten opzichte van het onderwijzende personeel (15,5 VTE) komt dat neer op een behoorlijk hoge student-lectorratio van 22,4 studenten per voltijdse equivalent. De commissie stelde dan ook vast dat de werkdruk bij docenten hoog is. De werkdruk wordt gedeeltelijk verlicht door een goede ondersteuning van personeelsleden door de centrale diensten, zoals de administratie, de ICT-dienst en de dienst Studiebegeleiding. Toch blijft de hoge werkdruk volgens de commissie een belangrijk aandachtspunt, dat ook in het verleden al een probleem bleek. De docenten ervaren door de drukke agenda te weinig ruimte voor nieuwe uitdagingen, professionalisering en internationale projecten. De opleiding hoopt dat de samenwerking met de opleiding Netwerkeconomie voor een verlichting van de werkdruk kan zorgen.

Alle leeftijdsklassen zijn vertegenwoordigd in het opleidingsteam: het onderwijzende personeel bevat één twintiger, drie dertigers, vijf veertigers, acht vijftigers en één zestiger. Er wordt aandacht besteed aan de opvolging van de grote groep vijftigers.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient de hoge werkdruk bij personeelsleden blijvend te bewaken.

**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: | voldoende |
| 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 commissie stelde vast dat zowel op departementaal niveau als op het niveau van de opleiding voldoende inspanningen worden geleverd om de infrastructuur te laten voldoen aan de eisen van hedendaags onderwijs. De veiligheidsvoorzieningen worden bewaakt door een interdepartementale werkgroep.

De bibliotheek is geëvolueerd naar een open leercentrum/mediatheek, waar de studenten beschikken over een boekencollectie, (elektronische) tijdschriften, databanken en *e-books*. Via de website van de mediatheek kunnen studenten praktische informatie en de catalogus vinden, maar ze kunnen ook gebruikmaken van het interbibliothecaire leenverkeer. De opleiding wil van de mediatheek een dynamische leer- en werkomgeving maken met uitgebreide faciliteiten. Er is al een ruimte voor groepswork, maar geen stille werkruimte. Dit behoort volgens de commissie tot de aanbevelingen. De mediatheek heeft ook een afdrukdienst, waar studenten tegen betaling documenten kunnen printen. De commissie nam kennis van de plannen om de mediatheek te centraliseren op een andere campus van de hogeschool. Zij stelde echter vast dat deze ontwikkeling momenteel onvoldoende onderbouwd en gedragen is door het personeelsteam, en vraagt zich ook af of deze mediatheek voldoende bereikbaar zal zijn voor de studenten.

De onderwijsruimten waar de opleiding gebruik van maakt, bevinden zich op de eerste en tweede verdieping van het gebouw. Docenten of studenten met een beperkte mobiliteit kunnen gebruikmaken van een lift. Er zijn zowel kleine lesruimten als auditoria met meer capaciteit. Alle lokalen zijn voorzien van een pc met beamer, draadloos internet en stopcontacten. Stroomvoorziening is gegarandeerd voor de individuele laptops van studenten. Het departement kan dankzij samenwerking met een externe partner laptops aan een betaalbare prijs aanbieden. Lectoren met een opdracht van minstens 70 procent beschikken over een laptop van de hogeschool. Bij problemen kunnen zowel studenten als lectoren tijdens de schooluren hulp vragen aan de ICT-helpdesk. Zowel studenten als docenten lieten de commissie wel weten dat de beschikbare lokalen niet altijd voldoen aan de vraag vanwege de grote bezetting.

De campus is gemakkelijk bereikbaar vanuit het treinstation Brugge. De studenten waarderen dit sterk. Zij beschikken op de campus ook over een studentendienst (Stuvo Howest), een studentensecretariaat, twee ontspanningsruimtes, lockers en een cafetaria. Er is een studentenhome in de buurt van de campus. De studenten lieten de commissie weten dat zij niet tevreden zijn over de aanwezige catering. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om een nieuwe samenwerking te voorzien, die aan de noden van studenten kan tegemoetkomen. De boekenaankoop gebeurt in samenwerking met Standaard Boekhandel. De commissie stelde wel vast dat de afdrukdienst binnen de campus niet goed werkt, en dringt aan op een actieplan om dit verbeteren. Voor de lectoren is er een apart computerlokaal met vier desktops, enkele werktafels en twee printers. Daarnaast is er een lectorenkamer met persoonlijke kastjes en drankvoorzieningen. De commissie besluit dat de opleiding ernstige inspanningen levert om met de gegeven infrastructuur een aangename werk- en onderwijsomgeving te creëren. Zij stelde geen grote tekorten vast in de materiële voorzieningen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient werk te maken van een stille werk- en studeerruimte voor studenten.

De commissie raadt de opleiding aan te waken over de integratie van de mediatheek, zodat deze ook voor de studenten van Bedrijfsmanagement bereikbaar blijft.

### **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 stelde vast dat de opleiding beschikt over een goede en uitgebreide studiebegeleiding. Enthousiaste personeelsleden staan in voor de verschillende diensten, en de opleiding beschikt over ambitieuze verbeteringsplannen om de begeleiding blijvend te optimaliseren. Het goede contact tussen docenten en studenten faciliteert deze begeleiding. De studiebegeleiding in het algemeen wordt gecoördineerd door drie specifieke werkgroepen rond studiebegeleiding, diversiteit en uitstroom. De commissie is van mening dat de goede studiebegeleiding ook haar vruchten afwerpt, onder meer door een lage drop-out.

De opleiding beschouwt informatieverstrekking aan de studenten als een belangrijke eerste stap binnen de studiebegeleiding. Om abituriënten te bereiken, werkt de hogeschool mee aan SID-ins en de Vlaamse Wetenschapsweek. Ze organiseert ook jaarlijks vier infosessies en een 'Openlesdag'. Ter afwisseling voor de Wetenschapsweek, die om de twee jaar plaatsvindt, richtte de opleiding zelf de workshopweek 'Knappe koppen' in. Inhoudelijke informatie over opleidingsprogramma's, studiefiches en het onderwijs- en examenreglement zijn beschikbaar op de website. De studiegids is van bij het begin van de opleiding de leidraad voor alle studenten. De commissie stelde vast dat de informatievoorziening naar studenten doorheen de opleiding, bijvoorbeeld met betrekking tot lessen die niet doorgaan, kan worden verbeterd en meer gericht kan worden naar die groepen studenten voor wie de informatie bedoeld is. Dit geldt vooral voor kleine afstudeerrichtingen, zoals Logistiek management.

In de eerste week van het jaar is er een onthaalweek, waarin de nieuwe studenten een introductie krijgen over de verschillende diensten van de hogeschool. Het mentoraat zorgt voor laagdrempelige, niet-vakinhoudelijke begeleiding in kleine groepen. Elke eerstejaars kan zo terecht bij een mentor voor gesprekken over de leeractiviteiten. De organisatie van het mentoraat is de verantwoordelijkheid van alle docenten, die instaan voor studietips en feedback. Ze stellen zich beschikbaar voor vragen – vooral via mail – in alle periodes van het jaar. Dit mentoraat werd op vraag van de studenten niet alleen in het eerste jaar georganiseerd, maar loopt doorheen de hele opleiding. Naast het mentoraat zijn de studiecoaches verantwoordelijk voor individuele ondersteuning bij specifieke noden op het vlak van studiemethode of studieplanning. Een trajectbegeleider helpt bij de opstelling van een haalbaar flexibel leertraject en waakt over de volgtijdelijkheid. Voor de aanvraag van speciale faciliteiten moeten de studenten bij de talentcoach zijn, die rekening houdt met de diversiteit van de studenten. De aandacht voor diversiteit en inclusie wordt door de commissie sterk gewaardeerd. De studentendienst Stuvo Howest voorziet psychosociale hulp, en voorziet studenten ook van informatie in verband met huisvesting en financiën. Ook de mediatheek en de website spelen een rol in de studiebegeleiding. Er zijn onder andere de studie- en examentips van het 'MANI'-pakket en de ZOSA-test (zelfonderzoek studieattitude) beschikbaar voor studenten.

Op het studentensecretariaat kunnen studenten terecht voor administratieve zaken. Ten slotte is er een ombudsdienst, die bemiddelt bij klachten. Studenten doen hier vooral een beroep op als ze niet tevreden zijn over de toegekende scores. De opleiding haalt volgens de commissie een hoog niveau van studentenbegeleiding. In kader van het verbeteringsperspectief kan ze nog meer inzetten op instroombegeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van voorbereidingscursussen of instroomtesten.

De @home-studenten krijgen een specifieke onthaalsessie, die toegespitst is op het afstandsonderwijs. Hun begeleiding gebeurt voornamelijk via internet, maar ook aan de hand van vrijblijvende contactmomenten. De opleiding stelt een @home-coördinator aan. De commissie beschouwt de informatievoorziening en verdere begeleiding van @home-studenten als een sterk punt. Ook de studenten zelf lieten de commissie weten goed ondersteund te worden en een vlot contact te onderhouden met de docenten. In het kader van het verbeteringsperspectief kunnen nog meer contact- en coachingmomenten georganiseerd worden voor deze groep studenten.

Wanneer nieuwe inkomende buitenlandse studenten hun aanvraag hebben ingediend, wordt in samenspraak met de partnerinstelling een *learning agreement* opgesteld. De opleiding helpt hen met de accommodatie, mobiliteit en praktische vragen. Anderstalige studenten kunnen een specifieke taalcursus volgen: de *Erasmus Intensive Language Course*. Die cursus wordt twee keer per jaar georganiseerd. Sinds 2009-2010 zorgt het buddyproject ervoor dat de inkomende studenten op onthaal en hulp mogen rekenen van tweede- en derdejaarsstudenten uit Bedrijfsmanagement. Als de buitenlandse studenten een stage doen tijdens hun verblijf, helpt een stagebegeleider hen bij het zoeken van een stageplaats. De beoordeling van buitenlandse studenten gebeurt aan de hand van een 'Transcript of Records', waarin naast de cijfers ook een ECTS-waardeschaal te vinden is. De partnerinstelling kan eventueel aanpassingen doorvoeren op basis van eigen evaluatiecriteria.

In het eerste en tweede jaar zijn er specifieke infosessies waarin het stappenplan voor internationale uitwisselingen wordt toegelicht. Kortlopende mobiliteit moeten de studenten wel zelf financieren, en ze moeten zelf voor accommodatie zorgen. De uitwisselingsakkoorden gaan uit van de ECTS *learning agreement*. In het geval van een buitenlandse stage is de *Erasmus Training Agreement* de gebruikte standaard. De dienst Interne kwaliteitszorg van de hogeschool evalueert inkomende en uitgaande mobiliteit.

De afstudeerbeurs komt jaarlijks tot stand door de samenwerking tussen de associatiepartners en de bedrijven. Studenten kunnen zich informeren over de arbeidsmarkt, maar ook over eventuele verdere studies. Sinds juni 2009 is er een alumniwerking. Via die weg houdt de opleiding informatie bij van de uitstroom.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding kan nog meer inzetten op gerichte, tijdige en duidelijke communicatie naar 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: voldoende**

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

De commissie kreeg zicht op een uitgewerkt kwaliteitszorgsysteem waarin bruikbare meet- en analysemeetinstrumenten voorhanden zijn. Zij beschouwt ook het kwaliteitshandboek als een meerwaarde voor de interne kwaliteitszorg.

Volgens de missie van de hogeschool stelt de opleiding kwaliteitszorg, -bewaking en -verbetering centraal. Men streeft naar een integraal kwaliteitssysteem, waarin alle aspecten in rekening worden gebracht en anderzijds alle stakeholders betrokken worden. De kwaliteitszorg wordt vanuit de algemene diensten gestuurd, en werkt op basis van de PDCA-cyclus. Op centraal niveau is zowel een voltijdse stafmedewerker als een halftijdse ICT-medewerker actief voor de kwaliteitszorg. Departementaal is er ook een kwaliteitscoördinator, en binnen elke opleiding is kwaliteit een deelopdracht van een van de personeelsleden. Ten slotte bewaakt ook de opleidingscoördinator de kwaliteit op het niveau van de opleiding. Interdepartementaal zijn er om de zes weken samenkomsten van de overkoepelende werking IKZ. Daar worden resultaten geanalyseerd, procedures ontwikkeld en verbeteringsacties opgevolgd. Tijdens 2009-2010 werd gewerkt aan de bevragingsoftware, aan de *web-based tool* voor de studietijdmetingen en aan een virtueel werk-, communicatie- en informatieplatform voor kwaliteitszorg. Het onlinebevragingssysteem SPSS Dimensions bevordert en versnelt de afname en verwerking van metingen. De commissie is van mening dat dit kwaliteitszorgsysteem op centraal niveau sterk is uitgewerkt, maar stelde wel vast dat een betere implementatie nodig is naar het opleidingsniveau. Dit kan ook zorgen voor een betere gedragenheid van de kwaliteitszorgcultuur door alle personeelsleden.

Het digitale kwaliteitshandboek zorgt volgens de commissie voor een duidelijk meetsysteem met voldoende opvolging. Zij stelde vast dat voldoende metingen worden uitgevoerd. Het belangrijkste meetinstrument waarvan de opleiding gebruikmaakt, is het PROZA-instrument (een adaptatie van het EFQM-model). PROZA bestaat uit zowel kwantitatieve als kwalitatieve bevragingen. Daarnaast werkt de hogeschool mee aan het ontwerp van nieuwe meetinstrumenten, zoals de zelfevaluatietool IMPROVE (2010) en ontwikkelt de hogeschool ook zelf enquêtes: de semestriële studentenenquête, de uitstroomenquête, de alumni-enquête, de drop-outenquête... Aan de hand van gesprekken met studenten en met het werkveld vult men kwantitatieve gegevens aan met kwalitatieve informatie. De opleiding bewaakt de respons via streefcijfers, zodat de betrouwbaarheid en de validiteit van de informatie gegarandeerd blijven. Toch geeft de opleiding aan dat de responsratio een aandachtspunt is. De jaarplanning bepaalt de lancering en de frequentie van de meetactiviteiten. De studentenenquête peilt één keer per semester naar de kwaliteit van een welbepaalde module. Door een afwisseling tussen modules komt zo elke module om de drie jaar aan bod. Jaarlijks bevrageet men bij de studenten ook de kwaliteit van de algemene departementswerking en specifiek bij de eerstejaars de studiebegeleiding. Studenten hebben zitting in de opleidingsparticipatiecommissie, die minstens één keer per semester samenkomt. Studietijdmetingen gebeuren doorlopend, net als de drop-outenquêtes. De slaagpercentages, de instroom en de uitstroom worden elk jaar onderzocht. Alumni-enquêtes worden herhaald om de drie jaar en de PROZA-bevragingen om de vier jaar.

De analyse van de meetresultaten wordt ook centraal aangestuurd. Hoewel de kwaliteit van deze analyse wel volstaat, meent de commissie dat deze kan verbeterd worden, vooral ten aanzien van de validiteit. Niet alle



meetresultaten worden goed gekaderd om ze als valide basis te kunnen hanteren voor het opzetten van verbeteringsacties.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient aandacht te besteden aan de implementatie van het centrale kwaliteitszorgsysteem.

De commissie raadt de opleiding aan de gedragenheid van interne kwaliteitszorg in het team te vergroten.

De commissie vraagt aandacht voor het bewaken van de validiteit van de meetresultaten.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie waardeert het dat de opleiding werkt met projectfiches als vertrekpunt voor de uitwerking van verbeteringstrajecten. Die fiches zijn gebaseerd op de PDCA-cyclus en geven een duidelijk beeld van wat concreet moet gebeuren. Bovendien bevat een projectfiche informatie over de verantwoordelijke per actiepoint, de benodigde middelen, het tijdsplan en het beoogde doel. Hoewel ook de voortgang van de acties in deze fiches kan genoteerd worden, stelde de commissie vast dat een echte voortgangscntrole ontbreekt. De projectfiches zijn beschikbaar voor alle medewerkers via het intranet.

De stafmedewerker Kwaliteitszorg dient erover te waken dat acties volgen op de door de opleiding gestelde streefdoelen. De commissie stelde met tevredenheid vast dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatie ondertussen heeft geïntegreerd in verbeteringstrajecten die tot positieve resultaten leiden. Wat het programma betreft, heeft Bedrijfsmanagement remediërende maatregelen genomen inzake de internationale initiatieven, de relevantie van projecten, het toegepaste onderzoek, het niveau van de eindwerken, de studiebelasting, de posthogeschoolvorming en het overleg tussen collega's binnen dezelfde discipline. Daarnaast werden al verbeteringen doorgevoerd op het vlak van personeelsbeleid, de digitale structuur en ICT-voorzieningen. Er kwamen ook maatregelen betreffende de interne kwaliteitszorg: de transparantie en de terugkoppeling van resultaten werden verhoogd dankzij een nieuw bevragingssysteem. De opstart van een intranet op basis van de SharePoint-technologie maakte het sindsdien mogelijk om de interne communicatie te verhogen en om procedures te bundelen in een kwaliteitshandboek, waarover de commissie erg tevreden is als opvolgingsinstrument. Ondanks deze inspanningen stelde de commissie ook vast dat een heel aantal werkpunten, die soms al in het verleden duidelijk werden, niet is opgenomen in verbeteringsacties. Dit geldt onder meer voor het verhogen van de vakinhoudelijke deskundigheid van de docenten, de communicatie naar studenten en het zoeken naar oorzaken van mindere resultaten uit bevragingen. Daarnaast werd een aantal verbeteringstrajecten opgesteld maar te weinig opgevolgd, waardoor de eigenlijke resultaten ervan onduidelijk zijn. Bovendien geldt voor alle acties dat het tijdsverloop tussen de bevragingen en de concrete acties (nog steeds) te groot is. De commissie besluit dat de opleiding dringend werk dient te maken van een prioriteiten- en opvolgingsplan ten aanzien van de verbeteringsacties, zodat diepgaande analyses kunnen leiden tot realistische verbeteringstrajecten die kordaat worden opgevolgd.

De commissie is wel van mening dat de opleiding goed inspeelt op opmerkingen of signalen die studenten geven en die wijzen op knipperlichten. Studenten lieten de commissie weten dat goed wordt geluisterd naar hun verzuchtingen en aan de meeste van deze punten gevolg wordt gegeven.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor de opvolging van verbeteringstrajecten.

De opleiding dient duidelijke prioriteiten te stellen ten aanzien van concrete verbeteringsacties.

De commissie raadt de opleiding aan meetresultaten en analyses sneller om te zetten in verbeteringstrajecten.

#### **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 vast dat zowel studenten, personeel en bestuursorganen, als het beroepenveld en de alumni betrokken worden bij de interne kwaliteitszorg. De aansturing van de interne kwaliteitszorg gebeurt, zoals vermeld, op centraal niveau. Daarnaast is er een interdepartementale werkgroep IKZ en per departement een overkoepelende kwaliteitscoördinator, die overlegt met de kwaliteitscoördinatoren van de opleidingen en zo het personeelsteam van de opleidingen bereikt. De inspraak van docenten in dit hogeschoolbeleid is volgens de commissie nog te klein. Zij worden nog te weinig structureel betrokken bij beleidsbeslissingen en bij de interne kwaliteitszorgwerking, ook op opleidingsniveau. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de geringe inspraak bij de niet-gedragen beslissing om de mediatheek te centraliseren. De kwaliteitsbewaking blijkt vooral een taak van de opleidingscoördinator en de kwaliteitscoördinator op opleidingsniveau. De commissie is wel tevreden over de opleidingscommissies, waarin onder meer het curriculum van de afstudeerrichtingen wordt besproken.

Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement zijn de studenten vertegenwoordigd in een overlegorgaan. De commissie is erg tevreden over deze efficiënt werkende studentenparticipatiecommissie. Daarnaast hebben zij individueel inspraak via de bevragingen. De resultaten van de meetgegevens uit de studentenbevragingen zijn de belangrijkste bron voor de bijsturing van onderwijsprocessen en voor curriculumaanpassingen. Ook de bevindingen uit de enquêtes van alumni en van het beroepenveld worden in acht genomen. De opleiding investeert bewust in de contacten met die twee groepen. De commissie is tevens tevreden over de alumniwerking, die onder andere via de website in stand wordt gehouden. Zij meent wel dat het werkveld nog actiever betrokken kan worden bij de opleiding. Een bredere vertegenwoordiging van deze groep in de opleidingscommissie kan ook de communicatie naar het werkveld verbeteren.

De communicatie van verbeteringsacties is mogelijk dankzij het centrale intranet en het digitale kwaliteitshandboek, dat de projectfiches en de opvolging ervan systematisch bewaart. De informatie over metingen en verbeteringsacties is voor de respondenten en het team beschikbaar via dit communicatiemiddel. De actieve terugkoppeling vraagt volgens de opleiding om extra aandacht. De commissie stelde vast dat de opleiding zich bewust is van de noodzaak van een betere terugkoppeling van verbeteringstrajecten. Een procedure voor

terugkoppeling van de meetresultaten werd uitgeschreven en geïmplementeerd. Daarnaast formuleert de opleiding een streefdoel omtrent de feedback van stagementoren, die tevens kan worden verbeterd.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient de betrokkenheid van docenten bij het hogeschool- en opleidingsbeleid te vergroten.

De commissie vraagt meer aandacht voor de terugkoppeling van meetresultaten en verbeteringsacties naar de verschillende stakeholders.

De commissie raadt de opleiding aan de vertegenwoordiging van het werkveld in de opleidingscommissie te verbreden.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:

Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat zowel de studenten, de alumni als het werkveld tevreden zijn over het niveau van de opleiding. De opleiding organiseert met regelmaat bevestigingen om zich daarover te kunnen informeren. Het werkveld uit zich positief over de behaalde kwalificaties van de afgestudeerden en stagiairs. Verschillende studenten kunnen na afstuderen dan ook starten op de stageplaats. De meeste studenten vinden op hun beurt dat ze veel geleerd hebben uit de stage, en zouden hun stageplaats aan andere studenten aanraden. Zoals eerder vermeld, zijn de studenten iets minder tevreden over het gerealiseerde niveau ten aanzien van kennis en vaardigheden in de banksector binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen. Het werkveld blijkt in het bijzonder tevreden over de praktijkgerichtheid, toewijding, interesse, verantwoordelijkheidszin en leergierigheid van de studenten en alumni. Assertiviteit en durf scoren minder goed. Volgens de commissie behoort ook de taalvaardigheid tot de blijvende aandachtspunten. Daarnaast stelt zij dat het bereikte niveau van reflectie bij de studenten kan worden verhoogd, onder meer in de stageverslagen. Zij waardeert het wel dat de opleiding bewust bezig is met het verhogen hiervan.

Het werkveld staat in nauw contact met de opleiding dankzij verschillende projecten. Bedrijfsmanagement kan rekenen op een aantal trouwe stageplaatsen. Het werkveld apprecieert de professionele gerichtheid van de opleiding en is tevreden over de directe inzetbaarheid van de afgestudeerden. Dat blijkt onder meer uit de snelle tewerkstelling. Meer dan de helft van de afgestudeerden vindt binnen de eerste drie maanden werk. Bijna 40 procent studeert verder. De overgrote meerderheid komt ook terecht in de sector en op het niveau overeenkomstig met hun opleiding. De alumni geven aan dat hun diploma door werkgevers erkend wordt. Afgestudeerden zouden hun opleiding aanbevelen bij nieuwe studenten.

De commissie is tevreden over het bereikte niveau in de eindwerken. Een draaiboek met evaluatiecriteria en de jury met zowel interne als externe juryleden waken over de kwaliteit van het eindwerk. Ook uit de deelname aan wedstrijden blijkt dat de eindwerken van studenten Bedrijfsmanagement niet onverdienstelijk zijn.

Studenten zijn doorheen de opleiding betrokken bij internationalisering. Projecten zoals *internationalisation@home* en de optie om een buitenlandse stage te volgen, verhogen de mobiliteit van de studenten. Bedrijfsmanagement heeft verschillende internationale partners. De commissie stelde vast dat de opleiding een goede start heeft genomen om de doelstellingen in het kader van internationalisering te bereiken, vooral met betrekking tot korte mobiliteit en internationale projecten. In het kader van het verbeteringsperspectief meent de commissie wel dat de deelname van zowel docenten als studenten aan internationale uitwisselingen kan verhoogd worden. Daarnaast kan meer worden ingezet op de mogelijkheid van bidiplomerings.

De opleiding bereidt de afstuderende studenten voor op hun werkleven dankzij het aanbieden van een jobbeurs en sollicitatietrainingen. De laatstejaarsstudenten en de alumni krijgen ook nieuwsmeldingen bij vacatures, via de jobdienst van de hogeschool.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer in te zetten op biddiplomering.

De opleiding dient het niveau van zelfreflectie en taalvaardigheid bij studenten te verhogen.

### **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: goed**

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 hoge slaagcijfers kent. Er is voldoende aandacht voor de opvolging van het onderwijsrendement en de slaagkansen van de studenten. De slaagcijfers worden besproken en de analyse wordt ingezet voor optimalisatie van het onderwijsrendement. De hogeschool hanteert wel algemene streefcijfers wat het slagen betreft: minstens 50 procent van de eerstejaars hoort na de drie examenperiodes alle studiepunten te behalen, en voor de tweede- en derdejaars zou dat op minstens 90 procent moeten liggen. De afstudeerrichtingen binnen Bedrijfsmanagement zaten daar tot 2004-2005 altijd ruim boven. Vanaf 2005-2006 maakt de opleiding een onderscheid tussen gewone studenten en generatiestudenten, en gebruikt men de resultaten van de studenten die sinds het begin van het academiejaar zijn ingeschreven, in plaats van de peildatum van 1 februari. Daardoor liggen de cijfers iets lager, maar in de tweede en derde trajectschijf behalen respectievelijk 66 en 86 procent alle studiepunten, en respectievelijk 79 en 92 procent minstens 75 procent van de opgenomen studiepunten. De commissie vraagt de opleiding er blijvend over te waken dat dit hoge rendement niet ten koste gaat van de kwaliteit van het programma en de evaluatie.

Op het niveau van de opleiding werden nog geen aparte streefdoelen bepaald voor de slaagcijfers, de gemiddelde studieduur en de drop-out. Die zijn er wel al op het vlak van responsratio's en internationalisering. De opleiding verwacht dat minstens 70 procent van de studenten, 45 procent van de uitstroomstudenten en 30 procent van de alumni meewerken aan de enquêtes. Tegen 2015 streeft de opleiding naar 15 procent studenten met een internationale ervaring (een semester); tegen 2020 moet dat 20 procent zijn. Ze hoopt ook elk academiejaar een inkomende lector te ontvangen en twee uitgaande lectoren naar het buitenland te sturen. De commissie waardeert het dat de opleiding deze gegevens nauwkeurig opvolgt.

Tot 2005-2006 haalde 80,2 procent van de studenten zijn diploma binnen de voorziene tijd; 17 procent deed er één jaar langer over en 2,9 procent twee jaar. Daarna werden de doorstroomcijfers per semester geanalyseerd: de drie laatste afstudeerjaren behaalden respectievelijk 95,8, 63,9 en 65,4 procent van de studenten hun diploma in zes semesters. De verklaring voor de relatief lage cijfers van die laatste twee afstudeerjaren ligt volgens de opleiding bij de flexibilisering van het hoger onderwijs: meer studenten spreiden hun studies aan de hand van een persoonlijk leertraject. Ongeveer 70 procent van de studenten studeerde de afgelopen twee jaar af in maximaal zes semesters. Hoewel dus meer studenten een langer traject afleggen, merkt de opleiding op dat de grote

meerderheid de afgelopen twee jaren afstudeerde binnen maximaal acht semesters. In absolute cijfers halen zo meer jongeren een diploma hoger onderwijs.

De studie-uitval was in de academiejaren 2006-2007 en 2007-2008 relatief hoog: ongeveer 8 procent van de studenten slaagde niet. In 2008-2009 bedroeg dat percentage slechts een kleine 3 procent, en bij de laatste stand van zaken ging het over 4,71 procent. Het opleidingsteam is tevreden over die daling ten opzichte van de periode 2006-2008, maar blijft aan de hand van verschillende studiebevorderende activiteiten werken aan zo hoog mogelijke slaagkansen voor iedereen. De commissie is tevreden over de dalende drop-out en de opvolging hiervan. In het kader van het verbeteringsperspectief kan de opleiding nog meer formeel onderzoek voeren naar de redenen van niet-slagen en drop-out. Op die manier kan men hierop inspelen met de studiebegeleiding en het rendement verhogen. De commissie is wel tevreden over de aanwezige uitstroombegleiding.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | voldoende |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | goed      |

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

## Globaal 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 vond voldoende informatie in het zelfevaluatie­rapport van de opleiding om het visitatiebezoek grondig voor te bereiden. Dit rapport was compleet, vlot leesbaar en bevatte weinig onduidelijkheden. Het aantal bijlagen bij het rapport was talrijk. De commissie is wel van mening dat het rapport niet altijd duidelijk onderscheid maakte tussen wat op opleidingsniveau en op hogeschoolniveau georganiseerd en uitgevoerd wordt.

Op basis van de oordelen over:

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:    | voldoende |
| onderwerp 2, programma:               | voldoende |
| onderwerp 3, personeel:               | voldoende |
| onderwerp 4, voorzieningen:           | voldoende |
| onderwerp 5, interne kwaliteits zorg: | voldoende |
| onderwerp 6, resultaten:              | voldoende |

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

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp  |
|---|-------------|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | goed        |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed        |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed        |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | goed        |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed        |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | goed        |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HOWEST Hogeschool West-Vlaanderen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in afstandsonderwijs (AFI-HAO)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen in afstandsonderwijs (FVE-HAO)
  - afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)



### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Hogeschool-Universiteit Brussel**

De opleiding Bedrijfsmanagement behoort sinds het academiejaar 2008-2009 tot de Hogeschool-Universiteit Brussel. Voordien maakte zij, samen met de andere professionele bacheloropleidingen van het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, deel uit van HONIM en later van de Hogeschool voor Wetenschap en Kunst. De Hogeschool-Universiteit Brussel behoort tot de Associatie KU Leuven. Zij biedt naast deze opleiding nog professionele bacheloropleidingen en academische bachelor- en masteropleidingen aan in de studiegebieden Economie en management, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Gezondheidszorg, Onderwijs, Sociaal-agogisch werk, Taal en letteren en Rechten. Deze opleidingen worden aangeboden op drie campussen in en rond Brussel.

De opleiding Bedrijfsmanagement wordt ingericht op de Campus Brussel, in het centrum van de Belgische hoofdstad. Zij behoort tot het departement Bedrijfskunde, waar ook de opleidingen Officemanagement en Toegepaste informatica worden aangeboden. Binnen de opleiding kunnen studenten kiezen tussen vier afstudeerrichtingen, namelijk Accountancy-fiscaliteit, Financie- en verzekeringswezen, Logistiek management en Marketing. De opleiding Bedrijfsmanagement telde in het academiejaar 2009-2010 ongeveer 650 studenten. Het aantal studenten van deze opleiding evolueerde de voorbije academiejaren in stijgende lijn.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De algemene, beroepsgerichte en beroepsspecifieke doelstellingen die de opleiding vooropstelt, zijn allen competentiegericht geformuleerd. De commissie stelde vast dat de opleiding beschikt over een sterk uitgebouwd competentieprofiel met een duidelijke structuur. Deze competenties werden afgetoetst aan de wettelijke vereisten, onder meer via de Dublin-descriptoren, en zijn volgens de commissie op het niveau van een professionele bacheloropleiding. Zij waardeert het sterk dat de algemene competenties werden aangevuld met eigen HUB-competenties, die de profilering van de hogeschool in de verf zetten. Internationale gerichtheid, ethiek en deontologie, teamwerk, leerbereidheid en zelfreflectie blijken centraal te staan binnen deze profilering. Daarnaast zorgt ook de opleiding Bedrijfsmanagement voor een eigen profilering in de doelstellingen, ter aanvulling op de competenties die tot stand kwamen in overleg met de associatie. Dit betreft de internationale gerichtheid, de aandacht voor communicatie in minstens drie talen en de linken naar de beroepsspecifieke competenties van de andere afstudeerrichtingen. De commissie is erg positief over de aandacht voor de internationale component die aanwezig is in zowel de algemene als de beroepsgerichte en beroepsspecifieke doelstellingen.

De beroepsspecifieke competenties zijn gebaseerd op het competentiekader dat tot stand kwam in samenwerking met de associatie waartoe de hogeschool behoort. Ze focussen op een driedelig takenpakket, namelijk taken die gerelateerd zijn aan de techniciteit van de afstudeerrichting, bedrijfsgerichte taken en taken die gerelateerd zijn aan interne en externe communicatie binnen de bedrijfscontext. De beroepsspecifieke competenties betreffen:

#### Accountancy-fiscaliteit:

- toepassen van de boekhoud- en vennootschapswetgeving en van managementaccounting;
- opstellen en registeren van vereiste stukken voor het voeren van de boekhouding;
- rapporteren op basis van de boekhouding;
- controleren van de boekhouding van een organisatie, zowel van de onderneming als van de interne processen;
- toepassen van de fiscale en parafiscale wetgeving, en fiscaal en parafiscaal advies kunnen geven;
- vervullen van fiscale plichten en beheren van fiscale dossiers;
- ondersteunen van een bedrijfsbeleid;
- eenvoudig advies kunnen geven in verband met verzekeringen voor particulieren en ondernemingen.

**Financie- en verzekeringswezen:**

- advies verlenen over betalings-, spaar- en beleggingsproducten en over verzekeringsproducten;
- kredietdossiers en schadedossiers behandelen en beheren;
- ondersteunen van een bedrijfsbeleid;
- een eenvoudige boekhouding voeren, vertrekkend van het opstellen en registeren van vereiste stukken voor het voeren van de boekhouding;
- relaties met stakeholders ontwikkelen en onderhouden.

**Marketing:**

- de markt analyseren en interpreteren, marktonderzoek uitvoeren en resultaten interpreteren;
- positioneringsbeleid uitvoeren;
- product- en dienstenbeleid, distributiebeleid, communicatiebeleid en marketingstrategie uitwerken en mee bepalen;
- verkooptechnieken toepassen;
- prospect- en klantenbeheer verzorgen;
- commercieel beleid voeren;
- ondersteunen van het bedrijfsbeleid binnen de marketingcontext;
- het inkoopproces en het logistieke proces ondersteunen.

**Logistiek management:**

- de logistieke sector en de *supply chain* analyseren;
- in de *supply chain* op een efficiënte en effectieve manier de (internationale) goederenstroom en het transport organiseren;
- in de *supply chain* op een efficiënte en effectieve manier de informatiestroom managen, en de reglementering en procedures toepassen;
- relaties met stakeholders ontwikkelen en onderhouden;
- inschatten van de impact van de bedrijfseconomische omgeving op het bedrijf;
- ondersteunen van het bedrijfsbeleid binnen de logistieke context.

De commissie stelde vast dat de doelstellingen zijn uitgewerkt tot op het niveau van gedragsindicatoren. Deze kunnen echter nog beter vertaald worden naar het opleidingsprogramma, en zo de duidelijkheid voor docenten en studenten, en de bruikbaarheid ervan voor beoordeling ten goede komen.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende**

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

De commissie meent dat de beroepsspecifieke doelstellingen van de opleiding voldoende zijn afgestemd op de eisen van het beroepenveld. Dit gebeurt vooral door de contacten met vertegenwoordigers van het werkveld, onder meer via de resonantieraad en door een aantal docenten die banden onderhouden met het relevante beroepenveld. De resonantieraad wordt opgesplitst in deelraden per afstudeerrichting en komt twee keer per jaar samen. Tijdens deze vergaderingen worden de doelstellingen van de opleiding grondig besproken, en wordt feedback verzameld die kan leiden tot herzieningen van deze doelstellingen. De vertegenwoordigers van het werkveld zorgen voor afstemming van de beroepsspecifieke doelstellingen op de verwachtingen die het werkveld heeft ten aanzien van de afgestudeerden. De commissie waardeert het dat bij het opstellen van de doelstellingen werd rekening gehouden met beschikbare beroepsprofielen en de eisen van de beroepsorganisatie, zoals IAB en SERV. Zij is echter ook van mening dat de domeinspecifieke gerichtheid van de doelstellingen kan worden geoptimaliseerd door het benchmarken met meer actuele nationale en internationale kaders uit het werkveld. Daarnaast is ook benchmarking met aanverwante opleidingen volgens de commissie zinvol. De commissie waardeert het dat de opleiding zich bewust is van deze leemte en recent een verbeteringstraject opzette om de vergelijking met competentieprofielen van buitenlandse instellingen mogelijk te maken.

De vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden over de domeinspecifieke doelstellingen, maar brachten de commissie wel op de hoogte van enkele werkpunten. Zo stellen zij dat de doelstellingen voor de afstudeerrichting Logistiek management nog te breed zijn en nood hebben aan een duidelijke focus. Daarnaast menen zij dat de competentiegerichtheid van de doelstellingen een positief initiatief was, maar niet te veel mag worden beklemtoond ten koste van de nodige theoretische basiskennis met betrekking tot de vakspecialisatie.

De commissie stelde vast dat de opleiding de eigen doelstellingen vergeleek met het domeinspecifieke referentiekader. De commissie is positief over de verwijzingen die in de doelstellingen worden gemaakt naar de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit bij Financie- en verzekeringswezen en vice versa, en bij Marketing naar Logistiek management en vice versa. Deze bewerkstelligen een brede kijk op het vakdomein en houden een keuze voor een afstudeerrichting breder open.

De communicatie van de doelstellingen is volgens de commissie een belangrijk werkpunt. Hoewel de competenties per opleidingsonderdeel goed beschreven worden in de ECTS-fiches, stelde zij vast dat vooral de studenten te weinig op de hoogte zijn van de doelstellingen en competenties die de opleiding vooropstelt. De ECTS-fiches worden dan ook niet actief gebruikt door docenten of studenten. Daarnaast worden studenten en alumni ook niet betrokken bij het opstellen van de opleidingsdoelstellingen. Zij gaven dit gebrek aan betrokkenheid in bevragingen ook al aan als werkpunt van de opleiding. De commissie waardeert het dat de opleiding dit werkpunt al opnam in een verbeteringstraject. De docenten bleken wel goed op de hoogte van de vooropgestelde competenties, die zij onder meer kunnen raadplegen via het intranet.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient de domeinspecifieke gerichtheid van de doelstellingen te versterken door middel van internationale benchmarking.

De commissie raadt de opleiding aan de doelstellingen beter te communiceren naar studenten.

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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | goed      |
| facet 1.2, domeinspecifieke eisen: | voldoende |

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:

De commissie is tevreden over het verband tussen de doelstellingen, competenties en opleidingsonderdelen. Deze koppeling werd wel overdacht, wat ervoor zorgt dat alle competenties evenwichtig aan bod komen. De na te streven competenties werden concreet gemaakt in kerndoelen, die geformuleerd werden in termen van gedragsindicatoren. Bovendien worden doelstellingen op zes niveaus geformuleerd op basis van de Vlaamse Kwalificatiestructuur. Het verband met de doelstellingen en het programma wordt ook duidelijk toegelicht in de ECTS-fiche van elk opleidingsonderdeel, en een overzicht is beschikbaar via de competentiematrix. Naast de decretale competenties herkent de commissie ook de HUB-competenties in het opleidingsprogramma. Zij waardeert het dat deze worden vertaald naar de opleidingsonderdelen, gedragen zijn door de docenten en voldoende aandacht krijgen. De commissie herkent tevens een competentiegerichte aanpak in de uitwerking van het programma. De competenties komen op een steeds complexer en domeinspecifieker niveau aan bod naarmate men in de opleiding vordert. Uit het gesprek met de vertegenwoordigers van het werkveld bleek dat enkelen onder hen bezorgd zijn over een te sterke competentiegerichtheid, die ten koste kan gaan van voldoende basiskennis. Een duidelijke communicatie over de opbouw van het programma en de wijze waarop men naast specifieke competenties aan commercieel inzicht werkt, is volgens de commissie wenselijk.

Het programma vangt aan met een gemeenschappelijk jaar voor de afstudeerrichtingen Accountancy-fiscaliteit en Financie- en verzekeringswezen in het traject financieel-boekhouden, en voor Marketing en Logistiek management in het traject commercieel-logistiek. In dit eerste jaar is er naast een brede basisvorming in bedrijfsbeleid en bedrijfscommunicatie ook aandacht voor enkele beroepsspecifieke competenties. Deze competenties worden in het tweede en derde jaar steeds complexer en meer op een integratieniveau aangeboden. Zowel in het eerste jaar van de opleiding als in het tweede jaar is een projectweek ingepland. In het derde jaar omvat het programma een projectwerk en een stage.

In het programma zijn de eerste twee jaren geen keuzevakken opgenomen. De studenten lieten de commissie weten dat zij dit wel zouden waarderen. In het derde jaar werden binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen twee keuzevakken ingepland. Samen met het gemeenschappelijk eerste jaar zorgen deze keuzevakken volgens de opleiding voor een discipline- of vakoverschrijdend karakter van het programma. Studenten lieten de commissie echter weten niet helemaal tevreden zijn over de mogelijke keuzes, onder meer omdat er geen mogelijkheden waren in het studiegebied van verzekeringen. De commissie meent dat vooral de projecten en het taalonderwijs binnen het programma een vakoverschrijdend element bevatten.

Enkele studenten lieten de commissie weten geen voorstander te zijn van een gemeenschappelijk eerste jaar. De commissie relativeert deze opmerking, omdat de opleiding koos voor een compromis waarbij al een keuze gemaakt wordt tussen twee trajecten, die een combinatie vormen van twee afstudeerrichtingen. Dit geeft volgens de commissie voldoende specificatie, en maakt het toch nog mogelijk voor studenten om van twee richtingen te

proeven en een gefundeerde keuze te maken vanaf het tweede jaar. Bovendien geeft het studenten een voldoende brede basisopleiding in aanverwante disciplines. De commissie meent wel dat alternatieven, zoals een gemeenschappelijk semester, kunnen worden overwogen.

In dit programma herkent de commissie de sterke internationale dimensie, zoals deze is opgenomen in de doelstellingen. De opleiding beschikt over een ambitieus beleid inzake internationalisering, en onderhoudt om dit waar te maken een voldoende groot internationaal netwerk binnen en buiten Europa, waarvan gebruik wordt gemaakt om zowel docenten- als studentenmobiliteit mogelijk te maken. Naast de gekende Europees gerichte langdurige uitwisselingen kunnen studenten van de opleiding ook kiezen voor een stage buiten Europa, dankzij samenwerking met enkele internationale bedrijven. Studenten en docenten worden dan ook sterk aangemoedigd om van deze mogelijkheden gebruik te maken. Studenten kunnen ook kiezen voor een diplomering waarbij een deel van het programma wordt afgelegd in een Franstalige partnerinstelling. In het programma worden ook internationale studiereizen en projecten ingepland. Daarnaast organiseert de opleiding Engelstalige opleidingsonderdelen die studenten als keuzevak kunnen opnemen, en waarbij ze in contact komen met inkomende studenten van verschillende nationaliteiten. Meer dan de helft van de studenten van de opleiding maakt van deze mogelijkheid gebruik.

De opleiding beschikt volgens de commissie over een duidelijke procedure voor curriculumontwikkeling. De cyclus van herziening bestaat uit een volledige update van het programma om de acht academiejaren volgens een uitgeschreven en duidelijke procedure, en een jaarlijkse herziening met bespreking in de coördinatiegroep. Deze frequentie maakt het mogelijk dat op systematische wijze wordt gewaakt over het afdekken van alle vooropgestelde competenties, en over de koppeling tussen doelstellingen en inhoud van het programma via de kerndoelen. Een curriculumherziening wordt voorbereid door verschillende werkgroepen, en wordt voor de invoering ervan steeds besproken met het hele docentenkorps en met de studenten. Deze bronnen worden gecombineerd met een top-downwerking, waarbij ook nieuwe ontwikkelingen in de regelgeving of beroepsprofielen voor wijzigingen in het curriculum kunnen zorgen. De commissie apprecieert het dat bij curriculumherzieningen rekening wordt gehouden met feedback uit bevragingen en inspraakorganen als de resonantieraad.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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:**

**LOG en MAR: voldoende**

**AFI en FVE: goed**

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

De commissie stelde vast dat de aanwezige projecten, projectweken, seminars, de stage, bedrijfsbezoeken, de aanwezige contacten met de beroepspraktijk en de kwaliteit van het studiemateriaal de professionele gerichtheid

van het opleidingsprogramma garanderen. Daarnaast probeert de opleiding ook te waken over de professionele gerichtheid via de Businessraad, gemeenschappelijk voor alle opleidingen van de hogeschool. Deze heeft immers als opdracht om het beleid inzake businessoriëntatie mee vorm te geven en dit te stimuleren binnen de opleidingen. Studenten en alumni lieten de commissie weten dat de sterke praktijkgerichtheid van de opleiding een reden was om voor HUB te kiezen. Ze ervaren tijdens de lessen dan ook veel verbanden met de beroepspraktijk en zijn tevreden over de relevante voorbeelden die werden gegeven. De geïntegreerde projecten en vakoverschrijdende projectweken in het opleidingsprogramma versterken de praktijkgerichtheid vanaf het eerste jaar. In het tweede jaar is er voor de afstudeerrichting Marketing ook een observatiestage in de verkoopsector. Studenten zouden deze stage echter liever omgevormd zien tot een echte stage in het domein van marketing. Daarnaast worden ook de taalvakken van de opleiding zo veel mogelijk domeinspecifiek ingericht om de praktijkgerichtheid te vergroten, wat de studenten erg waarderen. De opleiding organiseert ten slotte ook een bedrijvencontactdag in het derde jaar om de studenten te informeren over de mogelijkheden van de latere loopbaan. De commissie waardeert het dat hier ook sollicitatietips worden gegeven.

De praktijkgerichtheid van het programma komt volgens de commissie sterker naar voor bij de afstudeerrichtingen Accountancy-fiscaliteit en Financie- en verzekeringswezen dan in de twee andere afstudeerrichtingen. De commissie meent dat de aanwezige projecten binnen deze afstudeerrichtingen meer praktijkgericht, multidisciplinair en geïntegreerd zijn binnen het gehele programma. Daarnaast is er meer aandacht voor gastsprekers en seminaries van mensen uit het beroepenveld in het programma. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld, studenten en alumni van deze afstudeerrichtingen waren meer enthousiast over de praktijkgerichtheid dan deze van de afstudeerrichtingen Logistiek management en Marketing. Dit onder meer omdat studenten binnen Accountancy-fiscaliteit en Financie- en verzekeringswezen meer in contact komen met het beroepenveld via bedrijfsbezoeken en projecten, en omdat afgestudeerden van Logistiek management en Marketing een aantal competenties missen bij de overstap naar het werkveld. Studenten van Marketing wensen meer sprekers en gastdocenten uit het beroepenveld om de praktijkgerichtheid te versterken, en studenten Logistiek wensen een betere voorbereiding op de stage door meer contacten met het werkveld in de eerste twee jaren van de opleiding. Dit werd bevestigd door de vertegenwoordigers van het werkveld, die menen dat studenten binnen Logistiek te weinig bedrijfsbezoeken doen en voor de stage soms nog nooit een magazijn hebben gezien. Binnen de afstudeerrichting Marketing wordt volgens de vertegenwoordigers van het werkveld te weinig aandacht besteed aan commercieel denken en salesinhouden. Hoewel de studenten algemeen erg tevreden zijn over de taalopleiding, lieten zij de commissie weten dat binnen Logistiek management en Marketing de grote aandacht voor talen volgens hen ten koste gaat van de beroepsgerichte vakken. Ook de alumni ervoeren een gebrek aan kennis over *supply chain*. De geringe praktijkgerichtheid binnen Logistiek management en Marketing was al een aandachtspunt bij de vorige visitatie van de opleiding. Tot slot meent de commissie dat de taalvakken binnen de twee voornoemde afstudeerrichtingen beroepsgerichter kunnen worden ingevuld.

Voor Logistiek is de opleiding zich al bewust van de beperkte aandacht voor enkele domeinspecifieke onderwerpen zoals productieplanning, het overbeklemtonen van transport en talen, en de te beperkte plaats die logistiek krijgt in het eerste jaar van de opleiding. De commissie is dan ook positief over de al ingezette verbeteringstrajecten om het curriculum hieraan aan te passen, maar vraagt aandacht voor vakbekwame lectoren met aantoonbare ervaring in deze domeinen om deze nieuwe inhoud en vorm te geven.

Op basis van de ingekeken documenten besluit de commissie dat de kwaliteit van het cursusmateriaal goed is. Eigen ontwikkeld cursusmateriaal door docenten wordt gelinkt aan de actualiteit en wordt aangevuld met handboeken. Het materiaal is van voldoende hoog niveau, sterk praktijkgericht en voldoende actueel. Om dit niveau voor alle cursussen te garanderen, dient de opleiding echter meer kwaliteitsbewaking te doen. Het initiatief om vertegenwoordigers van het werkveld cursusmateriaal te laten inkijken en te beoordelen op domeinspecifieke gerichtheid, vindt zij een goede aanzet. Daarnaast merkte de commissie een hoog niveau van de taalvakken op in het cursusmateriaal. Het cursusmateriaal is volgens de commissie ook voldoende toegankelijk en studentvriendelijk. Zij betreurt het wel dat niet alle aan te kopen handboeken worden gebruikt in de opleidingsonderdelen. Hoewel de bibliotheek volgens de commissie voldoende vakliteratuur en onlinedatabanken bevat, maken de studenten hier zelden gebruik van. De commissie betreurt het dat de opleiding hen niet meer stimuleert om vakliteratuur te integreren in projecten en andere werkstukken.



De stage in het laatste jaar van de opleiding draagt volgens de commissie bij aan de professionele gerichtheid van het programma. De stage duurt bijna zestien weken en krijgt een gewicht van 23 studiepunten. Studenten dienen zelf een stageplaats te zoeken en kunnen hiervoor een beroep doen op een lijst van stageplaatsen, maar kunnen ook een eigen voorstel doen. De stageplaatsen van studenten worden voldoende gescreend en worden van de lijst verwijderd indien zich problemen voordoen. De commissie is erg positief over het duidelijke en uniforme stageconcept dat de opleiding hanteert voor alle afstudeerrichtingen. De opleiding besteedt hierbij voldoende aandacht aan zowel leer- als werkbegeleiding, en reflectie via de sterkte-zwakteanalyse op basis van de competenties en het definiëren van focuscompetenties. Deze begeleiding krijgt vorm via de wekelijkse terugkomdag na vier dagen stage, waarop studenten sterk en individueel worden begeleid. De aandacht voor reflectie binnen deze stagebegeleiding beschouwt de commissie als een sterk punt. Ook de studenten bleken grotendeels tevreden over de ontvangen stagebegeleiding. De stagebegeleiders van de opleiding zijn voldoende gecoacht om hun rol als begeleider op te nemen en om competentiegericht te werken met de studenten. Zij gaan tweemaal op bezoek bij de studenten tijdens de stage en gaan tijdens deze gesprekken in op de focuscompetenties die werden vooropgesteld. Studenten krijgen informatie over de stage in het tweede jaar van de opleiding, beschikken over een handleiding voor de stage en zijn meestal goed op de hoogte van het verloop van de stage en de begeleiding waarop zij een beroep kunnen doen. Enkel voor de afstudeerrichting Logistiek voelen de studenten zich slechts beperkt voorbereid op de stage. De commissie stelde vast dat dit niet aan een gebrek aan informatie ligt maar aan een gebrek aan bepaalde domeinspecifieke competenties, die eerder in het programma te weinig aan bod komen.

Het leerproces van de stage wordt volgens de commissie ondersteund door het competentieportfolio, dat alle elementen bevat ten aanzien van competentiegericht werken en reflectie. Zij meent dat dit portfolio een goed concept is om de stage aan te sturen en te beoordelen, maar stelt wel dat dit instrument momenteel te complex is en vereenvoudigd dient te worden voor studenten, stagebegeleiders en stagementoren. Momenteel omvat dit portfolio teveel 'papierwerk' waar de verschillende betrokken partijen niet altijd het nut van zien. Daarnaast dient volgens de commissie ook het stageverslag over het stageproject in dit portfolio geïntegreerd te worden, zodat kan gewerkt worden met één overzichtelijk en hanteerbaar instrument. De commissie meent wel dat deze stageverslagen momenteel niet het gewenste niveau van diepgang halen. Zij stelde vast dat deze stageverslagen veelal beperkt blijven tot een beschrijving van de stageactiviteiten. De aanzet tot reflectie in de sterkte-zwakteanalyse kan hier meer worden ingezet om het aandeel kritische zelfreflectie in het verslag te vergroten. Studenten bevestigden aan de commissie dat de aanzet tot zelfreflectie niet volledig wordt doorgetrokken in het hele programma. Ook van de sterk uitgebouwde stagebegeleiding vindt de commissie geen weerslag in de stageverslagen.

Zoals vermeld hecht de opleiding veel belang aan voldoende internationaal gerichte activiteiten. De commissie stelde vast dat de opleiding investeert in internationale contacten om zo veel mogelijk studenten deze optie te kunnen aanbieden. Voor de andere studenten is er volgens de opleiding *internationalisation@home*, waardoor alle studenten voldoende in contact komen met internationale beroepspraktijken. Hoewel studenten dit concept niet kennen, stelde de commissie vast dat dit concept wel in de praktijk wordt omgezet. De commissie waardeert het dan ook sterk dat ook in de opleidingsonderdelen internationale ontwikkelingen van het vakgebied aan de orde komen, zoals binnen het onderdeel Internationale marketing. Zij is tevens positief over de aanwezigheid van bidiplomerings met een Franstalige instelling, de internationaal gerichte projecten, studiereizen naar relevante buitenlandse bedrijven, en mogelijkheden om een stage te lopen in het buitenland of te participeren aan een Erasmusuitwisseling. Volgens studenten van de afstudeerrichting Logistiek zijn mogelijkheden tot internationale mobiliteit voor hen wel beperkt. Aangezien er wel heel veel mogelijkheden ter beschikking zijn, leidt de commissie hieruit af dat de opleiding meer aandacht zou moeten besteden aan een goede communicatie hierover.

In het kader van het verbeteringsperspectief meent de commissie dat de opleiding kan nadenken over alternatieven voor de ontbrekende bachelorproef. De studenten van de opleiding dienen momenteel geen werk te maken waarin synthesevaardigheden, kritisch denken en onderzoeks- of analysevaardigheden worden getest. De opdrachten tijdens de stage worden volgens de commissie te weinig aangestuurd vanuit de opleiding en zijn niet diepgaand genoeg om deze functie te vervullen. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten dat zij het gebrek aan een eindwerk of alternatief een gemis binnen de opleiding vinden. De

commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om het competentieportfolio om te bouwen tot een volwaardig alternatief, waarin studenten deze competenties moeten aantonen en vakliteratuur dienen te integreren.

Tot slot kan de opleiding nog meer inzetten op maatschappelijke dienstverlening, praktijkgericht onderzoek en het betrekken van studenten hierbij om de praktijkgerichtheid van het programma te versterken. De opleiding organiseert wel opleidingen voor externen en alumni, maar deze staan volledig los van het programma dat de studenten volgen. De commissie waardeert het wel dat studenten van de afstudeerrichting Marketing betrokken worden bij een project rond carrièreopbouw voor werklozen. Onderzoeksprojecten zoals de rendabiliteitsstudie in het verleden binnen Marketing en Logistiek management kunnen als voorbeeld dienen voor meer betrokkenheid bij onderzoeksprojecten binnen alle afstudeerrichtingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het competentieportfolio voor de stage te vereenvoudigen.

De commissie beveelt aan synthese-, analyse- en reflectievaardigheden, en het integreren van vakliteratuur een meer expliciete plaats te geven in het opleidingsprogramma, ter vervanging van een eindwerk.

De opleiding dient de praktijkgerichtheid van de afstudeerrichtingen Logistiek management en Marketing te versterken en meer in te zetten op andere domeinen dan transport, en binnen Marketing ook de nodige commerciële gerichtheid aan bod te laten komen.

#### **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:**

De commissie herkent een duidelijke opbouw van het programma met leerlijnen die van eenvoudig naar complex evolueren over de drie jaren heen. De aanwezige leerlijnen zorgen voor de nodige verticale samenhang en worden ook goed gecommuniceerd, zijn afgeleid uit het competentieprofiel van de opleiding en zijn duidelijk herkenbaar in het programma. Drie leerlijnen, namelijk bedrijfsbeleid, bedrijfscommunicatie en werkveldervaring zijn gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. Daarnaast kent elke afstudeerrichting nog enkele domeinspecifieke leerlijnen.

De commissie waardeert het dat het eerste jaar van de opleiding de focus legt op een brede basis in het domein van bedrijfsmanagement via een gemeenschappelijk jaar boekhoudkundig-financieel of commercieel-logistiek. De studenten van Logistiek management en Marketing zijn echter minder overtuigd van de meerwaarde van hun gemeenschappelijke eerste jaar. Studenten lieten de commissie weten dat er te weinig aandacht is voor domeinspecifieke inhoud in het logistieke domein. Studenten van Marketing zouden deze toevoeging echter niet waarderen.

De samenhang van het programma wordt volgens de commissie vergroot door de aanwezige projecten en projectweken. Hierin worden linken gelegd tussen opleidingsonderdelen uit de verschillende jaren, en wordt van studenten verwacht dat ze kennis en vaardigheden inzetten die aan bod kwamen in andere opleidingsonderdelen. De commissie waardeert het ook de opbouw naar toenemende complexiteit van de projecten van het eerste jaar

naar het laatste jaar van de opleiding. Zij meent wel dat de algemene samenhang van het programma nog beter kan worden bewaakt. Studenten lieten de commissie ook weten dat de verwijzing naar inhouden van andere opleidingsonderdelen in sommige lessen te weinig expliciet is. Om de bestaande samenhang te bewaken en de horizontale samenhang van de andere opleidingsonderdelen te vergroten, is meer coördinatie wenselijk.

De volgtijdelijkheid van de opleidingsonderdelen wordt volgens de commissie goed bewaakt, ook binnen de flexibele trajecten. Docenten bepalen zelf welke opleidingsonderdelen vooraf moeten afgelegd worden om de eigen onderdelen te kunnen volgen. Studenten met een flexibel traject worden voor de samenstelling ook ondersteund door trajectbegeleiders.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan nog meer te investeren in het coördineren en bewaken van de samenhang binnen het programma.

### **Facet 2.4 Studietoegang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoegang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoegang van een professioneel gerichte bachelor.

Studenten die een bedrijfsmanagementopleiding volgden in een Centrum voor Volwassenenonderwijs kunnen het bachelordiploma halen via een verkort traject.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 2.5 Studielast**

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 studietoegang belemmeren zoveel mogelijk worden weggenomen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie waardeert het dat de opleiding formele studietijdmetingen uitvoert. Deze bestonden in het verleden uit perceptiemetingen bij studenten. Sinds 2008-2009 organiseert de opleiding absolute en a posteriori studietijdmetingen via het METIS-systeem dat binnen de associatie wordt gebruikt. Volgens de commissie kan de frequentie van deze studietijdmetingen worden verhoogd en kan de communicatie over deze studietijdmetingen worden verbeterd. Studenten uit het eerste en tweede jaar lieten de commissie weten zelf nog geen studietijdmeting te hebben moeten invullen, en zijn niet op de hoogte van het bestaan of van de resultaten ervan.

Uit de resultaten van de studietijdmetingen die de commissie ter inzage kreeg, bleek dat de gepercipieerde geïnvesteerde studietijd van studenten onder de door de opleiding ingeschatte studietijd per opleidingsonderdeel zit, vooral in het eerste jaar van de opleiding. De commissie is dan ook van mening dat de opleiding dit fenomeen grondiger dient te onderzoeken om na te gaan of het huidige studieprogramma te licht is. Dit werd in bevestigingen van studenten uit het eerste jaar al bevestigd. Ook tijdens de gesprekken met de commissie gaven studenten aan dat de studeerbaarheid van het programma zeker niet te hoog ligt. Daarnaast blijkt dat de studietijd niet consistent is met het aantal toegekende studiepunten. Waar voor sommige opleidingsonderdelen door studenten veel meer studietijd nodig is, ligt de investering voor andere onderdelen een groot stuk onder de begrote studietijd. De commissie is van mening dat deze resultaten niet enkel worden veroorzaakt door beperkingen van het meetsysteem, en meent dat de opleiding nood heeft aan een herziening van de begrote studietijd. Daarnaast maakt de commissie zich zorgen over de hoge tijdsinvestering voor de taalvakken, onder meer omwille van het systeem van permanente evaluatie, die mogelijk ten koste gaat van de studietijd voor de domeinspecifieke vakken.

De commissie stelde vast dat de opleiding voldoende zicht heeft op de studiebelemmerende factoren. De opleiding probeert een aantal studiebelemmerende factoren dan ook zo veel mogelijk uit te schakelen. Zo biedt zij lokalen aan waar studenten die thuis niet beschikken over een goede studieomgeving in alle rust kunnen studeren. De opleiding is zich ook bewust van de slecht werkende cursusdienst, die studiebelemmerend werkt omwille van een laattijdige aanlevering van cursusmateriaal. Een studietijdmeting met aandacht voor studiebelemmerende factoren bij studenten die niet slaagden, kan volgens de commissie een vollediger inzicht geven in de werking van deze factoren. Op basis van de gevoerde gesprekken met studenten en alumni kan de commissie wel besluiten dat er geen grote studiebelemmerende factoren zijn.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie meent dat de opleiding de begrote studietijd van de opleidingsonderdelen moet onderzoeken en indien nodig herzien.

De commissie raadt de opleiding aan een beter evenwicht te installeren tussen de studiebelasting van de taalvakken ten opzichte van de domeinspecifieke onderdelen.

### **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: voldoende**

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

Op basis van de ingekeken documenten en de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat de opleiding beschikt over een doordacht didactisch concept. Het didactische concept is in overeenstemming met de onderwijsvisie en benadrukt het competentiegerichte werken, activerende en praktijkgerichte werkvormen, het afstemmen van werk- en onderwijsvormen op de kerndoelen van het opleidingsonderdeel en leerselfstandigheid bij studenten. De progressieve opgebouwde leerlijnen worden ondersteund door aansluitende werkvormen die gradueel meer zelfstandigheid van de student verwachten. Toch meent de commissie dat nog meer kan ingezet worden op zelfstudie en zelfstandige werkvormen, vooral naar het einde van het programma toe.

De commissie erkent een voldoende grote variatie in de gehanteerde werkvormen. Binnen de opleiding werkt men met casussen, hoorcolleges, interactieve onderwijsleergesprekken, oefencolleges, groepswerken, projecten, lezingen, bedrijfsbezoeken, papers en presentaties. Binnen een aantal van deze werkvormen, zoals de projecten, wordt ook disciplineoverschrijdend gewerkt. Toch is de commissie van mening dat de uitwerking van het didactische concept naar de praktijk beter kan. De keuze voor bepaalde werkvormen wordt immers niet altijd onderbouwd en hangt nog te veel af van de voorkeuren van de docent in kwestie. Zo bleek dat binnen bepaalde opleidingsonderdelen vooral interactief wordt gewerkt, waar binnen andere onderdelen voornamelijk wordt gedoceerd. De commissie stelt dat de keuze voor didactische werkvormen meer moet gekoppeld worden aan de vooropgestelde competenties en leerstofinhouden. Bovendien meent de commissie dat de opleiding nog meer kan inzetten op innovatieve en studentgerichte werkvormen. Vooral in het derde jaar is hier nood aan, lieten de studenten aan de commissie weten.

Om de meest passende werkvormen voor de leerstofinhouden te kunnen inzetten, meent de commissie dat er soms een aanpassing nodig is aan de groepsgrootte. De klasgroepen voor talen bleken bijvoorbeeld te groot om echt interactief te kunnen werken en de communicatievaardigheden grondig in te oefenen bij alle studenten.

De opleiding maakt gebruik van verschillende leermiddelen. Naast het traditionele cursusmateriaal en de vakliteratuur maakt de opleiding ook uitgebreid gebruik van het elektronische platform van de hogeschool. De commissie meent dat dit werkmiddel studentvriendelijk is en de nodige informatie bevat. Zij zag ook al aanzetten tot *blended learning* binnen de opleiding, bijvoorbeeld via het businessgame, maar meent dat dit nog verder kan worden verdiept. Een ander belangrijk werkmiddel binnen de opleiding is het portfolio. Zoals vermeld is de commissie positief over dit initiatief, maar meent ze dat het concept vereenvoudigd en meer efficiënt kan worden. Op die manier kunnen ook studenten en stage mentoren overtuigd worden van de meerwaarde van dit instrument, en het breder inzetten dan als verslagdocument of administratieve verplichting. De commissie waardeert ten slotte de inspanningen van de werkgroep Onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg inzake didactische vernieuwingen zoals *blended learning*. Hoewel de commissie meent dat het cursusmateriaal voldoende studentvriendelijk is, stelde zij vast dat er grote ontevredenheid is omtrent de tijdige beschikbaarheid ervan. Daarnaast meent zij dat de opleiding moet waken over de noodzakelijkheid van duur cursusmateriaal dat niet altijd voldoende wordt gebruikt in de lessen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor innoverende werkvormen.

De commissie raadt de opleiding aan kleinere lesgroepen te organiseren voor de taalvakken.

De commissie beveelt sterk aan de beschikbaarheid van het cursusmateriaal dringend te verbeteren.

## 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: goed

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

De commissie oordeelt positief over het evaluatiebeleid van de opleiding, dat goed uitgewerkt en onderbouwd is. Daar de examenvragen sinds kort gekoppeld worden aan de vooropgestelde competenties via de kerndoelen, is de commissie van mening dat de opleiding op weg is naar een competentiegerichte toetspraktijk. Vooral bij de projecten wordt de evaluatie al goed afgestemd op de beoogde competenties, en worden zowel kennis, vaardigheden als attitudes in rekening gebracht. Deze competentiegerichtheid kan echter nog verder worden uitgewerkt en toegepast in de praktijk bij alle opleidingsonderdelen. Dat de cel Kwaliteit het toetsbeleid en de uitvoering ervan bewaakt, waardeert de commissie. Zij apprecieert het ten slotte sterk dat de opleiding het eigen evaluatiebeleid benchmarkt met buitenlandse partnerinstellingen.

De examenvragen zijn volgens de commissie van een voldoende hoog niveau, en bewaren een gezond evenwicht tussen praktijk- en toepassingsgericht en kennisgericht. Examens die meer focussen op kennisreproductie worden aangevuld met casuswerk en oefeningen, die eveneens geëvalueerd worden. Wel meent de commissie dat het kritisch denken wat meer kan worden belicht in de examenvragen. Daarnaast stelde de commissie vast dat de toetsvormen voldoende variatie bevatten. De opleiding maakt zowel gebruik van permanente evaluatie als van examens. De vorm hiervan varieert van *peer*-evaluatie bij groepswerken en projecten, zelfevaluatie via het portfolio, papers, presentaties, meerkeuzevragenexamens tot mondelinge examens. De examenvorm wordt ook aangepast aan het studentenpubliek en de inhoud van het programma. Zo wordt in het eerste jaar meer gebruikgemaakt van permanente evaluatie om studenten tijdig van feedback te voorzien en het leerproces meer aan te sturen, en van kennisgerichte vragen om bij aanvang van de opleiding een brede kennisbasis op te bouwen. Net zoals bij de stage wordt bij de evaluatie van de projecten het werkveld betrokken via een jury.

De commissie waardeert het dat voor enkele opleidingsonderdelen proefexamens of voorbeeldexamens beschikbaar zijn. Zij meent dat deze praktijk nog kan uitgebreid worden om de examentransparantie voor studenten te verhogen. De studenten lieten de commissie immers weten dat zij zich niet voor alle opleidingsonderdelen voldoende voorbereid voelen op het examen, en niet altijd weten waaraan zij zich kunnen verwachten. Tijdens personeelsvergaderingen wordt aan de hand van een overzichtstabel nagegaan of de examenvormen aansluiten bij de te evalueren competenties, en wordt gewaakt over een voldoende grote variatie in toetsvormen. Dit overleg apprecieert de commissie sterk. Om de consistentie te bewaken, werken docenten die eenzelfde vak geven, samen één examen uit.

De afspraken inzake evaluatie, evaluatiecriteria en examenvormen worden naar studenten gecommuniceerd via het onderwijs- en examenreglement en via de ECST-fiches. De examenroosters worden opgesteld op basis van inspraak van de studentenvertegenwoordigers. Deze roosters komen volgens de studenten te laat om een degelijke voorbereiding te plannen. Hoewel de opleiding werkt met een evaluatiekalender om piekbelasting te voorkomen, lieten de studenten de commissie ook weten dat de spreiding van examens kan worden verbeterd om de studeerbaarheid te vergroten. De organisatie van de examens bleek ook uit de bevestigingen bij studenten als werkpunt naar voor te komen. De feedback na de examens gebeurt aan de hand van een individueel begeleidingsgesprek met de student, indien wenselijk. De studenten zijn erg tevreden over de feedback die zij krijgen bij opdrachten en projecten, omdat de docenten duidelijk de verbeteringspunten communiceren. In het geval van betwistingen kunnen studenten terecht bij de ombudspersoon.

De beoordeling van de stage gebeurt aan de hand van gedragsindicatoren die aan de competenties zijn gekoppeld. De commissie waardeert deze werkwijze, maar meent wel dat er nood is aan een eenduidig evaluatieformulier. Zij stelt eveneens dat het competentieportfolio meer efficiënt kan worden ingezet bij de evaluatie van de stage en moet vereenvoudigd worden voor het gebruik door studenten, docenten en stagementoren in het werkveld. Momenteel worden focuscompetenties voor de stage bepaald op basis van de zelfevaluatie van de student. Deze competenties worden tijdens en na de stage zowel door de student als door de stagementor en stagebegeleider geëvalueerd. Daarnaast is er een presentatie voor een jury en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Het is de commissie onduidelijk hoe deze instrumenten zich tot elkaar verhouden en hoe de uiteindelijke eindscore wordt berekend op basis van het proces, het portfolio en de presentatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om het competentiegericht evalueren verder uit te bouwen en toe te passen.

De commissie raadt de opleiding aan nog meer te investeren in proefexamens.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

#### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

#### **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 bacheloropleiding.

De opleiding heeft volgens de commissie een goed zicht op de kenmerken van de studenteninstroom binnen de opleiding. Steeds meer studenten zijn afkomstig uit een TSO- of BSO-opleiding, en zijn tweetalig of anderstalig. De opleiding telt ook een groot aantal beursstudenten. Meer dan de helft van de instromende studenten heeft al studievertraging opgelopen voor ze de opleiding Bedrijfsmanagement aanvangen. Eveneens meer dan de helft van de studenten is generatiestudent. Toch stijgt ook het aantal niet-generatiestudenten dat een groot aantal studiepunten voor een tweede keer opneemt en de opleiding aanvangt via zijinstroom.

De commissie meent dat een formele analyse van de instroomkenmerken en een onderzoek naar de studieresultaten van de verschillende instroomgroepen het inzicht in de instroomkenmerken kan verscherpen, en

kan leiden tot relevante verbeteringsmaatregelen om de instroombegeleiding aan te passen aan de noden van de instromende studenten. De commissie stelt dat de opleiding hier meer kan op inspelen met een uitgebreide instroombegeleiding en communicatie over de moeilijkheidsgraad en verwachtingen van de opleiding, bijvoorbeeld via een intakegesprek. De commissie is wel positief over het aandeel permanente evaluatie in het eerste jaar, en de aanwezige trajectbegeleiders die de studenten begeleiden bij het opstellen van het programma en erover waken dat het gekozen traject niet te zwaar wordt. Daarnaast waardeert zij de organisatie van monitoraten in het eerste jaar om studenten inhoudelijk te begeleiden. De studenten van het eerste jaar hebben volgens de commissie evenwel meer nood aan ondersteuning inzake 'leren leren' en de aanpassing aan het hoger onderwijs. De commissie waardeert het dat de opleiding instroomtesten organiseert voor Nederlands, maar meent dat deze testen ook voor andere opleidingsonderdelen zinvol zouden zijn. Daarnaast kunnen voorbereidende zomercursussen en gedifferentieerde leerroutes in het eerste jaar van de opleiding de studenten beter ondersteunen. Hoewel in het zelfevaluatierapport wordt vermeld dat afwijkingen van het lessenrooster mogelijk zijn voor studenten met meer voorkennis, bijvoorbeeld door het overslaan van een aantal colleges, stelde de commissie vast dat van deze mogelijkheid geen gebruik wordt gemaakt.

Studenten kunnen binnen de opleiding kiezen voor een diplomacontract of een examencontract. Via de EVC- en EVK-procedure van de hogeschool kunnen studenten vrijstellingen aanvragen, en op basis hiervan een individueel traject samenstellen onder begeleiding van een trajectbegeleider.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding meer te investeren in instroomtesten en zomercursussen.

#### **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 academische gerichtheid van het programma:           | MAR-LOG: voldoende<br>AFI-FVE: goed |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed                                |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké                                 |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende                           |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende                           |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | goed                                |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.                              |
| 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: voldoende

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

De commissie is van mening dat de kwaliteit van het personeel binnen de opleiding volstaat om het onderwijs en de organisatie vorm te geven. Het personeelsbeleid van de opleiding is volgens de commissie echter toe aan verbetering. De frequentie van de evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken houdt zich wel aan de decretale bepalingen, maar is volgens de commissie niet in staat om het functioneren van de personeelsleden degelijk op te volgen en de eigen ambities inzake functionerings- en evaluatiebeleid waar te maken. Zij waardeert het wel dat de leidinggevenden van de opleiding geëvalueerd worden door het personeel. Daarnaast stelt de commissie zich vragen bij het feit dat er geen kandidaten zijn voor bevordering van personeel. Tot slot lieten personeelsleden de commissie weten dat zij beperkte vrijheidsgraden ervaren omwille van de grote aansturing vanuit het beleid van de hogeschool en de associatie. De commissie meent dat een duidelijke communicatie over het personeelsbeleid en de bevoegdheden van personeelsleden hier een meerwaarde kan betekenen. Zij is wel positief over het bestaan van duidelijke en individuele taakomschrijvingen, die regelmatig worden geüpdatet.

De commissie waardeert de sterke inzet en motivatie voor didactische nascholing, die onder meer georganiseerd wordt op hogeschoolniveau. Zo zijn er verplichte studiedagen rond actuele en relevante didactische thema's, zoals competentiegericht werken en evalueren, en een jaarlijkse HUB-studiedag. Er worden ook vormingssessies georganiseerd rond coachingvaardigheden, waar docenten vrij op kunnen intekenen. Toch bleek uit de resultaten van de studentenbevragingen dat er een grote variatie is in de didactische kwaliteiten van het personeel. Hoewel de studenten algemeen positief oordelen over de kwaliteit van hun docenten, viel het de commissie op dat de studenten kritisch zijn over de mate waarin sommige docenten kunnen enthousiasmeren tijdens de lessen. Studenten blijken wel tevreden over de bereikbaarheid van de meerderheid van de docenten, die zij voor of na de lessen kunnen aanspreken. De commissie stelt dat een beter uitgewerkt personeelsbeleid hierover dient te waken. De didactische kwaliteiten van het personeel worden bewaakt via de resultaten van de studentenbevragingen en de periodieke bespreking van het schriftelijk studiemateriaal en van de examens en toetsen van het personeelslid met de directeur van het studiegebied.

Tot slot beoordeelt de commissie het onthaal van nieuwe medewerkers positief. Zij geven aan dat zij goed worden opgevangen door de collega's en de nodige informatie krijgen. De positieve sfeer en de constructieve samenwerking binnen het personeelsteam dragen hier zeker toe bij. De commissie is dan ook positief over de werking van de vakwerkgroepen en werk- of coördinatiegroepen. De hogeschool organiseert een infosessie, en nieuwe personeelsleden krijgen een meter of peter binnen het eigen studiegebied voor meer concrete of inhoudelijke begeleiding. Dit geldt ook voor het administratief en technisch personeel. Daarnaast meent de commissie dat de opleiding beschikt over een duidelijk en efficiënt aanwervingsbeleid. Nieuwe kandidaat-personeelsleden dienen een proefles te geven om de didactische kwaliteiten te kunnen inschatten. Daarnaast zijn de opleiding, de relevante beroepservaring, de banden met het werkveld, internationale gerichtheid, een positieve houding ten aanzien van diversiteit en eventueel voeling met onderzoek of maatschappelijke dienstverlening belangrijke aanwervingscriteria.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer te communiceren over het gevoerde personeelsbeleid, onder andere in verband met functioneringsgesprekken, didactische vaardigheden en bevoegdheden.

### **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: voldoende**

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

De opleiding garandeert volgens de commissie voldoende professionele gerichtheid bij de personeelsleden met een onderwijsopdracht. De commissie waardeert de aanwezige inzet van docenten om de band met het werkveld te versterken. Negentien docenten hebben in het verleden ervaring opgedaan in een bedrijf in het werkveld. Vijftien docenten zijn ook lid van een beroepsorganisatie. Studenten lieten de commissie weten dat enkele docenten met ervaring in het werkveld verbanden leggen tussen de leerstof en de praktijk van het werkveld. Vooral de studenten van de afstudeerrichtingen Financiering- en verzekeringswezen en Accountancy-fiscaliteit benoemden dit als een sterk punt van het personeelsteam. De commissie stelde echter vast dat deze professionele gerichtheid niet voor alle docenten geldt. Zij meent dan ook dat de professionele gerichtheid en de inzet van deze achtergrond van docenten in de lessen nog kunnen worden vergroot. Vooral studenten van de afstudeerrichtingen Marketing en Logistiek management lieten de commissie weten dat ze in de lessen meer verbanden verwachten met ervaringen uit het werkveld, en een grotere inzet van gastdocenten zouden waarderen. Deze eerder matige tevredenheid uit zich ook in de resultaten van de studentenbevraging. De commissie stelde ook vast dat het merendeel van de relaties met of ervaringen in het werkveld bij docenten niet van actuele datum is. Zij meent dat een update van deze contacten, bijvoorbeeld via bedrijfsstages, een meerwaarde kan betekenen. Daarnaast kan een meer gerichte inzet van gastdocenten binnen alle afstudeerrichtingen de professionele gerichtheid van het personeelsteam aanvullen. De commissie meent tot slot dat actuele beroepservaring en banden met het werkveld als criterium meer moeten doorwegen bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden. Zij waardeert het dat dit element al is opgenomen in de aanwervingscriteria, maar merkt nog niet voldoende weerslag hiervan in de huidige personeelsbezetting.

De docenten die verantwoordelijk zijn voor beroepsspecifieke opleidingsonderdelen nemen met wisselende frequentie deel aan vakgerichte professionaliseringsactiviteiten. De commissie meent dat deze deelname momenteel nog te veel afhangt van het initiatief van de individuele docenten. Uit de beschikbare documenten blijkt dat de professionaliseringsactiviteiten van een aantal docenten zich beperken tot de verplichte didactische nascholingen van de hogeschool. Net zoals bij de didactische nascholing kan de opleiding voor meer coördinatie zorgen ten aanzien van vakgerichte professionalisering, om de professionele gerichtheid van het personeel te versterken. De structurele opvolging van deze vakinhoudelijke professionalisering dient volgens de commissie ook gekoppeld te worden aan de functionerings- en evaluatiegesprekken.

De commissie stelde ook vast dat de internationale contacten bij docenten sterk uitgebouwd zijn en de uitwisselingen voldoende frequent zijn. Het viel de commissie ook op dat docenten het geven van enkele lessen in het buitenland combineren met een bezoek aan Erasmusstudenten uit de eigen opleiding die ter plaatse les volgen. De buitenlandse contacten worden door docenten soms ook ingezet in het opleidingsprogramma,

bijvoorbeeld door het organiseren van een buitenlandse studiereis. Dit wordt door de commissie sterk gewaardeerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor het waken over voldoende actuele beroepservaring, actuele banden met het werkveld en domeinspecifieke professionalisering bij alle docenten.

De commissie raadt de opleiding aan elk academiejaar in elke afstudeerrichting een beroep te doen op gastdocenten die de professionele gerichtheid van de eigen docenten aanvullen en versterken.

#### **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 opleiding Bedrijfsmanagement telt een docententeam van 45 personen, onder wie ook elf gastlectoren, die slechts voor een klein percentage worden ingezet. De opleiding zet deze personeelsleden in over 19,5 VTE's. Hiervan gaat bijna 87 procent naar onderwijs en stagebegeleiding, en ongeveer 12,6 procent naar onderwijs- en beleidsondersteunende opdrachten. De man-vrouwverhouding onder de personeelsleden is evenwichtig. De leeftijdsstructuur neigt over te hellen naar het aantal docenten ouder dan 40 (28 personen). De commissie stelde met tevredenheid vast dat de opleiding beseft dat de opvolging van de ervaren vaste kern docenten die de opleiding dragen, zich in de nabije toekomst zal opdringen.

Het aantal personeelsleden waarover de opleiding beschikt, volstaat volgens de commissie om de opleiding kwalitatief vorm te geven. De werkbelasting van het personeel verdient echter blijvende aandacht, onder meer door bijkomende taken zoals traject- en stagebegeleiding. De commissie stelde vast dat de docent-studentratio hoog is, namelijk 1/30, maar dat de grote bereikbaarheid van het personeel voor de studenten en de inzet op studenten- en trajectbegeleiding dit kan opvangen. Voor de taalvakken zijn de klasgroepen echter wel te groot om alle vaardigheden bij alle studenten voldoende te kunnen inoefenen. Ook de studenten ervaren soms dat de docenten te veel werk hebben, en dat klasgroepen in sommige opleidingsonderdelen te groot zijn.

De commissie stelde vast dat de fusie naar de HUB via meer ondersteuning in organisatie en administratie voor een verlichting van de werkdruk zorgt, ten voordele van het onderwijstakenpakket van de docenten. Toch lieten de docenten de commissie weten dat de taakbelasting hoog is. Een versnippering van het takenpakket in deelopdrachten is hierbij een van de oorzaken. Daarnaast ervaren docenten ook het nadeel van bureaucratie als gevolg van deze grootschaligheid. Ook het administratief en technisch personeel ervaart een stijging van de werkdruk als gevolg van de fusie en grootschaligheid.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om tijdig te voorzien in de opvolging van de ervaren en ouder wordende docenten.

De commissie vraagt blijvende aandacht voor de hoge werkdruk bij docenten.

**Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| 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: goed

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

De opleiding Bedrijfsmanagement van de HUB verhuisde van de campus in Koekelberg naar de campus in de Stormstraat in Brussel vanaf het academiejaar 2010-2011. De commissie is tevreden over de moderne infrastructuur van de nieuwe campus waar de opleiding is gevestigd. De goede ligging, toegankelijkheid en bereikbaarheid beschouwen zij als sterke punten. Ook de studenten zien de centrale ligging van de campus als een sterkte. De ligging en bereikbaarheid zijn dan ook vaak redenen waarom zij voor deze hogeschool kiezen. De campus beschikt over klaslokalen met een vaste beamer, enkele aula's, computerklassen, een cafetaria met broodjesbar en een aanbod van warme maaltijden, een open landschap voor studiebegeleiding, een ombudsdienst en sociale voorzieningen, een werkruimte voor docenten, een cursusdienst en een nieuwe centrale bibliotheek. Daarnaast kunnen studenten een beroep doen op een uitgebreide digitale collectie. De commissie is van mening dat de aanwezige datacollectie een sterk punt is. Zij oordeelt ook dat er voldoende goede werk- en studieruimten beschikbaar zijn voor docenten en studenten. De grootte van een aantal leslokalen is echter een aandachtspunt. Studenten en lectoren ervaren een te drukke bezetting van deze lokalen om optimaal te kunnen werken. Tot slot betreurt de commissie het dat alle aula's waar de campus over beschikt vlak zijn, wat het volgen van de lessen vanop de achterste rijen bemoeilijkt.

De personeelsleden en studenten worden inzake digitale voorzieningen ondersteund door een centrale dienst Informatica en de cel ICTO, die verantwoordelijk zijn voor intranet, het studentenportaal en de digitale leeromgevingen. Daarnaast voorzien zij een college voor studenten met toelichting over de werking van deze digitale platformen, en organiseren zij professionaliseringsactiviteiten voor personeelsleden. De studenten lieten de commissie weten dat het elektronische leerplatform Toledo niet altijd optimaal beschikbaar is. De commissie betreurt het dat dit soms een vlotte communicatie en toegang van informatie verhindert. Daarnaast zijn de studenten niet tevreden over de catering op de campus.

De commissie vraagt dringende aandacht voor het optimaliseren van de cursusdienst, die momenteel niet tegemoetkomt aan de noden van docenten en studenten. Zij stellen dat deze dienst te traag werkt, beperkte openingsuren heeft en niet voldoende cursussen voorradig heeft bij de aanvang van het academiejaar. Dit probleem werd al verschillende keren door studenten en personeelsleden aangekaart. De commissie vraagt de opleiding de intentie om hieraan tegemoet te komen, snel om te zetten in concrete acties. Daarnaast stelde de commissie op basis van de gevoerde gesprekken vast dat studenten boeken dienen aan te kopen die niet of zelden worden gebruikt. Zij is van mening dat de opleiding beter dient te waken over het beperken van de kosten in het studiemateriaal.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie dringt aan op een snelle uitvoering van het verbeteringstraject met betrekking tot de cursusdienst.

De commissie vraagt aandacht voor de beschikbaarheid van het elektronische leerplatform.

## 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 stelde vast dat de opleiding beschikt over een goede en systematische studie- en studentenbegeleiding. Deze begeleiding omvat inhoudelijke studiebegeleiding door docenten, monitoraat, intakegesprekken, trajectbegeleiding en begeleiding bij leerstoornissen, psychosociale problemen of problemen inzake studieplanning of leerstijl. Studenten kunnen ook terecht bij de sociaal-juridische dienst en de ombudsdienst. De opleiding werkt daarnaast ook samen met de VDAB om studenten extra cursussen aan te bieden als vorm van bijscholing. Alle niet-inhoudelijke studie- en studentenbegeleiding gebeurt vanuit het Centrum voor Studentenbegeleiding en -Voorzieningen. De vakinhoudelijke studiebegeleiding en de trajectbegeleiding organiseert de opleiding zelf.

De informatievoorziening en begeleiding starten al voor de studenten de opleiding aanvatten via brochures, SID-ins, de website, opendeurdagen, een openlesdag en infoavonden. Deze begeleiding wordt verdergezet doorheen de opleiding, onder meer via inschalingstesten, inhoudelijke studiebegeleiding van vakdocenten en monitoraten. De commissie is tevreden over de aanwezige instroom- en doorstroombegeleiding. Zij meent dat de eerstelijnsbegeleiding positief wordt beïnvloed door het vlotte contact tussen docenten en studenten. De uitstroombegeleiding is volgens de commissie wel voor verbetering vatbaar. Het gesprek met afhakers blijkt vrijblijvend te zijn. De opleiding verwijst studenten wel door voor begeleiding van de hogeschool inzake oriëntering, indien zij dit wensen.

Studenten die studievertraging opliepen, studenten die slagen voor minder dan de helft van de opgenomen studiepunten en studenten met flexibele studietrajecten worden binnen de opleiding begeleid door trajectbegeleiders. De opleiding geeft deze begeleiding vorm via individuele gesprekken, reflectievragenlijsten, en bespreking van de evaluaties en het studievoortgangsdossier. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om de studievoortgangsmaatregelen en de procedure voor (her)inschrijvingen te verstrengen, om studenten te beschermen tegen het opnemen van onrealistische studietrajecten. De commissie betreurt het wel dat de opleiding geen screening of taaltesten voorziet om studenten beter te kunnen informeren en begeleiden. De opleiding telt immers een groot aantal studenten met Nederlands als tweede of derde taal. Daarnaast meent de commissie dat monitoraten ook bij opleidingsonderdelen die later in het programma aan bod komen, zinvol zouden zijn, zoals probleemvakken als boekhouden. Wanneer studenten problemen hebben met hun studiemethode of -planning, kunnen zij eveneens terecht bij de studiebegeleiders. De hogeschool organiseert ook groepssessies met betrekking tot studiemethodes, voorbereiding van examens en faalangst.

Op basis van de gevoerde gesprekken stelde de commissie vast dat de studie- en trajectbegeleiders erg bereikbaar zijn voor de studenten. Dit geldt ook voor de docenten ten aanzien van inhoudelijke studiebegeleiding. Uit de door de opleiding uitgevoerde studentenbevragingen blijkt dan ook dat ze erg tevreden zijn met de beschikbare studiebegeleiding. Toch stelt de commissie dat de drempel om een beroep te doen op studie- en studentenbegeleiding, nog kan worden verlaagd. Zij meent dat de grote zichtbaarheid van de centrale dienst voor Studiebegeleiding in het landschapsbureau studenten kan afschrikken. Daarnaast is zij van mening dat de grootte van de klasgroepen voor de taalvakken een intensieve inhoudelijke studiebegeleiding in de weg staat.

De commissie waardeert het dat de opleiding de aanwezige studie- en trajectbegeleiding systematisch evalueert. Daarnaast is zij positief over de bespreking hiervan tijdens vergaderingen van studie- en trajectbegeleiders, waarin soms ook verbeteringstrajecten worden uitgezet.

De commissie meent dat de opleiding de functie van de ombudspersoon beter kan communiceren en beter zichtbaar moet maken aan studenten. De studenten met wie de commissie sprak, waren wel op de hoogte van het bestaan van een ombudspersoon, maar wisten niet wie dit was. Beroepsprocedures komen binnen de opleiding zelden voor. Tot slot is ook de begeleiding van studenten die deelnemen aan een internationale uitwisseling volgens hen voor verbetering vatbaar.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de zichtbaarheid van de centrale studiebegeleidingsdienst te verlagen om drempels te vermijden.

De commissie dringt aan op kleinere klasgroepen bij de taalvakken om de nodige begeleiding te kunnen voorzien.

#### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed |
| 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 de aanwezigheid van een sterk uitgebouwd systeem van kwaliteitszorg vast, met uitgebreide metingen, een kwaliteitshandboek en een onderbouwde visie. Vanuit de hogeschool worden verschillende bevestigingen en metingen opgezet en uitgevoerd bij alle relevante actoren en betrokken stakeholders. Er worden studietijdmetingen uitgevoerd en bevestigingen gedaan bij personeelsleden, stagementoren, het werkveld en alumni. Studenten worden bevestigd via de kwaliteitsbarometer, enquêtes per opleidingsonderdeel, stage-evaluaties en studietijdmetingen. Daarnaast werkt de hogeschool met audits op basis van het ISO-systeem, en voerde zij ter voorbereiding van het visitatiebezoek een proefvisitatie of accreditatiescan uit. Deze scan peilde naar sterke punten en verbeteringspunten met betrekking tot alle facetten van het visitatiebeoordelingskader bij verschillende actoren uit het personeelsteam, het beleid, het werkveld en de studenten. Deze bevestigingen gebeuren volgens de commissie voldoende frequent en systematisch. Bovendien maken zij deel uit van een meerjarenplanning. De commissie waardeert deze aandacht voor de lange termijn in het kwaliteitszorgbeleid.

De commissie stelde vast dat de opleiding vlot toegang heeft tot de resultaten van de uitgevoerde metingen, en dat deze besproken worden in overlegorganen. De commissie is van mening dat de aandacht voor kwaliteitszorg binnen de opleiding nog kan worden vergroot, maar stelde vast dat men met ondersteuning vanuit het centrale niveau op weg is naar een doorleefde kwaliteitszorgcultuur. Zij meent echter dat men bij de implementatie van het centrale kwaliteitszorgsysteem in de opleiding het tempo niet mag overhaasten. Daarnaast stelt zij dat het meetsysteem goed moet gesynthetiseerd worden en dat men geen overaanbod aan metingen mag creëren. De commissie stelde immers vast dat veel meetacties gepland worden, maar meent dat de prioriteit nu dient te liggen op de implementatie van het kwaliteitszorgsysteem op opleidingsniveau.

De commissie apprecieert de duidelijke implementatie van de PDCA-cirkel in het proces. De metingen worden systematisch verzameld vanuit een duidelijke visie op kwaliteitszorg en vooropgestelde prioriteiten op opleidingsniveau. De commissie waardeert het dat de opleiding werkt met een systeem van knipperlichten bij de interpretatie van de meetresultaten, maar meent dat de grenswaarde van 3.5 als knipperlicht bij de accreditatiescan eerder laag is. Zij is wel tevreden over de wijze waarop de analyse van de meetresultaten gebeurt, en besluit dat de metingen valide en betrouwbaar zijn. De analyses gebeuren door een analyseteam op centraal niveau, en worden vervolgens besproken binnen het opleidingsteam of de coördinatiegroep. Tot slot oordeelt de commissie positief over het vergelijken van de meetresultaten met andere instellingen binnen de associatie, wat een meerwaarde kan zijn bij de analyse van de resultaten.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de gedetailleerde uitbouw van het meetsysteem te matigen en goed te synthetiseren, om de implementatie op opleidingsniveau haalbaar te maken.



## Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

### Beoordelingscriterium:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie stelde op basis van de gevoerde gesprekken en ingekeken documenten vast dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan het opvolgen van de meetresultaten en het omzetten van deze resultaten in degelijke verbeteringstrajecten. De kwaliteitszorgcyclus is hierin duidelijk herkenbaar, en het proces wordt opgevolgd via het kwaliteitshandboek. De commissie stelde bijvoorbeeld met tevredenheid vast dat de constatacie van misbruik van het studentenstatuut en het frequenter voorkomen van trissers, leidde tot een verstrenging van de studievoortgangmaatregelen. Daarnaast kunnen de opgezette en al gerealiseerde verbeteringstrajecten inzake internationalisering volgens de commissie als voorbeeld dienen voor verbeteringstrajecten in andere domeinen binnen de opleiding.

De commissie is eveneens tevreden over de grondige aanpak van verbeteringspunten die tijdens de vorige visitatie werden vermeld. Deze verbeteringstrajecten zijn volgens de commissie goed uitgewerkt en uitgevoerd. Dit geldt evenwel niet voor alle verbeteringspunten. Zo werd al tijdens de vorige visitatie vastgesteld dat de vakinhoudelijke klemtonen binnen de afstudeerrichtingen Marketing en Logistiek dienen te worden verbeterd. Deze vaststelling werd door de commissie tijdens het bezoek opnieuw bevestigd, maar de opleiding heeft nog geen acties ondernomen om dit te verhelpen. De commissie stelde eveneens vast dat niet alle recente knipperlichten al werden omgezet in een verbeteringstraject. Dit is volgens de commissie het geval met betrekking tot de werking van de cursusdienst en de beperkte betrokkenheid van personeelsleden bij beleidsbeslissingen op centraal niveau. Toch is de commissie van mening dat de grote meerderheid van de aanbevelingen uit de vorige visitatie degelijk werd aangepakt. Omwille van de systematische aanpak van verbeteringstrajecten binnen de opleiding, spreekt de commissie haar vertrouwen uit dat de gesignaleerde pijnpunten tot tijdige en adequate verbeteringsacties zullen leiden.

De commissie stelde tijdens het bezoek vast dat er op opleidingsniveau veel plannen voor verbeteringstrajecten bestaan maar dat concrete acties om deze uit te voeren, in een beperkt aantal gevallen ontbreken. Zij meent dat de implementatie van de vooropgezette acties aandacht verdient.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de degelijke systematiek die gebruikt wordt in al aanwezige verbeteringstrajecten, ook in te zetten voor recente knipperlichten waarvoor nog geen verbeteringsacties werden uitgevoerd.

## 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 vast dat de hogeschool en de opleiding beschikken over voldoende inspraakorganen en structuren om alle relevante actoren op voldoende wijze te betrekken bij de opleiding. Zij is in het bijzonder positief over de inspraak van het werkveld via de resonantieraden, die systematisch en frequent worden georganiseerd. Deze raad functioneert per afstudeerrichting, en buigt zich over het opleidingsprogramma, de cursusinhouden, de stages en de actuele vakinhoud. Het werkveld wordt ook betrokken via de Businessraad, die waakt over de afstemming van alle professionele en academische opleidingen op de noden uit het werkveld. De vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten ook zelf erg tevreden te zijn over hun betrokkenheid en inspraakmogelijkheden binnen de opleiding.

Alumni zijn eveneens vertegenwoordigd in de resonantieraden. Daarnaast bestaat een alumniwerking op het niveau van het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. Studenten zijn vertegenwoordigd in de studentenraad. De betrokkenheid van de studenten Bedrijfsmanagement hierin vraagt volgens de commissie wel extra aandacht. Ook in de coördinatieraad, academische raad, campusraad en resonantieraad zijn studenten vertegenwoordigd. Door de fusie naar de HUB hebben niet alle personeelsleden meer het gevoel voldoende inspraak te hebben in het beleid. Het overleg in de stafvergaderingen, zoals de coördinatiegroep en het onderwijsteam, biedt hier deels een antwoord op. De commissie waardeert het dat voorstellen tot curriculumherziening bijvoorbeeld altijd getoetst worden bij studenten en docenten in deze raden voor zij worden toegepast. De administratieve en technische personeelsleden zijn meer tevreden over hun inspraakmogelijkheden.

Naast de overlegorganen worden studenten, alumni, werkveld en personeelsleden gehoord via bevragingen. Studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers lieten de commissie weten dat zij niet altijd op de hoogte worden gebracht van de resultaten van deze bevragingen. De commissie beschouwt dit als een werkpunt.

Hoewel alle actoren bevraged worden, en de formele structuren en inspraakorganen bestaan, vraagt de commissie meer aandacht voor de communicatie met betrekking tot acties naar aanleiding van verbeteringspunten die docenten en studenten melden. Dit gebrek aan communicatie leidt immers tot een gevoel van ontevredenheid en een verminderde betrokkenheid bij (het beleid van) de opleiding. Bovendien wordt dit volgens de commissie versterkt doordat men op centraal niveau aan een te hoog tempo werkt aan kwaliteitszorg, wat de implementatie op opleidingsniveau bemoeilijkt. De commissie vraagt hier meer aandacht voor, aangezien de betrokkenheid van het personeel in het verleden al een werkpunt bleek.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt blijvende aandacht voor inspraakmogelijkheden voor personeelsleden bij het beleid.

De commissie raadt de opleiding aan beter te communiceren over de resultaten van en acties die volgen uit de bevragingen bij de verschillende actoren.

## **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:                                  | goed      |
| 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:**

De commissie stelde vast dat de opleiding een voldoende hoog gerealiseerd niveau bereikt. De commissie is in het bijzonder tevreden over het bereikte niveau in de taalonderdelen van de opleiding. Daarnaast viel het de commissie op dat de studenten uit de opleiding veel vrijstellingen behalen bij de beroepsorganisatie IAB op basis van hun diploma Bedrijfsmanagement aan de HUB.

Ook de vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten erg tevreden te zijn over het niveau van de laatstejaarsstudenten en de alumni van de opleiding. De afgestudeerden zijn snel inzetbaar en vinden dan ook snel een eerste job na afstuderen. Het hoge niveau van taalvaardigheid waardeert ook het werkveld sterk. De vertegenwoordigers van het werkveld merkten wel op dat de opleiding meer dient in te zetten op enkele domeinspecifieke doelstellingen die niet bij alle alumni zijn bereikt, zoals het projectmatig werken en het uitvoeren van een kosten-batenanalyse. Deze ervaring wordt gedeeld door de laatstejaarsstudenten van de afstudeerrichtingen Logistiek management, die bijvoorbeeld graag meer voorbereid waren op het werken met productieplannen. De commissie bevestigt dit, en meent dat de aandacht voor andere sectoren dan transport binnen Logistiek management kan worden vergroot, bijvoorbeeld met betrekking tot *supply chain*.

De commissie betreurt het dat de opleiding niet beschikt over een bachelorproef, die de inschatting van het gerealiseerde niveau binnen de opleiding als geheel zou vereenvoudigen. Daarnaast meent de commissie dat het bereikte reflectieniveau in de stageverslagen een aandachtspunt is. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld waren niet tevreden over de diepgang die wordt bereikt in de stageverslagen. De commissie is van mening dat het portfolio beter kan worden ingezet om het niveau en het aandeel van reflectie binnen deze verslagen aan te scherpen.

Hoewel ze ervaren dat de echte praktijk toch een aanpassing vergt ten aanzien van de beschermde praktijkoefeningen binnen de opleiding, lieten de laatstejaarsstudenten de commissie weten dat ze zich voldoende voorbereid voelen op de stage. Enkel de studenten van de afstudeerrichting Logistiek management menen dat aan sommige competenties iets te weinig aandacht wordt besteed tijdens de opleiding, zoals eerder werd vermeld.

De commissie is van mening dat de opleiding een voldoende resultaat bereikt met betrekking tot internationalisering. In het schooljaar 2010-2011 nam een vijftiental studenten deel aan een internationale uitwisseling. In het tweede jaar van de opleiding worden studenten geïnformeerd over de mogelijkheden van een Erasmusuitwisseling in het derde jaar. De opleiding stimuleert volgens de commissie voldoende studenten om deel te nemen aan dergelijke uitwisselingen en werkt ook aan contacten met internationale bedrijven in het kader van buitenlandse stages. Eerder in de opleiding is er ook aandacht voor internationale aspecten, dankzij internationale gastsprekers en een buitenlandse studiereis voor alle afstudeerrichtingen, met uitzondering van Logistiek management. Tot slot zijn er mogelijkheden tot bidualomering in samenwerking met een Franstalige opleiding in het Brussels. De commissie is tevreden over dit initiatief, maar meent wel dat de opleiding nog meer studenten kan aanzetten om hieraan deel te nemen.

Daarnaast organiseert de opleiding Engelstalige opleidingsonderdelen die studenten als keuzevak kunnen opnemen, en waarbij ze in contact komen met inkomende studenten van verschillende nationaliteiten. Meer dan de helft van de studenten van de opleiding maakt gebruik van deze mogelijkheid.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het invoeren van een bachelorproef of een alternatieve eindopdracht te overwegen om het bereikte eindniveau van de studenten goed te kunnen inschatten.

De opleiding dient het niveau en het aandeel van reflectie in de stageverslagen te verhogen.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 met tevredenheid vast dat de opleiding beschikt over duidelijke en meetbare streefcijfers, onder meer via het gebruik van *scorecards*. Op basis van deze streefcijfers behaalt de opleiding volgens de commissie dan ook een behoorlijk rendement. De commissie merkt op dat de opleiding nog beter inzicht zou kunnen verwerven in de redenen voor het niet slagen voor opleidingsonderdelen die aan het einde van de opleiding zijn geprogrammeerd. Het rendement in de laatste trajectschijf lijkt de commissie immers eerder aan de lage kant.

De opleiding beschikt volgens de commissie over voldoende rendementsgegevens, onder meer in functie van de vooropleiding van studenten. De opleiding kent ook een verlenging van de gemiddelde studieduur, omwille van de flexibilisering van het hoger onderwijs en spreidingsmogelijkheden. De commissie is van mening dat de opleiding dit fenomeen zelf goed in kaart brengt en oorzaken onderzoekt.

Het onderzoek naar redenen van de stijgende drop-out en het niet slagen is volgens de commissie een aandachtspunt binnen de opleiding. Zij steunt de intentie van de opleiding om hier via uitstroomgesprekken een beter zicht op te krijgen. Daarnaast meent zij ook dat de opleiding meer kan investeren in het opsporen van studenten die niet komen opdagen in de lessen, zodat men een beter zicht krijgt op de redenen tot afhaken en het rendement kan worden verhoogd. De commissie is wel tevreden over de inspanningen die de opleiding doet om studenten te begeleiden bij heroriëntering.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan een beter inzicht te verwerven in de redenen voor het niet slagen voor opleidingsonderdelen die aan het einde van de opleiding zijn geprogrammeerd.

**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.

## Globaal 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 oordeel dat het zelfevaluatierapport van de opleiding voldoende uitgebreid en onderbouwd was. Zij is ook tevreden over de structuur van het ZER, die de leesbaarheid vergrootte. Ook de duidelijke verwijzing naar de bijlagen en onderbouwend cijfermateriaal werd gewaardeerd. De commissie meent wel dat de opleiding zich wat kritischer kon opstellen ten aanzien van de eigen sterke punten en verbeteringspunten, die niet altijd helder naar voor kwamen in het rapport.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- Met betrekking tot het facet 1.2 heeft de opleiding acties ondernomen op het vlak van internationale benchmarking op het vlak van communicatie van de doelstellingen:
  - In het academiejaar 2009 werd samen met de Franstalige hogeschool EPHEC – in het kader van het bidiplomeringstraject – een benchmark uitgevoerd voor de competenties van de afstudeerrichting Marketing. Die wordt jaarlijks geüpdatet tegen het licht van de programmawijzigingen. Vanaf het academiejaar 2011-2012 wordt eenzelfde oefening gemaakt voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit. In het academiejaar 2011-2012 werd ook een vergelijking gemaakt tussen het competentieprofiel van de afstudeerrichting Marketing en de License Professionnelle van het Institut de la Providence uit Blois (Frankrijk).
  - De opleiding wijst op het feit dat heel wat energie gestopt wordt in de jaarlijkse actualisering van de ECTS-fiches, en dat zij door de docenten worden gebruikt om toelichting te geven bij de cursus – en de doelstellingen ervan – tijdens een eerste inleidend college. In de tweede opleidingsfase krijgen de studenten in het tweede semester tijdens de seminaries opnieuw een overzicht van de competenties, zodat ze een eerste zelfanalyse kunnen maken tegen het einde van het tweede jaar. In de derde opleidingsfase worden de studenten weer actief geconfronteerd met de competenties van hun opleiding, doordat zij naar aanleiding van de stage hun competentiegroei in kaart moeten brengen aan de hand van de competenties van de opleiding. Om de studenten nog meer vertrouwd te maken met de ECTS-fiches en hun inhoud zullen vanaf het academiejaar 2012-2013 bij examens, tests en opdrachten systematisch de getoetste competenties/kerndoelen vermeld worden.
- Met betrekking tot het facet 2.1 heeft de opleiding acties ondernomen op het vlak van keuzemogelijkheden in het programma:
  - De studenten kunnen voor vijf studiepunten kiezen uit een brede waaier van opleidingsonderdelen die hetzij verbredend of verdiepend zijn.

- Vanaf het academiejaar 2012-2013 kunnen studenten van de tweede fase van de afstudeerrichting Marketing kiezen tussen een traject waarbij Duitse communicatievaardigheden aangeleerd worden, of een traject waarin de focus ligt op verdieping van de marketingcompetenties: commerciële juridische vraagstukken (drie studiepunten) en interactieve marketing (drie studiepunten).
- Met betrekking tot het facet 2.2 trof de opleiding verbeteringsacties op het vlak van het portfolio, de professionele gerichtheid van de afstudeerrichting Logistiek management en de bachelorproef:
  - De opleiding maakte gebruik van een op maat gesneden digitaal interactief portfolio waarbij de student alleen bewijsmateriaal diende te uploaden. Zelfevaluatie van de competenties, evaluatie door de mentor en stagebegeleider, en interactie met de stakeholders gebeurde volledig digitaal. Er wordt gewerkt aan een OOF-project voor de ontwikkeling van een generiek portfolio, dat vanaf 2013 wordt geoperationaliseerd.
  - Het vernieuwde opleidingsprogramma dat vanaf 2011-2012 jaar na jaar werd ingevoerd, zal aantoonbaar meer aandacht besteden aan het onderdeel Logistiek.
  - De opleiding heeft al in 2011 beslist om een bachelorproef in te voeren. Het uitgangspunt daarbij is de basistekst die door het LICA van de KAHO Sint-Lieven werd opgesteld, en die werd toegelicht tijdens de personeelsvergadering van 12 september 2011.
- Met betrekking tot het facet 2.6 meldt de opleiding dat sluitende afspraken werden gemaakt met de cursusleverancier om de problemen met de tijdige levering van cursussen als gevolg van de consolidatie- en verhuisperikelen aan te pakken.
- Met betrekking tot het facet 2.7 geeft de opleiding aan dat het studiegebied in de afgelopen maanden een beleidstekst heeft uitgewerkt waarin het zijn toetsbeleid uiteenzet.
- Met betrekking tot het facet 5.3 zijn nieuwe afspraken gemaakt in verband met de bespreking van resultaten van bevragingen.



Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet                            | score onderwerp  |
|---|--|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | goed                                   |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende                              |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed                                   |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | MAR-LOG:<br>voldoende<br>AFI-FVE: goed |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed                                   |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké                                    |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende                              |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende                              |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | goed                                   |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.                                 |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende                              |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende                              |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende                              |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende                              |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed                                   |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed                                   |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | goed                                   |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | goed                                   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende                              |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende                              |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende                              |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HUB Hogeschool-Universiteit Brussel**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)



## Karel de Grote-Hogeschool

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Karel de Grote-Hogeschool**

De Karel de Grote-Hogeschool is een katholieke hogeschool die ontstond uit een fusie van dertien katholieke Antwerpse hogescholen in 1995. De hogeschool maakt deel uit van de Associatie Universiteit en Hogescholen Antwerpen (AUHA) en is de grootste hogeschool van Antwerpen. Zij biedt opleidingen aan binnen zes departementen, die verspreid zijn over dertien verschillende campussen. Karel de Grote-Hogeschool biedt zowel professionele bacheloropleidingen als masteropleidingen aan. De hogeschool telt ongeveer 9000 studenten en 1000 personeelsleden.

De opleiding Bedrijfsmanagement maakt deel uit van het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde, dat gevestigd is op de campus Groenplaats. Dit departement biedt naast Bedrijfsmanagement ook de professionele bacheloropleidingen Office management en Toegepaste informatica aan.

De opleiding Bedrijfsmanagement in de Karel de Grote-Hogeschool telt op het ogenblik van het visitatiebezoek het grootste aantal studenten van alle hogescholen die de opleiding aanbieden: ongeveer 2400 studenten. De Karel de Grote-Hogeschool biedt binnen Bedrijfsmanagement zeven afstudeerrichtingen aan: Accountancy-fiscaliteit (AFI), Financie- en verzekeringswezen (FVE), KMO-management (KMO), Logistiek management (LOG), Marketing (MAR), Rechtspraak (REP) en Internationaal ondernemen (ION). Deze laatste afstudeerrichting wordt sinds 2004 aangeboden in samenwerking met de Plantijn Hogeschool van de Provincie Antwerpen en de Artesis Hogeschool Antwerpen, die eveneens tot de associatie AUHA behoren. Omdat deze afstudeerrichting op het ogenblik van de visitatie georganiseerd wordt door de Karel de Grote-Hogeschool wordt deze afstudeerrichting meegenomen in het opleidingsrapport van Bedrijfsmanagement van de Karel de Grote-Hogeschool. Elke afstudeerrichting binnen de opleiding beschikt over een eigen coördinator.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie:**                    **AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed**  
**ION: voldoende**

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

De Karel de Grote-Hogeschool beschikt over een duidelijke visie, waarin de doelstellingen van de opleiding Bedrijfsmanagement zijn ingebed. Deze visie legt de nadruk op studentgeoriënteerd handelen, het bereiken van resultaten, innoveren voor de toekomst, samenwerken in vertrouwen en engagement voor een betere wereld. De commissie waardeert het dat deze doordachte visie en de strategische doelstellingen de basis vormen voor het uiteenzetten van de doelstellingen op opleidingsniveau.

De doelstellingen voor de opleiding Bedrijfsmanagement bevatten algemene competenties, algemene beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties per afstudeerrichting. De beroepsspecifieke competenties zijn gebaseerd op het door de opleiding opgestelde competentieprofiel per afstudeerrichting, dat rekening hield met decretale bepalingen en de Dublin-descriptoren. Deze competenties werden aangevuld op basis van een onderzoek naar *best practices* en feedback van lectoren en het beroepenveld. De beroepsspecifieke competenties werden per afstudeerrichting geformuleerd. Een aantal beroepsspecifieke competenties is gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. Het gaat om 'communiceren in een vreemde taal' en 'beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen'. De beroepsspecifieke competenties worden hier kort weergegeven.

#### Accountancy-fiscaliteit:

De beginnende beroepsbeoefenaar

- is in staat tot correct boekhoudkundig en fiscaal documentenbeheer;
- heeft kennis van de juridische onderbouw;
- kan beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen;
- is in staat tot cijfermatige verwerking van gegevens;
- kan dossiers correct rapporteren en verdedigen;
- kan boekhoudkundig, fiscaal, financieel, verzekeringstechnisch en economisch advies verlenen;
- onderhoudt professionele contacten;
- is in staat tot zelfstandig ondernemerschap;
- beschikt over persoonlijke integriteit, discretie en verantwoordelijkheid;

- kan communiceren in een vreemde taal;
- kan stresssituaties en deadlines beheersen.

#### **Financie- en verzekeringswezen:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- is in staat tot klantgerichte dienstverlening;
- heeft kennis van de juridische onderbouw;
- kan boekhoudkundig, fiscaal, financieel, verzekeringstechnisch en economisch advies verlenen;
- is in staat tot dataverwerking van verzamelde gegevens;
- is in staat tot risicobeheer, met inbegrip van analyse, verzekering en opvolging;
- kan communiceren in een vreemde taal;
- onderhoudt professionele contacten;
- kan beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen;
- is in staat tot zelfstandig ondernemerschap;
- beschikt over persoonlijke integriteit, discretie en verantwoordelijkheid;
- beheerst verkooptechnieken.

#### **KMO-management:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- kan leidinggevende capaciteiten aanwenden (management);
- is in staat tot strategievorming;
- is in staat tot financieel management;
- is in staat tot marketingmanagement;
- is (job)polyvalent;
- kan omgaan met bedrijfsautomatiseringsprocessen;
- is in staat en bereid tot maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- is in staat tot zelfstandig ondernemerschap;
- kan beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen;
- onderhoudt professionele contacten;
- kan communiceren in een vreemde taal.

#### **Logistiek management:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- is in staat tot aankoopmanagement;
- kan voorraad en magazijn beheren;
- kan distributie plannen, organiseren en opvolgen;
- is in staat tot transportplanning en –organisatie;
- beheerst handelstechnieken;
- is in staat tot internationaal riskmanagement;
- is in staat tot kwaliteitsmanagement;
- kan klantgericht handelen;
- kan juridische materie toepassen;
- kan communiceren in een vreemde taal;
- kan beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen.

#### **Marketing:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- kan klantgericht handelen;
- beheerst verkooptechnieken;

- is in staat tot salesmanagement met behulp van leidinggevenden;
- kan marktonderzoek uitvoeren;
- heeft cijfermatig inzicht;
- is in staat tot marketingplanning;
- beheerst marketingcommunicatievaardigheden;
- kan communiceren in een vreemde taal;
- kan de basistechnieken van aankoop toepassen;
- heeft voldoende kennis van juridische aspecten;
- is in staat tot (een aanzet van) personeelsmanagement;
- is in staat tot logistiek management.

### **Rechtspraak:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- beheerst de principes en methoden van het juridische bronnenonderzoek;
- kan juridische documentatie opvolgen, beheren en structureren;
- is in staat tot dossiermanagement: dossiervoorbereiding, -behandeling en –afhandeling;
- kan mondeling en schriftelijk communiceren over recht;
- kan eerstelijnsadvies verlenen met betrekking tot juridische problemen;
- is in staat tot het ondersteunen van de professionele jurist;
- kan beroepsgerelateerde ontwikkelingen opvolgen;
- onderhoudt professionele contacten;
- kan communiceren in een vreemde taal.

### **Internationaal ondernemen:**

De beginnende beroepsbeoefenaar

- in staat tot samenwerking;
- kan resultaatgericht handelen;
- kan klantgericht handelen;
- is in staat tot duurzaam ondernemen;
- kan communiceren in een vreemde taal;
- is in staat een professioneel netwerk uit te bouwen en te onderhouden;
- kan strategisch handelen;
- is veranderingsgericht en flexibel;
- is in staat tot nationaal en internationaal ondernemerschap;
- kan initiatief nemen en risico's hanteren;
- beschikt over leidinggevende capaciteiten.

De commissie is tevreden over de geformuleerde doelstellingen. De competenties volgen de decretale kaders en zijn dus op het niveau van een professionele bacheloropleiding. De algemene beroepsgerichte en de beroepsspecifieke competenties stemmen ook overeen met de doelstellingen die in het domeinspecifieke referentiekader vooropgesteld worden. De commissie vindt dat deze beroepsspecifieke doelstellingen goed zijn uitgewerkt, maar soms nog meer in termen van concrete competenties kunnen uitgedrukt worden. Vooral voor de afstudeerrichting ION is de commissie van mening dat de beroepsspecifieke competenties op een te algemeen en abstract niveau geformuleerd werden, en dat deze meer concreet dienen te worden uitgewerkt.

De commissie stelt dat de opleiding meer internationale referentiekaders kan hanteren bij het opstellen van deze beroepsspecifieke competenties. De internationale dimensie in de doelstellingen dient volgens de commissie meer expliciet aanwezig te zijn, en dient ruimer te worden opgevat dan het nastreven van een hoog percentage voor studenten- en docentenmobiliteit. Uit de gesprekken tijdens het bezoek bleek dat ook een aantal personeelsleden en studenten zich bewust is van het gebrek aan formele doelstellingen inzake internationalisering.

De commissie is echter erg positief over de vergelijkingsoefening die gemaakt is tussen de afstudeerrichtingen. Het vergelijken van deze profielen vond plaats om na te gaan welke doelstellingen en bijhorende opleidingsonderdelen moeten opgenomen worden door studenten die een tweede afstudeerrichting willen volgen. Toch stelt de commissie zich vragen over het bestaan van de veelheid aan afstudeerrichtingen onder eenzelfde opleiding Bedrijfsmanagement. De doelstellingen van enkele afstudeerrichtingen vertonen immers weinig tot geen overeenkomsten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor de internationale component in de doelstellingen. Ook de internationale profilering van de opleiding kan versterkt worden.

De beroepsspecifieke competenties dienen volgens de commissie meer concreet geformuleerd te worden. Dit geldt in het bijzonder voor de erg algemeen geformuleerde doelstellingen voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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:**

**AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed**  
**ION: voldoende**

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

Bij het opstellen van het competentieprofiel van de afstudeerrichtingen binnen de opleiding Bedrijfsmanagement greep men terug naar de bestaande en respectievelijke beroepsprofielen en reglementering om aan te sluiten bij de eisen van het werkveld. De opleiding heeft sterk uitgebouwde (informele) contacten met het beroepenveld voor de opbouw en het bijsturen van het curriculum, zo bleek uit de gesprekken met het werkveld, de opleidingscoördinatoren en het onderwijzende personeel. De opleiding betrok het werkveld ook actief bij het opstellen van de doelstellingen door middel van formele bevestigingen en overleg via focusgroepen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het overleg met het werkveld over de doelstellingen al resulteerde in wijzigingen in de opbouw van de domeinspecifieke doelstellingen. De commissie is positief over deze werkwijze. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld bleek dat zij zelf tevreden zijn over hun betrokkenheid bij het opstellen van de opleidingsdoelstellingen, maar ook meer formeel georganiseerde contacten en inspraakmogelijkheden zouden appreciëren, bijvoorbeeld bij de vertaling van deze doelstellingen naar het programma.

Ook internationale instellingen die voor de opleiding fungeren als Erasmuspartner en partnerinstellingen in Nederland dienden als een bijkomende bron bij het opstellen van de doelstellingen. De commissie waardeert het dat de opleidingscoördinatoren de studieprogramma's van partnerinstellingen vergelijken in functie van studentenmobiliteit, en deze input eveneens gebruiken om het eigen programma bij te sturen. Voor de

afstudeerrichting ION werd rond het competentierooster door de drie organiserende instellingen ook overleg gepleegd met de enige andere instelling voor hoger onderwijs die deze afstudeerrichting aanbiedt.

Tot slot maakte de opleiding gebruik van het domeinspecifieke referentiekader van de commissie om een vergelijking met de eigen doelstellingen uit te voeren en de competenties in de toekomst bij te stellen. De commissie stelde vast dat verschillen tussen het opleidingskader en het referentiekader van de commissie duidelijk worden beargumenteerd.

Op basis van deze informatie besluit de commissie dat het domeinspecifieke karakter van de vooropgestelde doelstellingen voor alle afstudeerrichtingen voldoende gewaarborgd is. In de domeinspecifieke doelstellingen van de afstudeerrichtingen komt een duidelijke profilering naar boven. Voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen vindt de commissie dat de doelstellingen nog te weinig afgetoetst zijn bij internationale partners die verder reiken dan Nederlandstalige instellingen en organisaties, waarmee de opleiding wel voldoende in overleg treedt. Afstemming met het internationale werkveld is volgens de commissie noodzakelijk om de domeinspecifieke eisen en het internationale karakter van deze afstudeerrichting te waarborgen. Voor de afstudeerrichting Rechtspraak betreurt de commissie het dat men geen expliciete aandacht heeft voor de attitude 'geen vooringenomenheid'. Daarnaast vindt de commissie dat ook voor deze afstudeerrichting het contact met het internationale beroepenveld in functie van het opstellen van een competentieprofiel kan worden verbeterd.

De commissie stelt dat het overleg met het werkveld over de vooropgestelde doelstellingen meer gestructureerd en geformaliseerd dient te worden, om het bestaan ervan te garanderen op lange termijn. De commissie meent dat op die manier de doorgevoerde aanpassingen in de doelstellingen overal consequent kunnen worden aangepast. Zij stelde immers vast dat de competenties die men binnen een opleidingsonderdeel nastreeft, soms werden aangepast op basis van overleg met het werkveld, maar nog niet meteen in de studiegidsen werden gewijzigd.

De vooropgestelde doelstellingen worden aan studenten en externen gecommuniceerd door middel van de studiegids via de website van de school en tijdens het eerste contactmoment van de meeste opleidingsonderdelen. Het personeel van de hogeschool krijgt deze informatie via de overlegvergaderingen. Het werkveld wordt op de hoogte gebracht van de vooropgestelde doelstellingen via bevestigingen en contactmomenten rond stages en projecten. Uit de gesprekken met de studenten en de alumni kan de commissie besluiten dat de studenten nog te weinig actief op de hoogte worden gebracht van de competenties die de opleiding nastreeft. Docenten verwijzen vaak naar het elektronische leerplatform, waardoor het initiatief om informatie over de competenties op te zoeken bij de studenten ligt. De commissie stelde vast dat, hoewel zij weten waar ze informatie over de competenties kunnen vinden, niet alle studenten hiervan gebruikmaken. Een aantal studenten bleek zich bewust van het feit dat kennis, vaardigheden en attitudes worden vooropgesteld in de opleidingsonderdelen, maar geven aan dat dit naar hen toe niet altijd wordt geëxpliciteerd. Ook in de afstudeerrichting Internationaal ondernemen, waar door het probleemgestuurd onderwijs (PGO) competenties een extra belangrijke rol spelen, blijken de studenten te weinig op de hoogte van de doelstellingen die men via deze onderwijsvorm wil bereiken. Zij zijn zich volgens de commissie te weinig bewust van het competentiegericht werken als basis voor PGO.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het overleg met het werkveld meer te structureren en uit te breiden met meer internationale partners, vooral bij de afstudeerrichting Internationaal ondernemen.

De commissie vraagt meer aandacht voor duidelijke communicatie naar de studenten over de doelstellingen die in elk van de afstudeerrichtingen worden nagestreefd.



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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed<br>ION: voldoende |
| facet 1.2, domeinspecifieke eisen: | AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed<br>ION: voldoende |

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: voldoende

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

In het kader van het omvormingsproces naar competentiegericht werken werd op basis van de competentieprofielen per afstudeerrichting een competentiematrix opgesteld die de vooropgestelde competenties koppelt aan de opleidingsonderdelen. Hoewel de commissie positief is over de evolutie naar competentiegericht werken, is zij van mening dat deze oefening te zeer per individueel opleidingsonderdeel plaatsvond. De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om verdere ondersteuning en vorming inzake competentiegericht werken voor lectoren te organiseren, maar stelt zich vragen bij de geplande individuele aanpak op initiatief van de lectoren. Het koppelen van competenties aan opleidingsonderdelen, evenals het opstellen van didactische steekkaarten dient volgens de commissie meer in team te gebeuren, zodat afstemming tussen de verschillende opleidingsonderdelen verzekerd wordt. De vakgroepwerking speelt hierin een belangrijke rol.

De vooropgestelde doelstellingen zijn volgens de commissie grotendeels herkenbaar in het programma van de opleiding. In de ECTS-fiches, die zich in de studiegids bevinden, wordt het verband tussen de opleidingsonderdelen en de doelstellingen verduidelijkt. De studiegidsen zijn volgens de commissie erg helder en uitgebreid. Er wordt ook verwezen naar de evaluatievormen, wat de transparantie rond evaluaties naar studenten bevordert.

De kwaliteit van het curriculum is volgens de commissie over het algemeen voldoende. Zij is van mening dat het programma een gezond evenwicht tussen theorie en praktijk waarborgt, en dat de beide onderdelen met elkaar geïntegreerd worden binnen een aantal opleidingsonderdelen. De commissie stelt dat er in het programma voldoende aandacht is voor vakoverschrijdende elementen. De aanwezigheid van projecten zoals het *International Business Program* draagt hiertoe bij. De commissie meent dat het competentiegericht denken in de opleiding een stevige start heeft genomen en dat de opleiding hiertoe duidelijke doelstellingen heeft geformuleerd voor de nabije toekomst. Het competentiegericht werken met de studenten daarentegen dient volgens de commissie nog sterker te worden uitgebouwd. Het opstarten van pilootprojecten rond competentiegericht werken, die nadien vertaald worden naar de hele opleiding, kan dit mogelijk maken en wordt door de commissie gewaardeerd.

Het opleidingsprogramma werd opgebouwd in vier periodes die bestaan uit zes weken met een evaluatieperiode. Voor de opbouw van het programma werd sterk vertrokken vanuit de specificiteit van de zeven afstudeerrichtingen die de opleiding Bedrijfsmanagement in Karel de Grote-Hogeschool aanbiedt. De verschillende afstudeerrichtingen hebben een eigen studieprogramma vanaf het eerste jaar. Dertig studiepunten zijn gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. De keuze in afstudeerrichtingen die al vanaf het eerste jaar gemaakt wordt, is voor vele studenten een reden om te kiezen voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan deze hogeschool. De opleidingsonderdelen bieden een meer gespecialiseerde inhoud aan, naarmate de student in het

programma vordert, en de opleidingsonderdelen bouwen op elkaar verder. In het eerste deeltraject komt een aantal gemeenschappelijke opleidingsonderdelen aan bod, die een wijziging in de keuze van afstudeerrichting in het eerste jaar nog mogelijk moeten maken. De commissie waardeert het dat men via deze opbouw flexibiliteit wil mogelijk maken. De gemeenschappelijke stam van de opleiding bestaat uit Bedrijfsbeheer, Bedrijfscommunicatie, Bedrijfseconomie, Bedrijfsmanagement en -organisatie, Recht en ondernemen en Arbeidsrecht. Naast deze gemeenschappelijke opleidingsonderdelen, die een totaal van dertig studiepunten vormen, en de specifieke onderdelen per afstudeerrichting, bevat elke afstudeerrichting ook een leerlijn Vreemde talen, een leerlijn ICT en het opleidingsonderdeel Religie, Zingeving en Levensbeschouwing. Hoewel de doelstellingen voor de taalopleiding in alle afstudeerrichtingen dezelfde zijn, heeft de commissie vastgesteld dat de plaats die talen krijgen in het opleidingsprogramma verschillend is. Ook de studenten bleken verschillen op te merken tussen afstudeerrichtingen in de mate waarin talen een plaats krijgen in het studieprogramma. De taalopleiding van de afstudeerrichting Logistiek management en KMO-management wordt door studenten en commissie beter beoordeeld dan de taalopleiding in de andere afstudeerrichtingen. De commissie raadt de opleiding aan om erover te waken dat het programma van alle afstudeerrichtingen het mogelijk maakt een voldoende niveau van Nederlands, Frans en Engels te bereiken. Zowel docenten, werkveldvertegenwoordigers, studenten als alumni vinden dat de taalopleiding voor verbetering vatbaar is. De commissie waardeert het dat de opleiding hiertoe al een aanzet leverde door een specifiek project rond de vreemde talen.

De commissie waardeert het dat de opleiding recent enkele keuzetrajecten heeft ingevoerd die het voor studenten mogelijk maken eigen interesses te volgen. Tijdens de gesprekken met studenten bleek immers dat het gebrek aan keuzetrajecten binnen de opleiding in het verleden werd ervaren als een tekort. De commissie raadt de opleiding aan na te denken over een uitbreiding van keuzevakken om hier volledig aan tegemoet te komen.

In samenwerking met enkele Centra voor Volwassenenonderwijs heeft de opleiding Bedrijfsmanagement van de Karel de Grote-Hogeschool een aanvullingstraject samengesteld voor instromers met een grauaatsdiploma. Dit traject bestaat uit ongeveer zestig studiepunten en leidt tot een diploma van professionele bachelor. De opbouw van het programma voor dit verkorte traject is volgens de commissie voldoende overdacht. Vanuit een vergelijking tussen het competentieprofiel van de hogescholen is een lijst opgesteld van competenties waaraan deze instromers dienen te voldoen, en heeft men een verkort programma samengesteld voor een complementair aanvullingstraject.

Hoewel de commissie van mening is dat de doelstellingen grotendeels herkenbaar zijn in het programma, stelt zij toch dat een aantal vooropgestelde doelstellingen meer expliciet moet worden vertaald naar het studieprogramma. Het kritisch reflecteren wordt als doelstelling en belangrijke competentie naar voor geschoven, maar komt volgens de commissie nog te weinig en te oppervlakkig aan bod in het huidige programma. Dit werd tevens bevestigd door het werkveld en een aantal studenten. Uit de gesprekken met studenten, alumni en docenten bleek dat kritisch reflecteren wordt verengd tot een vorm van productevaluatie van het eigen functioneren of tot rolverdeling binnen groepswerk. Hierbij wordt zelden ingegaan op procesevaluatie, waarbij de student eigen leerdoelen formuleert, nagaat in hoeverre deze al bereikt zijn en vooropstelt hoe hij deze verder zal bereiken. De commissie is van oordeel dat docenten meer vorming en ondersteuning behoeven om de studenten te begeleiden in zelfreflectie en het ervaringsgericht werken, en dat studenten meer begeleiding behoeven om de eigen leerdoelen beter en concreter te kunnen formuleren. De commissie heeft tijdens de gevoerde gesprekken wel vastgesteld dat de opleiding zich bewust is van dit werkpunt en zich voorneemt hier meer in te investeren. Zij is ook positief over de mate waarin momenteel al feedback gegeven wordt bij opdrachten, examens en groepswerken door docenten en *peers*. Dit is een eerste belangrijke stap naar kritische reflectie over het eigen functioneren. Ook voor de competentie 'multiculturele gevoeligheid' stelt de commissie dat deze beter kan vertaald worden in het opleidingsprogramma. Er zijn te weinig opleidingsonderdelen die deze competentie expliciet behandelen, waardoor de aandacht voor deze competentie te veel afhankelijk blijkt van de individuele docent. Initiatieven als 'Stadsklap' en opleidingsonderdelen als *Intercultural management* dienen volgens de commissie in elke afstudeerrichting aan bod te komen om hieraan tegemoet te komen. Ook bij de afstudeerrichting Internationaal ondernemen komt deze competentie volgens de commissie nog te weinig aan bod. Aangezien de competentie van multiculturele gevoeligheid in de doelstellingen extra wordt benadrukt en het profiel van de afstudeerrichting kenmerkt, stelt de commissie dat deze in het programma extra op de voorgrond

moet treden. De commissie is ook van mening dat het aandeel internationale contacten en projecten in het programma van alle afstudeerrichtingen dient te worden uitgebreid om deze doelstelling volledig waar te maken.

Enkele domeinspecifieke doelstellingen worden volgens de commissie te weinig belicht in het studieprogramma van de afstudeerrichtingen. Voor de afstudeerrichting AFI wordt het verlenen van fiscaal advies vooropgesteld in de domeinspecifieke doelstellingen, maar dit wordt volgens de commissie onvoldoende opgenomen in het programma om bij te dragen tot de realisatie ervan. In de afstudeerrichting FVE wordt in het opleidingsonderdeel Fiscaal recht enkel ingegaan op personenbelasting deel 1, wat volgens de commissie niet volstaat om alle doelstellingen te bereiken.

De hogeschool bezit een duidelijke visie op internationalisering, die men in de opleiding Bedrijfsmanagement tracht te realiseren in het studieprogramma door middel van uitwisselingsprogramma's zoals Erasmus en het Erasmus-Belgica-programma, buitenlandse stages en enkele opleidingsonderdelen die internationale kaders aanreiken. De commissie waardeert deze initiatieven, waarmee men studenten stimuleert tot deelname aan uitwisselingen, stages en projecten die hen laten kennismaken met internationale aspecten. Volgens de commissie draagt het bidiplomeringscontract met de hogeschool HELMo hieraan bij. De commissie stelt echter wel dat het invoegen van internationale aspecten, kaders en referenties in de opleidingsonderdelen beter kan. Ook de studenten ervaren hier een tekort in het programma. Daarnaast betreurt de commissie het dat de *International Business Course* niet verplicht is opgenomen in het studieprogramma van elke afstudeerrichting, maar slechts als keuzevak.

De commissie beoordeelt de wijze waarop de opleiding de curriculumhervorming aanpakt positief. Jaarlijks vindt een actualisering van het curriculum plaats door de opleidingsteams. Zij doen dit op basis van contacten met het werkveld, recente evoluties op de arbeidsmarkt en resultaten van bevestigingen. Deze bronnen worden eveneens ingezet om zicht te krijgen op de wensen inzake het opleidingsaanbod. In het verleden werd op die manier de afstudeerrichting Milieumanagement afgebouwd en het keuzetraject Maatschappelijk verantwoord ondernemen ingevoerd. Studenten worden bij deze initiatieven betrokken via de studentenraad en de afstudeerraden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op een versterking van het taalprogramma, zodat voor alle afstudeerrichtingen een voldoende hoog niveau kan bereikt worden.

De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om meer te investeren in de uitbouw van competentiegericht werken met studenten, en dringt aan op een snelle uitwerking hiervan.

De opleiding dient in het programma meer aandacht te geven aan opleidingsonderdelen die kritische reflectie en het formuleren van eigen leerdoelen bij studenten kunnen stimuleren en ondersteunen, en die internationale aspecten aan bod brengen.

De commissie vraagt om een aantal domeinspecifieke competenties meer aan bod te laten komen in het programma van de respectievelijke afstudeerrichting.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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:

In de opleiding gaat volgens de commissie veel aandacht naar projecten, stage en andere elementen die de professionele gerichtheid van het programma garanderen. De professionele gerichtheid van het programma wordt ook geleidelijk aan groter in het tweede en derde jaar. Dit wordt door de commissie positief beoordeeld. Ook de studenten zien de observatiestage, de lange stage en projecten zoals de *'Experience Days'* als belangrijke elementen in het programma, die de voeling met het beroepenveld bevorderen.

De stage neemt in het totale opleidingsprogramma een belangrijke plaats in vanwege de doelstellingen, de duur en de plaats aan het einde van de opleiding. De afstudeerrichtingen Financiering- en verzekeringswezen, Logistiek management, Marketing en Rechtspraktijk hebben al in het tweede jaar een observatiestage. Binnen Financiering- en verzekeringswezen gaat het om een observatie- en participatiestage in de financiële en/of verzekeringstechnische sector van twaalf dagen, die telt voor vier studiepunten. Binnen Logistiek management maakt de observatiestage deel uit van het opleidingsonderdeel Practicum, waarin studenten kennismaken met verschillende subsectoren als binnenvaart, spoorvervoer, wegvervoer, luchtvracht en logistieke activiteiten. De observatiestage binnen de afstudeerrichtingen Marketing en Rechtspraktijk bestaat uit één week observatie, voor Marketing bij een vertegenwoordiger en voor Rechtspraktijk in een juridische organisatie.

In alle afstudeerrichtingen komt de lange stage op einde van het opleidingsprogramma aan bod. Zowel volgens docenten als studenten wordt gedurende de lange stage een belangrijke evolutie doorgemaakt in het leerproces. Binnen de afstudeerrichting Internationaal ondernemen was de buitenlandse stage voor sommige studenten bovendien de reden om voor deze opleiding te kiezen. Deze stage duurt acht weken, voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit zeven en voor Marketing negen weken. Elke afstudeerrichting organiseert de stage autonoom. Het concept van stage is binnen de opleiding verschillend voor de afstudeerrichtingen. Uit de gesprekken kan de commissie echter afleiden dat deze keuze wel overdacht is, en aansluit bij de noden van het respectievelijke werkveld waarin studenten van de verschillende afstudeerrichtingen zullen terechtkomen. Toch dringt de commissie aan op meer samenwerking tussen de afstudeerrichtingen rond het uitwerken van procedures voor stageverloop, stagebegeleiding, reflectie en stage-evaluatie. De commissie raadt de opleiding aan om de verschillen in tijdstip en de duur van de stage binnen de verschillende afstudeerrichtingen blijvend te evalueren. Studenten van de afstudeerrichting KMO-management pleiten bijvoorbeeld voor een stage op het einde van het studieprogramma, en studenten van de afstudeerrichting Logistiek management wensen een langere duur van de stage. De commissie waardeert het wel dat stageplaatsen goed gescreend worden, en enkel toegelaten worden als zij voldoen aan de criteria die elke afstudeerrichting voor zichzelf heeft geformuleerd. De studenten van de verkorte opleiding appreciëren het ook dat een stage op de eigen werkplek wordt toegestaan, indien deze voldoet aan de criteria.

De stagebegeleiding verschilt zowel wat inhoud als intensiteit betreft tussen en binnen afstudeerrichtingen. Binnen alle afstudeerrichtingen start de begeleiding met een praktisch informatiemoment. Binnen Rechtspraktijk krijgen studenten inhoudelijk ook voorbereiding op de stage binnen het opleidingsonderdeel Juridische vaardigheden. Alle studenten krijgen een leerbegeleider vanuit de hogeschool, die hen tijdens de stage begeleidt. De wijze waarop studenten worden opgevolgd vanuit de opleiding varieert tussen de afstudeerrichtingen, en kan

ingevuld worden door mailverkeer, een logboek, tussentijdse schriftelijke verslagen, practica of terugkomdagen. Binnen de afstudeerrichting Internationaal ondernemen worden studenten die in het buitenland stage lopen, soms te weinig opgevolgd. Alle studenten krijgen ook een werkbegeleider op de stageplaats. Deze werkbegeleider of stagementor krijgt vooraf de evaluatiecriteria, en dient na afloop van de stage de student te evalueren via stellingen en vragen op het evaluatieformulier. Deze begeleiders van het stagebedrijf dienen volgens de commissie door de opleiding beter ondersteund te worden om studenten adequaat te kunnen begeleiden in hun leerproces. De commissie stelt dat de informatiebrochure niet volstaat als vorming van bedrijfsmentoren of werkbegeleiders om studenten te begeleiden. Een duidelijk kader voor opvolging en beoordeling van de stagiair is volgens de commissie wenselijk om het leerproces te ondersteunen en de evaluatie door de stageplaats niet te laten verlopen volgens de individuele criteria van de stagementor. Dit kan ook leiden tot een meer coherente evaluatie over de verschillende stageplaatsen heen. De gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld leren dat ook zij meer procesbegeleiding bij de stage zinvol achten.

De wijze waarop de stage en het leerproces van de student vanuit de opleiding worden aangestuurd, dient volgens de commissie te worden verbeterd. Het formuleren van heldere en voldoende uitgewerkte gedragsindicatoren voor de stage kan zowel het leerrendement van de stage ten aanzien van de doelstellingen als de evaluatie van de stages verbeteren. De beoordeling van de stage loopt niet gelijk over de afstudeerrichtingen heen. Binnen Logistiek management wordt aan de stage een eindwerk en binnen Rechtspraak een project gekoppeld, die de evaluatie mee beïnvloeden. Andere afstudeerrichtingen werken met tussentijdse opdrachten. Alle afstudeerrichtingen bepalen de eindevaluatie wel in overleg met de werkbegeleider van de stageplaats en de leerbegeleider van de opleiding. Het werken met gedragsindicatoren zou volgens de commissie zorgen voor minder variatie in kwaliteit en quoting van stagerapporten. Het opgestarte pilootproject voor het formuleren van gedragsindicatoren wordt door de commissie dan ook positief onthaald, en biedt mogelijkheden tot verdere samenwerking tussen de afstudeerrichtingen. Er is volgens de commissie ook nood aan meer begeleiding inzake kritische reflectie en meer aansluiting van begeleiding bij de leerstijl van de student. Sommige studenten zijn erg tevreden over de begeleiding en de opvolging, onder meer door het gebruik van de stageformulieren. Andere studenten zijn minder tevreden en geven aan dat de begeleiding te zeer verschillend is bij verschillende docenten.

De opleiding heeft ook naast de lange stage aandacht voor enkele praktijkgericht onderwijsactiviteiten die de professionele gerichtheid van het programma versterken. De commissie is positief over de workshops, bedrijfsbezoeken, de betrokkenheid van een externe jury bij het eindwerk van Logistiek management, de observatiestage en de projecten. De gesprekken met de studenten tonen aan dat de observatiestage hen zicht geeft op de beroepspraktijk, en dat deze ervaring hen helpt om later in de opleiding keuzes te maken, bijvoorbeeld voor de lange stage. Ook het contact dat zij hebben met bedrijven doorheen het verloop van de opleiding, appreciëren de studenten sterk. Om de professionele gerichtheid van de opleidingsonderdelen te vergroten, doet men in de opleiding een beroep op gastdocenten uit het werkveld om gespecialiseerde onderwerpen toe te lichten door experts. Daarnaast zorgen ook de vaste docenten voor voldoende voeling met het werkveld om de inhoud van de opleidingsonderdelen te koppelen aan recente ontwikkelingen en voorbeelden uit het beroepenveld. Het werken met cases uit het praktijkveld wordt door de commissie erg geapprecieerd. De aanwezigheid van internationaal gerichte activiteiten die bijdragen aan de professionele gerichtheid van de opleiding, is voor een aantal afstudeerrichtingen echter te beperkt. Het opleidingsonderdeel *International Business Course* is bijvoorbeeld niet binnen elke afstudeerrichting als verplicht opleidingsonderdeel opgenomen in het programma, en bidiplomering met de partnerinstelling in Luik is enkel mogelijk voor studenten van Accountancy-fiscaliteit, Financiering- en verzekeringswezen en Marketing.

Het cursusmateriaal van de opleiding bestaat uit een combinatie van standaardwerken en eigen ontwikkeld materiaal. Algemeen is de commissie tevreden over het niveau en de representatieve inhoud van de cursussen. Veel handboeken en cursussen bewaren het evenwicht tussen theoretische onderbouw en praktijkgerichtheid. Voor een aantal cursussen binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit geldt dit oordeel niet, omdat deze voornamelijk zijn opgebouwd uit slides en niet studentvriendelijk zijn samengesteld. De praktijkgerichtheid van het cursusmateriaal binnen deze afstudeerrichting kan verbeterd worden. Voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen stelt de commissie zich vragen bij de specialisatiegraad van het cursusmateriaal. Talen, recht,

communicatie, marketing en boekhouden komen aan bod, maar er is weinig materiaal voorhanden dat zich specifiek richt op internationaal ondernemen. Elementen van deontologie en ethiek zijn volgens de commissie momenteel dan weer oververtegenwoordigd binnen het programma van alle afstudeerrichtingen. De commissie vraagt ook aandacht voor inhoudelijke overlappings van een aantal cursussen. Het materiaal van 'Woonkrediet en fiscale attesten' vertoont bijvoorbeeld overlap met enkele andere opleidingsonderdelen.

Hoewel de commissie de keuze om vooral te investeren in onderwijsprocessen erkent, vindt ze de mate waarin de opleiding zich inzet voor maatschappelijke dienstverlening beperkt. De commissie meent dat maatschappelijke dienstverlening op opleidingsniveau verder moet reiken dat het uitnodigen van externe sprekers, en raadt de opleiding aan maatschappelijke dienstverlening te gebruiken voor het uitbouwen van een professioneel netwerk. Aan de andere kant beoordeelt de commissie de betrokkenheid van studenten bij de praktijkprojecten en een beperkte dienstverlening naar externe instanties positief. Zo staan studenten in voor marktonderzoek voor kleine bedrijven binnen de afstudeerrichting Marketing, en voor het uitvoeren en verwerken van bevragingen bij het personeel van het hof van beroep binnen de afstudeerrichting Rechtspraak.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan gedragsindicatoren voor de stage te formuleren om het leerproces en evaluatieproces beter te kunnen aansturen. Een duidelijk beoordelingskader voor stagebegeleiders, stagebegeleiders en studenten is wenselijk.

De commissie dringt aan op meer begeleiding van studenten inzake kritische reflectie doorheen de stage en andere opdrachten, om het niveau van deze competentie te verhogen.

De procesbegeleiding van studenten tijdens de stage dient volgens de commissie te worden verbeterd. Een opleiding voor begeleiders van de stagebedrijven kan hier ook toe bijdragen.

### **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:**

Het programma kent een logische opbouw van algemeen naar meer gespecialiseerd. De verticale en horizontale samenhang van het programma is voor de commissie erg helder, en uit de gesprekken bleek dat deze ook voor de studenten duidelijk zichtbaar is. De verticale samenhang blijkt volgens de commissie uit de wijze waarop de competenties worden opgebouwd van eenvoudig naar complex doorheen het studieprogramma. Ook het contact met het werkveld, de praktijkgerichtheid en de toepassingen worden op deze manier opgebouwd. In de eerste modules werken de studenten met fictieve bedrijfscasussen, nadien voeren zij opdrachten uit voor reële bedrijven en in de laatste modules lopen zij stage in een bedrijf of organisatie. Hoewel theorie en praktijk al vanaf het eerste jaar verweven zijn, wordt het niveau van toepassing van eerder opgedane kennis steeds complexer naarmate het programma vordert. De afnemende sturing die studenten ontvangen, speelt hier eveneens op in. Uit de gesprekken met de studenten van het laatste jaar blijkt dat ook een aantal opleidingsonderdelen, vooral op het einde van het studieprogramma, voor verticale (en horizontale) samenhang zorgt, doordat verschillende elementen uit opleidingsonderdelen van de vorige modules moeten ingezet worden om de doelstellingen te bereiken en de opdrachten te kunnen uitvoeren. De stage speelt hierin eveneens een belangrijke rol. Zoals

vermeld vraagt de commissie de opleiding dan ook om na te denken over de plaats van de lange stage in het programma. Om de stage volop te benutten als synthesemoment van de opleiding kan het zinvol zijn om binnen alle afstudeerrichtingen dit opleidingsonderdeel in de laatste module aan te bieden. De horizontale samenhang binnen het opleidingsprogramma wordt volgens de commissie goed gerealiseerd. Vooral de projecten zorgen voor verbanden tussen de verschillende opleidingsonderdelen, en vereisen dat studenten verschillende inhouden met elkaar in verband brengen. De commissie vraagt de opleiding wel alert te zijn voor eventuele overlappen binnen het studieprogramma. Enkele opleidingsonderdelen slagen er volgens de commissie niet helemaal in horizontale samenhang te creëren die duidelijke verbanden aantoonst tussen opleidingsonderdelen zonder te veel inhoudelijke overlap te creëren.

Deze heldere samenhang binnen het programma maakt dat de organisatie van inwisselbare opleidingsonderdelen en verkorte trajecten eenvoudiger verloopt. De commissie is van mening dat het systeem van inwisselbare opleidingsonderdelen goed werkt, omdat men vooraf duidelijk aangeeft welke opleidingsonderdelen verplicht zijn en welke kunnen ingewisseld worden door keuzetrajecten. Er is volgens de commissie ook voldoende aandacht voor de volgtijdelijkheid binnen de verschillende trajecten. De student is mee verantwoordelijk voor het bewaken van de volgtijdelijkheid, en dient hiermee rekening te houden in het voorstel voor een individueel studieprogramma. Dit kan omdat voor elk opleidingsonderdeel de volgtijdelijkheid duidelijk aangegeven is in de studiegids. De commissie waardeert het dat de volgtijdelijkheid echter niet onder volledige verantwoordelijkheid van de student valt, maar eveneens bewaakt wordt door de leertrajectbegeleiding en het opleidingshoofd.

Eerder in dit rapport werd al duidelijk dat de commissie meer aandacht vraagt voor de samenhang tussen de verschillende afstudeerrichtingen van de opleiding Bedrijfsmanagement. De commissie heeft wel vastgesteld dat het contact tussen de opleidingscoördinatoren goed is, en dat docenten die verantwoordelijk zijn voor gemeenschappelijke opleidingsonderdelen in verschillende afstudeerrichtingen lesgeven en op die manier de samenhang proberen te bewaken. Desondanks blijft dit volgens de commissie een aandachtspunt om te voorkomen dat de afstudeerrichtingen gaan functioneren als onafhankelijke opleidingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand, bachelor: tenminste 180 studiepunten

##### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaren van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een professioneel gerichte bachelor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/



## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding koos voor een modulesysteem om de studielast en evaluatiemomenten voor de studenten zo veel mogelijk te spreiden over het academiejaar. Dit systeem wordt door de studenten en de alumni gewaardeerd, en de commissie is positief over deze keuze, omdat de studeerbaarheid van het gehele programma hierdoor wordt verhoogd. Recent vond, na een analyse van het jaarsysteem, een aanpassing plaats van het periodesysteem. Hoewel de commissie het waardeert dat het systeem geëvalueerd en bijgestuurd wordt, raadt zij de opleiding aan hierbij voldoende rekening te houden met de studeerbaarheid van het programma. De aanpassingen leidden volgens de studenten immers tot een zwaardere tweede en vierde evaluatieperiode, waardoor de voordelen van het modulesysteem niet volledig benut worden. De studenten dienen volgens de commissie bij deze aanpassingen meer betrokken te worden, en naast de wensen van het personeel en praktische bezwaren dienen ook hun bezorgheden en opmerkingen mee opgenomen te worden bij het nemen van dergelijke beslissingen.

Op basis van de gevoerde gesprekken, onder meer met alumni en studenten, en de ingekeken documenten besluit de commissie dat de studielast voldoende evenwichtig verdeeld is over de verschillende modules, en haalbaar is voor de studenten. Omdat een aantal opleidingsonderdelen tweemaal per academiejaar wordt aangeboden, hebben de studenten meer mogelijkheden om de studielast te spreiden over de verschillende modules. Vooral voor de individuele trajecten is dit volgens de commissie een meerwaarde. Sommige studenten ervaren een kleine piek van werklast in het tweede jaar door de combinatie van praktijkopdrachten en theoretische vakken, maar vinden het programma wel haalbaar en appreciëren het dat ze hierdoor leren omgaan met timemanagement.

De commissie vraagt dringende aandacht voor het organiseren van studietijdmetingen, die tot op heden niet gebeuren. Studenten nemen niet deel aan studietijdmetingen, met uitzondering van een eenmalig initiatief van een individuele docent die een meting deed voor het eigen opleidingsonderdeel. Studietijdmetingen en bevragingen rond studiebelemmerende factoren dienen volgens de commissie te gebeuren om voldoende zicht te krijgen op de knelpunten en om studiebevorderende acties te kunnen ondernemen. De commissie waardeert het wel dat per opleidingsonderdeel een inschatting wordt gemaakt van de noodzakelijke studietijd, die volgens de studenten realistisch is. Uit de gesprekken met de studenten bleek ook dat voor een aantal vakken een logboek wordt bijgehouden, waarin ook genoteerd wordt hoeveel uren geïnvesteerd worden, naast de contacturen. Deze informatie dient volgens de commissie te worden ingezet om de inschatting van studietijd af te toetsen.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie dringt aan op het organiseren van studietijdmetingen, en het in kaart brengen van studiebevorderende en studiebelemmerende factoren.

## 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: voldoende

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

De commissie is van mening dat de opleiding beschikt over een duidelijk en evenwichtig didactisch concept. De opleiding profileert zich met een sterke pedagogisch-didactische aanpak, waarin competentiegericht werken, afnemende sturing, gespreide studielast, leertrajectbegeleiding en een moderne infrastructuur de belangrijkste principes zijn. Met dit didactische concept wil de opleiding inspelen op de kenmerken en behoeften van de heterogene studenteninstroom. De afnemende sturing weerspiegelt zich in de inhoud en werkvormen die in de opleidingsonderdelen gebruikt worden, waarbij meer zelfstandig werk en zelfstudie van studenten worden verwacht naarmate ze vorderen in het opleidingsprogramma. De commissie heeft vastgesteld dat dit didactische principe voldoende wordt waargemaakt in het opleidingsprogramma en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen positief beïnvloedt. Inzake competentiegericht werken heeft de opleiding volgens de commissie een goede start genomen, maar dient wel nog meer aandacht besteed te worden aan competentiegericht evalueren en aan reflectie bij studenten, die hen in staat stelt het eigen leerproces te overzien en na te gaan aan welke competenties nog onvoldoende worden beheerst.

De opleiding wil studenten ook aanzetten tot zelfsturing via *blended learning*. De commissie is echter van mening dat het concept van *blended learning* nog onvoldoende geïntegreerd en toegepast wordt in de opleiding. *Blended learning* wordt als didactisch concept vooropgesteld in het team, maar is niet volledig ingeburgerd in de praktijk van het lesgeven. De studenten gebruiken de laptop niet voor alle vakken, onder meer omdat niet alle lectoren hun onderwijs erop afstemmen en sommigen het gebruik ervan zelfs verbieden, omdat studenten er misbruik van maken. Uit de gesprekken met studenten en docenten bleek dat laptops ook enkel worden gebruikt voor het maken van oefeningen en het raadplegen van bronnen. *Blended learning* wordt slechts uitzonderlijk toegepast bij het aanbrengen van nieuwe leerstof. De commissie is van mening dat een visie op en strategie voor *blended learning* noodzakelijk zijn, waarbinnen het initiatief voor de toepassing van *blended learning* niet wordt overgelaten aan de individuele docent en waarbij begeleiding voor docenten wordt voorzien.

De didactische vormgeving van de opleidingsonderdelen wordt volgens de commissie voldoende afgestemd op de vakinhoud. De studiegidsen laten zien dat verschillende didactische werkvormen gebruikt worden binnen de verschillende afstudeerrichtingen. Op basis van de gevoerde gesprekken heeft de commissie echter vastgesteld dat de variatie in gebruikte didactische werkvormen bij een aantal opleidingsonderdelen erg beperkt is. Vooral binnen de afstudeerrichtingen Rechtspraktijk en Logistiek management zijn de gehanteerde werkvormen volgens de commissie nog te eenzijdig, omdat ze zich beperken tot het onderwijsleergesprek en doceren. Uit de gesprekken met docenten en studenten kon de commissie opmaken dat het werken met grote groepen hierbij een belemmerende factor is. De commissie is positief over het feit dat de gebruikte werkvormen worden geëvalueerd en indien nodig worden aangepast. Zo wordt het opleidingsonderdeel Boekhouden binnen de afstudeerrichting Internationaal ondernemen niet langer via probleemgestuurd onderwijs (PGO) gegeven maar via meer traditionele onderwijsvormen, omdat de inhoud van dit opleidingsonderdeel onvoldoende diepgaand aan bod kwam. De commissie is van mening dat deze evaluatie nog meer systematisch en binnen alle afstudeerrichtingen dient te gebeuren. De commissie waardeert de intentie van de opleiding om een projectwerk in te voeren binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding veel aandacht heeft voor de praktijkgerichtheid in het opleidingsprogramma via de werkvormen, onder meer door het invoeren van stages en projecten. Binnen de afstudeerrichting Internationaal ondernemen is de commissie positief over het gebruik van PGO als werkvorm om

bepaalde vakinhouden aan bod te laten komen. Het verband tussen theorie en praktijktoepassing wordt voor de studenten erg duidelijk gemaakt in deze werkvorm, en de studenten lieten de commissie weten dat zij erg tevreden zijn over de begeleiding en feedback die zij ontvangen binnen deze werkvorm. De commissie stelt echter dat deze ervaring en expertise gedeeld dienen te worden met de andere afstudeerrichtingen, waar PGO ook een meerwaarde zou kunnen betekenen. Dit zou ook de coherentie tussen de afstudeerrichtingen kunnen vergroten. Binnen de afstudeerrichting Logistiek management dient volgens de commissie ook blijvend te worden gereflecteerd over de meerwaarde die een klassiek eindwerk heeft ten opzichte van het project, waarvoor in de andere afstudeerrichtingen werd gekozen.

De commissie is van mening dat de didactische uitwerking van de leermiddelen binnen de opleiding goed is. Docenten kunnen een keurmerk aanvragen dat vanuit de opleiding wordt gegeven aan goede cursussen. De commissie heeft vastgesteld dat het keurmerk een stimulans is om cursusmateriaal te optimaliseren, en raadt de opleiding aan deze procedure toe te passen voor elk opleidingsonderdeel en niet alleen op vraag van de docenten, om het effect ervan te vergroten. Ook het gebruik van het aanwezige taallabo dient volgens de commissie meer aangemoedigd te worden. De gesprekken met docenten en studenten tonen aan dat niet binnen elke afstudeerrichting gebruikgemaakt wordt van deze labo's. Het gebruik hiervan zou volgens de commissie meer bijdragen aan de realisatie van het didactische concept en de doelstellingen inzake taalonderwijs.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Een aantal initiatieven zoals *blended learning*, het kwaliteitskeurmerk voor cursusmateriaal en projectgestuurd onderwijs is al beperkt ingevoerd, maar dient nog meer te worden uitgewerkt en uitgebreid naar verschillende afstudeerrichtingen en opleidingsonderdelen van de opleiding. De al opgebouwde expertise over deze werkvormen kan beter gedeeld worden onder docenten en afstudeerrichtingen.

De taallabo's kunnen beter worden ingezet in alle afstudeerrichtingen om de taalopleidingen op een hoger niveau te krijgen.

#### **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 gebruikte evaluatievormen binnen de opleiding vormen een combinatie van product- en procesevaluatie waarbinnen mondelinge, schriftelijke en permanente evaluatie een plaats krijgen. De opleiding Bedrijfsmanagement van de Karel de Grote-Hogeschool beschikt echter niet over een toetsbeleid waarbinnen hierover afspraken worden gemaakt. Docenten leggen individueel de evaluatiecriteria vast en kiezen zelf de evaluatievormen die zij hanteren, zonder dat gewaakt wordt over voldoende variatie in en afstemming op de vooropgestelde competenties. De commissie steunt de intentie van de opleiding om een toetsbeleid uit te werken in functie van het competentiegericht werken en evalueren, maar dringt aan op een snelle uitvoering hiervan.

Ook voor de stage en het eindwerk binnen Logistiek management dient volgens de commissie een duidelijk beoordelingskader te worden uitgewerkt, dat criteria en gedragsindicatoren bevat en zowel door student, stagemontor als stagebegeleider gebruikt kan worden. De commissie steunt de intentie om op basis van het

pilootproject gedragsindicatoren en evaluatieformulieren voor de hele opleiding te ontwikkelen. Momenteel worden de beperkte lijsten met gedragsindicatoren binnen het pilootproject echter nog te veel gebruikt als checklist en niet als basis voor een kwalitatieve weging, wat de evaluatie volgens de commissie niet ten goede komt. De commissie heeft vastgesteld dat het niveau van de stagewerken en eindwerken momenteel te sterk varieert. Dit geldt met nadruk voor de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen, waarbij de evaluatie van het eindwerk volgens de commissie herzien moet worden om een eenduidige, consistente en transparante beoordeling te garanderen. Het project binnen deze afstudeerrichting, dat nog tijdens het academiejaar 2010-2011 een volledig herwerkt eindwerkproces uitrolt, kan aan deze opmerking tegemoetkomen. De gesprekken met de studenten tonen bovendien aan dat sommigen onder hen discrepanties ervaren tussen de beoordeling van de stagebegeleiders en de stagementoren. De nood aan een duidelijk kader geldt eveneens voor de evaluatie van zelfreflectie bij studenten. De commissie meent dat voor een goede begeleiding en sturing van zelfreflectie en zelfevaluatie duidelijke evaluatiecriteria noodzakelijk zijn. Deze beoordelingskaders dienen volgens de commissie opleidingsbreed te worden ontwikkeld om gemeenschappelijke afspraken, transparantie en eenzelfde niveau tussen de afstudeerrichtingen te bevorderen.

De commissie is van mening dat de examenvragen van de opleidingsonderdelen overeenstemmen met het niveau van een professionele bacheloropleiding, en een evenwicht houden tussen kennis en vaardigheden enerzijds, en theorie en toepassing anderzijds. Toch stelt de commissie dat de examenvragen van een aantal opleidingsonderdelen nog te weinig competentiegericht zijn en te veel kenniselementen bevatten. De commissie waardeert de recente inspanningen van de opleiding om docenten te ondersteunen inzake competentiegericht evalueren. Daarnaast is de commissie positief over het gebruik van *peer-assessment* bij de evaluatie van enkele opleidingsonderdelen. Ook het werken met jury's waarin het beroepenveld wordt vertegenwoordigd voor de beoordeling van eindwerken en projecten is volgens de commissie een meerwaarde.

De examenroosters worden goed afgestemd tussen de verschillende afstudeerrichtingen en zijn tijdig ter beschikking van de studenten. Voor elk opleidingsonderdeel heeft de student recht op twee examenkansen, waarvan de tweede kans voor alle modules in eenzelfde tweede zittijd plaatsvindt. Voor de stage in het laatste jaar is slechts één beoordeling mogelijk. Over de examenvorm worden de studenten duidelijk geïnformeerd via de studiegids. De studenten van het eerste en tweede jaar lieten de commissie weten dat met de opmerkingen die zij op het examenrooster hebben, te weinig rekening wordt gehouden. Dit is het geval voor een volgens de studenten te zware examenperiode na module 2 en 4. De commissie raadt de opleiding dan ook aan voldoende te waken over inspraak van studenten bij het opstellen van de examenregeling. Indien men aan de opmerkingen en wensen van studenten niet tegemoet kan komen, dient de reden duidelijk aan hen gecommuniceerd te worden. Daarnaast heeft de commissie vastgesteld dat de communicatie naar studenten over de examenresultaten en het inzagerecht verbeterd dient te worden. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat er soms sprake is van een laattijdige bekendmaking van de examenresultaten, en dat niet alle studenten tijdig op de hoogte gebracht worden van mogelijkheden tot inzage. Voor studenten die een deel van het programma in het buitenland afleggen, dienen ook inzagemomenten voorzien te worden. De studenten geven immers aan zinvolle feedback te ontvangen op deze inzagemomenten. Om de voordelen van het modulesysteem te benutten, is het belangrijk dat studenten tijdig op de hoogte gebracht worden van de examenresultaten om tijdig te kunnen bijsturen. Bij onregelmatigheden of problemen rond evaluatie en examens doet de opleiding een beroep op een examentuchtcommissie en een ombudsvrouw, die bereikbaar is voor de studenten. De commissie beoordeelt deze ombudswerking positief.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om een toetsbeleid uit te werken in functie van competentiegericht werken, en dringt aan op een snelle uitvoering hiervan.

De commissie adviseert de opleiding voor de stage-evaluatie en het eindwerk duidelijke gedragsindicatoren te formuleren. Een duidelijk beoordelingskader voor de stagebedrijven en studenten kan de evaluatie transparanter maken.

De opleiding moet erover waken dat studenten voldoende inspraak hebben bij het opstellen van examenregelingen, en dat zij voldoende en snel geïnformeerd worden over de examenresultaten en het inzagerecht.

## **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

## **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**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 bacheloropleiding.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding aandacht heeft voor de multiculturele en heterogene instroom van studenten. In samenwerking met de associatie probeert men bepaalde doelgroepen meer aan te sporen tot deelname aan het hoger onderwijs door middel van een aantal projecten. Om de opleiding toegankelijk te maken voor alle doelgroepen, is ook een procedure voorzien voor studenten met afwijkende toelatingsvoorwaarden. Men wil echter geen specifieke doelgroepen viseren, en werkt vooral vraaggericht om in spelen op multiculturele en andere verschillen. Omwille van het grote aantal studenten met een individueel studietraject zorgt de opleiding ook voor differentiatie in lesgroepen. De commissie waardeert het dat voor een aantal opleidingsonderdelen studenten die een individueel traject volgen en het onderdeel voor de tweede keer afleggen, aparte lesgroepen worden ingericht. Op die manier kan men inspelen op de voorkennis van studenten die al eerder het opleidingsonderdeel volgden.

Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat de opleiding zich bewust is van de diverse instroom en de verschillen in instroomniveau. De opleiding organiseert echter geen systematische metingen om het instroomniveau in kaart te brengen. Volgens de commissie zouden dergelijke metingen zinvol zijn om meer zicht te krijgen op de aanwezige verschillen en de nood inzake instroombegeleiding. Het onderzoek naar de studieresultaten van de verschillende instroomgroepen, waaruit bijvoorbeeld blijkt dat studenten met een BSO-vooropleiding lagere slaagkansen hebben, kan gebruikt worden als basis voor acties om aansluitingsproblemen te voorkomen. De commissie betreurt het dat momenteel weinig initiatieven worden genomen om dit instroomniveau gelijk te trekken met behulp van meer instroomcursussen en -begeleiding. Slechts voor twee opleidingsonderdelen wordt een zomercursus aangeboden, maar dit aanbod lijkt de doelgroep niet altijd te bereiken. Voor talen, een domein waar veel studenten problemen mee ervaren, wordt geen instroombegeleiding of aangepaste studiebegeleiding in het eerste jaar voorzien. De commissie waardeert het wel dat studenten ondersteund worden inzake studievaardigheid op basis van de LASSI-test, die achteraf wordt besproken.

De opleiding organiseert in samenwerking met enkele Centra voor Volwassenenonderwijs een aanvullingstraject voor studenten die instromen vanuit de HBO<sub>5</sub>-opleiding. De commissie is positief over de wijze waarop dit traject werd georganiseerd. Op basis van een vergelijking met de competentieprofielen van de verschillende opleidingen heeft men vastgelegd aan welke instroomvoorwaarden deze studenten moeten voldoen. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat de samenwerking met de centra erg vlot verloopt en de studenten die dit verkorte traject volgen, tevreden zijn. Daarnaast wordt ook een verkort studietraject aangeboden voor studenten die al een bachelordiploma op zak hebben. Studenten uit deze verkorte studietrajecten hebben voornamelijk contact met docenten via e-mail, en zijn tevreden over de wijze waarop docenten met hen communiceren en hen ondersteunen. De commissie is van mening dat het ontwikkelen van apart studiemateriaal voor deze doelgroep een meerwaarde zou zijn, omdat men op die manier beter kan aansluiten bij de voorkennis en het profiel van deze studenten.

Studenten kunnen vrijstellingen voor opleidingsonderdelen aanvragen op basis van EVC en EVK. De opleiding beschikt over een lijst met standaard goedgekeurde vrijstellingen. Daarnaast kunnen studenten zelf een schriftelijke aanvraag doen voor de erkenning van elders verworven competenties of kwalificaties. Voor elders verworven kwalificaties beslist de opleiding over gelijkwaardigheid van de opleidingsonderdelen en het al dan niet toekennen van een vrijstelling. Voor het erkennen van elders verworven competenties is een instantie op het niveau van de associatie bevoegd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan apart cursusmateriaal te ontwikkelen voor het verkorte traject, en zo beter aan te sluiten op het profiel en de voorkennis van de studenten in deze opleiding.

De commissie adviseert de opleiding het instroomniveau van studenten beter op te volgen en op basis hiervan instroomcursussen aan te bieden die het instroomniveau meer kunnen nivelleren.

#### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen professionele gerichtheid van het programma:         | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed      |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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:

Personeelsbeleid is voor de opleiding een belangrijke focus binnen het algemene beleid. De hogeschool beschikt over een beleidsplan inzake human resources, met duidelijke doelstellingen en projecten waarin de verschillende departementen en opleidingen betrokken zijn. Projecten als NAZCA, het implementeren van het competentie management; Olympia, het professionaliseren van de evaluatiecyclus van personeelsleden; Magneet, waarbij het proces van werving en selectie van personeelsleden wordt geoptimaliseerd en FRIS, het faciliteren van resultaatgericht werken, inspirerend samenwerken en leiderschap, werken door tot in de opleiding Bedrijfsmanagement en worden door de commissie geapprecieerd. Op opleidingsniveau is er volgens de commissie echter nood aan de uitwerking van een meer formeel personeels- en professionaliseringsbeleid, dat structureel wordt opgevolgd. De functioneringsgesprekken van docenten met de coördinator van de afstudeerrichtingen gebeurden in het verleden niet systematisch. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om de opgezette planning strikter op te volgen binnen het NAZCA-project. De opleidingscoördinatoren worden tijdens het planningsgesprek met het departementshoofd geëvalueerd. Uit de beschikbare informatie heeft de commissie niet kunnen vaststellen dat de opleiding beschikt over een visie op professionalisering. Hoewel 5 procent van de taakstelling van onderwijzend personeel wordt vrijgehouden voor professionaliseringsactiviteiten, is er hierin volgens de commissie onvoldoende opvolging en aansturing. Deelname aan andere professionaliseringsactiviteiten wordt overlaten aan het initiatief van personeelsleden. De commissie heeft vastgesteld dat deze deelname erg beperkt is en zich te eng richt op vorming in het kader van beroepsorganisaties. Pedagogische vorming wordt ondersteund door de dienst Onderwijs, maar is daarbuiten bij veel docenten zo goed als afwezig. De aansporing tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten bij personeelsleden die hier zelf geen initiatief toe nemen, bijvoorbeeld via de functioneringsgesprekken, is volgens de commissie momenteel te vrijblijvend. De commissie waardeert wel dat er een aanzet is tot het delen van opgedane inzichten tijdens (personeels)vergaderingen. Daarnaast apprecieert zij het dat recent voor het administratief-technische personeel enkele initiatieven werden opgestart op departementaal niveau om de professionele ontwikkeling te stimuleren.

Voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen is elke hogeschool verantwoordelijk voor de aanwerving, begeleiding, evaluatie en professionalisering van het eigen personeel. De commissie vraagt aandacht voor de coördinatie van het personeelsbeleid van deze afstudeerrichting, en raadt de opleiding aan deze docenten voldoende op te nemen in de personeelswerking.

Het aanwervingsbeleid van de opleiding focust zich op een combinatie van relevante ervaring in het bedrijfsleven, vakinhoudelijke en onderwijskundige expertise, en kent hogeschoolbreed vastgelegde procedures. Nieuwe personeelsleden worden zowel op het niveau van de hogeschool en het departement als op het niveau van de opleiding begeleid. De commissie beoordeelt het onthaal van nieuwe personeelsleden binnen de opleiding positief. Het peter- en metersysteem is een goed initiatief om dit vorm te geven, en wordt ook door het onderwijzende personeel geapprecieerd. Volgens de commissie is meer opvolging hiervan wel noodzakelijk om erover te waken dat ieder nieuw personeelslid die dit wenst, over een peter of meter beschikt die deze taak grondig vervult. Ook de intervisiemomenten met nieuwe personeelsleden en de didactische ondersteuning op

basis van klasobservaties worden zowel door de commissie als door de betrokkenen positief onthaald. Nieuwe personeelsleden worden ook geregeld geëvalueerd. Wanneer uit deze evaluaties blijkt dat de nieuwe personeelsleden niet voldoen aan de vereiste kwaliteit, wordt het contract niet verdergezet.

De commissie is van oordeel dat de ondersteuning van andere personeelsleden een sterk punt is van de opleiding. De dienst Onderwijs speelt hier volgens de commissie een belangrijke rol in, vooral in de vooruitgang die men maakt inzake competentiegericht onderwijs. De commissie meent dat de opleiding op weg is naar het creëren van een lerende organisatie. De goede onderlinge sfeer, in het bijzonder bij de administratieve diensten en de dienst Internationalisering, draagt bij tot deze evolutie. Zij stelde bijvoorbeeld vast dat docenten getraind worden in het omgaan met conflicten en ook ondersteuning krijgen om conflicthantering bij studenten aan te leren. De ondersteuning vanuit de dienst Onderwijs en de vakgroepwerking kan volgens de commissie ook een betere samenwerking tussen de verschillende afstudeerrichtingen binnen de opleiding faciliteren. De commissie heeft immers haar vragen bij de mate waarin het departementshoofd erin kan slagen voldoende coördinatie en samenwerking tussen de afstudeerrichtingen te garanderen vanwege een drukke agenda, en omdat zij mogelijk te ver afstaat van de verschillende afstudeerrichtingen. De functioneringsgesprekken ervaren docenten als ondersteunend. De commissie is van mening dat deze gesprekken een sterke basis kunnen vormen voor de professionalisering van het personeel, maar nog meer structureel kunnen ingezet worden in een professionaliseringsbeleid.

Door de organisatie van pilootprojecten stimuleert de opleiding volgens de commissie de samenwerking tussen docenten, en beperkt ze de werkdruk. Deze projecten kunnen er immers voor zorgen dat een aantal werkwijzen wordt uitgetest door een beperkt publiek, zodat nadien de hele organisatie kan leren van *good practices*. De commissie steunt de intentie van de opleiding om met deze projecten verder aan de slag te gaan.

De gesprekken met studenten en alumni tonen aan dat er een lage drempel is in het contact met docenten. De commissie waardeert het dat docenten beschikbaar zijn voor vragen van studenten na, tijdens of voor lesmomenten, en snel reageren via de gebruikelijke communicatiekanalen (elektronisch leerplatform en e-mail), en is positief over de inzet van deze docenten. De commissie leidt uit de gesprekken met studenten ook af dat de begeleiding die docenten op deze manier geven, voldoet aan de verwachtingen en dat studenten het appreciëren dat docenten hen persoonlijk kennen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient een meer formeel en stimulerend personeels- en professionaliseringsbeleid uit te werken dat personeel meer aanzet tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten, ook op pedagogisch-didactisch vlak.

### **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: voldoende**



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

De commissie is positief over de professionele gerichtheid van het onderwijzende personeel van de opleiding. Veel docenten hebben intensieve contacten met het werkveld of zijn zelf nog actief in het bedrijfsleven. Deze vaststelling wordt bevestigd door de ervaringen van studenten en alumni, die stellen dat de docenten voldoende achtergrond hebben in het vakgebied en relevante voorbeelden uit het beroepenveld kunnen aanreiken. De commissie waardeert het dat praktijkervaring en contacten met het bedrijfsleven aandachtspunten zijn binnen het aanwervingsbeleid van de opleiding. De commissie nuanceert evenwel de stelling dat dit personeel geen stimulans tot beroepsgerichte nascholing nodig heeft. Zij raadt de opleiding aan erover te waken dat alle personeelsleden voldoende initiatief nemen om de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden up-to-date te houden. De commissie stelt wel dat binnen de afstudeerrichtingen Rechtspraak en Financiering en verzekeringswezen de bindingen met het werkveld en de praktijkervaring van het onderwijzende personeel minder sterk zijn, en deze professionele gerichtheid extra aandacht verdient. Het aanwerven van personeel dat de onderwijstaken combineert met een job in het werkveld, kan hieraan tegemoetkomen. Voor alle afstudeerrichtingen adviseert de commissie de contacten met het werkveld te formaliseren, zodat deze ook op lange termijn bestendig worden en verder reiken dan individuele contacten.

Op basis van de gevoerde gesprekken stelt de commissie dat een deel van het onderwijzende personeel te weinig vernieuwingsgericht is ten aanzien van het curriculum. Recente evoluties en vernieuwingen in het werkveld vinden daarom niet onmiddellijk ingang binnen de opleiding, en de innovatiedynamiek van de opleiding wordt hierdoor vertraagd. De commissie raadt de opleiding aan alle personeelsleden te stimuleren en te begeleiden in beroepsgerichte vernieuwingsprocessen.

De commissie waardeert het dat prospectie van potentiële partnerinstellingen in het buitenland gecombineerd worden met het geven van gastcolleges ter plaatse. Daarnaast worden ontvangende gastdocenten ingezet om meer internationale aspecten en domeinspecialiteit binnen te brengen in de opleiding. Desondanks heeft de commissie vastgesteld dat de docentmobiliteit binnen de opleiding nog beperkt is. Zij vraagt extra aandacht om docenten hiertoe te stimuleren. Vooral voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen stelt de commissie dat het aantal internationale contacten niet volstaat om de specifieke doelstellingen van deze afstudeerrichting te bereiken.

Gezien het grote aantal studenten en docenten, de aanwezigheid van gastdocenten en de ligging in het centrum van Antwerpen, stelt de commissie dat de opleiding kansen laat liggen om meer in te zetten op maatschappelijke dienstverlening, zoals het organiseren van een nascholingsaanbod. Zulke initiatieven bieden volgens de commissie kansen tot netwerking om de deskundigheid en professionele gerichtheid van het personeel te versterken.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient te waken over de betrokkenheid van alle personeelsleden in het dynamische proces van vakinhoudelijke kwaliteitsverbetering en innovatie.

De betrokkenheid van en samenwerking met het werkveld binnen de afstudeerrichtingen Rechtspraak en Financiering en verzekeringswezen dienen te worden uitgebreid, en de contacten met het werkveld dienen voor alle afstudeerrichtingen meer geformaliseerd te worden.

De internationale contacten van docenten en internationaal gerichte activiteiten in het vakgebied dienen te worden uitgebreid, vooral binnen de afstudeerrichting Internationaal ondernemen.

### 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:

Op opleidingsniveau beschikt de opleiding Bedrijfsmanagement over 129 onderwijzende personeelsleden (81,8 VTE) en twee personeelsleden die behoren tot het technisch-administratieve personeel (1,5 VTE). De student-personeelsratio bedraagt 16,76 (24,47 per VTE). Omdat heel wat deeltaken en diensten op departementaal of hogeschoolniveau plaatsvinden, acht de commissie deze ratio voldoende. Er is volgens de commissie echter geen sprake van veel ruimte in de personeelsbezetting. Indien enkel onderwijzend personeel in rekening wordt gebracht, heeft de opleiding immers een ratio van 19,25. Het personeelsteam van de opleiding heeft gemiddeld een relatief oudere leeftijd. De opleiding staat volgens de commissie dan ook voor een vervangingsuitdaging. Via een combinatie van deeltijdse opdrachten voor nieuw en ervaren personeel tracht de opleiding ook expertise door te geven aan beginnende docenten. De gemiddeld hoge leeftijd van het personeelsteam wordt ook veroorzaakt door het aanwervingsbeleid, dat mensen met praktijkervaring vooropstelt. Dit zorgt eveneens voor een groot aantal deeltijds tewerkgestelde personeelsleden. Het aantal personeelsleden met een statuut tijdelijk vacant wordt verklaard door het relatief hoge aantal personeelsleden met loopbaanonderbreking, die worden vervangen door interim-aanstellingen. Een aantal personeelsleden dat de onderwijsopdracht combineert met een andere functie in het bedrijfsleven, haalt ook de noodzakelijke drempel van 40 procent lesopdracht niet en kan niet benoemd worden. De commissie stelt dat de opleiding het aantal vaste benoemingen echter nog licht kan optrekken om het streefcijfer van 72 procent te bereiken. De doelstelling wordt wel bereikt op hogeschoolniveau, maar de commissie raadt de opleiding aan het aantal vaste benoemingen binnen de opleiding eveneens te bewaken.

Uit de gesprekken met de personeelsleden kan de commissie afleiden dat de ervaren werkdruk zowel voor administratief-technisch personeel, onderwijzend personeel als leidinggevend personeel hoog is. Dit wordt mede veroorzaakt door het lage aantal onderwijsbelastingseenheden dat de opleiding ontvangt. Ook de groei van de opleiding zorgt voor grote groepen studenten en een stijging van de werkdruk voor het personeel. Mede dankzij een aantal initiatieven dat de opleiding neemt om deze werkdruk te verlichten, is de commissie echter van mening dat de draagkracht van het personeelsteam voldoende is. De commissie stelt dat de overkoepeling van administratief-technisch personeel op departementaal niveau voor een verlichting van de werklast zorgt. Daarnaast worden frequent gastlectoren ingezet, die de werkdruk voor onderwijzend personeel verlichten.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan te waken over een voldoende aantal vaste benoemingen op opleidingsniveau.

De opleiding moet erover waken dat het aantal personeelsleden voldoende groot blijft, omdat de maximale werklast al is bereikt.

De opleiding dient na te denken over de opvolging van personeelsleden die binnen afzienbare tijd de opleiding zullen verlaten.

**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: | voldoende |
| 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 commissie is van mening dat de beschikbare infrastructuur waarover de opleiding beschikt, voldoende is om de doelstellingen te realiseren. De ligging van de campus zorgt voor een vlotte bereikbaarheid en is voor studenten een motivatie om voor de hogeschool te kiezen. De opleiding beschikt over voldoende leslokalen, aula's, werk- en ontspanningsruimtes voor personeel, lokalen uitgerust met computers, drie studentencafetaria's, een mediatheek, een cursusdienst, en aangename en uitnodigende werkruimtes voor studenten. De campus is volgens de commissie voldoende toegankelijk. De organisatie en reservering van lokalen loopt erg vlot en studenten kunnen lokalen die vrij zijn, benutten als werkruimte. De studenten kunnen ook vlot en gratis studiemateriaal uitlenen bij de bibliotheek van de associatie AUHA. De campus is eveneens voorzien van een lokaal voor leertrajectbegeleiding, voor studiebegeleiding en een ruimte voor psychosociale begeleiding van studenten. De dienst ICT en de studentenadministratie beschikken over voldoende infrastructuur en een extra ruimte voor het verwerken van examens. Bovendien heeft de commissie vastgesteld dat de netheid van de gebouwen een grote troef is, mede dankzij de campagnes die de hogeschool voert.

De commissie is van mening dat de maximale capaciteit van het gebouw bereikt is en steunt de intentie van de opleiding om te zoeken naar een nieuwe locatie. Studenten wezen de commissie op enkele aspecten in de infrastructuur die voor verbetering vatbaar zijn. Zo kan de projectie van PowerPoint-presentaties niet gelezen worden door studenten die op de achterste rijen van de kleine aula's plaatsnemen, wensen zij een aanbod van warme maaltijden en dient de ICT-infrastructuur ook afgestemd te worden op verschillende computerbesturingsprogramma's. De studenten lieten de commissie weten dat niet alle docenten efficiënt en consequent gebruikmaken van het elektronische leerplatform. Voor het realiseren van het onderwijsconcept *blended learning* dient de ICT-infrastructuur volgens de commissie verbeterd te worden. Om extra examenstress bij studenten te voorkomen, raadt de commissie de opleiding aan de infrastructuur eerst te optimaliseren vooraleer men laptopexamens invoert. Tot slot geven zowel docenten als studenten aan dat de beperkte verluchting van de campus maakt dat het zuurstofgehalte niet optimaal is, vooral in leslokalen.

Tijdens de rondleiding op de hogeschool heeft de commissie ook vastgesteld dat de campus te weinig stille werkruimtes voor studenten bevat. Ook de bibliotheek, die boven de *Floor* gelegen is, is geen geschikte studeerruimte voor studenten. Bovendien dringt de commissie erop aan te zorgen voor toegang tot de databanken voor de studenten van thuis uit. Voor de afstudeerrichting REP raadt de commissie de opleiding aan de beperkte toegang tot juridische databanken voor studenten uit te breiden.

Studenten en personeel lieten de commissie weten dat ze, ondanks de werkpunten, algemeen tevreden zijn over de beschikbare infrastructuur van de opleiding. Zij hebben ook het gevoel dat rekening wordt gehouden met verbeteringspunten die zij aangeven. De commissie waardeert het dat de opleiding concrete doelstellingen heeft opgesteld om de campus stilaan op te bouwen tot een geïntegreerd studielandschap.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De maximale capaciteit van de infrastructuur is bereikt. Daarom ondersteunt de commissie de intentie van de opleiding om te zoeken naar een nieuwe locatie.

Er zijn verschillende werkruimtes voor studenten beschikbaar, maar de opleiding dient volgens de commissie ook werk te maken van een stille studeerruimte.

### **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: voldoende**

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

De commissie stelt dat de informatievoorzieningen naar abiturienten vlot verloopt. Ze ontvangen de nodige brochures en folders, er worden informatiemomenten en een Open Campusdag georganiseerd, de opleiding neemt deel aan beurzen en is betrokken bij een project dat hoger onderwijs promoot in het secundair onderwijs. De instroombegeleiding voor beginnende studenten vangt aan op de Startdag, waarop de belangrijkste actoren binnen de opleiding worden voorgesteld, de werking van alle vormen van studiebegeleiding worden toegelicht, het cultuur- en sportaanbod wordt voorgesteld en praktische informatie over de campus wordt gegeven. De studenten krijgen eveneens een rondleiding. Via de groepsbegeleider ontvangen studenten die dag ook informatie over het onderwijs- en examenreglement. Studenten die dit wensen, kunnen ook deelnemen aan een kennismakingstweedaagse en kennismakingscursussen.

De commissie is van mening dat studenten tijdens hun studieloopbaan via de website van de school en het elektronische leerplatform voldoende informatie over de opleiding en studentenzaken kunnen terugvinden. Omdat er vanuit de bevragingen nood blijkt aan een meer eenvormige communicatie naar studenten, ondersteunt de commissie de intentie van de opleiding om te werken aan de uitbouw van een duidelijk gestructureerd, eenvormig communicatiekanaal naar studenten. Studenten die na de opleiding willen verder studeren, worden goed geïnformeerd over de mogelijkheden via de Verderstudeerbeurs. Enkele studenten lieten de commissie weten dat zij deze informatiemomenten missen door buitenlandse stage en nood hebben aan een alternatief informatiemoment. Hoewel studenten vooraf wel goed geïnformeerd worden over buitenlandse studies en stages, zijn de begeleiding, communicatie en informatiedoorstroom van en naar studenten die een deel van het studieprogramma in het buitenland afleggen, volgens de commissie voor verbetering vatbaar. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij soms belangrijke informatie mislopen, en dat de opvolging en ondersteuning niet systematisch verloopt. De begeleiding van inkomende studenten valt onder de verantwoordelijkheid van de dienst Internationalisering op hogeschoolniveau. Deze studenten kunnen gebruikmaken van een Engelstalig opleidingsaanbod binnen het *International Business Course*-programma. Deze opleidingsonderdelen staan ook open voor studenten van de eigen opleiding. Uit de beschikbare informatie heeft de commissie niet kunnen vaststellen dat er tekorten zijn in de begeleiding van inkomende studenten.

De commissie waardeert het dat de opleiding studiebegeleiding aanbiedt inzake studieplanning en studiemethodes. Elke afstudeerrichting heeft een leertrajectbegeleider die verantwoordelijk is voor de begeleiding van studenten inzake verkorte trajecten, studieplanning, examens en EVC of EVK. Dit zijn docenten die voor deze taak gedeeltelijk worden vrijgesteld. Bij complexere problemen kunnen studenten ook een beroep doen op

de studieloopbaancoördinator, die samenwerkt met de leertrajectbegeleiders. Studenten zijn vrij om op het aanbod van studiebegeleiding in te gaan. De commissie heeft haar vragen bij deze vrijblijvende aanpak, en raadt de opleiding aan meer proactieve studiebegeleiding te voorzien, en studenten meer te stimuleren en aan te sturen om van het aanbod gebruik te maken, zodat alle doelgroepen en vooral de studenten met problemen worden bereikt. Daarnaast raadt de commissie de opleiding aan meer bevragingen te organiseren naar studiebelemmerende factoren en redenen van afhaken, zodat de studiebegeleiding hierop kan worden afgestemd. Speciale doelgroepen worden in de opleiding ondersteund, onder meer door het toekennen van een speciaal statuut, dat studenten recht geeft op een aantal onderwijs- en examenfaciliteiten. Anderstalige nieuwkomers dienen een taalttest af te leggen.

Indien studenten willen overschakelen naar een andere afstudeerrichting, raadt de opleiding hen soms aan eerst een half academiejaar af te ronden om daarna over te schakelen, zodat ze kunnen starten met enkele vrijstellingen. De commissie raadt de opleiding aan de mogelijkheid te behouden om eventueel na de eerste module over te schakelen. Aangezien van bij de aanvang van de opleiding wordt opgesplitst tussen afstudeerrichtingen, kunnen sommige studenten immers moeilijk inschatten of ze de juiste keuze maken. Bovendien raadt de commissie de opleiding aan de studieduur van studenten door deze werkwijze niet onnodig te verlengen.

De commissie is van mening dat de opleiding meer inspanningen moet leveren voor vakinhoudelijke studiebegeleiding. Er worden geen monitoraten georganiseerd, en de studieresultaten en -voortgang van studenten worden niet systematisch opgevolgd. Ook voor specifieke doelgroepen is geen intensieve studiebegeleiding voorzien. De gesprekken met de studenten tonen aan dat er voor taalvakken nood is aan meer vakinhoudelijke studiebegeleiding. In sommige afstudeerrichtingen zoals FVE wordt deze nood versterkt doordat de lessen plaatsvinden in te grote groepen studenten. Voor de afstudeerrichting KMO zijn de studenten wel tevreden over de studiebegeleiding bij taalvakken, onder meer door de extra oefeningen via het elektronische leerplatform en de kleinere groepen. Het gebrek aan formele studiebegeleiding wordt volgens de commissie gedeeltelijk gecompenseerd door het goede contact met en de begeleiding door individuele docenten. Vooral binnen de afstudeerrichting ION worden studenten volgens de commissie erg goed begeleid bij het projectwerk. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij erg tevreden zijn over de ondersteuning bij het projectwerk en groepswerken. Toch vraagt de commissie dringende aandacht voor een beleid inzake studiebegeleiding, zowel proactief als curatief. Op die manier kan de inzet van onderwijzend personeel inzake studiebegeleiding ondersteund worden door een formele structuur. Een meer uitgebreide begeleiding van eerstejaarsstudenten dient hierbij volgens de commissie een beleidsprioriteit te worden. De commissie heeft immers haar vragen bij de aanpak waarbij studenten voor vakinhoudelijke studiebegeleiding worden doorverwezen naar externe en vaak dure studiebegeleidingsdiensten.

Studenten met psychosociale problemen, huisvestigingsproblemen, ernstige leerstoornissen en andere worden door de studie- en trajectbegeleiders van de opleiding tijdig doorverwezen naar onder meer de ombudsvrouw en de dienst Studentenvoorzieningen op departementaal niveau. Deze dienst werkt samen met de studentenbegeleiding, ombudswerking en studieloopbaancoördinatie die op hogeschoolniveau georganiseerd worden. De goede wisselwerking wordt door de commissie geapprecieerd. Zij raadt de opleiding evenwel aan deze doorverwijzing verder op te volgen, en na te gaan of deze studenten wel degelijk geholpen worden. Ook de procedures die gevolgd worden, kunnen meer op elkaar afgestemd worden, zodat studenten een duidelijk beeld hebben van de werking van alle administratieve en studiebegeleidingsdiensten, en weten met welk probleem ze waar terecht kunnen.

Na de examens is een officieel inzagemoment voorzien voor studenten. Wanneer er rond de beoordeling of andere aspecten conflicten zijn, worden studenten in eerste instantie opgevangen door de docenten, die een training kregen in het coachen van studenten. De ombudsvrouw wordt ingeschakeld wanneer conflicten dreigen te escaleren. Studenten kunnen ook rechtsreeks bij de ombudsvrouw terecht. Doordat de stap naar de ombuds een steeds lagere drempel krijgt en studenten meer conflicten ervaren, bijvoorbeeld rond *peer-assessment*, stijgt het aantal conflicten. De commissie is positief over de manier waarop de opleiding hiermee omgaat.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Een degelijke vakinhoudelijke studiebegeleiding in de opleiding, bijvoorbeeld in de vorm van monitoraten, dient volgens de commissie opgestart te worden, zodat de studenten niet naar externe instellingen moeten worden doorverwezen. Dit is volgens de commissie zeker in het eerste jaar noodzakelijk.

De commissie raadt de opleiding aan meer proactief om te gaan met studiebegeleiding, zodat de begeleiding niet alleen wordt opgestart indien studenten hier zelf het initiatief toe nemen. Een geformaliseerde structuur voor studiebegeleiding is nodig om de inzet van het personeel te ondersteunen. Deze structuur dient de studiebegeleiding ook beter op te volgen, vooral wanneer studenten worden doorverwezen naar verschillende diensten.

### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | voldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende |

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: voldoende**

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

De commissie apprecieert het dat het kwaliteitszorgsysteem en de evaluatie van de resultaten in de opleiding goed worden ondersteund vanuit de hogeschool. Met behulp van bevestigingen bij studenten, alumni, personeel en werkveld worden verschillende facetten van het onderwijs en andere diensten van de hogeschool geëvalueerd. De hogeschool beschikt ook over een duidelijke visie op kwaliteitszorg, en maakt gebruik van een *balanced scorecard*, die structuur geeft aan de metingen, evaluaties en verbeteringsprojecten. Op het niveau van het departement wordt het kwaliteitszorgbeleid uitgestippeld, en wordt het jaarplan vertaald naar een strategisch plan waarin alle meetacties worden opgenomen. Het departement organiseerde al metingen over de waardering van onderwijsprocessen door studenten (WOPST), de competenties die de opleiding vooropstelt, de profilering van de opleiding, het niveau van talen, instroom en uitstroom, drop-out, tevredenheid bij personeel en studenten, bibliotheekgebruik, evaluatie van projecten en andere. Deze metingen zijn volgens de commissie voldoende uitgewerkt. Zij apprecieert het dat de interne expertise van docenten marketing, en soms ook van studenten, wordt ingezet bij de organisatie van bevestigingen en dat bevestigingen worden aangevuld met focusgesprekken. De commissie stelt echter dat deze metingen dienen te vertrekken vanuit concrete opleidings specifieke doelstellingen. Er worden volgens de commissie ook te weinig systematische bevestigingen georganiseerd en resultaten verzameld rond beleidsthema's en de organisatie van de opleiding. De metingen die momenteel plaatsvinden, worden soms per afstudeerrichting en soms per opleiding georganiseerd, en het is niet voor alle bevestigingen duidelijk met welke frequentie deze plaatsvinden. Binnen de opleiding worden wel goede contacten onderhouden met de verschillende stakeholders om na te gaan welke verbeteringspunten de opleiding voorop dient te stellen. Toch raadt de commissie de opleiding aan deze contacten en bevestigingen te formaliseren en een meer systematisch meetplan uit te werken.

Op basis van de beschikbare informatie en de gevoerde gesprekken meent de commissie dat het denken in termen van PDCA nog niet voldoende geïmplementeerd is binnen een IKZ-werking die doorsijpelt tot op het niveau van de opleiding. Zij dringt aan op een IKZ-beleid dat prioriteiten formuleert, zodat metingen, bevestigingen en evaluaties van resultaten ook beter kunnen worden gekoppeld aan vooraf opgestelde en toetsbare streefdoelen, die momenteel niet aanwezig zijn. De commissie heeft vastgesteld dat een dergelijk beleid aanwezig is op hogeschoolniveau en deels op departementaal niveau, maar vindt hiervan te weinig uitwerking terug op opleidingsniveau. Men dient ook binnen de opleiding vanuit een gericht beleid op zoek te gaan naar verklaringen voor resultaten, bijvoorbeeld waarom de studententevredenheid over de afstudeerrichtingen heen verschillend is, of waarom de studentenaantallen binnen bepaalde afstudeerrichtingen daalden. De commissie waardeert het dat recent een SWOT-analyse werd uitgevoerd op opleidingsniveau, maar stelde vast dat de prioriteiten die hieruit voortvloeien, nog maar weinig gevolgen hebben gehad voor de IKZ-werking van de opleiding. Om tot betrouwbare analyses van de verzamelde resultaten te komen, dringt de commissie ook aan op initiatieven die de responsgraad bij bevestigingen verhogen. De commissie heeft vastgesteld dat de respons bij studentenbevestigingen erg laag is. Ze apprecieert het dat studenten sinds kort worden aangemoedigd met een beloningssysteem en vraagt de opleiding gebruik te maken van de stimulansen die het beste blijken te werken, namelijk persoonlijke aanmoediging voor deelname door docenten en de resultaten van bevestigingen communiceren.



De commissie vraagt aandacht voor het kwaliteitssysteem voor de afstudeerrichting ION. Aangezien dit onder het systeem valt van de hogeschool die de afstudeerrichting op dat moment aanbiedt, dient gewaakt te worden over de opvolging van acties en het realiseren van doelstellingen op lange termijn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan een beleid uit te werken dat prioriteiten formuleert en formele bevestigingen organiseert vanuit vooropgestelde doelstellingen, gebaseerd op de PDCA-cirkel.

De opleiding dient de responsgraad bij bevestigingen te verhogen.

De commissie dringt aan op opvolging van de IKZ-werking voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen op lange termijn.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

Ook bij het opzetten en uitvoeren van verbeteringsacties heeft de commissie vastgesteld dat de opleiding goed ondersteund wordt vanuit de hogeschool en het departement. Omdat men vertrekt vanuit een visie en een IKZ-beleid worden verbeteringsprocessen grondig aangepakt. Op opleidingsniveau stelde de commissie vast dat men zich bewust is van een aantal sterke punten en verbeteringspunten, en procedures ontwikkelt om van daaruit te vertrekken voor verbeteringsacties. De instelling van het personeelsteam maakt duidelijk dat men de problemen wil aanpakken, waardoor de commissie vertrouwen heeft in het potentieel van de opleiding om via verbeteringstrajecten de opleiding naar een hoger niveau te tillen. In het verleden werden al enkele belangrijke verbeteringstrajecten opgezet, onder meer om de ervaren werkdruk bij personeelsleden te beperken. De commissie is ook positief over het feit dat de verbeteringspunten van het vorige visitatierapport werden aangegrepen om nieuwe verbeteringstrajecten op te starten. Wanneer uit de bevestiging van studenten blijkt dat de waardering van onderwijsprocessen niet volstaat, wordt dit door het opleidingshoofd met de docent besproken en opgevolgd door middel van een verbeteringstraject.

De opleiding dient volgens de commissie echter wel nog meer te vertrekken vanuit de metingen en de evaluaties die voortkomen uit de focusgroepen en bevestigingen. De resultaten uit de alumnibevestigingen leidden bijvoorbeeld niet altijd tot verbeteringsacties. De vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten dat ook de aanbeveling om het niveau van zelfreflectie bij studenten te verhogen, niet leidde tot een betere begeleiding hiervan. Daarnaast heeft de commissie vragen bij de manier waarop wordt omgegaan met opmerkingen van studenten. Deze stromen immers enkel door naar de bevoegde diensten wanneer de opleidingscoördinatoren deze relevant vinden. Dit maakt dat opmerkingen over de organisatie van examenregelingen en de verdeling van examens over de verschillende modules niet reeksrecht worden doorgegeven aan de bevoegde personen en aan het administratief-technische personeel. Zoals eerder aan bod kwam, dringt de commissie aan op een meer geïntegreerd kwaliteitssysteem, dat verbeteringstrajecten koppelt aan meetresultaten en vanuit bevindingen nieuwe metingen opstart, zodat de PCDA-cirkel volledig wordt doorlopen en herhaald binnen de opleiding.

Op basis van de gesprekken besluit de commissie dat de opleiding zich terecht profileert als lerende organisatie. De commissie is erg positief over de pilootprojecten die binnen de opleiding plaatsvinden. Bij deze pilootprojecten vertrekt de opleiding van een probleemanalyse en vindt achteraf kennisdeling plaats. De commissie meent dat de curriculumhervorming die binnen de afstudeerrichting Marketing plaatsvond, getuigt van een doordachte aanpak, en ze steunt de intentie van de opleiding om dit project als voorbeeld te gebruiken voor de hervormingen binnen de andere afstudeerrichtingen. Naast het organiseren van pilootprojecten probeert men binnen de opleiding ook kennis te delen om verbeteringstrajecten op te zetten aan de hand van een 'kookboek'. Via dit boek worden recepten doorgegeven over hoe men bijvoorbeeld meer kan werken op een competentiegerichte manier. De commissie waardeert het dat transfer van kennis en inzichten wordt ondersteund door een structuur op opleidingsniveau.

De commissie wijst er wel op dat er voldoende aandacht moet zijn voor het formuleren van werkpunten en verbeteringstrajecten die daaruit volgen. Zij stelt dat de opleiding soms eenzijdig focust op sterke punten, en werkpunten niet altijd aangrijpt om veranderingen op te zetten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de kwaliteitscontrole van het cursusmateriaal, waarbij enkel die cursussen gescreend worden die docenten zelf aanbieden en waarbij er geen bewaking is van de ondergrens van de kwaliteit. Dit geldt ook voor de teamreflectie bij het administratief-technische personeel, waarin geen persoonlijke werkpunten werden blootgelegd en acties enkel voortvloeiden uit de vaststelling van sterke punten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de meetresultaten en evaluaties van verschillende stakeholders nog meer aan te grijpen als vertrekpunt voor verbeteringstrajecten binnen een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem.

#### **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:**

Studenten en personeel worden via vertegenwoordiging in raden en via inspraakorganen zoals de studentenraad en de personeelsraad betrokken bij het beleid en de IKZ-werking van de opleiding. De studenten lieten aan de commissie weten dat zij tevreden zijn over de werking met klasverantwoordelijken, die bijvoorbeeld feedback mogen geven over het examenrooster. Ook de vlotte contacten tussen studenten en docenten maakt dat signalen van ontevredenheid snel worden doorgegeven aan de opleidingsverantwoordelijken. Uit de gesprekken met het onderwijzende personeel en de studenten kan de commissie afleiden dat de bereidheid om te participeren in de raden echter gering is. Een aantal studenten is niet op de hoogte van het bestaan van raden zoals de afstudeerraad. Hoewel het personeel zelf tevreden is over de mate van inspraak, raadt de commissie de opleiding aan zijn betrokkenheid meer te stimuleren, zodat de werkdruk en het engagement niet steeds door dezelfde personeelsleden worden gedragen. De commissie stelt ook dat een ruimere betrokkenheid van personeelsleden bij de algemene IKZ-werking kan stimuleren om het kwaliteitszorgsysteem te laten doordringen tot op opleidingsniveau, en individuele acties per afstudeerrichting meer kunnen geïntegreerd worden in een breder en systematisch meet- en verbeteringsplan. Daarnaast vraagt de commissie meer aandacht voor het opvolgen van verbeteringspunten die studenten aanbrengen. Uit de tevredenheidsenquête bleek dat studenten het gevoel hebben dat hun opmerkingen en input niet leiden tot verbeteringsacties. Dit werd bevestigd in de gesprekken die

de commissie voerde met de studenten van het eerste en tweede jaar. De studenten van het derde jaar hebben meer het gevoel dat gevolg wordt gegeven aan hun bemerkingen, en zijn tevreden over de inspraakmogelijkheden. De opleiding dient volgens de commissie de problemen en noden die de studenten aanbrengen, beter op te volgen en dient studenten van alle studie jaren duidelijk te informeren over de resultaten en verbeteringsacties die volgen uit hun input, om te vermijden dat studenten onterecht het gevoel krijgen dat niet naar hen wordt geluisterd.

Zowel studenten, personeel als werkveld worden daarnaast betrokken bij de werking van de kwaliteitszorg via bevestigingen en enquêtes. De commissie vraagt aandacht voor het betrekken van alumni bij deze bevestigingen. De opleiding organiseert geen alumniwerking. De commissie vraagt hier aandacht voor. Daarnaast raadt de commissie de opleiding aan goed te communiceren over het bestaan van de formele overlegorganen, zoals de focusgroep, naar het werkveld en blijvend te waken over een representatieve samenstelling hiervan. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld bleek dat niet alle personen deze focusgroep kennen. Ook de departementale raad is bij hen niet gekend. De contacten waarlangs het werkveld inspraak heeft, zijn eerder informeel, op momenten van stagebesprekingen of wanneer lezingen plaatsvinden in de hogeschool. Het werkveld is tevreden over de manier waarop ingespeeld wordt op de opmerkingen die zij tijdens deze contacten aangeven, bijvoorbeeld bij het vastleggen van de stageduur voor de verschillende afstudeerrichtingen. Aan de andere kant zijn zij ook voorstander van een meer structurele vorm van inspraak, die hen ook beter informeert over het geheel van de opleiding.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer te communiceren over resultaten van bevestigingen en verbeteringstrajecten die hieruit voortvloeien naar studenten, alumni, personeel en werkveld.

De commissie raadt de opleiding aan een alumniwerking op te starten en alumni meer te betrekken bij kwaliteitsmetingen.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| facet 5.2, maatregelen tot verbetering:                                  | goed      |
| 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 gevoerde gesprekken en ingekeken documenten besluit de commissie dat de opleiding de vooropgestelde doelstellingen in voldoende mate bereikt. Zowel studenten als alumni en vertegenwoordigers uit het werkveld zijn tevreden over het gerealiseerde niveau binnen de opleiding. De inzetbaarheid van alumni in het werkveld is groot en wordt geapprecieerd in het werkveld. Dit weerspiegelt zich in het feit dat afgestudeerden snel werk vinden, sommigen studenten al verschillende werkaanbiedingen krijgen voor het afstuderen, en afgestudeerden succesvol doorstromen naar andere studierichtingen en schakelprogramma's voor universitaire opleidingen. De alumni lieten de commissie weten dat zij de opleiding een goede voorbereiding op het werkveld vinden. De grote praktijkgerichtheid en zinvolle stage dragen hier volgens de commissie sterk toe bij. Ook uit interne bevestigingen bij afgestudeerden blijkt dat deze erg tevreden zijn over de kwaliteit van de opleiding en de stage, die representatief is voor het latere beroepsleven. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding erin slaagt ondernemingszin en business-spirit mee te geven aan studenten, en waardeert dit. Deze attitude wordt ook door het werkveld sterk geapprecieerd, wat leidt tot het aantrekken van veel stagiairs en beginnende werknemers vanuit de opleiding.

De commissie stelt dat de kwaliteit van de opleiding voor de afstudeerrichtingen Accountancy-fiscaliteit, Rechtspraak, Marketing, Logistiek management en KMO-management over het algemeen goed is. Het professionele karakter van de opleiding bereidt studenten goed voor op de instap in het werkveld, de theoretische achtergrond maakt dat studenten succesvol kunnen doorstromen naar academische opleidingen. Een groeiend aantal afgestudeerden schakelt via het 'zalmpincipe' door naar een masteropleiding. Hun succes geeft blijkt van een goed onderwijsrendement, dat het technisch-professionele niveau overstijgt, wat de opleiding nastreeft. De alumni komen terecht in uiteenlopende sectoren, maar deze sluiten grotendeels aan bij de afstudeerrichtingen waarin de afgestudeerden de opleiding voltooiden.

De gesprekken met de studenten tonen aan deze afstudeerrichtingen een goede reputatie hebben en dat studenten op aanraden van anderen kiezen voor de opleiding binnen de Karel de Grote-Hogeschool. Voor de afstudeerrichtingen Financie- en verzekeringswezen en Internationaal ondernemen stelt de commissie dat er nog meer ruimte voor verbetering is. Het bereikte niveau binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen is volgens de commissie goed voor het verzekeringsaspect, maar dient te worden verhoogd voor het domein van financiën. Daarnaast stelt zij dat het niveau van de eindwerken binnen deze afstudeerrichting momenteel niet hoog genoeg is. Zij steunt het initiatief van de opleiding om dit te hervormen. Het werkveld liet de commissie weten dat de studenten van deze afstudeerrichting niet alle verwachtingen kunnen inlossen. Zij slagen er bijvoorbeeld niet in goede nota's of memo's op te stellen. Voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen gaven de studenten aan niet mee te kunnen met het niveau van talen in vervolgoopleidingen, en hebben zij de indruk dat ze alle vooropgestelde competenties aanraken maar weinig diepgaand behandelen. Gezien geen van de vertegenwoordigers van het werkveld ervaringen heeft met alumni van deze afstudeerrichting, kan de commissie geen uitspraak doen over hun tevredenheid.

Op een aantal punten dient de opleiding het gerealiseerde niveau voor alle afstudeerrichtingen te verhogen om de doelstellingen te bereiken. De commissie heeft vastgesteld dat het bereikte niveau van Nederlands, Frans en Engels bij de studenten dringend verhoogd dient te worden. Deze vaststellingen werden tijdens de gesprekken bevestigd door het werkveld, het personeel en enkele studenten. Daarnaast vindt de commissie dat het gerealiseerde niveau inzake kritische reflectie niet volstaat. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij geen goed begrip hebben van deze competentie, en zowel commissie als werkveld stellen vast dat het niveau van de kritische reflectie ten aanzien van het eigen functioneren in stageverslagen erg oppervlakkig is. Dit maakt dat de stagewerken te zeer beperkt blijven tot een beschrijving van het stagebedrijf en de uitgevoerde taken. Bovendien stelde de commissie vast dat het bereikte niveau van stageverslagen en eindprojecten zowel tussen als binnen afstudeerrichtingen sterk varieert. Tot slot raadt de commissie aan het bereikte niveau inzake internationale kennis en vaardigheden te verhogen. De studenten gaven aan dat zij hier een tekort ervaren en binnen de afstudeerrichting Rechtspraak bijvoorbeeld te weinig in aanraking komen met Europees recht. Ondanks de vorderingen inzake studenten- en docentmobiliteit raadt de commissie de opleiding aan nog meer studenten en docenten aan te zetten tot internationale activiteiten en uitwisselingen, en nog meer buitenlandse studenten en docenten aan te trekken, zodat de doelstellingen kunnen bereikt worden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het bereikte niveau van talen en kritische reflectie bij studenten dient te worden verhoogd. Kritische reflectie in stageverslagen mag niet beperkt blijven tot een beschrijving en een eerste indruk. Het invoeren van een eindwerk kan deze competentie beter zichtbaar maken.

De commissie raadt de opleiding aan voor de afstudeerrichting ION meer aandacht te besteden aan de doelstellingen binnen het taalonderwijs en diepgaande kennis- en attitudeverwerving, zodat het bereikte niveau wordt verhoogd.

De commissie raadt de opleiding aan voor de afstudeerrichting FVE meer aandacht te besteden aan de doelstellingen binnen het domein van financiën, zodat het bereikte niveau wordt verhoogd.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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.

Op basis van de beschikbare informatie heeft de commissie vastgesteld dat te weinig streefcijfers geformuleerd worden binnen de opleiding om het onderwijsrendement uitvoerig in kaart te brengen, te analyseren en te optimaliseren. De commissie stelt op basis van een aantal indicaties dat het onderwijsrendement van de opleiding Bedrijfsmanagement aan de Karel de Grote-Hogeschool voldoende hoog is. De slaagcijfers tonen de commissie

dat de opleiding bij benadering op een gemiddeld niveau zit, in vergelijking met de slaagpercentages van andere hogeschoolopleidingen. Voor de afstudeerrichting Internationaal ondernemen liggen de slaagpercentages hoger, wat de opleiding verklaart door een grotere instroom vanuit het ASO. Uit de verzamelde gegevens van de opleiding blijkt wel dat de studie-efficiëntie en de slaagcijfers gedaald zijn. De commissie raadt de opleiding aan de oorzaken hiervan te onderzoeken, en na te gaan of men acties kan ondernemen om dit tegen te gaan.

De commissie is van mening dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan onderzoek rond het gerealiseerde onderwijsrendement. Redenen voor niet-slagen, afhaken en drop-out worden onderzocht en geanalyseerd. Uit deze resultaten groeien al verbeterings- en borgacties. De commissie raadt de opleiding aan deze vormen van onderzoek blijvend en systematisch te organiseren. Daarnaast vraagt ze aandacht voor het aantal erkende vrijstellingen voor het examen van het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB), en onderzoek naar de mate waarin deze cijfers afwijken van die van andere opleidingen.

Een groeiend aantal studenten maakt gebruik van de beschikbare flexibiliteit en verlengt op die manier ook de studieduur. De commissie is van mening dat de opleiding weinig initiatieven onderneemt om deze evolutie te bewaken en te voorkomen dat studenten onnodig de studieduur gaan verlengen. Zij raadt de opleiding aan meer studenten te stimuleren het modeltraject te volgen wanneer zij daartoe in staat zijn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op het vastleggen van meetbare streefcijfers, die een beter zicht kunnen geven op het niveau van de bereikte resultaten.

De commissie raadt de opleiding aan meer studenten te motiveren voor het volgen van het modeltraject en de studieduur niet onnodig te verlengen.

#### **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.

## Globaal 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 vond het zelfevaluatierapport van de opleiding vlot leesbaar en goed onderbouwd. De belangrijkste bijlagen werden voorzien. In het rapport werd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het niveau van de hogeschool, het departement, de opleiding en de afstudeerrichtingen, wat het rapport een duidelijke structuur gaf. De commissie meent wel dat het kritische vermogen van het zelfevaluatierapport beter kon.

Op basis van de oordelen over:

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:    | voldoende |
| onderwerp 2, programma:               | voldoende |
| onderwerp 3, 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 oordelen

|   | score facet  | score onderwerp  |
|---|--|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed<br>ION: voldoende |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | AFI, FVE, KMO, LOG, MAR en REP: goed<br>ION: voldoende |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende  |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende  |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed   |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké  |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende  |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende  |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende  |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.   |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende  |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed   |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende  |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende  |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende  |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende  |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende  |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | goed   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende  |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |  | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende  |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende  |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KdG Karel de Grote-Hogeschool**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, met opleidingsvarianten:

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting KMO-management (KMO)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraak (REP)
- afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION) – in samenwerking met Artesis Hogeschool en Plantijn Hogeschool



## Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende**

De professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde (HW&B) van de Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende. De KHBO organiseert 22 basisopleidingen, verdeeld over vier studiegebieden. Deze vier studiegebieden zijn meteen ook de departementen van de KHBO:

- Lerarenopleiding;
- Handelswetenschappen en bedrijfskunde;
- Gezondheidszorg;
- Industriële wetenschappen en technologie.

De KHBO is het resultaat van de fusie in 1995 tussen de Katholieke Industriële Hogeschool West-Vlaanderen, het Hoger Technisch Instituut Oostende, het Hoger Technisch Instituut Brugge, het Sint-Jansinstituut voor Verpleegkunde en het Sint-Andreasinstituut Normaalschool.

De opleidingen worden sinds het najaar van 2008 georganiseerd op twee campussen, in Brugge en Oostende. Het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde bevindt zich op de nieuwe campus in Brugge, en bevat naast Bedrijfsmanagement de opleidingen Hotelmanagement, Officemanagement en Toerisme- en recreatiemanagement. Bedrijfsmanagement bestaat zelf uit drie afstudeerrichtingen: Accountancy-fiscaliteit (AFI), Rechtspraak (REP) en Sport- en cultuurmanagement (SCM). Binnen die laatste afstudeerrichting kunnen de studenten kiezen tussen de specialisaties Sportmanagement of Cultuurmanagement.

De KHBO maakt deel uit van de Associatie KU Leuven. Sinds 2003 werden in het kader van de herstructurering van het hoger onderwijs alle KHBO-opleidingen hervormd tot enerzijds professionele bachelors, en anderzijds academische bachelors en masters.

Op 1 oktober 2009 telde de school 3638 studenten, van wie er op dat moment 538 de opleiding Bedrijfsmanagement volgden.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Op basis van het zelfevaluatie-rapport en de gesprekken tijdens het bezoek heeft de commissie kunnen vaststellen dat de doelstellingen zich op het verwachte niveau van een professionele bacheloropleiding situeren. Ze bieden een goed evenwicht tussen kennen en kunnen. De opleiding hanteert voor de verschillende afstudeerrichtingen tien gemeenschappelijke algemene competenties, die elk verder geconcretiseerd worden aan de hand van gedragsindicatoren. De commissie waardeert de daardoor ontstane transparantie.

De tien algemene competenties omvatten: opbouwen van een redenering, kritisch evalueren en levenslang leren, handelen vanuit ethische en deontologische principes, handelen met aandacht voor duurzaamheid en diversiteit, werken in teamverband, creativiteit, flexibiliteit, nauwkeurigheid, klantgerichtheid, zin voor initiatief, communicatievaardigheden en leidinggeven. De opleiding beschouwt internationalisering niet als een doel op zich, maar als een middel om bepaalde doelstellingen te bereiken. De internationale dimensie komt daarom niet rechtstreeks aan bod in de doelstellingen. De commissie vraagt desalniettemin om de internationale dimensie bij de opstelling van de doelstellingen niet uit het oog te verliezen. Per afstudeerrichting zijn naast de algemene competenties ook beroepsspecifieke competenties opgesteld. Accountancy-fiscaliteit telt er acht, Rechtspraktijk en Sport- en cultuurmanagement ieder zes. Aan de competenties werden ook gedragsindicatoren gekoppeld.

#### AFI:

- opstellen en registreren van stukken voor de boekhouding;
- voeren van een analytische boekhouding;
- rapporteren op basis van boekhouding;
- controle van boekhouding en organisatie;
- beheersing en toepassing van fiscale en parafiscale wetgeving;
- vervullen van fiscale verplichtingen en beheren van fiscale dossiers;
- fiscaal en parafiscaal advies geven;
- ondersteunen van het bedrijfsbeleid.

#### REP:

- beheersing juridisch taalgebruik;
- opzoeking en analyse van juridische bronnen;

- herkenning en analyse van rechtsfeiten en formuleren van juridisch advies;
- begrijpen en ontwerpen van juridische documenten;
- beheren van juridische dossiers;
- ondersteunen van het bedrijfsbeleid.

#### **SCM:**

- ontwikkeling van een project en/of idee;
- voorstelling van een project en/of idee;
- uitvoering van een project en/of idee;
- evaluatie van een project en/of idee;
- dagelijks beheer van een organisatie voeren;
- ondersteuning van het bedrijfsbeleid.

De opleiding maakt een onderscheid tussen drie beslissingsniveaus om de studenten voor te bereiden op de verschillende functies waarin ze kunnen terechtkomen: het operationele, tactische en strategische niveau. Hoewel in een professionele bacheloropleiding dat laatste niveau niet bereikt moet worden, verkiest de opleiding om in de mate van het mogelijke belang te hechten aan de drie niveaus, zodat de studenten zo veel mogelijk kansen krijgen in hun latere beroepsleven.

Voor de uitwerking van de competenties maakte de opleiding gebruik van het competentieprofiel dat is opgesteld door de overkoepelende werkgroep Bedrijfsmanagement van KulEco, het overlegorgaan voor HW&B van de Associatie KU Leuven. Dat competentiekader baseert zich zowel op de richtlijnen van het Vlaamse Structuurdecreet als op de Dublin-descriptoren. Toch vraagt de commissie om de doelstellingen van de associatie nog gericht af te stemmen op de decretaal vastgelegde competenties, vooral wat de competentie 'verwerven en verwerken van informatie' betreft. Daarnaast werden ook de competentieprofielen van de HBO-raad in Nederland geraadpleegd. Het beroepsprofiel van de VLOR, dat dateert uit 1998, werd niet meer op maat beschouwd van de huidige afstudeerrichtingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient er volgens de commissie op te letten dat haar visie omtrent internationalisering ook voldoende tot uiting komt in de doelstellingen.

De commissie beveelt de opleiding aan om de decretaal vastgelegde competenties meer herkenbaar te maken in de KulEco-competenties.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende**

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

De domeinspecifieke competenties komen, net zoals de algemene competenties, voort uit het overkoepelende competentieprofiel voor alle opleidingen Bedrijfsmanagement van de Associatie KU Leuven. De samenwerking tussen de opleidingen biedt de kans om onderling te vergelijken, en maakt ook een zekere profilering mogelijk. De opleiding heeft bijvoorbeeld een voortrekkersrol gespeeld in Vlaanderen wat het aanbod betreft van een afstudeerrichting Sport- en cultuurmanagement.

Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement aan de KHBO zijn de leden van het onderwijzende personeel medeverantwoordelijk voor de uitbouw en de opvolging van de competenties in de aparte opleidingsonderdelen. De doelstellingen zijn duidelijk uitgeschreven en werden getoetst aan de verwachtingen van de verschillende werkvelden. Voor AFI houdt de opleiding zo veel mogelijk rekening met de beroepsorganisaties: het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB) en het Beroepsinstituut voor erkende Boekhouders en Fiscalisten (BIBF). Daardoor kunnen studenten nu negentien vrijstellingen behalen op 25 opleidingsonderdelen. Om de studenten het statuut 'sportfunctionaris' te kunnen bieden, stemt SCM de doelstellingen en het programma af op de wensen van de Vlaamse Trainersschool. Het werkveld vindt, zo bleek uit de gesprekken, voor SCM de voornaamste competenties: inzicht hebben in de wetgeving rond sport en de juiste knowhow bezitten. De opleiding betreft de verschillende sectoren ook door de oprichting van adviesraden. De leden van een adviesraad kunnen advies formuleren bij het ontwikkelen en bijsturen van de doelstellingen en het curriculum. De rol van de adviesraden verdient volgens de commissie echter een meer formele ondersteunende positie binnen de opleiding, zodat zij meer inspraak krijgen in de opstelling van de doelstellingen.

De commissie stelt daarnaast vast dat de opleiding zich kan vinden in het domeinspecifieke referentiekader dat de commissie opstelde. Bovendien steunt de commissie de intentie van de opleiding om in de nabije toekomst de competenties bij studenten te testen aan de hand van een competentiecheck. Toch merkt de commissie uit de gesprekken op dat de studenten via het competentieprofiel geen globaal zicht hebben op de te bereiken eindkwalificaties. Het competentieprofiel is theoretisch in orde, maar kan nog meer als werkinstrument binnen de opleiding functioneren.

De doelstellingen zijn raadpleegbaar in de opleidingsgids: elk opleidingsonderdeel of elke onderwijsleeractiviteit heeft een ECTS-fiche waarop de relevante competenties vermeld worden. De opleidingsgids is voor alle betrokkenen online beschikbaar op de website, maar wordt ook via de interne communicatieplatformen verspreid: op Toledo voor de studenten en op het virtuele portaal voor het personeel. Bovendien krijgen de studenten bij het begin van elk opleidingsonderdeel uitleg over de doelstellingen, maar de docenten erkennen dat dat niet maximaal effectief is.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om de studenten meer vertrouwd te maken met de eindkwalificaties en de domeinspecifieke eisen, door de competenties meer expliciet aanwezig te stellen in het onderwijs.

De commissie adviseert om frequenter met het werkveld te reflecteren over de domeinspecifieke eisen, als basis voor het uittekenen van de competenties en van de integratie ervan in het curriculum. Dit kan bijvoorbeeld door de adviesraden systematischer en structureler te betrekken.

**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: | voldoende |

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: voldoende

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

De afgelopen jaren heeft de opleiding voor de drie afstudeerrichtingen aanpassingen in de curricula aangebracht. Gezien de grote aanpassingen heeft het departement een implementatieplan ontworpen dat de hervorming over enkele jaren verspreidt. Tijdens het bezoek waren de nieuwe programma's voor de eerstejaars al doorgevoerd. Binnen Sport- en cultuurmanagement zijn de hervormingen ook al in het tweede opleidingsjaar opgestart. Rechtspraak is sinds de aanpassingen meer afgebakend van Accountancy-fiscaliteit. Bovendien kunnen de REC-studenten nu van meer vrijstellingen genieten, als zij zouden willen verder studeren. Ook voor de geïnteresseerde studenten van Accountancy-fiscaliteit stond de hervorming van het programma in functie van een maximaal aantal vrijstellingen voor de stage bij de beroepsorganisatie IAB. Tegelijk blijft het programma volgens de opleiding evenwichtig, dankzij de verschillende keuzemogelijkheden. In Sport- en cultuurmanagement werd het onderscheid tussen Sportmanagement en Cultuurmanagement sterker afgelijnd, zodat de studenten beter aandacht kunnen besteden aan het door hen gekozen specialisatietraject. De studenten in Sportmanagement komen sinds het nieuwe programma in aanmerking voor het statuut van sportgekwalficeerde ambtenaar. Voor de inhoudelijke aanpassingen stonden en staan enkele kerndocenten in, maar dat gebeurde in samenspraak met het werkveld en de beroepsverenigingen, om de afstemming op de praktijk zo groot mogelijk te maken. In het algemeen zijn de programmawijzigingen ook een gevolg van de opbouw van een volledig semestersysteem: dat maakt de organisatie van flexibele geïndividualiseerde trajecten praktisch beter haalbaar. De opleiding geeft aan dat ze op termijn de studenten en de alumni meer wil bevragen over het curriculum. De commissie stimuleert dat plan.

De recente curriculumaanpassingen in de drie afstudeerrichtingen zijn afgestemd op de competenties. De programma's zijn verdeeld over drie opleidingsfasen, en bevatten taal- en communicatie-, ICT-, ethische en economische opleidingsonderdelen, en opleidingsonderdelen die zich op de afstudeerrichting in kwestie richten. De commissie stelt vast dat in de programma's alle vooropgestelde competenties aanwezig zijn. De taalvakken kunnen echter nog beroepsspecifieker ingevuld worden. De commissie heeft er weliswaar nota van genomen dat de taalvakken voor Accountancy-fiscaliteit en Rechtspraak, en voor Sportmanagement en Cultuurmanagement bij de aanvang van het academiejaar 2011-2012 werden opgesplitst. Dat initiatief wordt gewaardeerd, maar het dient verder inhoudelijk geconcretiseerd te worden. Vervolgens mogen de managementdoelstellingen voor de specialisatie Cultuurmanagement scherper vertaald worden in het programma, hoewel de commissie erkent dat het hele traditionele culturele veld wordt afgedekt. Ze drukt daarnaast haar waardering uit voor de werkwijze met concordantietabellen, waarin het aantal keer dat een competentie in een opleidingsonderdeel of een onderwijsleeractiviteit voorkomt, wordt weergegeven. De commissie merkt echter op dat er weinig gevolgen verbonden zijn aan die gegevens.

De drie programma's zijn voldoende competentiegericht en bieden een evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitudes. De opleiding hecht veel belang aan de kenniscomponent, maar benadrukt dat na de kennisvergaring

vooral het inzetten van kennis binnen de context van vaardigheidsoefeningen centraal staat. Toch moet het competentiegericht leren nog sterker de student zelf bereiken. De toelichting bij de ECTS-fiches tijdens de introductieles strekt tot aanbeveling, maar volstaat niet. De commissie vraagt de opleiding om bijvoorbeeld te overwegen de competenties herhaaldelijk aan bod te brengen in de loop van een opleidingsonderdeel.

De opleiding biedt voor de drie afstudeerrichtingen ook een aantal vakoverschrijdende elementen aan. De voornaamste daaronder zijn voor AFI de integratieproef en het *Small Business Project*. REP heeft ook een *Small Business Project* in het programma opgenomen, en voorziet daarnaast multidisciplinaire seminaries en een afstudeerproject. Bij SCM moeten de studenten het project Evenement, het project Sportbusinessplan of Cultuurbusinessplan en de managementcase tot een goed einde brengen. Alle drie de afstudeerrichtingen bieden ook een stage aan, waarin de studenten verschillende competenties en kennisdomeinen moeten combineren. De commissie is tevreden over de aandacht voor interdisciplinariteit en stimuleert de opleiding in verdere initiatieven.

Binnen de verschillende afstudeerrichtingen zijn keuzetrajecten voorzien. Bij AFI kunnen de studenten in het vijfde semester kiezen uit vier opties: Accountantskantoor, Onderneming, Social profit of Verzekeringen. De commissie vindt het positief dat die trajecten differentiatie creëren: de studenten kunnen zich al iets gericht voorbereiden op een loopbaan in de profit- of social-profitsector, of op een functie in een accountantskantoor. De aanpassing in het curriculum zorgt ervoor dat meer vrijstellingen behaald worden voor het examen van het IAB, zonder daar een te grote nadruk op te leggen in het programma. Ook de studenten REP kunnen in het vijfde semester kiezen uit Bank- en financiewezen, Juridische beroepen, Verzekeringen of Overheid en bestuur. Bij SCM opteren de studenten al bij het begin van de opleiding tussen Sport- of Cultuurmanagement. In het vorige curriculum viel die keuze pas in het vierde semester, maar omdat de opleiding geconstateerd had dat de meeste studenten hun keuze al bij aanvang kennen, werd dat aangepast in het nieuwe programma.

De internationale dimensie komt aan bod in het programma, in de projecten, zoals de buitenlandse studiereis, of de facultatieve uitwisselingen in de derde opleidingsfase. De internationalisering *at home* uit zich op verschillende niveaus binnen de opleiding. De opleiding nodigt bijvoorbeeld regelmatig buitenlandse gastlectoren uit om in het kader van een bepaald opleidingsonderdeel een lezing te geven. De taalvakken spelen evengoed een belangrijke rol om de internationale dimensie aan bod te laten komen in het curriculum. De businessgame bij AFI is in zekere zin ook een internationale opdracht, aangezien de teams bewust samengesteld zijn uit binnen- en buitenlandse studenten. Voor alle tweedejaars is er ook een Internationale Week, waarin de *Cultural Awareness Conference* en de Internationale Namiddag vallen. Aan de hand van allerlei lezingen worden de studenten attent gemaakt op culturele of nationale verschillen en gevoeligheden. Tijdens de Internationale Namiddag probeert de opleiding ook zo veel mogelijk studenten warm te maken voor een buitenlandse stage. De twee internationale coördinatoren binnen de opleiding werken actief aan de uitbreiding van de stageplaatsen en partnerscholen in het buitenland. Bij REP zijn contacten gelegd met de Haagse Hogeschool in Den Haag, en de coördinator voor SCM heeft een samenwerkingsakkoord met de *Université de Lille*.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Om het competentieonderwijs tot bij de studenten zelf te brengen, raadt de commissie de opleiding aan om de competenties transparanter en op meer regelmatige basis in de opleidingsonderdelen onder de aandacht te brengen.

De commissie beveelt aan om de inhoud van de taalvakken nog specifiek af te stemmen op de latere beroepspraktijk.

In het specialisatietraject Cultuurmanagement verdient het volgens de commissie aanbeveling om de managementdoelstellingen prominenter in het curriculum op te nemen.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed

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

De commissie is lovend over de professionele gerichtheid van het programma. Ze heeft vastgesteld dat de opleiding verschillende initiatieven neemt om het programma te laten aansluiten bij de evoluties en de noden in het werkveld. De curriculumwijzigingen zijn daarvan op zich al een voorbeeld. Zoals hierboven al werd aangegeven, werden de aanpassingen doorgevoerd in functie van een groter aanbod keuzetrajecten en een betere voorbereiding op de sectoren of op verdere studies. De studenten AFI worden in hun opleiding al voorbereid op de examens voor het IAB. De opleiding maakt er wat dat betreft werk van om studenten zo veel mogelijk vrijstellingen te laten verkrijgen. In het algemeen leggen de inhoudelijke opleidingsonderdelen voldoende de klemtoon op de beroepsspecifieke competenties. De gedragsindicatoren zijn afgestemd op de praktijk. Aangezien het werkveld dit belangrijk vindt, gaat een sterke aandacht uit naar kennisontwikkeling. Ook de vaardigheden en de attitudes zijn afgestemd op wat de sector in kwestie verwacht.

Naast de inhoudelijk eerder theoretische opleidingsonderdelen is ook een aantal opleidingsonderdelen gewijd aan de reële praktijk. In Rechtspraktijk horen de tweedejaarsstudenten sinds het nieuwe curriculum als kijkstage een bezoek te brengen aan minstens twee verschillende juridische beroepen. In de derde opleidingsfase werken ze als eindwerk aan een afstudeerproject en lopen ze gedurende elf weken stage, waarin ze hun juridische vaardigheden moeten combineren en in de praktijk omzetten. De REP-studenten drukten tijdens de gesprekken zelf hun tevredenheid uit over het opleidingsonderdeel 'Organisatie en deontologie van de juridische beroepen', waarin wekelijks professionelen uit het werkveld hun verwachtingen komen toelichten. De commissie vindt dat een nastrevenswaardig initiatief, en de studenten uit de andere afstudeerrichtingen tonen zich ook geïnteresseerd.

Ook in het programma van de afstudeerrichting AFI is een aantal opleidingsonderdelen opgenomen die de studenten rechtstreeks in contact brengen met het werkveld. Vanaf het eerste semester nemen de studenten deel aan bedrijfsbezoeken en seminaries vanuit het BIBF en het IAB. De studenten waarderen het dat de bedrijfsbezoeken al zo vroeg in het curriculum zijn opgenomen. Ze werken vervolgens tijdens het vierde semester aan de praktijkgerichte businessgame. Ten slotte zijn in de derde opleidingsfase enerzijds de integratieproef als eindwerk, en anderzijds de stage van elf weken voorzien. Voor de integratieproef horen de studenten zelfstandig een dossier uit te werken, waarbij ze de opgedane kennis en vaardigheden moeten combineren. De commissie vraagt de opleiding de mogelijkheid te onderzoeken om een korte kijkstage in te bouwen in de eerste of tweede opleidingsfase.

Zowel voor Sportmanagement als Cultuurmanagement voorziet het programma een korte kijkstage voor de studenten. Bij Sportmanagement komt dat neer op gedurende 60 uren het functioneren van een bepaalde sportdienst- of organisatie bestuderen. De studenten van Cultuurmanagement zijn enthousiast over het opleidingsonderdeel 'Cultuuractua, beleving en project', waarvoor ze een verplicht aantal vrij te kiezen cultuurvoorstellingen moeten bekijken (minstens 24 uren). De commissie beaamt dat dergelijke kansen voor de studenten een betere voeling met de respectievelijke sport- en cultuursector in de hand werkt. Daarnaast werken alle studenten van SCM aan een project Evenement tijdens het vierde semester: ze stellen in team een realistisch draaiboek op van een zelfgekozen evenement. De stage van vijftien weken waaraan de studenten deelnemen in



het laatste jaar, is gekoppeld aan de managementcase: de studenten werken een probleemstelling uit tot een advies voor de organisatie of het bedrijf waar ze stage lopen. Dat verloopt in nauwe samenspraak met de stageplaats.

Voor alle afstudeerrichtingen wordt tijdens de tweede opleidingsfase overigens een internationale studiereis georganiseerd, waarbij de studenten in contact komen met een andere taal en cultuur. Sinds 2009 organiseert de hogeschool ten slotte samen met een aantal bedrijven het 'werkplekleren', waardoor de studenten AFI de bedrijfsspecifieke competenties proefondervindelijk leren kennen: ze leren bijvoorbeeld zelf een fictieve inschrijving afhandelen van een onderneming in de Kruispunbank voor Ondernemingen, en komen zo niet alleen in theorie maar ook in de praktijk in aanraking met beroepsgebonden formaliteiten. Het initiatief is tot stand gekomen om de aandacht voor ondernemerschap in het hoger onderwijs te optimaliseren.

De stagebegeleiding verloopt volgens de commissie erg studentgericht en laagdrempelig. Bij de toewijzing van stageplaatsen kunnen de studenten hun voorkeur opgeven, en daar wordt in de mate van het mogelijke rekening mee gehouden. De stagecoördinator zorgt voor de eerste contactopname, de administratie en de communicatie. Het werkveld is tevreden over de screening en prijst de snelle inzetbaarheid van de stagiairs. Ook de duurtijd van de stage (elf of vijftien weken) ziet het werkveld als een pluspunt. De begeleiders vanuit de school zorgen voor telefonische opvolging, maar gaan ook twee keer langs op de stageplaats. Naast de prestaties van de student vraagt de stagebegeleider bij de stagementor ook naar de attitudes van de stagiair. De commissie merkt op dat de agenda die de studenten tijdens de stage moeten bijhouden, erg gedetailleerd is, maar ze begrijpt dat de opleiding op die manier een maximaal leerrijke stage-ervaring voor de studenten kan garanderen. In SCM wordt Toledo ingeschakeld als klankbord; alle betrokkenen bij de stage kunnen via die weg communiceren met elkaar. De commissie waardeert de procesgerichtheid van de begeleiding. De communicatie met de stageplaats over de afhandeling van de stage is wel nog voor verbetering vatbaar. Het werkveld toonde zich tevreden over de begeleiding en de opzet van de stage, maar uit de gesprekken is gebleken dat verschillende stagementoren graag op de hoogte worden gehouden van de afloop. Er was de vraag om formeel uitgenodigd te worden op de verdediging of de proclamatie. De verdediging verloopt publiek, maar de concrete informatie was niet gecommuniceerd aan de stagementoren. De commissie stimuleert een dergelijke terugkoppeling naar het werkveld.

Ook over de voorbereiding en de begeleiding van de stageverslagen, de integratieproeven, de managementcases en de afstudeerprojecten is de commissie positief. De studenten uit de derde opleidingsfase lichten de tweedejaars in over de opbouw van de eindwerken. Zodra het onderwerp is vastgelegd, krijgen de studenten begeleiding van een persoonlijke mentor. De goede ondersteuning van de studenten is zichtbaar in het eindresultaat van de werkstukken. Ze vraagt de opleiding wel om de studenten feedback te blijven geven na het inleveren van grote opdrachten.

De commissie heeft gezien dat de eerste acties op het vlak van maatschappelijke dienstverlening en onderzoek zijn ondernomen. Zo doet de opleiding een marktonderzoek op vraag van het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding, en wordt samengewerkt met het Ondernemings- en Innovatiecentrum van West-Vlaanderen. De opleiding maakt deel uit van het netwerk van Laagdrempelige Expertise- en Dienstverleningscentra (LED). Op die manier stelt de hogeschool haar expertise en kennis ter beschikking van de West-Vlaamse ondernemingen en organisaties. Binnen het departement HW&B is tot 2012 een projectmedewerker verantwoordelijk voor de opvolging van een aantal LED-projecten. Daarnaast er is de samenwerking met de Brugge Business School (BBS), die allerlei specialiserende opleidingen en postgraduatoren voor managers aanbiedt, een ander voorbeeld van dienstverlening waarbij de studenten betrokken worden. De studenten uit SCM geven er lessen in communicatieve vaardigheden. Toch vindt de commissie dat de dienstverlening nog niet volledig is doorgedrongen in het onderwijs zelf. De BBC (Brugge Business Class) maakt voor de KHBO ook deel uit van de strategie om de internationale studentenmobiliteit attractiever te maken. Momenteel kunnen buitenlandse studenten één semester aan de hogeschool komen studeren, waarvoor samen met de BBS een aantal Engelstalige opleidingsonderdelen is ontwikkeld. Op termijn wil de hogeschool een volledig jaar kunnen aanbieden. Dat biedt mogelijkheden voor de uitbouw van internationale samenwerkingsakkoorden. De commissie

apprecieert de initiatieven die op stapel staan, maar in het algemeen kunnen de internationale uitwisseling en de buitenlandse stages voor studenten aan de KHBO nog meer gestimuleerd worden.

De leermiddelen en het studiemateriaal zijn volgens de commissie voldoende actueel en van een degelijke kwaliteit, en maken de realisatie van doelstellingen mogelijk. De opleiding maakt veel gebruik van eigen cursussen. De commissie merkt op dat daarin de ECTS-fiches niet zijn opgenomen en vraagt om de fiches aan de cursussen toe te voegen, zodat de link met de competenties voor de studenten transparanter is. Daarnaast vraagt de commissie om meer structuur te brengen in het gebruikte materiaal voor het taalvak Frans, aangezien ze constateerde dat voor dat vak veel eigen losse teksten en oefeningen gebruikt worden. De samenwerking binnen de vakgroep Talen zou daarin een ondersteunende rol kunnen hebben. Voor het opleidingsonderdeel Personenbelasting constateert de commissie dat het handboek uit de eerste opleidingsfase overlapping vertoont met het handboek dat voor de tweede en derde opleidingsfase wordt gebruikt. Ze vraagt de opleiding om na te gaan of één handboek zou kunnen volstaan. De bibliotheek biedt voldoende vakliteratuur aan, zowel qua boeken als in de vorm van tijdschriften.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het is wenselijk om te blijven zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke dienstverlening meer te laten doordringen in het onderwijs.

De commissie stimuleert de opleiding in haar initiatieven om de uitwisselingen voor buitenlandse studenten attractiever te maken, zodat ze haar internationale netwerk kan uitbreiden.

Na afloop van een stage vindt de commissie het raadzaam om de stageplaats meer op de hoogte te houden van de afwikkeling en om de stagementor daarbij te betrekken, bijvoorbeeld door hem uit te nodigen op de mondelinge verdediging van de studenten.

### **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:**

De commissie spreekt zich positief uit over de samenhang in de vernieuwde programma's van de drie afstudeerrichtingen. De opleiding heeft bij de hervorming van de programma's rekening gehouden met de logische opbouw ervan, en die waar mogelijk nog verbeterd. De invoering van de vernieuwde curricula gebeurt dan ook geleidelijk per opleidingsfase, hoewel in SCM de hervormingen meteen zowel in het eerste als in het tweede jaar zijn doorgevoerd. Het curriculum van de relatief unieke opleiding SCM is in de ogen van de commissie volgens een duidelijke visie ontwikkeld, waarbij het programma van Sportmanagement iets meer betrokkenheid vertoont dan dat van Cultuurmanagement, wat de actuele tendensen en het brede cultuurveld betreft. De beslissing om de studenten van bij het begin voor Sportmanagement of Cultuurmanagement te laten kiezen, werd gemaakt opdat de studenten van de specialisatie Sportmanagement voortaan ook in aanmerking komen voor het statuut van sportfunctionaris.

De verticale consistentie in de curricula wordt gegarandeerd door de sequentiële opbouw van breed naar specifiek. De leerlijnen voor de opleidingsonderdelen maken immers een geleidelijke ontwikkeling van de

competenties mogelijk. Alle afstudeerrichtingen hebben in elk semester een gemeenschappelijk traject, dat doorheen de jaren afneemt ten voordele van de eigenheid van elke afstudeerrichting. Het gemeenschappelijke traject bevat de volgende vijf componenten: communicatie, ICT, economische beginselen, juridische beginselen en ethiek.

Wat de horizontale samenhang betreft, zijn de opleidingsonderdelen goed op elkaar afgestemd. De keuzemogelijkheden binnen de afstudeerrichtingen REP en AFI maken differentiatie mogelijk, en geven de studenten de kans om zich op een bepaalde sector toe te spitsen. Uit de gesprekken is gebleken dat de studenten erg tevreden zijn over de keuzetrajecten. De coherentie blijkt ook uit de verschillende vakoverschrijdende opdrachten en projecten, waarin de studenten verschillende kennisdomeinen en vaardigheden moeten integreren. Voor de gedoeerde talen en voor ICT bestaan departementale vakgroepen die de samenwerking tussen docenten verhogen. De commissie vraagt de opleiding een dergelijke systematische samenwerking verder te bewaken, ter bevordering van een nog grotere samenhang in het programma. Zowel de studenten als de alumni herkenden een rode draad in het programma en omschreven dit als een positief punt. De studenten van REP waardeerden het dat ze ten opzichte van het oude curriculum minder vaak gedeelde opleidingsonderdelen hebben met AFI (Arbeidsrecht) en SCM (Eventmanagement). Door de splitsing kunnen de docenten zich beter toespitsen op het specifieke vakgebied. Bovendien zijn de REP-studenten tevreden dat de ICT-opleidingsonderdelen zijn ingekort, terwijl de opleidingsonderdelen met betrekking tot recht zijn uitgebreid.

De hervorming van de programma's verbeterde ook de bewaking van de volgtijdelijkheid in de context van de flexibilisering van het hoger onderwijs, hoewel de opleiding aangeeft dat dat nog steeds een complexe organisatie vergt. Het aantal studenten met een individueel traject is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. De opleiding maakt per opleidingsonderdeel een onderscheid tussen geen, strenge, soepele of aangewezen volgtijdelijkheid. De studenten kunnen bij de aanvang van een semester een geïndividualiseerd traject (GIT) aanvragen op basis van creditbewijzen EVC's en EVK's. Aan de hand van een sjabloon kunnen de studenten al een korte zelfcontrole uitvoeren, maar ze krijgen ook ondersteuning van de departementale studietrajectbegeleider (stutra). De aanvraagprocedure voorziet daarnaast nog vijf controlepunten als raamwerk om na te gaan of het traject in orde is. In de laatste stap geeft het departementshoofd zijn goedkeuring. De GIT-studenten gaven in de gesprekken aan erg tevreden te zijn over de ondersteuning. De commissie vindt het positief dat ondanks het toegenomen aantal individuele trajecten de opleiding er nog steeds in slaagt een persoonlijke begeleiding te voorzien.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de werking van de vakgroepen en moedigt de opleiding aan om een structurele samenwerking tussen de verschillende docenten blijvend te stimuleren.

#### **Facet 2.4 Studieomvang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professioneel gerichte bachelor.

## **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 2.5 Studielast**

#### **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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie oordeelt dat het programma studeerbaar is en dat de studietijd voldoende getoetst wordt. De gegevens van de oude studietijdmetingen uit 2005-2006, 2006-2007 en 2007-2008 aan de hand van Metis of Kronos zijn weliswaar gedateerd. In afwachting van het nieuwe bevragingssysteem werden sinds toen geen nieuwe tijdmetingen verricht. Naar aanleiding van de resultaten van de studentenbevraging per opleidingsonderdeel kan de opleiding wel vanuit de onderwijsondersteunende dienst een gerichte studietijdmeting doorvoeren. Bij zulke 'knipperlichten' volgt ook een verplicht gesprek tussen de docent en de opleidingscoördinator.

De resultaten uit minder recente studietijdmetingen gaven aan dat de gemiddelde gemeten studietijd onder de verwachte studietijd ligt. Ook uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek kwam naar voren dat de studenten geen last hebben van een te hoge werkdruk, en het programma als vlot studeerbaar beschouwen. Het verbaasde de commissie dat ze nog nooit hadden gehoord van studietijdmetingen. De commissie dringt daarom aan op het invoeren van periodieke studietijdmetingen, zodat de werkelijke studielast in kaart kan worden gebracht, ook wanneer geen problemen voortkomen uit de reguliere studentenbevragingen. Wat de nieuwe methode betreft, geeft de opleiding aan dat intussen de software voor onlinebevragingen in functie van het tijdschrijven en het schatten achteraf samen met de Associatie KU Leuven werd herschreven. In het academiejaar 2010-2011 werden bij een proefdraaiing echter nog te veel kinderziektes vastgesteld. Bij de herwerking van de software wordt werk gemaakt van een koppeling van de studietijdmetingen aan het elektronische leerplatform, waardoor de resultaten ervan in verband kunnen worden gebracht met studentenkenmerken zoals examenresultaten. De metingen zouden in de toekomst gerichter plaatsvinden, hoewel nog steeds op basis van de signaalfunctie van de studentenbevraging. De commissie stimuleert de initiatieven, maar benadrukt het belang van een systematische en structurele verzameling van tijdgegevens en de opvolging daarvan.

De commissie stelde vast dat de opleiding voldoende zicht heeft op eventuele studiebelemmerende of studiebevorderende elementen. Als studiebelemmerende factoren vermeldt de opleiding de soms trage boeken- en cursusverdeling via Acco. De docenten lossen dat meestal op door de nodige documenten op Toledo te plaatsen. Fundamentele problemen omtrent de beschikbaarheid van studiemateriaal worden besproken met het departementsbestuur en de verantwoordelijke voor kwaliteitszorg. Als studiebevorderende factoren wijst de opleiding op de draadloze internettoegang op de campus, de duidelijke communicatie en de spreiding wat de examendata betreft, en ten slotte de grote bereikbaarheid en de studentvriendelijkheid van de docenten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding met aandrang om op een periodieke en structurele manier studietijdmetingen door te voeren, zodat eventuele problemen omtrent een lage studiedruk beter geanalyseerd en aangepakt kunnen worden. De commissie pleit ervoor om eventuele problemen met de boeken- en cursusverdeling voldoende op te volgen.

### **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: voldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding de gehanteerde werkvormen afwisselt in functie van het competentiegerichte onderwijs. Ze drukt haar waardering uit voor het heldere overzicht dat de opleiding biedt van de gebruikte werkvormen per opleidingsonderdeel. Zowel klassieke werkvormen zoals colleges en individuele opdrachten, als groepswork, paneldiscussies, simulaties, stage, leergesprekken, seminars en projectwerk worden ingezet. Enerzijds krijgen de competenties voldoende aandacht, wat blijkt uit de nadruk op procesgerichte werkvormen. Anderzijds probeert de opleiding ook maximaal de zelfstandigheid van de studenten te ontwikkelen, bijvoorbeeld aan de hand van de vakoverschrijdende opdrachten. De studenten lieten tijdens de gesprekken blijken dat ze het waarderen dat de opleiding hen veel verantwoordelijkheid toevertrouwt. De commissie apprecieert de variatie in de werkvormen, onder andere op het vlak van de didactische functionaliteit in de taalklassen: zelfs voor grote groepen kan daar in kleine teams of individueel gewerkt worden. De commissie merkt echter op dat het overkoepelende didactische concept in het zelfevaluatierapport weinig uitgesproken is, ondanks het grote bewustzijn van de opleiding omtrent het gebruik van werkvormen.

De opleiding heeft daarnaast duidelijk gekozen voor de integratie van ICT in het onderwijs. Het laptopproject zorgt ervoor dat elke student over een persoonlijke laptop beschikt, die tijdens de lessen gebruikt mag worden. De commissie vraagt om het laptoponderwijs doordachter uit te bouwen en beter af te stemmen op elk opleidingsonderdeel. De studenten toonden niettemin hun waardering voor de manieren waarop de laptop voor onderwijsdoeleinden gebruikt wordt. Ook de digitale leeromgeving Toledo wordt bij studenten én docenten positief onthaald. Toledo is goed uitgebouwd en wordt voor verschillende doeleinden gebruikt: verspreiding van documenten en oefeningen, deelname aan discussiefora, e-mail enzovoort. De docenten stimuleren de studenten om Toledo als een dagelijks communicatiemiddel te hanteren. Voor de docenten zelf biedt de ICTO-dienst ondersteuning en nascholingen rond alles wat met ICT in het onderwijs te maken heeft. Nieuwe docenten worden via die dienst wegwijs gemaakt op Toledo. Dankzij de technische hulp van ICTO werkt de afstudeerrichting SCM sinds het academiejaar 2011-2012 mee aan het pilootproject rond het gebruik van een nieuwe onlinetool: de wiki. Studenten moeten op een wiki-pagina verslag uitbrengen van hun stage-ervaringen. Het voordeel van de wiki is dat de docenten gemakkelijk de evolutie van de studenten kunnen opvolgen, en dat terwijl de privacy van de stageplaats gerespecteerd blijft. In het algemeen vergroot de tool ook de mogelijkheden om vakoverschrijdend te werken. Op termijn wil de opleiding de wiki invoeren in alle afstudeerrichtingen. Bedrijfsmanagement werkt ook mee aan een proefproject rond *peer-assisted learning* (PAL), waarbij de eerstejaars voor het opleidingsonderdeel Boekhouden extra toelichting krijgen van tweedejaars. Dat gebeurt op vrijwillige basis. De commissie stimuleert het initiatief.

De docenten geven in het algemeen wel aan nog meer nood te hebben aan didactische ondersteuning op het vlak van innovatieve werkvormen. Op het niveau van de hogeschool heeft de onderwijsondersteunende dienst daar al werk van gemaakt door specifieke bijscholingen aan te bieden. Daarnaast peilen ook de studentenbevragingen per opleidingsonderdeel naar de werkvormen, waardoor de resultaten de docenten kunnen informeren over het al dan niet succes hebben van hun didactische aanpak. De commissie vraagt echter om een verdere uitbouw van structurele ondersteuning en onderzoek bij de innovatie van de werkvormen.

Zoals vermeld zijn de werkmiddelen van een degelijke kwaliteit. De cursussen en handboeken zien er vlot studeerbaar uit, en de studenten zijn daar relatief tevreden over. De beschikbaarheid ervan in het begin van het jaar is wel voor verbetering vatbaar, want zelfs wanneer bij wijze van tussenoplossing documenten op Toledo gezet worden, zijn ze niet altijd meer actueel. Zoals werd aangegeven, kan het opnemen van de ECTS-fiches in de cursussen voor de studenten een meerwaarde betekenen, aangezien zo de relatie tussen de werkvormen, de werkmiddelen, de inhoud en de competenties inzichtelijker wordt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De integratie van de laptop in het onderwijs verdient een doordachte visie en aanpak binnen de verschillende opleidingsonderdelen.

De commissie is tevreden over de invoering en het gebruik van innovatieve werkvormen, maar vraagt de opleiding om voldoende ondersteuning en bijscholing te voorzien voor het onderwijzende personeel.

#### **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 is van mening dat de opleiding belang hecht aan de kwaliteit van toetsing en beoordeling. De studenten zijn op voorhand op de hoogte van de te kennen leerstof en de te beheersen competenties. Op de ECTS-fiches vermelden de docenten hoe de competenties worden gemeten. Dat wordt nog eens toegelicht tijdens de eerste lessen. Op Toledo vinden de studenten een overzicht terug van de te kennen leerstof. Voor een aantal opleidingsonderdelen in de eerste opleidingsfase worden ook voorbeeldexamens voorzien. In het algemeen wisten de studenten dus welke evaluatievorm gehanteerd werd en wat van hen verwacht werd op het examen. Er zijn jaarlijks drie examenperiodes en twee examenkansen per opleidingsonderdeel. De examenplanning wordt ruim op voorhand verspreid, en de studenten krijgen nadien een week de tijd om aanpassingen aan te vragen voor het rooster definitief wordt. De studenten lieten tijdens de gesprekken weten dat voldoende rekening met hen wordt gehouden. Een examencommissie bepaalt na deliberatie het studieresultaat van de studenten. De procedures die daarbij in acht worden genomen, worden toegelicht in het examenreglement. Na de examens krijgen de studenten de kans om hun examenkopijen terug in te kijken. De commissie wijst er wel op dat de studenten in SCM graag meer feedback zouden ontvangen na de inlevering van grote werkstukken. Dat verdient volgens de commissie zeker verdere aandacht.

De opleiding geeft zelf aan dat de permanente evaluatie en de attitudemeting vooral tijdens de stage aan bod komen. De commissie is erg positief over de aanpak van de stagebeoordeling, gezien de drie afstudeerrichtingen

een sterk evaluatiesysteem hebben ontwikkeld, waarin veel aandacht gaat naar procesbegeleiding en reflectie. De evaluatie gebeurt aan de hand van een evaluatieformulier met verschillende criteria: zowel theoretische, technische als sociale competenties worden in rekening gebracht. De commissie apprecieert de competentiegerichtheid, en vraagt de opleiding om de stagementoren van het werkveld daarmee voldoende vertrouwd te maken. Uit de gesprekken blijkt dat de studenten tevreden zijn over de voorbereiding en de begeleiding voor de stage. Tijdens de stage maakt de student een wekelijks stageoverzicht en een finaal verslag, die samen het stagerapport vormen. De stagecoördinatoren gaan twee keer langs op elke stageplaats en volgen de stage ook telefonisch op. Bij een buitenlandse stage gaat de stagecoördinator minstens één keer ter plaatse kijken. Tijdens de bezoeken maakt de stagecoördinator een tussentijdse evaluatie. Voor alle afstudeerrichtingen wordt een terugkoment georganiseerd, zodat de studenten tijdens een persoonlijk gesprek met de stagecoördinator kunnen reflecteren over hun ervaringen. De studenten van SCM werken, zoals vermeld, met de wiki om wekelijks te rapporteren. De commissie promoot het gebruik van een dergelijk communicatieplatform.

De studenten maken ook een eindwerk in de vorm van een integratieproef (AFI), een afstudeerproject (REP) of een managementcase (SCM). Ook daarvoor kunnen ze rekenen op een interne begeleider. Voor SCM is de managementcase gekoppeld aan de stageplaats, maar de stage en de case worden door verschillende personen beoordeeld. In het algemeen gebeurt de beoordeling van de eindwerken altijd door twee lezers, enerzijds de begeleider en anderzijds een deskundige uit het beroepenveld. Zowel de schriftelijke uitwerking als de mondelinge verdedigingen tellen mee. De commissie stelde bovendien vast dat aan de integratieproef in AFI een innovatief examen gekoppeld is. Aangezien de integratieproef vakoverschrijdend is, worden de studenten door een drietal docenten mondeling geëxamineerd onder de vorm van een 'carrouselstelsel': de studenten schuiven door en elke docent neemt een deexamen af vanuit zijn eigen vakdomein. De commissie drukt haar goedkeuring uit wat de werkwijze betreft.

Het toetsbeleid van de opleiding is volgens de commissie degelijk en doordacht uitgewerkt. In het algemeen bevinden de beoordelingen zich op het niveau van een professionele bachelor. Toch zou de aandacht voor en het gebruik van innovatieve evaluatievormen, zoals *peer-assessment*, volgens de commissie nog meer gestimuleerd kunnen worden. De commissie merkt daarnaast wel op dat de examens die ze kon inkijken, hier en daar nog vrij kennisgericht en traditioneel waren opgesteld. Vooral in AFI en in mindere mate in REP waren de vragen nog niet genoeg gelinkt aan de vooropgestelde competenties. De opleiding gebruikt nochtans een sjabloon dat vanuit de competenties vertrekt. De commissie vraagt de opleiding om het gebruik van die sjabloon bij alle docenten aan te moedigen, zodat de competentiegerichte evaluatie niet beperkt wordt tot de individuele verantwoordelijkheid van docenten, en zodat de toetsing van competenties nog explicieter gebeurt. De docenten verzekerden tijdens de gesprekken dat zij vertrouwd zijn met de competenties dankzij de jaarlijkse herwerking van de ECTS-fiches. Tegelijk zijn zij vragende partij voor concrete bijscholingen op het vlak van evaluatie. De opleiding erkent dat de docenten, hoewel ze overtuigd zijn van het competentiegerichte onderwijs, nog nood hebben aan ondersteuning wat competentiegerichte toetsing betreft. De onderwijs- en professionaliseringscoördinator van het departement beschouwt de structurele uitbouw van competentiegerichte toetsing dan ook als een centraal strategisch doel. De commissie stimuleert de opleiding om bijscholingen over competentiegerichte evaluatie te organiseren voor het onderwijzende personeel.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om meer gebruik te maken van innovatieve werkvormen, zoals *peer-assessment*, aangezien die voor studenten ook een belangrijk deel van hun leerproces kunnen vormen.

De opleiding dient verder in te zetten op de bewaking van de samenhang tussen doelstellingen, onderwijsvormen en evaluatievormen. Competentiegerichte toetsing is een aandachtspunt, en de commissie steunt de opleiding in haar verdere initiatieven om de docenten daarin te ondersteunen.

De commissie vraagt de opleiding voor de studenten meer feedback te voorzien na grote werkstukken, en de communicatie daarover te optimaliseren.

## Facet 2.8 Masterproef

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**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 bacheloropleiding.

In principe worden alle studenten met een diploma van het secundair onderwijs toegelaten en hanteert de hogeschool een breed toelatingsbeleid. De enige bijkomende voorwaarde bestaat erin dat de studenten over voldoende basiskennis van de onderwijstaal, het Nederlands, moeten beschikken.

De hogeschool hanteert verschillende kanalen om haar opleidingsaanbod bekend te maken: via de SID-inbeurzen, de website en brochures. Maar ook aan de hand van de 'Kiss-dagen' (Kwalitatieve Informatie in verband met Studiekeuze voor Studenten), waar de opleidingen aan de laatstejaars uit het secundair onderwijs worden voorgesteld. Ten slotte organiseert de KHBO vier infodagen op de campus zelf. De ingeschreven studenten worden voor de start van het academiejaar uitgenodigd voor de informele ontmoetingsdagen. Bij aanvang van het jaar maakt het departement de nieuwe studenten dan nog eens wegwijs tijdens de introductiedagen.

In het algemeen heeft het departement HW&B een hoogkwalitatieve instroom, waarvan de meeste studenten uit het algemeen en technisch secundair onderwijs voortkomen. In 2010-2011 kwam voor AFI 52,94 procent uit het ASO en 45,29 procent uit het TSO. Bij REP ging het over respectievelijk 53,93 procent en 41,18 procent, en in SCM haalden de studenten met een vooropleiding in het ASO 56,82 procent, in het TSO 40,15 procent. 4,90 procent van de beginnende REP-studenten kwam uit het BSO. De verhouding tussen het aantal studenten uit het ASO en TSO fluctueert sterk, maar de opleiding heeft daar geen verklaring voor. Verschillende studenten in de afstudeerrichtingen REP en SCM blijken daarnaast al een andere opleiding in het hoger onderwijs gevolgd te hebben voor ze in Bedrijfsmanagement terechtkomen. Er wordt voor alle instroomstudenten een vrijblijvende vakantiecursus boekhouden aangeboden, als eventuele remediëring van tekorten in de vooropleiding. De docenten merken echter op dat daar niet altijd de studenten terechtkomen die het wellicht het meeste nodig hebben. Er is ook geen verdere informatie over het rendement van de vakantiecursus ten opzichte van de doorstroom. De commissie vraagt om dat te onderzoeken. Daarnaast organiseert de opleiding in het begin van het jaar moduletesten voor ICT. De studenten zijn zeer tevreden over die testen, aangezien de studenten die voldoende scores, worden vrijgesteld voor de lessen en het examen van de module in kwestie. Ook de commissie is positief over de differentiatie en gerichte remediëring die de moduletesten voor ICT toelaten. Er zijn geen instroomtesten, zoals de LASSI-test, hoewel daarrond een pilootproject loopt in een andere opleiding op de campus. Voor intakegesprekken is er volgens de opleiding te weinig personeel. Studenten kunnen echter zichzelf



testen via Toledo. De commissie vindt een goede instroombegeleiding belangrijk, en vraagt de opleiding daar verder aandacht aan te besteden. Op hogeschoolniveau zijn er vier doelgroepen die men extra ondersteuning aanbiedt: studenten met een functiebeperking, studenten die herintreden, studenten met een lage socio-economische status en studenten met knelpunten in hun vooropleiding. De commissie stimuleert de opleiding en de hogeschool in hun inspanningen voor het gelijkekansenonderwijs.

KHBO heeft de regelgeving rond EVC's en EVK's in haar onderwijsreglement geïmplementeerd. Studenten kunnen een flexibel studietraject aanvragen bij de studietrajectbegeleider (stutra), die het dossier onderzoekt en opvolgt. Ook de opleidingscoördinator en de optiecoördinator per afstudeerrichting controleren het dossier inhoudelijk. In laatste instantie keurt het departementshoofd de GIT-aanvraag al dan niet goed. De opleiding merkt op dat door de flexibilisering van het hoger onderwijs het aantal individuele trajecten de afgelopen jaren enorm gestegen is. In 2009-2010 volgde ruim 37 procent van de studenten een flexibel studietraject. Uit de gesprekken met de studiebegeleiding is gebleken dat de werklust die de GIT-aanvragen met zich meebrengen, hoog is, maar dat die verlaagd zou kunnen worden door de uurroosters van het tweede semester al bij het begin van het jaar mee te delen. Dat zou er immers voor zorgen dat sommige studenten bij aanvang van het jaar slechts één GIT-aanvraag voor de beide semesters indienen, in plaats van twee aparte. De commissie vraagt om dat voorstel te onderzoeken.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt erop aan om een meer gestructureerde instroomanalyse uit te voeren, en die te koppelen aan doorstroom- en uitstroomgegevens. Op die manier kan de opleiding op een meer gerichte manier eventuele aansluitingsproblemen bijsturen.

### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen professionele gerichtheid van het programma:         | goed      |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed      |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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:

Het personeelsbeleid wil zo transparant mogelijk zijn en streeft een open communicatie na tussen alle docenten. Voor het departement HB&W bestaan goede personeelsleden onder meer uit de combinatie van een positieve ingesteldheid, het kunnen werken in teamverband en een uitgesproken interesse voor het beroepsdomein. Het personeelsbeleid let daarnaast bij de aanwerving van een nieuw personeelslid uiteraard op de vakinhoudelijke en pedagogische competenties. Voor de aanstelling worden de onderwijskwaliteiten van de sollicitant getest aan de hand van een proefles, die bijgewoond wordt door een docent uit de opleiding en het departementshoofd. Nieuwe personeelsleden worden goed begeleid, zowel door het departementshoofd en de departementssecretaris, als door de opleidingscoördinator, de optiecoördinatoren en de ervaren docenten. Als aanspreekpunt krijgen de pas aangestelde personeelsleden een peter of meter toegewezen uit het onderwijskundige personeel. Elke beginnende docent ontvangt een welkomstdossier en krijgt ondersteuning van de ICTO-coach voor het gebruik van de elektronische tools en de digitale leeromgeving Toledo. Uit de gesprekken is gebleken dat nieuwe docenten en gastlectoren zich goed opgevangen voelen in de KHBO. De opleiding waakt erover dat de gastlectoren uit het werkveld voldoende begeleiding krijgen wat de onderwijsdidactiek betreft. De commissie spreekt zich positief uit over de didactische begeleiding van nieuw personeel en gastdocenten.

Op hogeschoolniveau is binnen de onderwijsondersteunende dienst sinds 2003-2004 een coördinator aangesteld voor onderwijskundige professionalisering. De coördinator gaat aan de hand van een rondvraag op zoek naar bijscholingsbehoeften en stelt vervolgens een professionaliseringskalender op. Die kalender wordt maandelijks elektronisch verspreid en bevat informatie over de initiatieven, in samenwerking met onder meer de Associatie KU Leuven, het Impulscentrum of met de *School of Education*. Ook werd een didactische cursus gegeven voor de docenten om de tools van de nieuwste versie van Toledo optimaal te leren gebruiken in de onderwijscontext. Voor de KHBO is het een belangrijk strategisch doel dat alle opleidingen een gericht professionaliseringsbeleid voeren in functie van het competentiegericht doceren. Daarom horen de opleidingen wat bijscholing betreft, hun behoeften in kaart te brengen en de ondersteuningsnoden in hun jaarwerkplan op te nemen. Voor de opleidingscoördinatoren heeft men intussen ook een fiche 'actief professionaliseringsbeleid' aan de 'Gids Onderwijsondersteuning' toegevoegd. Initiatieven die al werden ondernomen, zijn de '*Teach Young, feel young*'-onderwijsdag van de KHBO en de jaarlijkse ICTO-dag.

De evaluatie en de opvolging van het personeel gebeuren voornamelijk op informele basis. De docenten spreken zich positief uit over de aangename werksfeer binnen de opleiding. De goede onderlinge contacten worden gezien als ondersteunende schakels die mee een sterker onderwijs garanderen. De commissie is van mening dat dat tot op zekere hoogte zeker effectief is, maar dat de informele samenwerking gepaard moet gaan met formele opvolging. De kwaliteitscoördinator en het departementshoofd zijn verantwoordelijk om het pedagogisch-didactische functioneren van de docenten op te volgen. Jaarlijks houdt het departementshoofd met elke docent een formeel functioneringsgesprek, waarin de docenten voorstellen kunnen doen en inbreng hebben in de opleiding. De verbeteringspunten die daaruit naar voren komen, worden van jaar tot jaar opgevolgd. Hoewel die gesprekken voor het departementshoofd erg tijdrovend zijn, bleek uit de gesprekken met het onderwijzende personeel dat de docenten die functioneringsgesprekken erg op prijs stellen. Conform de decretale bepalingen

organiseert het departement om de vijf jaar ook evaluatiegesprekken. Vanaf 2011-2012 wil de hogeschool een nieuw organigram en een aangepaste prestatieregeling ontwikkelen.

Overigens worden de docenten ook jaarlijks geëvalueerd op basis van de studentenbevraging. Een onderdeel daarvan peilt immers naar het docentengedrag. Elke docent ontvangt ten slotte bij het begin van het academiejaar een opdrachtbrief en een functiekaart, die een gedetailleerd overzicht geven van de concrete onderwijsfuncties van de docent. Elke docent is verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van zijn opdracht. In de eerste twee jaar dat een docent is aangesteld, krijgt hij of zij een afgesproken lesbezoek van de kwaliteitscoördinator en het departementshoofd. De opleiding Bedrijfsmanagement heeft veel tijdelijk aangestelde lectoren. De hogeschool heeft ervoor gekozen om het bevorderingsbeleid beperkt te houden om een marge in te bouwen en de gehele bezetting op hogeschoolniveau beheersbaar te blijven houden. Jaarlijks bekijkt het departementshoofd welke docenten in aanmerking komen voor benoemingen. De commissie waardeert het dat daarbij zowel met de kwalitatieve (de prestaties) als met kwantitatieve (de anciënniteit) criteria wordt rekening gehouden.

De commissie heeft tijdens de visitatie kennisgemaakt met een gedreven, hardwerkend en studentengericht team van onderwijskundige personeelsleden. Ook de docenten appreciëren de vlotte samenwerking met collega's. De commissie vindt het jammer dat de personeelstevredenheid nog nooit werd bevraagd en vraagt de opleiding om daar verandering in te brengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan om de personeelstevredenheid te bevragen.

#### **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: voldoende**

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

De commissie is tevreden vast te stellen dat gastdocenten worden ingeschakeld die actief zijn in het relevante beroepenveld. Bovendien hebben ook heel wat vaste docenten relevante beroepservaring, of beschikken ze over een ruim netwerk van contacten in het werkveld. Mede dankzij de stagebezoeken en via de bespreking van de managementcases (SCM) zijn veel docenten nauw betrokken bij de verschillende werksectoren. Ook via de vakgroepen en de opleidingscoördinatoren worden ervaringen naar aanleiding van contacten met het werkveld uitgewisseld onder de lectoren.

Op het niveau van de opleiding houden de kerndocenten jaarlijks een residentieel seminarie rond professionalisering. De opleiding wijst erop dat de meeste docenten ook een stage of een eindwerk begeleiden, wat meestal ook verrijkend is voor de docent. Dankzij een rotatiesysteem kan elke docent meegaan op studiereis. De commissie ziet echter nog verbeteringspunten op het vlak van het professionaliseringsbeleid. Vakspecifieke professionalisering is nog te zeer afhankelijk van de persoonlijke initiatieven en de eigen verantwoordelijkheid van docenten. Er is sprake van ondersteuning op het vlak van nascholing, maar die neemt nog niet voldoende de

vorm aan van een proactief en structureel professionaliseringsbeleid. Het communiceren van een aanbod moet vervuld worden met anticiperende maatregelen. De commissie suggereert om docenten sterker te betrekken bij onderzoek, internationale initiatieven of maatschappelijke projecten.

De docentmobiliteit ligt aan de lage kant. Voor de hele KHBO zijn er 30 à 40 docenten met een buitenlandse lesopdracht. De opleiding erkent dat mobiliteit een werkpunt is, en ze wil de participatie aan buitenlandse projecten sterker aanmoedigen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding een proactief professionaliseringsbeleid uit te bouwen, dat tegemoetkomt aan de noden van het personeel.

Deelname aan projectmatig wetenschappelijk onderzoek, projecten van maatschappelijke dienstverlening en internationale samenwerking kunnen bijdragen tot een hogere professionaliseringsgraad.

#### **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:**

Het departement HW&B beschikte in het academiejaar 2009-2010 over 50,72 VTE om te besteden aan onderwijs en onderwijsondersteuning. Daarvan gaan 1,42 VTE naar coördinatieopdrachten omtrent ICTO, studietrajectbegeleiding, internationalisering en kwaliteitszorg. De opleiding Bedrijfsmanagement omvat 21,62 VTE, die verdeeld worden over onder meer onderwijsopdrachten, opleidings- en optiecoördinatie, stagebegeleiding, internationalisering, onderwijsontwikkeling en studiereizen.

Het pakket is verdeeld over 38 statutaire personeelsleden en dertien gastdocenten. Tien docenten werken voltijds binnen de opleiding, de andere personeelsleden werken deeltijds of hebben deelopdrachten in de andere opleidingen van het departement. Van de 38 vaste teamleden zijn zeventien voor hun volledige opdracht benoemd, en twee zijn gedeeltelijk benoemd. Het statutaire personeel bestaat uit 22 mannen en zestien vrouwen. De veertigers zijn in de meerderheid, maar alle leeftijdscategorieën zijn vertegenwoordigd.

De commissie stimuleert het gebruik van de taakstelling en de opdrachtliche, aangezien dat voor een meetbare en objectieve taakverdeling zorgt tussen docenten. Ze vindt echter de student-docentratio, dat berekend is op 1/24, aan de hoge kant en vraagt de opleiding om de stijgende werkdruk voor de docenten meer in de gaten te houden. In het takenpakket moeten naast de onderwijsopdracht van de docenten idealiter alle toegewezen opdrachten rond internationalisering, maatschappelijke dienstverlening, studiemateriaalontwikkeling en stagebegeleiding worden opgenomen. Een transparante en volledige taakomschrijving maakt de werkdruk controleerbaarder. De taakomschrijving voorziet bovendien geen ruimte voor bijscholingen, terwijl het stimuleren van professionalisering in de ogen van de commissie belangrijk is. De docenten zelf geven de hoge werkdruk aan, maar konden voorlopig hun verschillende opdrachten nog combineren.

De commissie merkt op dat een vlottere administratieve omkadering de werkzaamheden van de docenten comfortabeler zou kunnen maken. De administratie wordt vanuit een centrale pool gestuurd, die voor de hele

campus actief is. In de gesprekken benadrukte het administratieve en technische personeel wel dat er geen echte problemen zijn, en dat de samenwerking tussen de verschillende departementen sinds de opening van de nieuwe campus waar nodig nog steeds wordt verbeterd en bijgestuurd. Niettemin vraagt de commissie erop te letten om vanuit de centraal gestuurde campus voldoende administratieve ondersteuning te voorzien voor de docenten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om blijvend oog te hebben voor de werkdruk bij het personeel. De administratieve omkadering is voor verbetering vatbaar.

#### **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: | voldoende |
| facet 3.3, kwantiteit personeel:            | voldoende |

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderdeel 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:

Sinds 2008-2009 heeft het departement HW&B samen met twee andere departementen zijn intrek genomen in een nieuwe moderne campus met een lokale uitstraling. De campus ligt langs de Expresweg in Brugge en is vlot bereikbaar met het openbaar vervoer, de fiets en de auto. Voor de auto's is een relatief ruime parking voorzien, waarvan veelvuldig gebruik wordt gemaakt. De campus is uitgerust met liften en is toegankelijk voor mindervaliden. De commissie zag tijdens de rondleiding dat de infrastructuur van het gebouw een comfortabele en aangepaste werk- en leeromgeving mogelijk maakt, maar merkte ook op dat de maximale capaciteit van het gebouw wordt ingezet om alle studenten te kunnen ontvangen.

De studenten krijgen les in transparante klasruimten, maar ook in talenpractica en auditoria. De grootste aula biedt 350 zitplaatsen. Dankzij de mobiele wanden van de twee aanliggende kleinere auditoria kan de grote aula nog uitgebreid worden met twee keer 150 zitplaatsen. De twee talenklassen zijn ingericht als moderne multimedialokalen, waar zowel aan spreek-, schrijf-, luister- als leesvaardigheden kan gewerkt worden. De commissie is tevreden over de degelijke faciliteiten van de practica. De gewone leslokalen zijn ook uitgerust met de benodigde apparatuur: er is overal een pc, een beamer en een geluidsprojector voorzien. Aangezien de opleiding voor laptoponderwijs heeft gekozen, kunnen de studenten hun laptop meenemen naar de lessen. Het laptopproject werd door de studenten en docenten positief onthaald, maar infrastructuur voorziet momenteel onvoldoende stopcontacten om dat ook praktisch vlot te laten verlopen. Voorlopig wordt met stekkerdozen gewerkt, maar op termijn plant het departement de aankoop van speciale verdeeltafels. De docenten zouden overigens liever met grotere krijtborden werken, dan met de relatief kleine exemplaren die nu ophangen. De opleiding merkt op dat zij bij praktische factoren van die aard ook steeds de andere departementen van de campus moet betrekken. De commissie vraagt ten slotte om voldoende aandacht te besteden aan eventuele problemen wat de temperatuur en de verluchting van de klaslokalen betreft.

De campus beschikt daarnaast nog over vier computerklassen, waaronder twee voor 28 studenten en twee voor twintig studenten. Daar worden examens afgenomen, maar de studenten kunnen er ook gebruikmaken van zeer specifieke software. In het algemeen kunnen de studenten tegen voordelige prijzen via de KHBO en de Associatie KU Leuven een eigen laptop en de relevante softwarepakketten aankopen. Bepaalde vakspecifieke software kan gratis geïnstalleerd worden, maar dat aanbod werkt voorlopig alleen nog maar op de campus zelf. De docenten en studenten die hulp of informatie wensen over alle ICT-gerelateerde kwesties, kunnen terecht bij de coaches van de ICTO-dienst. ICTO-onderwijs (ICTO) is een onderdeel van de onderwijsondersteunende dienst van de KHBO. De dienst levert softwarehandleidingen en kleedt ook de jaarlijkse navorming rond ICT in. In hun lokalen is er ruimte en apparatuur voor onderzoek, ontwikkeling van lesmateriaal en digitalisering van audiovisuele opnames. In een aparte ruimte kunnen docenten en eventueel studenten opnames maken, en er staat een A3-scanner/printer ter beschikking van het personeel. De ICTO-dienst werkt nauw samen met de dienst ICT-systeembeheer (ICTS), waar een systeembeheerder en vijf computertechnici de computers en het netwerk onderhouden. Uit de gesprekken is gebleken dat het onderwijskundige personeel erg tevreden is over de ICT-ondersteuning vanuit de hogeschool. Elk departement heeft daarnaast nog een eigen ICT-coördinator.

De commissie sprak zich positief uit over de grote sociale ruimte, het atrium, waar studenten vrij kunnen vertoeven. Naast de zitbanken en de stille ruimte kunnen de studenten ook terecht in talrijke werkhoecken met stroomvoorziening. De hogeschool stimuleert op die manier het zelfstandig werk. In die polyvalente ruimte kunnen studenten ook mededelingen verspreiden via projectieschermen en kopieermachines gebruiken. Ook Acco bevindt zich centraal in de campus. De studenten zouden in de toekomst graag lockers en meer stopcontacten willen. De docenten hebben in het atrium een eigen postvakje. Daarnaast beschikken ze over een aparte docentenkamer en een docentenwerkruimte. Voor de opleidingscoördinatoren van de verschillende departementen is een aparte werkruimte voorzien.

De cafetaria biedt 400 zitplaatsen en is op de piekuren drukbezocht. In samenwerking met de andere departementen op de campus heeft het departement HW&B echter een regeling getroffen voor de opstelling van de uurroosters, zodat de opleidingen op gespreide momenten middagpauze krijgen.

De campusbibliotheek in Brugge is goed uitgebouwd en gebruiksvriendelijk dankzij de vakinhoudelijke ordening. Om de eerstejaarsstudenten wegwijs te maken, krijgen zij een bibliotheekintroductie. KHBO maakt deel uit van het Libisnet, waarop de studenten de catalogus kunnen raadplegen. De studenten vinden overigens alle relevante informatie en links via de website van de bibliotheek. Via die weg krijgen ze ook toegang tot de elektronische bronnen en databanken. Voor de opleiding Bedrijfsmanagement is er een ruim aanbod aan boeken, magazines en kranten. Ook eindwerken zijn er gecatalogiseerd. In de bibliotheek staan 46 computers en 350 werkplekken ter beschikking van personeel en studenten. De commissie heeft tijdens de rondleiding vastgesteld dat de bibliotheek ook fungeert als leercentrum, dankzij de lokalen voor groepswork en de stille werkruimte. Het dagelijkse bibliotheekbeleid vindt plaats aan de hand van de werkvergaderingen van het bibliotheekteam. Voor grote beleidspunten overlegt de hoofdbibliothecaris met de directie. De hoofdbibliothecaris is bovendien ook lid van de werkgroep Bibliotheken van de Associatie KU Leuven, wat een intense samenwerking tussen de verschillende associatiepartners garandeert op het vlak van bibliotheekbeleid. De campusbibliotheek is elke weekdag open van 8 tot 19 uur, en op vrijdag tot 18 uur.

De commissie besluit dat de ruime mix aan infrastructurele en materiële onderwijsvoorzieningen (inclusief de ICT-voorzieningen) voldoen aan de behoeften voor de verstrekking van hedendaags hoger onderwijs.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor een meer efficiënte werking van de cursusdienst. De beschikbaarheid van de cursussen bij aanvang van het academiejaar hoort te worden verbeterd.

De commissie adviseert de opleiding de veel gehoorde opmerkingen omtrent het werkcomfort (meer specifiek rond temperatuur en luchtverversing) in sommige leslokalen ter harte te nemen. De commissie vraagt daarnaast de opleiding te onderzoeken of de aanschaf van lockers voor de studenten mogelijk 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: voldoende**

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

De opleiding zet sterk in op een studentvriendelijke studiebegeleiding. Uit de gesprekken met de studenten is gebleken dat de docenten steeds gemakkelijk bereikbaar zijn, en zich bereid tonen om extra vakinhoudelijke uitleg of begeleiding te geven. Dat is volgens de commissie zeker een sterk punt. Maar ze kreeg ook de indruk dat de formele studie- en studietrajectbegeleiding onderbemand is en vraagt de opleiding dat te onderzoeken.

Zoals werd vermeld, worden de instromende studenten voldoende voorbereid en ingelicht (cf. facet 2.9). De informatieverspreiding gebeurt aan de hand van SID-inbeurzen en de 'Kiss-dagen'. De studenten kunnen op voorhand deelnemen aan de vakantiecursus boekhouden, er zijn ontmoetings- en introductiedagen en de studenten meten hun ICT-competenties in de moduletests. Er zijn op Toledo ook vier tests rond studiegedrag voorzien, waaraan de studenten vrijwillig kunnen deelnemen. De studenten, die in de tweede en derde opleidingsfase een keuzetraject moeten kiezen, krijgen informatie daarover van de opleidingscoördinator en van studenten uit de derde opleidingsfase. Elk opleidingsonderdeel wordt overigens toegelicht in de opleidingsgids, waarin ook het onderwijs- en examenreglement is opgenomen.

Op het niveau van de opleidingen zijn alle docenten medeverantwoordelijk voor de vakinhoudelijke studiebegeleiding. In de eerste opleidingsfase hebben zij wekelijkse contacturen met de studenten om bij te sturen waar nodig. Daarnaast kan een student ook op individuele basis rekenen op de hulp van de studiebegeleider, die voor het hele departement actief is. De studiebegeleider geeft studenten met leerproblemen voornamelijk tips en training om te leren leren. Het studiegedrag in het algemeen van de student staat daar centraal. De studiebegeleider geeft ook algemene sessies in groep over studieplanning en samenvatten van leerstof. De commissie waardeert de inzet van de studiebegeleider, maar vraagt zich af in welke mate het haalbaar is dat één persoon instaat voor de studiebegeleiding van HW&B. Het departement telt daarnaast ook een studietrajectbegeleider (stutra), die samen met de coördinatoren van de afstudeerrichtingen de volgtijdelijkheid van elk individueel studietraject (GIT) bewaakt. Studenten worden bij aanvang van het academiejaar door de stutra geïnformeerd over individuele leertrajecten, EVC's en EVK's. Door de flexibilisering van het hoger onderwijs neemt het aantal aanvragen nog steeds toe, wat de taakbelasting van de stutra heeft verhoogd. Voor studenten met een functiebeperking die hun studievermogen beïnvloedt, kan de stutra een faciliteitencontract opstellen aan de hand van het medische dossier.

Binnen het departement is er een ombudspersoon, die als onafhankelijke instantie tussenkomt bij problemen. Omwille van de objectiviteit wordt die verantwoordelijkheid toegekend aan de departementssecretaris. Uit de gesprekken met de studenten is gebleken dat zij weten tot wie zij zich moeten wenden, maar ze zien de ombuds enkel als een examenombuds. Buiten de examenperiode wordt de ombuds weinig aangesproken. Dat is volgens de opleiding verklaarbaar, aangezien veel geschillen dankzij de laagdrempelige sfeer rechtstreeks met de docenten zelf kunnen worden opgelost. Officiële klachten komen weinig voor.

De KHBO heeft een overkoepelende werking voor studentenvoorzieningen (STUVO), die uit verschillende complementaire ondersteuningsdiensten bestaat. Daarin gaat specifiek aandacht naar vier doelgroepen: studenten met een functiebeperking, studenten die herintreden, studenten met een lage socio-economische status en studenten met knelpunten in hun vooropleiding. De sociale dienst van STUVO helpt op financieel vlak en inzake huisvesting. De inkomende internationale studenten kunnen hier evengoed terecht voor hulp en informatie. Studenten die daar nood aan hebben, kunnen een beroep doen op psychosociale begeleiding van een psycholoog, die ook eenmalige adviesgesprekken geeft. Bij twijfels over de studiekeuze en bij studiefalen, helpt de psychosociale dienst de studenten via een begeleidingsgesprek om te remediëren of om te heroriënteren. De studenten met een risicoprofiel kunnen deelnemen aan een training in verband met uitstelgedrag. Maar de commissie constateert dat de gegevens rond drop-out niet voldoende tot concrete actieplannen leiden. Bovendien is het niet duidelijk of de studiebegeleiding die studenten bereikt die begeleiding het meeste nodig hebben. De commissie vindt het wel positief dat de afhakende studenten verplicht een drop-outbevraging moeten invullen.

Studenten die deelnemen aan het Erasmusprogramma of aan een internationale stage, worden begeleid door een stagecoördinator. Zij worden telefonisch gecontacteerd en minstens één keer in het buitenland bezocht. Voor



de rest horen zij dezelfde stagedocumenten bij te houden en in te leveren. Er zijn specifiek twee internationale coördinatoren, die buitenlandse stageplaatsen zoeken en werken aan een internationaal netwerk met bedrijven. Studenten worden aangemoedigd voor een buitenlandse stage aan de hand van de Internationale Week, en vooral de Internationale Namiddag die de opleiding organiseert. Toch zijn nog relatief weinig studenten geïnteresseerd. Ook de inkomende studenten uit het buitenland zijn nog niet in groten getale vertegenwoordigd, maar via de samenwerking met de Brugge Business Class probeert men meer buitenlandse studenten aan te trekken. De opleiding geeft aan dat ze studentenmobiliteit belangrijk vindt en er werk van maakt om de cijfers te laten stijgen.

Uit de gesprekken blijkt dat de studenten in het algemeen tevreden zijn over de studiebegeleiding en de studentenvoorzieningen. Ze waarderen de laagdrempelige contacten met de docenten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt om de relatie tussen studiebegeleiding en studievoortgang beter op te volgen, zodat een strategische detectie van problemen en een juiste doorverwijzing nog meer gegarandeerd zijn.

Om de studiebegeleiding voor studenten met moeilijkheden voor bepaalde opleidingsonderdelen nog meer te optimaliseren, dient de opleiding samen met het departement en de hogeschool naar oplossingen te zoeken voor de onderbemande inhoudelijke studiebegeleiding.

#### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | voldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende |

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: voldoende**

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

Het departement HW&B benadrukt in haar kwaliteitszorgstrategie het belang van een transparante kwaliteitscultuur op mensenmaat en een grote studententevredenheid. Daarvoor zijn verschillende verantwoordelijken aangesteld. Op KHBO-niveau is de coördinator Kwaliteitszorg actief binnen de onderwijsondersteunende diensten. Daarnaast is voor het departement een docent aangeduid als kwaliteitscoördinator, voor 15 procent van zijn taakbeschrijving. Ook het departementshoofd is betrokken bij de kwaliteit, onder meer dankzij de functioneringsgesprekken met docenten. Binnen Bedrijfsmanagement draagt de opleidingscoördinator rechtstreeks bij aan de bewaking van de kwaliteit aan de hand van metingen en bevragingen van studenten, personeel en werkveld. Ten slotte moet de gedeelde verantwoordelijkheid van alle docenten een permanente kwaliteitszorg garanderen. De commissie is positief over de uitbouw van een dergelijke brede structuur voor kwaliteitszorg.

De opleiding formuleert in het zelfevaluatie rapport als vier voornaamste prioriteiten:

- een betere afstemming van het curriculum in REP op de vervolgopleidingen;
- de verdere uitbouw van internationalisering;
- de stelselmatige bevraging van studenten naar doceergedrag en studietijd;
- het werken aan synergie-effecten tussen de afstudeerrichtingen.

De opleiding bevraagt sinds 2010 de studenten via een beperkte *quick scan*, die in een tiental vragen naar hun mening peilt over de belangrijkste kwaliteitsaspecten per opleidingsonderdeel. Elk semester worden zo enkele opleidingsonderdelen bevraagd, maar docenten kunnen ook zelf een *quick scan* aanvragen van hun opleidingsonderdeel. De bevragingsvolgorde van de verschillende opleidingsonderdelen is vastgelegd in een meerjarenplan. Die bevragingen gebeuren volgens de commissie frequent genoeg, en de respons volstaat om valide informatie te bekomen. Voor 2010 organiseerde de opleiding nog andere bevragingen rond studietijd en doceergedrag. Die zijn afgeschaft, aangezien ze te intensief waren voor de studenten. Het doceergedrag maakt nu onderdeel uit van de *quick scan*. De centrale dienst neemt enkel studietijdmetingen af wanneer op basis van de bevragingen problemen gesignaleerd worden. In samenwerking met de Associatie KU Leuven zal de opleiding in de nabije toekomst wel een nieuw bevragingssysteem omtrent tijdmeter gebruiken (cf. facet 2.5). De commissie waardeert het dat de studentenbevraging uitgaat van een positieve benadering van het opleidingsonderdeel aan de hand van een asymmetrische schaal. In 2010 werd overigens bij de laatstejaars ook een studeerbaarheidsenquête afgenomen. Studenten die vroegtijdig afhaken, vullen verplicht een drop-outbevraging in. Zoals vermeld staat het departementshoofd in voor de jaarlijkse functioneringsgesprekken en de vijfjaarlijkse evaluatiegesprekken met het personeel. Daarnaast beklemtoont de opleiding ook de effectiviteit van mondelinge informele contacten tussen de docenten en coördinatoren onderling. De commissie stelde vast dat de resultaten van de bevragingen en gesprekken niet systematisch worden teruggekoppeld aan de betrokkenen. Ze vraagt de opleiding daar verandering in te brengen en de IKZ-werking meer bekend te maken bij de verschillende betrokkenen.

De commissie constateert echter dat over een aantal cruciale aspecten geen gestructureerde gegevens beschikbaar zijn. Naar de personeelstevredenheid wordt niet gepeild. Alumni werden in het kader van het

zelfevaluatie rapport telefonisch gecontacteerd over hun tewerkstelling, maar een uitgebreide bevraging is geleden van 2003. De stagementoren krijgen wel de kans om feedback te geven op de kwaliteit van de opleiding, via het invullen van de evaluatieformulieren. Er is laatste tijd duidelijk aandacht besteed aan kwaliteitsevaluatie, maar de commissie is van mening dat een meer systematisch kwaliteitszorgsysteem nodig is om de meetresultaten efficiënt te analyseren en te vertalen naar verbeteringsacties. Hiervoor is onder andere een aantal jaren analyse en meting nodig om vooruitgang te kunnen vaststellen, en dit vraagt tijd. De commissie stimuleert de opleiding in de ontwikkeling van een BSC-systeem.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het is belangrijk oog te blijven hebben voor de doorstroming van informatie over IKZ en de resultaten van bevragingen binnen de organisatie.

De commissie beveelt de opleiding sterk aan om op een structurele basis gegevens te verzamelen over de personeelstevredenheid. Daarnaast is het ook wenselijk dat de alumni systematischer bevraged worden.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie heeft vastgesteld dat met de ingewonnen gegevens van de bevragingen zinvolle verbeteringsactiviteiten worden opgezet. Zowel voor de verbeteringsacties op het niveau van de hogeschool als op het niveau van het departement en de opleiding, wordt in principe de PDCA-cyclus toegepast, hoewel de commissie constateerde dat niet alle docenten daarmee vertrouwd zijn. Alle afspraken worden vanuit de hogeschool gebundeld in het kwaliteitshandboek, dat online raadpleegbaar is. Daarin worden ook de jaarwerkplannen en opleidingsplannen opgenomen, die verbeteringspunten tot operationele acties uitwerken. Een jaarwerkplan stelt voor elk academiejaar de prioriteiten op en werkt de concrete timing, medewerking, doelstellingen en evaluatie uit. Daarbinnen zorgen de opleidingsplannen op een systematische manier voor het goede verloop van het verbeteringsproject. De volgende zeven facetten worden in kaart gebracht: de motivatie, de doelstellingen, het stappenplan, het samenwerkingsplan, het communicatieplan, het navormingsplan en de randvoorwaarden.

De commissie oordeelt dat de opleidingsplannen tot positieve resultaten hebben geleid en dat de aanbevelingen uit de vorige visitatie goed zijn opgevolgd. De recente curriculumhervormingen in de drie afstudeerrichtingen zijn daar onder meer een voorbeeld van. Wat het doceergedrag betreft, volgt na zwakke resultaten van de studentenbevraging een verplicht gesprek tussen de docent en de opleidingscoördinator. De verbeteringsprojecten hadden ook betrekking op onder andere de taakbelasting van het personeel, professionalisering, volgtijdelijkheid, Toledo en internationalisering. De opleiding wijst erop dat sommige aandachtspunten nog steeds voor verbetering vatbaar zijn en opgevolgd moeten worden. Dat beaamt de commissie, maar ze waardeert de inspanningen die al geleverd zijn en ze moedigt de opleiding aan in haar verdere kwaliteitszorgplannen. Ze vraagt de opleiding om in de toekomst bordtabellen bij te houden.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het is wenselijk om de PDCA-cyclus meer zichtbaar te maken, en om de streefdoelen concreter en meetbaar te formuleren.

De commissie vraagt de opleiding om aan de hand van boordtabellen de geformuleerde kwaliteitszorgplannen en de verbeteringsacties op te volgen en bij te houden.

### **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:**

In het algemeen beschouwt de commissie de communicatie naar alle stakeholders als een werkpunt. De medewerking aan en terugkoppeling van evaluaties en resultaten gebeuren nog niet consequent genoeg. In het bijzonder vraagt de commissie de opleiding om de interactie tussen de onderwijsondersteunende diensten en de docenten op een actievere manier uit te bouwen, en om de docenten dienstverlening te bieden in de volledige betekenis van het woord. Hierbij denkt de commissie aan een betere, meer open communicatie, en het consequent betrekken van alle medewerkers bij evaluaties en het opzetten van adviesraden.

De commissie nam kennis van de vele raden en overleggroepen die bij het kwaliteitszorgbeleid betrokken zijn. Dit vertrekt vanuit de academische raad en de departementale raad. Op departementaal niveau worden algemene personeelsvergaderingen georganiseerd en komen de opleidingscoördinatoren bijna wekelijks samen met het departementshoofd. Binnen de opleiding komt IKZ regelmatig, maar niet systematisch ter sprake in de tweejaarlijkse opleidingsvergaderingen, in de kerngroepen van docenten en via het Portaal, het elektronische platform voor personeel. Docenten hebben toegang tot de verslagen van vergaderingen. Uit de gesprekken met hen is gebleken dat met hen wordt rekening gehouden inzake interne kwaliteitszorg. Zij hebben meegewerkt aan het zelfevaluatierapport. Wekelijks kwam per afstudeerrichting een viertal docenten samen met de opleidingscoördinator om de informatie voor het ZER te verzamelen en uit te schrijven. Het administratieve en technische personeel werd betrokken bij de voor hen relevante onderdelen van het ZER.

De studenten worden voldoende betrokken in de kwaliteitszorg. Enerzijds via de bevestigingen, maar anderzijds is de inspraak van studenten ook gegarandeerd dankzij hun participatie in de academische raad, de departementale raad en de raad van bestuur van STUVO. Bovendien wordt op democratische wijze een studentenraad samengesteld, en bestaat er binnen HW&B een studentenforum met alle klasvertegenwoordigers, dat als overlegorgaan fungeert. De commissie spreekt zich positief uit over de oprichting van het studentenforum. Recent is ook een vragenuurtje doorgevoerd, waarin studenten en docenten een aantal keer per semester vanuit een top-downaanpak vragen kunnen stellen aan de algemeen directeur en andere verantwoordelijken over het functioneren van de hogeschool.

Daarentegen stelt het de commissie teleur dat er geen alumniwerking is uitgebouwd vanuit de hogeschool. Nochtans biedt de school in de samenwerking met de Brugge Business School een aantal avondseminaries aan voor alumni van de KHBO. De BBS heeft ook het postgraduaat Supply Chain Management ontwikkeld, dat voor alumni interessant kan zijn. Dergelijke informatie bereikt de afgestudeerden echter niet meer. De opleiding beschikt niet over een databank met de gegevens van afgestudeerden. De gegevens van alumni zouden volgens

de commissie met meer regelmaat geactualiseerd moeten worden. Uit de gesprekken is gebleken dat de studenten na hun afstuderen wel vacatures krijgen doorgestuurd naar de mailbox van hun persoonlijke account. Die vacatures worden ook gepubliceerd op de website van de hogeschool. De commissie raadt de opleiding aan om een systematisch beheer van de alumnigegevens uit te bouwen en een alumniwerking op te starten, om de suggesties van de afgestudeerden te integreren in de kwaliteitszorg. De stagementoren zijn weliswaar vaak zelf alumni, en de adviesraad met vertegenwoordigers uit het werkveld bestaat voornamelijk uit afgestudeerden van KHBO. De adviesraad komt twee keer per jaar samen. Ze bevestigde tijdens de gesprekken te zijn betrokken in de curriculumhervormingen. Volgens de commissie is de adviesraad evenwichtig samengesteld, maar ze vraagt zich af in welke mate de opleiding de raad daadwerkelijk als formele klankbordgroep gebruikt. De commissie had de indruk dat de verankering van de adviesraad in de kwaliteitszorg van de opleiding nog verbeterd kan worden, en dat de link tussen de hogeschool en de omgeving versterking verdient. De relaties met de stageplaatsen worden wel goed onderhouden, al vragen de stagementoren meer terugkoppeling over de verdere afloop.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Een alumniwerking zou mogelijkheden bieden om de suggesties van de afgestudeerden te integreren in de kwaliteitszorg van de opleiding.

De commissie raadt de opleiding aan om sterker gebruik te maken van de adviesraden.

De communicatie tussen de verschillende stakeholders in het algemeen, en tussen de onderwijsondersteunende diensten en de docenten meer specifiek kan worden geoptimaliseerd.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:**

Sinds de intrede van het competentiegerichte onderwijs heeft de opleiding het curriculum en de leerdoelen daaraan aangepast, met aandacht voor volgtijdelijkheid. De commissie heeft onderzocht in welke mate de opleidingsdoelstellingen worden gehaald. De competenties zoals beschreven in het competentieprofiel en het domeinspecifieke referentiekader worden bereikt. De commissie steunt zich bij het uitspreken van dit oordeel op het ZER, op de resultaten van de bevestigingen van alumni en stagementoren die zij ter plaatse kon inzien, en op de gesprekken met verschillende stakeholders. Zowel de afgestudeerden als het werkveld beamen de directe inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Verschillende vertegenwoordigers van het werkveld getuigden dat de stagiairs en de afgestudeerden zich heel gemakkelijk kunnen aanpassen aan de bedrijfscultuur, zelfstandig zijn en relevante parate kennis bezitten. Het werkveld apprecieert ook de degelijke technische vaardigheden, de talenkennis en de ICT-kennis. Voor REP bevestigt het werkveld dat de opleiding tegemoetkomt aan de grote vraag naar administratief ondersteunend personeel met juridische kennis.

De studenten hadden de indruk dat zij gedurende de opleiding een goed zicht kregen op de verwachtingen en eisen van het werkveld. Zij toonden zich tevreden over hun opleiding en de begeleiding doorheen de verschillende opleidingsfasen. Afgestudeerden voelen zich goed voorbereid op instap in het werkveld. De opleiding brengt hen in contact met het werkveld aan de hand van bedrijfsbezoeken, seminars van gastsprekers, de studiereis, de stage, een departementale jobbeurs en een infosessie over solliciteren. De afgestudeerden ontvangen ook vacatures via de opleiding. Aangezien de afgestudeerden niet systematisch bevestigd worden, beschikte de commissie niet over recente informatie wat de tewerkstelling betreft.

De commissie vindt het niveau van de stage- en eindwerken van een hoge kwaliteit, wat volgens de commissieleden van een zeer goede en tijdige begeleiding getuigt. De onderwerpen zijn goed gekozen, maar misschien soms iets te specifiek. Daarnaast spreekt de commissie zich positief uit over de competentiegerichte evaluatie van de stage- en eindwerken. De toegekende resultaten zijn in de ogen van de commissie terecht. De aandacht voor een correcte taal wordt overigens erg gewaardeerd. Ook de externe lezers zijn meestal erg tevreden over de kwaliteit van de eindwerken.

De resultaten op het vlak van internationalisering kunnen beter. Noch de studentenmobiliteit, noch de docentmobiliteit haalt hoge cijfers. De opleiding onderneemt echter wel verschillende initiatieven om daar verbetering in te brengen. De laatste jaren is al veel vooruitgang geboekt. Studenten krijgen de kans om een buitenlandse stage te volgen. In 2009-2010 vertrok ruim 10 procent van de studenten in de derde opleidingsfase op stage naar het buitenland, dankzij het Europese uitwisselingsprogramma Erasmus. Docenten werken samen met contacten in onder andere Turkije en Portugal, en bouwden ondertussen al een groeiend internationaal netwerk uit met bedrijven. De inkomende studenten kunnen een programma van 30 studiepunten volgen aan de KHBO, waarbij de Brugge Business School betrokken is. Toch verdient internationalisering een meer structurele plaats in het curriculum. De commissie hoopt dat de opleiding in de toekomst verder investeert in de internationale dimensie en meer ruimte maakt voor projecten rond *internationalisation@home*. Daarnaast verdienen ook onderzoek en maatschappelijke dienstverlening nog meer aandacht binnen de opleiding.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vindt het wenselijk dat de opleiding een beter zicht krijgt op de tewerkstellingskansen en -profielen van haar afgestudeerden.

De commissie moedigt de opleiding aan om de genomen initiatieven ter bevordering van studenten- en docentenmobiliteit verder te zetten.

### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 opleiding Bedrijfsmanagement hanteert geen streefcijfers. Ze maakt de kanttekening dat de rendementscijfers erg afhankelijk zijn van de wisselende kwaliteit van de instroom. Volgens de commissie kan de opleiding voldoende onderwijsrendement aantonen, hoewel een betere opvolging en analyse van het rendement wenselijk zijn. Kritische reflectie over instroom, doorstroom en uitstroom is volgens de commissie een aandachtspunt.

Op het ogenblik van de samenstelling van het ZER waren nog geen recente gegevens omtrent instroom, doorstroom en uitstroom beschikbaar. Er is pas recent actie op gang gekomen om rendementsgegevens structureel te verzamelen aan de hand van vooraf gedefinieerde parameters. De diversiteitscoördinator op hogeschoolniveau is daar verantwoordelijk voor. Voor alle departementen bestudeert de coördinator de instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens, en bespreekt hij ze met de onderwijsondersteunende dienst en de opleidingshoofden. Een systematische analyse en een vergelijkende studie van de gegevens, waaruit consequenties en actieplannen worden getrokken, ontbreken echter nog. Voor 2010-2011 is een analyse van instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens beschikbaar. De commissie benadrukt haar vraag aan de opleiding om daaromtrent een structurele aanpak en opvolging te ontwikkelen. Uit de aanvullende gegevens met actueel materiaal kreeg de commissie wel meer informatie over instroom en drop-out, maar ze kon geen recente rendementscijfers inkijken. De drop-out is alleszins beperkt, hoewel de eerste opleidingsfase nog steeds een selectiejaar vormt. In AFI stopt 10,59 procent van de studenten vroegtijdig met de opleiding; in REP en in SCM bedraagt dat respectievelijk 4,90 en 10,98 procent. Studenten die afhaken, moeten verplicht een exitenquête invullen, zodat de opleiding zicht krijgt op de oorzaken van drop-out. De hogeschool houdt ook gegevens bij over trajecttype, gender, nationaliteit en eventuele beursaanvragen van de studenten.

Actuele informatie over de gemiddelde studieduur ontbreekt, maar in het verleden vertoonde de gemiddelde studieduur een vrij stabiel patroon; de duur lag tussen 2006 en 2010 tussen 3,13 en 3,23 jaren, en 81 procent van de studenten haalde zijn diploma in drie academiejaren. De opleiding signaleert echter een toenemend uitstelgedrag. Die studieduur loopt gelijk met de gegevens uit de andere opleidingen van het departement HW&B, waar de opleiding de resultaten mee vergelijkt. Ook de slaagcijfers in het verleden vertonen voor drie van de vier

opleidingen in HW&B een gelijkaardig beeld, alleen Officemanagement haalt iets hogere cijfers. Er is geen benchmarking met andere gelijkaardige opleidingen in Vlaamse hogescholen, maar de opleiding toont daar wel interesse voor.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

Diepgaander en actueel onderzoek naar het studierendement en de studieduur is wenselijk. Rendementscijfers dienen beter te worden gedocumenteerd en geanalyseerd, om zowel een beleid als relevante streefcijfers te kunnen ontwikkelen.

**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.



## Globaal 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.

Het zelfevaluatie­rapport bood volgens de commissie een overzichtelijk beeld van de opleiding en een nuttig vertrekpunt voor de visitatie. Een aantal standpunten had de opleiding volgens de commissie sterker kunnen onderbouwen, bijvoorbeeld aan de hand van cijfermateriaal. Het ZER gaf een heldere beschrijving van de sterke en verbeteringspunten, maar de commissie had meer kritische reflectie gewaardeerd. De commissie heeft vastgesteld dat het ZER slechts beperkt bekend was bij de studenten.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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 oordelen

|   | score facet | score onderwerp  |
|---|-------------|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed        |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed        |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KHBO Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, met opleidingsvarianten:

- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)
- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Sport- en cultuurmanagement (SCM)

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Kempen**

De Katholieke hogeschool Kempen (K.H.Kempen) ontstond in 1995 uit een fusie van alle katholieke hogescholen uit de Kempen. De K.H.Kempen is een multisectoriële instelling met opleidingen in zes studiegebieden: Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Industriële wetenschappen en technologie, Biotechniek, Onderwijs en Sociaal-agogisch werk. Gespreid over campussen in Geel, Lier, Turnhout en Vorselaar biedt zij vijf masteropleidingen, 33 bacheloropleidingen en 47 afstudeerrichtingen aan. De K.H.Kempen telt elf departementen, die inhoudelijk samenwerken in drie departementsoverschrijdende clusters: Mens en maatschappij, Gezondheid en zorg, Wetenschap en technologie. Op 1 februari 2010 telde de hogeschool 6777 studenten en een 700-tal personeelsleden.

Sinds 2002 maakt de K.H.Kempen deel uit van de Associatie KU Leuven, die zich steeds meer ontwikkelt tot een platform voor samenwerking tussen instellingen en opleidingen.

De opleiding Bedrijfsmanagement maakt samen met twee andere professionele bacheloropleidingen (Officemanagement en Toegepaste informatica) deel uit van het departement Handelswetenschappen. De opleidingen werken in de K.H.Kempen inhoudelijk samen in departementsoverschrijdende clusters. Daardoor wil de hogeschool synergieën tot stand brengen op het vlak van personeel, programma, public relations, werkveldcontacten en onderzoek. Het departement Handelswetenschappen maakt deel uit van de cluster Mens en maatschappij, waartoe ook de departementen Onderwijs en Sociaal werk behoren.

Het departement Handelswetenschappen richt de bachelor-na-bacheloropleiding Entrepreneurship in, die in dezelfde cluster als de bachelor Bedrijfsmanagement door de visitatiecommissie werd bezocht. Die opleiding telt vijftien studenten in het academiejaar 2010-2011.

De professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement wordt op twee campussen ingericht (Geel en Turnhout) Het totale aantal studenten van de opleiding bedroeg op 1 oktober 2011 in Geel 574 en in Turnhout 169. De studentenaantallen per afstudeerrichting zijn:

- Accountancy-fiscaliteit (AFI): Geel: 163; Turnhout: 20;
- Rechtspraak (REP): Geel: 46; Turnhout: 6;
- Financie- en verzekeringswezen (FVE): Geel: 62; Turnhout: 20;
- Marketing (MAR): Geel: 74; Turnhout: 12;
- Logistiek management (LOG): Geel: 43;
- Sport- en cultuurmanagement (SCM): Turnhout: 25;
- Winkel- en retailmanagement (WRM): Turnhout: 8;
- Sociale economie (SEC): Turnhout: 1.

De drie laatst genoemde afstudeerrichtingen (SCM, WRM, SEC) zijn oorspronkelijk gestart als specialisaties binnen een van de vijf bestaande afstudeerrichtingen. Zij worden pas sinds het academiejaar 2011-2012, waarin ook het visitatiebezoek plaatsvond, door de hogeschool als afzonderlijke afstudeerrichtingen voorgesteld. Zij sluiten aan bij het in 2010-2011 vernieuwde eerste jaar, en kunnen door de studenten worden gekozen vanaf het tweede jaar. De nieuwe afstudeerrichtingen worden sinds het academiejaar 2011-2012 in Turnhout aangeboden, de vijf andere op de campus in Geel. Op het ogenblik van het visitatiebezoek waren de nieuwe specialisaties nog niet officieel goedgekeurd als afstudeerrichtingen van de professionele bachelor Bedrijfsmanagement. Die goedkeuring volgde pas 2 december 2011 na instemming van de Vlaamse regering met de 'lijst van de bachelor- en masteropleidingen, afstudeerrichtingen en vestigingsplaatsen'. Op het ogenblik van het visitatiebezoek had de commissie betrekkelijk weinig informatie ter beschikking over de drie nieuwe afstudeerrichtingen. Het geactualiseerde zelfevaluatierapport maakt in de bijlagen enkel melding van de leerlijnen die binnen de nieuwe afstudeerrichtingen werden uitgewerkt. De commissie stelt vast dat de afstudeerrichting Sociale economie op het

ogenblik van haar bezoek slechts één student telde. De commissie kan zich daarom in dit visitatierapport met betrekking tot de drie nieuwe afstudeerrichtingen enkel uitspreken over de onderwerpen vier en vijf van het beoordelingskader. Die kunnen worden gescoord, omdat ze sterk aanleunen bij de structuren van het departement. De andere onderwerpen worden enkel besproken vanuit een verbeteringsperspectief en worden door de commissie niet beoordeeld.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De beleidsvisie en het ambitieniveau van de opleiding is gebaseerd op het integrale beleidsplan 2010-2013 van de K.H.Kempen en is volgens de commissie degelijk onderbouwd. Dit bevat de uitgeschreven missie, de vernieuwde organisatiestructuur, de visie en de strategische doelen, het algemene beleidsplan en de operationele jaarplannen, en de communicatie met de koepelorganisaties. Het zelfevaluatie-rapport somt de vijf pijlers van de onderwijsvisie op, die de inspiratiebron zijn voor het opleidingsconcept van de opleiding:

- innoverend onderwijs in een dynamische samenleving;
- competitieontwikkelen onderwijs;
- interactief en kritisch onderwijs;
- een inspirerende begeleiding van de student in zijn studie en studietraject;
- duurzaamheid en sociale betrokkenheid.

Tegenover die achtergrond omschrijft de opleiding in het zelfevaluatie-rapport haar doelstelling 'professionals te vormen die beschikken over de algemene competenties van de professionele Bachelor Bedrijfsmanagement en de beroepsspecifieke competenties naargelang de gekozen studierichting'. In de studiegids stelt de opleiding zich voor als 'een bedrijfsgerichte opleiding met ruime aandacht voor de praktijk'. De 'onmiddellijke inzetbaarheid' en de 'actieve participatie van de student' worden eveneens genoemd als belangrijke kenmerken van de opleiding. Tijdens de gesprekken met de commissie refereerden de gesprekspartners met betrekking tot de doelstellingen aan het opleidingsconcept, dat erop gericht is de studenten verantwoordelijkheid te geven met betrekking tot het studietraject, sterk competentiegericht te zijn vanaf de start (bijvoorbeeld via het portfolio) en op de optimalisering van de doorstroom. De commissie is van oordeel dat de vooropgestelde doelstellingen competentie- en praktijkgericht op het niveau van een professionele bacheloropleiding zijn geformuleerd.

De aandacht voor een goede communicatie met koepelorganisaties (een van de pijlers van het K.H.Kempen-beleidsplan) uit zich in een actieve samenwerking met andere opleidingen Bedrijfsmanagement binnen de Associatie KU Leuven. De opleiding heeft actief meegewerkt in een associatiebrede KulEco-werkgroep Bedrijfsmanagement. Die werkgroep heeft ervoor geopteerd om met twee categorieën (namelijk algemene competenties en beroepsspecifieke competenties) te werken, in plaats van met drie (namelijk algemene competenties, algemeen beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties). Dit leidt soms tot afwijkende formuleringen van de competenties ten opzichte van het decreet. Bovendien is het niet steeds

duidelijk of alle decretale competenties zijn geïntegreerd in de twee categorieën. De commissie heeft daarom gevraagd om aan te tonen dat alle decretale competenties zijn afgedekt door de competentiematrix van de opleiding. De opleiding heeft aan de hand van een concordantietabel aangetoond dat het competentieprofiel Bedrijfsmanagement van de Associatie KU Leuven de algemene en de algemene beroepsgerichte competenties van artikel 58 van het decreet van 4 april 2003 afdekken.

De algemene competenties zoals ze in de werkgroep KulEco zijn opgesteld, zijn:

- AC1 Opbouwen van een kwaliteitsvolle redenering.
- AC2 Kritisch evalueren van het eigen functioneren en de werkomgeving, en streven naar levenslang leren.
- AC3 Handelen vanuit ethische en deontologische principes.
- AC4 Handelen vanuit duurzaamheidsprincipes en diversiteit.
- AC5 Samenwerken als lid van een team en van de organisatie.
- AC6 Kwaliteitsvol handelen door onder meer flexibel, creatief en nauwkeurig te werken.
- AC7 Klantgericht denken en handelen door zich in te leven in anderen.
- AC8 Initiatief nemen en de impact daarvan inschatten.
- AC9 De interne en externe communicatie ondersteunen en verzorgen, zowel mondeling als schriftelijk, in minstens drie vooraf gespecificeerde talen.
- AC10: Leidinggevende taken opnemen.

De opleiding structureert de competenties in basiscompetenties en kerncompetenties. Op die manier slaagt de opleiding erin om een geleidelijke opbouw van de competenties doorheen de opleiding te realiseren.

In het zelfevaluatie-rapport toont de opleiding expliciet aan in welke algemene en algemene beroepscompetenties de internationale component aan bod komt. Zij stelt in verband met internationalisering een gefaseerde doelstelling voorop: 15 procent van de studenten heeft een buitenlandse ervaring tegen 2015, en 20 procent tegen 2020. Uitgaande mobiliteit definieert de opleiding als minstens vijftien studiepunten behaald hebben in het buitenland over de hele opleiding.

De opleiding maakt ook duidelijk dat zij de competentielijsten die binnen de Associatie KU Leuven tot stand zijn gekomen, heeft afgestemd op het eigen opleidingsconcept, waarin een geleidelijke competentieontwikkeling met toenemende complexiteit en zelfstandige handelingsbekwaamheid van de student centraal staat.

De opleiding raadpleegde voor de opstelling van haar doelstellingen het 'Europees kwalificatiekader voor een leven lang leren', een gemeenschappelijk Europees referentiesysteem dat de bedoeling heeft de nationale kwalificatiesystemen en -kaders van de verschillende landen aan elkaar te relateren. In dit referentiekader ligt de nadruk op de leerresultaten in het perspectief van een latere beroepsuitoefening. Het document 'Opleidingsverhaal Bedrijfsmanagement' matcht de niveaus van de opleiding met de acht niveaus van het Europese referentiekader. Het niveau drie van de opleiding (eindniveau) correspondeert met niveau vijf van het Europese referentiekader, wat overeenkomt met de kwalificaties van een professionele bachelor.

De commissie is positief gestemd over een belangrijke strategische doelstelling van de opleiding, namelijk de toenemende geïntegreerde werking van de twee campussen met betrekking tot de afstudeerrichtingen. Zij acht dit een grote stap naar efficiëntieverbetering. Die werd al gerealiseerd door de beslissing om de oorspronkelijk afzonderlijke departementen in Geel en Turnhout onder te brengen in één departementale structuur met een eenheid van operationele leiding. Op het ogenblik van het visitatiebezoek vond een reorganisatie plaats waarbij de afstudeerrichtingen AFI, FVE, MAR, LOG en REP nog uitsluitend in Geel worden ingericht en de afstudeerrichtingen SCM, WRM en SEC in Turnhout.

Tijdens het academiejaar 2009-2010 heeft de opleiding gewerkt met een team van zogenaamde 'verkenners' om de wenselijkheid en de haalbaarheid van drie nieuwe afstudeerrichtingen, met name Sport- en cultuurmanagement (SCM), Sociale economie (SEC) en Winkel- en retailmanagement (WRM) te onderzoeken. Die werden oorspronkelijk omschreven als specialisaties van een van de al bestaande afstudeerrichtingen (SEC binnen Rechtspraak; WRM en SCM binnen Marketing). De teksten in dat verband wijzen erop dat het van in het

begin de bedoeling was dat de nieuwe richtingen een eigen identiteit zouden ontwikkelen. Hun bestaansreden is op de eerste plaats geïnspireerd op de, door de commissie gewaardeerde, doelstelling om het marktaandeel van de opleiding te verhogen. De beslissing om die afstudeerrichtingen te organiseren in Turnhout is genomen, omdat ze daar aansluiting vinden bij andere bestaande opleidingen binnen de cluster Mens en maatschappij. De commissie is evenwel van mening dat zij momenteel qua doelstellingen, oriëntatie en invulling nog niet genoeg verantwoord en onderbouwd zijn. Zij meent dat de finaliteit van Sociale economie diepgaander moet besproken worden met het werkveld en suggereert zelfs een naamswijziging, namelijk Social-profitmanagement. In het kader van het verbeteringsperspectief dient volgens de commissie speciale aandacht te gaan naar een affijning met andere opleidingen in de sector van het sociaal hoger onderwijs. Ook de finaliteit Winkel- en retailmanagement kan sterker afgelijnd worden ten opzichte van Kmo-management. Voor de afstudeerrichting SCM kan de opleiding overwogen om de benaming meer marktspecifiek te maken. De nieuwe afstudeerrichtingen zouden ten slotte volgens de commissie aan duidelijkheid winnen door de tewerkstellingskansen beter in kaart te brengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De finaliteit en de uitwerking van de nieuwe afstudeerrichtingen dienen diepgaander te worden onderzocht en scherper geformuleerd.

De commissie stelt voor om de benaming sport- en cultuurmanagement meer marktspecifiek en werkinhoudelijk te maken.

De commissie beveelt aan om de tewerkstellingskansen van de drie nieuwe afstudeerrichtingen beter in kaart te brengen.

#### **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, ingeval van gereguleerde 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 opleiding toont aan dat zij zich conformeert aan het domeinspecifieke referentiekader, dat in de schoot van de VLHORA is opgesteld op basis van de referentiekaders die op associatie- of hogeschoolniveau zijn opgemaakt.

De commissie waardeert de inspanningen om – overkoepelend over de afstudeerrichtingen – een lijst met zeven beroepsspecifieke competenties voor de gehele opleiding Bedrijfsmanagement als uitgangspunt te nemen.

- AB1. Bedrijfs- en organisatiegerelateerde dossiers opstellen, beheren en opvolgen;
- AB2. Analyseren en interpreteren van beroepsgerelateerde situaties en bronnen;
- AB3. Relevante sociaal-economische en juridische evoluties opvolgen en implementeren binnen de beroepscontext;

- AB4. Administratieve informatie, commerciële informatie en/of cijfermatige gegevens kritisch interpreteren, verwerken en toepassen;
- AB5. Bedrijfsprojecten ontwikkelen en beheren;
- AB6. Dagelijkse werking van de organisatie ondersteunen;
- AB7. Het bedrijfsbeleid adviseren en ondersteunen.

Voor elke afstudeerrichting is een grondige beroepsspecifieke competentielijst uitgewerkt, die verder is geconcretiseerd in gedragsindicatoren en beheersingsniveaus. De competentieprofielen per afstudeerrichting zijn voor de afstudeerrichtingen AFI, FVE, MAR, REP en LOG op het niveau van de Associatie KU Leuven voorgelegd aan de betrokken beroepsorganisaties (BIBF, IAB, CBFA). De beroepsspecifieke competentielijsten voor SEC, WRM en SCM zijn opgesteld aan de hand van veld- en literatuuronderzoek, en werden voor advies voorgelegd aan het werkveld. In het kader van het verbeteringsperspectief meent de commissie dat een uitdieping van die beroepsspecifieke competenties in overleg met het werkveld nodig is.

De beroepsspecifieke competenties en het programma dat daarop is geënt, vormen voor het beroepenveld een basis voor erkenning van de afstudeerrichtingen. De afstudeerrichting LOG is erkend door het Belgisch Instituut voor Transportorganisatoren (BITO). De afstudeerrichting AFI is erkend door het BIBF als voorbereiding op het bekomen van de beroepstitel boekhouder/fiscalist. Het IAB verleent achttien vrijstellingen voor de toegang tot de stage van zelfstandig accountant of belastingconsulent. De opleiding wil dit aantal met het vernieuwde curriculum nog uitbreiden.

De opleiding is volledig volgens het ECTS-studiepuntenstelsel beschreven, waardoor overdracht en accumulatie van studiepunten met internationale partnerinstituten mogelijk is. Het zelfevaluatieverslag vermeldt dat internationale projecten, studieprogramma's en stages met behulp van de ECTS-noteringen worden samengesteld en beoordeeld.

De commissie waardeert de sterke competentiegerichtheid bij docenten, studenten en alumni. Tijdens de gesprekken ervoer de commissie dat de docenten bewust omgaan met de competenties bij de afstemming van de onderwijsactiviteiten op het competentieprofiel van de opleiding, en voor de beroepsspecifieke vakken op die van de afstudeerrichting. Zij lichten de competenties ook toe bij de aanvang van een opleidingsonderdeel. De opleiding maakt de doelstellingen en competenties ruim bekend, zowel in de brochures van het departement als op de website van de K.H.Kempen, tijdens de informatiedagen, studie-informatiedagen, en meer speciaal in de studiewijzers en op de ECTS-fiches per opleidingsonderdeel. De studenten en de alumni waren goed op de hoogte van de competenties (zowel de algemene als de beroepsspecifieke) die van een beginnende beroepsbeoefenaar worden verwacht. De commissie stelde vast dat het competentiedenken bij de studenten doorleefd is. Zij stemmen hun studie-inspanningen daarop af, en zijn zich bewust van het belang van de competenties voor hun later beroepsmatig functioneren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de beroepsspecifieke competenties van SCM, SEC en WRM in overleg met het werkveld uit te diepen.



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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | goed |
| 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: voldoende

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

Het programma is op een doordachte en transparante manier afgeleid van de doelstellingen van de opleiding. De commissie waardeert de duidelijke herkenbaarheid van de competenties en de gedragsindicatoren. De competentieontwikkeling wordt vormgegeven door de competentieniveaus als leidraad te nemen. De competentiematrix is een schematische weergave van de relatie tussen de competenties en de opleidingsonderdelen.

De opleiding heeft gedurende de laatste vijf jaren regelmatig curriculumhervormingen gekend. Op het moment van het visitatiebezoek bevond ze zich in een overgangssituatie. Tijdens het academiejaar 2009-2010 heeft een kerngroep een vernieuwd competentiegericht curriculum opgesteld, dat met ingang van 2010-2011 werd ingericht en stelselmatig in de volgende academiejaren wordt gerealiseerd. In het derde jaar was tijdens het bezoek van de commissie het oude curriculum nog van kracht, terwijl in het eerste en tweede jaar een nieuw curriculum werd ingevoerd. De opleiding had vastgesteld dat er een probleem was met de doorstroom (veel uitval gedurende het eerste jaar als gevolg van demotivatie) en met de instroom (het op peil houden van het studentenbestand). De activiteiten van de 'verkenner' (onderzoek naar nieuwe specialisaties/afstudeerrichtingen) en de kerngroep Curriculumontwikkeling leidden tot een verbreding van het studieaanbod en een uniformisering van de curricula in Geel en in Turnhout. De gemeenschappelijkheid van het eerste jaar wordt afgebouwd en vervangen door een verkorting van de oriëntatieperiode gedurende het eerste semester van het eerste jaar. Om van bij de start aandacht te kunnen schenken aan de gemeenschappelijke beroepsspecifieke competenties, wordt gewerkt met twee cases waarin de studenten in groepjes van drie kennismaken met aspecten van de verschillende afstudeerrichtingen. Daaraan gekoppeld krijgen de studenten een theoretisch pakket met de nodige beroepsspecifieke omkadering (ICT, Frans, Engels, Professionele ontwikkeling, Bedrijfsbeleid). In het tweede semester blijven de basiscompetenties (vreemde talen, ICT en reflectie gericht op levenslang leren) aan bod komen. De student richt zich al meer op de afstudeerrichting van zijn keuze door het volgen van een van de oriëntatiepakketten (vijftien studiepunten) die voor elk van de afstudeerrichtingen worden aangeboden, steeds tegen het algemene referentiekader van de algemene competenties en de gemeenschappelijke beroepsspecifieke competenties. De reflectie op de professionele omgeving (het latere beroepenveld) neemt toe via opdrachten in het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. De studenten leren werken met een e-portfolio en technieken/instrumenten (onder andere SWOT-analyse, functioneringsgesprekken en een reflectieblad volgens de methode Korthagen) om hun eigen competentieontwikkeling in te schatten.

Bij het begin van het tweede jaar kunnen de studenten zich nog heroriënteren, maar de commissie stelde vast dat dit weinig gebeurt. De student krijgt de gelegenheid zijn competenties te verdiepen in afstudeerrichtingspecifieke opleidingsonderdelen. De basiscompetentie reflectie wordt op een hoger niveau aangesproken in het e-opleidingsportfolio en de ontwikkeling van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Hierin documenteert de student zijn competenties, met expliciete aandacht voor reflectie op het eigen functioneren in de praktijk

(verderzetting van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling, met aandacht voor teambuilding, zelfsturing en competentiebeheersing).

In het derde opleidingsjaar worden ICT en taal volledig geïntegreerd. In het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling is er aandacht voor ethische en deontologische aspecten van het beroep. De opleidingsportfolio wordt een afstudeerportfolio, die de student presenteert voor een jury en die hij tevens kan gebruiken in sollicitatieprocedures. Tijdens de afsluitende stage draait de student mee in een professionele omgeving. In het afstudeerproject/de bachelorproef bewijst de student dat hij theorie en praktijk kan integreren.

Door het inbouwen van keuzemodules in het derde jaar (zes studiepunten) biedt de opleiding mogelijkheden tot een gepersonaliseerd curriculum. In het nieuwe curriculum (2011-2012) verdwijnen de keuzemodules in het tweede jaar. De opbouw van persoonlijke trajecten wordt ook bewerkstelligd doordat tussen het tweede en het derde jaar geen deliberatie is voorzien.

De commissie apprecieert de wijze waarop de opleiding in het curriculum gestalte geeft aan de ontwikkeling van zelfreflectie en zelfsturing, aan activerend onderwijs en zelfstandigheid van de studenten, door hen het initiatief voor de studie en de studiekeuze in handen te geven. Het curriculum geeft daarvoor de ruimte en tevens de nodige begeleiding. De studenten getuigden dat zij via het e-portfolio en de zelfreflecties actief bezig zijn met hun competentieontwikkeling.

De commissie stelde vast dat de hogeschool een duidelijke visie op internationalisering heeft, die op een creatieve manier door de opleiding in het programma wordt uitgewerkt. De docenten gaven hiervan een aantal voorbeelden zoals het opleidingsonderdeel Douane en accijnzen, een (beperkt) deelopleidingsonderdeel Europees recht, een driedaagse Internationale Week met buitenlandse gastsprekers, een Engelstalig semester Businessmanagement voor inkomende studenten en een buddyprogramma waarbij eigen studenten voor, tijdens en na het verblijf in Vlaanderen contact houden met de inkomende studenten. De Internationale Week wordt hogeschoolbreed georganiseerd en is steeds gewijd aan een land dat in de actualiteit staat (bijvoorbeeld het land dat de EU voorziet). In LOG wordt in het opleidingsonderdeel Transport speciale aandacht besteed aan Duitsland, omwille van het belang van dat land als handelspartner. De internationale focus wordt verder in het programma geconcretiseerd door buitenlandse bedrijfsbezoeken en deelname van studenten aan *Intensive Programmes*. De opleiding koestert de ambitie om de 20/20-doelstelling voor internationalisering te behalen door de studenten te stimuleren voor buitenlandse studie-ervaringen en stages. De coördinator Internationalisering vraagt elk jaar aan docenten in welke buitenlandse gastsprekers zij geïnteresseerd zijn, en legt dan de nodige contacten.

In het eerste jaar is een groot aantal disciplineoverschrijdende elementen aanwezig via de oriënterende cases in het eerste semester. De beroepsspecifieke competenties die worden aangebracht via de oriëntatievakken, zijn breed en verkennend, zodat de student nog kan wisselen van afstudeerrichting bij de aanvang van het tweede jaar. Het programma bevat in het tweede jaar voor elke afstudeerrichting een geïntegreerd praktijkproject waarin verschillende leerlijnen/ontwikkelingslijnen en opleidingsonderdelen aan bod komen. Het vernieuwde curriculum voorziet in het derde jaar een expliciete multidisciplinaire component waarin de studenten over de afstudeerrichtingen heen praktijkgericht samenwerken.

De commissie nam kennis van de gestructureerde manier waarop de opeenvolgende curriculumherzieningen in 2006-2007 en 2007-2008 plaatsvonden. Een kerngroep bestaande uit docenten per afstudeerrichting, ondersteund door een onderwijskundige, schreef een opleidingsverhaal, maakte een competentiematrix, ontwierp het curriculum en de daarbij horende organisatorisch-didactische scenario's. Er vond regelmatige terugkoppeling plaats met de docenten, het directieteam en de departementale raad. De studenten bevestigden dat zij over het nieuwe curriculum werden geïnformeerd via berichten op de elektronische leeromgeving en naar aanleiding van besprekingen op de studentenraad. Zij hadden het gevoel dat met hun opmerkingen rekening werd gehouden (bijvoorbeeld in verband met de werklast bij reflectieverslagen en *peer-assessment*). De communicatie naar de derdejaars in verband met de consequenties voor hen (bijvoorbeeld de vernieuwde bachelorproef) is evenwel niet duidelijk genoeg. Volgens het kwaliteitszorgplan is in de loop van het eerste jaar van het vernieuwde curriculum een aantal bevragingen gedaan. Die zijn eveneens gepland voor het tweede jaar. De uitgevoerde metingen tonen volgens de opleiding aan dat de studenten over het algemeen tevreden zijn. Uit de gesprekken met de studenten

bleek echter dat een groot deel van de derdejaarsstudenten en de alumni de verkorting van het gemeenschappelijke gedeelte tot één semester in plaats van een volledig jaar, geen goed idee vonden, omdat een volledig jaar meer mogelijkheden gaf om vakken en richtingen tegenover elkaar af te wegen. De commissie begrijpt dat de houding hiertegenover afhangt van de mate waarin individuele studenten hun keuze al dan niet hebben gemaakt voor de aanvang van de studies. De opleiding zal permanent moeten bewaken dat de gemeenschappelijke oriëntatiepakketten in het kader van de twee cases in het eerste jaar enerzijds een goed beeld geven van de te kiezen afstudeerrichting, en anderzijds genoeg interdisciplinaire links bevatten, zodat ze een toegevoegde waarde betekenen voor alle studenten. Volgens de informatie die de commissie van de studenten kreeg, is de vertaling van de doelstellingen naar het opleidingsprogramma gerelateerd aan de afstudeerrichting nog op enkele punten vatbaar voor verbetering. De afstemming van de cursusinhouden tussen docenten die gewend waren elk afzonderlijk in Geel en Turnhout les te geven, moet worden opgevolgd. De omslag van het werken met rollen naar het werken met competenties in het derde jaar moet vorm worden gegeven. In FVE wordt al in het tweede jaar het opleidingsonderdeel Verkooptechnieken (met de deelname aan verkoopgesprekken als een aparte case) ingericht. De commissie vindt dit positief omwille van de competentie 'klantgericht werken' en de vele commerciële vacatures in de sector. Rekening houdend met de tewerkstellingsomgeving waarin afgestudeerden REP terecht komen, is het volgens de commissie aangewezen staats- en administratief recht te beperken tot de algemene beginselen. De commissie ondersteunt de ingeslagen weg, maar de toekomst moet nog uitwijzen dat de link tussen zelfsturing en programma verder wordt uitgebouwd, ook in het programma van het derde jaar. Een meer volledige evaluatie van het vernieuwde curriculum kan slechts gemaakt worden op het ogenblik waarop studenten afgestudeerd zijn die dit curriculum integraal hebben meegemaakt.

Voor studenten die houder zijn van een HBO5-diploma Boekhouden, is een brugtraject uitgebouwd dat hen toelaat op één jaar een professionele bachelorgraad te behalen. Via de EVC/EVK-procedure kunnen zij vrijstellingen bekomen. Studenten die in het bezit zijn van een professioneel bachelordiploma Bedrijfsmanagement kunnen hun diploma uitbreiden door eveneens via een brugproject en vrijstellingen (bijvoorbeeld voor de stage) een aanvullende afstudeerrichting te volgen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor de evaluatie en de bijsturing van het vernieuwde curriculum.

De commissie adviseert om de inhoud van de oriëntatiepakketten in het kader van de twee cases in het eerste jaar ook voor de studenten die al sterk overtuigd zijn van hun afstudeerrichting aantrekkelijk te houden.

De commissie adviseert om de communicatie over de programmawijzigingen naar alle betrokkenen (docenten, studenten, werkveld) te verzorgen.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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:**

Een sterk punt van het programmaconcept is het streven naar een gezond evenwicht tussen kennisoverdracht en cases. De commissie kreeg slechts inzage in een beperkt aantal gedrukte cursusteksten. De studenten meldden dat het cursusmateriaal bestaat uit handboeken, cursusnota's en PowerPoint-presentaties van docenten, maar ook uit studentennota's zelf. Een aantal cursussen dient te worden geactualiseerd. De actualisatie wordt niet genoeg gecompenseerd door de terbeschikkingstelling van cursusmateriaal op de elektronische leeromgeving, en de raadpleging van actuele vakliteratuur op internet en via de databanken in de bibliotheek. De commissie suggereert om de competenties systematisch in de cursusteksten op te nemen. Met betrekking tot de cursusinhoud voor Professionele ontwikkeling vraagt de commissie aandacht voor een evenwichtige balans tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling. De studenten bleken geen sterke bibliotheekbezoekers te zijn, en waren te weinig vertrouwd met de bibliotheekcollectie boeken en tijdschriften. Die is op de vestiging Turnhout trouwens niet degelijk uitgebouwd (cf. facet 4.1). Voor de nieuwe afstudeerrichtingen moeten middelen worden voorzien voor de opbouw van een degelijke basiscollectie.

De programma-invulling van de nieuwe afstudeerrichtingen vraagt volgens de commissie intenser overleg met het werkveld, bijvoorbeeld in verband met de verhouding tussen sport en cultuur in SCM en van retail en winkel in WRM. Door het kleine aantal studenten dat voor sociale economie kiest, volgen die een groot aantal vakken met andere afstudeerrichtingen. In het licht van de ambitie om een afzonderlijke afstudeerrichting uit te bouwen, moet de opleiding via een gericht programma een sterkere identiteit aan die richting bezorgen. De inrichting van enkele aparte opleidingsonderdelen en bedrijfsbezoeken aan bedrijven uit de sociale economie, volstaat daartoe volgens de commissie niet.

De studenten krijgen een behoorlijk zicht op de praktijk via casussen en projecten. Via simulerende cases in het eerste en een geïntegreerd praktijkproject in het tweede jaar worden zij voorbereid voor de praktijk zelf in het derde jaar (de stage). Al in het eerste semester van het eerste jaar wil de opleiding de studenten een beeld geven van de actuele beroepspraktijk van de afstudeerrichtingen via de oriënterende cases. De opleiding dient evenwel te onderzoeken of de studenten die al een keuze voor een afstudeerrichting hebben gemaakt, effectief het brede aanbod cases voor de acht richtingen moeten volgen, of mogelijkheden kunnen krijgen om meer in de diepte te gaan voor wat betreft hun eigen keuze. De commissie zag het draaiboek van het geïntegreerde praktijkproject in het tweede jaar in. De docenten wijzen erop dat tijdens het geïntegreerde project de studenten worden aangesproken op drie belangrijke competenties: teamwerking, initiatief nemen en het schrijven van een plan van aanpak. Het werkveld neemt deel aan het geïntegreerde project via gastlezingen (bijvoorbeeld door een gerechtsdeurwaarder).

De studenten maken vanaf het eerste jaar kennis met het werkveld via de Open Bedrijvendag, waar zij kunnen gaan praten met mensen uit het bedrijfsleven of via presentaties informatie krijgen over actuele tendensen. De commissieleden kregen een aantal voorbeelden van praktijkopdrachten die de studenten in het kader van verschillende opleidingsonderdelen moeten uitvoeren (bijvoorbeeld het kiezen van een verzekeringspolis in een concrete situatie op basis van een vergelijking van verschillende polissen). Er zijn geen kijkstages voorzien, maar wel bezoeken aan instellingen (gevangenis, een assisenproces bijwonen...) en bedrijven. De opleiding signaleert dat het organiseren van bezoeken aan bankinstellingen en -kantoren noodgedwongen onder invloed van bezuinigingen in de sector moeilijker organiseerbaar wordt. Een vertegenwoordiger van het werkveld WRM drong aan op de organisatie van kijkdagen/oriëntatiestages bij de start van de opleiding.

De commissie stelt tevreden vast dat onderzoek en dienstverlening een maatschappelijke en onderwijskundige meerwaarde bieden. De opleiding zelf heeft nog geen lange onderzoekstraditie, maar zij sluit aan bij onderzoek dat werd gevoerd in het departement Sociaal werk. Via synergieën binnen de cluster Mens en maatschappij kan de opleiding op korte tijd positieve resultaten voorleggen van valorisatieprojecten op het vlak van armoedebestrijding, financiële ondersteuning van consumenten, veiligheidsonderzoek in overleg met politiezones, merkenonderzoek enzovoort. Met enige fierheid stelde de opleiding de oprichting voor op 20 oktober 2011 van Cebud, een valorisatiecentrum voor budgetadvies en -onderzoek in het kader van het sociaal en economisch beleid van de regio. Het centrum krijgt bij de ontwikkeling van producten en diensten (ondernemersbegeleiding,

communicatieplannen, software voor budgetbeheersing enzovoort) ondersteuning vanuit verschillende wetenschappelijke en gespecialiseerde instellingen. Het wordt gedeeltelijk bekostigd vanuit defiscaliseringsprojecten van de hogeschool. Daarnaast vermeldt de actualisering van het zelfevaluatierapport een aantal PWO-onderzoeken, enkele andere defiscaliseringsprojecten en projecten van maatschappelijke dienstverlening (bijvoorbeeld een communicatieplan voor een OCMW, een vormingsaanbod, een enquête studentenmobiliteit enzovoort). De probleemstellingen en resultaten van het onderzoek worden geïntegreerd in cases en projecten.

De opleiding is betrokken bij een project met betrekking tot integrale studentenbegeleiding bij internationalisering (ISBI), dat onderzoekt hoe het competentieren van studenten bij internationalisering kan worden geoptimaliseerd. Het gaat om een pilootproject waaraan negen partners van de Associatie KU Leuven deelnemen, en dat wordt uitgevoerd door projectmedewerkers van de hogeschool. De opleiding zelf neemt zich voor om de resultaten ervan (een soort gps-gids) in te werken in het programma, door een intensere begeleiding en aandacht voor interculturele aspecten van inkomende en uitgaande studentenmobiliteit.

In alle afstudeerrichtingen is een stageperiode van dertien weken voorzien tijdens het laatste semester van de opleiding (twintig studiepunten). De derdejaarsstudenten en de alumni toonden zich over het algemeen tevreden over de informatie die zij kregen over de stageplaatsen, de voorbereiding (via infosessies en de elektronische leeromgeving, de opstelling van de stageovereenkomst aan de hand van vaste sjablonen), en de begeleiding van de stage (onder andere via minstens één bezoek van de stagebegeleider aan het stagebedrijf). Enkelen getuigden dat zij meer hadden geleerd uit de stage dan uit het eindwerk. Zij moeten via een digitale portfolio wekelijks verslag uitbrengen en aantonen via welke taken ze aan de stagecompetenties (leidinggeven, teamwerk, initiatief nemen...) hebben gewerkt. Een alumnus verklaarde dat zijn portfolio door zijn werkgever was geraadpleegd in het kader van zijn sollicitatie. De studenten zeiden dat ze in overleg met de stagebegeleider de mogelijkheid hebben om zelf een stageplaats te kiezen, maar waren niet op de hoogte van de criteria waaraan het stagebedrijf moet voldoen. De commissie nam kennis van enkele geslaagde stageprojecten. De afstudeerrichting AFI in Turnhout bijvoorbeeld nam in het verleden deel aan projecten van Handson & Partners. Het project wordt naar aanleiding van afnemende subsidiëring en in het kader van de uniformisering van de curricula van Turnhout en Geel herdacht, en zal binnen het ontwerpconcept een multidisciplinaire uitbreiding kennen naar andere afstudeerrichtingen (MAR, REP). De afstudeerrichting LOG participeert in het derde jaar aan het stageproject Topcoaches voor toptalent van de Organisatie van Trafficmanagers (O.T.M.). De stagementoren uit het werkveld zeiden dat zij hun stageaanbod kunnen bekendmaken via het intranet van de opleiding. Enkelen onder hen waren vertrouwd met de beoordeling van competenties vanuit hun eigen bedrijfservaring. De opleiding zegt dat zij de stagementoren van de bedrijven heeft uitgenodigd op de campus Geel om toelichting te geven bij de stages en het begeleidend portfolio. Toch leidt de commissie uit de gesprekken met het werkveld af dat meer begeleiding van de stagementoren in het werkveld is aangewezen, met het oog op verduidelijking van de doelstellingen van de stage en wat van studenten kan worden verwacht.

De studenten moeten een afstudeerproject/eindwerk indienen bij het einde van het zesde semester (vijf studiepunten). De verschillende afstudeerrichtingen en campussen vulden het eindwerk in het verleden verschillend in (een uitgebreid stageverslag, onderwerp van de stage uitwerken, een theoretisch onderwerp uitwerken...). De commissie vindt dit op zich geen probleem, op voorwaarde dat de studenten duidelijk weten wat van hen wordt gevraagd. Dit bleek echter niet het geval voor de derdejaars op het moment van het visitatiebezoek. De opleiding zei dat ze zich op een scharniermoment bevond, waarop twee autonome departementen en campussen samenkomen. Tegelijkertijd is op hogeschoolniveau beslist om het afstudeerproject voor alle professionele bacheloropleidingen om te vormen tot een bachelorproef. Het nieuwe concept zet in op een afstudeerportfolio waarin de studenten hun competentiegroei toelichten. Alle tweedejaarsstudenten zijn daarover ingelicht. De eerstejaars worden erop voorbereid in het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling. De opleiding onderzoekt de piste om in een keuzepakket van zes studiepunten een cursus rond onderzoeksmethoden te geven voor die studenten of afstudeerrichtingen die de bachelorproef sterker willen richten naar de uitdieping van een onderwerp of probleemsituatie die niet is gerelateerd aan de eigenlijke stage, maar meer aan een project van maatschappelijke dienstverlening. De commissie besluit dat meer aandacht zou moeten uitgaan naar het vergroten van de gedragenheid van het nieuwe concept van de

bachelorproef. Er is nood aan verduidelijking voor alle betrokkenen. De beperkte gedragenheid heeft tot gevolg dat de studenten onduidelijk en niet-consistent zijn geïnformeerd. Vermits het programma volgens de commissie duidelijk is afgestemd op het concept van zelfsturend onderwijs, waarbij de studenten verantwoordelijk worden gesteld om het bewijs te leveren van de bereikte competenties, ondersteunt de commissie de ingeslagen weg en hoopt ze dat de effecten ervan zich zullen manifesteren in de kwaliteit van de bachelorproeven.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor de kwaliteit en de actualisering van het cursusmateriaal.

De commissie raadt aan om de doelstellingen en de verwachtingen van de stage naar het werkveld te verduidelijken.

De programma-invulling van de nieuwe afstudeerrichtingen vraagt intenser overleg met het werkveld.

De commissie raadt aan de gedragenheid van het vernieuwde concept bachelorproef te versterken en de informatie daarover aan de studenten te verbeteren.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding heeft een doordachte structuur en is logisch opgebouwd, met een horizontale dimensie (groeiende competentieontwikkeling gedurende de drie jaren) en een verticale dimensie (de accenten die kenmerkend zijn voor een bepaald opleidingsjaar en -niveau).

De competentieopbouw van niveau 1 in het eerste jaar (basiskennis en vaardigheden, en beperkte integratie van beroepsspecifieke competenties), over niveau 2 in het tweede jaar (toenemende integratie in situaties met groeiende complexiteit) naar niveau 3 in het derde jaar (doorgedreven integratie en zelfstandigheid van de student in complexe beroepssituaties) loopt parallel met het leerproces (verkennend, verdiepend, verruimend), met de studentbetrokkenheid (ik-gericht, taakgericht, contextgericht) en de zelfsturing (docentgestuurd, gedeeld gestuurd, zelfgestuurd). Op die manier houdt het programma rekening met de vooropleiding, de sterkte en zwakte van de studenten en hun groeimogelijkheden.

De opleiding karakteriseert het eerste opleidingsjaar met de trefwoorden 'oriënteren', 'proeven' en 'kiezen'. In het tweede jaar komt de verdieping van de beroepsspecifieke competenties aan bod. In het derde jaar zijn integratie en verbreding/multidisciplinariteit de kenwoorden.

De logische opbouw van het programma is zichtbaar via de leer- en ontwikkelingslijnen. De commissie kon de ontwikkelingslijnen inzien, die op een integrale wijze de competenties en de doelstellingen, de betrokken opleidingsonderdelen, de didactische werkvormen en leermiddelen, de evaluatievormen, de studiebegeleiding, en de verwachtingen ten aanzien van de studenten en van de docenten beschrijven. De opleiding onderscheidt ontwikkelingslijnen en leerlijnen. De ontwikkelingslijnen sluiten aan bij de basiscompetenties (communicatie, relatie, reflectie en gerichtheid op levenslang leren) en bij de kerncompetenties (principeel en kwaliteitsvol

handelen) en gelden voor alle afstudeerrichtingen (bijvoorbeeld de ontwikkelingslijnen Engels, Nederlands, Frans, reflectie, kwaliteitsvol handelen...). De leerlijnen sluiten aan bij de beroepsspecifieke competenties. Per afstudeerrichting zijn drie à vier specifieke leerlijnen gedefinieerd, bijvoorbeeld de leerlijn bedrijfsbeleid in AFI, de leerlijn sociaal ondernemerschap in SEC enzovoort. De commissie is alvast tevreden over de samenhang en de uitwerking van de ontwikkelings- en leerlijnen in het eerste jaar. Het uiteindelijke effect van de ontwikkelingslijnen en leerlijnen zal pas duidelijk worden wanneer de eerste cohort studenten het derde jaar beëindigt.

Ofschoon met betrekking tot de nieuwe afstudeerrichtingen eveneens specifieke leerlijnen werden vastgesteld vereist een betere onderbouwde finaliteit van deze richtingen, onder meer met betrekking tot de uiteindelijke tewerkstellingsmogelijkheden, een herijking van deze leerlijnen. Tevens zullen deze leerlijnen volgens de commissie meer specifiek moeten georiënteerd zijn, daar waar zij nu nog te veel verbonden lijken met de afstudeerrichtingen waaruit de nieuwe afstudeerrichtingen zijn ontstaan.

De sterke gestructureerdheid van het programma heeft een impliciete volgtijdelijkheid tot gevolg. De impact hiervan op geïndividualiseerde trajecten dient te worden opgevolgd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om het effect van de ontwikkelingslijnen/leerlijnen en de impact op geïndividualiseerde trajecten permanent te evalueren.

De commissie vraagt in het bijzonder de aandacht voor de specificiteit van de nieuwe afstudeerrichtingen en de impact hiervan op de leerlijnen.

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

##### Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand, bachelor: tenminste 180 studiepunten

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een professioneel gerichte bachelor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/



## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over kwaliteitsvolle instrumenten om de studietijd te meten. In de periode tussen 1997-1998 en 2005-2006 werden herhaaldelijk studietijdmetingen uitgevoerd volgens de tijdschrijfmethode. Niet enkel de totale studietijd per programmajaar en de overeenkomst tussen de begrote en de reële studietijd werd gemeten, maar ook de spreiding over de programmajaren en per opleidingsonderdeel. In het academiejaar 2007-2008 werd een studietijdmeting georganiseerd volgens de methode 'absoluut schatten'. Daarbij werd aandacht besteed aan de persoonlijke verwerking van de leerstof en de tijd die besteed werd aan projecten en opdrachten.

De resultaten van de studietijdmetingen wijzen uit dat de totale studietijd lager is dan de ondergrens van 1500 uren. De opleiding toont aan dat zij de resultaten van de metingen in het beleidsteam, in de vergaderingen van de afstudeerrichtingen en de vakgroepen nauwkeurig heeft bestudeerd en een aantal maatregelen heeft genomen die moeten leiden tot een verhoging van de reële studietijd (verhoging van permanente evaluatie, invoering van vakoverschrijdende opdrachten en projectwerk, verhoging van de studiepunten voor de stage, gesprekken en coaching van de studenten in het kader van de studietrajectbegeleiding). De commissie kreeg een mooi voorbeeld van de manier waarop een docent Frans de studenten aanzet om meer te studeren door hen, in het geval van een onvoldoende, te verplichten een studietijdplanning bij te houden en te bespreken met de docent. De opleiding zei dat het verhogen van de projectlast zinvol wordt ingepast in het nieuwe curriculum. Om het effect van de genomen maatregelen en initiatieven te meten, heeft de opleiding in 2010-2011 een studietijdmeting georganiseerd in alle opleidingsjaren van de opleiding. De resultaten van die meting tonen aan dat de studietijd in het eerste opleidingsjaar per studiepoint 22 uren bedraagt. De meting is al gebaseerd op het nieuwe curriculum. De commissie vindt dit nog behoorlijk laag, en vraagt de opleiding om bijkomende maatregelen te nemen of de manier van meten te optimaliseren.

De studenten tonen zich tevreden over de studeerbaarheid van het programma. Zowel in de campus Geel als in Turnhout werden de studenten bevraagd over welke factoren zij studiebelemmerend of studiebevorderend vonden. Enkele studiebelemmerende factoren zijn volgens de studenten de kwaliteit van het cursusmateriaal, het traag opstarten van pc's, de boekenverkoop, te veel tijd besteed aan projecten en portfolio, soms een slechte planning van taken. De opleiding toont aan dat zij voor een groot aantal van de studiebelemmerende factoren verbeteringen heeft aangebracht. Enkele voorbeelden hiervan zijn de verbetering van de infrastructuur in Turnhout (onder andere de bookshop en de internetverbindingen), semestrialisering en een betere planning van de opdrachten, de invoering van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling, afhakersgesprekken, lessen- en examenroosters goedgekeurd door de studentenraad en een studeerwijzer. De reorganisatie van de afstudeerrichtingen in Geel en Turnhout zal tot gevolg hebben dat studenten hun eerste jaar in Geel en de rest van de opleiding in Turnhout, of omgekeerd zullen moeten volgen. De studenten vonden dit geen onoverkomelijk nadeel. De opleiding toonde aan dat zij nu al maatregelen heeft genomen om via de opstelling van het lessenrooster de verplaatsingen tussen de campussen, zowel voor studenten als voor docenten, te beperken tot dagverplaatsingen (bijvoorbeeld voor de opleiding MAR). De studenten signaleerden het probleem dat door het uitvallen van studenten in de loop van een groepsopdracht, de onderlinge verdeling van taken in het gedrang komt. Zij zeiden dat de docenten actie ondernemen indien zij daarover worden ingelicht.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt om de evolutie van de studietijd in het kader van het nieuwe curriculum nauwkeurig te blijven opvolgen, en eventueel bijkomende maatregelen te nemen om de reële studietijd te verhogen.

### **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: voldoende**

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

Het zelfevaluatie rapport beschrijft de specifieke kenmerken van het competentiegerichte opleidingsconcept, in het kader van de onderwijsvisie van de hogeschool, als volgt:

- een leerproces waarin zich een geleidelijke evolutie aftekent van docentgestuurd naar studentgestuurd leren;
- een opleiding als 'vormend geheel', gerealiseerd via modeltrajecten;
- het leren als sociaal gebeuren, waarbij contactonderwijs en groepsbegeleiding als essentieel beschouwd worden;
- een openheid voor verschillende leerstijlen, gekoppeld aan de keuze voor een diversiteit van werkvormen.

Hiervoor zet de opleiding een mix van werkvormen in: geprogrammeerde instructie (al in het eerste semester), de opstelling van een e-portfolio om zelfstandig de competentiegroei te documenteren, kennisoverdracht via contactonderwijs, afgewisseld met zelfstudie, opdrachten en beroepsspecifieke casussen, en groepsprojecten. De commissie kon enkele documenten inzien die de kerngroep Curriculumontwikkeling ontwikkelde om de docenten te ondersteunen bij de keuze van de didactische werkvorm (draaiboeken van de ontwikkelings- en leerlijnen en van het geïntegreerde praktijkproject). De studenten zijn tevreden over de inhoudelijke begeleiding (bijvoorbeeld in verband met de relatie tussen taken en competenties), de technische instructie en de handleiding die zij krijgen voor het gebruik van het e-portfolio. Zij maakten wel de opmerking dat studenten die in het tweede jaar instromen, beter kunnen worden ingelicht over de bedoeling en de werkwijze ervan. De commissie stelt vast dat in de afstudeerrichting MAR, meer dan in de andere afstudeerrichtingen, een sterke variatie van werkvormen (zelfstudie en gezamenlijke bespreking van opdrachten, groepswork enzovoort) wordt gehanteerd.

Met betrekking tot de ingezette werkmiddelen stelt de commissie vast dat er een groeiend gebruik is van de elektronische leeromgeving. Ongeveer 50 procent van het cursusmateriaal is, volgens de docenten, online ter beschikking. Op basis van het ter beschikking gestelde schriftelijke cursusmateriaal besluit de commissie dat het aanbod ervan en de relatie met het digitaal ter beschikking gestelde materiaal ongestructureerd is. De didactische vormgeving van zowel het digitale als het gedrukte cursusmateriaal is nog sterk voor verbetering vatbaar. De commissie zag een adviesdocument, opgesteld door de onderwijsraad van de hogeschool: 'Bevorderen van de kwaliteit van cursusmateriaal'. Uit de gesprekken blijkt dat de daarin opgenomen sjablonen voor schriftelijk studiemateriaal en digitale presentaties nog te weinig worden toegepast. De opleiding geeft toe dat op het vlak van de implementatie van het door de hogeschool opgestelde adviesdocument nog een hele weg te gaan is (kwaliteitsteams, externe audits van studiemateriaal, terugkoppeling van de resultaten naar docenten en studenten, toekenning van kwaliteitslabels op basis van onderzoek van een aantal criteria enzovoort). Zij wil dit laten sporen in de onderwijs- en curriculumvernieuwing die aan de gang is.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan om de adviezen en het sjabloon voor kwaliteitsvol studiemateriaal te implementeren en te bewaken.

De docenten van alle afstudeerrichtingen moeten, naar het voorbeeld van MAR, worden aangezet tot een creatief gebruik en differentiatie van werkvormen.

### **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 organisatie van de examens is behoorlijk geregeld en staat beschreven in het hogeschoolbrede onderwijs- en examenreglement (OER). Dit wordt indien nodig jaarlijks aangepast. Zo zijn de deliberatieregels sinds het academiejaar 2010-2011 afgestemd op de afspraken die op associatieniveau zijn gemaakt. Het examenrooster wordt opgesteld volgens een vaste procedure, met mogelijkheid tot inspraak vanwege de studenten. Voor studenten met een individueel studietraject worden indien nodig speciale examenmomenten voorzien. Studenten met functiebeperkingen kunnen een beroep doen op faciliteiten. De studenten worden op verschillende manieren geïnformeerd: via het OER, de informatiesessies en toelichtingen door de docenten, en via de vermelding van de evaluatievormen op de ECTS-fiches en op de studeerwijzers. De opleiding besteedt speciale zorg aan de transparantie van de evaluaties; docenten die parallel een onderwijsactiviteit geven, stellen samen een examen en de puntenverdeling op. Die wordt op de examenbladen vermeld. Er worden feedbackmomenten en rapportbesprekingen voorzien. De studenten kunnen de verbeterde examenbladen inzien en kunnen, bij problemen of moeilijkheden, een beroep doen op de ombudsdienst. Op basis van de gesprekken heeft de commissie de indruk dat het accent in de werking van de ombudsdienst vooral ligt op de administratieve behandeling van moeilijkheden (ziekte of andere bijzondere omstandigheden), en minder op voorlichting en bemiddeling.

De commissie oordeelt dat de (schriftelijke) examenvragen van een behoorlijk niveau zijn. Zij zijn tevens uitgebalanceerd voor wat betreft kennis- en toepassingsgerichte vragen. De competentieontwikkeling en de beoordeling van attitudes worden via diverse evaluatievormen getest. Tijdens de gesprekken met de docenten kreeg de commissie hiervan enkele voorbeelden. Zo hebben de docenten van Professionele ontwikkeling een (zelf)evaluatie-instrument (een daglogboek en gestructureerde reflectieoefeningen op basis van de reflectiecyclus van Korthagen) voor studenten ontwikkeld. Permanente evaluatie en formatieve toetsen komen in toenemende mate voor om de studenten sneller inzicht te geven in hun vorderingen en hen aan te zetten tot volgehouden studie-inspanningen. Bij projecten wordt *peer-assessment* ingezet met behulp van een toepassing in Toledo. De studenten moeten via het e-portfolio bewijzen dat zij de competenties beheersen. Docenten van AFI stellen in samenwerking met het werkveld kritische succesfactoren op waarop kan worden getoetst. In dezelfde zin wil de opleiding in de toekomst gaan werken met toetscommissies van drie à vier leden, waaraan verschillende docenten en eventueel ook externen zullen deelnemen.

De hogeschool heeft in 2006 een toetsbeleidsplan opgesteld, dat in 2011 werd geconcretiseerd. Hierin is voorzien dat elke opleiding een actieplan rond het toetsbeleid zou opstellen. De hogeschool zelf zal investeren in vorming en ondersteuning van de opleidingen bij de realisatie ervan. De opleiding erkent het belang van

competentiegericht toetsen, en heeft al in 2010-2011 een collega van het departement Sociaal werk uitgenodigd om een vormingssessie te geven voor de docenten, aan de hand van een door hem gepubliceerde handleiding 'Toetsen verbeteren'. Die zal in de toekomst in de hele hogeschool als leidraad worden gebruikt. De opleiding heeft de ontwikkeling van het toetsbeleid opgenomen in het jaaractieplan 2011-2012. De commissie besluit dat een waardevolle aanzet is gegeven tot competentiegericht toetsen maar dat het toetsbeleid, zoals voorzien in het toetsbeleidsplan van de hogeschool, nog verder moet worden uitgerold.

Om misbruiken tegen de auteurswetgeving tegen te gaan, kunnen de werkstukken die de studenten maken in het kader van opdrachten of examens gescreend worden door middel van de antiplagiatsoftware Turnitin. De studenten wordt gewezen op hun verplichtingen, en krijgen vorming met betrekking tot informatievaardigheden en refereren.

De interne mentor van het stagebedrijf vult aan het einde van de stage een evaluatieformulier in. Hierop kan hij voor elk van de tien algemene competenties, gestaafd met een motivatie, aanduiden of de student voldoende of niet voldoende heeft gepresteerd. In een bijlage zijn de gedragsindicatoren per competentie vermeld. Het bedrijf krijgt tevens de mogelijkheid te vermelden of de stagiair, bij een eventuele vacature, in aanmerking zou komen voor een betrekking. De stagebegeleider bespreekt dit formulier met de begeleider van het bedrijf tijdens het tussentijdse bezoek en aan het einde van de stage, en peilt dan tevens naar de beroepsspecifieke competenties. De commissie vindt het evaluatieformulier zelf evenwel niet genoeg uitgewerkt met betrekking tot de beroepsspecifieke competenties. De opleiding geeft toe dat de beoordeling van sommige competenties (bijvoorbeeld 'ondernemerszin') moet steunen op nog verder uitgewerkte (gedrags)indicatoren. De stagebegeleider van de opleiding zet de appreciatie van het bedrijf, op basis van het evaluatieformulier en de bespreking, om in een cijfer 9 (onvoldoende) of 14 (voldoende). Hiermee wil de opleiding de neutraliteit en de gelijkwaardigheid van de beoordelingen bewaren. De commissie wijst erop dat die werkwijze te weinig differentiatiemogelijkheden biedt. In het nieuwe concept van de bachelorproef is de beoordeling ervan gescheiden van de stage. Zij zal bestaan uit een voorstelling met vraagstelling van het afstudeerportfolio voor een jury.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om het door de hogeschool opgezette toetsbeleid vorm te geven in een eigen toetsbeleidsplan.

De commissie beveelt aan de evaluatiescores van de stage en de bachelorproef meer te differentiëren.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing van de professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### 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 bacheloropleiding.

Jaarlijks stelt de hogeschool in een brochure de belangrijkste kerncijfers en resultaten voor. Hieruit blijkt dat de instroom en het marktaandeel van de K.H.Kempen de voorbije jaren systematisch verminderde. De hogeschool heeft dit fenomeen onderzocht en komt tot het besluit dat de ligging van de campus in Geel, op een kleine afstand van grote en aantrekkelijke steden met een sterk studentenleven, hieraan mee debet is. Zij heeft daarom ingezet op de bouw van een nieuwe campus in Turnhout en een informatiecampagne. Zij oordeelt dat de aanwezigheid van haar studieaanbod in Geel en Turnhout belangrijk blijft voor de ontwikkeling van de regio en de noodzakelijke onderwijsvoorzieningen voor bijvoorbeeld beursstudenten. Voor hen is de huisvesting of de dagelijkse verplaatsing naar een grootstad te duur. De opleiding Bedrijfsmanagement werd eveneens geconfronteerd met een dalend marktaandeel ten opzichte van de opleidingen Bedrijfsmanagement in andere hogescholen. Een groep zogenaamde 'verkenners' kreeg de opdracht een grondig onderzoek te doen naar onder andere de instroomcijfers, met het oog op een geoptimaliseerd en rationeel opleidingsaanbod met groeikansen voor het studiegebied Handelswetenschappen. Enkele belangrijke vaststellingen zijn:

- De opleiding Bedrijfsmanagement rekruteert 78 procent van de studenten in het arrondissement Turnhout (waartoe ook Geel behoort) en ruim 8 procent uit de twee andere arrondissementen van de provincie Antwerpen, maar toch ook bijna 11 procent in Hasselt en Maaseik samen (provincie Limburg).
- Het aantal beursstudenten ligt hoog, en hoger in Turnhout dan in Geel (36 procent tegen 28 procent).
- De kleinere instroom in Bedrijfsmanagement kan gedeeltelijk worden verklaard door het verminderde aantal studenten in de studierichtingen Handel in het secundair onderwijs in het arrondissement Turnhout (waartoe ook Geel behoort).
- Uit een bevraging van eerstejaars Bedrijfsmanagement en een aantal abiturienten uit het secundair onderwijs blijkt een significante interesse voor de nieuwe afstudeerrichtingen die aan hen werden voorgesteld (SCM, WRM en SEC), met een overwicht voor SCM.

De daling van de studenteninstroom was een stimulans voor een reorganisatie en tegelijk de centralisatie van het opleidingsaanbod in Turnhout en Geel. Elke afstudeerrichting wordt sinds 2011-2012 slechts ofwel in Turnhout ofwel in Geel aangeboden; het eerste (voor alle afstudeerrichtingen gemeenschappelijke) bachelorjaar kan op de beide campussen worden gevolgd. De eerstejaarsstudenten zijn hiervan op de hoogte en hebben geen ernstige bezwaren tegen de bijkomende verplaatsingen die dit met zich zou meebrengen. Dit blijkt zowel uit het onderzoek dat de opleiding verrichtte als uit de gesprekken van de commissie met de studenten. Over het algemeen stellen de studenten de studiekeuze voorop en vormt mobiliteit geen probleem. Volgens de opleiding is de reorganisatie die samengaat met een curriculumhervorming tot hiertoe een positief verhaal, omdat de studentenaantallen opnieuw aantrekken. De hogeschool stelt in 2011-2012 een licht positieve tendens van het aantal inschrijvingen vast, met een grotere instroom van generatiestudenten. In de opleiding Bedrijfsmanagement stijgt het aantal studenten lichtjes van 708 in 2010-2011 naar 743 in 2011-2012. Doordat het studierendement gestegen is, daalt

het aantal herstarters, waardoor de nettowinst nog hoger uitvalt. Binnen het aanbod van opleidingen van K.H.Kempen blijft Bedrijfsmanagement volgens de directie een stabiele en gevestigde opleiding, met meer dan 10 procent van het totale aantal studenten van de hogeschool. Door de verbreding kent de opleiding nieuwe rekruteringsmogelijkheden. De lage inschrijvingsaantallen voor de richting SEC (één student) baart echter zorgen.

De instroom naar vooropleiding is heterogeen, met een stabiele verhouding tussen ASO, TSO en BSO. Het aantal studenten uit het TSO heeft de overhand (55 procent in Geel en 63 procent in Turnhout). Daarna volgen ASO (35 procent in Geel en 22 procent in Turnhout) en BSO (7 procent in Geel en 11 procent in Turnhout). De verhouding tussen ASO en TSO is significant anders in Geel dan in Turnhout. De instroom uit andere vooropleidingen, bijvoorbeeld KSO, is verwaarloosbaar (3 procent in Geel en 4 procent in Turnhout).

De opleiding neemt een aantal maatregelen om haar onderwijs af te stemmen op het secundair onderwijs: formeel en informeel overleg met leerkrachten secundair onderwijs (onder andere tijdens contactdagen op de campus), trajectbegeleiding, vast ingeroosterde monitoraten en een intentieverklaring met het Sint-Jozefscollege Herentals, met betrekking tot de SEnSE-opleiding Sales-vertegenwoordiger. De opleiding verleent haar medewerking aan activiteiten die de bedoeling hebben bruggen te slaan tussen het secundair en hoger onderwijs, zoals de 'Kempense Ontdek en Doe Dagen' en de organisatie van bedrijfsspelen (Topteam en Ecoman, weliswaar georganiseerd door de opleiding Officemanagement in Turnhout). Volgens een beknopte informatieve nota bij de actualisering van het zelfevaluatie-rapport worden tijdens de eerste week van het academiejaar de starters gescreend op de basiscompetenties ICT (PowerPoint, Word, Excel). Individuele werkpunten worden met de docent ICT besproken. De opleiding organiseert een Lemo-test om de studenten inzicht te geven in hun leercapaciteit en motivatie. De opleiding voorziet echter geen gedifferentieerde leerroutes naar vooropleiding, intakegesprekken, instapcursussen of proefexamens.

De studenten zelf toonden zich tevreden over de informatie die zij kregen over de opleiding via de (onlangs vernieuwde) website, de elektronische nieuwsbrief aan abiturienten, de opleidingsbrochure, en tijdens de jaarlijkse SID-ins en de info- en opendeurdagen. Tijdens het gesprek noteerde de commissie dat hun motivatie om aan de K.H.Kempen te studeren, zowel door het studieaanbod als door de nabijheid is ingegeven. Een andere reden is de reputatie van de hogeschool, de uitgestelde keuzemogelijkheid door de inrichting van een gemeenschappelijk eerste semester en de geleidelijke programmaopbouw.

De opleiding zegt dat zij in het licht van de reorganisatie van de opleiding nieuwe pr-initiatieven zal nemen en nog meer aandacht zal besteden aan de informatie van abiturienten, door onder andere een team van gespecialiseerde docenten naar de SID-ins te sturen.

De hogeschool heeft een duidelijk beleid ontwikkeld met betrekking tot EVC/EVK. Elke opleiding dient op termijn over twee geattesteerde EVC-assessoren te beschikken, en alle leden van het beleidsteam hebben al een driedaagse EVC-assessorstraining van de Associatie KU Leuven gevolgd. De EVC/EVK-procedure wordt trouwens begeleid door het adjunct-departementshoofd. Om het aanbod van flexibele trajecten te verzoenen met het competentiegerichte curriculum, zet de opleiding trajectbegeleiders in. Bovendien werkt de opleiding aan een competentiematrix en een concordantietabel om de competenties van zij-instromers via een EVC-procedure op een gestructureerde en uniforme wijze te beoordelen. Er is een *toolbox* EVC in ontwikkeling. De commissie vindt dit positieve initiatieven, waaraan verder moet worden gewerkt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vindt het wenselijk nader onderzoek te doen naar de gedifferentieerde instroom.

De commissie raadt aan om specifieke maatregelen te overwegen met betrekking tot de aansluiting van risicostudenten (instapcursussen, gedifferentieerde leerroutes).

De commissie adviseert om actief te werken aan een positieve imagobuilding van de opleiding Bedrijfsmanagement, teneinde de tendens van een dalende instroom om te keren.

### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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: voldoende

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

De werving, selectie, aanstelling, evaluatie, benoeming en bevordering gebeuren volgens goed gedocumenteerde, en met de personeelsgeleding onderhandelde procedures en protocols op hogeschoolniveau. De medewerkers van de personeelsdienst op de verschillende campussen zijn het lokale aanspreekpunt voor alle personeelsgerelateerde informatie. Een beperkt comité Personeelsbeleid van vier leden staat in voor het beleidsvoorbereidende en beleidsondersteunende werk. Eén van de adjunct-departementshoofden van de opleiding maakt hiervan deel uit. De departementshoofden vormen samen met de algemeen directeur het directiecomité van de hogeschool. Elk van de departementshoofden heeft naast de verantwoordelijkheid over een departement ook de eindverantwoordelijkheid van de werking van een aantal diensten. Dit sluit aan bij de opvatting van de hogeschool dat de ondersteunende diensten niet losstaan van de kernprocessen in de departementen. De commissie apprecieert de professionaliteit van de diensthoofden met wie zij een gesprek kon hebben (personeelsdienst, facilitaire dienst, dienst ICT en informatiebeleid, studentenadministratie). Zij vernam dat zij door hun permanente zorg voor de dagelijkse werking het vertrouwen genieten van het directiecomité. Tot op heden heeft echter voor sommige diensthoofden nog geen formele evaluatie van hun functioneren plaatsgevonden. De hogeschool wil hiermee ruimte laten aan het zelfsturende karakter van de organisatie.

De inhoudelijke sturing van de opleiding (toekenning van de opdrachten, lessenroosters, examenroosters enzovoort) gebeurt op het departementsniveau. De twee adjunct-departementshoofden zijn respectievelijk toegewezen aan de campussen Geel en Turnhout. Gezien de groeiende integratie nemen zij een aantal verantwoordelijkheden voor het departement in onderling overleg op. Zij worden op elk van de campussen bijgestaan door een opleidingscoördinator, die instaat voor het operationele werk. De functioneringsgesprekken gebeuren door de adjunct-departementshoofden en de evaluatie door het departementshoofd (nieuwe personeelsleden gedurende het eerste, tweede en derde jaar na hun indiensttreding, de andere personeelsleden om de vijf jaar). Een evaluatie wordt steeds voorafgegaan door een functioneringsgesprek. Voor verschillende functies (docent en coördinatoren) zijn functiebeschrijvingen voorhanden, die bewust zeer ruim zijn opgesteld, met de bedoeling alle mogelijke taakgebieden te omvatten. Op het functioneringsgesprek komen de feedback van de resultaten van de docentenbevragingen en de professionaliseringsinitiatieven aan bod. Op basis van de gesprekken met de docenten meent de commissie dat de functioneringsgesprekken nog verder kunnen worden uitgebouwd als instrument tot persoonlijke groei.

De opleiding besteedt de nodige zorg aan de aanvangsbegeleiding van nieuwe docenten. Zij volgt daarvoor een handleiding die is opgesteld door het comité Personeelsbeleid. De inhoud is gebaseerd op de noden die in het verleden door nieuwe docenten tijdens focusgesprekken zijn gesignaleerd. De aanvangsbegeleiding bestaat uit verschillende elementen (toewijzing van een peter/meter, onthaalavond, digitale cursus, bijwonen van lessen door een leidinggevende gevolgd door een feedbackgesprek, informatiebrochure met een toelichting op de onderwijsvisie en praktische informatie over de werking van de hogeschool enzovoort). Aan de nieuwe docenten wordt tijdens de sollicitatie erop gewezen dat zij bereid moeten zijn op de beide campussen te functioneren. De commissie vernam dat een van de criteria bij werving de multidisciplinaire inzetbaarheid is, waarmee wordt bedoeld dat personeelsleden bereid moeten zijn om onderwijstaken met zowel een theorie- als een



praktijkcomponent, stagebegeleiding, organisatorische taken en opdrachten in het kader van onderzoek en maatschappelijke dienstverlening uit te voeren.

Een aantal studenten van de campus Geel geeft aan dat de communicatie met de docenten bij de start eerder stroef is, maar dat de docenten toegankelijker worden in de loop van het eerste jaar. Zij kunnen terecht bij de docenten tijdens de contacturen of in de gangen en aan de docentenkamer.

De hogeschoolbrede Onderwijsraad stimuleert en ondersteunt de onderwijsvernieuwing via een aantal werkgroepen (werkgroep e-Leren, werkgroep ECTS, werkgroep Levensbeschouwelijke vorming en onderzoek). Een speciale werkgroep Onderwijsdag organiseert de tweejaarlijkse hogeschoolbrede 'Onderwijsdag', waarop externe deskundigen thema's van onderwijskundige vernieuwing voorstellen en door eigen collega's *best practices* worden voorgesteld. De werkgroep Diversiteit lanceert acties voor een gelijkekansenbeleid van zowel studenten als personeel. De commissie kon in het kwaliteitshandboek van de hogeschool de documenten inzien in verband met het navormingsplan, het interne bijscholingsaanbod en de tweejaarlijkse 'Onderwijsdag'. Het vormingsaanbod van de K.H.Kempen bestaat uit bijscholingen voor de medewerkers van diensten, de onderzoekers, de docenten (beginnende docenten, onderwijskundige werkvormen, studie- en studentenbegeleiding, technologische instrumenten, speciale thema's, vormingen aangeboden door de Associatie KU Leuven), leidinggevend, departementen enzovoort. Een aantal onderwijskundige vormingen wordt bekostigd uit middelen van het door de overheid ter beschikking gestelde Vormingsfonds. Het bijscholingsaanbod wordt op de elektronische leeromgeving bekendgemaakt. De hogeschool beschikt tot op heden niet over een centrale dienst Onderwijsontwikkeling. De commissie meent dat die nuttige diensten zou kunnen bewijzen en advies verlenen bij de implementatie van het competentiegerichte onderwijs en de ontwikkeling van ondersteunende instrumenten.

De opleiding wil een aantal docenten in de toekomst meer zien fungeren als coaches van het leerproces. De commissie vernam dat de docenten die zich hiervoor kandidaat hadden gesteld, al via bijscholingen een aantal inzichten hebben verworven. De commissie vindt dit positief, en zet de betrokkenen aan om zich verder op dit vlak te professionaliseren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Functioneringsgesprekken zouden nog verder moeten worden uitgebouwd als instrument tot persoonlijke groei.

De aanwezigheid van een centrale dienst Onderwijsontwikkeling zou nuttige diensten kunnen bewijzen bij de implementatie van competentiegericht onderwijs, en bij de ontwikkeling van ondersteunende instrumenten.

#### **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: voldoende**

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

Uit het overzicht van de personeelsleden blijkt dat praktisch alle docenten in het bezit zijn van een masterdiploma in het specialisatiegebied waarin zij in de opleiding actief zijn. Eén docent is professionele Bachelor in de Informatica. De meesten (59 op de 72) bezitten een pedagogisch diploma. Enkeligen hebben vóór hun onderwijsloopbaan ervaring opgedaan in het werkveld, maar slechts weinigen zijn daarin nog actief. De aanwerving gebeurt op basis van functie- en profielbeschrijvingen die de professionele gerichtheid waarborgen. Het valt de commissie op dat een groot aantal docenten geen recente beroepservaring bezit. Ook de beleids optie om bij aanwerving bij voorkeur medewerkers te selecteren die een voltijdse betrekking zoeken of willen aanvaarden, is volgens de commissie niet bevorderlijk voor een goede mix van docenten met een betrekking in het onderwijs en docenten met een gecombineerde functie in onderwijs en werkveld. Een grotere inbreng van docenten die actief zijn in het bedrijfsleven of in een eigen praktijk, zou volgens de commissie de praktijkgerichtheid wellicht ten goede komen.

De opleiding tracht via de taakinfilling de docenten mogelijkheden te geven tot contacten met het werkveld. Zij streeft ernaar om gecombineerde opdrachten samen te stellen die bestaan uit onderwijsactiviteiten en stagebegeleiding, de organisatie van studiebezoeken en studiedagen, eventueel aangevuld met taken in het kader van onderzoek of maatschappelijke dienstverlening. De docenten worden aangezet om zich actief op te stellen in het socio-economische landschap via bijvoorbeeld lidmaatschappen van (inter)nationale beroepsorganisaties. Verschillende docenten begeleiden bedrijfsleiders van de regio in het kader van het PLATO-project, een intensief begeleidings- en ondersteuningsproject voor kmo-bedrijfsleiders. Enkele docenten getuigden dat zij door deelname aan congressen of externe vormingen interessante praktijkcases (bijvoorbeeld: internetmarketing, gebruik van sociale media...) hadden leren kennen, die zij inzetten in een onderwijsactiviteit. De commissie apprecieert die wijze van 'indirecte' praktijkervaring.

De onderwijsinbreng vanuit het werkveld is eerder beperkt. Een aantal contacturen wordt verzorgd door gastdocenten. De opleiding opteert echter om zo veel mogelijk een beroep te doen op eigen specialisten/lectoren. Gastsprekers worden uitgenodigd door individuele docenten in functie van specifieke thema's, projecten of integratieoefeningen.

De docenten zeggen dat aanvragen voor professionaliseringsactiviteiten over het algemeen worden gehonoreerd. Een te hoge kostprijs of een onverenigbaarheid met het lessenrooster kan evenwel een hinderpaal zijn. De opleiding beschikt niet over een gericht professionaliseringsbeleidsplan. Sinds januari 2011 hanteert de hogeschool een digitaal professionaliseringsboek (met bijbehorende handleiding), waarop docenten hun aanvragen voor vorming en hun gevolgde bijscholingen kunnen melden. Het personeel moet nog verder gestimuleerd worden om dit professionaliseringsboek actief te gebruiken. Dit is volgens de commissie een bruikbaar instrument om de competentieontwikkeling van het personeel te inventariseren en te relateren aan het persoonlijke ontwikkelingsplan van elke docent.

Het competentiegerichte onderwijs brengt met zich mee dat de docenten moeten samenwerken over de eigen specialisaties. Binnen een aantal vakgroepen die per leerlijn zijn samengesteld, wordt gezorgd voor onderlinge afstemming over de vakinhouden, en wisselen de docenten informatie uit over geplande of gevolgde bijscholingen (bijvoorbeeld van beroeps- of maatschappelijke organisaties waarvan de opleiding zelf lid is).

De studenten hebben de indruk dat de docenten op de hoogte zijn van actuele tendensen in het werkveld. Zij halen volgens hen regelmatig concrete en realistische voorbeelden uit de praktijk aan (bijvoorbeeld de juridische actualiteit, gebruik van statistieksoftware, voorbeelden uit de reclamewereld...), en beperken zich niet tot items die in de handboeken worden vermeld. Voor de selectie van lectoren voor de nieuwe richtingen doet de opleiding op de eerste plaats een beroep op specialisten binnen het bestaande personeelskorps.

Gezien het feit dat voor de nieuwe afstudeerrichtingen meer de klemtoon dient gelegd op de specificiteit ervan, lijkt het voor de commissie aangewezen dit te vertalen in een passend docenten-/expertprofiel.

De commissie is positief over de deelname van een aanzienlijk aantal personeelsleden aan onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Daardoor wordt de professionele gerichtheid van het personeel gunstig beïnvloed. Het directiecomité van de hogeschool zet hierop sterk in, en benadrukt in een beleidsnota de noodzaak van de afstemming en de verwevenheid met het beroepenveld. Om de effectiviteit ervan te versterken, heeft de hogeschool tien prioritaire onderzoeksdomeinen afgebakend en die toegewezen aan interdepartementale onderzoeksclusters. Verschillende medewerkers van de opleiding participeren aan twee onderzoeksdomeinen: lokaal sociaal en economisch beleid en ICT (voornamelijk ICT en inclusie). De commissie kreeg een aantal voorbeelden van geslaagde onderzoeksprojecten (onder andere PWO-projecten, OOF-projecten van de Associatie KU Leuven en externe projecten zoals van de Koning Boudewijnstichting) en van de oprichting van Cebud, een onafhankelijk centrum dat, met medewerking van verschillende (wetenschappelijke) partners, onderzoek doet rond de thema's armoedebestrijding en -preventie, consumentenbehoeften en consumentengedrag. Lectoren die betrokken zijn bij onderzoek kunnen hiervoor interne vormingen onderzoeksvaardigheden volgen.

Een groot aantal docenten (ongeveer 25 procent) neemt deel aan internationaliseringsinitiatieven. Elk jaar ontvangen de docenten van de departementale coördinator Internationalisering (20 procent VTE) een brochure met de mogelijkheden om (gesubsidieerde) stage of cursus in het buitenland te volgen. De opleiding zelf zet 15 procent VTE in voor de stimulering van internationalisering. Op elke campus is een ankerpunt Internationalisering actief. Een docent die ook in Tilburg lesgeeft volgt bijscholingen aan het bekende TICEM-instituut.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vindt het zinvol om te onderzoeken hoe een grotere inbreng van docenten die actief zijn in het bedrijfsleven of in een eigen praktijk, de praktijkgerichtheid ten goede kan komen.

Het personeel moet nog verder gestimuleerd worden om het professionaliseringsboek actief te gebruiken.

De commissie adviseert om, eventueel op basis van een inventarisatie van gevolgde bijscholingen in het professionaliseringsboek, een gericht professionaliseringsbeleid op te stellen.

### **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 hogeschool hanteert een transparante procedure met betrekking tot de toekenning van een personeelscontingent aan het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde. Aan de basis ligt een behoefteplan van de opleidingen die onder het departement ressorteren. Het directiecomité onderzoekt in welke mate dit behoefteplan realiseerbaar is, gezien de beperkingen van de door de overheid toegekende enveloppe. In de maand mei voorafgaand aan het volgende academiejaar kennen de departementen hun voorlopig op de ramingen gebaseerde personeelskader. Dit wordt voor advies voorgelegd aan de personeelsgeleding van het HOC en het DOC. Op 30 september wordt de definitieve personeelsformatie vastgelegd op basis van de inschrijvingen. De interne verdeling van het personeelscontingent wordt aan de departementsdirectie overgelaten. Het dalende contingent (onder invloed van overheidsbesparingen en het dalende aantal studenten) belemmert volgens de commissie de aanwerving van experts, meer specifiek in functie van de drie nieuwe

afstudeerrichtingen. De commissie stelt weliswaar vast dat de hogeschool via een solidariteitsmechanisme de opleiding met één VTE-personeelslid ter hulp komt, maar hoopt tevens dat zij in de nabije toekomst kwalitatieve personeelsmiddelen ter beschikking stelt voor de uitbouw van die afstudeerrichtingen.

Het personeelscontingent van het departement neemt af van 75,36 VTE in 2007-2008 voor 1148 studenten naar 70,11 VTE in 2009-2010. Ondanks een afspraak op directieniveau om de verdeelsleutels te wijzigen ten gunste van het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde, daalt het contingent in 2011-2012 verder tot 63,17 VTE voor 1175 studenten. De commissie stelt echter vast dat de student-docentratio (voor het hele departement) toch aanvaardbaar blijft: 1/16,4 in september 2009 en 1/18,6 in 2011-2012. Er is slechts een beperkt aantal gastprofessoren in dienst. Eén ATP-medewerker is rechtstreeks verbonden aan het departement. De hogeschool streeft efficiëntiewinst na door departementen en opleidingen te ondersteunen met personeelsleden van de algemene diensten K.H. Kempen, en de algemene diensten van de campussen in Geel en Turnhout. Er is een gezamenlijke organisatiestructuur voor de personeelsleden van de ondersteunende diensten. De gemiddelde leeftijd van de personeelsleden met een onderwijsopdracht bedraagt 45 jaar en zeven maanden.

Het zelfevaluatie rapport signaleert dat de evolutie van het personeelsbestand nadelig is voor zowel de tewerkstelling als de werkdruk. Toch probeert het departement de tewerkstelling op peil te houden door de verwerving van (contractuele) personeelsmiddelen in het kader van (onderzoeks)projecten en maatschappelijke dienstverlening. In 2011-2012 steeg dit aantal tot 11,55 VTE (tegenover 7,78 VTE in 2010-2011). De commissie apprecieert die inspanningen. De commissie stelt bovendien tevreden vast dat wordt gestreefd naar een efficiëntere inzet van het personeel door een concentratie van de afstudeerrichtingen per campus. Zij vindt het een goede strategische keuze om, na een analyse van de marktsituatie van de opleiding in 2008, de reorganisatie, de invoering van het nieuwe curriculum en een vernieuwde visie op de prestatieregeling aan elkaar te relateren. De oude prestatieregeling dateerde van 1998 en was gebaseerd op lessen/contacturen per docent. Een dergelijk systeem is niet meer aangepast aan het competentiegerichte onderwijs. Het nieuwe prestatieregelingssysteem is gebaseerd op zes criteria, waarbij volgens de opleiding vooral de gezamenlijke voorbereiding van studiemateriaal efficiëntiewinst oplevert. Op het ogenblik van het visitatiebezoek gaven al 25 van de 63 docenten les op de beide campussen. De ontwikkeling van het zelfevaluatie rapport werd tevens aangegrepen om een beter zicht te krijgen op de noodzakelijke onderwijskundige en organisatorische aanpassingen. Om een zo groot mogelijk draagvlak voor de veranderingen te realiseren, werd een aantal werkgroepen opgericht (Onderwijsontwikkeling, Zelfevaluatie rapport, Verkenner), en werd regelmatig verslag uitgebracht in het opleidingsteam. De commissie nam bij de docenten een positieve ingesteldheid waar om mee te werken aan de veranderingsprocessen. Volgens het zelfevaluatie rapport is het ziekteverzuim zeer laag.

Toch wordt de werkdruk als zeer hoog ervaren. Niet in het minst zijn de nieuwe onderwijsontwikkelingen daar mee debet aan. De opleiding probeert hieraan te verhelpen door bijsturingen waar mogelijk (bijvoorbeeld de coaching van het probleemgestuurd leren in het eerste jaar door één coach per domein in te zetten voor de twee projecten). De curriculumvernieuwing zorgt voor een bijkomend probleem: de docenten van het derde jaar moeten de opleidingsonderdelen van het oude curriculum blijven verzorgen en tegelijkertijd het nieuwe curriculum inhoudelijk voorbereiden, zonder dat daarvoor ruimte is voorzien in de taakbelasting. Voor speciale opdrachten (zoals de activiteiten van de leden van de kerngroep) worden beperkte percentages in de taakbelasting voorzien (5 procent). Het zou volgens de commissie nuttig zijn om in de organisatiestructuur van het departement een gemandateerde verantwoordelijke voor de opleiding aan te stellen om de verdere uitwerking van het opleidingsconcept van dichtbij aan de basis verder vorm te geven.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om binnen de organisatiestructuur van het departement een mandaat toe te kennen aan een personeelslid voor de verdere uitwerking van het opleidingsconcept.

De opleiding dient aandacht te schenken aan de werkbelasting van de docenten en het management.

De commissie hoopt tevens dat de opleiding in de nabije toekomst toereikende personeelsmiddelen ter beschikking krijgt voor de uitbouw van de nieuwe afstudeerrichtingen.

### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| 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: goed**

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

De studenten kunnen gebruikmaken van een aangepaste infrastructuur om kwalitatief onderwijs te genieten. De commissieleden appreciëren de zeer deskundige toelichting en het enthousiasme van het diensthoofd Facilitair beheer, die hen rondleidde op de beide campussen. De hogeschool beschikt over een infrastructuurplan op lange termijn met een visie voor de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het vlak van onderwijsorganisatie en technologische onderwijsontwikkelingen. Op de beide campussen zijn voorzieningen aanwezig voor een multidisciplinair onderwijsaanbod. Het beheer van de gebouwen wordt gedragen door verschillende comités, waarin alle stakeholders zijn betrokken (comité Facilitair beheer, campuscomités). Er zijn procedures voorzien voor het melden van tekortkomingen of problemen.

De campus in Turnhout (in gebruik genomen in 2010) getuigt van een hoogst professionele aanpak, waarbij een evenwicht wordt nagestreefd tussen de gebruiker en de omgeving, duurzaamheid en kostenbeheersing. De naamgeving 'Open poort' refereert aan de drie basiswaarden: inspirerende omgeving, stimulerende cultuur en innoverende organisatie. De zonekleuren refereren aan de stad Turnhout als centrum van grafische nijverheid (geel: opzoeking = bibliotheek, magenta = ontspanning, blauw = onderwijsruimten, zwart = leiding en organisatie). De namen van de auditoria en vergaderzalen, de signalisatie en andere vormgevende elementen zijn evenveel referenties aan de onderwijsactiviteiten en de vormtaal van een gedigitaliseerde wereld. De commissie bezocht een aantal ruimtes die voorzien zijn voor ontspanning en ontmoeting: het restaurant, de agora en een *health & leisure*-ruimte met fitness voorzieningen. Overall is aangepast meubilair voorzien, en op bepaalde plaatsen bevinden zich aantrekkelijke losse en geschakelde zetels. De studentendienst (gemeenschappelijk voor alle opleidingen) is elke dag bemand tot 18.30 uur. In de bookshop die wordt uitgebaat door Campinia Media, een aan de hogeschool gelieerde vzw, kreeg de commissie toelichting bij de degelijk georganiseerde boeken- en cursussenverkoopdienst. De auditoria worden volgens de behoeften toegekend aan elk van de opleidingen, en worden ook gebruikt voor interne of externe evenementen. Verder bezocht de commissie een aantal modern ingerichte leslokalen (waarvan enkele voorzien van smartboards), de coördinatorenruimte en de docentenwerkruimte, de onderwijswerkpleerplaats met aanpalend de aantrekkelijke bibliotheek met een centrale werkruimte voor individuele studie, een aantal kleine groepsruimtes, een instructielokaal en een bibliotheeklounge met lockers die geschikt is voor groeps- en projectwerk. In alle lokalen is draadloos internet voorzien. Opmerkelijk is dat de stroomvoorzieningen voor laptops niet van bij het begin in de nieuwbouw zijn geïntegreerd. De dienst ICT heeft hiervoor in de meerjarenplanning budgetten voorzien. In de docentenruimte experimenteert de dienst met een telefoonnetwerk over IP. In het gebouw bevinden zich verder nog een sporthal en een atelier, die voornamelijk voor andere opleidingen zijn bedoeld. Tijdens het bezoek kreeg de commissie toelichting bij de systematische realisatie van het laptopproject. Dit wordt technisch begeleid door de dienst ICT en inhoudelijk-didactisch opgevolgd door de onderwijsraad. De ontwikkeling ervan wordt bepaald door de eigen dynamiek van elke opleiding. Voor de opleiding Bedrijfsmanagement ondersteunt de centrale dienst in eerste fase de docenten die de laptop leren gebruiken voor educatieve doeleinden en als persoonlijke boekentas. De implementatie ervan bij de studenten wordt in een latere fase overgelaten aan de opleiding zelf.

Het gebouwencomplex in Geel heeft een heel andere beleving, vooral omdat het ouder is dan dit in Turnhout en gefaseerd werd uitgebreid (tussen 1980 tot heden). De hogeschool beseft dat een aantal gedeelten een

opknopbeurt nodig heeft, en investeert de komende jaren in projecten met het oog op een verbetering van het welzijnsgevoel van de studenten en de medewerkers (renovatie van de agora met de creatie van werkhoeven, modernisering van leslokalen met laptopvoorzieningen, het onthaal, de administratie en het open leercentrum). Qua functionaliteit voldoet het gebouw echter uitstekend. Het hoofd Facilitaire voorzieningen wijst op het grote belang van de facilitaire ruimten (middagverblijf, agora, vrije ruimten voor zelfstudie of groepswork) en algemene ruimten (toiletten, berging, circulatiesystemen voor grote groepen gebruikers die zich in het gebouw bewegen). De hogeschool beschikt in Geel over grote terreinen, die ruimte laten voor uitbreiding en nieuwe ontwikkelingen. Een illustratie daarvan is het gebouw dat is opgetrokken voor B.E.M.T. een innovatie- en bedrijventrum. Hier kunnen de studenten van de bachelor-na-bacheloropleiding Entrepreneurship gebruikmaken van een werkruimte die is ingericht als een kantoor van een kleine onderneming, in de directe nabijheid van vergader-, werk-, seminarieruimten en cafetaria van het bedrijventrum. De campus in Geel beschikt over een groot aantal degelijk uitgeruste leslokalen, computerlokalen, auditoria, burelen, docentenruimten voor de verschillende opleidingen, laboratoria, studiecetra, projectlokalen en een vernieuwde mediathek met plaats voor zelfstudie en groepswork. Een dienst Lokaalbeheer staat in voor de toewijzing van de lokalen aan de opleidingen. De mediatheken van de hogeschool vormen één netwerk dat stelselmatig wordt aangesloten op het geautomatiseerde bibliotheeknetwerk van de Associatie KU Leuven. Zij beschikken over multidisciplinaire collecties gedrukte en digitale informatiebronnen. De commissie merkt op dat de gedrukte collectie boeken en tijdschriften in Turnhout eerder onvoldoende is, zeker in het licht van de nieuwe richtingen die de opleiding daar zal uitbouwen. Ze beveelt daarom aan kritisch na te gaan welke boeken en tijdschriften nodig zijn met het oog op de inrichting van de nieuwe afstudeerrichtingen. Door de alfabetische rangschikking van de tijdschriften op de rekken zijn de tijdschriften voor de verschillende opleidingen minder herkenbaar. Via een pendeldienst kunnen de studenten materialen van de verschillende mediatheken laten overkomen naar de campus waar zij hun onderwijsactiviteiten volgen. Via een samenwerkingsverband tussen Vlaamse hogeschoolbibliotheken en de universiteitsbibliotheek van de KU Leuven beschikt de opleiding over de meest relevante databanken voor het onderwijsgebied Handelswetenschappen (monKEY, Jur@, Belgielex, BelgoStat, Fisconet, Business Source Elite & Regional Business News, Web of Science, Science Direct, e-books van SpringerLink, digitale kranten-databanken enzovoort). De eindwerken en de onderzoeksrapporten van de opleiding, en van de daaraan verbonden onderzoeksgroepen worden digitaal opgeslagen in het *online repository*-systeem DOKS, dat via een IWT-project op K.H.Kempen is ontwikkeld en waaraan meerdere Vlaamse hogescholen participeren. Het systeem wordt door de hogeschool beheerd en is voorzien van een centrale zoekinterface. Ook de catalogi en, voor zover de licenties het toelaten, de databanken, zowel van de eigen instelling als van de andere partners binnen de associatie, zijn via het zoeksysteem LibriSource onderling doorzoekbaar. De mediatheken stellen een elektronische cursus informatievaardigheden ter beschikking. Gedurende het eerste semester krijgen de studenten in de lessen communicatieve vaardigheden een inleiding in het gebruik van de mediatheken, en er is een mediathekgids beschikbaar.

Beide campussen zijn via het openbaar vervoer en pendelbussen van De Lijn bereikbaar. Met de respectievelijke stadsbesturen zijn mobiliteitsplannen opgesteld. Op de campussen bevinden zich fietsenstallingen. De campus Geel beschikt over een ruime parking, waarvan de capaciteit volgens de studenten echter niet groot genoeg is. In Turnhout zijn de parkingmogelijkheden zeer beperkt.

De hogeschool biedt verschillende studenten- en docentefaciliteiten aan: een huisvestingsdienst, een plaatsingsdienst, een jobdienst, sportfaciliteiten en een sportkaart, een cursusdienst, een dienst ICT en informatiebeleid, e-mail en netwerktoegang. De hogeschool beschikt over een centraal gestuurde dienst Studentenadministratie, met teams van medewerkers op de verschillende campussen. De lessen- en examenroosters worden echter per departement opgesteld. De gemeenschappelijke elektronische leeromgeving Toledo is opgezet met de verschillende partners binnen de Associatie KU Leuven. Toledo fungeert als elektronische leeromgeving en als informatieportaal. Op basis van enkele opmerkingen van de studenten merkt de commissie op dat de communicatie met betrekking tot de organisatie van lessen en eventuele programmaveranderingen nog kan verbeteren. De commissie vernam van de betrokken medewerkers dat er een goede samenwerking tussen de verschillende diensten intern en met de Associatie KU Leuven (Toledo, ICT, bibliotheek- en informatievoorzieningen) bestaat.

De studenten toonden zich tevreden over de infrastructuur en de werking van de ondersteunende diensten. Zij maakten enkele opmerkingen met betrekking tot de ter beschikkingstelling van het gedrukte cursusmateriaal op de campus in Geel (late levering, niet ingebonden cursusmaterialen). In zulke gevallen kunnen zij dit melden aan het departement, die dit ter sprake brengt op het directiecomité. Zij kunnen eveneens gebruikmaken van een meldingskaart, die bij de receptie ter beschikking is. De docenten kunnen een procedure volgen die loopt via het kwaliteitshandboek. De ligging van de beide campussen, ver van ontspanningsmogelijkheden voor studenten, en het gebrek aan parking vinden de studenten van de beide campussen een minpunt. Op de campus Geel is de inlogprocedure op het netwerk op piekmomenten volgens de studenten te beperkt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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: voldoende**

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

De K.H.Kempen heeft haar geïntegreerde visie op studiebegeleiding neergeschreven in een beleidsplan (2008). Hierin is een aantal concrete activiteiten beschreven op het vlak van studiebegeleiding in de strikte zin, studieloopbaanbegeleiding, psychosociale begeleiding, wegwijzbegeleiding en groepsbegeleiding. In de visie van de hogeschool staan die initiatieven niet los van het onderwijsleerproces en is studiebegeleiding een taak van elke docent.

De commissie stelt vast dat de opleiding zich aansluit bij dit beleidsplan en een sterke visie heeft op het concept van een geïntegreerde studie- en trajectbegeleiding. Zij houdt daarbij rekening met de kritische houding van de studenten die tot uiting kwam in een bevraging over de manier waarop de studiebegeleiding in het oude curriculum ingevuld werd. Daarom heeft zij een aantal opleidingsonderdelen, zoals Professionele ontwikkeling, in het nieuwe curriculum herdacht. De integratie van de ontwikkelingslijn reflectie of levenslang leren verloopt over verschillende fasen, en is erop gericht om de student zelf inzicht te leren verwerven in zijn persoonlijke traject. De concrete uitwerking ervan is nog in uitvoering, en loopt niet alleen parallel met de curriculumvernieuwing maar ook met de implementatie van nieuwe didactische werkvormen (e-portfolio) en evaluatievormen (bijvoorbeeld het intensere gebruik van formatieve evaluatie).

De studiebegeleiding begint volgens de opleiding bij een goede studiekeuze. Zij organiseert daarvoor verschillende informatiemomenten en zet onder andere een aantal digitale kanalen in, zoals de e-nieuwsbrief aan abiturienten en de elektronische leeromgeving Toledo. De opleiding verzorgt het persoonlijke contact met de (kandidaat)studenten tijdens de informatiedagen en de onthaaldagen bij de start van de opleiding. De aantrekkelijke opleidingsbrochure geeft informatie over de opleiding en de beroepsmogelijkheden. De studenten toonden zich tevreden over de instroombegeleiding. In het vernieuwde curriculum van het eerste jaar wordt veel aandacht besteed aan informatie over de afstudeerrichtingen en aan een betere bewustwording van de studiekeuze. De commissie kreeg een aantal voorbeelden van nieuwe methodieken die in het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling worden ingevoerd om de studenten hun eigen traject te leren



uitstippelen. In het tweede jaar wordt hierop verder gewerkt, en krijgen de studenten informatie over de mogelijkheden van buitenlandse stages en studies. In het derde jaar krijgen de studenten een sollicitatietraining en passen zij die toe bij het kiezen van een stageplaats, waardoor ze worden voorbereid op de instap in het werkveld. Het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling zal in het nieuwe curriculum tot in het derde jaar worden doorgetrokken. Uit de gesprekken met de studenten en de docenten leidt de commissie af dat de nieuwe methodieken voor trajectbegeleiding via bijvoorbeeld het gebruik van een e-portfolio en de voorbereiding van de implementatie van het nieuwe curriculum voor de huidige derdejaarsstudenten, en ook ten dele voor de lectoren, nog voor onduidelijkheid zorgen. De communicatie hierover naar de studenten kan worden verbeterd.

Om de persoonlijke begeleiding van de studenten bij de keuze van het leertraject te verzekeren, zet de opleiding studentencoaches en trajectbegeleiders in. Het zijn lectoren voor wie in de taakinvoering 5 procent VTE is voorzien. De trajectbegeleiders worden toegewezen per jaar en zijn meestal lectoren die een aanzienlijk aantal opleidingsonderdelen verzorgen voor een bepaalde studentengroep. De studentencoaches fungeren per campus. Iedere student krijgt een persoonlijke trajectbegeleider toegewezen, maar die is niet steeds dezelfde in de verschillende jaren. De trajectbegeleiders en de studentencoaches vormen een ploeg. Een coördinator Trajectbegeleiding belegt per jaar een aantal overlegvergaderingen. Tijdens het gesprek met deze groep bleek dat hun taken aanvullend zijn aan elkaar. De trajectbegeleiders en coaches volgen interne bijscholingen rondom methodieken van studietrajectbegeleiding of vormingen die de Associatie KU Leuven inricht (rondom zelfstudie, e-portfolio, het Golewe-project enzovoort). In het derde jaar is de coaching nog een begrip dat moet worden uitgewerkt. De opleiding schrijft de vermindering van het uitvalpercentage toe aan de intensere aandacht voor traject- en studiebegeleiding in het nieuwe curriculum.

In het kader van het opleidingsonderdeel Professionele ontwikkeling wordt een Lemo-test afgenomen om de studenten te helpen hun leerstijl en motivatiegraad te bepalen. De studenten bespreken het feedbackrapport met hun trajectbegeleider. Gezien het belangrijke verschil in vooropleiding van de studenten in Geel en Turnhout is het aangewezen om na te gaan in welke mate als gevolg hiervan een specifieke begeleiding van de instroom in Turnhout wenselijk is.

De werking van de ombudsdienst is in het OER beschreven. De opleiding kent de functie van ombuds toe aan medewerkers die geen onderwijsopdracht vervullen voor de studenten waarvoor zij zijn aangewezen. De studenten kenden de ombudspersonen. Tijdens het gesprek met de betrokkenen bleek dat in het verleden weinig officiële klachten werden ingediend. De commissie had de indruk dat de ombudsdienst vooral optreedt om praktische of administratieve problemen op te lossen tijdens de examenperiode. Zij meent dat een meer proactieve aanpak van de ombudsdienst ook tijdens het academiejaar wenselijk is.

De visie op gelijke kansen vindt de commissie duidelijk en waardevol, en is eveneens geïntegreerd in de studiebegeleiding. De opleiding wordt in deze materie ondersteund door een coördinator Gelijke kansen, die door de hogeschool voor 50 procent VTE met die taak is belast. De hogeschool zelf treedt stimulerend op door het embleem 'Hogeschool zonder racisme' uit te dragen. De opleiding beoogt een inclusieve benadering en wil stigmatisering tegengaan. Daarom nodigt zij alle studenten uit voor persoonlijke begeleiding. Als daaruit blijkt dat speciale begeleiding nodig is, worden die studenten eventueel doorverwezen naar de sociale dienst of krijgen de betrokkenen speciale faciliteiten. De opleiding wil bewust een attestenbeleid overstijgen, en gaat per individueel geval na of de voorwaarden voor het verkrijgen van een speciale faciliteit zijn voldaan (bijvoorbeeld in het geval van een topsporter die geen 'attest' kan voorleggen, maar wel degelijk prestaties op topniveau aflevert). De commissie kon in het kwaliteitshandboek de documenten inzien waarin de onderwijs- en examenfaciliteiten voor studenten met een functiebeperking zijn beschreven. De opleiding gaat ook op zoek naar kansengroepen die effectief minder presteren. Zij haalde voorbeelden aan van speciale faciliteiten en begeleiding voor anderstaligen. In de toekomst wil de opleiding zich met speciale programma's meer richten op werkenden die via bijkomende studie een bachelordiploma willen behalen. Daarvoor wil zij specifiek aansluiten bij de HBO5-opleidingen die onder andere op de campus Geel in avond- en weekendonderwijs worden aangeboden.

De commissie constateert dat de tweedelijnszorg goed is uitgebouwd. Stuvo vzw beheert de toelagen van de Vlaamse Gemeenschap die voorzien zijn voor de ondersteuning van de hogeschool, en is actief op de volgende

terreinen: studentenrestaurants, huisvesting, gezondheidszorg, jobdienst, psychosociale begeleiding, sociale dienst, en culturele en sportieve activiteiten. De commissie sprak met een medewerker van de sociale dienst. Die verleent juridisch-financiële ondersteuning, helpt studenten bij het opstellen van een financieel plan of doet financiële tegemoetkomingen op selectieve basis. Studenten kunnen er terecht voor psychosociale hulpverlening en voor studieheroriëntering. Naast individuele ondersteuning heeft de dienst ook een groepsaanbod van vormingen (assertiviteit, faalangst, zelfacceptatie enzovoort). De dienst maakt zichzelf bekend via infosessies tijdens de onthaaldag, met een informatiebrochure en via de website. De dienst is, met respect voor de privacy, goed toegankelijk in Geel (permanente bezetting door 2 VTE personeelsleden) en in Turnhout via een aanmelding (0,50 procent VTE, ter beschikking op bepaalde dagen). De hogeschool heeft een samenwerkingsakkoord met het Openbaar Psychiatrisch Ziekenhuis Geel voor speciale behandelingen. Zowel in Geel als in Turnhout verzorgt Stuvo begeleiding bij het zoeken naar studentenhuishuizing. De dienst stelt aan de studenten een lijst ter beschikking met kamers die aan bepaalde criteria voldoen en daarop zijn gecontroleerd.

De begeleiding van de studenten die naar het buitenland gaan en het onthaal van buitenlandse studenten vindt de commissie sterke punten van de opleiding. De organisatie ervan wordt verzorgd door de dienst Internationalisering van de hogeschool, de departementale coördinator Internationalisering en een ankerpunt Internationalisering in Geel en Turnhout. Zij stelden initiatieven voor met betrekking tot de informatieverschaffing en de administratieve, inhoudelijke en logistieke begeleiding van buitenlandse stages en studieverblijven. Voor alle aspirant-stagiairs organiseert de K.H.Kempen een 'Interculturele inleefdag'. De opleiding houdt contact met de studenten in het buitenland door bezoeken en regelmatig contact over internet (mail, blog, Skype...). Er is ook aandacht voor de naverwerking via een enquête en een informeel terugkomentmoment in juni. Uit een degelijk gedocumenteerde nota blijkt de bijzondere aandacht die wordt besteed aan de informatie en het onthaal van buitenlandse studenten. Daarin staan de doelstellingen van het uitwisselingsbeleid voor inkomende studenten beschreven en de manier waarop die worden gerealiseerd. Buitenlandse studenten vinden informatie over de K.H.Kempen en de formaliteiten voor een verblijf in België op de Engelstalige versie van de website. Daarop wordt de Engelstalige module Business management (30 studiepunten) aangekondigd die zij samen met Vlaamse studenten kunnen volgen. Daarna kunnen zij stage lopen in Vlaanderen. Er worden initiatieven ontwikkeld om de buitenlandse studenten zo veel mogelijk in contact te brengen met de Vlaamse studenten. De administratieve ondersteuning van de dienst Internationalisering is een pijnpunt. Die moet worden verzorgd door een personeelslid met slechts een beperkte VTE van 30 procent. De commissie apprecieert de bijdrage die de hogeschool levert aan het project 'Integrale Studentenbegeleiding bij Internationalisering' (ISBI). De hogeschoolcoördinator is promotor van dit OOF-project, dat loopt binnen de Associatie KU Leuven. Het heeft als doel de huidige begeleiding bij internationalisering te verbeteren en aan te vullen met systematische en didactisch onderbouwde studiebegeleiding volgens het PAL-systeem (*Peer-Assisted Learning*). Het project werpt ook zijn vruchten af voor de opleiding.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om nog meer aandacht te schenken aan de communicatie over de integratie van de studie- en trajectbegeleiding in het curriculum.

De commissie wenst dat onderzocht wordt hoe de ombuds een meer proactieve werking kan ontplooiën, ook tijdens het academiejaar.

De commissie raadt aan om te onderzoeken of het belangrijke verschil in vooropleiding van de studenten in Geel en Turnhout een specifieke begeleiding van de instroom in Turnhout wenselijk maakt.

Het coachingproject moet verder worden uitgewerkt.

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed      |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende |

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:

Het kwaliteitszorgbeleid is naar de mening van de commissie duidelijk uitgezet volgens de EFQM/TRIS-methodiek. Het interne kwaliteitsbeleid van de opleiding is zowel inhoudelijk als organisatorisch volledig geënt op het kwaliteitsbeleid van de hogeschool. Dat is vastgelegd in het beleidsplan van de K.H.Kempen. De commissie herkent zowel een top-down- als bottom-updynamiek in het kwaliteitsbeleid: zowel de strategische doelen op het vlak van kwaliteit die zijn opgenomen in het beleidsplan van de hogeschool en het departementaal kwaliteitsplan (2009-2013), als de resultaten van de bevragingen en de vastgestelde problemen binnen de opleiding vormen de bron van het kwaliteitszorgbeleid. Op alle niveaus en in alle acties wordt op een consistente manier een (PDCA-)methodiek toegepast. De opleidingscoördinatoren van alle opleidingen van het departement Handelswetenschappen leggen in de aanloop van elk academiejaar de acties in het departementaal operationeel jaaractieplan vast (*plan-do*). In de loop van het academiejaar worden de acties die betrekking hebben op de opleiding Bedrijfsmanagement maandelijks opgevolgd op een vergadering waarop alle docenten zijn uitgenodigd. De stand van zaken wordt tweemaandelijks toegelicht door de kwaliteitscoördinator op een departementale beleidsteamvergadering. Tijdens een afsluitende departementale beleidsdag gebeurt een *round-up* van het operationeel jaaractieplan (*check-act*).

De kwaliteitsdienst van de hogeschool volgt de realisatie van het beleidsplan en de operationele jaaractieplannen op, en rapporteert rechtstreeks aan het directiecomité. Het hoofd van die dienst wordt bijgestaan door een kwaliteitsraad. In de raad is elk departement van de hogeschool vertegenwoordigd. De dienst Kwaliteit en de kwaliteitsraad worden ondersteund door enkele werkgroepen. De opdrachten van de verschillende organen zijn duidelijk beschreven. De commissie vindt het positief dat telkens relaties worden gelegd met de kernopdrachten van de hogeschool.

De commissie apprecieert de inspanningen die het departement de laatste jaren heeft gedaan om het kwaliteitsbeleid van het departement, en van de opleiding Bedrijfsmanagement in het bijzonder, te stroomlijnen volgens het principe 'één opleiding op twee plaatsen'. Er is één departementale kwaliteitscoördinator aangesteld, die wordt bijgestaan door een kwaliteitsmedewerker. Hij is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsborging op de beide campussen, en rapporteert rechtstreeks aan het directieteam en het beleidsteam. De bevragingen en metingen worden steeds op de beide campussen gelijktijdig georganiseerd. In 2009 werd het departementaal kwaliteitsplan geactualiseerd. Het heeft een middellange termijnhorizon van vier jaar.

Het kwaliteitsbeleid is goed gedocumenteerd in de bijlagen van het zelfevaluatie rapport en in het digitale kwaliteitshandboek, dat de commissie tijdens het visitatiebezoek kon raadplegen. Het kwaliteitshandboek bestaat uit een hogeschoolluik en een departementaal luik. De commissie acht het een zeer compleet en praktisch bruikbaar instrument, dat de transparantie van het kwaliteitszorgbeleid naar de betrokkenen garandeert. Via een e-mailbericht worden de docenten op nieuwe documenten attent gemaakt. In het zelfevaluatie rapport wordt er regelmatig aan gerefereerd. De commissie vernam dat uit een bevraging naar de kwaliteit van het kwaliteitshandboek is gebleken dat de docenten vooral gebruikmaken van de aangeleverde sjablonen, waardoor de eenvormigheid wordt bevorderd. De toevoeging van een zoekfunctie zou de bruikbaarheid ervan nog kunnen verhogen.

Het departement heeft een rotatieplan van metingen opgesteld met een vaste regelmaat en timing, volgens de principes die in het meetplan van de hogeschool zijn vastgelegd. Enkele criteria zijn de doelgerichtheid van de bevragingen, vermijding van overbevraging, werken met een beperkte set van sleutelindicatoren, aandacht voor deontologische en juridische factoren, minimumfrequenties en de spreiding in de tijd (bijvoorbeeld alumni elke vier jaar). De praktische organisatie van de metingen en de opvolging van de resultaten zijn procedureel vastgelegd. In het zelfevaluatie-rapport wordt op verschillende plaatsen verwezen naar gedepersonaliseerde samenvattingen van de belangrijkste meetresultaten (studietijdmetingen, medewerkerstevredenheidsenquête (juni 2007), afhakersonderzoek). Andere regelmatig terugkerende bevragingen of metingen zijn (waar mogelijk wordt telkens een vergelijking met vorige academiejaren gemaakt):

- Bij het begin van het academiejaar: de slaagcijfers van het voorbije academiejaar, de resultaten van de studietijdmetingen.
- Na het eerste semester: de instroomcijfers, tussentijdse resultaten van de studietijdmeting, resultaten van de eerste examenperiode.
- Aan het einde van het academiejaar: afhakersonderzoek, resultaten van de monitoraten, resultaten van de evaluatie van de studiebegeleiding, resultaten van de onderwijsbevragingen, medewerkerstevredenheidsbarometer (volgens informatie tijdens het visitatiebezoek is een nieuwe tevredenheidsenquête voorzien voor 2011-2012, aan de hand van een vernieuwde vragenlijst die is opgesteld door de werkgroep Indicatoren van de K.H.Kempen).

Daarnaast vermeldt het zelfevaluatie-rapport (met verwijzing naar het kwaliteitshandboek) nog andere (onderwijs)activiteitsgebonden bevragingen: bevraging van de eerstejaars over de onthaaldagen, bevraging over de werkvormen, de projectweken, de internationale dagen en de studiereizen. De opleidingsonderdelen worden eveneens volgens een rotatiesysteem van drie jaar bevestigd. Uit het gesprek met de hoofden van de centrale ondersteunende diensten leidt de commissie af dat de kwaliteit van de dienstverlening tot hiertoe niet werd bevestigd. Problemen in verband met infrastructuur of ICT-voorzieningen komen bij de betrokken diensten terecht via de studentensecretariaten of de studentenraad.

Jaarlijks publiceert de hogeschool een rapport met kengetallen en resultaten met betrekking tot een aantal velden in het EFQM/TRIS-model: klantenresultaten, medewerkersresultaten, maatschappijresultaten en eindresultaten. Het rapport 'Kerncijfers' analyseert die gegevens slechts ten dele tot op het niveau van de opleiding. In de toekomst wil de opleiding meer werken met streefcijfers of sleutelindicatoren die een vergelijking met andere opleidingen en een terugkoppeling naar het beleid mogelijk maken. Tot hiertoe werkt de opleiding enkel met impliciete streefcijfers bij de interpretatie van de resultaten (bijvoorbeeld een percentage van 70 procent tevredenheid).

De commissie heeft de indruk dat in sommige gevallen hogere normen kunnen worden gesteld aan de positieve beoordeling van realisaties. Zij apprecieert in dat verband de intentie van de opleiding (actiepunten jaaractieplan 2011-2012) om in de toekomst sleutelindicatoren te bepalen met betrekking tot onder andere studie-efficiëntie, studie-effectiviteit, en instroom- en doorstroomgegevens. Voor elk van die indicatoren zullen streefcijfers vastgelegd en procedures voorzien worden bij overschrijding van limieten of knipperlichtzones.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan ook de werking van de centraal ondersteunende diensten op geregelde basis te bevestigden.

## Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

### Beoordelingscriterium:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: **excellent**

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

De commissie heeft verbeteringsmaatregelen in de opleiding duidelijk herkend. Het zelfevaluatie-rapport toont aan dat aan de expliciet geformuleerde aandachtspunten van de vorige visitatie een positieve opvolging is gegeven.

De andere maatregelen tot verbetering zijn helder opgelijst, met vermelding van timing, verantwoordelijkheden en realisatieniveau. De PDCA-gedreven opvolging van verbeteringsacties is volgens de commissie voorbeeldig. De commissie apprecieert het gebruik van een webapplicatie ter opvolging van de kwaliteitscyclus, waarvan de werking aan de commissie werd gedemonstreerd. Het instrument visualiseert de PDCA-cyclus voor alle actieplannen van de hogeschool, de departementen en de opleidingen. De plannen zijn geordend volgens de TRIS-systematiek, met referenties aan de onderwerpen en facetten van het beoordelingskader. Alle personeelsleden hebben leesrechten op de *plan-do-check-act*-formulieren met betrekking tot hun opleiding/departement. Elke verbeteringsactie is toegewezen aan een verantwoordelijke die, evenals de groepsleden van een bepaalde actie en de kwaliteitscoördinator, schrijfrechten heeft. De mogelijkheid om een *act* van een verbeteringsactie om te zetten in een *plan-do* van een nieuwe verbeteringsactie toont het cyclische karakter van de verbeteringsprocedures aan. Bij elke actie kan worden aangegeven wat de bron ervan was (bevraging x, onderzoek y, beleidsplan...). De verantwoordelijke kan een appreciatie/score geven aan de realisatiegraad of het succes van een actie. De kwaliteitscoördinator van het departement of van een dienst keurt de afwerking van een verbeteringsprocedure goed. Die kan ook tussentijdse checks uitvoeren. De webapplicatie laat ook toe om rapporten te trekken over verbeteringsacties. Het instrument bewijst volgens de opleiding zijn nut bij besprekingen over bepaalde aspecten van de opleiding. Tijdens de demonstratie toonde de kwaliteitscoördinator de stand van zaken aan van een verbeteringsactie die vorig jaar is opgestart op basis van een bevraging bij docenten over het gebruik van het kwaliteitshandboek. In het kwaliteitshandboek staat een uitgebreide handleiding voor het gebruik van de kwaliteitscyclus ter beschikking.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## 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:**

Verskillende belanghebbenden worden betrokken bij het beleid van de hogeschool, het departement en de opleiding via de raden en overlegorganen die in het zelfevaluatie-rapport worden opgesomd. Het departementale beleidsteam, samengesteld uit het departementshoofd, twee adjunct-departementshoofden en de coördinatoren van de verschillende opleidingen van het departement, volgt de organisatie en de opvolging van de resultaten van de metingen tweemaandelijks op aan de hand van de kwaliteitscyclus. De resultaten van de onderwijsbevragingen en de eventuele verbeteringsacties worden eveneens volgens een vaste procedure opgevolgd door het beleidsteam. Omwille van het doorbreken van het jaarsysteem door de flexibilisering worden de onderwijsbevragingen op het niveau van de opleidingsonderdelen behandeld. De resultaten van de docentenbevragingen worden individueel met de betrokken docent besproken tijdens de functioneringsgesprekken. Het eengemaakte opleidingsteam (voor de campussen Turnhout en Geel samen) is sinds 2010 verantwoordelijk voor alle aspecten van de opleiding en volgt het kwaliteitsbeleid op. Het bespreekt onder andere de slaag-, instroom- en doorstroomcijfers. Via de webapplicatie krijgen alle medewerkers toegang en kans tot inbreng in de kwaliteitscyclus. De departementale raad is samengesteld uit het departementshoofd, de docentenvertegenwoordigers, studenten en vertegenwoordigers uit het werkveld. De kwaliteitscoördinator woont als technicus de vergaderingen bij.

De departementale studentenraad bestaat uit verkozen studenten en de studentencoach. Voor de terugkoppeling van de bevraging van de onderwijsactiviteiten worden jaarlijks focusgroeps gesprekken georganiseerd op een vergadering van de studentenraad en het beleidsteam. Een studentenvertegenwoordiger zei dat hij regelmatig feedback kreeg van de geformuleerde vragen of klachten. De departementale studentenraad vaardigt vertegenwoordigers af naar de departementale raad, de academische raad, de vzw Studentenvoorzieningen en de algemene studentenraad. Het hoofd van de kwaliteitsdienst licht op die raad, in overleg met de studentencoach, jaarlijks een item met betrekking tot het kwaliteitszorgbeleid van de hogeschool toe. De studentenraad had inspraak in de keuze van het nieuwe e-mailplatform. Jaarlijks hebben de studenten de gelegenheid om op een 'Open dag' hun mening te geven over het beleid van de hogeschool. Meestal beperkt hun tussenkomst zich tot de melding van problemen in verband met infrastructuur of ICT-voorzieningen. Er komen ook onderwijsgebonden onderwerpen aan bod. Hetzelfde geldt voor de jaarlijkse bijeenkomst van de studentenpresidia met het directieteam.

Het zelfevaluatie-rapport visualiseert het overleg tussen de campussen, de opleidingen, de onderzoeksgroepen en de collega's in een organigram HWBK. De commissie vraagt zich hierbij af of dit conceptuele organigram niet beter moet afgestemd worden op de reële situatie.

Op hogeschoolvlak ondersteunen verschillende raden de kernprocessen: de kwaliteitsraad, de onderwijsraad, de raad Dienstverlening en vorming, de onderzoeksraad en de raad Internationalisering. Elke raad wordt voorgezeten door een lid van het directiecomité. In iedere raad is elk departement van de hogeschool vertegenwoordigd. De raden zijn een intern overleg- en informatieforum voor de betrokken coördinatoren, de centrale diensten en de departementen. De commissie kreeg enkele voorbeelden van aspecten van kwaliteitszorg die op die raden werden besproken, zoals de kwaliteit van het studiemateriaal of de onderwijsmonitor, die als doel heeft het proces van de onderwijsontwikkeling in de opleidingen zichtbaar te maken. Zij stelt vast dat de besprekingen op de raden leiden tot een aantal zeer nuttige beleidsdocumenten, die echter nog verdere implementatie vragen op departementaal of opleidingsniveau. De commissie kon in het kwaliteitshandboek de actieplannen kwaliteitszorg van de verschillende raden inzien. Een aantal subgroepen ondersteunt de werking van de kwaliteitsdienst en de kwaliteitsraad. Binnen de kwaliteitsraad zelf fungeren de groepen Gedragenheid en Zelfevaluatie-rapport. Verbonden met de kwaliteitsraad werken de subwerkgroepen Indicatoren en Kwaliteitshandboek. Binnen de subwerkgroepen wordt de betrokkenheid vergroot door de oprichting van gebruikersgroepen voor bepaalde deeldomeinen (Studietijdmetingen, Perceptie-indicatoren, Prestatie-indicatoren, Kwaliteitshandboek).

Ondanks de bovenstaande positieve elementen ziet de commissie op het vlak van de betrokkenheid van stakeholders bij de kwaliteitszorg nog verbeteringsopportunities. De doorsnee student kent de studenten-

vertegenwoordiging niet genoeg en maakt er nog te weinig gebruik van. De werking van de ondersteunende diensten wordt niet op een gestandaardiseerde manier bevestigd. De betrokkenheid van het werkveld en de alumni kan nog verder worden gestructureerd. De contacten naar aanleiding van stagebezoeken, jurybesprekingen van eindwerken en de gesprekken tijdens bedrijfsbezoeken, de jobbeurs en de sollicitatiedagen zijn nuttig maar zijn volgens de commissie niet genoeg, zeker niet in een periode van transitie waarin de opleiding zich bevindt. Vertegenwoordigers van het werkveld vroegen trouwens om op een gestructureerde manier feedback te krijgen over hun adviezen. De oprichting van resonantiegroepen (eerste vergadering mei 2011, zoals in de actualisering van het zelfevaluatie-rapport wordt vermeld) is alvast een stap in de goede richting. De commissie ondersteunt eveneens de intentie van de opleiding om een alumniwerking op gang te brengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het is wenselijk om een beter evenwicht na te streven tussen een meer geformaliseerde organigramstructuur en het huidige overlegmodel van raden en teams.

De commissie adviseert om meer aandacht te besteden aan de gestructureerde betrokkenheid van werkveld en van alumni.

De bekendheid van de studentenvertegenwoordiging bij de doorsnee student kan nog worden verbeterd.

#### **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:                                  | excellent |
| 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: goed

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

Volgens de opleiding is het werkveld haar belangrijkste kwaliteitsmeter. Het is dan ook positief dat de gesprekken van de commissie met het werkveld hebben aangetoond dat de werkgevers zich tevreden tonen over het niveau en de praktijkgerichtheid van de opleiding. De afgestudeerden zijn snel inzetbaar, en sommigen bezitten het potentieel om door te groeien tot leidinggevende posities zoals kantoorhouders (FVE). Dit wordt bevestigd in een bevraging die de opleiding in 2009-2010 uitvoerde bij de stagementoren. Daaruit blijkt dat bij de jonge afgestudeerden de meeste van de algemene competenties aanwezig zijn op het niveau van 'goede basis' tot 'beheerst dit'. De opleiding neemt zich voor in de toekomst bij een dergelijke bevraging dieper te peilen naar de aanwezigheid van beroepsspecifieke competenties. De competentie 'leidinggeven' is volgens de werkgevers niet erg relevant voor beginnende professionals. De opleiding wil zich dan ook in de toekomst bezinnen over de manier waarop zij die competentie kan invullen. Bij vacatures nemen de bedrijven graag vroegere stagiairs van de opleiding aan. De ruime aanwezigheid van project- en groepswork in het programma vindt het werkveld een sterk punt. Het herkende in de reorganisatie van de campussen en afstudeerrichtingen een groot efficiëntiestreven en een professionele groei van het management. De lectoren pikken snel praktijkcases op uit hun contacten met het werkveld.

Uit een bevraging van de alumni uit verschillende afstudeerjaren die in april 2010 werd gehouden, bleek dat zij vlot aan het werk waren geraakt: 91 procent was aan het werk. 93 procent had een job bij het afstuderen, 27 procent solliciteerde slechts één maand, en 31 procent had één tot drie maanden nodig om een eerste job te vinden. 84 procent van de bevrageerde afgestudeerden was tewerkgesteld in de profitsector, en 82 procent werkte op een niveau waarvoor een professioneel bachelordiploma was vereist. De afgestudeerden met wie de commissie kon spreken, bevestigden de resultaten van de enquête: zij vonden zichzelf goed voorbereid op de eerste job en waren tevreden over het niveau van de opleiding. De studenten die een vervolgopleiding hadden aangevat, waren op een themadag over uitstroomkansen degelijk ingelicht over de aansluitingsmogelijkheden. Zij hadden op die dag ook het bedrijvent centrum B.E.M.T. vzw (Bouw Electro Management Trainingscentrum), dat zich op de terreinen van de K.H.Kempen bevindt, bezocht en kregen er informatie over de bachelor-na-bacheloropleiding Entrepreneurship. Een studente die een mastergraad in de Handelswetenschappen had behaald, vond dat de beide studies – de ene praktijkgericht en de andere theoretisch gericht – elkaar goed aanvulden. De afgestudeerden vonden de sollicitatietrainingen in het derde jaar een goede voorbereiding op de instap in het werkveld. De commissie suggereert om in volgende alumnibevestigingen te polsen naar het effect van een internationale studentenervaring op eventuele latere internationale tewerkstelling.

De stagiairs krijgen over het algemeen hoge scores van de bedrijven, en het aantal dat niet slaagt voor de stage is minder dan 1 procent. De commissieleden geven eveneens een positieve beoordeling voor de stageverslagen die zij doorgenomen hebben. Het zijn over het algemeen gestructureerde werkstukjes, in een behoorlijk Nederlands. Zij getuigen van een evenwichtige balans tussen kennen en kunnen, en er is aandacht voor zelfreflectie ten aanzien van de verworven competenties. De commissie hoopt dat de nieuwe criteria voor de stagebeoordeling, die in overleg met het werkveld tijdens het academiejaar 2011-2012 worden opgesteld, en het nieuwe concept van de bachelorproef zullen zorgen voor een nog betere toetsing van de eindcompetenties.

De afstudeerwerken krijgen van de jury's over het algemeen iets lagere quoteringen, maar meer dan de helft van de studenten behaalt toch 14 of meer op 20, en vier op vijf studenten halen 12 of meer. De afstudeerwerken die de commissieleden lazen, bevestigden het behoorlijke niveau. Bepaalde eindwerken geven niet alleen een duidelijke en goed gestructureerde analyse van het behandelde onderwerp, maar bevatten tevens kritische en zinvolle overwegingen, waarbij voor bepaalde facetten een aanzet tot aanpassing en verbetering wordt gegeven.

De resultaten op het vlak van internationalisering, zowel bij studenten als docenten, zitten volgens de commissie op kruissnelheid in de richting van het behalen van de vooropgestelde 20/20-norm. Nu al loopt 13 tot 14 procent van de laatstejaarsstudenten stage, of volgen zij een studie in het buitenland. Om een beter zicht te krijgen op de verdeling tussen de afstudeerrichtingen is het volgens de commissie zinvol de cijfergegevens op te splitsen per afstudeerrichting. De opleiding zelf zou de eigen prestaties op het vlak van internationalisering graag vergelijken met cijfers van de andere opleidingen Bedrijfsmanagement. Een databank met vergelijkbaar cijfermateriaal, gelinkt aan een Vlaamse studentendatabank zou in deze volgens de opleiding interessante gegevens opleveren voor benchmarking. De belangrijkste partnerlanden zijn Finland en Portugal. De commissie suggereert om Duitsland meer te betrekken in partnerships, zeker voor LOG. Zij brengt echter begrip op voor een aantal belemmerende elementen, zoals de andere opleidingsstructuur en de plaats van Duits in het curriculum als keuzevak. De commissie waardeert de diverse projecten en onderwijsactiviteiten in het kader van *internationalisation@home* (de jaarlijkse Internationale dagen, deelname aan *Intensive Programmes*, deelname van studenten en docenten aan internationale congressen, buitenlandse studiebezoeken in alle afstudeerrichtingen, studentendeelname aan internationale examens, de contacten met Franstalige studenten via een systeem van 'pennenvrienden' en via Erabel-uitwisselingen). De docentmobiliteit is eveneens bevredigend (jaarlijks één op drie). De docenten reageren positief op de jaarlijkse voorstellen voor internationale bezoeken: in juni 2011 betoonden zeventien docenten interesse voor een van de negentien voorstellen. De opleiding is actief aanwezig in een aantal internationale netwerken (Businet, Nets) en prospecteert in het kader van de globalisering strategische partnerships met Azië.

Om de aantrekkelijkheid van de opleiding in Geel en Turnhout te verbeteren, is een positieve imagobuilding voor de K.H.Kempen en voor de opleiding Bedrijfsmanagement aangewezen.

Met betrekking tot de nieuwe afstudeerrichtingen meent de commissie dat zij zich op het moment van het visitatiebezoek niet kon uitspreken over het bereikte resultaat, vermits de studenten pas van start waren gegaan in het tweede bachelorjaar (= het eerste jaar met een afstudeerrichtingsgerelateerd programma). Op het ogenblik van het visitatiebezoek waren nog geen gegevens (stages, bachelorproeven, alumni, reacties van het werkveld, mogelijke tewerkstellingsplekken...) voorhanden om een beoordeling daarover te kunnen geven.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan de verdere ontwikkeling en behaalde resultaten van de nieuw ingerichte afstudeerrichtingen nauwkeurig te monitoren.

De commissie raadt aan om de cijfergegevens met betrekking tot internationalisering op te splitsen per afstudeerrichting.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 opleiding levert, over verschillende jaren gespreid, gedetailleerd cijfermateriaal aan met betrekking tot zowel de efficiëntie van de opleiding als de effectiviteit en de gemiddelde studieduur. Zij formuleert geen eigen streefcijfers, en vergelijkt de slaag- en rendementcijfers van de opleiding evenmin met die van andere opleidingen binnen de hogeschool. Met betrekking tot het onderwijsrendement verwijst zij naar de criteria van het rapport-Soetemet met betrekking tot het aantal ingeschreven studenten (115 studenten, onder wie 60 eerstejaarsstudenten, 30 tweedejaars en 25 derdejaars). De opleiding voldoet aan die criteria. De commissie merkt op dat de criteria met betrekking tot het aantal ingeschreven studenten maar een deelaspect van het studierendement zijn. De opleiding dient naar beter onderbouwde referentecriteria te streven.

De slaagcijfers kennen doorheen de jaren een lichte stijging. Meer dan de helft van de generatiestudenten slaagt of behaalt meer dan 75 procent van de opgenomen studiepunten. Het percentage succesvolle studenten uit de groep van de eerste 60 studiepunten bedraagt meer dan 60 procent. Bij de generatiestudenten slagen significant meer studenten in Geel dan in Turnhout. Volgens de opleiding heeft dit wellicht te maken met een hoger aantal studenten TSO en BSO in Turnhout dan in Geel. De commissie vindt het belangrijk dat de opleiding de relatie tussen slaagcijfers en vooropleiding nader zou onderzoeken. De lagere scores voor Turnhout vereisen een specifieke aanpak.

De gemiddelde studieduur blijft doorheen de jaren stabiel op drie jaar en drie maanden. 73 procent van de studenten studeert af op drie jaar, 19 procent doet er een jaar langer over en slechts 3 procent heeft vijf jaar nodig. Een klein percentage zij-instromers (5 procent van het totale aantal studenten) slaagt erin het professioneel bachelordiploma in minder dan drie jaar te behalen.

Het adjunct-departementshoofd peilt tijdens exitgesprekken met afhakers naar de redenen van de uitschrijving en de toekomstplannen. De uitval is eerder klein te noemen: ongeveer 5 procent van de studenten haakt af gedurende het eerste jaar; in het tweede en derde jaar is de uitval verwaarloosbaar. De opleiding zal in de toekomst meer inzetten op een snelle detectie van uitval, zodat via een tijdige heroriëntering het studiesucces eventueel in een andere studierichting kan worden vergroot. Een specifieke coaching voor risicostudenten is aangewezen.

Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de hogeschool een beleidsdocument heeft met maatregelen om het studiesucces te vergroten. De opleiding neemt zich voor om die in de toekomst te vertalen naar concrete actiepunten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De formulering van eigen streefcijfers in verband met het studierendement en de studie-efficiëntie is een aandachtspunt.

De commissie adviseert om de relatie tussen de slaagcijfers en mogelijke parameters nader te onderzoeken en de gepaste verbeteringsacties te ondernemen.

De commissie raadt aan om het studierendement aan de hand van gedifferentieerde criteria te onderzoeken, en dit niet alleen te relateren aan het aantal ingeschreven studenten.

De risicostudenten verdienen een specifieke coaching.

**Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | goed      |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | voldoende |

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

## Globaal 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.

Het zelfevaluatie­rapport geeft een inzicht in de doelstellingen, de manier van werken en de realisaties van de opleiding Bedrijfsmanagement. Het wordt begeleid door een groot aantal bijlagen en verwijst regelmatig naar documenten op het digitale kwaliteitshandboek. Sommige onderdelen van het zelfevaluatie­rapport zijn zeer summier uitgewerkt (bijvoorbeeld facet 2.6). De opstellers dienen naar de mening van de commissie meer aandacht te besteden aan een consistent woordgebruik.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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 oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | goed        |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed        |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | goed        |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | excellent   |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | goed        |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KHK Katholieke Hogeschool Kempen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding in het Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit, campus Geel (AFI)
- afstudeerrichting Rechtspraak, campus Geel (REP)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen, campus Geel (FVE)
- afstudeerrichting Marketing, campus Geel (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management, campus Geel (LOG)

*Voor onderwerpen 4 en 5 gelden de scores ook voor:*

- afstudeerrichting Sport- en cultuurmanagement, campus Turnhout (SCM)
- afstudeerrichting Winkel- en retailmanagement, campus Turnhout (WRM)
- afstudeerrichting Sociale economie, campus Turnhout (SEC)

## Katholieke Hogeschool Leuven

### **Algemene toelichting bij de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Leuven**

De Katholieke hogeschool Leuven (KHLeuven) ontstond in 1995 uit een fusie van zes hogescholen uit de regio Leuven-Diest en telt momenteel vier departementen:

- het departement Economisch hoger onderwijs (ECHO);
- het departement Lerarenopleiding (DLO);
- het departement Gezondheidszorg en technologie (G&T);
- het departement Sociale school Heverlee (SSH).

Sinds 2002 maakt de KHLeuven deel uit van de Associatie KU Leuven.

Op 1 februari 2010 telde de hogeschool 6618 studenten en 696 personeelsleden, voor een totaal volume van 486,45 voltijdse equivalenten (VTE). Ze organiseert basisopleidingen in het hoger onderwijs van één cyclus, verdeeld over vijf studiegebieden: Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Industriële wetenschappen en technologie, Onderwijs en Sociaal-agogisch werk. Binnen die studiegebieden worden ook bachelor-na-bacheloropleidingen (banaba's), postgraduat en navorming georganiseerd.

Het onderwijs wordt georganiseerd op vier campussen:

- campus Hertogstraat (departement ECHO en Lerarenopleiding)
- campus Herestraat (departement Gezondheidszorg en technologie)
- campus Groeneweg (departement Sociale school)
- campus Diest (departement Lerarenopleiding)

Het departement ECHO telt ongeveer 1600 studenten, van wie 200 in de opleiding Officemanagement en 1300 in de opleiding Bedrijfsmanagement. Een honderdtal studenten is ingeschreven in een banaba of postgraduaatopleiding. Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement verhouden de studentenaantallen in 2010-2011 per afstudeerrichting gebied zich als volgt:

- Accountancy-fiscaliteit (AFI): 276
- Financie- en verzekeringswezen (FVE): 127
- Rechtspraak (REP): 211
- Marketing (MAR): 621

De opleiding *European Business Management* (EBM) is de Engelstalige variant van de afstudeerrichting MAR. Het eerste jaar wordt ingericht in Kolding (*International Business Academy* – IBA - Denemarken), het tweede jaar in Leuven en het derde jaar in Coventry (*Coventry University* - UK). De opleiding telt in het academiejaar 2010-2011 in het eerste trajectjaar (Kolding) 21 studenten van Belgische nationaliteit en negen internationale studenten, in het tweede trajectjaar (KHLeuven) twintig studenten van Belgische nationaliteit en vier internationale studenten, en in het derde trajectjaar (Coventry) elf studenten van Belgische nationaliteit en twee internationale studenten. De bevindingen van de commissie over deze opleiding, waarvoor een afzonderlijke bezokedag werd uitgetrokken, zullen deel uitmaken van dit rapport en weergegeven worden onder een aparte titel bij de bespreking van elk facet.

In 2010-2011 zijn in de bachelor-na-bacheloropleiding *Advanced Business Management* 50 studenten ingeschreven. Tot 2009-2010 werden vier keuzerichtingen georganiseerd. De keuzerichting *International Tax* (IT) wordt vanaf 2010-2011 niet meer ingericht. De studentenaantallen voor de drie overgebleven keuzerichtingen zijn:

- Humanresourcesmanagement (HRM): 10
- Logistiek management en inkoop (LOMIN): 9
- Marketing-communicatie (MAR-COM): 31

Ter vervanging van de keuzerichting *International Tax* bereidt de opleiding tegen 2011-2012 een nieuwe keuzerichting *Tax Accounting* voor.



## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie stelt vast dat de doelstellingen van de opleiding gekaderd zijn binnen een duidelijke visie en missie van de hogeschool, die in acht strategische doelen worden verwoord:

- de internationale mobiliteit van studenten en personeel verhogen;
- onderzoek en dienstverlening in de organisatie integreren;
- duurzame ontwikkeling en diversiteit in het beleid integreren.
- een brede vorming aanbieden;
- werken aan een doordacht persoonlijk waardenkader;
- competentieontwikkelen onderwijs organiseren;
- op maat van de student (flexibiliserend onderwijs);
- in een stimulerende leeromgeving.

Binnen de hogeschool profileert het departement ECHO zich in vier speerpunten:

- internationalisering;
- duurzaamheid;
- ondernemingszin;
- ICT.

De speerpunten bepalen het langetermijnbeleid van het departement. Zij worden elk jaar geconcretiseerd in tien prioritaire doelen, die zijn opgenomen in het beleidsplan. Tijdens het gesprek met de algemene directie vernam de commissie dat de rol van de hogeschooldiensten erin bestaat de voorwaarden te scheppen en synergieën aan te sturen voor het verwezenlijken van de strategische doelen en de departementale speerpunten. De hogeschool stimuleert de opleiding en haar personeelsleden om intensief samen te werken met andere professionele bacheloropleidingen van de Associatie KU Leuven, via deelname aan allerhande werkgroepen op organisatorisch en onderwijskundig vlak (onder andere curriculum- en competentieontwikkeling en uitwisseling van *best practices* tussen lectoren van dezelfde opleidingsonderdelen). De opleiding ondervindt verder een positieve invloed van de associatie op een aantal domeinen, zoals de ontwikkeling van het onderwijs- en examenreglement, ICT-ondersteuning, deelname aan of resultaten van OOF-projecten.

De opleiding Bedrijfsmanagement stelt zich tot doel polyvalente, snel inzetbare deskundigen te vormen via een praktijkgerichte opleiding die een directe band heeft met het bedrijfsleven. In aansluiting op de speerpunten van het departement ECHO besteedt de opleiding veel aandacht aan de internationale gezindheid. Die is gelinkt aan de competentie 'handelen vanuit duurzaamheidsprincipes en diversiteit'. De ontwikkeling van de zin voor initiatief en ondernemen, duurzame ontwikkeling en een maximale integratie van ICT-vaardigheden zijn belangrijke doelstellingen.

De commissie vernam dat de opleiding sinds 2004 binnen het project 'Bouwen aan schakels tussen arbeidsmarkt en onderwijs' (BOSAO) heeft gewerkt aan een vertaalslag van doelstellingen naar competenties. Die werden geconcretiseerd in gedragsindicatoren op vier niveaus:

- niveau 1: verkennen, het elementaire niveau;
- niveau 2: verdiepen, het doorgroeiniveau;
- niveau 3: integreren en toepassen, het integratieniveau;
- niveau 4: het expertniveau.

Een niveau uit de competentiematrix geeft de moeilijkheidsgraad van een concrete inhoud en/of activiteit aan. Volgens het zelfevaluatie-rapport is het theoretische eindniveau van de afgestudeerde professionele bachelor niveau drie, en is niveau vier het niveau dat men behaalt na een vervolgopleiding en/of door een aantal jaren werkervaring. De commissie heeft tijdens de interviews echter een genuanceerder beeld gekregen: in de praktijk van de opleiding wordt ernaar gestreefd om in de basisopleiding in elk geval niveau twee en in een aantal gevallen niveau drie te behalen. Niveau drie is het streefdoel voor een bachelor-na-bacheloropleiding. Niveau vier is het expertniveau dat wordt beoogd met een masteropleiding. De commissie zou het waarderen indien de opleiding, gezien het beoogde niveau van professionele bachelor, zou streven naar een handelingsperspectief, wat aanleunt bij niveau drie.

Volgens de binnen het vernoemde project ontwikkelde methodologie werd verder gewerkt binnen de KulEco-werkgroep Bedrijfsmanagement van de Associatie KU Leuven. Die werkgroep heeft geopteerd om met twee categorieën (namelijk algemene competenties en beroepsspecifieke competenties) te werken in plaats van met drie (namelijk algemene competenties, algemeen beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties). Dit heeft geleid tot de opstelling van een lijst van tien competenties, met telkens een beperkt aantal gedragsindicatoren en dit voor alle afstudeerrichtingen Bedrijfsmanagement.

- AC1 Opbouwen van een kwaliteitsvolle redenering.
- AC2 Kritisch evalueren van het eigen functioneren en de werkomgeving, en streven naar levenslang leren.
- AC3 Handelen vanuit ethische en deontologische principes.
- AC4 Handelen vanuit duurzaamheidsprincipes en diversiteit.
- AC5 Samenwerken als lid van een team en van de organisatie.
- AC6 Kwaliteitsvol handelen door onder meer flexibel, creatief en nauwkeurig te werken.
- AC7 Klantgericht denken en handelen door zich in te leven in anderen.
- AC8 Initiatief nemen en de impact daarvan inschatten.
- AC9 De interne en externe communicatie ondersteunen en verzorgen, zowel mondeling als schriftelijk, in minstens drie vooraf gespecificeerde talen.
- AC10 Leidinggevende taken opnemen.

Voor wat de algemeen beroepsgerichte competenties betreft, leidt de beschreven werkwijze soms tot afwijkende formuleringen van de competenties ten opzichte van het decreet, wat tot verwarring kan leiden. Bovendien is het niet steeds duidelijk of alle decretale competenties zijn geïntegreerd in de twee categorieën. De commissie heeft daarom gevraagd om aan te tonen dat alle decretale competenties zijn afgedekt door de competentiematrix van de opleiding. Zij vraagt om de algemeen beroepsgerichte decretale competenties explicieter te integreren in de doelstellingen, en zou het waarderen dat de opleiding de decretale algemeen en algemeen beroepsgerichte competenties formuleert zoals dit in het decreet gebeurt, met het oog op nationale en internationale benchmarking.

De commissie is van oordeel dat de vooropgestelde doelstellingen competentie- en praktijkgericht op het niveau van een professionele bacheloropleiding zijn geformuleerd. In het zelfevaluatie-rapport toont de opleiding aan waar de vier speerpunten aan bod komen in de algemene competenties. De commissie waardeert die systematische en beleidsconforme aanpak.

De opleiding heeft een groot aantal gedragsindicatoren bepaald in functie van een niveaubepaling van de te verwerven competenties. Op vraag naar de beheersbaarheid van het systeem en bij de bewaking ervan over de opleidingsonderdelen heen, argumenteert de opleiding dat verschillende lectoren aan dezelfde competenties en gedragsindicatoren kunnen werken. Dit vereist overleg en samenwerking tussen lectoren. Daarvoor zijn ontwikkelgroepen in het leven geroepen waarin lectoren elkaar informeren op welke competentie en welk niveau zij werken. De opleiding is er zich echter bewust van dat een te gedetailleerde uitwerking van indicatoren kan leiden tot een fragmentarische aanpak. Zij voelt de noodzaak om de gedetailleerde aanpak aan te vullen met een holistische visie op wat de opleiding wil bereiken.

### **EBM**

De Engelstalige variant van de afstudeerrichting Marketing heeft als bedoeling de studenten een grondige internationale ervaring te geven in drie verschillende culturen, in voorbereiding op een tewerkstelling in een internationale bedrijfsomgeving. De opleiding toont in de appendices bij het zelfevaluatie-rapport aan dat de Engelstalige opleiding, ook al wordt zij door drie instellingen in verschillende landen georganiseerd, minimaal dezelfde competenties nastreeft als de equivalente Nederlandstalige afstudeerrichting MAR. De competenties zijn eveneens geconcretiseerd in gedragsindicatoren op vier verschillende niveaus. In Coventry is voor bepaalde competenties (in de vorm van *learning outcomes*) ook het researchniveau aanwezig. De congruentie met de afstudeerrichting MAR voor wat de vooropgestelde competenties (niet voor de opleidingsonderdelen) betreft, wordt bevestigd in het oordeel van de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs van 27 april 2007. De commissie stelt vast dat de algemene en beroepsgerichte competenties, zoals in de andere afstudeerrichtingen, eveneens niet duidelijk de decretaal vereiste competenties afdekken. Anderzijds ondervond de commissie dat de studenten op de hoogte zijn van de competenties die van hen worden verwacht. Zij zijn er zich bovendien van bewust dat zij daarin kunnen groeien in overeenstemming met de verschillende niveaus van gedragsindicatoren.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding met aandrang de congruentie van de competentiematrix met de decretaal vastgelegde competenties te expliciteren.

De commissie zou het waarderen indien de opleiding, gezien het beoogde niveau van professionele bachelor, zou streven naar een handelingsperspectief, wat aanleunt bij niveau drie.

### **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, ingeval van gereguleerde 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 opleiding heeft voor de verschillende afstudeerrichtingen apart de beroepsspecifieke competenties bepaald. Binnen elke afstudeerrichting kunnen de studenten verdiepen (bijvoorbeeld in de keuze Marketing-marketing) of verbreden (bijvoorbeeld in de keuze Marketing-rechtspraak). Ook voor die keuzemogelijkheden werden beroepsspecifieke competenties geformuleerd. De commissie stelt vast dat de beroepsspecifieke competenties het eigen domeinspecifieke referentiekader afdekken.

Voor de bepaling van de beroepsspecifieke competenties pleegde de opleiding overleg met verschillende instanties:

- de associatiebrede werkgroep Bedrijfsmanagement (KulEco), waarin overleg tot stand kwam met verschillende andere opleidingen Bedrijfsmanagement;
- contacten met opleidingen Bedrijfsmanagement van andere Vlaamse hogescholen;
- het werkveld via de expert- en adviescommissies (EAC's). De commissie stelde aan de hand van verslagen vast dat een aftoetsing van de competentiematrix is gebeurd zowel op het vlak van de opleiding zelf als op het vlak van de associatiebreed geformuleerde competenties;
- overleg met Belgische Franstalige en buitenlandse hogescholen in het kader van uitwisselingsprojecten, en meer specifiek een bidplomeringsproject;
- een benchmarking met Vlaamse en Franstalige marketingopleidingen in België;
- deskresearch over onder andere de verschillende organisatie van de opleidingen AFI en FVE in Nederland.

Het zelfevaluatierapport geeft een aantal voorbeelden die aantonen dat is gestreefd naar concordantie met het *European Qualification Framework* via aftoetsing van de competenties met de Vlaamse kwalificatiestructuur (niveau 6, dat staat voor de competenties die een professionele bachelor moet behalen). Voor het talenonderricht werden de competenties gepositioneerd ten opzichte van het Europees referentiekader voor talen (niveau vaardige en *native* gebruiker voor het Nederlands, en niveau onafhankelijke en vaardige gebruiker voor de vreemde talen).

Specifiek voor de afstudeerrichting AFI en FVE worden de doelstellingen afgestemd op de vereisten van de beroepsorganisaties IAB en BIBF. Voor IAB behalen de afgestudeerden AFI, verdieping Accountancy twintig van de 25 vrijstellingen voor het toegangsniveau tot de stage als zelfstandig accountant). Voor FVE worden curriculumwijzigingen onderzocht om tegemoet te komen aan de inhouds- en niveaueisen die zijn opgelegd door een wetswijziging in 2009 met betrekking tot de uitoefening van bepaalde functies in de financiële sector. Voor de afstudeerrichting Marketing wordt samengewerkt met de Belgische Vereniging voor Direct Marketing en de Stichting Marketing.

De commissie stelde tijdens de interviews vast dat de competentiegerichtheid van de opleiding duidelijk naar de studenten wordt overgebracht via de ECTS-fiches, de studiewijzers per opleidingsonderdeel en een mondelinge toelichting door de lectoren bij het begin van elk opleidingsonderdeel of van een oefening/gevallenstudie. Het competentiedenken is duidelijk aanwezig bij de studenten. Zij konden een aantal competenties en gedragsindicatoren met eigen woorden benoemen, en herkenden internationalisering als een bijzonder kenmerk van de opleiding. De andere domeinen waarin de opleiding zich wil onderscheiden en die zij haar speerpunten noemt (ICT, duurzaamheid, ondernemingszin), ervoeren de studenten niet als dusdanig als kenmerkende eigenschappen. De opleiding wijt dit aan de impliciete wijze waarop de speerpunten duurzaamheid en vooral ICT worden uitgebouwd, en het jonge karakter van het speerpunt ondernemingszin.

## **EBM**

De beroepsspecifieke competenties zijn opgenomen in een Engelstalige competentiematrix voor de afstudeerrichting MAR. Zij zijn volledig congruent met de Nederlandstalige competenties. De erkenning van die competenties door de Deense en Engelse partnerinstellingen onderstreept de internationale component in de opleiding. De commissie kon zich bij haar oordeel over dit facet bovendien baseren op de studiegidsen van de Deense en Engelse opleidingen. De commissie stelt vast dat vooral de beroepsspecifieke competenties zoals geformuleerd in het Deense opleidingsprogramma, zeer concreet zijn. Zoals in Coventry zijn de competenties

geformuleerd in de vorm van *learning outcomes*. De commissie apprecieert de opportuniteit die voor de opleiding in dit verband wordt gecreëerd in het licht van de (toekomstige) definiëring van *learning outcomes*, zoals voorgeschreven door de Vlaamse overheid.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de speerpunten duurzaamheid, ondernemingszin en ICT beter over te brengen bij de studenten.

**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:

De commissie apprecieert de adequate vertaling van de competenties in het programma via de concordantiematrixes per afstudeerrichting. Die geven weer aan welke competenties tijdens een opleidingsonderdeel wordt gewerkt. Bovendien zijn in de studiewijzer per opleidingsonderdeel de gedragsindicatoren en het beoogde niveau vermeld. De commissie stelt wel vast dat de competenties die vermeld zijn in de studiewijzers en ECTS-fiches, nauwkeuriger op de concordantietabel kunnen worden afgestemd.

De opleiding heeft ervoor gekozen om vanaf het eerste semester resoluut aparte studieprogramma's voor de verschillende afstudeerrichtingen aan te bieden. Zij motiveert dit vanuit de doelstelling om de studenten efficiënt en effectief binnen de beoogde studietijd de eindkwalificaties van hun afstudeerrichting te kunnen laten behalen. Bovendien moeten de studenten vanaf de start kiezen voor een verbreding of een verdieping. Die keuzemogelijkheid (13,6 procent van de 180 studiepunten) is ingevoerd om in te spelen op de noden van het werkveld en op de interesses van de studenten. Zij beslaat tussen de 20 en 30 studiepunten, gespreid over de zes semesters. De volgende combinaties zijn mogelijk:

- binnen AFI: AFI-AFI / AFI-MAR / AFI-REP
- binnen FVE: FVE-FVE / FVE-MAR / FVE-REP
- binnen MAR: MAR-MAR / MAR-ACC / MAR-REP / MAR-BC; parallel Engelstalig programma EBM
- binnen REP: REP-REP / REP-ACC / REP-BC

De opleiding toont aan dat zij kort op de bal speelt met betrekking tot de aanpassing van het programma aan gewijzigde omstandigheden en vragen vanuit het werkveld. Zo vermeldt het opvolgrapport dat bij het zelfevaluatierapport werd ingediend, dat vanaf het academiejaar 2011-2012 de keuzerichting MAR-Bedrijfscommunicatie wordt vervangen door MAR-Communicatie, en wordt MAR-Multimedia toegevoegd. In de afstudeerrichting REP wordt de keuzerichting REP-BC afgeschaft. Voor REP wordt bovendien een verkort traject Financiën georganiseerd. Studenten die dit traject volgen, kunnen een diploma FVE in één jaar behalen. De focus ligt, naast de stage, op verzekeringsgerelateerde opleidingsonderdelen.

Een bijkomende keuzemogelijkheid bestaat uit een vrije ruimte van drie studiepunten waarbij de studenten kunnen kiezen uit een lijst van opleidingsonderdelen die aan de KHLeuven worden aangeboden (gOOD's), of uit een lijst van opleidingsonderdelen die aan een andere hogeschool of aan de KU Leuven worden georganiseerd (kOOD's). De commissie waardeert dit initiatief in het kader van de brede vorming die de opleiding beoogt aan te bieden.

De opleiding maakt expliciet melding van het gOOD 'Initiatie tot ondernemen en ondernemingszin'(semester 5) in het kader van het speerpunt ondernemingszin. De drie studiepunten die hiervoor in de vrije ruimte worden voorzien, worden afgenomen van de stage, die twaalf weken blijft duren, maar gespreid wordt over vier in plaats

van over vijf dagen in de week. Op die manier komt de opleiding tegemoet aan de noden van studenten die al tijdens hun studie een onderneming wensen op te starten.

Naast de ruimte die besteed wordt aan keuzetrajecten, kent elke afstudeerrichting drie verplicht te volgen clusters van opleidingsonderdelen. De algemeen ondersteunende groep bestaat uit opleidingsonderdelen die gericht zijn op een algemene bedrijfseconomische vorming en een kennismaking met het bedrijfsleven, ICT en talen. Een tweede groep omvat specifieke beroepsgerichte opleidingsonderdelen per afstudeerrichting. Een derde groep bestaat uit integratieopdrachten.

De commissie besluit op basis van een aantal voorbeelden dat de opleiding ernaar streeft om de algemene bedrijfseconomische opleidingsonderdelen zo veel mogelijk te betrekken op de afstudeerrichting en het latere beroepenveld. De opleidingsonderdelen talen worden per afstudeerrichting georganiseerd, en zijn gericht op een functionele mondelinge en schriftelijke taalbeheersing in een bedrijfscontext. Aan Frans wordt iets meer aandacht besteed, gezien de vraag van het bedrijfsleven bij aanwervingen en op stageplaatsen. Talen komen uitdrukkelijk aan bod in vakspecifieke opleidingsonderdelen en de integratieopdrachten, die soms geheel in het Frans (aangifte in de personenbelasting) of in het Engels worden gegeven. Er is aandacht voor ICT (een speerpunt van de opleiding) via de verschillende basissoftwareprogramma's die worden aangeleerd, en via de specifieke toepassingssoftware en databanken in functie van beroepsspecifieke competenties (bijvoorbeeld Jura in REP, SPSS in MAR, boekhoud- en fiscale pakketten in AFI, Monkey in AFI, FVE en REP, ERP-software in AFI, FVE en MAR).

Binnen de bedrijfseconomische vakken is er plaats voor Statistiek, Marktonderzoek, Financiële algebra, Burgerlijk en Handelsrecht, (Bedrijfs)Ethiek en diversiteit. Vennootschapsrecht komt binnen FVE aan bod als onderdeel binnen Burgerlijk recht of via de verbredende keuze FVE-REP. Binnen AFI hebben de eerstejaars Vennootschapsrecht als keuzevak. Diegenen die hiervoor niet gekozen hebben in het eerste trajectjaar, krijgen het thema als onderdeel in het opleidingsonderdeel Ondernemingsrecht in het tweede trajectjaar. Het werkveld suggereerde om Successie- en registratierecht op te nemen in het curriculum van REP. De commissie meent dat de opleiding de zinvolheid daarvan kan onderzoeken.

De opleiding gaf te kennen dat nog onderhandelingen lopen met het IAB om bijkomende vrijstellingen te bekomen. Het programma van de afstudeerrichting AFI-AFI is trouwens opgesteld in functie van het behalen van zo veel mogelijk vrijstellingen (twintig). Toch stelt de opleiding zich niet louter op dit vrijstellingenbeleid te willen fixeren, maar wil ze daarnaast ruimte scheppen voor nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld. De commissie waardeert dit standpunt.

De opleiding benadrukt dat competenties niet alleen kunnen worden bereikt via klassieke opleidingsonderdelen, maar dat een dieper niveau kan worden bereikt door bijkomende initiatieven, zoals een vrijwillige studentenparticipatie via het keuzeonderdeel Projectmanagement of door deelname aan het *Start-up Café* en de ondernemerslunches (met medewerking van alumni die een onderneming hebben opgestart), waar gefocust wordt op het (volgens de opleiding nog jonge) speerpunt ondernemingszin en de daarbij behorende competenties. Het competentiegerichte onderwijsconcept en disciplineoverschrijdende elementen komen ten volle aan bod in de stage en scriptie, de *Small Business Projects* en marktonderzoeksprojecten in MAR. De opleiding wil hieraan expliciet en intern structureel aandacht besteden via de integratieprojecten (10,6 procent van de 180 studiepunten). Die worden verplicht aan het einde van elk semester gedurende twee weken ingericht. De studenten werken in groepjes van vier tot zes personen een geïntegreerde praktijkopdracht uit. Zij zijn volgens de opleiding zinvol voor het inoefenen van zowel algemene als beroepsgerichte competenties. Een voorbeeld van een project dat tevens de doelstellingen van een integratieproject nastreeft, is het project *Handson & Partners*, dat wordt aangebracht en begeleid door het bedrijfsleven.

Internationalisering is via verschillende initiatieven structureel ingebed in het curriculum. Het zelfevaluatie-rapport geeft hiervan verschillende voorbeelden. Die werden nog geïllustreerd tijdens de gesprekken met de studenten en de lectoren. De commissie apprecieert onder andere:

- de aandacht voor de kennis van vreemde talen (13,3 procent van het curriculum) en de integratie ervan in opleidingsonderdelen (bijvoorbeeld het opstellen van een aangifte in de personenbelasting in het Frans) en integratieopdrachten;
- de internationale weken binnen elk van de afstudeerrichtingen. Die worden ingericht op de campus zelf, met medewerking van buitenlandse gastsprekers en projecten met buitenlandse studenten, maar kunnen ook op vraag van de studenten in de vorm van een 'Businessweek' in het buitenland zelf gevolgd worden;
- de ruchtbaarheid die wordt gegeven aan Erasmusuitwisselingen en -stages;
- de medewerking aan het hogeschoolbrede gemeenschappelijk Engelstalige programma, dat zowel door buitenlandse als eigen studenten kan worden gevolgd. Het bestaat uit een gemeenschappelijk programma voor alle Erasmusstudenten van de hogeschool (*Spring Program*) en een departementaal gedeelte, afhankelijk van het profiel van de inkomende studenten (*Fall Program*). De opleiding besteedt bijzondere aandacht aan de afstemming van het eigen curriculum met dat van de partnerinstelling;
- verschillende initiatieven op het vlak van *internationalisation@home*, onder andere via vormen van *blended learning*;
- intensieve contacten, uitwisselingen met en bezoeken aan Franstalige opleidingen in België;
- bidiplomering met de *Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales* in Brussel en Louvain-la-Neuve voor de afstudeerrichtingen AFI en MAR;
- bidiplomering via het programma *European Business Management*.

De opleiding toont aan dat het curriculum tot stand is gekomen als gevolg van drie curriculumhervormingen. In de eerste van 2000-2001 lag de nadruk op de creatie van verdiepende of verbredende keuzetrajecten. Bij de tweede (2006) stond competentiedenken centraal. Het vervolgrapport op het zelfevaluatierapport vermeldt een derde curriculumhervorming met een aantal aanpassingen op inhoudelijk en onderwijsorganisatorisch vlak. De commissie stelt vast dat de procedure voor curriculumherziening gedetailleerd is uitgewerkt, en rekening houdt met de input van verschillende interne en externe actoren (regelgeving, werkveld, regio...). Een belangrijke rol hierin spelen de expert- en adviescommissies (EAC's), waarin per afstudeerrichting vertegenwoordigers van het werkveld suggesties geven over de actualisering van het programma. Die gaven in het gesprek met de commissie de wens te kennen dat de opleiding in sommige gevallen beter gevolg zou geven aan hun adviezen. De commissie kreeg een illustratie van de procedure voor curriculumhervorming aan de hand van de manier waarop werd beslist om de integratieopdrachten te beperken, omwille van de hoge werkdruk voor zowel studenten als lectoren. Doordat de integratieopdrachten 1 en 3 wegvallen, wordt de tijd besteed aan opleidingsonderdelen verruimd van elf naar dertien. Daardoor kunnen zij-instromers zoals studenten uit het volwassenenonderwijs gemakkelijker instromen en onmiddellijk deelnemen aan integratieopdracht 2. De inhouden die normaal in integratieopdracht 1 en 3 aan bod komen, werden gespreid over verschillende andere opleidingsonderdelen. De opleiding toonde aan dat voor die beperkte hervorming overleg is gepleegd binnen de opleidingscommissie en de afdelingsvergaderingen, en dat het advies van zij-instromers uit het volwassenenonderwijs is ingewonnen. Het zelfevaluatierapport vermeldt verschillende curriculumwijzigingen die zijn doorgevoerd omwille van nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld, om studenten nieuwe keuzes aan te bieden, bijsturingen door te voeren onder invloed van het competentiedenken zoals de invoering van nieuwe opleidingsonderdelen en de samenvoeging van opleidingsonderdelen om overlap te vermijden (bijvoorbeeld Personenbelasting en Procedure, inning en vervolging).

## **EBM**

De drie betrokken instellingen (IBA, KHLeuven, *Coventry University*) hebben een '*Memorandum of Understanding for Academic Cooperation*' ondertekend waarin het gemeenschappelijke programma is opgenomen. De commissie stelt vast dat het competentiegerichte denken sterk in het programma is ingebed. In de Deense en Engelse opleidingsonderdelen is het zelfs nog sterker organisch verwerkt dan in de Leuvense. De relatie tussen doelstellingen/competenties en inhouden is voor alle opleidingsonderdelen op dezelfde manier uitgewerkt. Alle opleidingsonderdelen worden in het Engels gedoceerd.

Gedurende het eerste jaar volgen de studenten het programma van de Deense *Academy Profession degree* (AP). Het programma bestaat hoofdzakelijk uit algemeen onderbouwende opleidingsonderdelen.

De stage is, naast acht verplichte vakken en drie keuzevakken, opgenomen in het programma van het tweede jaar in Leuven, omdat dit voor de Deense AP-studenten (tweejarig programma) het laatste jaar van de opleiding



is. De studenten rapporteren over de stage in een *'management report'*. Zij worden hierop voorbereid in het opleidingsonderdeel Project work, en voor diegenen die dit willen via het keuzevak Project management.

Het derde jaar in Coventry bestaat voor de helft uit verplichte opleidingsonderdelen (30 studiepunten) en voor de andere helft uit keuzevakken en een thesis. De aangeboden keuzevakken zijn: Advanced marketing strategy, Service marketing, Retail marketing, Marketing communications en Managing the virtual organisation. Hieruit kiezen de studenten twee opleidingsonderdelen. Het opleidingsonderdeel French III werd volgens de Vlaamse studenten niet gegeven op het niveau dat zij verwachtten. Daarom is, naar analogie met het opleidingsonderdeel French I, een *blended learning*-programma opgestart, waarin Leuven en Coventry het opleidingsonderdeel brengen op het niveau dat aansluit bij French II.

Aanpassingen aan de competentiematrix en aan het programma worden besproken op EBM-partnermeetings en op het *'Educational Committee of Business Management'*. Die *aanpassingen moeten de goedkeuring krijgen van de drie partnerinstellingen*. Als gevolg daarvan werden tijdens de eerste drie pilootjaren curriculumwijzigingen uitgevoerd om overlap tussen programmaonderdelen te vermijden. De commissieleden konden een aantal verslagen van dergelijke meetings inzien. Over de inhoud zelf wordt geen concreet regelmatig overleg tussen de lectoren georganiseerd. De informatie over de inhoud wordt afgebakend via de ECTS-fiches. De lectoren zelf percipiëren de Engelstalige variant niet als een andere opleiding, maar als een ander aanbod in de Engelse taal en gegeven in een internationale setting. De lectoren die betrokken zijn bij EBM, gaven tijdens de interviews voorbeelden waaruit bleek dat de Engelstalige variant een gunstige invloed heeft op de (inhouden van de) 'reguliere' Nederlandstalige afstudeerrichting.

De studenten vinden informatie over het programma in de respectievelijke studiegidsen per onderwijsinstelling / trajectjaar. Zij bevatten een aantal gemeenschappelijke elementen, zoals de naam, de competenties, de studiebelasting en didactische aspecten zoals werk- en evaluatievormen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de competenties die worden vermeld in de studiewijzers en ECTS-fiches, nauwkeuriger op de concordantietabel af te stemmen.

De commissie raadt aan om effectief rekening te houden met de adviezen van de EAC's.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed**

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

De opleiding beschouwt kennisontwikkeling als een ondersteunend element bij competentieontwikkeling. Inzage in de cursussen en de syllabi leert de commissieleden dat de inhoud over het algemeen up-to-date zijn en vermeldingen bevatten naar vakliteratuur. Spijtig is dat de inhoud van de ECTS-fiches niet in alle cursussen is opgenomen. Toch zijn er hier positieve voorbeelden, zoals de cursussen Boekhouden I en II. De studenten zelf

zijn tevreden over het aan te schaffen studiemateriaal; duurdere handboeken en naslagwerken worden voor gebruik in verschillende trajectjaren aangeschaft.

De commissie apprecieert de initiatieven die de opleiding neemt om het programma te doen aansluiten bij de actuele beroepspraktijk. Hiertoe dragen bij:

- de expert- en adviescommissies;
- de contacten met beroepsfederaties en diverse organisaties uit het maatschappelijke veld, en dit voor alle afstudeerrichtingen;
- de beoordeling van de opleiding door de bedrijfsmentoren naar aanleiding van het invullen van het stage-evaluatieformulier;
- de bijscholingen en de congresdeelname van lectoren;
- de vakliteratuur in de mediatheek.

De integratieprojecten dragen bij tot de ontwikkeling van professionele vaardigheden binnen de opleiding. De commissie stelt vast dat die geleidelijk worden opgebouwd, met in het begin eenvoudige opdrachten en evoluerend naar complexere (bedrijfs)casussen. De integratieopdrachten kunnen zowel binnen als buiten de campus worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door het uitvoeren van zoekingsopdrachten in de juridische bibliotheek van de KU Leuven. Gedurende het laatste semester zijn de studenten vaak een groot deel van de week zelfstandig bezig in het werkveld (niet-begeleide opdrachten). De opleiding haalde enkele voorbeelden van bedrijfscasussen aan, zoals de jaarlijkse deelname aan de NIBS Case Competition, ingericht door het *Network of International Business Schools*, waarop in maart 2010 vier studenten brons behaalden. Een ander voorbeeld is het bedrijfsspel Ecoman in de afstudeerrichtingen AFI en FVE tijdens de integratieopdracht van semester drie. Daarnaast krijgen de studenten op verschillende manieren de gelegenheid om werkveldervaring op te doen via onder andere:

- bedrijfsbezoeken;
- businessgames;
- deelname aan *International Innovation Labs*, een project rond innovatie dat wordt uitgevoerd met buitenlandse studenten (sinds 2009-2010);
- deelname aan het project Handson & Partners (verplicht voor AFI-MAR);
- het Start-up Café, waar studenten in contact gebracht worden met (beginnende) ondernemers in het kader van het aanbrengen van ondernemerszin in het algemeen. Het Start-up Café leidde, in samenwerking met een Leuvens bedrijf, tot een sociaal project waarvoor allerlei evenementen werden georganiseerd;
- het bijwonen van congressen en beurzen, en de jaarlijkse organisatie van een congres binnen de hogeschool voor de laatstejaarsstudenten van alle afstudeerrichtingen. Het thema van de laatste drie academiejaren was 'Ondernemerschap en ondernemen'.

De opleiding wil de studenten nog tijdens hun studie ondersteunen bij het starten van een eigen zaak. De opleiding meldde dat daarvoor vanaf het academiejaar 2011-2012 ruimte wordt gereserveerd. In semester drie kunnen zij binnen het keuzeonderdeel 'Initiatie tot ondernemen en ondernemingszin' een businessplan voor hun eigen bedrijf ontwikkelen. Indien dit plan wordt goedgekeurd, kunnen zij in semester vijf verder werken aan de opstart van hun eigen zaak in de opleidingsonderdelen 'Start van een eigen zaak 1 en 2', en hieraan eventueel verder werken tijdens een aangepaste stage en/of bachelorproef.

De opleiding wil onderzoek en onderwijs beter integreren, en investeert daarom in het verhogen van elementaire onderzoeksvaardigheden bij studenten. De focus is daarbij niet academisch maar praktijkgericht, en gelinkt aan de competentie kritisch leren denken en kwaliteitsvolle redeneringen uitbouwen in een bedrijfscontext. Het opleidingsonderdeel Nederlands werd daarom uitgebreid tot 'Nederlands en informatievaardigheden', en de studiepunten worden daarvoor met één studiepunt verhoogd. De lectoren worden gestimuleerd om bronvermelding en de vermelding van titels van onderzoek in cursussen op te nemen. Daarvoor werd een vormingssessie ingericht. In verschillende opleidingsonderdelen krijgen de studenten de gelegenheid om onderzoeksvaardigheden in te oefenen via opdrachten waarbij deskresearch of veldonderzoek wordt ingeschakeld. Dit gebeurt expliciet in het opleidingsonderdeel 'Bronnen en methodologie'. De commissie waardeert de ondersteuning van dit aspect door het actieve gebruik van het handboek 'Paper, project, scriptie'.

De bedoeling is, volgens de opleiding, de student geleidelijk een praktische onderzoeksmethodologie bij te brengen in functie van het onderzoeksproject of de scriptie die gekoppeld is aan de stage. De studenten worden gewezen op het respecteren van auteursvermeldingen en het correct aanbrengen van referenties. Via de aanschaf van de plagiaatsoftware Turnitin, die gekoppeld is aan het associatiebrede leerplatform Toledo, wordt een actief antiplagiatbeleid gevoerd.

Onderzoek beperkt zich hoofdzakelijk tot dienstverleningsopdrachten met marktonderzoek als zwaartepunt. Zowel in het zelfevaluatie rapport als tijdens de interviews met de commissie werd hiervan een aantal voorbeelden gegeven. Nieuwe projecten in 2010-2011 zijn 'Social marketing' (in samenwerking met de *Belgian Direct Marketing Association*), de Internet Marketing School en deelname aan de *NIBS Business Start-up Competition*. De opdrachten worden uitgevoerd door lectoren of studenten, ondersteund door lectoren. De commissie werd geïnformeerd over een aantal projecten van projectmatig wetenschappelijk onderzoek binnen het departement ECHO. Jaarlijks worden één of twee projecten uitgevoerd. Studenten kunnen worden ingeschakeld voor specifiek bedrijfseconomische of juridische aspecten. Als voorbeeld werd een onderzoek aangehaald naar schoolongevallen en risicofactoren voor jonge kinderen in relatie tot schoolverzekeringsaspecten en aansprakelijkheidsvragen. De commissie moedigt de opleiding aan om projectmatig wetenschappelijk onderzoek in alle afstudeerrichtingen uit te bouwen en te integreren in het onderwijs. Hierdoor komen de opleiding en studenten trouwens in contact met problemen die zich voordoen in het werkveld.

Naast de integratieopdrachten draagt de stage volgens de commissie effectief bij tot de professionele gerichtheid van de opleiding. De studenten worden er zorgvuldig op voorbereid door informatiesessies en stageworkshops in de loop van het vierde en het vijfde semester. Alle informatie met betrekking tot stage en scriptie is bovendien permanent raadpleegbaar op de elektronische leeromgeving. De commissie nam kennis van de procedure voor het kiezen van een stageplaats (in functie van de interesse van de studenten), het aanduiden van een stagebegeleider en het stagevoorstel (met vermelding van de uit te voeren opdrachten/taken). Ook de begeleiding tijdens de stage is verzorgd (drie terugkomsessies, mailverkeer met en bezoeken van de stagebegeleider). De stagementoren in de bedrijven worden terdege geïnformeerd over het doel en verloop van de stage en de stagebeoordeling. De studenten toonden zich tevreden over de informatie en de begeleiding van de stage. Zij getuigden dat het stagecontract degelijk wordt opgevolgd in functie van de uit te voeren taken. Sinds 2009-2010 is de opvolging van het hele stageproces (van keuze tot opvolging en evaluatie) geïnformatiseerd via het 'Stage Informatiesysteem' (SIS). Dat kan door alle betrokkenen (student, stagebegeleider, stagementor) permanent ingevuld en geraadpleegd worden. In het SIS is bovendien alle praktische informatie met betrekking tot de stage aanwezig.

De stage wordt door de opleiding aangegrepen om de algemene en beroepsspecifieke breed inzetbare competenties in te oefenen. De commissie nam kennis van een interessante procedure waarbij elke student bij het begin van de stage een persoonlijke SWOT-analyse maakt. Op basis daarvan bepaalt hij twee generieke competenties (uit de lijst van tien generieke competenties) waaraan hij zal werken. In de loop van de stage beschrijft hij door middel van een reflectieverslag hoe hij hieraan heeft gewerkt. De definitie van gedragsindicatoren is daarbij een handig hulpmiddel. Aan het einde van de stage maakt de student een definitieve SWOT-analyse. Die wordt besproken met stagebegeleider en -mentor.

Om dicht aan te sluiten bij de interesse van de student, kan hij kiezen tussen verschillende alternatieve stagevormen, zoals een *Small Business Project*, meewerken aan projecten (bijvoorbeeld een marktonderzoeksproject, het 'Internationaal Innovatielabo', het project Groeikansen, eigen ondernemerschap), en een internationale of een Noord-Zuidstage. De commissie kreeg hiervan een aantal voorbeelden. Naargelang de aard van de stage kan de duur worden verlengd (bijvoorbeeld vijftien weken voor een internationale stage). Zij-instromers uit het volwassenenonderwijs kunnen op basis van werkveldervaring van de stage worden vrijgesteld.

Aan de stage is een scriptie/bachelorproef gekoppeld. De student moet hiermee bewijzen op een zelfstandige manier een probleem dat zich op de werkvloer voordoet, op een beredeneerde manier te kunnen aanpakken. De opleiding verwacht geen uitgebreide traktaten maar wel bondige beschrijvingen van probleemsituaties en een zo praktisch mogelijke manier van aanpak hiervan. De opleiding beseft dat een grondig onderzoek binnen de

gestelde tijd niet haalbaar is voor de studenten. In de Informatiebrochure 'Scriptie' vinden de studenten de nodige aanwijzingen met betrekking tot doelstellingen, begeleiding, evaluatie, structuur en inhoud, vormgeving, presentatie en verdediging. Tijdens de stage moeten de studenten onderdelen van het werkstuk ter controle voorleggen aan de stagebegeleider, die tevens promotor is van de scriptie.

Na lectuur van een aantal bachelorproeven komt de commissie tot het besluit dat een aantal onderwerpen te algemeen wordt behandeld en diepgang mist. De onderwerpen sluiten bovendien niet steeds aan bij de stageplaats en/of -opdracht. Dit wordt bevestigd door het werkveld, dat vraagt om de onderzoeksvraag zo concreet mogelijk te definiëren. De bachelorproef moet idealiter een meerwaarde betekenen voor het bedrijf. Vaak wordt de onderwerpskeuze te vroeg gemaakt, nog voor de student in het bedrijf komt. Volgens de commissie moeten andere werkwijzen onderzocht worden om ervoor te zorgen dat de onderwerpskeuze en de stageplaats aan elkaar gerelateerd zijn.

De commissie stelt vast dat de opleiding een beroep kan doen op een trouwe groep van stagebedrijven. Studenten contacteren zelf de stageplaats naar keuze, en stellen die voor aan de opleidingshoofden (en de afdelingsvergadering) ter goedkeuring. De commissie vindt het zinvol om te zoeken naar meer diversiteit in het aanbod van stageplaatsen.

### **EBM**

De relaties met het werkveld zijn ook in de buitenlandse partnerinstellingen sterk verankerd. De commissie stelde vast dat in IBA Kolding en de *Coventry University* veelvuldig wordt gewerkt met authentieke cases. Door de internationale setting hebben de studenten volop de gelegenheid om buitenlandse studiebezoeken af te leggen. De studenten krijgen volop de gelegenheid de stage in het buitenland en zelfs intercontinentaal (bijvoorbeeld in Nieuw-Zeeland) uit te voeren. Zij kunnen daarbij een keuze maken uit een lijst met stagebedrijven. De stage mondt uit in een projectwerk waarin de student bewijst in staat te zijn theoretische kennis functioneel te gebruiken in een probleem dat zich in de praktijk van het werkveld aanbiedt. Bovendien leveren de studenten vanaf 2010-2011 in het derde trajectjaar (Coventry) een dissertatie af rondom een onderzoeksonderwerp. De dissertatie moet een kritisch literatuuronderzoek en aanbevelingen voor de praktische oplossing van het gestelde bedrijfsprobleem bevatten. Het onderwerp kan betrekking hebben op een praktijkprobleem dat de student heeft gedetecteerd tijdens de stage, of dat is gesuggereerd door het werkveld. De studenten krijgen hiervoor methodologische ondersteuning in het opleidingsonderdeel Business Analysis, krijgen een 'subject advisor/supervisor' toegewezen, en zijn onderworpen aan strikte deadlines voor het inleveren van een projectvoorstel en de opvolging van de scriptieactiviteiten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan om projectmatig wetenschappelijk onderzoek in alle afstudeerrichtingen uit te bouwen en te integreren in het onderwijs.

De commissie vraagt methodes te onderzoeken waardoor de diepgang en de relatie tussen de onderwerpskeuze van de bachelorproef en de stageplaats zo goed mogelijk worden gegarandeerd.

Het is zinvol om voor de afstudeerrichting FVE te zoek naar meer diversiteit in het aanbod van stageplaatsen.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie stelt vast dat het programma beredeneerd en evenwichtig is opgebouwd. De horizontale transparantie wordt bewerkstelligd door de opdeling in vier groepen van opleidingsonderdelen die intern coherent zijn:

- groep 1: algemene opleidingsonderdelen;
- groep 2: specifieke opleidingsonderdelen;
- groep 3: integratieopdrachten;
- groep 4: opleidingsonderdelen in functie van verdieping of verbreding.

In het zelfevaluatie rapport en tijdens de gesprekken toonde de opleiding concreet aan dat het verband tussen de groepen wordt gegarandeerd door de afstemming van de inhoud op de desbetreffende afstudeerrichting/ beroepenveld. De studenten en de afgestudeerden toonden zich trouwens tevreden over de onderlinge afstemming van de opleidingsonderdelen.

De verticale samenhang wordt bewerkstelligd doordat de vier groepen in elk van de semesters aan bod komen. De opleiding signaleert in het zelfevaluatie rapport dat het aandeel van de specifiek beroepsgerichte opleidingsonderdelen stijgt (van 26 naar 68 procent) en het aandeel van de algemeen ondersteunende opleidingsonderdelen daalt (van 48 naar 15 procent) naargelang de student vordert in zijn studietraject, en dus meer gefocust wordt op de specificiteit en de complexiteit van het functioneren in een bedrijfscontext. De studenten bevestigden dat er een groeilijn merkbaar is naar steeds meer authentieke situaties en het bereiken van hogere competentieniveaus, doordat zij steeds meer met competenties worden geconfronteerd naargelang de opleiding vordert, met een culminatiepunt in de stage gedurende het zesde semester. Die groeilijnen beletten niet dat er vanaf het begin ruim aandacht is voor de praktijk, zoals wordt aangetoond in het zelfevaluatie rapport. De opleiding toont aan dat de integratieopdrachten belangrijke kristallisatiepunten zijn in het bereiken van competenties. Zij hebben dan ook een invloed op de organisatie van het programma. Zij wegen zwaar door op de werkbelasting, zowel van lectoren als van studenten, en dit voornamelijk op het einde van een semester. De ondersteunende opleidingsonderdelen dienen in een kort tijdsbestek te worden georganiseerd (gedurende slechts elf weken in semesters één tot vier). Daarom heeft de opleiding besloten tot een reductie van het aantal integratieopdrachten.

De hogeschool en de opleiding dragen flexibiliteit hoog in het vaandel. Daarvoor worden de studenten verschillende keuzemogelijkheden aangeboden. De verhouding tussen het verplichte programma per afstudeerrichting en de keuzemogelijkheden bedraagt 126 studiepunten tegenover 54 studiepunten. De student moet kiezen voor een verbreding of verdieping (30 studiepunten), een opleidingsonderdeel uit de vrije ruimte (drie studiepunten) en een stage/scriptie (21 of 24 studiepunten). In mei 2010 kozen 732 studenten voor een verdieping tegenover 429 studenten voor een verbreding. Uit het gesprek met de studenten bleek dat de keuze wordt bepaald door het individuele profiel van de student en door de ambitie om ofwel op de arbeidsmarkt specialistische functies te willen bekleden, of integendeel met een ruimere achtergrond de arbeidsmarkt te betreden. Een heroriëntering van de aanvankelijke keuze is mogelijk, maar leidt meestal tot een verlenging van de studieduur. De opleiding zegt permanent de relevantie van combinatiemogelijkheden te bestuderen, en dit in overleg met het werkveld en de evoluties op de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn nieuwe combinaties die sinds 2010-2012 mogelijk zullen zijn voor MAR (MAR-Communicatie en MAR-Multimedia). In de afstudeerrichting REP wordt de keuzerichting REP-FVE toegevoegd en wordt REP-BC afgeschaft. De commissie suggereert ook om de combinatie AFI-FVE in overweging te nemen. De opleiding stelt dat het aanbod van afstudeerrichtingen en combinaties ook in het ruimere daglicht moet worden gezien van de verzelfstandiging van afstudeerrichtingen naar aparte opleidingen, eventueel aangevuld met vervolgoopleidingen (banaba of postgraduatoren).

Slechts achttien studenten kozen in 2009-2010 voor een gemeenschappelijk opleidingsonderdeel uit de gelimiteerde lijst die de KHLeuven opstelde. De opleiding signaleerde dat het initiatief hiervoor is genomen door de hogeschool zelf om synergieën tussen de verschillende departementen en opleidingen te stimuleren.

De flexibiliteit wordt systematisch ondersteund door de invoering van het semestersysteem, het invoeren van toleranties (maximaal 10 procent van de opgenomen studiepunten), de EVK-procedure en de mogelijkheden van een combidossier, waarbij studenten studiepunten opnemen van verschillende programmajaren. Andere maatregelen om een maximale flexibiliteit te kunnen aanbieden, zijn het meermaals aanbieden van een opleidingsonderdeel gedurende een programmajaar, de mogelijkheid om na zeven semesters af te studeren (het zevende semester bestaat meestal alleen uit de stage), een vervroegde afstudeerkans in juni, en geïndividualiseerde trajecten voor studenten met een functiebeperking of topsporters.

Om de studenten niet te blokkeren in hun studievoortgang, kiest de opleiding (en de hogeschool) voor het principe van de impliciete volgtijdelijkheid. Die wordt bewerkstelligd door het principe van verticale leerlijnen via de sequentiële programmaopbouw, en door de studenten via het Studie Adviesbureau en de studiebegeleiders te wijzen op de mogelijkheid te kiezen voor individuele studietrajecten.

Hoewel de studenten de organisatorische maatregelen om maximale flexibiliteit te garanderen positief evalueren, maakt de commissie toch enige kritische kanttekeningen. De opleiding geeft zelf toe dat de studenten het advies van de studiebegeleiders niet steeds consequent volgen, waardoor de slaagkansen verkleinen. Het is bovendien mogelijk om bepaalde opleidingsonderdelen in de loop van de studievoortgang niet af te werken (bijvoorbeeld Vennootschapsrecht in de keuze AFI-MAR en Financiële algebra). De studenten kunnen creatief omgaan met de besteding van de credits voor de taalopleidingsonderdelen. Hierdoor is het mogelijk dat een student afstudeert zonder een grondige kennis van bijvoorbeeld Frans. De verticale leerlijnen zijn niet duidelijk aanwezig. Het aantal combidossiers groeit jaar na jaar, en er is een stijgende tendens van het aantal studenten dat minder dan 60 studiepunten in zijn jaarprogramma opneemt. Een kleine helft volgt al een afwijkend traject. De opleiding haalt als mogelijke reden hiervoor de nabijheid van de KU Leuven aan, waardoor tweede- en zelfs derdegeneratie-studenten instromen. De commissie vernam ook dat het grote aantal individuele trajecten moeilijkheden oplevert bij de organisatie van en de taakverdeling binnen groepsopdrachten en disciplineoverschrijdende projecten. Volgens de commissie is een aantal bijkomende maatregelen nodig om de gevolgen van de flexibilisering beheersbaar te houden en de samenhang van het programma te bewaken. De commissie stelt trouwens vast dat de opleiding zelf hierbij een aantal aandachtspunten formuleert, zoals het onderzoek naar de wenselijkheid van een verplichte of deels verplichte volgtijdelijkheid, bewaking van de groepsstructuur, opleidingsonderdelen in verschillende versies aanbieden – waaronder vormen van *blended learning* –, avondonderwijs naast dagonderwijs en optimaliseren van administratieve procedures om de werklast van het personeel te bewaken. De commissie voegt daar nog aan toe: al bij de instroom duidelijke informatie geven over de slaagkansen bij een bepaalde combinatie, en de gevolgen van het onzorgvuldig opnemen van studiepunten in het kader van het leerkrediet.

De commissie waardeert de inspanningen die de opleiding doet om het programma af te stemmen op de samenwerking met andere onderwijsvormen en/of -instellingen. Er worden verschillende maatregelen genomen om erover te waken dat bij inkomende en uitgaande studentenmobiliteit de beoogde competenties in de partnerinstelling kunnen worden verworven, en dit zowel bij een studie-uitwisseling als bij een buitenlandse stage. Ook hier speelt (de Engelstalige versie van) het 'Stage Informatiesysteem' een rol bij de bewaking van de competentieontwikkeling. De commissie apprecieert de samenwerking met EPHEC, een partnerhogeschool uit het Franstalig landsgedeelte, waardoor een bidingering mogelijk is. In de overeenkomst tussen de twee partnerinstellingen zit een analyse van de leerinhouden vevat om te controleren dat de competenties voldoende worden afgedekt.

De opleiding heeft afspraken gemaakt met een Centrum voor Volwassenenonderwijs (CVO) in verband met een aansluitingstraject voor studenten uit de graduatoren Boekhouden, Rechtspraktijk, Fiscale Wetenschappen, Marketing en Verzekeringen. Er is een analyse gemaakt van de kennisinhouden. De commissie vernam dat de opleiding bezig met de afstemming van de competenties en het onderzoek naar een verkort geactualiseerd traject. De commissie moedigt de opleiding aan om dergelijke aansluitingstrajecten nog verder inhoudelijk en organisatorisch te verfijnen.

## **EBM**

De commissie ervaart een logische samenhang van het curriculum, waarbij het eerste trajectjaar in Kolding een aantal inleidende opleidingsonderdelen bevat. Het tweede trajectjaar in Leuven bouwt hierop verder. De studenten doen al op dat moment een intense werkervaring op via de stage. De casuïstische aanpak en de probleemgerichte thesis van het derde jaar in Coventry houden de band met de praktijk gaande. Bovendien laat een groot aantal keuzevakken de student toe zich te profileren in eigen interessegebieden.

Elk trajectjaar wordt georganiseerd volgens de reglementen die in het land van de organiserende instelling gelden. Een student moet een jaarinschrijving nemen in de onderwijsinstelling waar de kwalificatie van het betreffende trajectjaar wordt behaald. Er is een beperkte flexibiliteit voorzien, in de zin dat studenten een relevante cursus buiten het voorziene programma kunnen volgen indien alle partners hiermee instemmen.

Het programma leidt tot bidualomering door de opleidingen in Leuven en Coventry onder respectievelijk de benaming bachelor in Bedrijfsmanagement en bachelor (with Honours) in Business Management and Marketing. De commissie vernam dat een tridiplomering met IAB Kolding in het vooruitzicht wordt gesteld. Het Deense opleidingsaanbod verschilt enigszins van het Vlaamse, in de zin dat in Denemarken een onderscheid wordt gemaakt tussen een tweejarige *Academy Profession* en een drie en een halfjarige professionele bacheloropleiding (PBA). De tweejarige AP-opleiding bereidt voor op een intrede in het arbeidsveld of kan een opstap zijn naar de PBA-opleiding. Studenten die het Vlaamse bachelordiploma willen behalen, moeten een bijkomend keuzeopleidingsonderdeel Business French of Business German volgen. Het wordt in de vorm van *blended learning* met behulp van het elektronische leerplatform Toledo, onder supervisie van Leuvense lectoren, gedoceerd. Dit heeft als gevolg dat een aantal studenten vijf extra studiepunten opneemt bovenop de basis van 60 studiepunten. Door een aantal lichte programmawijzigingen zal dit euvel in 2011-2012 opgevangen zijn.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om te onderzoeken welke maatregelen nodig zijn om de mogelijke negatieve gevolgen van een ver doorgedreven flexibilisering op te vangen.

De commissie vraagt aandacht te hebben voor de manier waarop de studenten met de credits voor talen kunnen omgaan.

De commissie moedigt de opleiding aan om aansluitingstrajecten nog verder inhoudelijk en organisatorisch te verfijnen.

## **Facet 2.4 Studietoegang**

### **Beoordelingscriterium:**

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoegang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoegang van een professioneel bachelor.

De Engelstalige (parallele) variant, de professionele bachelor in European Business Management (EBM) telt eveneens 180 studiepunten. Daarvan worden 60 studiepunten georganiseerd in ECHO; de overige 120 studiepunten worden in IBA in Kolding (60 studiepunten) en in CU (*Coventry University*) in Coventry (60 studiepunten) georganiseerd.

De studentenvertegenwoordigers kunnen in de vrije keuzeruimte het opleidingsonderdeel Projectmanagement (drie studiepunten) kiezen. In dit geval wordt het aantal studiepunten stage veertien in plaats van zeventien studiepunten. Deze studenten lopen dan vier in plaats van vijf dagen per week stage. De studenten die een buitenlandse stage of een *Small Business Project* uitvoeren, schrijven zich in voor 23 in plaats van zeventien studiepunten stage. Zij nemen niet deel aan de laatste integratieopdracht (Semester 6 – zes studiepunten) en behalen zo ook in totaal 180 studiepunten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.5 Studielast**

##### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Uit de gegevens die de opleiding bezorgde, blijkt dat de opleiding streeft naar een evenwichtige spreiding van de studiepunten over de opleidingsonderdelen, en dit voor alle afstudeerrichtingen. Meer dan de helft van de opleidingsonderdelen heeft een studiebelasting van drie of vier studiepunten. In elke afstudeerrichting komt een beperkt aantal opleidingsonderdelen voor met een zwaardere studiebelasting (vijf tot zeven studiepunten). De opleiding zegt te streven naar een evenwichtige spreiding van de studiepunten over de semesters, maar door de flexibilisering heeft zij dit gegeven niet meer helemaal in de hand. De studiebegeleiders adviseren de studenten een evenwichtig en niet te zwaar studieprogramma op te nemen.

De toekenning van de studiepunten aan de opleidingsonderdelen gebeurt volgens een vaste procedure, waarbij rekening wordt gehouden met een onderzoek naar de zwaarte van het opleidingsonderdeel, het belang van de vooropgestelde competenties, de opmerkingen van een aantal stakeholders, zoals het werkveld, afgestudeerden, opmerkingen van de stageplaatsen enzovoort.

De dienst Kwaliteitszorg van de hogeschool organiseert studietijdmetingen met behulp van twee webapplicaties die binnen een onderzoeksproject van de Associatie KU Leuven zijn ontwikkeld: Kronos voor tijdschrijven en Metis voor het absoluut en relatief schatten achteraf. De metingen gebeuren per opleidingsonderdeel, en er wordt enkel rekening gehouden met de meetresultaten van de normstudenten; dit zijn de studenten die voor het opleidingsonderdeel zijn geslaagd.

Uit de resultaten van de metingen blijkt dat de studenten voor een groot aantal opleidingsonderdelen de studietijd lager inschatten dan begroot. Een relatief groot aantal opleidingsonderdelen bevindt zich zelfs in de problematische zone van minder dan twintig uren studietijd per studiepunten (norm: 25 tot 30 uren per studiepunten). Ondervraagd over dit gegeven antwoordt de opleiding dat er een discrepantie zit tussen het cijfermateriaal en de



interpretatie ervan. Zij komt tot dit besluit op basis van focusgesprekken met studenten. Uit die gesprekken zou blijken dat de studenten een aantal activiteiten, bijvoorbeeld voorbereidingen van occasionele opdrachten, niet altijd als studietijd percipiëren of onvoldoende herinnering hieraan hebben, met schattingsfouten als gevolg. De studietijd die wordt besteed aan integratieopdrachten schijnt wel overeen te komen met de begrote studietijd, omdat de studenten verplicht worden daarvoor een logboek met de uitgevoerde opdrachten bij te houden. Uit de analyse van de metingen blijkt dat de tijd die besteed wordt aan contacturen, overeenstemt met de begrote studietijd hiervoor. Uit de focusgesprekken blijkt verder dat de studenten niet steeds het verband zien tussen de opdracht en de zinvolheid in functie van het opleidingsonderdeel. Volgens de studenten worden de opdrachtgerichte opleidingsonderdelen niet gelijkmatig genoeg gespreid, maar zij geven ook toe dat pieken in de werkbelasting vaak te wijten zijn aan eigen uitstelgedrag. Het is volgens de commissie zinvol om de opmerkingen van de studenten ter harte te nemen, maar tevens ook na te gaan of de procedure van toekennen van studiepunten aan opleidingsonderdelen niet kan verfijnd worden.

De opleiding zegt dat de resultaten van de studietijdmetingen worden besproken in de opleidingscommissie, de afdelingsvergaderingen en de functioneringsgesprekken met individuele lectoren. Op basis daarvan worden verbeteringen in het curriculum doorgevoerd (bijvoorbeeld de reductie van integratieopdrachten, vanuit de vaststelling dat de werkdruk daardoor te sterk steeg) of passen lectoren hun opdrachten aan. Toch mist de commissie een structurele aanpak van het probleem. Zij is de mening toegedaan dat de studenten beter moeten worden geïnformeerd over wat wordt verstaan onder studietijd. De studenten moeten ook gewezen worden op het belang van het bewaken van de studielast. Ook andere maatregelen kunnen overwogen worden, zoals een gedifferentieerde aanpak van de diverse instroom van studenten, zodat de studiebelasting voor de enen haalbaar en voor de anderen uitdagend genoeg is. De opleiding moet volgens de commissie incentives geven aan studenten om meer uit hun studie te halen waar dit mogelijk is. De commissie is het niet eens met de opvatting van de opleiding dat de decretale studiebelastingnorm van 25 à 30 studie-uren per studiepunt onrealistisch is, omwille van de programmatie van het academiejaar in twee semesters van zestien werkweken. Dit zou betekenen dat een student gedurende twintig weken per jaar studievrij zou zijn. Dit strookt niet met de studiehouding die van een student in het hoger onderwijs mag worden verwacht.

De commissie is anderzijds verheugd te merken dat de opleiding maatregelen treft om studiebelemmerende factoren weg te werken, zoals het optreden tegen studenten die niet komen opdagen voor een groepsopdracht. Daarnaast formuleert de opleiding in het zelfevaluatie-rapport een aantal intenties zoals:

- een onderzoek naar de planning van het academiejaar;
- de investering in een aangename leeromgeving op school, zodat de studenten worden gemotiveerd en de gelegenheid hebben om de niet-begeleide werktijd op de campus zinvol in te plannen;
- studenten bewust leren omgaan met hun tijdsinvestering door het bijhouden van logboeken enzovoort;
- optreden tegen studenten die niet of niet frequent komen opdagen.

De commissie nam tevens kennis van een aantal studiebevorderende maatregelen, zoals een nog intensere studiebegeleiding, een regelmatige screening van de studiewijzers door het opleidingshoofd en het doorvoeren van de nodige aanpassingen, en het programma studeerbaar maken voor studenten met een functiebeperking.

## **EBM**

Er werden tot hiertoe geen kwantitatieve studietijdmetingen georganiseerd. De studiebelasting komt wel ter sprake in focusgesprekken met de studenten. Daaruit blijkt dat de studenten gemiddeld 35 tot 40 uur per week werken. De studenten met wie de commissie in contact trad, ervoeren de studiebelasting niet als een probleem. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de meeste EBM-studenten niet-generatiestudenten zijn die van een grote mate van maturiteit getuigen. Tijdens het eerste jaar in Kolding moeten de studenten veel projecten uitvoeren, en is de tijd die aan klassiek studiewerk wordt besteed eerder beperkt. Omdat de Vlaamse studenten dit niet gewend zijn, was de studiebelasting in hun ogen lichter dan verwacht.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de resultaten van de studietijdmetingen kritisch te bekijken, en structurele maatregelen te nemen voor een haalbare en tevens uitdagende studiebelasting.

De commissie suggereert om te onderzoeken of de toekenning van de studiepunten aan de opleidingsonderdelen kan worden verfijnd.

Het is zinvol om in overleg met de studenten het begrip 'studielast' uit te klaren.

De commissie raadt aan om eventueel vormingsessies in verband met timemanagement voor studenten te voorzien.

### **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 commissie apprecieert het voorbereidende onderzoek, de vorming en het overleg tussen lectoren, dat heeft geleid tot de keuze van het opdrachtgestuurde onderwijs in functie van de doelstelling van de opleiding om praktijk- en competentiegericht te werken. Waardevol is de ambitie om via uitdagende en activerende leersettings tegemoet te komen aan de leerstijlen van hedendaagse studenten. De opleiding heeft aangetoond dat zij hiervoor niet over één nacht ijs is gegaan, maar intensief in ontwikkelgroepen ('communities of practice' van lectoren) en ontwikkeldagen in onderling overleg heeft gezocht naar verschillende werkvormen om de studenten te laten groeien in hun competentieontwikkeling, en naar het proces om te groeien in verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Om het opdrachtgestuurde onderwijs te realiseren, is het allocatiemodel van toewijzing van lectoruren gewijzigd. De commissie apprecieert de poging van de opleiding om op die manier de haalbaarheid van nieuwe pedagogisch-didactische werkvormen te verzekeren, door ze in balans te brengen met de beschikbare middelen en de werklust van de lectoren.

De communicatie over de didactische aanpak van de opleidingsonderdelen gebeurt via de studiewijzer die voor elk opleidingsonderdeel is uitgewerkt. De commissie kon de studiewijzers inzien, die op een transparante en eenvormige manier beschrijven waaraan zal worden gewerkt en waarom het opleidingsonderdeel nodig is, wat van de studenten verwacht wordt en tegen wanneer, en hoe wordt gewerkt (werkvormen) en geëvalueerd (toetsvormen). Tijdens de gesprekken kwamen de studiewijzers herhaaldelijk ter sprake. De commissie stelt vast dat het efficiënte instrumenten zijn:

- voor de studenten: om informatie in te winnen over de inhoud en de aanpak van een opleidingsonderdeel;
- voor de lectoren: om kennis te nemen van te verwerven competenties, de inhoud, de werk- en toetsvormen van verwante opleidingsonderdelen;
- voor het opleidingshoofd: om de coherentie van het programma te bewaken via een regelmatige screening. Dit is volgens de opleiding een werk in uitvoering.

Het zelfevaluatie rapport geeft een overzicht van de variatie aan werkvormen op basis van een screening van de ECTS-fiches. De commissie besluit dat er ruim aandacht is voor kennismaking met de praktijk, en dat de opleiding gepaste werkvormen inzet die aansluiten bij de te bereiken competenties. Het hoorcollege komt het

meeste voor, maar de lectoren beklemtonen dat zij hierin de studenten zo veel mogelijk actief trachten te betrekken door vraagstelling en oefeningen. Andere vaak voorkomende werkvormen zijn: begeleidingssessies, werkcolleges, opdrachten, groepswerken, paper, interactiecolleges, verslagen, excursies en stage. Vormen van *e-learning* en elektronische discussiegroepen komen al voor, maar kunnen volgens de commissie nog verder worden ontwikkeld. De commissie kreeg tijdens de gesprekken enkele concrete voorbeelden van de didactische aanpak. Tijdens de taallessen worden de studenten per klas van 20 à 30 studenten ingedeeld. Hoewel de groepsgrootte volgens de commissie aan de hoge kant is, proberen de lectoren naar eigen zeggen regelmatig spreek- en leesoefeningen in kleinere groep te houden. In het digitale taallabo worden luistermateriaal en oefeningen aangeboden. Een nieuw taallabo met mogelijkheid tot het inoefenen van telefoongesprekken, zou in september 2011 in gebruik genomen worden. Er worden rollenspelen gehouden rondom controle van belasting, verkoopgesprekken enzovoort. De moeilijkheidsgraad van de integratieopdrachten wordt opgebouwd naargelang de studievoortgang van de student. De studenten en de afgestudeerden getuigden dat het activerende onderwijs een grote en regelmatig inzet vraagt.

De opleiding heeft via een OOF-project het profiel van de opleiding in kaart gebracht met betrekking tot het gebruik van ICT (ICTi-project). Daaruit blijkt dat ICT vooral wordt ingezet voor het aanscherpen van de nieuwsgierigheid en het activeren van voorkennis, het inoefenen en leren gebruiken of toepassen, het selecteren en analyseren van informatie, en het verwerven van zoekvaardigheden. ICT kan nog beter ingezet worden voor denken en een mening vormen, communiceren en samenwerken, en voor formuleren, het vastleggen van hoofdzaken en reflecteren.

Voor alle cursussen is leermateriaal voorhanden in de vorm van zelf ontwikkeld cursusmateriaal en/of handboeken. Op basis van het ingekeken cursusmateriaal besluit de commissie dat aan de kwaliteit van de vormgeving van het cursusmateriaal in een aantal gevallen nog kan worden geschaafd. De commissie heeft begrip voor de redenering dat het cursusmateriaal ondersteunend is en als basis dient voor zelfstudieopdrachten. Maar indien bijvoorbeeld alleen hand-outs via de leeromgeving ter beschikking worden gesteld, dienen die wel te verwijzen naar bronnenmateriaal. In de mediatheek vinden de studenten een aangepaste collectie gedrukte werken. Daarnaast is een uitgebreide collectie e-bronnen ter beschikking in de vorm van elektronische versies van kranten en magazines, e-tijdschriften en e-boeken. De opleiding zet voor een aantal opleidingsonderdelen e-portfolio's in. Het Stage Informatiesysteem (SIS) is een inhoudelijk sterk medium voor de begeleiding en de evaluatie van de stage. Skype-sessies en videoconferencing worden al beperkt ingezet voor de opvolging van stagiairs in het buitenland.

## **EBM**

De commissie stelt een evenwichtige mix van werkvormen vast. Uit de interviews met de Deense en Britse gesprekspartners bleek dat het competentiegerichte denken en werken in het eerste en het derde trajectjaar zeer sterk aanwezig zijn in ver doorgedreven vormen van project- en zelfstandig werk (vooraf doornemen van literatuur, lezen van hoofdstukken, maken van papers, deelname aan discussies, permanente vormen van evaluatie...). Er wordt sterk een beroep gedaan op de verantwoordelijkheidszin van de studenten om tegen bepaalde deadlines opdrachten uit te voeren. De commissie stelde op basis van de inzage van de studiegidsen vast dat die deadlines duidelijk worden meegedeeld. Het bijwonen van seminars is verplicht. Anderzijds confronteert de opleiding de studenten in het tweede (Leuvense) trajectjaar met een nog redelijk klassiek-didactische aanpak, vooral in de eerder theoretische onderdelen van de hoorcolleges, waarin de basiskennis wordt bijgebracht in functie van werkcolleges en projecten. De beheersing van de basiskennis wordt regelmatig getoetst. Die verschillende aanpak kan voor de studenten verwarrend maar tegelijkertijd leerzaam zijn, vermits de studenten getuigden dat zij pas in het derde jaar in Coventry de rijkdom van die complementaire didactische werkvormen ervoeren. De commissie meent dat de studenten beter kunnen worden bewust gemaakt van die verschillende aanpak.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de vormgeving van het cursusmateriaal aan een kritisch onderzoek te onderwerpen. Dit geldt in het bijzonder voor de eenvormigheid van de elektronische cursussen.

De commissie adviseert een regelmatige screening van de studiewijzers.

Met betrekking tot EBM adviseert de commissie om de studenten beter bewust te maken van de verschillen in didactische aanpak in de drie instellingen.

### **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**

**EBM: goed**

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

In het licht van competentiegericht onderwijs ontwikkelde de hogeschool binnen de werkgroep Toetsbeleid de beleidsnota 'Toetsing en toetsbeleid aan de KHLeuven. Competentiegericht leren vraagt een nieuwe manier van toetsen' (april 2007). De nota bepaalt dat elke opleiding een eigen toetsbeleid en een toetsplan moet ontwikkelen. Ter ondersteuning werd een Toledo-community aangemaakt waarop een KHLeuven-begrippenlijst met toetsbenamingen, informatie over plagiaat en *good practices* te vinden zijn. Daarnaast participeerde de hogeschool in functie van flexibel onderwijs in het onderzoeksproject 'Leerwegaafhankelijk summatief toetsen in de professionele bacheloropleidingen' (Onderwijsontwikkelingsfonds Associatie KU Leuven 2008-2010).

De commissie stelt vast dat binnen de opleiding via studie en vorming een begin is gemaakt van een toetsbeleid en dit volgens een beredeneerde methodiek. In een eerste fase richt de opleiding de aandacht op reflectie en optimalisering van het toetsgebruik middels een inventarisatie van de gebruikte toetsvormen. Hiervoor is al een gedeeltelijke screening gebeurd van de toetsvormen die zijn opgenomen in de studiewijzers. Er is een voor het departement ECHO aangepaste lijst met definities van toetsvormen opgesteld. De inventarisatie kreeg verder vorm middels een invuldocument waarop de lectoren de gebruikte toetsvormen noteerden in overeenstemming met de voorgestelde definities. In de ontwikkelgroepen wordt de vigerende toetspraktijk besproken. De inventarisatie heeft aan het licht gebracht dat de competenties wel degelijk worden gemeten, en dit volgens verschillende niveaus. Zij geeft ook een zicht op de verhouding tussen formatief en summatief toetsen of beide, op de verhouding tussen permanente evaluatie en examens. Op basis van de inventarisatie wil de opleiding verder evolueren naar een variatie van toetsvormen, en wil zij overlap voorkomen. Zij wil de lectoren sensibiliseren om de juiste toetsvormen te hanteren voor de competenties die moeten worden geëvalueerd. Om de werkdruk te verminderen, plant de opleiding in de toekomst vormen van digitaal toetsen. Tot hertoe is de beoordeling nog per opleidingsonderdeel bepaald. Toch stellen de lectoren dat zij al een aantal afspraken hebben gemaakt met betrekking tot de toetscriteria. Om de validiteit en de objectiviteit van de toetsing over de opleiding heen te verbeteren, suggereert de commissie om te werken met generieke beoordelingsniveaus.

De commissie kreeg een aantal voorbeelden van permanente evaluatie, onder andere binnen de opleidingsonderdelen talen. De opleiding past die toetsvorm toe om de integratie van instructie en evaluatie te bewerkstelligen. Dit wordt ook bevorderd door het aantal opdrachtgerelateerde evaluaties. De opleiding toont in het zelfevaluatie rapport aan dat dit aantal toeneemt gedurende de opleidingsjaren. Zij wil op die manier de

studenten gradueel gewend maken aan het competentie- en procesgericht evalueren. Tijdens en na de uitvoering van de integratieopdrachten vindt *peer-assessment* plaats. De beoordeling gebeurt aan de hand van formulieren waarin de te verwerven competenties worden vermeld. De lectoren benadrukken het belang van de feedback over de uitgevoerde opdrachten en de zelfreflectie die daardoor op gang komt. Hierin groeien de studenten volgens de opleiding stelselmatig. De lectoren zijn er zich echter van bewust dat de studenten nog meer moeten leren werken met de beoordelingsniveaus en met de zelfreflectie over het eigen en over elkaars functioneren. Ook de werkbelasting van lectoren en studenten heeft vaak tot gevolg dat feedbackmomenten niet efficiënt of zinvol worden ingevuld. Het competentiegericht toetsen gebeurt vooral aan de hand van de opdrachtgerichte opleidingsonderdelen. De examenvragen die de commissie kon inzien, staan op het niveau van de aangereikte inhoud en van een professionele bachelor, maar toetsen nog voor een groot deel kennis. De commissie besluit dat de opleiding ernstige inspanningen doet om competentiegericht evaluatievormen te introduceren, maar dat de methodiek van het meten van competenties op basis van gedragsindicatoren nog kan verfijnd worden, vooral in de eerste twee opleidingsjaren.

De commissie apprecieert dan weer de aandacht die er is voor de competenties en de daarbij behorende gedragsindicatoren bij de beoordeling van de stages in het zesde semester. De instrumenten die hiervoor worden gehanteerd, zijn het 'Stage Informatiesysteem' (SIS) en de SWOT-analyse van de studenten bij het begin en het einde van het stageproces. De SWOT-analyse wordt besproken en eventueel bijgestuurd door de stagementor en de stagebegeleider. Het Stage Informatiesysteem liep proef gedurende het academiejaar 2009-2010. Na een evaluatie werd een aantal aanpassingen uitgevoerd (gebruiksvriendelijkheid, integratie van SWOT-analyse in het SIS, vormingen van interne en externe begeleiders). De stagebegeleider overlegt met de stagementor in het bedrijf over de toekenning van de punten. De commissie kon spreken met enkelen van hen. Zij kenden de verschillende beoordelingsniveaus, maar vonden sommige gedragsindicatoren te hoog gegrepen in vergelijking met wat van mensen op de werkvloer werd gevraagd.

Bij de bachelorproef worden vooral de beroepsspecifieke competenties getoetst. De commissie meent dat ook voor deze activiteit algemene competenties getoetst kunnen worden (bijvoorbeeld: een zinvolle redenering opbouwen). De scriptie wordt beoordeeld op basis van een presentatie met vraagstelling. De jury bestaat zowel uit lectoren als externen. De promotor beschikt over 50 procent van het puntenaantal. De andere juryleden geven bij consensus een score voor de overige 50 procent. Hierdoor beoogt de opleiding zowel objectiviteit (via de externe beoordelaars) als consistentie (via de lector-promotor).

Om de transparantie van het evaluatiegebeuren te bevorderen, neemt de opleiding naast het wettelijke inzage-recht van het examen een aantal initiatieven. De commissie stelde vast dat de toetsvormen zowel op de ECTS-fiches als op de studiewijzer zijn vermeld. De ECTS-fiches worden elk semester geactualiseerd. De studenten getuigden dat zij vooral gebruikmaken van de informatie op de studiewijzers, die examenvorm, frequentie, data en deadlines vermelden.

Het examenrooster wordt opgemaakt door een lector. Na een consultatieronde waarbij de opleidingshoofden en de departementale studentenraad betrokken zijn, wordt het definitieve examenrooster ten laatste een maand voor de examenperiode via de valven en het studentenportaal bekendgemaakt. Normaal wordt één examen per dag voorzien. Voor studenten met een functiebeperking of een topsportstatuut, of in het geval van gewettigde afwezigheid wordt een gepaste oplossing gezocht. De commissie stelde vast dat de opleiding inspanningen heeft gedaan voor een verbetering van organisatie van de examens. De studenten van het eerste en het tweede trajectjaar waren meer tevreden over de examenregeling dan de derdejaars en de alumni. Debet hieraan is de toename van het aantal combistudenten. De opleiding zegt enige tijd nodig te hebben gehad om hiermee om te gaan bij de planning van de examens.

De formele regeling van de evaluaties staat beschreven in het onderwijs- en examenreglement (OER) dat de commissie kon inzien. De werking van de examencommissie wordt voorbereid door een technische commissie. Om een en ander voor de studenten duidelijk te maken, krijgen zij in de twaalfde week van het eerste semester een toelichting bij de studentvriendelijke samenvatting van het OER door de ombudsdienst. De studenten kunnen met klachten terecht bij de ombuds. Het aantal klachten verhoogt volgens de opleiding als gevolg van de toenemende mondigheid van de studenten. Toch komt het zeer zelden tot een officiële klacht voor de

beroepscommissie, omdat de meeste klachten worden opgevangen tijdens feedbackmomenten of na overleg met de ombuds en eventueel de betrokken lector. In het OER is een procedure opgenomen voor de behandeling van fraude. De hogeschool wil inzetten op de voorkoming van fraude, onder andere via de inzet van de antiplagiaatsoftware Turnitin. Aan het OER is trouwens een artikel toegevoegd over de bestrijding van digitale fraude.

De kwaliteit van het toetsgebeuren wordt op verschillende manieren geëvalueerd, onder andere via de SPA-enquêtes. Die tonen aan dat een aantal aspecten bijzondere aandacht vraagt, zoals de duidelijkheid van de evaluatiecriteria (een tevredenheidsindex van 45,5 procent in de bevraging van de studenten 2009-2010). De lectoren zijn over het algemeen zeer tevreden over het toetsgebeuren, behalve voor het OER, terwijl de studenten dit aspect duidelijk hoger scoren.

## **EBM**

De partnerovereenkomst bepaalt dat de evaluatie gebeurt volgens de geldende regels in elk van de instellingen. De commissie stelt na onderzoek van de studiegidsen en de ECTS-fiches, en op basis van de gesprekken met de vertegenwoordigers van de opleidingen en van de studenten vast dat de studenten degelijk worden ingelicht over wat van hen verwacht wordt, en over de verschillende evaluatievormen en -criteria. Er is een goede mix van toetsvormen, die via een concordantiematrix gerelateerd worden aan de beoogde competenties. De commissie is positief over de objectiviteit van de beoordeling. In Kolding vindt na het eerste semester een interne evaluatie plaats. Op het einde van het tweede semester wordt een examenzittijd georganiseerd in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de Deense overheid. Die externe beoordelaar heeft ervaring met andere opleidingen en is daardoor in staat een benchmark uit te voeren. In Coventry is een tweede supervisor aanwezig voor het eindwerk. In het geval van herkansingen in Kolding kunnen de studenten al voorwaardelijk starten met het volgen van de cursussen. Tot hiertoe kwamen slechts weinig herkansingen voor. In Coventry kunnen de studenten een herkansing doen in de zomermaanden. Die komt in aanmerking voor een '*Ordinary Bachelor Degree*'. De commissie vernam dat dit tot hiertoe bij één student EBM is voorgevallen. Het belang van de dissertatie (opleidingsonderdeel Business Analysis) blijkt uit het grote aantal toegekende studiepunten (30). De studenten worden echter degelijk voorbereid op de presentatie en zijn op de hoogte van de evaluatiecriteria. Een inschrijving in Coventry is slechts mogelijk indien ze minstens 55 studiepunten in het vorige trajectjaar hebben verworven. Vermits Coventry een jaarsysteem hanteert, kan dit eventueel leiden tot een jaar uitstel. In de toekomst zal ook Coventry een semestersysteem invoeren, zodat dit euvel wordt opgevangen.

Aan het einde van elk academiejaar worden de studiepunten uitgewisseld tussen de partnerinstellingen. Zij worden in de KHLeuven omgezet volgens het ECTS-systeem. Om de Vlaamse bachelorgraad te behalen, moet voldaan zijn aan de volgende voorwaarden:

- het jaarlijkse studieprogramma ter waarde van 60 studiepunten hebben voldaan aan elk van de instellingen;
- in totaal 180 studiepunten hebben behaald;
- minstens de volgende keuzevakken volgen:
  - in jaar 1: Business French I (5 ECTS) of Business German (5 ECTS)
  - in jaar 2: Business French II (5 ECTS) of Business German (5 ECTS)
  - in jaar 3: een buitenlandse taal ( ECTS);
- in KHLeuven ingeschreven zijn in jaar twee via een diplomacontract, en in jaar één en drie via een administratieve inschrijving;
- *non-native* sprekers Engels van buiten Europa moeten voldoen aan de gestelde taalvereisten;
- voldoen aan de criteria met betrekking tot de creditomzetting.

De studenten zijn tevreden over de feedback van de examens. Zij hebben via de elektronische leeromgeving Blackboard permanent zicht op de toegekende punten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de methodiek van het meten van competenties op basis van gedragsindicatoren nog te verfijnen.

De commissie raadt aan om generieke beoordelingscriteria te ontwerpen.

De commissie raadt aan te onderzoeken hoe ook de algemene competenties aan bod kunnen komen bij de evaluatie van de bachelorproef.

### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding.

Zij houdt een gedetailleerd overzicht bij van de studenteninstroom (aantallen, gender, beursstudenten, generatiestudenten, vooropleiding). De volgende elementen vielen de commissie op: een continue stijging van het studentenaantal, gepaard gaand met een groei van het marktaandeel tot 8,55 procent in 2009; 96,9 procent van de studenten had een diplomacontract; in de afstudeerrichtingen MAR, FIVE en REP komt een meerderheid van de studenten uit het ASO; in AFI komen de meeste studenten uit het TSO; 45,9 procent van de studenten heeft een universitaire bacheloropleiding gevolgd (zonder diploma). Hieraan is de nabijheid van de KU Leuven debet. Bijna een derde van de studenten is kotstudent. Het profiel van de instromende studenten wordt vervolledigd door informatie met betrekking tot de sociaal-economische achtergrond, die de opleiding krijgt van de dienst Kwaliteitszorg. Hieruit blijkt dat de meerderheid van de studenten ouders heeft die een hogeronderwijsopleiding hebben gevolgd. 6,7 procent van de studenten geeft aan moeilijkheden te ondervinden om de studies te financieren.

Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij tevreden zijn over de studie-informatie en het onthaal, onder andere via de infodagen en infobeurs, de SID-inbeurzen, de informatieavonden en de openlesdagen. De sinds 2009 vernieuwde website van de hogeschool biedt de meest recente informatie over het studieaanbod. De commissie kon een aantal aantrekkelijke folders van de opleiding inzien met gedetailleerde informatie per afstudeerrichting (opleidingsonderdelen en studiepunten). Op departementaal vlak vormen twintig lectoren het

infoteam. Om hun taken naar behoren te vervullen, krijgen zij een trainingssessie over informatieverstrekking aan jongeren.

De studiebegeleiding speelt een belangrijke rol bij het onthaal en de initiatieven bij de instroom. De commissie vernam dat alle studenten bij aanvang van de studies worden gescreend met behulp van een LASSI-test. Daarop volgt een verplicht intakegesprek met een studiebegeleider. In het geval er problemen met de studieaanpak te verwachten zijn, wordt de studenten aangeraden om één of meer sessies van de dienst Studiebegeleiding van de KHLeuven te volgen (studieplanning, motivatie...) of deel te nemen aan de monitoraten. Op basis van de resultaten van een test boekhouden in lesweek één worden de studenten in een beginnersgroep of een groep gevorderden geplaatst. Ook voor Frans kunnen studenten starten in een groep beginners Frans. Om de studenten voor te bereiden op het taalgebruik in het hoger onderwijs en de taalbeheersing Nederlands, heeft het departement ECHO enkele taalbeleids- en taalondersteunende initiatieven ontwikkeld, onder andere een zomercursus academisch Nederlands. De opleiding maakt gebruik van taalondersteuningsmateriaal dat werd ontwikkeld in het onderzoeksproject 'Taalvaardig in het hoger onderwijs'.

Wat het aanbod van flexibele leerwegen betreft, concretiseert de opleiding de beleidslijnen van de hogeschool ter zake. De invoering van het semestersysteem heeft enerzijds tot gevolg dat studenten na het eerste semester hun studiekeuze kunnen herzien, en biedt anderzijds aan studenten met een beperkt programma van het vijfde en zesde semester de mogelijkheid in een bijkomend semester de studies halfweg het jaar te kunnen afronden. De opleiding ziet zich geplaatst voor een dubbel aansluitingsprobleem van studenten met een verschillend profiel: enerzijds de zij-instromers met een universitaire (niet voltooide) vooropleiding en anderzijds die met een graduaatsopleiding. Gezien de nabijheid van de KU Leuven zijn er nogal wat studenten die de kwalificaties die zij elders hebben verworven, willen verzilveren. Voor hen is de EVK-procedure een mogelijkheid om vrijstellingen te bekomen. Een overzicht met de mogelijke vrijstellingen op basis van de voorgeschiedenis van de student en het programma van de bacheloropleiding vinden zij op de 'Vrijstellingenwijzer' die de KHLeuven in 2007-2008 ontwikkelde. Het webgebaseerde systeem laat toe om op een geautomatiseerde manier het aanvragen, beheren, toekennen en administratief opvolgen van vrijstellingen af te handelen. In 2009-2010 vroegen 173 studenten EVK-vrijstellingen aan, van wie 104 enkel een EVK-dossier hadden en 69 tevens een combiprogramma volgden. De opleiding signaleert een specifiek probleem van leerkrediettekorten bij zij-instromers. Dit tekort is opgelopen buiten de KHLeuven. De hogeschool zal de problematiek aankaarten op associatieniveau. Om het probleem voor die studenten niet te laten ontsporen, worden studenten met een negatief leerkrediet slechts toegelaten voor een gelimiteerd jaarprogramma (tien studenten voor de opleiding Bedrijfsmanagement in 2009-2010).

Ook voor de EVC-procedure is een hogeschoolbrede procedure ontwikkeld met een portfolio-opdracht en een competentiegericht interview in aanwezigheid van twee externe assessoren. De competentiematrix dient als richtsnoer voor het toekennen van vrijstellingen. Tot hiertoe heeft slechts één kandidaat de EVC-procedure afgewerkt. De commissie meent dat de procedure nog beter bekend kan worden gemaakt.

De commissie kreeg toelichting bij de manier waarop de EVC-procedure wordt toegepast voor de zij-instromers uit het volwassenenonderwijs (de CVO's, Centra voor Volwassenenonderwijs). De opleiding is voor de afstudeerrichting REP in 2008-2009 gestart met de eerste inschrijvingen van studenten uit die graduaatsopleidingen. Vooraf was een onderzoek gedaan naar de inhoud van de contacturen en de modules van het CVO, en de mate waarin die matchten met de competentiematrix. Van de vier ingeschreven studenten slaagden twee in de bacheloropleiding. Een van de (werk)studenten vertelde de commissie hoe zij op basis van aangetoonde werkervaring werd vrijgesteld van de stage. Dit maakte de opleiding voor haar haalbaar. Zij heeft gekozen voor de KHLeuven-opleiding omwille van het semestersysteem. Zij ondervond wel moeilijkheden met opleidingsonderdelen zoals Verbintenissenrecht en Belastingrecht wegens de beperkte achtergrond die zij hiervoor had meegekregen in de CVO-opleiding. De moeilijkheid voor deze (werk)studenten is de deelname aan de (integratie)opdrachten omwille van het nieuwe karakter ervan en de moeilijkheid om hun aanwezigheid te combineren met een werkopdracht. Ook voor MAR en AFI lopen initiatieven om CVO-studenten toe te laten tot de bacheloropleiding. Tijdens het academiejaar 2010-2011 wordt een eerste evaluatie gemaakt. De bedoeling is om op (korte) termijn te komen tot een aanvullingstraject van 90 studiepunten. De opleiding motiveert dit hoge aantal nog te behalen studiepunten vanuit de zorg voor een kwalitatieve opleiding, ook voor die studenten.



De opleiding vermeldt ten slotte enkele initiatieven die zij neemt om, in het kader van een diversiteitsbeleid, kansen te creëren voor studenten die geen diploma secundair onderwijs hebben behaald. Zij kunnen starten indien zij slagen voor een toelatingsprocedure. Allochtone studenten worden aangemoedigd om zich in te schrijven. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat zij, indien zij dat wensen, bij de studentendienst extra persoonlijke begeleiding kunnen krijgen.

### **EBM**

De studenten worden tot op heden voornamelijk gerekruteerd in de landen van de partnerinstellingen, maar kunnen in principe van overal ter wereld komen. De kandidaat-studenten zijn zowel generatie- als niet-generatiestudenten die erg geïnteresseerd zijn in een internationale opleiding en carrière.

Bij instroom in het eerste trajectjaar in Denemarken moeten zij slagen in een test basiskennis Engels (niveau 3,5 van het *International English Language Testing System*, IELTS), die de Deense overheid oplegt voor alle inkomende studenten. De KHLeuven heeft in associatieverband besloten om die instroom te verhogen tot het niveau 6 van IELTS. De commissie vernam dat de KHLeuven verder aftoetst met de partnerinstellingen of zij dit niveau eveneens zullen hanteren (vanaf 2012).

De instroom in *Coventry University* is beperkt tot twintig studenten. Om de groeimogelijkheden van de opleiding niet te discrediteren, onderzoekt KHLeuven de mogelijkheid om andere partners hierbij te betrekken. De commissie vernam dat er hiervoor gunstige perspectieven waren. Tegelijkertijd wil de opleiding inzetten op een ruimere rekrutering, ook buiten de partnerlanden. Hierdoor wil zij het internationale karakter nog verhogen. De opleiding verklaart de ambitie te koesteren om de instroom in de volgende vijf jaar te verdubbelen.

Tijdens de interviews met de studenten stelde de commissie vast dat zij aangetrokken worden door de zelfstandigheid die van hen wordt verwacht en door de internationale dimensie. Het gaat meestal om de betere studenten, die ook erg flexibel zijn en bereid zijn zich aan te passen aan nieuwe omgevingen. De studenten getuigden dat de leerervaring veel ruimer is dan een Erasmusuitwisseling. De transitie tussen de drie jaren, de internationale netwerken en vriendschapsbanden, de verschillende culturele en didactische contexten zijn zoveel aspecten die zij niet hebben in een Erasmuservaring.

De opleiding beseft dat zij nog meer inspanningen moet doen om de studenten voor te bereiden op de verschillende didactische settings, de keuzemogelijkheden en de verblijfsmogelijkheden. De partnerinstellingen organiseren daarvoor elk jaar 'Introduction Days'. De inhoud ervan wordt elk jaar verrijkt met informatie die de opleiding krijgt van studenten die het vorige jaar met succes hebben afgerond. Het internationale karakter van de opleiding impliceert dat de totale inschrijvingskosten voor het hele programma hoger uitvallen dan die van een reguliere Vlaamse basisopleiding. Zij kunnen tot 4000 euro oplopen. De studenten met wie de commissie sprak, vonden dit toch een zinvolle investering als voorbereiding op een internationale carrière of een carrière in een multinationale onderneming.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## 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 academische gerichtheid van het programma:           | goed      |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | goed      |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
|   | EBM: goed |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:                                     | goed      |

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:

Het personeelsbeleid wordt sterk gestuurd vanuit de centrale diensten van de hogeschool op het vlak van aanwerving, benoemingen en bevordering. Volgens de uitvoerige informatie in het zelfevaluatierapport gebeurt dit met de nodige zorgvuldigheid, en in overeenstemming met de wettelijke en decretale vereisten. In het 'Beleidsplan personeel' wordt een aantal strategische doelstellingen geëxpliciteerd. De commissie apprecieert hierin de aandacht voor de kwaliteit van het leidinggevende personeel en de zorg voor een haalbare, evenwichtige en competentiegerichte taakinving. Met ondersteuning van een consultancybureau heeft de hogeschool een competentiewoordenboek ontwikkeld, dat werd gebruikt voor de ontwikkeling van competentieprofielen voor onderwijzend en leidinggevend personeel. Het wordt ook gehanteerd bij werving en selectie, loopbaanbegeleiding, professionalisering en toewijzing van opdrachten.

De concretisering van het personeelsbeleid gebeurt op departementaal vlak. De departementale leiding staat in voor de toewijzing van de opdrachten in overleg met opleidingshoofden en personeelsleden. De commissie apprecieert trouwens de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling die de opleiding en de hogeschool biedt, onder andere door alle vacatures eerst intern binnen de hogeschool bekend te maken. Voor leidinggevend worden de vacatures zowel intern als extern uitgeschreven. De commissie kreeg toelichting bij de gevolgde procedure die wordt gehanteerd bij het einde van een mandaatperiode van de leidinggevend. Zij kreeg daarbij voorbeelden van de (externe) aanwerving van de opleidingshoofden REP en FVE, waarbij naast een sollicitatiegesprek een dagassessment plaatsvond. Bij aanwerving van lectoren wordt rekening gehouden met werkervaring en/of -gerichtheid, onderzoekservaring en pedagogisch-didactische bekwaamheid. De commissie waardeert de aandacht die al bij de aanwerving in het kader van internationalisering wordt besteed aan talenkennis en de bereidheid tot deelname aan lectorenmobiliteit.

Tijdens het bezoek maakte de commissie kennis met een hecht en enthousiast personeelsteam dat, naar eigen zeggen van de studenten, erg toegankelijk voor hen is. Ook het administratieve personeel heeft een goed contact met de studenten en kon het studentenprofiel van de verschillende afstudeerrichtingen goed plaatsen. De commissie is tevreden over het systeem van functionerings- en evaluatiegesprekken. De leidinggevend hebben een vorming ontvangen voor het voeren van functioneringsgesprekken. Die worden voor de lectoren tweejaarlijks en voor het ATP om de vier jaar gehouden. De decretaal verplichte evaluatie gebeurt om de vijf jaar. Door het directe en dagelijkse contact met leidinggevend kan het ATP-personeel functionerings- en andere problemen ook tussentijds aanpakken. De algemene directie gaf toelichting bij de graduele invoering van een nieuw systeem, waarbij niet alleen anciënniteitsregels maar ook kwalitatieve criteria uit het functioneringsgesprek de basis vormen voor benoeming. Het systeem is met de personeelsafvaardiging onderhandeld en in een protocol opgenomen.

De opleiding staat in voor het onthaal van nieuwe personeelsleden door middel van een ontvangst door het opleidingshoofd, een voorstelling aan de collega's en de interne begeleiding in de ontwikkelgroepen. Bovendien is door de hogeschool een apart introductietraject voorzien, bestaande uit een introductiedag en verschillende

vormingssessies. Nieuwe personeelsleden kunnen ook gebruikmaken van vormingsdagen die de Associatie KU Leuven inricht.

Personeelsleden worden ondersteund inzake didactische competenties met het oog op de beheersbaarheid van de opdrachtgerichte en praktijkgerichte accenten van de opleiding. Hierin wordt de opleiding ondersteund door de eigen departementale onderwijssteuner en de hogeschoolbrede werkgroep Professionalisering. Die heeft voor de periode 2008-2013 een beleidsplan met strategische doelstellingen opgesteld. Die sluiten aan bij de strategische doelstellingen van het algemene personeelsbeleid. De commissie waardeert de ambitie om de aanwezige en verworven expertise te consolideren, en om het professionaliseringsbeleid transparant te maken. Via het portaal kunnen de lectoren zich inschrijven op het professionaliseringsaanbod van de hogeschool en het departement. Per jaar organiseert het departement een tweetal 'vormingsdagen'. De commissie nam kennis van verschillende onderwerpen die gedurende de laatste twee academiejaren werden behandeld (e-leren, plagiaatpreventie, toetsbeleid, vernieuwingen rond stage en scriptie, opleiding SIS enzovoort). Er wordt, volgens de informatie die tijdens de gesprekken werd ingewonnen, ingespeeld op de noden van de lectoren. Specifiek voor taallectoren doet zich de noodzaak gevoelen voor didactische scholing rond het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen. Voor de studie- en studentenbegeleiders werden bijscholingen georganiseerd over sociale wetgeving. De pedagogisch-didactische professionalisering werpt, volgens de commissie, zijn vruchten af. Een derdejaarsstudent getuigde immers dat hij de lectoren in de loop van zijn studies heeft zien groeien in het werken met competenties. De studenten merkten op dat de lectoren met zo weinig mogelijk opdrachten zo veel mogelijk competenties trachtten af te dekken. De competenties van de leidinggevendenden worden aangescherpt door het 360 gradeninstrument. De commissie vernam dat in het jaar van het visitatiebezoek het leidinggevende personeel een hogeschoolbreed georganiseerde managementopleiding volgde.

#### **EBM**

De meeste titularissen van de opleidingsonderdelen zijn eveneens verbonden aan de reguliere opleidingen in de partnerinstellingen. KHLeuven heeft de mogelijkheid gegeven aan de lectoren om voor een lesopdracht te kandideren. De commissie stelde vast dat de vrije kandidering als effect heeft dat de lectoren erg gemotiveerd zijn om in een internationale context les te geven. Zij zijn meestal ook betrokken bij internationaliseringsinitiatieven van de reguliere opleiding. De Deense lectoren hebben in principe een universitaire kwalificatie, en een aantal doceert als gastdocent aan andere instellingen voor hoger onderwijs in Denemarken, in het bijzonder de *Syddansk University*. Zij treden ook op als externe examiner in andere instellingen. 25 procent van de lectoren is internationaal gerekruteerd. De lectoren in Coventry hebben eveneens een internationale focus op onderwijs. Onder meer als gevolg van de kleine studentenaantallen ondervinden de studenten een goede toegankelijkheid van de lectoren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **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:**

**voldoende**  
**EBM: goed**

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

In de taakbelasting van het onderwijzende personeel is 10 procent voorbehouden voor bijscholing. In 2008-2009 startten de hogeschooldiensten van KHLeuven een 'Elektronisch systeem voor Registratie van Navormingsactiviteiten' (ERNA) op. Sinds 2009 kunnen ook nascholingen per departement worden ingevoerd. Het systeem laat niet alleen toe om gevolgde navormingen te registreren, maar ook om evaluatierapporten te trekken voor het beleid, en financiële gegevens uit te wisselen tussen departement en boekhouding. Het zelfevaluatierapport vermeldt dat in 2009-2010 68 van de 70 medewerkers navormingen hebben geregistreerd. Drie vierde hiervan is gewijd aan de ontwikkeling of bijsturing van jobgerelateerde competenties. Vragen om bijscholing worden in de regel toegestaan door het opleidingshoofd of door het departementshoofd indien het om duurdere initiatieven gaat.

Een band met het bedrijfsleven is een belangrijk aanwervingscriterium. De opleiding zegt dat 62 procent van de lectoren voor de toegewezen opleidingsonderdelen relevante beroepservaring kan inbrengen. Volgens de lectoren blijven zij op de hoogte van evoluties in het werkveld door de begeleiding van de stages en scripties, de contacten met bedrijven naar aanleiding van de integratieopdrachten, de organisatie van bedrijfsbezoeken, het Start-up Café, de jaarlijkse congressen en de deelname aan de EAC's. Een aantal lectoren geeft externe trainingen, engageert zich als sprekers op congressen of is auteur van handboeken in het domein van zijn specialisatie. In het kader van permanente vorming voor bedrijven organiseert de opleiding jaarlijks verschillende lezingen, zoals de seminaries van de Fiscale Club, die de beroepsorganisaties IAB, BIBF en IBR erkennen als bijscholingen. Op de lezingen worden de alumni, de studenten van de postgraduat en de banaba en de derdejaarsstudenten uitgenodigd. De commissie stelt vast dat de andere afstudeerrichtingen, FVE en REP, op dit vlak minder actief zijn.

Voor de uitwisseling van *good practices* spelen de ontwikkelgroepen een grote rol. Zij zijn georganiseerd rondom bepaalde opleidingsonderdelen (talen, economie...) en komen een aantal malen per jaar samen tijdens de zogenaamde 'Ontwikkeldagen' (zes in 2010-2011). Om de multidisciplinariteit te bevorderen, kunnen lectoren deelnemen aan verschillende ontwikkelgroepen als de behandelde items hen interesseren. In de ontwikkelgroepen worden de inhoud van opleidingsonderdelen en de beoogde competenties op elkaar afgestemd. Zo vernam de commissie dat binnen de ontwikkelgroep Talen overleg is gevoerd met vaklectoren en er verder contact is geweest met de expert- en adviescommissies betreffende de afstemming van het talenonderwijs op het werkveld. De opleiding wil in de toekomst verder investeren in deze vormen van kennisdeling en expertiseontwikkeling.

De opleiding geeft toe dat het niet gemakkelijk is de lectoren te motiveren om in te stappen in praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Op departementaal vlak zijn daarom twee personen gedeeltelijk belast met de coördinatie van onderzoek. Zij maken deel uit van een interdepartementale werkgroep Onderwijs en onderzoek. In het academiejaar 2009-2010 werden op die manier toch 24 lectoren betrokken bij een tiental projecten van praktijkgericht onderzoek. Tijdens het gesprek met de algemene directie vernam de commissie een bezorgdheid over de uitbouw van het praktijkgerichte onderzoek na de integratie van de academiserende opleidingen in de universiteiten. De directie pleitte ervoor om voor dit aspect aansluiting te vinden met andere professionele bacheloropleidingen en met de universiteiten.

De commissie apprecieert de gedragenheid van internationalisering door het personeelskorps. De opleiding besteedt er 1,5 VTE aan. De taken zijn gespreid over verschillende lectoren: algemene coördinatie, begeleiding inkomende en uitgaande studenten, beheer van internationale stages en een studieadviseur voor studenten die in het buitenland willen verder studeren. De expertise van de lectoren wordt aangescherpt door de contacten met buitenlandse hogescholen, bijvoorbeeld in het kader van de Internationale Week (per afstudeerrichting) en een aantal internationale projecten (bijvoorbeeld de samenwerking met Nederlandse hogescholen op het vlak van ERP). Sinds enkele jaren is een aantal lectoren betrokken bij projecten in het kader van studentenstages in ontwikkelingslanden.

## **EBM**

De studenten en de alumni EBM verklaarden dat de lectoren terdege hun vakdomein beheersten. De KHLeuven eist van de lectoren een Engelse taalbeheersing op niveau C1. Indien zij het wensen, kunnen zij hiervoor ondersteuning krijgen via taaltrainingen. Voor de vertaling van documenten of begeleiding van Engelstalig cursusmateriaal kunnen zij een beroep doen op het vertaalbureau dat aan de hogeschool is verbonden. Anderzijds meldden de studenten dat sommige Deense lectoren de Engelse taal minder goed machtig waren. De verantwoordelijken verklaarden dat zij het probleem kenden en al maatregelen hadden genomen. Hoewel de Deense opleiding uitdrukkelijk stelt dat zij geen onderzoeksinstelling is, hebben vele lectoren publicaties in vaktijdschriften op hun naam staan en zijn zij nauw betrokken bij het werkveld. Een groot aantal lectoren is gastdocent aan andere Deense instellingen voor hoger onderwijs. Zij nemen regelmatig deel aan internationale congressen. De contacten tussen de drie opleidingen zijn op die manier ontstaan. *Coventry University* evolueerde in de laatste tien jaar van een *Polytechnic* naar een nieuwe *University*. De commissie vernam dat daardoor vele lectoren een sterke band hebben met het bedrijfsleven, vaak als consultant, en tevens betrokken zijn in onderzoek.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de lectoren te motiveren in te stappen in praktijkgericht onderzoek in het kader van de integratie van onderzoek en onderwijs.

De commissie vindt het wenselijk dat ook de afstudeerrichtingen FVE en REP actiever optreden op het vlak van permanente vorming.

## **EBM**

De commissie adviseert om de Engelse taalvaardigheid van de (Deense) lectoren te borgen.

### **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:**

Hoewel de commissie van mening is dat de opleiding beschikt over een personeelsteam dat tegemoetkomt aan de noden, vraagt zij de opleiding te waken over de werkdruk bij de personeelsleden. Zij gaven tijdens de gesprekken aan dat steeds nieuwe opdrachten vanuit de hogeschool, soms onder invloed van externe druk, worden opgelegd (afstandsonderwijs, *blended learning*, avondonderwijs...). Daaraan zou de lage tevredenheidsindex van het personeel op de S.P.A-enquête voor dit aspect te wijten zijn. Bij langdurige ziekte van personeelsleden ondervindt de opleiding problemen om een gepaste vervanging te vinden. Dan wordt een oplossing gezocht via de overname van opleidingsonderdelen door vakcollega's, maar dit is niet evident gezien de hoge mate van specialisatie die vereist is. De hogeschool van haar kant wijst op de belemmerende factoren voor het voeren van een goed personeelsbeleid, zoals de strakke regelgeving met betrekking tot de rechtspositieregeling en de systematische onderfinanciering van de opleidingen in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

Van de 66 bij de opleiding betrokken personeelsleden is 62 procent voltijds actief binnen Bedrijfsmanagement. Twee derde van de personeelsleden heeft naast de onderwijsopdracht een organisatorische opdracht. 68,4 procent van de lectoren is vast benoemd. Er is een overwicht aan vrouwelijke personeelsleden (47 vrouwen

tegenover negentien mannen). Op het moment van de visitatie bedroeg de student-lectorratio voor de verschillende afstudeerrichtingen: 1 op 22 voor AFI, 20 voor FVE, 16 voor REP en 22 voor MAR. De opleiding doet een beroep op één gastlector. Voor verschillende onderwijsactiviteiten wordt externe expertise in huis gehaald via gastsprekers (toelichting bij en begeleiding van integratieopdrachten, gastcolleges, lezingen in het kader van het Start-up Café enzovoort).

De commissie stelt vast dat de hogeschool de administratieve en technische expertise bundelt op hogeschool- en departementaal vlak. De personeelsadministratie wordt centraal in de hogeschool verzorgd. Het departement ECHO zet samen met het departement Lerarenopleiding administratief en technisch personeel in voor het beheer van de bibliotheek, de logistiek, preventie en welzijn, de boekhouding en ICT. Die diensten worden bovendien op hogeschoolvlak gecoördineerd.

De gemiddelde leeftijd van de lectoren bedraagt 45,03 jaar. Toch vraagt de commissie aandacht voor de evolutie van de leeftijdscurve (vijftien docenten bevinden zich in de leeftijdscategorie 50-59 en twee personeelsleden zijn ouder dan 60 jaar).

### **EBM**

De opleiding in de KHLeuven wordt geleid door twee coördinatoren. Zij hebben minstens wekelijks contact met de coördinatoren van de partneropleidingen via mail, telefoon of Skype-conferenties. Een drietal keer per jaar wordt uitgebreid overleg in een van de partnerinstellingen georganiseerd. Voor de administratieve ondersteuning doet de afstudeerrichting een beroep op de ondersteuning van de drie instellingen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om een goede balans te zoeken tussen de opdrachten die inherent zijn aan het competentie- en opdrachtgerichte onderwijsaandacht en de werkdruk van het personeel.

De commissie vraagt aandacht voor de evolutie van de leeftijdscurve.

### **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: | voldoende |
|   | EBM: 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: goed

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

Het departement ECHO deelt zijn campus met het departement Lerarenopleiding. Dit heeft als voordeel dat een aantal gemeenschappelijke diensten kan worden gedeeld, zoals de sporthal, het studentenrestaurant, aula's, onthaal, bibliotheek en studieceter, burelen voor logistiek, ICT en studentendiensten. Toch heeft de commissie niet de indruk dat dit de eigenheid van de opleiding in het gedrang brengt. Tijdens het bezoek stelde de commissie vast dat een aantal concepten bepalend is geweest bij het ontwerp van het gebouw. Om de integratie van onderwijs en studentenleven te bevorderen, is een aantal diensten gegroepeerd rond een agora (onthaal, ontmoeting). De aantrekkelijkheid van de ruimtes is voor de studenten een uitnodiging om langer op de campus te blijven dan strikt noodzakelijk voor de contacturen. Het grondplan in vierkantvorm stimuleert tot sociaal contact en geborgenheid. De studentenvertegenwoordigers (studentenclub en studentenraad) beschikken over een eigen lokaal. Het opdrachtgestuurde onderwijs wordt ondersteund door vele kleinere projectlokalen en vergaderruimtes. Een aantal lokalen kan worden samengevoegd tot grotere units, en in een aantal andere lokalen is meubilair aanwezig dat flexibel inzetbaar is in functie van verschillende werkvormen. Ook de gezamenlijke lectorenruimte en een aantal aparte werkplekken (27 voor lectoren met een coördinatieopdracht en achttien voor gedeeld gebruik) zijn erop gericht om hen te stimuleren op de campus te werken. Alle administratieve personeelsleden hebben een eigen werkplek. De accommodatie zoals de aula's lenen zich tot buitenschoolse activiteiten zoals congressen. Dit biedt de gelegenheid om het werkveld in de school te brengen.

De campus is gemakkelijk bereikbaar via het openbaar vervoer of per fiets (met onder het gebouw een ruime fietsengarage). De commissie apprecieert de netheid van de lokalen, die in de hand wordt gewerkt door de permanente aanwezigheid van een conciërge en het responsabiliserende beleid van de opleiding dat aandacht besteedt aan een goede attitudevorming van de studenten. Voor rokers is in overleg met de studentenraad een rookregeling uitgewerkt. In de leslokalen zijn voorzieningen voor een gescheiden afvalbehandeling.

De opleiding beschikt over zeven goed uitgeruste computerlokalen en een taallabo. Op bijna de hele campus is laptopgebruik met draadloos internet mogelijk. De opleiding meldde dat een onderzoek naar de didactische, financiële en technische mogelijkheden van een laptopproject lopende was. De commissie bezocht het videoconferentielokaal dat gebruikt wordt in functie van internationale projecten en stages. In het lokaal Internationalisering vinden de studenten medewerkers en documentatie over studeren en werken in het buitenland. De studietrajectbegeleiders beschikken over een apart gesprekslokaal. Ook het Bureau Professionalisering en het Start-up Café hebben eigen werklokalen. De cursus- en reprografiedienst, het secretariaat en het onthaal zijn geopend van 7.45 tot 18 uur.

Het studielandschap met geïntegreerde bibliotheekvoorziening en het studieceter zijn faciliteiten om de lectoren en de studenten te ondersteunen in functie van het opdrachtgestuurde onderwijsconcept. Het studielandschap/de bibliotheek beschikt over 250 werkplaatsen, waarvan 85 computerwerkplaatsen. De bibliotheekcollectie bestaat uit 5000 handboeken, naslagwerken en standaardwerken. De bibliothecaris wordt bij de aanschaf van nieuwe werken geadviseerd door een campusbibliotheekraad waarin de opleidingshoofden en een lector zitting hebben. Via de bibliotheeksamenwerking hebben personeel en studenten vrije toegang tot alle bibliotheken van de onderwijsinstellingen van de Associatie KU Leuven. De publiekscatalogus van de KHLeuven-hogeschoolcollectie



zal in de nabije toekomst worden opgenomen in het wetenschappelijke LIBIS-bibliotheeknetwerk. Een aantal belangrijke elektronische databanken met inhoudsopgaves, referenties of e-tijdschriften is raadpleegbaar via het portaal van de KHLeuven, met name Article Database, EbscoHost (Business Source Premier), Jura, Science Direct, WetsWise en Web of Knowledge. De meeste zijn ook off-campus raadpleegbaar. Artikels van Vlaamse kranten zijn toegankelijk via Mediargus (enkel op de campus wegens licentiebeperkingen van de uitgever). In het studiecentrum beschikken de studenten over een vrije ruimte met zestig computerwerkplaatsen om zelfstandig individueel of in groep aan opdrachten te kunnen werken.

Het ICT-systeembeheer, de gebruikersondersteuning en de applicatieontwikkeling worden centraal gestuurd vanuit de hogeschooldiensten. Voor de departementen ECHO, Lerarenopleiding en de algemene diensten gebeurt de eerstelijns-ondersteuning door een team van 3,6 VTE. Voor de internetverbinding is de hogeschool aangesloten op het BELNET-netwerk (100 Mbit/s, in de toekomst 1Gbit). Voor de interne communicatie beschikt de hogeschool over twee gescheiden netwerken: het didactische netwerk en het administratieve netwerk. Netwerkvoorzieningen en hardware zijn aangepast aan het normale gebruik. De computers in de bibliotheek/studielandschap zijn aan vervanging toe. De computers in het studiecentrum zijn recent vernieuwd. De studenten vinden op de verschillende werkplaatsen van de campus over het algemeen geen hinder bij het gebruik van het draadloze internet en het intranet op de eigen laptop, tenzij tijdens sommige piekmomenten bij de uitvoering van integratieopdrachten. De commissie stelde vast dat de opleiding beschikt over diverse softwarelicenties in recente versies (SPSS voor statistische verwerking, Navision 2009 en Silicon Brain voor ERP, het boekhoudkundige en financiële pakket BAFman), IRIS (verzekeringspakket voor FVE), recente Officesuites...). De digitale communicatie verloopt via het studentenportaal en de elektronische leeromgeving Toledo en Toledo+ (onder andere voor portfolio-opdrachten). Die laatste wordt beheerd door de ICT-diensten van de KU Leuven in het kader van een associatieovereenkomst. De studenten toonden zich tevreden over de snelheid en de kwaliteit van de interne communicatiekanalen.

Verschiedende studentenvoorzieningen worden aangeboden door de vzw Studentenservice KHL. Het aanbod wordt aanzienlijk verrijkt door de mogelijkheden van een raamovereenkomst met de KU Leuven (sociaal-juridische diensten, huisvestingsdienst, deelname aan overkoepelende studentenwerking, toegang tot de Alma-restaurants). De Studentenservice biedt een sportkaart aan voor gebruik van de sportfaciliteiten van de eigen hogeschool (met een uitstekende sporthal op de eigen campus) en van de KU Leuven, en een gratis Cultureel Jongerenpaspoort voor deelname aan culturele activiteiten. Met de stad Leuven is er een overeenkomst voor gratis busvervoer van De Lijn.

De commissie stelt vast dat de logistieke medewerkers van de hogeschool en het departement instaan voor een propere en goed ingerichte campus.

## **EBM**

De commissie kreeg via uitgebreide presentaties informatie over de studiefaciliteiten in Kolding en Coventry. Het daarin opgenomen fotomateriaal bood als het ware een virtuele rondleiding doorheen de campussen en de beide locaties. De commissie apprecieerde de goede infrastructuur van de studieruimten en de goede verblijfsmogelijkheden voor de studenten. De huidige studenten kunnen wat dit laatste betreft, een beroep doen op de ervaringen van hun voorgangers. Vooral de ruime toegankelijkheid (24/7) en ICT-infrastructuur van de leercentra viel op, zowel in Kolding als in Coventry. De studenten hebben in Denemarken buiten de eigen vakbibliotheek gratis toegang en uitleenfaciliteiten in alle Deense openbare en wetenschappelijke bibliotheken. *Coventry University* beschikt over een compacte nieuwbouwcampus in het stadscentrum. Daarin is een moderne bibliotheek gehuisvest (met een kostprijs van 20 miljoen Britse pond) met een uitgebreide collectie vakliteratuur en abonnementen op verschillende onlinedatabanken in het vakgebied economie. Zeventien onderwerpsbibliothecarissen, waaronder ook enkele gespecialiseerd in het vakgebied, staan ter beschikking van de studenten. Om de eerder beperkte collectie Engelstalige vakliteratuur in de KHLeuven-bibliotheek te compenseren, kunnen de studenten een beroep doen op de bibliotheken van de KU Leuven. Zowel Kolding als KHLeuven maken gebruik van de elektronische leeromgeving Blackboard. In Coventry is de elektronische leeromgeving op basis van Moodle uitgebouwd. Tussen de beide leeromgevingen is er voldoende

intercompatibiliteit voor het gebruik van elektronisch leermateriaal of het importeren/exporteren van eigen documenten.

De studenten moeten een beperkt aantal handboeken kopen. De kosten voor ander cursusmateriaal zijn inbegrepen in het collegegeld. De studenten getuigden overigens dat het studentenleven, en meer bepaald de onderhoudskosten in Denemarken duurder uitvallen dan in Vlaanderen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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 apprecieert de diverse vormen en de systematische aanpak van studie- en studentenbegeleiding, zowel bij instroom, doorstroom als uitstroom. Zij sprak hierover zowel met personeelsleden van de centrale Studie- en studentendienst als met departementale coördinatoren en lectoren die binnen de opleiding een opdracht als studiebegeleider hebben. Op het centrale niveau ontwikkelde een interdepartementale werkgroep Studie- en studentenbegeleiding in 2007 een gemeenschappelijke visie die gericht is op een vlotte studievoortgang en de ontwikkeling van een verantwoordelijkheidsgevoel voor het eigen studietraject. Op departementaal vlak is het Studieadviesbureau (StAB) de centrale overlegstructuur van de verantwoordelijken van de studentendienst/ombudsdienst, de studie- en studietrajectbegeleiders, de instroombegeleiders en de studentenadministratie.

De volgende positieve elementen vielen de commissie op:

- Volgens de studenten was het onthaal (rondleiding, kennismaking met lectoren, infosessies) op de eerste dag heel aangenaam en persoonlijk. De informatie was voldoende om vanaf de tweede dag zelfstandig zijn weg te vinden.
- De specifieke aandacht voor de instroom van EVK/EVC-studenten. Het gaat hier vooral over niet-generatiestudenten die zonder succes een opleiding op hoger onderwijsniveau hebben gevolgd, of om zij-instromers vanuit het volwassenenonderwijs.
- De aansluiting van de studie- en de studietrajectbegeleiding bij het didactische concept van de opleiding, door steun te verlenen aan de ontwikkeling van het competentiedenken en de zelfstandigheid van de studenten.
- De diverse aanpak van studiebegeleiding en studietrajectbegeleiding.
- De gedragenheid van de studie(traject)begeleiding. Voor de studietrajectbegeleiding zet het departement een bijna permanent team in van een vijftiental studietrajectbegeleiders.

De studietrajectbegeleiding gebeurt gefaseerd: in het eerste trajectjaar krijgen alle studenten een studietrajectbegeleider toegewezen. Elke student krijgt een basispakket studiebegeleiding die bestaat uit een infosessie en een intakegesprek na afname van de LASSI-test in semester 1, de feedbackbespreking na elke

zittijd, een sessie over het gebruik van het e-portfolio in semester 2, een gesprek over de competentiematrix in semester 4 als voorbereiding op de persoonlijke SWOT-analyse die elke student moet maken als voorbereiding van de stage in semester 5, en het presentatieportfolio bij het afsluiten van de stage in semester 6. De studenten gaven aan dat het basispakket verplicht is voor elke student. Daarnaast kunnen studenten op eigen initiatief contact opnemen met de studie(traject)begeleiding, bijvoorbeeld voor de samenstelling van een individueel opleidingsprogramma in het kader van de mogelijkheden van de flexibilisering en het leerkrediet.

De commissie stelt een dubbele aanpak van de studiebegeleiding vast: vakinhoudelijk en vakoverschrijdend. Zij apprecieert de diverse vormen van vakinhoudelijke begeleiding:

- De informatie over de opleidingsonderdelen (studiewijzers en ECTS-fiches).
- De vele monitoraten: in het eerste trajectjaar voor de opleidingsonderdelen Boekhouden, Fiscaliteit, Nederlands, Duits, Engels, Frans, Franse conversatie, ICT en Spaans; zij-instromers kunnen in het tweede trajectjaar een beroep doen op monitoraten Boekhouden en Analytisch boekhouden. Bovendien worden de monitoraten ingeroosterd op een moment dat geen andere opleidingsonderdelen worden georganiseerd. Zij worden in semester 1 en 2 telkens gevolgd door een vierhonderdtal studenten.
- De informatie over de monitoraten en de diensten van de studietrajectbegeleiding wordt bekendgemaakt via een Toledo-community.
- De opleiding neemt diverse initiatieven om de studenten aan te zetten de niet-verplichte monitoraten te volgen: door de registratie van de aanwezigheden ondervinden de studenten een zekere druk om aanwezig te zijn; de studenten die het studieadvies in verband met de monitoraten niet volgen, kunnen eventueel uitgesloten worden tot het volgen van de integratieopdracht in semester 2. Bovendien denkt de opleiding eraan om via een meer uitgebreide startscreening binnen een opleidingsonderdeel of via formatieve toetsen de studenten sterker te sturen in de richting van de monitoraten. Uit de informatie tijdens de gesprekken leidt de commissie af dat hierover binnen de opleiding nog geen eensgezindheid bestaat omwille van de organisatorische problemen die komen kijken bij een aanvangsscreening, die de indruk kan geven een vorm van ingangsexamen te zijn.
- De opleiding organiseert een beginnerscursus Frans voor studenten die in hun vooropleiding geen lessen Frans hebben gevolgd.
- Omdat voor een groot aantal studenten de gebrekkige kennis van het Nederlands als instructietaal een hinderpaal vormt, nemen de hogeschool en de opleiding, tevens in het kader van een diversiteitsbeleid, verschillende initiatieven op het vlak van taalondersteuning (monitoraat, specifieke aandacht voor academisch Nederlands in het opleidingsonderdeel Nederlands, inclusieve aanpak van het taalonderwijs door het inbedden van taalondersteuning in de opleidingsonderdelen, professionalisering van de lectoren via navormingen met betrekking tot rapporteringstechnieken en de leesbaarheid van cursusmaterialen).

De vakoverschrijdende studiebegeleiding bestaat uit groepssessies rond studievaardigheden (studieplanning, motivatie en concentratie, studiemethode, voorbereiding op examens, stresshantering). Er is een aanvullend aanbod vanuit de hogeschooldiensten en vanuit het departement.

De commissie stelde vast dat de studenten bekend zijn met de ombudsfunctie. Die wordt waargenomen door een personeelslid zonder onderwijsopdracht. De procedure voor klachtenbehandeling staat duidelijk omschreven in het onderwijs- en examenreglement. Tijdens de examenperiode worden de ombudspersoon versterkt door de studentendienst (toelichting van het examenreglement, examenverplaatsingen, opvolging van afwezigheden). De ombudspersoon zelf is op die momenten ook 's avonds bereikbaar. Buiten de examenperiode behandelen de studentendienst en de ombudspersoon klachten in verband met het onderwijsproces. Gesignaleerd werden problemen die studenten ondervinden met betrekking tot privacy of de samenwerking in groepen. De problemen worden steeds in onderling overleg opgelost.

Voor studenten met een functiebeperking of studenten met een speciaal statuut (topsport, artistieke begaafdheden) heeft de interdepartementale werkgroep Studentendiensten verschillende procedures uitgewerkt. De hogeschool zegt binnen de Associatie KU Leuven als een voorloper te worden beschouwd voor de ontwikkeling van aangepaste procedures (aanmelding, attesten, faciliteiten) per doelgroep. Binnen het departement ECHO zijn drie GON-begeleiders actief. In bepaalde gevallen wordt gewerkt met studentenbuddies.

De eerstelijnsvoorziening in het kader van psychosociale begeleiding is een opdracht van de studietrajectbegeleiders die, indien nodig, doorverwijzen naar de centrale studentendienst. Die adviseert de student op zijn beurt om eventueel contact te nemen met een van de drie externe gespecialiseerde centra waarmee de hogeschool samenwerkt.

De commissie informeerde naar het voorkomen van studenten die zich formeel inschrijven maar niet deelnemen aan de onderwijsactiviteiten. De opleiding heeft vastgesteld dat het soms gaat om faalangstige studenten. De dienst Studiebegeleiding tracht hen op te sporen en hen aan te moedigen de opleidingsonderdelen waarvoor zij ingeschreven zijn, te volgen. De opleiding motiveert die aanpak vanuit de visie dat alle studenten kansen moeten krijgen. Studenten die duidelijk niet van goede wil zijn, worden om onderwijsorganisatorische redenen (bijvoorbeeld de samenstelling van projectgroepen) uitgesloten. De opleiding meent dat door de invoering van het leerkrediet de groep die zich eventueel frauduleus inschrijft, zal verdwijnen.

Studenten die naar het buitenland willen vertrekken voor een stage of studieprogramma, kunnen een beroep doen op specifieke begeleiding. Zij kunnen wekelijks een voorbereidingstraject volgen waarin onder andere aandacht wordt besteed aan cultuurverschillen. Studenten die naar ontwikkelingslanden vertrekken, kunnen medische ondersteuning krijgen via de diensten van het academisch ziekenhuis dat is verbonden aan de KU Leuven. Zij krijgen informatie over de werking van (ngo-)organisaties die ter plaatse werkzaam zijn, en in wiens kader zij hun stage eventueel uitoefenen. Omdat de hogeschool erover wil waken dat internationalisering geen elitaire zaak zou worden, kunnen de studenten bij de studentendienst of de dienst Internationalisering terecht voor leningen en/of beurzen. De opleiding beklemtoonde dat van de zes studenten die op het moment van de visitatie een intercontinentale stage volgden, twee studenten al in Vlaanderen als beursstudenten waren geregistreerd.

De uitstroombegleiding tijdens de studies wordt eveneens verzorgd door exitgesprekken met de studentendienst. Studenten die na hun professionele bacheloropleiding willen verder studeren, krijgen aan het einde van het derde bachelorjaar informatie:

- over de studiemogelijkheden aan de KHLeuven zelf (de banaba ABM, het postgraduaat Bedrijfskunde en management en het postgraduaat Fiscaliteit, verkorte programma's voor het behalen van een tweede bachelordiploma in een andere opleiding of in een andere afstudeerrichting binnen de opleiding Bedrijfsmanagement zelf);
- over schakelprogramma's naar masteropleidingen toe. De opleiding heeft goede ervaringen met aansluitende opleidingen binnen de Hogeschool-Universiteit Brussel. De ervaringen met de nabije KU Leuven zijn niet altijd positief op dit vlak;
- over verschillende opleidingen in de Franstalige Gemeenschap van België en in buitenlandse partnerinstellingen.

De studiebegeleidingsdiensten evalueren hun werking via de registratie van de interventies en de resultaten van de tevredenheidsenquête bij de studenten.

## **EBM**

In de drie instellingen is een uitgebreid systeem van studentenbegeleiding aanwezig, en dit zowel pedagogisch-didactisch als administratief. De commissie apprecieert daarin telkens de individuele coaching van de studenten. In Coventry hebben alle studenten een persoonlijke mentor. Problemen kunnen in Kolding worden besproken met de administrator van de opleiding. Die worden volgens de studenten ter harte genomen en in de mate van het mogelijke opgelost (bijvoorbeeld een lijst met betrouwbare verblijfsadressen). De Vlaamse coördinatoren gaan minstens eenmaal per jaar op bezoek in de buitenlandse instellingen en voeren dan focusgesprekken met de studenten. De opleiding heeft met betrekking tot de begeleiding van de studenten op het vlak van huisvesting, inschrijving en samenstelling van het studieprogramma veel geleerd uit de ervaringen van de eerste lichting studenten (afgestudeerd in 2010). De commissie nam kennis van het uitgebreide en systematische begeleidingsplan dat de KHLeuven heeft uitgewerkt. Hierin is in de toekomst de afname van een leer- en motivatietest (LASSI) voorzien.

De studenten waardeerden, in vergelijking met de KHLeuven, de 'meer volwassen' aanpak en begeleiding, zowel in Kolding als in Coventry. Er wordt een grote verantwoordelijkheidszin van hen verwacht. Dit geldt zeker voor studenten die een buitenlandse of intercontinentale stage volgen. De commissie stelde wel vast dat de studenten niet aan hun lot worden overgelaten. Zij trad via een Skypeverbinding onder andere in contact met een studente op stage in Nieuw-Zeeland. In het geval van problemen kon zij een beroep doen op het advies van de Vlaamse coördinator van de opleiding via e-mail, telefoon of de elektronische leeromgeving. Haar stageproject zelf werd inhoudelijk gesuperviseerd door IBA Kolding.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed |
| 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: voldoende

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

De commissie heeft opgemerkt dat de opleiding beschikt over een sterk kwaliteitszorgsysteem, gebaseerd op EFQM, dat door een centrale dienst Kwaliteitszorg (DKZ,1,6 VTE) wordt aangestuurd. De dienst staat in voor hogeschoolbrede evaluaties en de verwerking van de resultaten ervan. Hij heeft als opdracht een systeem van opvolging van beleidsplannen op basis van indicatoren te ontwikkelen, en coördineert de processen van externe kwaliteitszorg (visitatie en accreditatie). De dienst wordt omringd door een interdepartementale werkgroep Kwaliteitszorg, waarin de departementale coördinatoren zitting hebben, en rapporteert rechtstreeks aan het directiecomité. De commissie vernam dat dit hogeschoolbeleid een hoge prioriteit toekent aan de ontwikkeling van een intern opvolgsysteem (*Business Intelligence System*). Dit werkt als een soort *balanced scorecard*: voor de doelen uit de verschillende beleidsplannen werden indicatoren (bijvoorbeeld het aantal opgenomen studiepunten, marktaandeel, aantal inschrijvingen...) bepaald, die via een IT-tool (Kohera) uit verschillende dataverzamelingen worden getrokken. Op basis van de resultaten daarvan kan de mate van realisatie van de doelen worden vastgesteld. Het systeem zal geleidelijk worden ingevoerd.

De commissie apprecieert de aandacht van het beleid voor de kwaliteitszorg door de aanduiding van het adjunct-departementshoofd als departementaal coördinator Kwaliteitszorg. Een tweede belangrijke actor is de opleidingscommissie, waarin naast de opleidingshoofden ook vertegenwoordigers van de lectoren, de onderwijsondersteuner, een vertegenwoordiger van de dienst Studiebegeleiding en een aantal studenten zitting hebben. De opleidingscommissie bespreekt de resultaten van de bevestigingen en stelt de verbeteringsplannen voor.

De hogeschool formuleert haar langetermijndoelen in de onderwijsontwikkelingsplannen, die om de vier jaar worden opgesteld. Parallel daaraan ontwikkelen de departementen en de opleidingen departementale en opleidingsplannen, waarin de doelstellingen zijn opgenomen die het departement en de opleiding jaarlijks nastreven. Een synthese van de resultaten van de jaarlijks gevoerde acties wordt teruggekoppeld naar de algemene directie. De commissie stelt vast dat de volgende bevestigingen/kwaliteitsmetingen worden uitgevoerd:

- Opvolging van de strategische beleidsdoelstellingen via het interne opvolgsysteem. Het opvolgrapport bij het zelfevaluatierapport vermeldt dat inmiddels kwantitatieve gegevens met betrekking tot personeel en studenten voor de afgelopen vijf jaren zijn ingevoerd, zodat trendonderzoeken kunnen worden uitgevoerd.
- Een driejaarlijkse algemene tevredenheidsbevestiging bij studenten en personeel (SPA). De commissie is van oordeel dat die frequentie voor de studenten te laag is.
- Een onderzoek naar de tewerkstelling en algemene tevredenheid van de afgestudeerden (Pas-AF): zes maand na het afstuderen en verder tweejaarlijks.
- Studietijdmetingen: tweejaarlijks.
- Evaluaties van de opleidingsonderdelen door de studenten na de examenperiode van elk semester. Om de respons te verbeteren, wordt de bevestiging in de collegezalen zelf op papier ingevuld.
- Een bevestiging van het werkveld in 2008-2009.
- Een aantal ad-hoconderzoeken, zoals een kwantitatieve meting van de ICT-infrastructuur en het gebruik van de elektronische leeromgeving, en een doelgroepenonderzoek.

De opleiding maakt verder melding van een aantal behaalde kwaliteitslabels:

- De AISHE-meting (*Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education*), uitgevoerd door Duurzaam Hoger Onderwijs Nederland, waarbij het departement twee sterren behaalde.
- Een accreditatie door het *Network of International Business Schools* (NIBS) in 2007.

### **EBM**

In de drie instellingen is een goed uitgebouwd kwaliteitszorgsysteem aanwezig. Zowel Kolding als Coventry voldoet aan nationale en internationale accreditatienormen. De kwaliteit wordt bewaakt door een jaarlijks samenkomende managementcommissie met beleidsvertegenwoordigers van de drie instellingen, en door regelmatig overleg via een uitvoerend comité van de opleidingscoördinatoren. De studenten worden op elke locatie bevraagd over het programma en de kwaliteit van de opleidingsonderdelen. Die bevragingen worden aangevuld door kwalitatieve focusgesprekken met de studenten.

Een globale bevraging van de alumni aan het einde van de opleiding ontbreekt vooralsnog. De opleidingen maken hiervan vanaf 2011-2012 een werkpunt binnen het kader van een comprehensief en gezamenlijk evaluatiesysteem van de internationale opleiding.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert te onderzoeken om de tevredenheidsbevragingen bij de studenten frequenter te doen plaatsvinden.

De commissie moedigt de hogeschool aan om het *Business Intelligence System* verder uit te bouwen.

### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie:**

**voldoende**  
**EBM: goed**

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

De commissie stelt vast dat de PDCA-systematiek aanwezig is, zowel bij de opstelling van de beleidsplannen als van de verbeteringsplannen. Zij kreeg hiervan verschillende voorbeelden zowel in het zelfevaluatie-rapport als tijdens het bezoek. Illustraties hiervan zijn de opvolging van de verbeteringsplannen als gevolg van de vorige visitatie en de opvolging van het onderwijsontwikkelingsplan 2008-2013. De streefdoelen en de prestatie-indicatoren zijn vermeld, maar door gebrek aan een nulmeting is het moeilijk de vorderingen vast te stellen. Doordat een aantal gegevens in de toekomst in het op stapel staande *Business Intelligence System* zullen worden ingegeven, zullen juistere conclusies voor verbeteringsacties kunnen worden getroffen. Hierdoor zal, volgens de commissie, ook de opvolging van de bevragingen, verbeteringspunten en -trajecten explicieter aan de betrokkenen kunnen worden gecommuniceerd. Het sluitstuk dient een systeem van borging van de bereikte resultaten te zijn, wat nu nog ontbreekt.

De permanente aandacht voor kwaliteitsverbetering blijkt, volgens de opleiding, uit de opeenvolgende curriculumhervormingen en de inherente PDCA-systematiek, die er een iteratief gebeuren van maakt.

Voor de tevredenheidsenquête SPA wordt gewerkt met een Tevredenheidsindex (TI) en een Klachtenindex (KI). De hogeschool legde een norm vast van 70 of meer voor de TI en van 20 of meer voor de KI. Bij de bespreking hiervan met de lectoren gaven die aan dat de indexen slechts een indicatie van de kwaliteit op een bepaald tijdsmoment weergeven. Een TI van minder dan 70 moet volgens hen worden gerelativeerd naar aanleiding van besprekingen op opleidings- of afdelingsvergaderingen, of van focusgesprekken met de studenten. Uit die panelgesprekken blijkt duidelijker wat de studenten juist bedoelen. De opleiding wijst erop dat ook moet worden gekeken naar evoluties die tot uiting komen door een transversaal onderzoek van de verschillende tevredenheidsenquêtes. De commissie merkt op dat een te sterke relativiseringsdrang kan leiden tot een minimalisering van een gesignaleerd probleem. Een gepaste zelfkritische reflectie mag niet ontbreken.

De lectoren haalden als een belangrijk verbeteringspunt naar de toekomst de toenemende werkdruk aan. Die is onder andere het gevolg van een beperkende overheidsregelgeving en –subsiëring, maar ook van de keuze voor een ver doorgedreven flexibilisering. Dit leidt tot een hoge klachtenindex in de opeenvolgende SPA-enquêtes (43 tot 68 procent), en dit zowel bij de lectoren als bij het administratieve personeel. Een aantal maatregelen werd al genomen om soelaas te bieden, bijvoorbeeld het verhinderen van het trissen en het tegelijkertijd opnemen van studiepunten uit de drie trajectjaren, een andere organisatie van de inhaalexamens en een reductie van het aantal integratieopdrachten. De opleiding ziet in dat een nog grotere toename van zij-instromers en individuele studietrajecten een goede organisatie van de opleiding in het gedrang kan brengen. De commissie meent dat op dit vlak ingrijpende keuzes zullen moeten worden gemaakt.

Tijdens het gesprek met het departementsbestuur werden als belangrijkste verbeteringspunten voor de toekomst de volgende elementen aangereikt:

- de opvolging van het zelfevaluatierapport en de bevindingen van de commissie;
- de operationalisering van het toetsbeleid;
- het op punt stellen van de bachelorproef;
- de integratie van onderzoek in onderwijs;
- het taalbeleid in de brede zin;
- de trajecten voor werkstudenten verder operationaliseren met behulp van *blended learning*.

### **EBM**

De commissie stelde vast dat de jonge opleiding voortdurend acties onderneemt om de kwaliteit te verbeteren. Zij kreeg tijdens het bezoek bijkomende informatie onder de vorm van verslagen van besprekingen tussen de opleidingscoördinatoren en van actieplannen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor de (kritische) opvolging van bevragingen, verbeterpunten en -trajecten, en communicatie daarover naar de betrokkenen.

De commissie adviseert om een systeem van borging van de bereikte doelstellingen uit te werken.

De commissie vindt het wenselijk om nulmetingen met betrekking tot de prestatie-indicatoren te bepalen.

### **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:**

Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat alle actoren via een participatieve methode betrokken worden bij de veranderingsprocessen. De commissie kreeg hiervan bevestiging tijdens de gesprekken. De lectoren kunnen via de afdelingsvergaderingen voorstellen doen, die via de opleidingscommissie doorstromen naar het directieniveau van het departement. Als voorbeeld werd de beslissingsprocedure tot de reductie van het aantal integratieopdrachten aangehaald. De interdepartementale opleidingscommissie, waarin onder andere alle opleidingshoofden zitting hebben, speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van het onderwijsbeleid van de KHLeuven. Voor specifieke materies zijn op hogeschoolvlak verschillende interdepartementale werkgroepen actief (Toetsbeleid, Onderwijsaanbod, HBO<sub>5</sub>, Werkstudenten, Integratie van onderwijs en onderzoek). Daarnaast participeren de personeelsleden aan het beleid via de officiële advies- en medezeggenschapsorganen (academische raad, departementale raad, departementaal onderhandelingscomité en hogeschool-onderhandelingscomité). Het administratieve personeel toonde zijn tevredenheid over de manier waarop men op de hoogte blijft van het beleid via de dagelijkse contacten met de leidinggevenden, en via de aanwezigheid van de directiesecretaris in de staf van het departement. Het ATP wordt eveneens betrokken bij de SPA-bevragingen.

De betrokkenheid bij het schrijven van het zelfevaluatie-rapport en bij de opstelling van beleidsplannen is het sterkst bij de lectoren die tevens een coördinatie- of organisatieopdracht hebben. Zij werken actief mee aan het schrijven van ontwerp-teksten. De andere lectoren en de studenten toonden aan dat zij het zelfevaluatie-rapport en de beleidsplannen hadden gelezen. De studenten verklaarden zich akkoord met de daarin beschreven toestand en de opgenomen conclusies. Om de relevantie van de meestal eerder kwantitatieve bevragingen (zoals studietijd of de SPA-enquête) te verhogen, wordt via focusgesprekken dieper ingegaan op knelpunten. De studenten zijn via een systeem van verkiezingen vertegenwoordigd in de departementale studentenraad. Die studentenraad duidt de vertegenwoordigers van de studenten aan in de advies- en medezeggenschapsorganen van de KHLeuven en van het departement. In de opleidingscommissie zijn vertegenwoordigers van de studenten opgenomen (één per afstudeerrichting). De resultaten van bevragingen en het zelfevaluatie-rapport worden naar de studenten teruggekoppeld via de voorstelling ervan door de coördinator Kwaliteitszorg in de departementale studentenraad. De studenten kunnen voor hun engagement bij het beleid van de opleiding, departement en hogeschool een opleidingsonderdeel Studentparticipatie van drie studiepunten in hun jaarprogramma opnemen. Tijdens de gesprekken bleek dat de meeste studenten hun vertegenwoordigers kenden, maar verder niet erg geïnteresseerd waren in de activiteiten van de inspraakorganen, tenzij met betrekking tot items zoals de examenroosters.

Het werkveld is betrokken bij de opleiding via de expert- en adviescommissies. De commissie ontmoette enkele leden hiervan. Zij waren over het algemeen tevreden over de informatie die zij daar kregen over de opleiding en over de mogelijkheid om advies te geven. Zij meenden dat in een aantal gevallen niet alert genoeg op hun raadgevingen werd gereageerd. Het werkveld kan verder op een informele manier zijn mening kwijt over de opleiding door informele contacten naar aanleiding van stagebezoeken of via de gastlectoren, die op hun manier bijdragen aan de kwaliteit van de opleiding.

De alumni worden bevestigd via de 'Pas-Af'-enquête, zes maanden na het afstuderen. Op KHLeuven-niveau bestaat een overkoepelende alumniraad. Het departement organiseert elk jaar een activiteit voor haar alumni, maar van de vertegenwoordigers met wie de commissie in contact kwam, namen er weinigen aan deel. De alumni worden op de hoogte gebracht van navormingsactiviteiten, bijvoorbeeld van de Fiscale Club. Uit de getuigenissen die de commissie kreeg tijdens het interview, leidt zij af dat nog meer bekendheid aan de navormingsinitiatieven kan worden gegeven en dat de navorming kan worden uitgebreid naar alle afstudeerrichtingen.

## **EBM**

Vermits het om een kleine opleiding gaat, is de betrokkenheid van de lectoren vanzelfsprekend groot. De commissie kon vaststellen dat het werkveld een reële input heeft bij de kwaliteit van de opleiding via de talrijke contacten die elk van de instellingen met het beroepenveld heeft. De opleiding zal er baat bij hebben om in de toekomst structureel contact te onderhouden met de alumni.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de communicatie tussen de studentenvertegenwoordigers en de studenten te verbeteren.

De commissie adviseert om de band met de alumni te versterken door de thema's van navormingen aantrekkelijk te maken voor alle keuze-/afstudeerrichtingen.

### **EBM**

De commissie adviseert om structureel contact te onderhouden met de alumni.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| facet 5.2, maatregelen tot verbetering:                                  | voldoende |
|  | EBM: goed |
| 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: goed**

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

Het valt de commissie op dat zowel uit de bevestigingen van alumni, werkveld en studenten als uit de interviews met de betrokken groepen blijkt alle partijen de praktijkgerichtheid en het competentiegerichte karakter van de opleiding sterk waarderen. De commissie is van oordeel dat de opleiding haar doelstellingen in hoge mate realiseert.

Alle alumni met wie de commissie in gesprek trad, zouden zich – naar eigen zeggen – opnieuw inschrijven. De commissie stelde vast dat zij tewerkgesteld waren in een job die aansluit op de gevolgde afstudeerrichting. Enkeligen zijn bezig aan een mooie carrièreopbouw. Deze vaststelling bevestigt de bevindingen van het 'Pas-Af-onderzoek 2007-2008, waaruit tevens blijkt dat, voor diegenen die actief naar werk zoeken, de tewerkstellingsgraad tussen 94 en 100 procent ligt. Een groot aantal afgestudeerden (36 procent met een piek bij MAR van 48,7 procent) vat vervolgstudies aan, zoals een schakel naar een masterprogramma. Zij betreuren het echter dat de KU Leuven niet erg bereid lijkt een schakelprogramma uit te schrijven. De aansluiting op het schakelprogramma van de HUB verloopt naar wens. De afgestudeerden waarderen in het programma vooral de integratieopdrachten, omdat zij daarin de gelegenheid vinden om de theorie in de praktijk om te zetten. De opleiding beschikt (nog) niet over resultaten van de afgestudeerden die vervolgstudies aanvatten.

Het werkveld is tevreden over het niveau dat binnen de opleiding wordt bereikt. Dankzij de opgedane vakkennis blijken de afgestudeerden snel inzetbaar in het werkveld. Dit geldt voor alle afstudeerrichtingen. Mits een korte inlooperperiode en een beperkte ondersteuning kunnen zij praktisch onmiddellijk in het werkveld worden ingeschakeld. De bedrijfsleiders getuigen dat de afgestudeerden systematisch, ordelijk en oplossingsgericht kunnen werken. Zij nemen snel nieuwe dingen op. Dit is volgens hen een gevolg van de interactie met het werkveld tijdens de opleiding. Zij beantwoorden aan het profiel dat het werkveld van een professionele bachelor verwacht. De afgestudeerden zijn operationeel zeer sterk, maar missen nog een beetje inzicht en creativiteit. Dit geldt bijvoorbeeld voor de afstudeerrichting MAR, waar de studenten de achterliggende modellen minder goed beheersen. Voor de opleiding FVE kennen zij de producten, maar denken ze nog niet genoeg in termen van risicobeheersing en advisering. Vertegenwoordigers van het werkveld REP signaleerden dat er een grote krapte op de markt is voor professionele Bachelors in de Rechtspraktijk, vooral voor functies op de griffie of bij de parketdiensten. De Leuvense opleiding speelt volgens hen goed in op die behoefte. Op het vlak van een professionele houding vertoont een aantal studenten, afhankelijk van hun persoonlijkheid en maturiteit, nog te veel een studentenmentaliteit. Vooral de laatste jaren merkt het werkveld een slechtere beheersing van Nederlands en Frans. De opleiding is zich hiervan bewust en heeft het taalondersteuningsbeleid als een streefdoel in de prioritaire doelen van het beleidsplan opgenomen. Het werkveld apprecieert de houding van de lectoren om het contact met het bedrijfsleven te behouden.

De studenten zelf waarderen de variatie aan werkvormen en vooral dan het groepswork, waar zij veel van elkaar leren. Zij zijn erg gesteld op de voordelen die de flexibilisering en de combimogelijkheden hen bieden. Naargelang hun interesse kunnen zij zich ofwel specialiseren in een bepaalde afstudeerrichting, ofwel verbreden in een domein dat hen interesseert. De derdejaars voelen zich, onder andere door de jaarlijkse jobbeurs, goed

voorbereid op het werkveld. Ongeveer 80 procent is, volgens de SPA-enquête van 2009-2010, tevreden tot zeer tevreden over de opleiding in haar geheel. De opleiding scoort hiermee lichtjes beter dan de andere opleidingen van de hogeschool (de gemiddelde tevredenheidsindex is 75,5 procent). In vergelijking met de SPA van 2006-2007 vinden de huidige studenten de studies moeilijker dan zij hadden gedacht.

De commissie stelde tijdens haar bezoek vast dat van de vier speerpunten de internationale gerichtheid het sterkst in de opleiding aanwezig is. De andere speerpunten kunnen volgens de commissie nog verder ontwikkeld worden in de praktijk van de opleiding. Het succes van de internationaliseringsinitiatieven blijkt uit de cijfers, die een groei laten zien gedurende de laatste vijf jaren (van 2004-2005 tot 2009-2010):

- uitgaande Erasmusstudenten: van zestien naar 24;
- inkomende Erasmusstudenten: van 24 naar 49;
- stages in het buitenland: van twee naar 17.

Daarnaast worden heel wat kortlopende internationaliseringsinitiatieven genomen, zoals de Internationale Week in de verschillende afstudeerrichtingen op de eigen campus of in het buitenland. Het aantal korte studieverblijven van studenten in buitenlandse partnerinstellingen steeg van 112 naar 525. De commissie apprecieert de stabiele deelname van studenten en lectoren (elk jaar een tiental) aan internationale businessgames, zoals de *NIBS Case Competition*. Ook de jonge afstudeerrichting REP heeft zich onmiddellijk op de internationale trein gezet: samen met de Franstalige partnerhogeschool EPHEC werd in 2008-2009 de '*International Law Week*' opgestart. De afstudeerrichting is nog actief op zoek naar buitenlandse partners met een vergelijkbaar internationaal profiel. De coördinator Internationalisering is ervan overtuigd dat de internationale trend nog zal toenemen, onder andere door een grotere bewustwording van de studenten van het belang van internationalisering, en dit niet in het minst als gevolg van de positieve verhalen van studenten met een buitenlandse ervaring die op het studentenportaal verschijnen. Het feit dat de decreetgever nu toelaat om 30 studiepunten in een andere taal op te nemen, zal leiden tot een groter aantal opleidingsonderdelen dat geheel of gedeeltelijk in het Engels wordt gegeven. Daardoor zullen alle studenten te maken krijgen met een internationale context. De coördinator is er zich wel van bewust dat flankerende maatregelen zullen moeten worden genomen voor studenten die minder taalvaardig zijn. De docentmobiliteit volgt de trend van de studentenmobiliteit: in 2009 hebben 28 van de 66 lectoren een buitenlandse trip gedaan, ofwel via de organisatie van internationale weken bij partnerinstellingen ofwel via Erasmusbeurzen. Hierin scoort het departement ECHO beter dan de andere departementen; het gemiddelde over de hele hogeschool bedraagt één op zes lectoren die een buitenlandse zending van meer dan vier dagen verrichten.

De afgestudeerden en het werkveld toonden zich tevreden over de inhoud en het verloop van de stage. Uit een bevraging van 2008-2009 blijkt dat 79 procent van de studenten tevreden is over de leermogelijkheden. Bij de lectoren is de gemiddelde score 9,32 op 10. Het werkveld apprecieert de wijze waarop de studenten leren omgaan met zelfkritische reflectie over het eigen functioneren en de lengte van de stage, waardoor het bedrijf tijd heeft om te werken met de stagiair. Het elektronische opvolgingssysteem SIS kan nog effectiever worden gebruikt door de bedrijfsmentoren.

Wat de bachelorproeven betreft, stelt de commissie vast dat zij ongelijk van niveau zijn. De lectoren zijn zich hiervan blijkbaar bewust, vermits zij hieraan een tevredenheidsscore van 6,44 op 10 toekennen. De schriftelijke taalbeheersing in veel eindwerken laat te wensen over. De opleiding toonde aan dat zij al initiatieven heeft genomen om de kwaliteit van de bachelorproeven te verbeteren, onder andere de organisatie van een nieuw opleidingsonderdeel met betrekking tot onderzoeksmethodologie. De bachelorproef is het onderwerp van bespreking in de interdepartementale opleidingscommissie. De commissie vindt de opname van de betere scripties in de scriptiedatabank DOKS een stimulerend initiatief.

## **EBM**

De commissie ontmoette enkele alumni die zich onderscheidden door hun ondernemingsgezindheid, innovatiegerichtheid, zelfstandigheid en zin voor marketing. De gemeenschappelijke internationale uitdaging zorgde ervoor dat zij ook na hun opleiding regelmatig contact met elkaar hadden. Zij spraken vol lof over de opleiding en dan in het bijzonder over de projectwerking, die sterk is uitgebouwd in Kolding en Coventry. Die

aanpak resulteert in een snelle en intensieve beheersing van de theoretische basiskennis, die volgens de studenten ook zonder veel 'klassieke' studie-inspanning kan verkregen worden. Zij getuigden dat de opleiding hen een betere blik op Europa en de plaats van Europa in de wereld had gegeven.

De commissie had, naast de gespreksgroep in Leuven, telefonische contacten met studenten in Kolding en Coventry. Alle studenten vonden de combinatie van een op de zakenwereld gerichte opleiding, talen, verschillende didactische benaderingen en de diepgaande internationale ervaring een verrijking. De studenten van deze opleiding zijn erg gegeerd op de arbeidsmarkt. Vaak krijgen zij al op het einde van het tweede trajectjaar een werkaanbieding. Toch vangt een groot aantal afgestudeerden nog een bijkomende masterstudie aan in andere buitenlandse universiteiten. De internationale ervaring heeft vanzelfsprekend een positieve weerslag op de (Engelse) taalbeheersing.

Op basis van de gesprekken en de ter plaatse ingekeken informatie (cursusteksten, evaluaties, projectrapporten enzovoort) besluit de commissie dat de vooropgestelde doelstellingen en competenties ruimschoots worden behaald.

De commissie heeft veel lof voor de kwaliteit van het *management report* in het tweede jaar. Uit de lectuur van de eindwerken ('*dissertations*') in het derde jaar (Coventry) blijkt dat de studenten over de vaardigheden beschikken om een eindwerk tot een goed einde te brengen. In enkele gevallen hadden een beperktere opdracht en een meer gefocuste coaching zeker meer realistische resultaten opgeleverd.

De opleiding zelf getuigde dat de positieve resultaten van een dergelijke internationale opleiding sterk afhangen van de evenwaardige kwaliteit van de verschillende partners. Het succes van deze opleiding zet hen aan om de bidiplomering (KHLeuven – *Coventry University*) uit te breiden naar een tridiplomering (KHLeuven – *Coventry University* – Kolding IAB). Het departement overweegt in de toekomst ook andere opleidingen internationaal in te richten. De financiering ervan is echter een uitdaging.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de opmerkingen van het werkveld over de taalbeheersing en de professionele attitude aandachtig te onderzoeken.

De commissie vraagt aandacht te hebben voor het verschillende niveau van de bachelorproeven.

#### **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**  
**EBM: goed**

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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.

Nochtans toont de opleiding aan dat zij inspanningen heeft gedaan om slaagcijfers te analyseren, zowel voor de invoering van de flexibilisering (tot 2005-2006) als erna (2006-2007). Wat de laatste periode betreft, komt zij tot de volgende resultaten:

- Het doorstroompercentage in de eerste trajectjaar van het modeltraject ligt gemiddeld tussen 60 en 63 procent. Hierbij moet worden vermeld dat slechts 25 procent zonder tekorten naar de tweede bachelor doorstroomt.
- Het doorstroompercentage van studenten die van het tweede naar het derde trajectjaar overgaan, varieert tussen 76 en 80 procent, met een iets lager gemiddelde in AFI dan in FVE, MAR en REP.
- Het doorstroompercentage van studenten uit het derde trajectjaar ligt tussen 91 en 95 procent.

Uit de doorstroomanalyse trekt de opleiding de volgende besluiten met betrekking tot het onderwijsrendement:

- Het percentage studenten dat slaagt voor alle opgenomen studiepunten, daalt continu van 45 tot 39 procent.
- Het percentage studenten uit het eerste trajectjaar dat voor alle opleidingsonderdelen slaagt, is beperkt: 24 tot 28 procent.
- Naarmate men vordert in de opleiding neemt het slaagpercentage toe. Toch is het slaagpercentage bij de zogenaamde derdejaars gedaald sinds de flexibilisering.

De opleiding heeft een poging gedaan om een vergelijking te maken, tenminste voor de generatiestudenten en voor zover cijfers op het Vlaamse niveau voorhanden zijn. Hieruit blijkt dat de slaagcijfers van de generatiestudenten van de KHLeuven-opleiding Bedrijfsmanagement iets hoger liggen dan het Vlaamse gemiddelde (61,5 tegenover 59 procent). De opleiding meent dit te kunnen danken aan de relatief hoge instroom van ASO-studenten.

De opleiding kan zich op dit moment niet uitspreken over de mogelijke verlenging van de studieduur als gevolg van de flexibilisering. Die blijft volgens de huidige gegevens constant op ongeveer drie jaar en drie à vier maanden. De cijfers tonen aan dat 77,5 procent van de studenten de studie binnen de voorziene studietijd van drie jaar afrondt. Ongeveer één op zes studenten verlengt de studieduur met één jaar, en een kleine minderheid van 7 procent doet er twee of meer jaren bij.

De opleiding blijft ervan overtuigd dat de flexibilisering vooral kansen biedt aan de studenten, en verklaart zich verantwoordelijk te voelen om een vlotte studievoortgang maximaal te garanderen door maatregelen zoals de organisatie van het semestersysteem, de vervroegde tweede kans aan het einde van het zesde semester en, indien nodig, de mogelijkheid om in januari af te studeren, het aanbieden van opleidingsonderdelen in de twee semesters van een opleidingsjaar en het verscherpen van de volgtijdelijkheid, onder andere door de maatregel dat geen studiepunten uit de drie trajectjaren samen mogen worden opgenomen. In de verscherping van de volgtijdelijkheid wil de opleiding nochtans zeer selectief tewerk gaan, omdat zij meent dat strikte volgtijdelijkheidsregels de evolutie van individuele studenten kan belemmeren. De commissie meent dat de studierendementscijfers in dit perspectief nauwkeurig moeten worden opgevolgd, en er in de toekomst werk zal moeten gemaakt worden van het formuleren van streefcijfers.

De commissie vindt het positief dat de opleiding de streefcijfers van de overheid met betrekking tot internationalisering vlot haalt.

Gezien het grote aantal afgestudeerden dat een vervolgstudie aanvat, meent de commissie dat het wenselijk zou zijn een zicht te krijgen op hun slaagcijfers.

De opleiding houdt gegevens bij met betrekking tot de studie-uitval. Jaarlijks zet 5 tot 7 procent van alle studenten zijn studie stop gedurende het academiejaar. De uitval is het grootst in het eerste en tweede semester. Op basis van (verplichte) exitgesprekken tracht de opleiding de oorzaak van de uitval te achterhalen. Die ligt vaak aan een foute studiekeuze of een lage motivatie, gepaard gaand met een slechte studiemethode. Opmerkelijk blijft de

relatief hoge studie-uitval in het tweede en derde semester. Hiervoor dient de opleiding diepgaander onderzoek te doen en er eventueel via studiebegeleiding op in te spelen.

### **EBM**

De commissie stelt vast dat de opleiding zeer hoge slaagcijfers heeft, en weinig tot geen uitval kent. Voorlopig past Coventry geen semestersysteem toe. Herkansingen worden daardoor uitgesteld tot het einde van het volgende jaar, zodat de studieduur voor enkelen kan uitlopen; maar uiteindelijk slaagt iedereen in het derde jaar in Coventry. Door de internationale ervaring en de confrontatie met verschillende leersystemen slagen de studenten ook in vervolgstudies in andere landen zoals Frankrijk (Rennes) en Italië (Milaan).

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Volgens de commissie zijn het formuleren van streefcijfers en onderzoek naar studierendement belangrijke werkpunten in het kader van de flexibilisering en het studierendement.

De commissie adviseert om gegevens met betrekking tot de slaagcijfers van afgestudeerden die vervolgstudies aanvatten, te verzamelen.

De commissie raadt aan diepgaander onderzoek te doen naar de studie-uitval in de eerste twee trajectjaren.

### **Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | goed      |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | voldoende |
|                                 | EBM: goed |

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

## Globaal 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 stelt vast dat het zelfevaluatie­rapport met inbreng van zo veel mogelijk betrokken actoren tot stand is gekomen onder de begeleiding van de centrale dienst Kwaliteitszorg van de hogeschool. Het zelfevaluatie­rapport werd vervolledigd met een vervolgrapport, dat een aantal wijzigingen vermeldt die zijn doorgevoerd tussen de indiening van het zelfevaluatie­rapport en het visitatiebezoek. Voor EBM beschikte de commissie over een aanvullend rapport.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.



## Bijzonder kwaliteitskenmerk: Internationalisering

### Facet 1 Differentiatie en profilering

#### Beoordelingscriteria:

- Het kenmerk levert een betekenisvolle bijdrage aan de differentiatie en profilering in het hoger onderwijs.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie stelt vast dat rendementscijfers voor internationalisering in ruime mate de streefcijfers die de Vlaamse overheid heeft gesteld, overschrijden. Het beleid stimuleert bij het personeelskorps een internationale visie en ingesteldheid. De commissie ondervond dat internationalisering als een vanzelfsprekendheid wordt ervaren. De studenten herkenden internationalisering als een speerpunt van hun opleiding. De NVAO kende al in december 2010 aan de opleiding een bijzonder kwaliteitskenmerk Internationalisering toe. In februari 2008 ontving de opleiding de NIBS-*accreditation* (*Network of International Business Schools*). Vooral de opleiding op drie locaties (Kolding, Leuven en Coventry) is vernieuwend en succesvol voor de Vlaamse deelnemende studenten en lectoren.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

### Facet 2 Kwaliteit

#### Beoordelingscriteria

- Het kenmerk draagt bij tot de kwaliteit van de opleiding.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De verhoging van de internationale mobiliteit van studenten en docenten is een van de elementen uit de visiebepaling van de hogeschool. Het departement ECHO schaart zich hierachter door internationalisering als een van de vier speerpunten van haar opleidingen te beschouwen.

Het succes van de internationaliseringsinitiatieven blijkt uit de cijfers, die een groei laten zien gedurende de voorbije vijf jaren (van 2004-2005 tot 2009-2010):

- uitgaande Erasmusstudenten: van zestien naar 24;
- inkomende Erasmusstudenten: van 24 naar 49;
- stages in het buitenland: van twee naar zeventien;
- deelname aan een internationale opleiding vanuit Vlaanderen (EBM).

Daarnaast worden heel wat kortlopende internationaliseringsinitiatieven genomen, zoals de Internationale Week in de verschillende afstudeerrichtingen op de eigen campus of in het buitenland. Het aantal korte studieverblijven

van studenten in buitenlandse partnerinstellingen steeg van 112 naar 525. De commissie apprecieert de stabiele deelname van studenten en lectoren (elk jaar een tiental) aan internationale businessgames zoals de *NIBS Case Competition*. Ook de jonge afstudeerrichting REP heeft zich onmiddellijk op de internationale trein gezet: samen met de Franstalige partner-hogeschool EPHEC werd in 2008-2009 de *International Law Week* opgestart. De afstudeerrichting is nog actief op zoek naar buitenlandse partners met een vergelijkbaar internationaal profiel.

De commissie stelt vast dat de opleiding verschillende initiatieven neemt om studenten te stimuleren een internationale ervaring op te doen: studenten kunnen op het studentenportaal getuigen over hun buitenlandse studie of -stage. Om meer studenten de kans te geven opleidingsonderdelen in een vreemde taal te volgen, neemt de opleiding zich voor om gebruik te maken van de gelegenheid die de decreetgever heeft gegeven om 30 studiepunten in een andere taal dan het Nederlands op te nemen.

De docentenmobiliteit volgt de trend van de studentenmobiliteit: in 2009 hebben 28 van de 66 lectoren een buitenlandse trip gedaan, ofwel via de organisatie van internationale weken bij partnerinstellingen ofwel via Erasmusbeurzen. Hierin scoort het departement ECHO beter dan de andere departementen; het gemiddelde over de hele hogeschool bedraagt een op zes lectoren die een buitenlandse zending van meer dan vier dagen verrichten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 3            Concretisering**

#### **Beoordelingscriteria**

- De gevolgen van het kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs (instroom, onderwijsprogramma, onderwijsproces, output, voorzieningen, kwaliteit staf) zijn geoperationaliseerd

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie waardeert de inspanningen binnen de opleiding voor internationalisering. Dit kenmerk is volgens de commissie herkenbaar doorheen het hele programma en de verschillende facetten.

Internationalisering is via verschillende initiatieven structureel ingebed in het curriculum. Het zelfevaluatie-rapport geeft hiervan verschillende voorbeelden. Die werden nog geïllustreerd tijdens de gesprekken met de studenten en de lectoren. De commissie apprecieert onder andere:

- de aandacht voor de kennis van vreemde talen (13,3 procent van het curriculum), en de integratie ervan in opleidingsonderdelen (bijvoorbeeld het opstellen van een aangifte in de personenbelasting in het Frans) en integratieopdrachten;
- de internationale weken binnen elk van de afstudeerrichtingen. Die worden ingericht op de campus zelf met medewerking van buitenlandse gastsprekers en projecten met buitenlandse studenten, maar kunnen ook op vraag van de studenten in de vorm van een Business Week in het buitenland zelf gevolgd worden;
- de ruchtbaarheid die wordt gegeven aan Erasmusuitwisselingen en -stages;
- de medewerking aan het hogeschoolbrede gemeenschappelijke Engelstalige programma, dat zowel buitenlandse als eigen studenten kunnen volgen. Het bestaat uit een gemeenschappelijk programma voor alle Erasmusstudenten van de hogeschool (*Spring Program*) en een departementaal gedeelte afhankelijk van

het profiel van de inkomende studenten (*Fall Program*). De opleiding besteedt bijzondere aandacht aan de afstemming van het eigen curriculum aan dat van de partnerinstelling;

- verschillende initiatieven op het vlak van *Internationalisation@home*, onder andere via vormen van *blended learning*;
- intensieve contacten, uitwisselingen met en bezoeken aan Franstalige opleidingen in België;
- bidualomering met de *Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales* in Brussel en Louvain-la-Neuve voor de afstudeerrichtingen AFI en MAR;
- bidualomering via het programma *Echo Business Management*.

Het EBM-programma leidt tot vernieuwde didactische inzichten in het aanbod van het eigen programma, en tot de overname van vele *best practices* en projecten. KHLeuven wordt immers geconfronteerd met de doorgedreven competentiegerichte benadering en de hoge mate van responsabilisering van de studenten in IBA Kolding, en de onderzoeksgerichtheid van *Coventry University*.

De commissie apprecieert de gedragenheid van internationalisering door het personeelskorps. De opleiding besteedt er 1,5 VTE aan. De taken zijn gespreid over verschillende lectoren: algemene coördinatie, begeleiding inkomende en uitgaande studenten, beheer van internationale stages en een studieadviseur voor studenten die in het buitenland willen verder studeren. De expertise van de lectoren wordt aangescherpt door de contacten met buitenlandse hogescholen, bijvoorbeeld in het kader van de Internationale Week (per afstudeerrichting) en een aantal internationale projecten (bijvoorbeeld de samenwerking met Nederlandse hogescholen op het vlak van ERP). Sinds enkele jaren is een aantal lectoren betrokken bij projecten in het kader van studentenstages in ontwikkelingslanden.

De commissie stelt vast dat de opleiding verschillende initiatieven neemt om de studenten voor te bereiden en te begeleiden tijdens hun verblijf in het buitenland (wekelijks voorbereidingstraject, medische bijstand voor studenten die naar ontwikkelingslanden trekken, informatie over (ngo-)organisaties in het buitenland, financiële ondersteuning via leningen en/of beurzen...).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Oordeel over het bijzondere kwaliteitskenmerk – Internationalisering**

Op basis van de oordelen over:

|   |      |
|---|------|
| facet 1, differentiatie en profilering: | goed |
| facet 2, kwaliteit:                     | goed |
| facet 3, concretisering:                | goed |

kent de commissie het bijzonder kwaliteitskenmerk Internationalisering toe aan de opleiding.

## **Bijzonder kwaliteitskenmerk: Duurzaamheid**

### **Facet 1            Differentiatie en profilering**

#### Beoordelingscriteria:

- Het kenmerk levert een betekenisvolle bijdrage aan de differentiatie en profilering in het hoger onderwijs.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De commissie stelt vast dat in maart 2010 het Nederlands Landelijk Netwerk voor Integratie en Duurzame Ontwikkeling in het Hoger Onderwijs (DHO) het keurmerk 'Duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs' met twee sterren aan de opleiding heeft toegekend. Zij waardeert die toekenning, maar heeft tijdens haar bezoek haar oordeel geveld op basis van de drie facetten van het beoordelingskader. De commissie signaleert nog dat de informatie die zij heeft gekregen, niet gestructureerd was volgens die drie facetten.

De commissie meent dat de opleiding zich niet bijzonder profileert ten aanzien van andere opleidingen in Vlaanderen. Zij stelt vast dat de opleiding de competentie 'handelen vanuit duurzaamheidsprincipes en diversiteit' koppelt aan de internationale gezindheid. Dit begrijpt de commissie slechts ten dele, namelijk met betrekking tot het aspect diversiteit. Zij heeft vragen bij de argumentatie om het begrip duurzaamheid automatisch te koppelen aan internationalisering. De commissie bleef op haar honger zitten met betrekking tot een meer duidelijke afbakening en definiëring van het begrip duurzaamheid ten aanzien van de begrippen diversiteit en internationalisering.

De commissie stelt ook vast dat het speerpunt duurzaamheid niet als dusdanig door de stakeholders van de opleiding als een van de kenmerkende eigenschappen van de opleiding werd ervaren. Dit bleek uit de gesprekken met de studenten, de alumni en het werkveld. Uit een onderzoek bleek dat het werkveld de competenties duurzaamheid en diversiteit aanmerkelijk minder belangrijk acht (24,4 procent) dan de andere competenties (scores van meer dan 50 procent). De opleiding geeft zelf het minder tastbaar zijn van die competentie als verklaring. Zij wijt dit aan de impliciete wijze waarop dit speerpunt in het programma aan bod komt. Daardoor toont de opleiding volgens de commissie zelf aan dat verdere explicitering en dus ook profilering nodig zijn.

De aandacht voor de ontwikkeling van een 'ecocampus' (een gezamenlijk project van de Associatie KU Leuven) en de tweede plaats die het departement hierbij haalde, de werking van het Comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) en de aandacht voor ecologische aspecten bij de nieuwbouw, zijn volgens de commissie waardevolle elementen, maar zijn volgens haar niet differentiërend genoeg ten opzichte van de inspanningen die andere hogescholen op dit vlak doen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om, indien de opleiding duurzaamheid als speerpunt definieert, het begrip nauwkeurig te omschrijven en te onderscheiden van diversiteit en internationalisering.

De commissie adviseert om te onderzoeken op welke manier de opleiding zich kan differentiëren van andere opleidingen in andere hogescholen met betrekking tot het aspect duurzaamheid.

## Facet 2            Kwaliteit

### Beoordelingscriteria

- Het kenmerk draagt bij tot de kwaliteit van de opleiding.

### Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende

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

De opleiding noemt duurzaamheid een van haar vier speerpunten. De opleiding toont echter niet aan hoe dit kenmerk bijdraagt tot de kwaliteit van het onderwijs. Het valt de commissie op dat noch in de rapportering van de streefdoelen uit het verleden, noch in de opvolging van het onderwijsontwikkelingsplan 2008-2013 (OOP II), noch in de streefdoelen naar de toekomst en de prioriteiten concrete verbeteringsplannen voor het aspect duurzaamheid worden geformuleerd. Het komt de commissie bovendien voor dat de prioriteiten die in het zogenaamde AISHE-rapport uit 2010 van het Nederlands Landelijk Netwerk voor Integratie en Duurzame Ontwikkeling in het Hoger Onderwijs (DHO) worden opgesomd, opgenomen dienen te worden in het kwaliteitszorgplan van de opleiding. De commissie kon geen duidelijke doelstellingen, indicatoren, monitorinstrumenten, kwaliteitsmetingen en analyses met betrekking tot dit kenmerk herkennen.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie adviseert om de aanbevelingen van het AISHE-rapport te integreren in het kwaliteitszorgplan van de opleiding.

## Facet 3            Concretisering

### Beoordelingscriteria

- De gevolgen van het kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs (instroom, onderwijsprogramma, onderwijsproces, output, voorzieningen, kwaliteit staf) zijn geoperationaliseerd

### Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende

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

De commissie stelt vast dat het kenmerk duurzaamheid niet doordrongen is in de gehele opleiding. Zij apprecieert het dat de algemene competentie 'handelen uit duurzaamheidsprincipes en diversiteit' (AC4) op dezelfde degelijke manier als de andere competenties is uitgewerkt, met gedragsindicatoren die van toepassing zijn op de verschillende afstudeerrichtingen. De vertaalslag naar het programma dient echter nog algemener te gebeuren. Uit de gesprekken met de docenten bleek dat duurzaamheid eerder impliciet in het programma aan bod komt. Tijdens het gesprek over dit onderwerp werden slechts de opleidingsonderdelen Bedrijfsethiek (in AFI), Algemeen management (in REP) en een voorbeeld uit het opleidingsonderdeel Frans aangehaald. Het laatste voorbeeld had echter meer betrekking op diversiteit dan op duurzaamheid. In te weinig opleidingsonderdelen komen duurzaamheid en diversiteit uitdrukkelijk aan bod, noch qua beoogde competenties, concrete gedragsindicatoren, onderdeel van cases of projecten, of formatieve en summatieve evaluaties.

Het feit dat een lector met een masterdiploma Germaanse talen zich heeft gespecialiseerd in het onderwerp duurzaamheid, is positief. De commissie mist echter algemene *awareness*, zowel bij de andere docenten als bij de studenten. Er worden geen tools ter beschikking gesteld van de studenten die het voor hen mogelijk maken de

door hen vergaarde kennis en *awareness* met betrekking tot duurzaamheid toe te passen en doorgedreven te integreren in hun latere beroepsleven.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

Duurzaamheid dient concreter geïntegreerd te worden in het opleidingsprogramma en in de voorzieningen.

**Oordeel over het bijzondere kwaliteitskenmerk – Duurzaamheid**

Op basis van de oordelen over:

|   |             |
|---|-------------|
| facet 1, differentiatie en profilering: | onvoldoende |
| facet 2, kwaliteit:                     | onvoldoende |
| facet 3, concretisering:                | onvoldoende |

kent de commissie het bijzonder kwaliteitskenmerk duurzaamheid niet toe aan de opleiding.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet            | score onderwerp  |
|---|------------------------|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende              |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | goed                   |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed                   |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed                   |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende              |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké                    |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende              |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | goed                   |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende<br>EBM: goed |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.                 |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | goed                   |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed                   |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende<br>EBM: goed |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende              |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed                   |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed                   |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende              |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende<br>EBM: goed |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende              |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |                        | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | goed                   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende<br>EBM: goed |                  |
| <b>Bijzonder kwaliteitskenmerk Internationalisering</b>                 |                        |                  |
| Facet 1: Differentiatie en profilering                                  | goed                   |                  |
| Facet 2: Kwaliteit  | goed                   |                  |
| Facet 3: Concretisering   | goed                   |                  |
| <b>Bijzonder kwaliteitskenmerk Duurzaamheid</b>                         |                        |                  |
| Facet 1: Differentiatie en profilering                                  | onvoldoende            |                  |
| Facet 2: Kwaliteit  | onvoldoende            |                  |
| Facet 3: Concretisering   | onvoldoende            |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KHLeuven      Katholieke Hogeschool Leuven**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)
  - afstudeerrichting Rechtspraak (REP)
- European Bachelor in Business Management



## Katholieke Hogeschool Limburg

### **Algemene toelichting bij de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Limburg**

De Katholieke Hogeschool Limburg is ontstaan in 1995 na een fusieoperatie als gevolg van het Hogescholendecreet van juli 1994. Het Hoger Handels- en Taleninstituut ging hierbij op in de fusie van negen hogescholen. Bij de opstart telde de hogeschool 4161 studenten. Dit aantal groeide uit tot bijna 6000 studenten op het ogenblik van het visitatiebezoek.

Sinds het Structuurdecreet van 2003 maakt de KHLim deel uit van de Associatie KU Leuven, met als partners elf andere hogescholen, de Katholieke Universiteit Leuven en de Katholieke Universiteit Brussel.

De Katholieke Hogeschool Limburg groepeerde haar activiteiten in zes departementen:

- Handelswetenschappen en bedrijfskunde (HB), campus Diepenbeek;
- Lerarenopleiding (LER), campus Diepenbeek en campus Hasselt;
- Sociaal-agogisch werk (SAW), campus Hasselt;
- Industriële wetenschappen en technologie (IWT), campus Diepenbeek;
- Media & design (MAD), campus Genk;
- Gezondheidszorg (GEZ), campus Hasselt.

Deze departementen worden ondersteund door de algemene diensten (AD), gevestigd in Hasselt.

Het departement Handelswetenschappen en Bedrijfskunde organiseert de volgende opleidingen:

- de professionele bacheloropleiding Officemanagement;
- de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement;
- de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement in avondonderwijs;
- de bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise;
- de postgraduat Milieuoördinator A (overgangscursus), Milieuoördinator B en *Changing Logistics Management in Emerging Markets*;
- diverse langere en korte avondopleidingen, die tegelijkertijd een ondersteuning zijn van het dagonderwijs.

Het departement telt op 1 februari 2010 862 studenten, met inbegrip van de banaba en de postgraduat.

De professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement is de grootste opleiding van het departement en telt in totaal 698 studenten, verdeeld over vijf afstudeerrichtingen:

- Accountancy-fiscaliteit (AFI): 191 studenten;
- Financiering- en verzekeringswezen (FVE): 116 studenten;
- Logistiek management (LOG): 80 studenten;
- Marketing (MAR): 193 studenten;
- Rechtspraktijk (REP): 115 studenten.

De afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in avondonderwijs (Flextraject) telt 28 studenten. De afstudeerrichting Milieumanagement is sinds 2009-2010 in afbouw omwille van het gebrek aan instroom. Milieumanagement werd omgevormd tot een keuzetraject binnen de derde opleidingsfase van de afstudeerrichting Rechtspraktijk.

De bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise (BFE) telt zestienstudenten.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding stelt zich tot doel afgestudeerden af te leveren die beschikken over de competenties om als beginnende beroepsbeoefenaar met een ingesteldheid tot levenslang leren op zelfstandige basis te functioneren. Het zelfevaluatierapport beschrijft hoe de opleiding in de loop der jaren geëvolueerd is van een kennisgerichte naar een competentiegerichte benadering van het opleidingsaanbod. De vertaling van kennisdoelstellingen naar competenties startte al in 1999 binnen de werkgroep Onderwijs. Die stelde gaandeweg een departementaal onderwijsontwikkelingsplan (OOP) op, dat formeel werd besproken op verschillende vergaderingen van de opleidingsraad. De commissie kon de zorgvuldig uitgebalanceerde opleidingsvisie inzien waarop het competentiegerichte onderwijs is gestoeld. In die visie staan de behoeften van het werkveld vooraan, niet de bestaande programma's. Zij apprecieert hoe de opleiding op een cyclische manier (visie, curriculumontwikkeling, implementatie, kritische reflectie) in overleg met het beroepenveld basiscompetenties heeft geformuleerd. Oorspronkelijk werden die conform de vereisten van artikel 58 van het Structuurdecreet opgesteld en afgestemd op de bamaprofielen.

De oprichting van de Associatie KU Leuven in 2003 bood aan de hogeschool, de departementen en de opleidingen een belangrijk forum voor overleg, onderlinge ondersteuning op het vlak van faciliteiten – zoals bibliotheken en *e-learning* – en onderwijskundige professionalisering. Met betrekking tot de competenties heeft de opleiding zich aangesloten bij een advies van een werkgroep van opleidingen Bedrijfsmanagement in de schoot van de Associatie KU Leuven (de zogenaamde KulEco-werkgroep). Die werkgroep heeft geopteerd om met twee categorieën (namelijk algemene competenties en beroepsspecifieke competenties) te werken in plaats van met drie (namelijk algemene competenties, algemeen beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties). Dit heeft geleid tot de opstelling van een lijst van tien competenties met telkens een beperkt aantal gedragsindicatoren, en dit voor alle afstudeerrichtingen Bedrijfsmanagement:

- AC1 Opbouwen van een kwaliteitsvolle redenering.
- AC2 Kritisch evalueren van het eigen functioneren en de werkomgeving, en streven naar levenslang leren.
- AC3 Handelen vanuit ethische en deontologische principes.
- AC4 Handelen vanuit duurzaamheidsprincipes en diversiteit.
- AC5 Samenwerken als lid van een team en van de organisatie.
- AC6 Kwaliteitsvol handelen door onder meer flexibel, creatief en nauwkeurig te werken.
- AC7 Klantgericht denken en handelen door zich in te leven in anderen.

- AC8 Initiatief nemen en de impact daarvan inschatten.
- AC9 De interne en externe communicatie ondersteunen en verzorgen, zowel mondeling als schriftelijk, in minstens drie vooraf gespecificeerde talen.
- AC10 Leidinggevende taken opnemen.

Voor wat de algemeen beroepsgerichte competenties betreft, leidt de beschreven werkwijze soms tot afwijkende formuleringen van de competenties ten opzichte van het decreet, wat tot verwarring kan leiden. Bovendien is het niet steeds duidelijk of alle decretale competenties zijn geïntegreerd in de twee categorieën. De commissie heeft daarom gevraagd om aan te tonen dat alle decretale competenties zijn afgedekt door de competentiematrix van de opleiding. Zij vraagt om de algemene beroepsgerichte decretale competenties explicieter te integreren in de doelstellingen, en zou het waarderen dat de opleiding de decretale algemene en algemene beroepsgerichte competenties formuleert zoals dit in het decreet gebeurt, met het oog op nationale en internationale benchmarking.

De beroepsspecifieke competenties werden eveneens binnen de associatiewerkgroep per afstudeerrichting opgesteld.

Anderzijds is de commissie wel van oordeel dat de vooropgestelde competenties praktijkgericht zijn geformuleerd en op het niveau staan van een professionele bacheloropleiding. De commissie stelt vast dat de opleiding geen niveaus bepaalt met betrekking tot de gedragsindicatoren. Zij merkt tevens op dat een belangrijke component, namelijk internationalisering, prominenter aanwezig zou kunnen zijn.

Uit de gesprekken bleek dat het competentiegericht denken aanwezig is bij het personeel. De studenten worden geïnformeerd over de competenties via de ECTS-fiches en de studiegidsen. Kandidaat-studenten kunnen de ECTS-fiches raadplegen via de website van de hogeschool. Zij worden toegelicht op de informatiedagen en bij de introductie van de opleidingsonderdelen.

De opvolging en de borging van de competenties gebeuren zowel structureel als informeel via de contacten die de opleiding heeft met het werkveld. De commissie onthoudt dat de kerngroepen van het personeel daarin een belangrijke rol spelen. Die zijn samengesteld uit de verantwoordelijken van de afstudeerrichting en een vier- à vijftal kerndocenten. Daar wordt in onderling overleg bepaald of de competenties op een evenwichtige manier aan bod komen in de afstudeerrichting. Het overleg over de afstudeerrichtingen heen gebeurt op de opleidingsraden en de departementale werkgroep Onderwijs, waarin de verantwoordelijken per afstudeerrichting zitting hebben. De competenties worden ook besproken op de departementale raad (met vertegenwoordigers van studenten en werkveld), de opleidingsraad en de personeelsvergaderingen. De commissie kon dit vaststellen aan de hand van een aantal verslagen van die groepen. Externe borging gebeurt via de werkveldcommissies, de stagementoren en de werkgroep KulEco van de Associatie KU Leuven. Die laatste heeft in 2009-2010 voor alle afstudeerrichtingen apart de competentielijsten getoetst aan het werkveld en de beroepsverenigingen. De opleiding gaf te kennen dat het werken met competenties een werk in uitvoering is en nog verdere implementatie behoeft, meer bepaald in het kader van het toetsbeleid.

De opleiding toonde aan dat de werkveldcommissies de opleiding adviseren omtrent de organisatie en de eventuele oprichting van (nieuwe) afstudeerrichtingen. Tijdens het visitatiebezoek was nog overleg gaande met betrekking tot een nieuwe afstudeerrichting Kmo-management, of alleszins een keuzetraject Kmo binnen de bestaande afstudeerrichting Marketing. Die nieuwe afstudeerrichting zou, volgens cijfers van beroepsorganisaties, tegemoetkomen aan de noden van de regio.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding de congruentie van de competentiematrix met de decretaal vastgelegde competenties te expliciteren.

De commissie raadt aan om binnen de gedragsindicatoren niveaus te bepalen.

## 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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende

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

De opleiding huldigt de visie dat de domeinspecifieke competenties dienen te vertrekken vanuit de beroepspraktijk. Daarom werd in 2004-2005 een werkveldcommissie opgericht en werd een bevraging georganiseerd in samenwerking met Voka Limburg. Er werd ook een beroep gedaan op de mening van de stagementoren in de bedrijven via de jaarlijkse evaluaties van de stage, en met de beroepsorganisaties van LOG en MAR. De competenties van FVE houden rekening met de wettelijke bepalingen van gereguleerde beroepen in de sector (wet-Cauwenberghs en de wet-Willems). De commissie kon een document inzien waarin de competenties voor AFI en FVE werden afgetoetst aan de eisen die het IAB stelt aan vrijstellingen in functie van de beroepsstage. Met de sector van REP wordt de relevantie van de competenties afgetoetst via menige contacten, onder andere naar aanleiding van de inleefstages in het tweede trajectjaar.

De commissie kon de beroepsspecifieke competentieprofielen per afstudeerrichting inzien. Zij kwamen tot stand na overleg tussen alle opleidingen Bedrijfsmanagement van de associatie en werden afgetoetst met de werkveldcommissie. Uit de verslagen hiervan blijkt dat die een positieve bijdrage hebben geleverd bij de formulering van de competenties, zowel formeel (bijvoorbeeld het advies om werkwoordvormen te gebruiken in plaats van 'kenniswoorden') als inhoudelijk (competenties gebaseerd op profielen in het werkveld). De commissie stelt vast dat de beroepsspecifieke competenties de door haarzelf geformuleerde domeinspecifieke eisen afdekt.

De beroepsspecifieke competenties zijn opgenomen in de ECTS-fiches en de studiegids. De commissie merkt echter op dat die nog correcter moeten worden afgestemd op de competentielijsten per afstudeerrichting. De studiegids vermeldt bijvoorbeeld als beroepsspecifieke competentie voor Marketing 'positioneringsbeleid' (binnen de cluster Marketingbeleid 2.1). Die formulering moet nog worden aangepast aan de competentielijst. De commissie stelde vast dat de studenten weet hebben van een aantal competenties, maar het belang ervan nog meer zouden kunnen inzien. Ook het werkveld bevestigde dat de studenten nog erg kennisgericht zijn.

De hogeschool heeft in december 2010 een PDCA-verbeteringsproject opgestart met als bedoeling tegen juni 2012 voor alle opleidingen een benchmarking te hebben gedaan met gelijkaardige opleidingen in het buitenland met een focus op Europa, en dit zowel inhoudelijk als organisatorisch. Dit moet leiden tot een globaal rapport, met daarin een SWOT-analyse van de opleidingen in vergelijking met buitenlandse opleidingen. Voorlopig beschikt de opleiding over een vergelijking van het opleidingsprogramma met dat van de Luikse partnerinstelling HELMo in het kader van een bidiplomering. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt verder dat binnen een aantal werkgroepen van het Europese netwerk van instellingen van economisch hoger onderwijs Businet (*Finance, International Trade en Law*), waarvan de opleiding lid is, opleidingsprogramma's worden vergeleken.

De commissie nam in het zelfevaluatie-rapport kennis van een aantal voorbeelden van opvolging en borging van de competentielijsten per afstudeerrichting. Dit gebeurt voornamelijk door contacten naar aanleiding van de evaluatie van stages (inloop-, meeloop- en eindstage) en van bedrijfsbezoeken, projecten waarbij het beroepenveld is betrokken, de algemene werkveldcommissie en specifiek op een afstudeerrichting

georganiseerde werkveldcommissies, klankbordsessies (onder andere met het Logistiek Platform Limburg voor LOG), input van lectoren die nog in het werkveld staan en van gastlectoren.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om werk te maken van een benchmarking van de opleidingsprogramma's met buitenlandse opleidingen.

**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: | voldoende |

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: voldoende

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

De commissie raadpleegde de competentiematrix die de opleidingsdoelstellingen/competenties relateert aan de opleidingsonderdelen. De opleiding geeft aan dat zij de lectoren heeft aangemaand om enkel die competenties op te nemen die ook werkelijk toetsbaar zijn binnen het opleidingsonderdeel, en dit in relatie tot de gekozen werkvorm. De lectoren hebben onderling ook overlegd over de op te nemen competenties, zodat over het geheel van het programma alle competenties zeker voorkomen. De commissie merkt op dat door te vertrekken van een keuze van competenties op basis van hun toetsbaarheid, een aantal moeilijker toetsbare competenties uit de boot dreigen te vallen. De opleiding dient volgens haar te waken over een goede spreiding en de onderlinge coherentie van de competenties over de opleidingsonderdelen heen.

De commissie stelt vast dat het programma voor alle afstudeerrichtingen alle noodzakelijke opleidingsonderdelen bevat. De plaats en/of de inhoud van enkele opleidingsonderdelen vraagt nog nader onderzoek, zoals Personen- en Vennootschapsbelasting, het opleidingsonderdeel BTW in het eerste jaar, gevolgd door toepassingen in het tweede jaar en het opleidingsonderdeel Administratief recht, dat volgens de studenten REP beter in het tweede trajectjaar zou blijven. De commissie vernam trouwens van de studenten dat voor de afstudeerrichting REP nog enkele overlappingen aanwezig zijn. De opleiding stelt dat het programma van REP een stevige basis biedt voor studenten die willen doorstromen naar het schakeljaar, in voorbereiding tot de masterstudies. In de afstudeerrichting FVE vraagt de commissie meer aandacht voor het aspect verzekeringen. Talen (Frans, Duits, Engels) komen goed aan bod in de programma's van MAR en LOG. In LOG kunnen de studenten bovendien kiezen voor het keuzevak Spaans, vanuit het belang van Zuid-Amerikaanse landen voor die sector. De opleiding verantwoordt het aanbod van Spaans om de studenten te leren de drempels te overwinnen in de contacten met een sterk Spaansgerichte handelssector. De studenten appreciëren die taal vooral omwille van de kennismaking met logistieke termen. Zij geven echter eveneens aan dat de Spaanse taalbeheersing minimaal blijft, en zij dus twijfels hebben bij het belang van dit opleidingsonderdeel. De commissie meent dat het zinvol is om te onderzoeken of het dubbele aanbod (Duits én Spaans) niet te hoog gegrepen is.

Het programma van de afstudeerrichting AFI stelt de studenten die in het derde jaar voor een major Accountancy of Fiscaliteit kiezen, in staat om vrijstellingen te bekomen voor zo veel mogelijk examens van het IAB. Wie na de major de bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise volgt, krijgt een volledige vrijstelling voor de schriftelijke examens bij het IAB en BIBF, voorafgaand aan de stage.

De commissie merkt dat het eerste trajectjaar nog eerder kennisgericht is, en dat de competentieontwikkeling pas duidelijk op gang komt in de opleidingsonderdelen van het tweede en het derde trajectjaar. De inrichting van het opleidingsonderdeel KHLim-op in het eerste trajectjaar vindt zij positief. Via dit opleidingsonderdeel wil de opleiding de studenten een aantal studiehoudingen en -technieken in het hoger onderwijs bijbrengen. Het eerste trajectjaar bevat een aantal oriënterende opleidingsonderdelen, die bovendien de parate basiskennis moeten

aanbrengen voor de beroepsgerichte competenties, die vooral worden verworven in de volgende trajectjaren. De commissie meent dat al in het eerste trajectjaar meer aandacht kan gaan naar beroepsspecifieke competenties en een sterkere profilering van de verschillende afstudeerrichtingen.

De opleiding gaf een aantal voorbeelden van vakoverschrijdende projecten die in het tweede trajectjaar in de verschillende afstudeerrichtingen worden ingericht. Die geven de studenten de kans om de verworven competenties en de opgedane kennis concreet toe te passen.

De commissie stelt vast dat de internationale dimensie nog te weinig voorkomt in de opleiding. Op het vlak van de hogeschool, het departement en de opleiding bestaan weliswaar samenwerkingsverbanden met buitenlandse instellingen (of hebben ze bestaan). De resultaten hiervan komen echter te weinig expliciet en structureel aan bod in het programma, behalve enkele geslaagde internationale stages en uitwisselingsprogramma's. Enkele internationale projecten van beperkte duur in REP, FVE en LOG zien er veelbelovend uit, maar kennen minder succes, soms omwille van de kosten die de studenten zelf moeten betalen. De commissie vindt de Internationale Week (met bijdragen van buitenlandse gastlectoren) en de studiereis naar Dresden in het tweede trajectjaar wel een mooie aanzet, omdat zij onder meer kansen bieden voor de vergelijking van vakinhouden. De studenten MAR, REP en FVE hebben de mogelijkheid om met het oog op een biddiplomering het derde trajectjaar, inclusief de stage, te volgen aan de *Haute Ecole Libre Mosane* (HELMo) in Luik.

Het programma van AFI wordt onder de benaming 'Flextraject' aan werkstudenten aangeboden. Afgestudeerden met een diploma Boekhouden van een Centrum voor Volwassenenonderwijs kunnen binnen het Flextraject een verkort programma van 69 studiepunten opnemen. De commissie ziet hierin interessante mogelijkheden om het studietraject aan te passen aan individuele situaties.

De opleiding beschikt over een procedure voor curriculumwijzigingen. Die is gebaseerd op de SWOP-bevragingen (Systeem van Waardering van Onderwijzend Personeel) van de studenten met betrekking tot alle opleidingsonderdelen. Curriculumwijzigingen kunnen ook het gevolg zijn van opmerkingen vanuit het studentenoverleg. Indien nodig wordt een kerngroep met docenten samengesteld die zich over meer grondige curriculumwijzigingen uitspreekt. Een curriculumwijziging wordt afgetoetst met het werkveld via de werkveldcommissies. Zij wordt bekrachtigd door de opleidingsraad en de departementale raad. De opleiding gaf voorbeelden van enkele verschuivingen in het curriculum of van wijzigingen als gevolg van de voorgestelde procedure (bijvoorbeeld aanpassingen in de afstudeerrichting FVE als gevolg van de wet-Willems over de gereguleerde beroepen in de sector). De commissie apprecieert de grote mate van inspraak van alle betrokkenen, niet in het minst van de studenten (bijvoorbeeld de bevraging van de derdejaars over de samenhang van het programma). Zij is ook positief over de rol van overkoepelende werkgroep Onderwijs, die coördinerend optreedt bij curriculumontwikkelingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om te waken over een evenwichtige spreiding van de competenties over de opleidingsonderdelen heen.

De commissie raadt aan om de coherentie van de competenties voor de verschillende talen te onderzoeken.

De opleiding dient zich in te spannen om de internationale dimensie meer aan bod te laten komen in het programma.

De commissie beveelt aan om te waken over de competentieontwikkeling vanaf het eerste trajectjaar.

De commissie raadt aan om op de ECTS-fiches het te behalen niveau per competentie te vermelden.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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 stelt vast dat de gehanteerde handboeken en cursusmaterialen in eigen beheer inhoudelijk op het niveau staan van een professionele bacheloropleiding. In vele cursussen is oefenmateriaal opgenomen, met het oog op het behalen van de beoogde competenties. Het cursusmateriaal van de opleidingsonderdelen talen is van verschillend niveau: sommige handboeken bevinden zich op een beginnersniveau en zijn niet gericht op een opleiding Bedrijfsmanagement. Een stoomcursus woordenschat bevat een aantal moeilijke woorden, waarvan een groot aantal geen betrekking heeft op de terminologie van de afstudeerrichtingen. Positief is de verwijzing naar de studiegidsen, met vermelding van de competenties in de meeste cursussen. Dat geldt uiteraard niet voor de handboeken en gebeurt ook niet voor de meeste taalcursussen. Een beperkt aantal cursussen in het derde trajectjaar van de afstudeerrichting MAR is in een vreemde taal opgesteld. De meeste cursussen verwijzen naar vakliteratuur, waarvan een goede collectie en een aantal databanken uit de betrokken onderwerpsgebieden in de bibliotheek aanwezig zijn. De aanwezigheid van de Jura-databank in full-text is positief voor REP.

De opleiding toont aan dat zij het curriculum regelmatig aanpast om gelijke tred te houden met nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Docenten blijven hiervan op de hoogte door het bijwonen van bijscholingen. Een aantal daarvan wordt ingericht door de hogeschoolbrede vormings- en onderzoekspool Quadri. In het tweede en het derde trajectjaar worden ook docenten uit de praktijk ingeschakeld. Op advies van een lid van de werkveldcommissie Logistiek werd in LOG het softwarepakket Navision geïntroduceerd. Hiervoor werden speciale vormingssessies georganiseerd. Door de organisatie van vele bedrijfsbezoeken, al in het eerste trajectjaar en ook later, en de inschakeling van gastsprekers komen de studenten in contact met het bedrijfsleven. De commissie apprecieert de wijze waarop de docent Ethiek inspeelt op thema's uit het werkveld. Positief is de aanpak van het talenonderwijs in het derde trajectjaar, dat volledig is geïntegreerd in de projecten.

De opleiding kiest ervoor om de beroepspraktijk geleidelijk in het programma in te brengen via één of twee specifieke opleidingsonderdelen per afstudeerrichting in het eerste trajectjaar. De beroepsvaardigheden worden echter bij uitstek ontwikkeld via projecten in het tweede en derde trajectjaar. De studenten worden hierop voorbereid in het eerste trajectjaar via het opleidingsonderdeel KHLim-op en via kleine opdrachtjes in verschillende opleidingsonderdelen. De opleiding geeft in het zelfevaluatie-rapport enkele mooie voorbeelden van een aantal praktijkgerichte opdrachten uit het tweede trajectjaar van de afstudeerrichtingen FVE, MAR en REP. De projecten lopen in samenwerking met het bedrijfsleven en worden inhoudelijk ondersteund door gastlezingen. De presentaties van de studenten aan het einde van het project worden beoordeeld door externe juryleden. De beroepsactualiteit in de afstudeerrichting AFI wordt verzekerd door de afstemming op de eisen die het IAB voor examenvrijstellingen stelt. Ook de kruisbestuiving met de aansluitende banaba BFE via de interactie en de uitwisseling van knowhow tussen de beide docententeams, draagt daar volgens de opleiding toe bij. De afstudeerrichting LOG blijft op de hoogte van actuele ontwikkelingen via zeer intense contacten met het Logistiek Platform Limburg en deelname aan de tweejaarlijkse euregionale 'MOVE-IT'-beurs ([www.moveitexpo.be](http://www.moveitexpo.be)).

De commissie moedigt de opleiding aan om in te zetten op een actiever beleid op het vlak van projectmatig wetenschappelijk onderzoek. Ondanks het feit dat de opleiding elk jaar een projectvoorstel indiende bij de KHLim-commissie, die de voorstellen beoordeelt, kon de opleiding tot hiertoe slechts één project uitvoeren, waarbij zowel



de afstudeerrichtingen AFI als FVE betrokken waren. Ook de onderzoeken en projecten op het vlak van maatschappelijke dienstverlening, waarvan al initiatieven aanwezig zijn binnen MAR, moeten doorgetrokken worden in de verschillende afstudeerrichtingen. Quadri, de hogeschoolbrede organisatie voor permanente vorming en onderzoek, zou daarin een rol kunnen spelen. Nu al biedt Quadri een ruim pakket aan navormingssessies aan voor het bedrijfsleven. Hieraan werken de afstudeerrichtingen AFI en FVE mee. Ook voor REP, LOG en MAR zijn al (beperkte) initiatieven gestart. De studenten AFI dienen verplicht een vijftal vormingssessies te volgen. Die verplichting geldt niet voor de andere afstudeerrichtingen. Quadri heeft onlangs een dossier ingediend voor een door Europa gesteund Interreg-project in de euregio Maas-Rijn.

De commissie stelt vast dat tot hiertoe weinig internationale activiteiten bijdragen tot de professionele gerichtheid van het programma. Anderzijds apprecieert zij de ambitie van de hogeschool en het departement om hierin verbetering te brengen, door docenten- en studentenmobiliteit en de deelname aan en lidmaatschappen van internationale netwerken op het vlak van de opleidingen te stimuleren. De opleiding kent een twintigtal actieve buitenlandse partnerinstellingen. De hogeschooldienst Internationalisering is alvast begonnen met een sterkte-zwakteanalyse per opleiding. Daarna zullen streefcijfers worden bepaald en kan het internationaliseringsbeleid verder worden geconcretiseerd. De opleiding is van plan om in de toekomst nog meer in te zetten op *internationalisation@home*. Het uiteindelijke doel is internationalisering sterker te doen doorsijpelen in de curricula. Buitenlandse stages zijn mogelijk, maar de opleiding heeft tot hiertoe geen stageaanbod in het buitenland. Het initiatief moet voorlopig nog vooral van de studenten zelf komen. In het geval de student blijkt geeft van een ernstige motivatie, zullen de hogeschool en het departement ondersteuning bieden voor het slagen van de stage of de uitwisseling. De afstudeerrichting REP heeft vastgesteld dat de studenten het belang van internationalisering voor hun latere beroepsuitoefening nog te weinig inzien, en wil daarom in de komende tijd een speciale motivatieactie ondernemen door onder andere het inzetten van getuigenissen van studenten in het buitenland. De commissie vindt de jaarlijkse studiereis naar Dresden in het tweede trajectjaar een positief initiatief. Tijdens dit meerdaagse verblijf worden bedrijven bezocht, wonen de studenten in de vorm van een congresweek lezingen bij in de partnerinstelling en voeren zij samen met de Duitse studenten een topteamspel uit, waarin ze per groep bijvoorbeeld een bedrijf oprichten. Het programma is ontstaan uit contacten binnen het *Network for the Development of Business Education Programmes* (Businet), waarvan het departement lid is. Een vrij recent initiatief (sinds 2009-2010) is de bidualomeringmogelijkheid met de Luikse hogeschool *Haute Ecole Libre Mosane* (HELMo). De vergelijking van de programma's van de beide opleidingen was volgens de opleiding een interessante oefening. De eerste ervaringen van studenten FVE en MAR waren positief. Er werden al verschillende wederzijdse bezoeken georganiseerd voor studenten en docenten. Om in de toekomst structureel in te zetten op internationale benchmarking, is ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de Nederlandse Hogeschool Zuyd en zijn er docentenuitwisselingen geweest met de *Haute Ecole Albert Jacquard* in Namen. Met de beide Waalse hogescholen zijn ERABEL-uitwisselingen (Erasmus Belgica) mogelijk. De opleiding geeft verder aan op dit ogenblik nog niet te hebben deelgenomen aan internationaal onderzoek.

De commissie staat positief tegenover de korte stage in het tweede trajectjaar van de afstudeerrichtingen FVE en REP. Zij biedt samen met de bedrijfsbezoeken de studenten de mogelijkheid zich te oriënteren op het werkveld. In FVE maken zij gedurende zeven maandagen kennis met een verzekeringskantoor en krijgen zij de gelegenheid om de geziene leerstof Gezinsverzekeringen onmiddellijk te toetsen aan de praktijk. In REP krijgen de studenten de kans om de verschillende domeinen van het juridische veld waarin zij later zullen fungeren, te leren kennen. De studenten REP meldden dat de invulling van de inleefstage voor henzelf en de stagebedrijven niet steeds duidelijk was.

Voor de beroepsstage aan het einde van het derde trajectjaar formuleert de opleiding drie doelstellingen: oriënteren, functioneren in een bedrijfscontext, en toepassen van opgedane kennis en competenties. De commissie apprecieert de afstemming van de stages op de beroepscontexten van de verschillende afstudeerrichtingen. Dit heeft als gevolg dat het aantal studiepunten verschilt per afstudeerrichting tussen een vork van elf tot vijftien. De stageperiode duurt acht weken (voor AFI, FVE, REP en LOG) en tien weken voor MAR. Doordat de stage plaatsvindt in het derde en vierde trimester van het derde trajectjaar, breidt een groot aantal studenten de stage uit door er de weken van de paasvakantie vrijwillig aan toe te voegen. De uitbreiding van de stage in MAR is een gevolg van de opdracht om tijdens de stage een marketingproject voor het bedrijf uit

te werken en een marketingplan uit te schrijven. De studenten krijgen een lijst met stagebedrijven waaruit zij een keuze maken. In een aantal gevallen formuleren de kandidaat-stagebedrijven zelf marketingprojecten. De studenten hebben ook de vrijheid om zelf stageplaatsen voor te stellen. In FVE is dat in vele gevallen een bankinstelling, in AFI een accountancy- of boekhoudkantoor.

Tijdens de stage werken de studenten aan een stagerapport. In FVE bevat dit een verslag van een vijftal opdrachten die voor alle studenten dezelfde zijn. De studenten moeten die opdrachten verwerken in één geheel. In AFI is de opdracht van de stage afhankelijk van de stageplaats: voor studenten die de major Accountancy volgen kan dit een financiële analyse zijn, voor de studenten met de major Fiscaliteit een aangifte in de personen- en vennootschapsbelasting. In REP bevat het rapport een beschrijving van een zelfgekozen case, met een verwijzing naar de theorie en gevolgd door een persoonlijke reflectie. De studenten LOG kiezen eveneens zelf een verdiepingspunt waarrond zij het stagerapport zullen uitwerken. De commissie merkt op dat de vrijheid die de studenten krijgen in de keuze van een onderwerp positieve aspecten heeft. De opleiding moet er echter over waken dat er voldoende leerkansen zijn. De studenten LOG hebben in het verleden het voorstel gedaan om mee te doen aan het project 'Topcoaches voor toptalent' van de belangenorganisatie van de logistieke professionals Organisatie van Trafficmanagers (O.T.M.). De opleiding houdt dit voorstel in beraad, omdat zij vreest dat de inspanning om één of enkele studenten intensiever te volgen, ten koste zal gaan van de andere stagiairs. Zij wil de middelen maximaal inzetten om de kwaliteit van de stagebegeleiding en de huidige stageplaatsen te garanderen. De commissie heeft begrip voor dit standpunt, maar vraagt toch om de mogelijkheid deel te nemen aan dit project in de toekomst te blijven onderzoeken, vooral omdat de vraag van de studenten zelf komt.

De totstandkoming van het stagerapport wordt constant bewaakt door de verplichting voor de studenten om wekelijks een logboek bij te houden en door tussentijdse inlevering van ontwerpversies. Tijdens de stage worden de studenten begeleid door een stagementor in het bedrijf en een stagebegeleider van de opleiding. De commissie drukt er haar verwondering over uit dat de stagebegeleiders van LOG bij de studenten nog niet bekend waren gedurende de laatste week voor de paasvakantie, terwijl de stage toch na het paasreces een aanvang nam. Het eindrapport wordt nagekeken door het stagebedrijf en de opleiding. Het wordt voorgesteld en verdedigd voor een beperkte jury waarin, in de mate van het mogelijke, externe juryleden zitting hebben. De afstudeerrichting AFI geeft aan dat het niet steeds mogelijk is externe juryleden aan te trekken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om actiever in te zetten op projecten van projectmatig wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, en de resultaten ervan te integreren in het curriculum.

De commissie raadt aan om de invulling van de inloopstages voor REP te bewaken.

De commissie adviseert om voldoende sturing te geven aan de keuze van de onderwerpen voor het stagerapport.

### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding kiest ervoor om in het eerste trajectjaar veel aandacht te besteden aan theoretische basiskennis, en dit onder andere om lacunes uit de vooropleiding weg te werken. De docenten wijzen er wel op dat zij de theoretische kennis illustreren met voorbeelden en die via oefeningen praktisch toepassen. De theoretische onderbouw is volgens de opleiding ook belangrijk voor die studenten die later willen doorstromen naar een master. De opleiding toont met verschillende voorbeelden aan dat zij de opleidingsonderdelen binnen de trajectjaren zelf in een logische volgorde plaatst, en dat zij over de trajectjaren heen leerlijnen van algemene opleidingsonderdelen naar specifieke opleidingsonderdelen uitbouwt. Het theoretische karakter van het eerste trajectjaar maakt geleidelijk plaats voor de vaardigheden in het tweede jaar en de integratie van kennis, vaardigheden en attitudes in het derde trajectjaar.

In het derde trajectjaar biedt de opleiding de mogelijkheid tot specialisering via een aantal keuzemogelijkheden:

- in de afstudeerrichtingen AFI via de major Accountancy of de major Fiscaliteit;
- in de afstudeerrichting MAR via de major Salesmanagement of de major Innovatief management;
- in de afstudeerrichting REP via de major Recht of de major Milieu.

De opleiding heeft die keuzemogelijkheden ingebouwd om zich te profileren ten opzichte van andere Limburgse opleidingen, of als gevolg van vragen uit het werkveld.

Ondanks de sequentiële opbouw van het programma kiest de opleiding niet voor een strikte volgtijdelijkheid, omdat die de flexibilisering bemoeilijkt. Zij wil daarentegen de samenstelling van individuele studietrajecten vergemakkelijken door bepaalde opleidingsonderdelen meerdere malen per jaar aan te bieden. Op die manier kan een student twee opeenvolgende opleidingsonderdelen tijdens hetzelfde trajectjaar volgen. De studenten gaven het signaal dat de limiet van de flexibilisering is bereikt. Zij ervaren immers organisatorische problemen bij de samenstelling van projectgroepen waarvan enerzijds normstudenten en anderzijds studenten met een individueel studieprogramma deel uitmaken. De opleiding signaleert dat op hogeschoolniveau en op associatievlak de gevolgen van de flexibilisering worden onderzocht.

Studenten die op basis van elders verworven competenties of elders verworven kwalificaties vrijstellingen willen verkrijgen, kunnen een beroep doen op EVC- en EVK-procedures, die duidelijk worden gecommuniceerd. De commissie apprecieert de aanwezigheid van een lijst van EVK's bij overgang van de opleiding academische Bachelor Toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt naar de KHLim-opleiding. Zij vindt het opmerkelijk dat een dergelijke lijst met betrekking tot de gelijksoortige bachelor die wordt ingericht door de universitaire associatiepartner KU Leuven niet bestaat. De commissie heeft eveneens waardering voor het Flextraject. Dit is een aangepast programma van 69 studiepunten voor studenten die al via een CVO-opleiding in het bezit zijn van een graduaat Boekhouding. De aansluiting van het programma van de bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale analyse op dat van AFI en FVE biedt de studenten de mogelijkheid praktisch alle vrijstellingen voor het IAB te behalen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht te hebben voor de opmerking van de studenten dat de limiet van flexibilisering organisatorisch is bereikt.

## Facet 2.4 Studieomvang

### Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

### Oordeel van de visitatiecommissie: oké

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een academisch gerichte bachelor.

De opleiding biedt onder de benaming Flextraject de afstudeerrichting AFI in avondonderwijs aan. Zij bestaat uit vier opleidingsfasen met een gemiddelde van 45 studiepunten. Studenten die in het bezit zijn van een graduaatsdiploma Boekhouden van een Centrum voor Volwassenonderwijs kunnen een verkort studieprogramma volgen, en moeten nog 69 studiepunten afleggen om de professionele Bachelor Bedrijfsmanagement, afstudeerrichting AFI te behalen.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De studietijd en de studiepunten worden begroot op basis van verschillende criteria (competenties, moeilijkheidsgraad, zelfstudeerbaarheid) en worden bekrachtigd in de departementale raad. Het departement belast een personeelslid met de organisatie van studietijdmetingen (75 omkaderingsuren). Die werden tot het academiejaar 2004-2005 manueel uitgevoerd en sindsdien met behulp van de associatiebreed ontwikkelde webapplicatie Kronos. Volgens het zelfevaluatie-rapport wordt bij de verwerking enkel rekening gehouden met de normstudenten (studenten geslaagd in eerste of tweede zitting voor het betrokken opleidingsonderdeel). In sommige gevallen wordt enkel de eerste examenzitting in rekening genomen, waardoor vergelijkingen niet volledig correct zijn. De resultaten van de studietijdmetingen worden besproken in de opleidingsraad en eventueel in de kerngroepen. De commissie stelde vast dat als gevolg daarvan een aantal aanpassingen in het curriculum werd doorgevoerd. Zij kon een aantal resultaten van studietijdmetingen inzien, en apprecieert de inspanningen die de opleiding doet om de resultaten over verschillende jaren heen te vergelijken. Samen met de opleiding besluit zij dat de studietijdmetingen zelf en de opvolging van de resultaten nog kunnen verbeteren. Om de respons op de onlinemetingen te verhogen, geeft de opleiding daarom iedere week de tijd om de studietijd van de week voordien

klassikaal in te geven. Daardoor probeert de opleiding korter op de bal te spelen en nauwkeurigheidfouten te verminderen. De trouwe studenten krijgen op het einde van het academiejaar als beloning vier filmtickets. Dit heeft als resultaat dat over het algemeen de helft van de studenten tot het einde van het academiejaar de onlinemeting blijft invullen. Uit de overzichten blijkt ook dat de werkelijke studielast voor een groot aantal opleidingsonderdelen beneden de minimumnorm ligt, terwijl er voor enkele opleidingsonderdelen, zoals de stage, overschrijdingen van de maximumnorm zijn. Anderzijds kan de studieduur nog nauwkeuriger op de ECTS-fiches worden geformuleerd. De commissie stelde immers vast dat in sommige opleidingsonderdelen bij de rubriek jaaruren 'niet van toepassing' is vermeld. Het gaat dan meestal over projecten, waarbij geen richttijd wordt aangegeven.

Er doen zich nogal wat piekmomenten voor met betrekking tot het uitvoeren van taken en opdrachten. De studenten gaven aan dat dit vooral de laatste week voor de examens hinderlijk is. De opleiding heeft zich daarom voorgenomen om de examens volgend academiejaar in overleg met de studentenvertegenwoordigers beter te spreiden. De lectoren van de afstudeerrichting REP maken onderling afspraken in functie van een gelijkmatige verdeling van de opdrachten. Het is volgens de commissie wenselijk dat dit voorbeeld in de andere afstudeerrichtingen wordt gevolgd, en dat de feedback op ingeleverde opdrachten beschikbaar is voor de start van de examens.

Anderzijds stelt de commissie enkele positieve studiebevorderende initiatieven vast, zoals de cursus academisch Nederlands met het oog op een betere Nederlandse taalbeheersing. Een instaptoets maakt voor de studenten duidelijk of zij daarvoor een monitoraat moeten volgen. Andere voorbeelden zijn de kleine lesgroepen, de organisatie van proefexamens, en tutorbegeleiding in het eerste trajectjaar voor allochtone studenten en studenten met een BSO-vooropleiding. Het departement neemt ook een reeks organisatorische maatregelen, zoals het blokkensysteem (elk semester wordt onderverdeeld in twee blokken), om een betere spreiding van de opleidingsonderdelen te bekomen. Daardoor kunnen evenwichtige lesroosters met zo weinig mogelijk springuren worden opgesteld, wat de studenten uitdrukkelijk als positief ervaren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient op basis van de resultaten van de studietijdmetingen bijkomende maatregelen te treffen om de bestede studietijd in overeenstemming te brengen met de begrote.

De commissie adviseert om ook bij de projecten de richttijd gedetailleerder te vermelden.

De commissie raadt aan om in alle afstudeerrichtingen afspraken te maken over de timing van de inleverdata van opdrachten en de afstemming ervan op de start van de examens.

#### **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: voldoende**

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

De opleiding past diverse werkvormen toe zoals hoorcolleges, werkcolleges, projectwerk en zelfstudie. Tijdens het eerste trajectjaar ligt het accent op de verwerving van basiskennis, waarvoor nog relatief vaak hoorcolleges

worden ingezet. De efficiëntie ervan wordt verhoogd door de organisatie van kleine klasgroepen waarin persoonlijk contact van de studenten met de lector mogelijk is. In het tweede trajectjaar komen vooral werkcolleges en projectwerk voor, en in het derde trajectjaar nog hoofdzakelijk vakoverschrijdend projectwerk. De studenten worden dan geacht, na een korte inleiding via een hoorcollege, zelfstandig of in groep opdrachten te kunnen uitvoeren. De studiereis naar Dresden gedurende het tweede trajectjaar en een aantal authentieke projecten die het werkveld tijdens het visitatiebezoek schetste, zijn daarvan een goed voorbeeld.

De opleiding maakt in het zelfevaluatie-rapport herhaaldelijk gewag van zelfstudie als werkvorm. Daarvoor worden op de elektronische leeromgeving instructies, cursusmateriaal en oefeningen ter beschikking gesteld. Als voorbeeld haalt de opleiding onder andere het opleidingsonderdeel Boekhouden aan, en een aantal zakelijke woordenlijsten die de studenten moeten memoriseren als voorbereiding op (contextgerichte) spreek- en schrijf-oefeningen. De opleiding vermeldt het gebruik van een e-portfolio, met het oog op de stimulering van levenslang leren. Bij nader toezien komt dit hoofdzakelijk in het eerste trajectjaar voor, waarbij de studenten verslagen van gastlezingen en enkele oefeningen bijhouden die zij in volgende trajectjaren wellicht kunnen gebruiken. Volgens de commissie kan de opleiding de mogelijkheden van het e-portfolio nog ruimer benutten. Dit kan ook gezegd worden van een aantal bescheiden pogingen om afstandsleren in te zetten.

De commissie stelde een ruim aanbod van leermiddelen vast, gaande van het klassieke cursusmateriaal tot het gebruik van databanken, algemene en beroepsgerichte software, internetbronnen en materialen uit de mediatheek. Begeleidend studiemateriaal, zoals PowerPoint-presentaties, oefeningen en oplossingen, worden via de elektronische leeromgeving Toledo ter beschikking gesteld. Elk opleidingsonderdeel heeft trouwens een cursusruimte op Toledo. Daarop vinden de studenten ook ondersteunend materiaal in functie van zelfstudie en het uitvoeren van (groeps)opdrachten, zoals studiewijzers, weekschema's en een groot aantal communicatiekanalen, zoals groepsmail, discussiefora en mogelijkheden om documenten te delen met elkaar en met de lectoren. Een aantal cursussen dat enkel uit elektronische slides bestaat, vergt de actieve aanwezigheid van de studenten tijdens de lessen. De studenten geven aan dat de aangekochte handboeken tijdens de lessen effectief worden gebruikt (eventueel met aanvullende slides of oefeningen), of nuttig zijn als naslagwerk.

De kwaliteit van de onderwijsvormen en leermiddelen wordt impliciet bewaakt door het overleg en de samenwerking tussen de lectoren bij de organisatie van de onderwijsactiviteiten, en door SWOP-bevragingen en het studentenoverleg. De opleiding signaleert tevens projectoverleg, waarvan de commissie een voorbeeld kreeg uit de afstudeerrichting REP. Zij stelde vast dat met de opmerkingen van de studenten effectief rekening werd gehouden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de mogelijkheden van e-portfolio's en afstandsleren verder te exploreren.

#### **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: goed**

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

De commissie apprecieert de initiatieven met betrekking tot het toetsbeleid en het competentiegericht toetsen, die zowel op het hogeschoolvlak als op departementaal en opleidingsvlak worden genomen. De hogeschool huldigt het principe dat innovatieve werkvormen die een gevolg zijn van groeiend competentiegericht onderwijs, gepaard moeten gaan met aangepaste toetsvormen. Een aanzet hiertoe heeft de centrale dienst Onderwijs gegeven in het document 'Vijf elementen uit een stappenplan om te komen tot kwaliteitsbewaking van het toetsgebeuren' (2007), dat op zijn beurt werd geïnspireerd door de resultaten van het associatiebrede OOF-project 'Conceptuele definitie en kwaliteitsvereisten voor acht kwaliteitsaspecten'. Die dienst organiseerde verschillende studiedagen rondom competentiegericht toetsen. Die resulteerden tevens in een wisselwerking van ervaringen en methodes tussen de verschillende departementen en opleidingen van de hogeschool. Het departement heeft de principes van die tekst vertaald in een departementale visie 'Toetsbeleid', die de commissie kon inzien. De opleiding zelf heeft sinds 2008-2009 een inventarisatie van de op dat moment gehanteerde toetsvormen uitgevoerd als eerste stap in de opstelling en de uitvoering van een eigen toetsbeleid.

De gehanteerde toetsvormen werden in kernvergaderingen van lectoren en in vergaderingen per afstudeerrichting besproken. De toetsvormen werden in een toetsmatrix gekoppeld aan de competentiematrix, zodat duidelijk is welke competenties op welke manier worden getoetst. De toetsmatrix toont aldus aan dat alle competenties worden gedekt en getoetst via een variatie aan toetsvormen. De commissie oordeelt dat de opstelling van de toetsmatrix een dynamiek op gang heeft gebracht. De gebruikte methode houdt volgens haar echter het gevaar in dat in de toetsmatrix voornamelijk de competenties worden opgenomen die nu worden getoetst. Competenties die moeilijker toetsbaar zijn, dreigen wellicht minder aan bod te komen. Daarop dient de opleiding in de toekomst toe te zien. De opleiding is zich ervan bewust dat dit een werk in uitvoering is dat uiteindelijk moet leiden tot een werkbaar toetsbeleidsplan. Een andere opmerking formuleert de commissie met betrekking tot het ontbreken van niveaus in de gedragsindicatoren. Die zouden een gedifferentieerde beoordeling mogelijk maken en tevens de groei in bepaalde competenties kunnen duidelijk maken. De lectoren passen de toetsmatrix in het academiejaar 2010-2011 voor het eerst effectief toe. Zij vinden het vooral een confronterend instrument, in de zin dat zij een zicht krijgen op de evaluatievormen van collega's. Het gebruik ervan zet hen aan tot verdere reflectie over de ingezette werk- en evaluatievormen.

Parallel aan de ingezette werkvormen toetst de opleiding in het eerste trajectjaar voornamelijk kennis. De commissie kon dit vaststellen na lezing van een aantal examenvragen. Daaruit blijkt dat vele vragen nog reproductief gericht zijn. Toch merkt de commissie diverse aanzetten tot competentiegericht toetsen op, onder andere via toepassingsvragen, oplossingen voor casussen, de vraag om oplossingen te motiveren en de link met de actualiteit aan de hand van besprekingen van krantenartikelen. De opleiding streeft ernaar om een prominentere plaats toe te kennen aan permanente evaluatie, die eveneens meer competentiegericht toetsen mogelijk maakt. Door het inzetten van een elektronische portfolio in het eerste trajectjaar probeert de opleiding de studenten reflectief te laten omgaan met het eigen functioneren. Het is de bedoeling dit in de toekomst uit te breiden naar de volgende trajectjaren. Het tweede trajectjaar kent meer differentiatie aan toetsvormen. In de plaats van schriftelijke examens komen meer mondelinge examenvormen voor. Via *peer-* en *self-assessment* poogt de opleiding studenten te leren om zichzelf en de anderen te observeren en te evalueren. Meeliften wordt voorkomen door bij de beoordeling van projecten zowel een groeps- als een individueel cijfer toe te kennen. In het derde trajectjaar worden de studenten geëvalueerd op basis van projectpresentaties, waarbij zowel het proces als het product wordt beoordeeld. De studenten waren op de hoogte van de verschillende algemene en beroepsgerichte competenties die bij de projecten worden getoetst. De commissie merkt op dat in sommige opleidingsonderdelen slechts een beperkt aantal gedragsindicatoren wordt geëvalueerd. De betrokken lectoren argumenteren dat één gedragsindicator soms verband houdt met verschillende competenties. De soberheid in het vermelden van competenties/gedragsindicatoren wordt bewust nagestreefd, omdat de lectoren enkel willen toetsen wat haalbaar is. De opleiding is ervan overtuigd dat op die manier alle competenties worden getoetst. De revisie van de toetsmatrix zal volgens haar duidelijk maken hoe via eventuele nieuwe werk- en toetsvormen hierin nog verbetering kan worden gebracht.

De commissie is positief met betrekking tot de organisatie van de beoordeling en de toetsing, meer bepaald de proefexamens na zeven weken in het eerste trajectjaar, de spreiding van de examens naargelang een opleidingsonderdeel of een deel ervan is afgewerkt door de indeling van elk semester in twee lesblokken van zeven weken, de opstelling en tijdige bekendmaking van de examenroosters, waarbij rekening wordt gehouden met de opmerkingen van de studenten, de feedbackmogelijkheden en de contactnamiddag om studenten voor te bereiden op een tweede zittijd, en de flexibiliteit die wordt geboden via de inrichting van inhaalexamens.

De transparantie van het examengebeuren wordt op verschillende manieren nagestreefd. Positief is de aanwezigheid van een quoteringsnota, waarbij voor elke score een omschrijving wordt gegeven. Dit document heeft als bedoeling de objectiviteit van het examengebeuren te bevorderen. De commissie vindt het zinvol om de quoteringsnota en de toetsmatrix te integreren. De opleiding stelt als actiepunt dat de evaluaties telkens door een derde (collega of opleidingscoördinator) worden gescreend. Andere elementen die de transparantie bevorderen, zijn de inspraak van studenten en lectoren bij de totstandkoming van het examenreglement, een korte samenvatting van de belangrijkste examenregelingen voor studenten, voorbeeldexamens op Toledo, vermelding van de evaluatievormen op de ECTS-fiches, analyse van de slaagcijfers en bespreking ervan op de personeelsvergaderingen. Voor de examens ontvangt iedere student een e-mail met de belangrijkste elementen van het examenreglement, dat ook aan de valven wordt geafficheerd en op Toledo kan worden geraadpleegd.

De studenten en de stagementoren van de bedrijven verklaarden op de hoogte te zijn van de evaluatiecriteria voor de stage en het stagerapport. De commissie kon de stage-evaluatieformulieren van de verschillende afstudeerrichtingen met uitgewerkte lijsten van competenties en gedragsindicatoren inkijken. Volgens de stagementoren is een aantal van de vermelde competenties niet zinvol in het kader van bepaalde stageopdrachten (bijvoorbeeld de competentie 'leidinggeven' in een groot kantoor). De student vult de evaluatieformulieren als hulpmiddel bij zijn zelfevaluatie driemaal in (begin, tussentijds en aan het einde), de stagementor tweemaal (tussentijds en aan het einde). De tussentijdse evaluatie wordt besproken tijdens het bezoek van de stagebegeleider in aanwezigheid van de student. Een begeleidende brief vermeldt duidelijk hoe de studenten en de stagementoren met die formulieren moeten omgaan. De mate waarin de beoordeling door de stagementor in rekening wordt gebracht in de eindquoting, is verschillend per afstudeerrichting. Het verschil wordt verklaard vanuit de eigenheid van de afstudeerrichtingen, de verschillen tussen de stageplaatsen en de aard van de stage en het stagerapport. Het is volgens de commissie wenselijk de stagementoren nog beter te informeren over de quoteringsnota in relatie tot de stage-evaluatieformulieren. De opleiding plant om in de toekomst op een structurele manier samenkomsten van stagementoren te beleggen.

Bij stages in het buitenland verdedigt de student het stagerapport in de hogeschool zelf en stuurt de stagementor zijn beoordeling door. De stage van de studenten die een bidiplomering met HELMo beogen, wordt beoordeeld door de Luikse hogeschool. De quoteringsnota en de evaluatieformulieren zijn in voorafgaand overleg tussen de twee opleidingen besproken, zodat een evenwichtige quoting mogelijk is.

De studenten zijn op de hoogte van de werking van de ombudsdienst. Die treedt vooral informerend en bemiddelend op in het geval van problemen zoals ziektes, overlijdens tijdens examens of vragen over de al dan niet ontorechte toekenning van een score. Daarvoor hebben de ombudsen een bijscholing over bemiddeling gevolgd. Van elk gesprek wordt een kort verslag gemaakt. Zelden komt het tot officiële klachten. De commissie suggereert dat een verslag van de ombudswerking zou worden opgenomen in het jaarverslag met het oog op het formulieren van actiepunten.

In het nieuwe examenreglement is er geen deliberatie meer voorzien. Tussen de lectoren is er wel overleg over gelijke beoordelingscriteria en scoretoekenning. Aan het einde van de hele opleiding spreekt een examencommissie zich uit over het al dan niet slagen. Het behoort ook tot de bevoegdheid van de examencommissie om beslissingen te nemen over eventuele fraudegevallen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/



## Facet 2.8 Masterproef

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding.

In samenwerking met de Associatie KU Leuven heeft de KHLim een reglement opgesteld voor de toelating van personen die niet over de vereiste diploma's beschikken. Hieraan is een geformaliseerd toelatingsonderzoek hoger onderwijs verbonden. Uit de analyse van de instroom blijkt dat de meeste studenten (tussen 50 en 60 procent) uit het ASO komen, en een zeer beperkt aantal uit het BSO (minder dan 5 procent). Het aantal studenten met TSO-vooropleiding en studenten van allochtone oorsprong is licht stijgend.

De eerstejaarsstudenten staan positief tegenover de maatregelen die worden genomen om hen te informeren over de opleiding en om de overstap naar het hoger onderwijs te begeleiden. De abiturienten ontvangen gedurende de laatste jaren van het secundair onderwijs op verschillende manieren informatie over de opleiding via de SID-indagen, de avonden ingericht door de Centra voor Leerlingenbegeleiding (CLB) en voorstellingen op de school zelf. Verschillende docenten fungeren als jurylid bij de geïntegreerde proeven (GIP) aan het einde van het secundair onderwijs. Het departement richt in het kader van het project 'Start to study' van de Associatie KU Leuven voorbeeldlessen in secundaire scholen en openlesdagen in. Ieder jaar organiseert de opleiding het bedrijfssimulatiespel 'Top Team', waarvoor gemiddeld 300 studenten uit secundaire scholen zich inschrijven. Hoewel de inhoud van het bedrijvenspel de studenten REP minder aansprak, vonden zij het toch een goed initiatief om de opleiding, en toekomstige medestudenten en lectoren te leren kennen. De externe communicatie over de KHLim en de opleiding gebeurt verder via krantenadvertenties, tv-spots op de regionale tv-zender, reclame op bussen van De Lijn en 'KHLim-Focus', dat driemaal naar abiturienten wordt gestuurd. Geïnteresseerden ontvangen per post de Informatiebrochure HB en vinden alle informatie op de website van de hogeschool.

De commissie apprecieert eveneens de diverse initiatieven die de opleiding en het departement in het kader van de studiebegeleiding nemen voor de nieuw ingeschreven studenten: gerichte informatieverstrekking door lectoren tijdens de (centrale) inschrijvingsdagen, voorbereidende vakantiecursussen Duits en boekhouden, een intensieve cursus taalvaardigheid academisch Nederlands met instaptest en daaraan verbonden verplichte monitoraten, proefexamens en daarop aansluitende feedback, monitoraatsessies, tutorbegeleiding met medewerking van tweedejaarsstudenten, en coaching van allochtone en BSO-studenten. De commissie waardeert het dat de opleiding werk maakt van een diversiteitsbeleid en zich openstelt voor diverse doelgroepen, en speciaal voor

studenten die vanuit hun eigenheid bijzondere aandacht nodig hebben. De studenten toonden zich tevreden over het onthaal op de eerste lesdag.

De commissie stelt met genoeg vast dat de opleiding verschillende inspanningen doet om het programma via flexibele leerwegen aan te bieden. Naast en soms aanvullend op de geformaliseerde EVC/EVK-procedures kunnen studenten de afstudeerrichting AFI volgen via het zogenaamde Flextraject. Dit is een formule van avondonderwijs waarvan het modeltraject loopt over vier jaar met twaalf weken stage. De student kiest zelf de opleidingsonderdelen waarvoor hij zich inschrijft. Hij kan ook combinaties maken met opleidingsonderdelen die overdag worden gegeven. De stage kan in sommige gevallen op de eigen werkplaats uitgevoerd worden. Zo kan de student zelf het tempo van zijn studies bepalen. Het Flextraject trekt vooral studenten aan die werken en leren combineren. Informatie over deze manier van studeren krijgen zij via folders, de website of, zoals een werkstudent het uitdrukte, via mond-tot-mond reclame, wat volgens haar een goede referentie was om zich in te schrijven. Het Flextraject is zo ingericht dat studenten die al een graduaatsdiploma behaalden aan een Centrum voor Volwassenenonderwijs (CVO) via een verkort studieprogramma van 69 studiepunten het bachelordiploma, afstudeerrichting AFI kunnen behalen. Dit verkorte programma is geleidelijk tot stand gekomen in samenwerking met een CVO uit Eisden-Maasmechelen. Het CVO heeft in overleg met de KHLim zelf lichte programmawijzigingen doorgevoerd om een optimale overstap te kunnen garanderen. Ondertussen zijn er ook contacten met andere CVO-opleidingen. De opleiding denkt eraan in de toekomst ook voor andere afstudeerrichtingen, zoals REP, een verkort traject aan te bieden. Het inschrijvingsgeld voor het Flextraject is hetzelfde als dat van de dagopleiding, maar werkenden en werkzoekenden kunnen opleidingscheques aanwenden voor de financiering. Het Flextraject is gestart in 2009-2010 en trok in het eerste jaar gemiddeld vijftien studenten aan per opleidingsonderdeel. In 2010-2011 waren 28 studenten ingeschreven als werkstudent in het Flextraject. Van hen komen negen personen uit het CVO. Vier werkstudenten volgen het volledige eerste jaar. De anderen volgen enkele opleidingsonderdelen uit het eerste jaar, eventueel gecombineerd met opleidingsonderdelen uit het tweede jaar. Het aantal inschrijvingen per opleidingsonderdeel varieert sterk. In 2011 zullen vier studenten afstuderen. De opleiding verwacht in de komende jaren een groeiende interesse voor deze manier van studeren. Zij wil daarop inzetten door het programma gedeeltelijk in afstandsonderwijs aan te bieden. Dit kon al in het academiejaar 2009-2010 voor de levensbeschouwelijke vakken (Ethiek, Filosofie en Godsdienstwetenschappen). Vanaf het academiejaar 2010-2011 is een personeelslid met een opdracht van 25 procent belast met de ondersteuning van afstandsonderwijs voor andere opleidingsonderdelen.

Andere flexibiliseringsmogelijkheden binnen de opleiding zelf zijn de uitbreiding van het bachelordiploma met een tweede afstudeerrichting door het volgen van bijkomende opleidingsonderdelen. Derdejaarsstudenten die via een individueel jaarprogramma nog slechts enkele opleidingsonderdelen van de basisopleiding moeten volgen, kunnen onder bepaalde voorwaarden al opleidingsonderdelen opnemen van de aansluitende bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise. Voor studenten met een individueel jaarprogramma worden trouwens organisatorische maatregelen getroffen om de opleidingsonderdelen uit een vorig trajectjaar te kunnen combineren met die van een volgend trajectjaar. Indien nodig bestaat ook voor hen de uitwijkmogelijkheid om opleidingsonderdelen in het avondonderwijs te volgen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | goed      |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:                                     | goed      |

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: voldoende**

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

De personeelsdienst van de KHLim stuurt het personeelsbeleid op het vlak van aanwerving, benoeming en bevordering. De commissie stelde vast dat dit met de nodige zorgvuldigheid en in overeenstemming met de wettelijke en decretale vereisten gebeurt. Het personeel heeft inspraak in het (personeels)beleid via de geëigende organen: het hogeschool- en de departementale onderhandelingscomités. De aanvang die is gemaakt met betrekking tot een nieuwe functieclassificatie voor personeelsleden met administratieve, technische of organisatorische taken vindt de commissie waardevol. Binnen het project FLOW (Functie- en loopbaanwegen) is in een eerste fase een onderzoek gedaan naar verschillende functies en verantwoordelijkheden. Die zijn ondergebracht in een dertigtal referentiefuncties. De tweede fase behelst de weging van de functies met medewerking van een externe consultant. De commissie vernam dat het personeel achter dit initiatief staat, omdat het een rechtvaardige verloning en doorgroeimogelijkheden voor het administratieve en technische personeel wil realiseren. Het project zal stelselmatig worden uitgebouwd in overleg met de personeelsgeleding. Het systeem heeft als voordeel dat een aantal dynamische personeelsleden die nu in een vlakke loopbaanstructuur zitten, meer groeiperspectief krijgt.

De dagelijkse leiding van de opleiding is in handen van twee opleidingscoördinatoren Bedrijfsmanagement met ieder een halftijdse opdracht als coördinator. Zij geven leiding aan de lectoren handelsvakken, wetenschappen en juridische vakken. Het feit dat twee opleidingscoördinatoren voor de opleiding verantwoordelijk zijn, zien noch de lectoren, noch de studenten als een hinderpaal. Het verhoogt zelfs naar eigen zeggen de bereikbaarheid voor de studenten. Toch valt het de commissie op dat, zoals blijkt uit een bevraging bij de studenten (bevraging administratie voorjaar 2007), slechts 38 procent beweert de opleidingscoördinator Bedrijfsmanagement te kennen. Voor de lectoren van de opleidingsonderdelen talen, informatica en levensbeschouwing is het departementshoofd verantwoordelijk. Die is, volgens de vermelde enquête, bij 88 procent van de studenten bekend. Zij vervult tevens, naast de departementale verantwoordelijkheden, de functie van trajectbegeleider en opleidingshoofd Officemanagement. De commissie wijst erop dat hier een vorm van incompatibiliteit zou kunnen bestaan.

Via de opleidingsraad, het DOC en de algemene personeelsvergadering vernemen de personeelsleden jaarlijks de omkadering die aan het departement en de opleiding wordt toegekend. De commissie kreeg inzage in een aantal taakbeschrijvingen (een zestal zoals klasdocent, departementaal secretaris, afstudeerrichtingsverantwoordelijke, opleidingscoördinator enzovoort), en omschrijvingen van extra taken (bijvoorbeeld procesbegeleider, coördinator internationalisering...). De lectoren kennen hun voorlopige takenpakket voor het volgende academiejaar in juni. De taakberekening gebeurt volgens een protocol dat op KHLim-niveau in overleg met de personeelsgeleding is gemaakt. De concrete invulling gebeurt door het departementshoofd in overleg met de opleidingscoördinatoren en het personeelslid zelf. De transparantie wordt gewaarborgd door het gebruik van functiekaarten, die zowel de leidinggevende als het personeelslid invullen.

De commissie is tevreden over de manier waarop functioneringsgesprekken (jaarlijks) en evaluaties (vijfjaarlijks) worden gehouden. De evaluatie gebeurt op basis van de evaluatie door de leidinggevende, een zwakte-

sterkteanalyse door het personeelslid zelf en de resultaten van de bevestigingen van studenten in het kader van SWOP-bevestigingen. De opleiding stimuleert de lectoren om daarnaast ten persoonlijke titel de Evadoc-vragenlijst in te vullen, een zelfevaluatie-instrument dat is opgesteld door het Centrum voor Schoolpsychologie van de KU Leuven. Ook met het administratieve en technische personeel worden jaarlijks functioneringsgesprekken gevoerd.

Aan de begeleiding van de beginnende lectoren besteedt de opleiding eveneens de nodige zorg. Die bestaat vooreerst uit een onthaalgesprek en het geven van praktische informatie door de departementale secretaris. Daarnaast krijgt de nieuwe lector een peter/meter toegewezen, en krijgt hij gedurende twee samenkomsten een introductie over de structuur van de KHLim en de overkoepelende diensten. Een beginnende lector krijgt een aantal faciliteiten om zich in te werken (10 procent voor cursusontwikkeling in het eerste jaar, 8 procent in het tweede jaar). De leidinggevendenden besteden zorg aan de coaching door individuele gesprekken, een klasbezoek met feedback en een evaluatie op het einde van het eerste jaar.

Tijdens het bezoek maakte de commissie kennis met een hecht personeelsteam, dat erg toegankelijk is voor de studenten. Dit laatste hebben de studenten herhaaldelijk bevestigd. De commissie stelde een duidelijke cultuur van samenwerking vast, zowel informeel als formeel via de kerngroepen per afstudeerrichting. Die zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende disciplines die in de afstudeerrichting aan bod komen. Binnen de kerngroepen worden de jaaractiepunten afgesproken en worden afspraken gemaakt over de inhoud van opleidingsonderdelen, monitoraten, de examenresultaten, de sfeer in de opleiding enzovoort. De commissie kon een aantal van de verslagen van de kerngroepen inzien. In elke kerngroep is een vertegenwoordiger van de taallectoren aanwezig. Het onderwijzende personeel krijgt de gelegenheid zich didactisch bij te scholen. De lectoren kunnen deelnemen aan vormingsinitiatieven vanuit de Associatie KU Leuven en aan vormingen die het eigen departement inricht, zoals de jaarlijkse 'Departementale dag'. De lectoren zijn positief over de ondersteuning die zij krijgen van de dienst Onderwijs van de hogeschool (bijvoorbeeld de begeleiding en navorming bij nieuwe werk- en toetsvormen). Toch blijkt uit een verslag van een vergadering over het 'Meerjaren Onderwijs Ontwikkelingsplan' dat onderwijskundige navorming weinig gevolgd wordt. Dit is zeker een euvel bij de gastlectoren. Ook het administratieve personeel krijgt de gelegenheid om zich bij te scholen in administratieve programma's (zoals het administratieve systeem Bamaflex of een infosessie over de databank hoger onderwijs). Veel van die opleidingen vinden plaats op hogeschoolniveau.

Het departement neemt zich voor een gelijkekansen- en diversiteitsbeleid te voeren dat streeft naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen, een gezinsvriendelijk personeelsbeleid en een beleid dat kwaliteiten van de mensen belangrijker vindt dan etnische afkomst, geslacht of handicap. Een lokaal van Quadri Handelswetenschappen is daarom toegankelijk gemaakt voor een rolstoelgebruiker. Op hogeschoolniveau is tevens een coördinator Diversiteit aangesteld. Ondanks die goede voornemens stelt de opleiding zelf vast dat er nood is aan meer diversiteit onder het personeel.

De opleiding noemt als belangrijkste belemmerende factor voor het voeren van een goed personeelsbeleid de overheidsfinanciering, die ontoereikend is om de vergoedingen voor vakspecialisten te betalen. De te lage onderwijsbelastingseenheid (OBE) voor het studiegebied wordt gecompenseerd door een intern solidariteitsmechanisme binnen de hogeschool. De commissie suggereert om te onderzoeken hoe via de creatie van een derde geldstroom het financieringsprobleem kan worden verlicht.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de taakinfilling van het departementshoofd kritisch te herbekijken.

De commissie adviseert om te zorgen voor een betere bekendheid bij de studenten van de opleidingscoördinator en zijn functies.

Het is volgens de commissie wenselijk om ook de gastlectoren intenser bij de onderwijsorganisatie en de onderwijsvernieuwingen te betrekken.

### **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: voldoende**

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

Het overzicht van de personeelsleden toont aan dat de meesten houder zijn van een universitair diploma, in sommige gevallen een doctoraat, binnen hun specialisatie. Een aantal onder hen heeft bijkomende diploma's behaald (Verzekeringsmakelaar, Auditor, Notaris) of volgde gespecialiseerde cursussen in het bedrijfsleven (Bedrijfsklimaat, Logistiek en Informatica). De commissie ontmoette in elke afstudeerrichting verschillende lectoren die vanuit de bedrijfswereld in het onderwijs zijn gestapt. Zij houden, naar eigen zeggen, nog goede contacten met hun vroegere netwerk. Een aantal lectoren combineert zijn onderwijsloopbaan met een professionele opdracht in het werkveld (vertaalwerk voor een ngo, jurist, advocaat, auditor, lid van de raad van bestuur van De Lijn...). De studenten, vooral de (werkende) studenten uit het Flextraject, waren tevreden over de praktijkkennis van de lectoren. De inzet van een aantal gespecialiseerde gastdocenten met een zeer beperkte opdracht draagt daar eveneens toe bij. Eén lector Verzekeringen heeft gedurende een academiejaar twee dagen per week stage gelopen bij een verzekeringsagent. De commissie vindt een praktijkstage voor lectoren een voorbeeld dat navolging verdient. Zij suggereert ook om een systematisch overzicht bij te houden van de praktijkervaring van lectoren.

De lectoren zeggen verder contact te houden met het werkveld via hun persoonlijke netwerk, contacten naar aanleiding van de jaarlijkse Week van het Ondernemerschap, die de departementen HB en IWT in samenwerking met de beroepsorganisatie (Jong)-VKW inrichten, door het werkveld te betrekken bij projecten, tijdens stagegesprekken, door contacten met gastsprekers (een tachtigtal), door de aanwezigheid op vakbeurzen (logistiek) en door het lidmaatschap van werkgroepen van werkveldorganisaties (Voka, Logistiek Platform Limburg, Logos). De structurele band die bestaat tussen de basisopleiding en de bachelor-na-bacheloropleiding BFE, biedt eveneens kansen voor de professionele ontwikkeling van de lectoren. Het werkveld bevestigde trouwens dat de opleiding openstaat voor samenwerking met bedrijven. De opleiding heeft een structureel contact met het werkveld via de werkveldcommissie, die een drietal maal per jaar samenkomt en waarvan ook lectoren deel uitmaken.

Quadri, het vormings- en onderzoeksinstituut van de hogeschool, richt seminaries in voor het werkveld, vaak in samenwerking met lectoren of met externen. Het departement HB heeft een eigen aanbod en organiseert cursussen op maat in de domeinen van de verschillende afstudeerrichtingen, met weliswaar een overwicht van opleidingen in de sectoren AFI en FVE. De opleiding geeft aan dat de belangstelling vanuit het werkveld voor onderwerpen met betrekking tot MAR, LOG en REP soms beperkt is, onder andere omwille van het al ruime aanbod op de markt. Het is ook moeilijker om voor die sectoren alumni te bereiken. De opleiding stimuleert de lectoren om hieraan deel te nemen, en biedt eveneens mogelijkheden via een nascholingsbudget om zich professioneel bij te scholen. Indien nodig en mogelijk worden lesverschuivingen doorgevoerd. De bespreking van die nascholing is een vast item op het functioneringsgesprek. Elke week ontvangen de lectoren via de elektronische departementale nieuwsbrief 'Intercom' aankondigingen van zowel onderwijskundige als

vakinhoudelijke bijscholing. De opleiding vraagt de lectoren om een kort verslag van de gevolgde navolging te schrijven voor 'Intercom', en om materiaal en opgedane informatie te delen met collega's via de kerngroepen. In de opdracht van elke lector is 10 procent voorzien voor bijscholing en het opvolgen van vakliteratuur. De commissie merkt echter dat bijscholing sterk wordt overgelaten aan de individuele interesses van de lectoren, en is van oordeel dat een actief beleid dient te worden uitgewerkt met betrekking tot gerichte professionele bijscholing. Zo'n beleid zou bijvoorbeeld een verhouding kunnen nastreven tussen vakgerichte en didactische nascholing, of de lectoren kunnen stimuleren om hun professionele bijscholing uit te bouwen in functie van de versterking van eigen competenties en van speerpunten van de opleiding.

De betrokkenheid van lectoren bij toegepast wetenschappelijk onderzoek is praktisch onbestaande. Alleen voor MAR zijn initiatieven ontwikkeld in het kader van maatschappelijke dienstverlening. Op het vlak van internationale docentenuitwisseling en contacten heeft de opleiding sinds de vorige visitatie weliswaar vooruitgang geboekt. De aangehaalde initiatieven kunnen de commissie echter niet overtuigen. Zij meent dat op dit vlak nog substantiële vooruitgang kan worden geboekt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om een structureel nascholingsbeleid uit te bouwen dat formeel gestoeld is op een inventaris van competenties en behoeften van personeelsleden, en op strategische beleidsopties van de opleiding.

De commissie raadt aan om te onderzoeken hoe de professionele ontwikkeling van de lectoren kan worden versterkt door deelname aan (eventueel extern georganiseerd) toegepast wetenschappelijk onderzoek, en hoe de opleiding sterker kan inzetten op projecten van maatschappelijke dienstverlening.

De opleiding dient de lectoren nog meer te sensibiliseren om deel te nemen aan internationale congressen/manifestaties en contacten te onderhouden met buitenlandse collega's.

#### **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 opleiding Bedrijfsmanagement wordt tijdens het academiejaar 2010-2011 verzorgd door 61 lesgevers (personen), wat overeenkomt met 35,67 VTE. Op een totaal van 698 studenten in de dagopleiding en 28 werkstudenten betekent dit een student-lectorratio van 20 studenten per lector. Indien men de leidinggevenden van de opleiding (1,35 VTE), het ATP dat rechtstreeks aan de opleiding is toegewezen (1 VTE), het mediatheekpersoneel van de opleiding (1VTE), de personeelsleden van Quadri HB (1,53 VTE) en het Flexproject (0,25 VTE) erbij telt, komt men op 43,62 personeelsleden of een student-personeelsratio van 16,66 VTE. Dit is volgens de commissie een aanvaardbare verhouding. De opleiding spant zich in om met de beschikbare middelen zo veel mogelijk personeel in te zetten om een kwalitatief onderwijsaanbod te verzorgen. De middelen van het Aanmoedigingsfonds van de Vlaamse overheid wendt zij aan voor de organisatie van het tutorproject, het diversiteitsbeleid, de opvolging van de werkstudenten en het taalbeleid.

Het zelfevaluatie rapport geeft een gekwantificeerd overzicht van de extra taken die zowel voor de opleidingen Bedrijfsmanagement als Officemanagement worden ingezet. Op die manier krijgen de medewerkers een transparant zicht op de werkverdeling en beschikt het departement over gegevens om een evenwichtige taakverdeling na te streven. De dienst Onderwijs heeft in het verleden een navorming timemanagement ingericht. De maatregelen helpen volgens de opleiding om de werklast, die op piekmomenten zeker te hoog is, beter te begrijpen. Ook de taakplanningscommissie, onder voorzitterschap van het departementshoofd, draagt daartoe bij. Zij heeft als opdracht criteria voor de taakbelasting af te spreken (bijvoorbeeld in verband met de bepaling van urenpercentage in functie van nieuwe lesvoorbereidingen, en de werkbelasting in het kader van avondonderwijs). Zij komt niet op vaste tijdstippen samen, maar naargelang de noodzaak. De commissie meent dat de werking en de samenstelling van die commissie structureler kunnen worden uitgebouwd (eventueel onder voorzitterschap van een personeelslid/lector), zodat zij proactiever kan optreden.

Uit de overzichtslijsten van het personeel blijkt verder dat er een redelijk evenwichtige opbouw is over de diverse leeftijdscategorieën heen. Er is een licht overwicht in de leeftijdscategorie 40-49. Dit houdt volgens de opleiding verband met de politiek om zo veel mogelijk medewerkers met een aantal jaren in het werkveld aan te werven. Het werkveld signaleerde anderzijds wel dat de opleiding meer aandacht mag besteden aan generatiemanagement. Vrouwen zijn sterker (65 procent) vertegenwoordigd dan mannen (35 procent), en het blijkt moeilijk om – ondanks alle inspanningen in die richting – personeelsleden van allochtone afkomst aan te trekken. Bovendien zet, volgens de opleiding, de reële wervingsstop als gevolg van te krappe middelen een rem op het gelijkekansenbeleid.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om te onderzoeken hoe de taakplanningscommissie structureler kan worden ingezet.

#### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| 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 onderwijsvernieuwingen met onder andere een grotere aandacht voor projecten, groepswork, zelfstandig studeren en digitaal leren/werken vragen aangepaste onderwijsvoorzieningen. De opleiding probeert dit mogelijk te maken binnen de huidige faciliteiten, maar beseft dat zij daarin slechts ten dele kan slagen gezien de beperkingen van infrastructuur en netwerkvoorzieningen. De nood aan extra projectlokalen wordt enigszins opgelost door lokalen met andere departementen op de campus te delen. Voor een efficiënt gebruik van de taallabo's worden de studentengroepen gesplitst. Om de beschikbaarheid van lokalen te controleren, heeft de hogeschool de speciale roostersoftware Eduflex aangekocht. Er is zo veel mogelijk draadloos netwerk voorzien, of alleszins bekabelde netwerkverbindingen waar draadloos niet mogelijk was. In de meeste lokalen zijn lcd-projectors aanwezig. Toch scoort de infrastructuur in de tevredenheidsenquêtes bij het personeel laag. Zowel lectoren als studenten en alumni klagen over de kwaliteit van het computermateriaal en de netwerkcapaciteit. Na gesprekken met de studentenraad is beslist om de Toledo-software en de webmail te updaten, en een aanbesteding te doen voor nieuw computermateriaal en nieuwe servers. Door de software te harmoniseren in een Windows- en Microsoft-omgeving, hoopt de IT-dienst tegen eind 2011 een substantiële verbetering van de service te kunnen verlenen. Een strenge gedragscode, controle daarop en aangepaste clearingsoftware moeten de performantie van het netwerk eveneens verbeteren.

Omdat de raad van bestuur van de KHLim inzag dat de onderwijsvernieuwing en de technische evoluties structurele maatregelen vragen, heeft die in het voorjaar van 2010 beslist om via een nieuwbouwproject de infrastructuur beter af te stemmen op het onderwijsconcept van de opleiding. De commissie is positief over de toelichting die zij kreeg bij de maquette van de nieuwbouw. De bijkomende infrastructuur biedt onderwijsfaciliteiten aan 1000 studenten (de huidige aan 800). Er is een nieuw studielandschap met mediatheek en projectruimtes voorzien, een verdubbeling van lokalen voor groepswork in de nabijheid van werkruimten voor de lectoren, een restaurant en centraal een open ruimte voor ontmoeting en sociale activiteiten. Een goede behoeftestudie en consultaties van personeel en studenten (onder andere via een speciale 'Intercom'-mededeling en informatiesessies) staan borg voor de gedragenheid van het bouwproject.

De commissie bezocht in de huidige gebouwen het onthaal, de twee taallabo's met aangepaste software, verschillende computer- en leslokalen, docentenlokalen en -werkruimten, lokalen voor verschillende diensten zoals de dienst Studiebegeleiding, het secretariaat, Quadri, een grote aula die onder andere dienstdoet voor de Quadri-seminaries, een kleinere aula, de ontspanningsruimte voor studenten en het restaurant. Het huidige gebouw kent een aantal lokalen die moeilijk toegankelijk zijn voor rolstoelgebruikers. Anderzijds heeft de stad Hasselt fietspaden aangelegd naar de campus en is er een ruime fietsenparking. Er zijn verschillende mogelijkheden om de campus te bereiken met het openbaar en gratis busvervoer. Een veiligheidscoördinator en het wettelijk verplichte Comité voor preventie en bescherming op het werk waken over de veiligheidsvoorschriften op de campus.

De commissie is positief over de uitrusting, het beheer en de werking van de mediatheek. Die doet dienst voor zowel het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde als Industriële wetenschappen en technologie. Daardoor kan een aantal voorzieningen, zoals kopieer- en scanapparaten, ruimte en computerfaciliteiten, worden

gedeeld. Ook de inzet van professioneel personeel wordt daardoor geoptimaliseerd. De studenten klagen wel over de overbezetting, die het gevolg is van het gebruik door de studenten van twee departementen. De mediatheek is doorlopend open van 8 tot 18 uur. Zij bevat zowel de bibliotheek als het leercentrum met bijkomende projectruimtes. De collectie wordt samengesteld op basis van suggesties door de lectoren. Naast de gedrukte collectie is er een ruim aanbod van elektronische informatiebronnen, zoals:

- de databanken *Academic Search Elite* en *Business Source Elite*, *Science Direct*, *Web of Knowledge*, *Swetswise* en *Springerlink*;
- een aantal Kluwer-databanken zoals *Monkey*, *Vennootschap in pocket*, *Jura* en juridische woordenboeken;
- de naslagwerken *Oxford Reference Premium Online* en de *Van Dale* woordenboeken;
- Mediargus: de databank van de Vlaamse pers;
- favorietenlijsten van websites en zoekmachines, die ook te raadplegen zijn op *Delicious*.

Het mediatheekpersoneel verzorgt in het kader van het opleidingsonderdeel KHLim-op jaarlijks sessies Informatievaardigheden om de studenten te leren omgaan met gedrukte en elektronische informatiebronnen.

De mediatheekcommissie met afgevaardigden van de twee departementen en de bibliothecarissen bespreekt drie- tot viermaal per jaar alle facetten van de mediatheekwerking.

De KHLim is een partner in het Libis-netwerk van de KU Leuven. Daardoor hebben personeel en studenten toegang tot een enorme virtuele bibliotheekcatalogus van hogeronderwijsinstellingen, onderzoeksinstellingen en documentatiecentra in Vlaanderen, en tot uitleenmogelijkheden in praktisch alle bibliotheken van de Associatie KU Leuven. De KHLim neemt ook deel aan het samenwerkingsverband van de Provinciale Bibliotheek Limburg en het Limburgse bibliotheeknetwerk, waardoor studenten en personeel kosteloos een lidkaart kunnen aanvragen in alle Limburgse openbare bibliotheken.

De cursusdienst bevindt zich in de kelderverdieping en staat in voor intern drukwerk en de verdeling van de gedrukte cursusmaterialen. De efficiëntie en de kostprijs van de gedrukte cursussen en van de boekenverkoop worden geoptimaliseerd door de uitbesteding aan een externe kopieerfirma en aan Standaard Boekhandel Hasselt. Op initiatief van de overkoepelende studentenraad van de KHLim is een onderzoek gestart naar het gebruik en de kostprijs van de verplicht of facultatief aan te schaffen boeken en naslagwerken.

De KHLim heeft beslist om vanaf het academiejaar 2011-2012 alle avondopleidingen te concentreren op de campus van het departement HB en IWT. Daardoor zullen faciliteiten als onthaal, mediatheek, restaurant en op bepaalde tijdstippen de cursusdienst uitgebreidere openinguren krijgen.

De communicatie naar de studenten wordt verzorgd via de valven en de elektronische leeromgeving Toledo. Lesverplaatsingen worden gemeld via Toledo of monitors in de gangen. In sommige gevallen worden de studenten telefonisch op de hoogte gebracht van belangrijke wijzigingen. De studenten kunnen hun examenresultaten online consulteren. De KHLim heeft beslist om over te stappen naar het administratieve beheerssysteem Corona, dat in alle instellingen van de Associatie KU Leuven stelselmatig zal worden ingevoerd. Daardoor zullen nog meer elementen uit het studentendossier ter beschikking staan van de studenten. De communicatie naar en tussen de docenten gebeurt via intranet, de 'KHLimbrieff' en de departementale 'Intercom'-mededelingen, e-mail en de elektronische leeromgeving.

De centrale boekhouding houdt toezicht op de besteding van de financiële middelen en bezorgt drie keer per jaar analytische rapporten aan de budgethouders van het departement, per campus, per voortgezette opleiding en per intern of extern project. Een aantal voorzieningen wordt gebudgetteerd door de centrale administratie. Hiertoe behoren nieuwbouwprojecten, centrale (staf)medewerkers, de elektronische leeromgeving Toledo en het bibliotheeksysteem Aleph. De hogeschool bekostigt het laptopproject, dat in 2007 werd ingevoerd. Lectoren krijgen de beschikking over een laptop voor onderwijsdoeleinden; studenten kunnen tegen gunstige voorwaarden een laptop met legale software aanschaffen.

Het departement beschikt over een budget voor de personeelsomkadering, een investerings- en een werkingsbudget. Met de laatste twee worden de uitrustingskosten betaald, en de investeringen voor de

vernieuwing van de pc-voorzieningen en de updating van vakspecifieke software, zoals de talensoftware Avidanet, de Televic-software van de talenlabo's en toegepaste informaticapakketten zoals statistische en boekhoudsoftware. Het onderhoud van de gebouwen wordt uitbesteed aan een externe firma. Alle investerings- en werkingsuitgaven worden opgevolgd door de departementale staf en de opleidingsraad.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De vernieuwing van de pc-infrastructuur en de actualisering van de software dienen absolute prioriteit te krijgen.

#### **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 opleiding beschikt over een uitgebreid systeem van studiebegeleiding met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom. De commissie stelt een goede samenwerking vast tussen de verschillende actoren: de klasdocenten, de departementale studiebegeleiders, de verantwoordelijke voor het tutorproject, de trajectbegeleiding, de centrale studiebegeleidingsdienst en de studentenbegeleidingsdienst Stuvor vzw.

De instroombegeleiding bestaat uit diverse informatiekanalen voor abiturienten, en uit initiatieven om de overgang naar het hoger onderwijs te faciliteren en de niveauverschillen tussen de studenten vanuit diverse vooropleidingen weg te werken. De studievoortgang van de eerstejaarsstudenten wordt nauwgezet opgevolgd. Hierin spelen de klasdocenten een belangrijke rol; zij zijn het eerste aanspreekpunt bij problemen. Zij houden gegevens bij over absentisme en andere studieproblemen die collega-lesgevers melden. Andere positieve maatregelen zijn: een enquête bij alle eerstejaars, waarin wordt gepeild naar de voorgeschiedenis van de studenten, de LASSI-test in week zes en zeven, en proefexamens na zeven weken. Op basis van de resultaten van de voornoemde initiatieven maakt de student zelf een sterkte-zwakteanalyse op, die individueel met de klasdocent wordt besproken. Studiebegeleiding behoort tot het takenpakket van elke lector en is als dusdanig opgenomen in de functiekaart. Dit veronderstelt dat elke lector problemen meldt aan de klasdocent of aan de studiebegeleiders. Iedere lector staat in voor informatie over de competenties en de verwachtingen die hij stelt aan de studenten, en over de evaluatievormen. Daarnaast hanteert de opleiding verschillende elkaar aanvullende en soms herhalende kanalen voor de communicatie van onderwijsdoelen en examenregelingen. Die zijn onder andere opgenomen in de uitgebreide jaarkalender en in de studiegidsen, die de commissie kon inzien.

Drie lectoren van het departement HB vormen de departementale studiebegeleidingsdienst. De commissie zag het gedetailleerde studiebegeleidingsplan in dat zij elk jaar opstellen. Zij stelde vast dat de studiebegeleiders en hun werking bekend zijn bij de studenten. Die bestaat uit informatiesessies over het onderwijs- en examenreglement, de synthese van de resultaten van de LASSI-test, sessies rond studieplanning en -methoden, individuele gesprekken met studenten met kort verslag enzovoort. Het aantal individuele gesprekken (100 per jaar) dat zij met de studenten voeren, toont aan dat één student op zeven effectief gebruikmaakt van hun diensten. De studiebegeleiders hebben een eigen communicatiekanaal naar de collega-lectoren via een community op Toledo (*Community Stubeldoc*).

De commissie waardeert expliciet de werking van het kansenbeleid, dat onder andere concreet wordt uitgewerkt in het tutorproject. Het project past in het diversiteitsplan van de hogeschool. De commissie kon het projectverslag inzien van het project 'KHLim, onze hogeschool spiegel van diversiteit', dat werd gesubsidieerd door de Vlaamse overheid in het kader van 'Managers van diversiteit'. Hierin wordt een aantal initiatieven voorgesteld voor de instroom van abiturienten uit kansarme omgevingen en voor de begeleiding ervan tijdens hun studies. De poging om het begrip 'kansarm' open te definiëren als 'studenten met een beperkt netwerk', los van elke vorm van stigmatisering, vindt de commissie positief. Het tutorproject combineert instroom met doorstroom en uitstroom doordat studenten uit kansarme omgevingen van het tweede trajectjaar (tutors) eerstejaars uit kansarme omgevingen (*tutees*) coachen volgens de concrete methode van *peer-assisted learning* (PAL). De methodiek en de beoogde deelcompetenties zijn uitgeschreven in een apart document en in de speciale 'KHLim-up'-brochure. Het project sluit aan bij het OOF-PAL van de Associatie KU Leuven. Die werking heeft een positief effect op zowel tutors als *tutees*, onder andere op het vlak van zelfvertrouwen en assertiviteit. Dat blijkt uit het feit dat zij op zoek gaan naar stageplaatsen en werkomgevingen die voor hun omgeving uitdagend zijn. Het tutorproject sluit aan bij een ander project van het departement, namelijk 'Uitstroombegeleiding kansengroepen', dat in 2009-2010 is gestart. Dit project is erop gericht studenten uit kansarme milieus via een aangepaste sollicitatietraining te ondersteunen bij de uitbouw van een netwerk. Het succes van het tutorproject was beperkt in de beginfase: in 2009 studeerden vijf studenten af die het tutorproject gevolgd hadden. Volgens de diversiteitsmedewerker is er een groeipotentieel van een twintigtal studenten. Een medewerker van het departement HB beschikt over een beperkt opdrachtvolume om diversiteit in al haar aspecten te stimuleren. Hij maakt deel uit van de werkgroep Diversiteit van de hogeschool, helpt mee aan de Week van de Diversiteit en is contactpersoon van het departement met het hogeschoolbrede aanspreekpunt Allochtonen. Het aanspreekpunt biedt informatie en ondersteuning voor vragen en problemen in verband met de deelname van allochtonen aan het hoger onderwijs, en wordt gerund vanuit middelen van het Vlaamse Aanmoedigingsfonds voor het Hoger onderwijs. De diversiteit wordt in het departement en de opleiding verder ondersteund via het 'aanspreekpunt voor studenten met een functiebeperking'. Studenten en lectoren kunnen er terecht voor informatie over lesgeven aan en studeren van personen met een functiebeperking, GON-begeleiding enzovoort.

De opleiding bevordert de studievoortgang door de integratie van studievaardigheden in het programma via het opleidingsonderdeel KHLim-op. Het is gegroeid uit een aantal activiteiten dat de opleiding sinds 1999 heeft ondernomen om de studenten vertrouwd te maken met onderwijsvernieuwendere werkwijzen in het hoger onderwijs. Daarnaast is er aandacht voor ICT-vaardigheden, studiemethodes, teamwerk, het optillen van het taalniveau via een instaptoets en verplichte monitoraten. De commissie vindt het positief dat de activiteiten ondertussen zijn geformaliseerd in een opleidingsonderdeel van drie studiepunten. Op die manier wordt de studiebegeleiding geïntegreerd in het curriculum.

De studenten die een individueel jaarprogramma willen volgen, worden begeleid door het departementshoofd en de opleidingscoördinatoren, die tevens de functie van trajectbegeleider vervullen. Hiervoor worden zij uitgenodigd op een individueel gesprek, waarna een programma op maat wordt samengesteld. De opleiding probeert om praktische problemen die zich hierbij kunnen voordoen (overlappende roosteruren en examenbeurten, samenstelling van projectgroepen...), zo goed als mogelijk op te lossen. Steeds meer studenten volgen flexibele leertrajecten (35 procent). De commissie vraagt aandacht voor de bewaking van het normtraject versus de individuele leertrajecten uit organisatorisch oogpunt, maar ook met betrekking tot de zwaarte van de trajecten en de kans op een onrealistische opname van studiepunten. Zij stelt vast dat de leidinggevenden de trajectbegeleiding uitvoeren. De opleiding zegt tot hiertoe geen conflictsituaties te hebben ondervonden. Die manier van werken schept volgens haar een directe band tussen de studenten en de eindverantwoordelijken. Toch meent de commissie dat de intensiteit en de eigenheid van trajectbegeleiding, zelfs beperkt tot één afstudeerrichting, moeilijk te combineren vallen met belangrijke leidinggevende en organisatorische taken, zeker op het niveau van het departement. Het valt te overwegen om de trajectbegeleiding uit te breiden en eventueel door te schuiven naar lectoren-trajectbegeleiders.

De commissie stelt vast dat de begeleiding van zowel de uitgaande als de inkomende studenten in het kader van internationalisering behoorlijk verloopt op basis van individuele gesprekken, contractuele afspraken en het beheer van ECTS-dossiers. De centrale dienst Internationalisering berekent via een simulatiepakket mogelijke subsidies.

De internationale coördinator van het departement begeleidt de subsidieaanvraag en houdt regelmatig contact met de uitgaande en inkomende studenten. Van de uitgaande studenten wordt verwacht dat zij verslag uitbrengen over hun activiteiten. De inkomende studenten evalueren bij hun vertrek zowel het programma als de werking van de departementale dienst Internationalisering.

Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij op de hoogte waren van de ombudswerking. De ombudsen maken deel uit van de werkgroep Studiebegeleiding op hogeschoolniveau en wisselen daar ervaringen uit. De commissie stelt vast dat een registratiesysteem van de interventies van de ombudsdienst bestaat, maar dat de informatie om privacyredenen niet ter beschikking wordt gesteld.

De uitstroombegleiding bestaat uit exitgesprekken met de studenten die zich uitschrijven. Tijdens dit gesprek peilen de studiebegeleiders naar de redenen van uitschrijven en geven ze in de mate van het mogelijke informatie over verdere studie- of werkmogelijkheden. Voor de laatstejaarsstudenten wordt een infosessie georganiseerd over mogelijke vervolgopleidingen. Zij kunnen ook een beroep doen op de plaatsings- en begeleidingsdienst JOBI.

Uit de resultaten van de jaarlijkse tevredenheidsenquête bij eerstejaarsstudenten over de werking van de studiebegeleiding en het studiebegeleidingsplan, blijkt dat zij het aanbod van de studiebegeleiding kennen en de werking positief evalueren. De werkstudenten van het Flextraject waren tevreden over de begeleiding die zij kregen van hun lectoren. Zij waren echter minder op de hoogte van de diensten van de studie- en de studentenbegeleiding. De LASSI-test werd niet gehouden. De commissie vindt het zinvol dat wordt onderzocht of werkstudenten geen aparte begeleidingsvormen (bijvoorbeeld een afname van de LASSI-test) nodig hebben en hoe die beter in de opleiding kunnen worden geïntegreerd.

De studentenvoorzieningen zijn gebundeld in de vzw Stuvor, die ook de middelen beheert van de sociale dienst. De formele band met de studiebegeleiding wordt gelegd door het lidmaatschap van vertegenwoordigers van Stuvor in de werkgroep Studiebegeleiding van de hogeschool. In de raad van bestuur van Stuvor zitten zowel vertegenwoordigers van het hogeschoolbestuur als van de studenten. Op de campus van het departement HB heeft een medewerker van Stuvor een vaste werkplek. De studenten kunnen daar op bepaalde tijdstippen terecht voor verschillende probleemsituaties, zoals huisvesting, financiële of relationele problemen en psychosociale hulpverlening. Stuvor beschikt over een beperkt registratiesysteem van haar tussenkomsten, dat op het moment van de visitatie intern werd geëvalueerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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: voldoende**

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

De commissie stelt een sterke centrale sturing van de kwaliteitszorg vast. Die is volgens de visietekst uit 2007 gebaseerd op de volgende principes: de hogeschool moet in al haar geledingen een kwaliteitscultuur ontwikkelen, kwaliteitszorg dient integraal betrekking te hebben op alle opdrachten en diensten volgens de domeinen van het EFQM-model, het integrale kwaliteitszorgbeleid is ingebed in dat van de Associatie KU Leuven, IKZ moet verankerd zijn in de organisatie, en vorming van de medewerkers in de kwaliteitszorgcultuur en -instrumenten is noodzakelijk. De hogeschoolcoördinator Kwaliteitszorg schreef de visie over kwaliteitszorg aan de KHLim neer in een publicatie: 'Vijf pijlers voor een kwaliteitsbeleid aan een hogeschool' (Schoolleiding en begeleiding, 2009).

Uit de matrixstructuur van stuurgroepen en werkgroepen met aanduiding van de departementale ankers blijkt, volgens de commissie, een integratie van het kwaliteitsdenken van departement en hogeschool. De kwaliteitszorg wordt rechtstreeks aangestuurd door de algemeen directeur en het directiecomité. Aan het hoofd van de stuurgroep Kwaliteitszorg staat de hogeschoolcoördinator, en op departementaal vlak vervult een leidinggevende, met name een opleidingscoördinator van Bedrijfsmanagement, de ankerfunctie Kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is een belangrijk thema van de besprekingen op de opleidingsraad. Via de jaarlijkse evaluatie van de resultaten en de producten van het 'Meerjaren Onderwijs Ontwikkelingsplan 2008-2013' (MOO) wordt een directe band gelegd tussen kwaliteitszorg en onderwijsbeleid.

- De commissie nam kennis van een aantal instrumenten waarmee het kwaliteitsbeleid vorm wordt gegeven, zoals het KHLim-intranet, met daarin een geïntegreerd kwaliteitssysteem (EFQM-PROSE) en een kwaliteitshandboek met pagina's per Proza-aspect en een inventaris van procedures. De hogeschool kocht software aan voor online-enquêteering en de mogelijkheid tot verwerking van de resultaten van de bevragingen. Het jaarverslag van de hogeschool bevat een verslag over het kwaliteitsbeleid en de inventaris van de actieplannen.

Het zelfevaluatie rapport bevat een samenvatting van de meetresultaten van het departement en de opleiding. Daarbij stelt de commissie vast dat niet alleen alle belangrijke onderwijsprocessen maar ook diensten met betrekking tot de onderwijsorganisatie aan bevragingen/metingen onderworpen zijn. Zij kon de volgende resultaten inzien:

- de zogenaamde jaarlijkse SWOP-bevragingen inzake de tevredenheid van de studenten over hun docenten in het kader van het Systeem van Waardering en Ontwikkeling van Personeel;
- de jaarlijkse bevraging van de tevredenheid van eerstejaars;
- het jaarlijkse rapport met verwerking van de gegevens over vroegtijdige uitstroom van studenten;
- de driejaarlijkse bevraging van de afgestudeerden de bevraging van de personeelstevredenheid (2008) met vergelijking van de resultaten van de vorige bevraging uit 2004. Aanvullend is in 2009 een tevredenheidsbevraging gedaan over leidinggevendenden en is in 2010-2011 een tevredenheidsbevraging gepland over de opleidingscoördinatoren;
- het projectoverleg;
- de stagebevraging;
- de bevraging over de dienstverlening van de administratieve diensten (secretariaat, cursusdienst, lesroosters en algemene communicatie);

- de resultaten van studietijdmetingen;
- het studentenoverleg per trajectjaar (eerste jaar: algemeen; tweede jaar: projectwerk; derde jaar: op vraag van de studenten een open gesprek over procesbegeleiding en *peer-assessment*);
- een Proza-enquête over de opleiding met betrekking tot alle EFQM-facetten.

De commissie maakt daarbij de volgende bedenkingen: de streefdoelen die naar aanleiding van de bevestigingen worden geformuleerd, zijn ofwel te vaag ofwel niet toetsbaar genoeg geformuleerd. Een eigenaardige vaststelling is dat, met betrekking tot de Proza-bevestiging, er na consensusvergaderingen over het algemeen een vooruitgang is van fase twee (begin van systematiek) naar fase drie (kwaliteit is gewaarborgd) en van fase drie naar fase 4 (toestand van continue verbetering en innovatie), behalve voor een drietal facetten (leiderschap: omgaan met verandering; strategie: kwaliteitsbeleid; studententevredenheid: klachtenbehandeling), waar de beoordeling zakt van vier naar drie of van drie naar twee. De opleiding zelf legt de lagere score voor kwaliteitsbeleid uit als een gevolg van de grotere zelfkritische houding die is ontstaan. Voor de bevestiging 2010 heeft de dienst Kwaliteitszorg de facetten aangepast, omdat zij vaststelde dat de beoordelingen van de consensusvergaderingen begonnen te lijden aan een zeker automatisme. Dit wijst volgens de gesprekspartners op een continue verbeteringsmentaliteit. De commissie stelt verder vast dat de opleiding geen uniforme richtnorm gebruikt bij de interpretatie van de gegevens over de verschillende bevestigingen heen, natuurlijk steeds in relatie tot de aard van de bevestiging. Een onderlinge afstemming zou wenselijk zijn. De commissie merkt op dat slechts drie lectoren de bevestiging over de dienstverlening van de administratieve diensten beantwoordden. Dit is, volgens de gespreksgroep van de lectoren, geen aanduiding dat het onderwijzende personeel ontevreden is over de werking van die diensten, maar is wellicht toe te schrijven aan een foutief begrepen communicatie over die bevestiging zelf. De lectoren sluiten zich graag aan bij de mening van de studenten, van wie 91 procent tevreden is over de werking van het secretariaat. De commissie vindt het een goed initiatief om de resultaten van de SWOP-bevestiging aan te wenden voor de individuele coaching van de personeelsleden en voor een bespreking tijdens de functioneringsgesprekken. Daarom is het spijtig dat een SWOP-bevestiging nog niet plaatsgevonden heeft bij de werkstudenten van het Flexproject.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De streefdoelen moeten concreter en meer toetsbaar worden geformuleerd.

Bij de interpretatie van de resultaten van bevestigingen dient de opleiding zo veel mogelijk te streven naar objectiveerbare en onderling vergelijkbare richtnormen.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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:**

Met betrekking tot de verbeteringstrajecten uit het verleden werden in 2003 een Proza-*quick scan* en een Proza-positiebepaling uitgevoerd. Het zelfevaluatierapport en zijn bijlagen tonen aan dat daaruit een aantal prioritaire actiepunten naar voor kwam (rondom communicatie, competentieoverleg, praktijkleren, internationalisering, klachtenbehandeling ...) en dat een aantal streefdoelen uit het verleden deels was gerealiseerd en deels in realisatie was. De opsomming van de daaraan verbonden actiepunten per jaar komt de commissie als weinig

systematisch en gefundeerd over. Het is niet duidelijk of zij afgeleid zijn van bevestigingen of van occasionele vaststellingen. De laatste jaren gaat de opleiding bij de bepaling van de streefdoelen voor de kerntaak onderwijs systematischer uit van het 'Meerjarenplan Onderwijs Ontwikkeling' (MOO: recentste versie: 2008-2013). Het meerjarenplan is gebaseerd op de KHLim-visie op onderwijs. Elk departement stelt jaarlijks zijn streefdoelen vast, die worden vertaald in prioritaire actieplannen. De lijst met actiepunten 2009-2010 is concreet en voor de lectoren persoonlijk geformuleerd in een document onder de titel: 'Wat betekent dat voor mij?'. Een aantal hiervan wordt in een PDCA-cyclus geconcretiseerd, waardoor een evaluatie op de opleidingsraad en op de personeelsvergaderingen mogelijk is. De commissie kon een aantal PDCA-sjablonen inzien. Zij stelt vast dat verschillende sjablonen worden gebruikt en dat niet alle verbeteringsprojecten volgens PDCA volledig zijn ingevuld. De PDCA-fiches met de projectopvolging 2010-2011 zijn wel voor het grootste deel, maar nog niet allemaal (bijvoorbeeld de projectopvolging taalbeleid) volgens eenzelfde sjabloon *PDCA-light* opgemaakt. De commissie besluit dat de PDCA-methodiek weliswaar wordt gehanteerd, doch nog niet is ingeburgerd.

De commissie vernam de verbeteringspunten waaraan de opleiding in het lopende jaar werkt. Een aantal krachtlijnen wil de opleiding onder de aandacht houden, zoals de verdere realisatie van de streefdoelen uit het MOO (2008-2013): implementatie van gedragsindicatoren, toetsmatrix, en de opleidingsonderdelen relateren aan de competenties en de gedragsindicatoren. Op instellingsniveau worden kwaliteitsnormen voor het toetsen geformuleerd en is er aandacht voor een evaluatie van de bachelorproef. Andere items die worden opgevolgd zijn benchmarking in internationaal perspectief, nieuwe afstudeerrichtingen, het tutorproject, taalbeleid, begeleiding en navorming met betrekking tot de nieuwe software voor de taallabo's, *e-learning*, verbetering van procedures, samenwerking tussen lectoren en de voorbereiding van het nieuwe administratieve pakket Corona.

Het zelfevaluatie-rapport toont aan dat de opleiding de bevindingen en aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie in de mate van het mogelijke heeft opgevolgd. Een aantal ervan is nog in uitvoering, zoals de verbetering van de infrastructuur.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De PDCA-methodiek dient nog meer te worden benut voor een betere opvolging van de verbeteringsacties.

#### **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:**

Het departement en de opleiding besteden veel aandacht aan de betrokkenheid van het personeel bij de uitvoering van het onderwijsbeleid. Hierover heerst tevredenheid bij het personeel, zoals blijkt uit de *quick scan* Proza en de tevredenheidsenquête. Driemaal per jaar vindt een departementale personeelsvergadering plaats. De opleidingsraad vergadert maandelijks. De lectoren vinden elkaar voor geregeld overleg binnen de kerngroepen per afstudeerrichting en een aantal vakgroepen, projectgroepen en het overleg tussen de stagebegeleiders. De communicatie, zowel vanuit de hogeschoolinstanties als vanuit het departement en de opleiding, verloopt via verschillende kanalen: de wekelijkse departementale nieuwsbrief 'Intercom', de hogeschoolbrede personeelskrant 'KHLimPers' (driemaal per jaar) en de elektronische 'KHLimbrief'. De agenda's en de verslagen van werkgroepen en vergaderingen, en alle documenten (zoals invulformulieren, beleids-



documenten, interne vacatures enzovoort) zijn terug te vinden op intranet, en de beschikbaarheid wordt via *groupmail* aangekondigd. Er is een vast vergadermoment op donderdagnamiddag. De algemene directie huldigt de visie dat het overkoepelende beleid op het vlak van onderwijs, onderzoek/maatschappelijke dienstverlening en facilitaire diensten de kaders voor het goed functioneren van de opleidingen uittekent, en dat de departementen en opleiding een grote vrijheid hebben om te bepalen hoe en op welk ritme ze het onderwijsbeleid concreet gestalte geven.

De inspraak van studenten is gegarandeerd via de departementale raad en de departementale studentenraad. In die laatste zijn 31 van de 32 klasgroepen vertegenwoordigd. Direct overleg over concrete aspecten van het programma is voorzien in het overleg met de eerstejaars op het einde van het academiejaar, en op het projectoverleg van de studenten van het tweede en derde trajectjaar. De commissie stelt op basis van een aantal verslagen vast dat dit overleg effectief werkt. Voor de organisatie ervan beschikt de opleiding over een uitgeschreven procedure, waarin doel, samenstelling, verloop en opvolging van het overleg worden bepaald (onder meer dat agendapunten door de studenten zelf worden aangebracht). De studenten worden regelmatig bevraagd en nemen deel aan de consensusvergadering van de Proza-vragenlijsten. De Flextrajecten kunnen met hun opmerkingen direct terecht bij de lectoren. De commissie vraagt om hen structureler te betrekken.

De alumni worden driejaarlijks bevraagd over de kwaliteit van de opleiding. De opleiding houdt verder contact met een aantal onder hen via de beroepenpanels binnen het opleidingsonderdeel KHLim-op, en hun aanwezigheid op navormingsinitiatieven. Voor de organisatie van grotere evenementen doet de opleiding een beroep op het departement. Dat heeft in 2009 een groots alumni-evenement opgezet waarop een 500-tal oud-studenten aanwezig was. Een jaarlijkse organisatie van zo'n evenement is echter om financiële en organisatorische redenen niet haalbaar. Daarom schakelt de opleiding sinds korte tijd sociale netwerksites in, zoals Facebook en LinkedIn. Ondanks die initiatieven moest de commissie vaststellen dat de derdejaarsstudenten de alumniwerking (nog) niet kenden.

Het werkveld wordt formeel gehoord over de opleiding via de vertegenwoordiging in de departementale raad en vooral via de werkveldcommissie. Tot hiertoe was er één officiële werkveldcommissie voor de opleiding. Vanaf 2010-2011 zouden er jaarlijks één plenaire bijeenkomst zijn en verschillende vergaderingen per afstudeerrichting (samen met de kerngroepen). Het werkveld gaf aan dat met de adviezen rekening wordt gehouden. Een voorbeeld is de afbouw en de herstructurering in postgraduataten van de afstudeerrichting Milieumanagement.

Informeel ontvangt de opleiding signalen over de kwaliteit van de opleiding via de veelvuldige contacten van lectoren met het werkveld (vertegenwoordigingen in beroepsorganisaties, evaluaties van stage en stagerapporten, projectwerking...).

De verschillende actoren (studenten, personeel, alumni, werkveld) verklaarden dat zij het zelfevaluatie rapport hadden kunnen inzien en er, naargelang hun belang, opmerkingen bij hadden geformuleerd of onderdelen ervan hadden geschreven of aangepast.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt aan om de betrokkenheid van de alumni te verhogen. Een eerste stap kan zijn om de derdejaars van de initiatieven naar de alumni op de hoogte te brengen.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:

De studenten, alumni en het werkveld zijn tevreden over het niveau dat binnen de opleiding wordt bereikt. Alle gesprekspartners vonden de praktijkgerichtheid van de opleiding via stages en projectwerking een sterk punt. Dit doet volgens de bevestigingen van studenten en alumni niet af aan de goede theoretische onderbouw, die in functie staat van de praktijk. De studenten die verdere studies aanvatten (23 procent), voelden zich hierin gesterkt. Dankzij de opgedane vakkennis blijken alumni snel inzetbaar in het werkveld. De gesprekken met de alumni bevestigden de resultaten van de alumni-bevestigingen. De alumni vinden dat het opleidingsprogramma relevant is voor de job die zij uitoefenen. Hoewel de opleiding niet over informatie beschikt over de functies van afgestudeerden in hun beroepsuitoefening, geeft de bevestiging aan dat 89 procent tevreden is over de functie en 84 procent tevreden is over de inhoud van de functie. Tijdens de interviews ontmoette de commissie enkele oudstudenten die doorgroeid waren in hun functie (bijvoorbeeld van contractueel bediende tot vast benoemde griffier, adjunct-kantoordirecteur enzovoort). Een beperkt percentage (4 procent) start een zelfstandige zaak. 75 procent van de alumni is werkzaam in de provincie Limburg. Enkele studenten getuigden dat de goede naam bekendheid van de hogeschool en de opleiding hen heeft geholpen bij het vinden van een tewerkstelling. Een aantal studenten kan rechtstreeks aan de slag in het stagebedrijf. 87 procent van de bevestigden in de alumni-enquête verklaarde dat de sollicitatietraining hen had geholpen bij het zoeken naar een geschikte job. De commissie apprecieert de bijzondere inspanning die de opleiding doet om studenten uit een kansarme omgeving te begeleiden via aangepaste sollicitatietraining en het helpen opbouwen van een netwerk.

Bij de studenten hoorde de commissie dezelfde positieve geluiden. Ook hier stelt de commissie vast dat de gesprekken tijdens het bezoek de resultaten van de interne bevestigingen bevestigen. De derdejaars voegden er nog de goede informatie over werkaanbiedingen aan toe. De verbeteringspunten hebben vooral betrekking op de infrastructuur en de ICT-voorzieningen en, beperkt, sommige problemen in verband met de communicatie binnen REP. Alle gesprekspartners voelen zich echter in het derde jaar klaar voor de stage en de daaropvolgende intrede in het werkveld. De studenten die een bidiplomering ambiëerden, waren enthousiast over die mogelijkheid. De werkstudenten van het Flextraject apprecieerden de goede begeleiding door de lectoren, de via het internet toegankelijke informatiebronnen van de mediatheek, het nuttige gebruik van het cursusmateriaal en de praktijkgerichte opleiding.

Het werkveld apprecieert de snelle inzetbaarheid van de stagiairs, de goede begeleiding ervan en de gerichte opdrachten. De leergierigheid, open houding en technische expertise van de stagiairs en de afgestudeerden bij hun intrede in het werkveld vallen op. De tijd die een werkgever moet besteden aan interne opleiding, is dan ook over het algemeen korter. De opleiding staat open voor samenwerking met bedrijven en heeft een goed zicht op wat van jonge afgestudeerden wordt verwacht op de werkvloer. Zij bevestigen de mening van de alumni FVE dat in het opleidingsprogramma de laatste jaren meer aandacht gaat naar een commerciële ingesteldheid, wat een absolute troef is.

De commissie vindt dat de stagerapporten over het algemeen beantwoorden aan de doelstelling ervan, rekening houdend met de opmerkingen die hierover zijn geformuleerd bij de bespreking van facet 2.2. De quotering staat in verhouding tot het geleverde werk.

De opleiding heeft, gesteund door de betrokken hogeschooldienst, sinds de vorige visitatie ongetwijfeld inspanningen gedaan op het vlak van internationalisering. De geplande sterkte-zwakteanalyse en een stappenplan van de departementale coördinator zijn goede initiatieven. De commissie vindt dat de resultaten van zowel de studenten- als de docentmobiliteit nog sterk kunnen verbeteren. Het aantal uitgaande studenten varieerde tussen vier en zeven; het aantal inkomende studenten is verschillend per jaar, maar gaat gemiddeld naar tien studenten en in 2010-2011 naar zestien. Procentueel gezien blijven dit cijfers die ver beneden de groeicijfers liggen, die bepalen dat tegen 2020 20 procent van de studenten een internationale ervaring moet hebben. Positief zijn enkele initiatieven van *internationalisation@home*, zoals de Internationale Week waar een aantal buitenlandse gastsprekers aanwezig is, het project *Shortsea Shipping School* Genua-Barcelona voor tweedejaars studenten LOG (studieworkshop over zeevervoer aan boord van een cruise-ferrysschip), de internationale projectweek bij de Saxion Hogeschool (2008-2009) en de jaarlijkse deelname aan de Europese Dag van het Recht bij Hogeschool Zuyd voor studenten REP. Ook in de afstudeerrichting MAR worden enkele internationale initiatieven genomen. De jaarlijkse studiereis naar een Europese hoofdstad en het verhaal dat de commissie hoorde in verband met het project in Dresden, dat een jaarlijks vervolg zal krijgen, zijn eveneens vermeldenswaard. Toch meent de commissie dat in de internationale aanpak coherentie ontbreekt. Het intensifiëren van de contacten naar aanleiding van Businet-congressen, het optimaliseren van het netwerk van internationale partners (een vijftiengestig) en de lichtjes groeiende docentmobiliteit zijn hoopvolle tekenen dat de opleiding op het vlak van internationalisering in de komende jaren betere resultaten zal bekomen. Internationale benchmarking van de opleiding is een aspect dat daarbij niet uit het oog mag worden verloren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient de ambities die het heeft op het vlak van internationalisering in de komende jaren te vertalen naar coherente en concrete acties.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 opleiding signaleert dat zij in de loop van het academiejaar 2010-2011 een methodiek wil ontwikkelen die toelaat streefcijfers inzake slaagcijfers, doorstroomtijd en onderwijsrendement te bepalen voor de hogeschool en haar departementen en opleidingen. Op basis van de verplichte tabellen in verband met de slaagcijfers die bij het zelfevaluatierapport zijn gevoegd, maakt de opleiding nu al de volgende analyse.

De slaagcijfers van de studenten uit het eerste trajectjaar stijgen tussen 2005- 2006 tot 2008-2009 en dit voor alle studenten, ongeacht de vooropleiding. Van de ASO-studenten slaagt 68,1 procent, van de TSO-studenten 54,84 procent, van de BSO-studenten 18,18 procent. Die slaagcijfers liggen hoog ten opzichte van het KHLim-gemiddelde. Een verklaring van de stijging is, volgens de opleiding, wellicht het toenemende gewicht van permanente evaluatie als evaluatiemethode. Daarvan plukken vooral de studenten TSO de vruchten (grootste stijging van de slaagcijfers). Een tweede mogelijke verklaring ligt in de inspanningen die de opleiding verricht in het kader van de coaching van de kansarme studenten (vaak met een vooropleiding BSO). De opleiding stelt dat zij, zonder in te boeten aan kwaliteit, probeert om zo veel mogelijk studenten te doen slagen. Vooral bij de beoordeling van de stage blijkt dat TSO- en BSO-studenten die mits ernstige inspanningen in de eerste twee trajectjaren zijn geslaagd, vaak uitgroeien tot waardevolle professionals op beginniveau. De commissie maakt hierbij de bedenking dat zowel uit de tevredenheidsenquête van het personeel als uit de Proza-bevraging blijkt dat het dalende instroomniveau van de studenten en de zwakkere motivatie van de studenten de personeelsleden zorgen baren.

Ook de slaagcijfers in verband met de doorstroom tussen de trajectjaren laten een stijgende trend zien. Als streefcijfer neemt de opleiding hier het percentage studenten in de categorie dat 75 procent of meer van zijn opgenomen credits behaalt. Dit stijgt tot 72 procent voor de studenten uit de eerste korf van 60 studiepunten. Voor studenten uit de korf tussen 60 en 120 studiepunten stijgt dit percentage tot 92 procent, en voor de categorie tussen 120 en 180 studiepunten tot 99 procent. Voor alle categorieën blijkt dat het aantal studenten dat minder dan 75 procent van de studiepunten opneemt zonder die in credits te kunnen omzetten, groot tot erg groot is (tot 83 procent van de generatiestudenten haalt een studierendement van minder dan 25 procent).

De commissie stelt vast dat de opleiding stelselmatig de gegevens over de slaagcijfers en het studierendement bijhoudt, maar die verder moet onderzoeken in het licht van welk rendement zij wenselijk of na te streven acht.

De opleiding berekent de gemiddelde studieduur op drie jaar en vier maanden. 70 procent van alle studenten rondt de studie af op drie jaar, 17 procent doet er een jaar of minder langer over (als gevolg van het semestersysteem en de gunstige examenregeling kunnen studenten afstuderen in januari van het volgende jaar). Vijf procent haalt het diploma na vijf jaar studeren en 4 procent na zes jaar. Daarnaast behaalt 2 procent van de studenten het diploma in één jaar, en nog eens 2 procent in twee jaar. Het gaat dan om studenten die een verkort traject volgen of EVK's kunnen inbrengen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om van het formuleren van streefcijfers en van het onderzoek naar studierendement belangrijke werkpunten te maken.

#### **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.

## Globaal oordeel

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

- het zelfevaluatie-rapport 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 vraagt aandacht voor een betere stroomlijning van de gegevens in het zelfevaluatie-rapport: een aantal cijfers komt niet overeen (bijvoorbeeld 60 studiepunten voor het Flextraject in plaats van 69, percentages van studenten aan het werk bij de bespreking van facet 6.2 enzovoort). Bovendien merkt de commissie een aantal onzorgvuldigheden op, zoals onvolledige zinsconstructies of het letterlijk herhalen van bepaalde paragrafen.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- Met betrekking tot het facet 1.1, meldt de opleiding dat Kmo een keuzetraject is geworden onder de opleiding Bedrijfsmanagement.
- Met betrekking tot het facet 2.6 heeft de opleiding de aanbeveling opgevolgd om het afstandslernen verder te exploreren. Zeven opleidingsonderdelen worden inmiddels aangeboden in afstandsonderwijs. *Blended learning*, waarvan afstandslernen één vorm is, is ondertussen mede onder impuls van de opleiding BM voor de volgende jaren als prioritair actiepoint vooropgesteld voor alle departementen van de KHLim.
- In het academiejaar 2011-2012 hebben vijf docenten binnen hun opdracht ruimte gekregen voor onderzoek (samen 0,6 VTE). Op het einde van het academiejaar 2011-2012 moeten zij een projectvoorstel inleveren. Een andere docent neemt in het academiejaar 2011-2012 deel aan een Europees onderzoeksproject (in samenwerking met het departement IWT), voor 0,5 VTE.
- De feedback van studenten en stagebedrijven over de inloopstages voor REP heeft geleid tot een aantal verbeteringen. De opdrachten van de inleefstage zijn een eerste aanzet naar de stagescriptie van de derde opleidingsfase.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp  |
|---|-------------|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | goed        |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KHLim Katholieke Hogeschool Limburg**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-Fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)





### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven**

De Katholieke Hogeschool Sint-Lieven ontstond uit een fusie van een aantal Oost-Vlaamse hogescholen en bestaat sinds 1995. De hogeschool maakt deel uit van de Associatie KU Leuven en werkt sinds 2009 samen met de Hogeschool-Universiteit Brussel, teneinde de instellingen bestuurlijk te integreren. De Katholieke Hogeschool Sint-Lieven biedt zowel professionele als academische bachelor- en masteropleidingen aan, verdeeld over drie regionale departementen gevestigd in Aalst, Sint-Niklaas en Gent, en een vierde departement voor de studierichting Industrieel ingenieur.

De Katholieke Hogeschool Sint-Lieven biedt opleidingen aan binnen de studiegebieden Biotechniek, Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Industriële Wetenschappen en technologie en Onderwijs. De opleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, en is gevestigd op de campus Dirk Martens Aalst, departement Aalst. Deze campus is landelijk gelegen, en het regionale karakter ervan is voor veel studenten een reden om te kiezen voor de opleiding aan de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven. Op de andere campussen van de hogeschool worden geen opleidingen van het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfsbeheer aangeboden. De campus Dirk Martens Aalst biedt opleidingen aan die behoren tot de vijf verschillende studiegebieden. Het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde biedt de opleidingen Bedrijfsmanagement en Officemanagement aan op de campus in Aalst. Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement biedt de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven twee afstudeerrichtingen aan: Accountancy-Fiscaliteit en Marketing. Vanaf het academiejaar 2003-2004 tot met het academiejaar 2006-2007 werd ook de afstudeerrichting Milieumanagement aangeboden. In de toekomst wil men deze afstudeerrichting een andere wending geven en opnieuw aanbieden. De opleiding Bedrijfsmanagement telde in het academiejaar 2008-2009 171 studenten.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie heeft vastgesteld dat de competenties die een professionele bachelor dient te verwerken, terug te vinden zijn in de doelstellingen die de opleiding formuleert. De doelstellingen werden afgetoetst aan de decretale vereisten en behalen volgens de commissie minstens het niveau van een professionele bacheloropleiding. Bij het opstellen van de doelstellingen hield de opleiding rekening met het Structuurdecreet van 2003 over de bamastructuur en het Flexibiliseringsdecreet. De competenties die binnen de opleiding Bedrijfsmanagement zijn vooropgesteld, werden in samenwerking met de associatiepartners opgesteld. Deze werkgroep stelde een generieke competentielijst samen voor het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, met specifieke competenties per afstudeerrichting, die eveneens werden vertaald naar gedragsindicatoren, vooral met betrekking tot de stage. De commissie is positief over de aanwezigheid van concrete gedragsindicatoren, die een sterke basis vormen voor het competentiegericht werken. Binnen deze werkgroep werden de competenties ook grondig afgetoetst bij het werkveld.

De hogeschool zet een beleid voorop dat zich baseert op vier krachtlijnen, namelijk aantrekkelijk onderwijs, persoonlijke studiebegeleiding, voortrekkersrol in onderzoek en ontwikkeling, engagement, innovatie en ondernemingszin. De doelstellingen van de opleiding bouwen hierop verder en zijn gekaderd binnen een onderwijsvisie waarin de opleiding aandacht besteedt aan het duidelijk informeren van studenten, het creëren van een stimulerende leeromgeving, afstemming op de noden van studenten, deskundige en betrokken docenten, en inbreng van en communicatie naar werkveld en samenleving. De commissie stelt dat deze visie herkenbaar is in de vooropgestelde competenties, bijvoorbeeld met betrekking tot het praktijkgerichte karakter van de opleiding en de klemtoon op het zelfstandig uitvoeren van beroepsgerichte taken.

De doelstellingen voor de opleiding Bedrijfsmanagement bevatten algemene competenties, algemene beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties per afstudeerrichting:

#### Accountancy-fiscaliteit

- toepassen van de boekhoudings- en vennootschapswetgeving;
- opstellen en registreren van vereiste stukken voor het voeren van de boekhouding;
- toepassen van managementaccounting;
- rapporteren op basis van de boekhouding;

- controleren van de boekhouding en de organisatie, zowel van de onderneming als van de interne processen;
- toepassen van de fiscale en parafiscale wetgeving;
- vervullen van fiscale verplichtingen en beheren van fiscale dossiers;
- fiscaal en parafiscaal advies geven.

### **Marketing**

- de markt analyseren en interpreteren;
- marktonderzoek uitvoeren en resultaten interpreteren;
- positioneringsbeleid: bepalen van segmenten, doelgroepen en positionering;
- product- en dienstenbeleid uitwerken en mee bepalen;
- distributiebeleid uitwerken en mee bepalen;
- communicatiebeleid uitwerken en mee bepalen;
- prijsbeleid uitwerken en mee bepalen;
- marketingstrategie uitwerken en mee bepalen;
- verkooptechnieken toepassen;
- prospect- en klantenbeheer verzorgen;
- een commercieel beleid voeren;
- ondersteunen van het bedrijfsbeleid vanuit de marketingcontext.

De geformuleerde competenties wijzen volgens de commissie op een breed karakter van de opleiding Bedrijfsmanagement. Zij beoordeelt dit positief. De commissie is echter van mening dat de internationale dimensie in de doelstellingen momenteel niet voldoende expliciet aanwezig is in de algemene en beroepsspecifieke competenties.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de internationale dimensie in de doelstellingen meer expliciet te maken.

### **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, ingeval van gereguleerde 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:**

Het opleidingsprofiel vertoont volgens de commissie overeenkomsten met het domeinspecifieke referentiekader dat de commissie vooropstelt. De commissie stelt vast dat de kerncompetenties aanwezig zijn en de opleiding eigen klemtonen legt. De competenties rond leidinggevende taken komen in mindere mate aan bod in de doelstellingen van de eerste opleidingsfase, maar komen voornamelijk voor in groepsprojecten en de stage van de tweede en derde opleidingsfase. De opleiding hield bij het opstellen van de domeinspecifieke doelstellingen rekening met drie factoren, namelijk *'people'*, *'planet'* en *'profit'*. De commissie herkent deze focus in de vooropgestelde competenties en is positief over deze vorm van profilering.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding verschillende bronnen hanteerde bij het opstellen van de doelstellingen en competenties. Men vertrok vanuit een profiel dat werd opgesteld in een werkgroep op het niveau van de associatie. Hierbij werden de relevante wettelijke kaders en decreten in acht genomen, baseerde men zich op de bestaande beroepsprofielen en werd het werkveld bevroegd. Ook de personeelsleden werden betrokken bij het opstellen van het competentieprofiel via de bevoegde inspraak- en overlegorganen. De commissie waardeert de betrokkenheid van het werkveld bij het opstellen van de doelstellingen, en stelt op basis van de gevoerde gesprekken vast dat de domeinspecifieke doelstellingen aansluiten bij de verwachtingen van het beroepenveld. Via de opleidingsadviesraad wordt het werkveld ook bevroegd over noodzakelijke aanpassingen van het competentieprofiel. De commissie apprecieert het dat de opleiding, als aanvulling op de informele contacten, op een structurele manier nagaat of de competenties die zij vooropstelt, ook wenselijk geacht worden door het beroepenveld waar de alumni terechtkomen. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld besluit de commissie dat zij tevreden zijn met het huidige breed gerichte opleidingsprofiel, en de huidige vorm van inspraak sterk appreciëren. De opleidingsadviesraad vormt ook het orgaan waarlangs het werkveld op de hoogte wordt gebracht over de competenties die de opleiding vooropstelt.

De opleiding formuleerde domeinspecifieke doelstellingen voor de beide afstudeerrichtingen, en geeft hiermee volgens de commissie voldoende profiel aan deze richtingen. Voor de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit leidt het diploma eveneens tot vrijstellingen voor het ingangsexamen van de opleiding tot de beschermde beroepen van erkende boekhouder-fiscalist en accountant en belastingconsulent. Voor het ingangsexamen bij IAB beschikken de studenten met een diploma van deze afstudeerrichting over zestien vrijstellingen. De opleiding zet zich in dit aantal nog te verhogen naar de toekomst. De commissie waardeert dit initiatief.

De commissie is van mening dat de taalcomponent in de domeinspecifieke doelstellingen nog kan worden vergroot. Het aanbod van taalonderwijs in de opleiding kan volgens de commissie sterker worden geïntegreerd in en toegespitst worden op domeinspecifieke inhoud.

Voor het opstellen en vergelijken van de domeinspecifieke doelstellingen nam de opleiding slechts beperkte initiatieven voor benchmarking met aanverwante opleidingen, buiten de Associatie KU Leuven. Deze vergelijking werd door de opleiding gebruikt om de eigen profilering aan af te toetsen, bijvoorbeeld met betrekking tot een gemeenschappelijk eerste semester, en een focus op ICT en talen. Dit initiatief kan volgens de commissie verder worden uitgewerkt en uitgebreid, zodat benchmarking met binnenlandse en buitenlandse aanverwante opleidingen wordt geïntegreerd in het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding.

De doelstellingen worden via de ECTS-fiches duidelijk en uitgebreid gecommuniceerd naar de studenten. Studenten worden bij de aanvang van elk semester mondeling op de hoogte gebracht van de competenties die de opleiding in elk opleidingsonderdeel nastreeft. De studenten lieten de commissie weten dat het werken met het competentieportfolio hen een beter zicht geeft op de competenties die in de opleiding dienen te worden bereikt. Ook de commissie waardeert het werken met het competentieportfolio. Studenten kunnen de competenties ook raadplegen in de studiegids. Uit de gesprekken met studenten bleek dat die een belangrijke leidraad vormt voor studenten die afstandsonderwijs volgen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient meer aandacht te besteden aan benchmarking met aanverwante en buitenlandse opleidingen, om de internationale gerichtheid te vergroten en de eigen profilering te versterken.

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

Op basis van de oordelen over:

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| facet 1.1, niveau en oriëntatie:   | goed |
| 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:

De commissie is van mening dat de opleiding al ver gevorderd is in de uitbouw van een competentiegericht opleidingsprogramma, waarbij de link tussen de vooropgestelde competenties en het opleidingsprogramma goed wordt verduidelijkt in de competentiematrix. Met dit instrument waakt de opleiding erover dat alle competenties voldoende aan bod komen in het programma en gradueel worden opgebouwd doorheen het programma. Naast kennis bevat het opleidingsprogramma volgens de commissie voldoende elementen die werken aan vaardigheden en attitudes om de doelstellingen te bereiken. Om te garanderen dat de competenties werden omgezet in het opleidingsprogramma, werden alle actoren binnen de opleiding betrokken bij het proces. Bestaande inhouden en onderwijsvormen werden aangepast en uitgebreid op basis van de vooropgestelde competenties.

In de ECTS-fiches worden competenties, inhouden, werk- en evaluatievormen verduidelijkt voor de verschillende opleidingsonderdelen. De commissie is positief over deze transparante en gedetailleerde fiches, die op regelmatige basis worden aangepast. De commissie is van mening dat het aantal vooropgestelde doelstellingen per opleidingsonderdeel beperkt dient te worden, zodat men hier gefocust naartoe kan werken. De inhoud van de ECTS-fiches wordt in de eerste les van elk opleidingsonderdeel toegelicht. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat zowel docenten als studenten de ECTS-fiches actief gebruiken. Studenten zijn in grote lijnen op de hoogte van de competenties die binnen de opleiding bereikt dienen te worden, en zijn van mening dat alle opleidingsonderdelen zinvol zijn om dit doel te bereiken. Hoewel studenten zich bij de aanvang van de opleiding minder bewust zijn van deze competenties en het moeilijk vinden hun leerproces hiermee zelf aan te sturen, lieten ze de commissie weten dat ze bij het werken met het competentieportfolio wel concreet met deze competenties aan de slag gaan. De docenten spelen hierbij een belangrijke ondersteunende rol, omdat ze volgens de studenten de link leggen tussen competenties en opdrachten waarin aan deze competenties wordt gewerkt. De commissie beschouwt het competentieportfolio dan ook als een sterk punt van de opleiding, hoewel de koppeling met de competentiematrix in dit portfolio beter kan worden uitgewerkt. De commissie waardeert het ook dat de opleiding in de toekomst verder zal werken aan competentiegericht onderwijs, onder meer door een aanpassing van evaluatievormen en didactische werkvormen die zullen worden gekoppeld aan de gedragsindicatoren.

De duidelijke procedure voor curriculumherziening werd bepaald op het niveau van de hogeschool, en wordt positief beoordeeld door de commissie. Informele en formele contacten met het werkveld, inbreng van het schoolbestuur, lectoren en studenten via inspraak- en overlegorganen en bevragingen bij alumni worden ingezet om noodzakelijke curriculumherzieningen op te sporen en af te toetsen. Voorstellen worden gebundeld door het opleidingshoofd, besproken in de opleidingsraad, voorgesteld aan studenten, de opleidingsadviesraad en departementale raad, en goedgekeurd in de academische raad. Jaarlijks wordt het curriculum geëvalueerd en indien nodig aangepast.

De uitwerking van het opleidingsprogramma bevat volgens de commissie een evenwicht tussen theorie en praktijk. In het eerste gemeenschappelijke semester ligt de focus op een bredere theoretische onderbouw, maar voldoende praktijkgerichtheid wordt gerealiseerd door middel van opdrachten en praktijkvoorbeelden, die worden geïntegreerd in de lessen. Naarmate de student vordert in het programma komen meer vakspecifieke en praktijkgerichte elementen aan bod. Vanaf het tweede semester kiezen studenten voor een afstudeerrichting. De studenten maken in het tweede jaar kennis met de beroepspraktijk dankzij een korte observatiestage en in het derde jaar dankzij de lange stage. Daarnaast heeft de opleiding een goede start genomen met de invoering van projectonderwijs, dat gradueel wordt opgebouwd doorheen het programma door middel van bedrijfssimulaties, groepsopdrachten en volwaardig projectwerk. De projecten zijn volgens de commissie een belangrijk element om het competentiegericht onderwijs en vakoverschrijdende elementen in het programma te garanderen. Daarnaast dragen onder andere de opleidingsonderdelen Religie, zingeving en levensbeschouwing, Statistiek en Excel en Economie hier volgens de studenten toe bij. De commissie is van mening dat vakoverschrijdende elementen ook in andere opleidingsonderdelen een plaats verdienen. De commissie stelt ook dat initiatieven zoals het 'Start-up Café' bijdragen tot het bereiken van vakoverschrijdende doelstellingen die belangrijk zijn voor ondernemerschap.

De opdrachten en projecten die gedurende het opleidingsprogramma aan bod komen, zijn volgens de commissie van hoog niveau en helpen de studenten de vooropgestelde competenties te bereiken. De commissie apprecieert het dat de link tussen deze opdrachten en de inhoud van een aantal opleidingsonderdelen duidelijk worden gecommuniceerd aan de studenten. De commissie stelt echter dat deze integratie bij de taalvakken nog te beperkt is. Grote opdrachten en projecten worden niet aangegrepen als een kans om bijvoorbeeld schriftelijke of mondelinge vaardigheden in een andere taal te versterken door studenten een hoofdstuk of presentatie te laten uitvoeren in het Frans of het Engels. Bovendien beveelt de commissie aan het aspect (zelf)reflectie bij opdrachten en het stageverslag nog sterker naar voor te laten komen. De commissie is van mening dat stageverslagen te beschrijvend zijn, en dat meer kritisch kan gereflecteerd worden over het eigen functioneren en de leerpunten van de student. De commissie is positief over de intentie van de opleiding om een bachelorproef uit te werken, die dieper op deze competenties kan ingaan en geïntegreerd kan worden met de stage in het laatste jaar. Kritische reflectie is ook noodzakelijk in de andere opleidingsonderdelen die eerder in het programma aan bod komen. Deze doelstelling wordt gesteld in het recent uitgebouwde competentieportfolio.

De commissie is van mening dat de vertaling van de doelstellingen in het opleidingsprogramma van het afstandsonderwijs beter kunnen worden afgestemd op het doelpubliek. Een aangepast en haalbaar studieprogramma dringt zich op. De commissie is wel positief over de mogelijkheid die deze studenten hebben om stage te lopen in het bedrijf waar zij zijn tewerkgesteld, indien relevant voor de opleiding. Zij ziet ook mogelijkheden in de geplande samenwerking met de HUB om het afstandsonderwijs te optimaliseren.

De opleiding biedt binnen de twee afstudeerrichtingen nog keuzetrajecten aan. Binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit kunnen studenten kiezen voor een verdiepend traject boekhouden-fiscaliteit of voor een verbredend traject KMO-management. Binnen de afstudeerrichting kan men retail- en shoppermarketing of communicatiebeleid kiezen. De opleiding biedt geen keuzemogelijkheden aan van individuele opleidingsonderdelen binnen het programma. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij meer nood hebben aan dergelijke keuzemogelijkheden, bijvoorbeeld het volgen van een derde taal. De commissie stelt dat het inrichten van extra keuzevakken zinvol is, onder meer om het zelfgestuurde leerproces van de studenten te ondersteunen.

De internationale dimensie van het opleidingsprogramma is volgens de commissie beperkt. De focus ligt op het stimuleren van mobiliteit van studenten en docenten. Door initiatieven als de internationale dagen, *internationalisation@home*, het Erasmus Belgica-project en de samenwerking met een Franstalige hogeschool, krijgen studenten de kans om in contact te komen met diversiteitsproblematieken en internationaal ondernemen. Deze initiatieven waardeert de commissie, maar ze dienen te worden uitgebreid. De commissie stelt dat het in contact komen met internationalisering binnen het opleidingsprogramma, nog te veel afhangt van het initiatief van de student om bijvoorbeeld deel te nemen aan een internationale stage. Internationale thema's kunnen binnen verschillende opleidingsonderdelen aan bod komen om bij studenten een grotere internationale gerichtheid te stimuleren. Studenten kunnen ook meer worden ingeschakeld bij internationale projecten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient internationale elementen nog beter te integreren in het opleidingsprogramma om de internationale gerichtheid van studenten te bevorderen.

### **Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed**

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

De commissie is van mening dat het programma de opleiding in staat stelt te werken aan competenties die nodig zijn in het relevante beroepenveld. De studenten komen doorheen het opleidingsprogramma voldoende in contact met de beroepspraktijk door middel van lezingen, stages, opdrachten en projectwerk. In het tweede jaar volgen de studenten een korte observatiestage, in het derde jaar een lange stage waarbinnen de studenten een onderwerp/opdracht uitwerken, vertrekkend vanuit de stageopdrachtgever of toegespitst op het vakgebied. Daarnaast komen de studenten in het tweede jaar in contact met de beroepspraktijk via geïntegreerde projecten, en in het derde jaar via het businessproject. Uit de gesprekken met studenten en alumni kan de commissie afleiden dat ook zij erg tevreden zijn over de praktijkgerichtheid van de opleiding. De commissie waardeert het dat studenten voor opdrachten zelf contact moeten opnemen met bedrijven, of zelfstandig bedrijfsbezoeken moeten organiseren. De commissie is van oordeel dat het businessproject, het marketingplan, het communicatieplan, het marktonderzoek en de observatiestage een meerwaarde bieden binnen de afstudeerrichtingen. Volgens de commissie kunnen deze initiatieven uitgebreider aan bod komen vanaf het eerste jaar van de opleiding.

Het stageconcept van de opleiding is tweeledig, en bestaat uit een observatiestage in het tweede jaar en een lange stage op het einde van het derde jaar. De duur van de observatiestage is afhankelijk van de afstudeerrichting en wordt beargumenteerd op basis van de eigenheid van de sector. Uit de gesprekken met studenten, docenten en werkveldvertegenwoordigers kan de commissie afleiden dat men tevreden is over de huidige duur van de stages. De observatiestage heeft als doel de studenten een beter beeld te geven van het werkveld waarin zij later kunnen terechtkomen. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat deze korte stage belangrijk is voor het bijstellen van de oriëntatie van studenten voor de lange stage. Gegeven de kleinschaligheid en de inspanningen van docenten om het aandeel te verhogen, waardeert de commissie het relatief grote aantal studenten dat een deel van de opleiding in het buitenland volgt. Toch vraagt de commissie om hier nog meer aandacht aan te geven, zodat het relatieve aandeel uitgaande studenten nog toeneemt. De commissie is tevreden over de kwaliteit van de stageverslagen, hoewel het niveau van Nederlands en van kritische reflectie kan worden verhoogd. De commissie stelde vast dat het niveau van enkele stageverslagen laag is en te weinig gebaseerd is op eigen inbreng van de student.

Vanaf het academiejaar 2009-2010 wordt het idee uitgewerkt om de lange stage te koppelen aan het eindwerk. Dit initiatief wordt positief beoordeeld door de commissie. Zij is van mening dat er hierbij voldoende aandacht moet zijn voor het aanleren van noodzakelijke competenties die het maken van een degelijk eindwerk veronderstelt, namelijk kennis van vakliteratuur, kritisch denken, synthetiseren, vergelijken en reflecteren. Op die manier kan het eindwerk volgens de commissie het huidige beschrijvende niveau van stageverslagen overstijgen.



De commissie meent dat de opleiding de koppeling tussen stage en eindwerk ook kan aangrijpen om het stageconcept te evalueren, en te voorkomen dat in de toekomst studenten terechtkomen op minder leerrijke (observatie)stageplaatsen. Uit de gesprekken met de studenten leidt zij immers af dat dit, zij het in erg beperkte mate, voorkomt.

De oriëntatie en begeleiding met betrekking tot de stage voldoen aan de verwachtingen van zowel het werkveld als de studenten. De afgestudeerden zijn lovend over de individuele begeleiding, en de aandacht voor persoonlijke voorkeuren en capaciteiten bij de keuze van de stageplaats. De hogeschool beschikt over een lijst van bedrijven waar studenten terechtkunnen voor stages. Zij kunnen ook zelf voorstellen doen voor een stageplaats, die wordt goedgekeurd door de opleiding. Studenten dienen een motivatiebrief te schrijven waarin ze hun keuze voor een stageplaats naar de opleiding toe motiveren. De stagedocenten en stagecoördinator wijzen op basis hiervan een stageplaats toe de studenten. Op een terugkomdag worden studenten van het tweede jaar geïnformeerd over de stageprocedure en kunnen zij luisteren naar ervaringen van studenten van het derde jaar die op dat moment stage lopen. De commissie waardeert deze vorm van informatie-uitwisseling, die de keuze voor stageplaatsen bij studenten eenvoudiger maakt. Daarnaast is de commissie positief over de stagebegeleiding op basis van de wekelijkse stageverslagen die studenten indienen. De studenten lieten de commissie weten dat deze manier van werken hen zicht doet krijgen op het eigen functioneren, en hen stimuleert hun leerproces te sturen en in functie van eigen doelstellingen bepaalde opdrachten te vragen op de stageplaats. Dit geldt evenwel niet voor alle studenten. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om via het portfolio dit zelfgestuurde leren te promoten en alle studenten te bereiken.

Evaluatiecriteria en leerdoelen worden vooraf gecommuniceerd naar de stageplaats, onder meer via de stagegids, zodat men de begeleiding vanop de stageplaats hieraan kan aanpassen. Daarnaast gaat de stagebegeleiding vanuit de hogeschool op stagebezoek om het leerproces mee aan te sturen. Indien er problemen zijn op de stageplaats, wordt hier tijdig op ingespeeld door de stagebegeleiding vanuit de hogeschool. Ook de tussentijdse evaluatie, op basis van dezelfde criteria als de eindevaluatie, geeft stagebegeleiders en studenten een eerste beeld over de kwaliteit van de stage. Uit de gesprekken met studenten, stagebegeleiders en vertegenwoordigers van het werkveld, leidt de commissie af dat de organisatie van de stage vlot verloopt, de stage goed wordt opgevolgd en het contact met de stageplaatsen goed is. Bovendien is er een overaanbod aan stageplaatsen, wat volgens de commissie wijst op een meerwaarde van de stage voor de bedrijven.

Het feit dat docenten naast hun lesopdracht nog actief zijn in deze praktijk, en deze ervaring gebruiken voor voorbeelden en oefeningen tijdens de lessen, waarden de studenten en draagt volgens de commissie bij aan de professionele gerichtheid van het opleidingsprogramma. Daarnaast zorgt de inzet van gastdocenten uit het beroepenveld voor extra professionele gerichtheid binnen een aantal opleidingsonderdelen. Zoals eerder werd aangehaald, kan de professionele gerichtheid van de taalvakken nog worden versterkt. De studenten bevestigen dit.

De opleiding tracht de professionele gerichtheid en maatschappelijke dienstverlening te versterken met behulp van activiteiten van de expertisecellen, die zich richten op Entrepreneurship en Management en communicatie. Deze dienstverlening wordt ook aangegrepen om meer middelen te genereren voor de opleiding. De commissie is echter van mening dat de werking van deze cellen nog te beperkt geïntegreerd is in het onderwijs van de opleiding, onder meer door een beperkte bekendheid bij personeel en studenten. Het gevoerde onderzoek en de resultaten kunnen nog beter geïntegreerd worden in de vakinhouden, en studenten kunnen nog sterker worden betrokken bij de projecten en onderzoeken. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om in de toekomst bachelorproeven binnen de activiteiten en het lopende onderzoek van deze expertisecellen in te passen. Voor het projectwerk worden studenten soms wel ingeschakeld bij maatschappelijke dienstverlening, bijvoorbeeld naar bedrijven. De commissie beoordeelt deze betrokkenheid positief. De professionele gerichtheid van het programma kan tot slot verder worden versterkt door te investeren in internationaal gerichte activiteiten in het programma.

Het cursusmateriaal van de opleiding is volgens de commissie voldoende hoog van kwaliteit voor een professionele bacheloropleiding. Het aanwezige studiemateriaal – tijdschriften en vakliteratuur, zowel digitaal als

ter plaatse aanwezig in de mediatheek – is volgens de commissie voldoende uitgebreid en actueel. Door een vlotte communicatie tussen het onderwijzende personeel en de verantwoordelijken van de mediatheek wordt de aanwezigheid van de noodzakelijke basis van vakinhoudelijke literatuur voldoende bewaakt, zodat deze kan worden ingezet voor het uitvoeren van taken en groepsopdrachten. Deze collectie kan volgens de commissie echter worden uitgebreid met recente vakliteratuur, hoewel deze ook digitaal ter beschikking kan worden gesteld. De commissie waardeert het dat studenten een rondleiding in en toelichting over de mediatheek krijgen, en toegang hebben tot de digitale collectie van de associatie, zodat de stap naar het raadplegen van vakliteratuur wordt gestimuleerd.

De commissie acht het zinvol om een structurele procedure op te starten die waakt over de actuele praktijkgerichtheid binnen de verschillende opleidingsonderdelen en van de actuele vakinhoud van het cursusmateriaal. Op die manier kan de huidige kwaliteit van het cursusmateriaal volgens de commissie ook naar de toekomst gewaarborgd worden. De commissie stelt zich immers vragen bij de vooronderstelling dat cursusmateriaal van docenten met praktijkervaring en gastdocenten sowieso aan de eisen zou voldoen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan de professionele gerichtheid in het eerste jaar van de opleiding te versterken door middel van meer contact met de beroepspraktijk.

De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om het stageconcept te hernieuwen door de stageopdracht te koppelen aan een eindwerk, dat aansluiting kan vinden bij het lopende onderzoek of de projecten van de opleiding.

#### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Het opleidingsprogramma kent volgens de commissie een logische opbouw van algemeen naar meer specifiek. Opleidingsonderdelen als Boekhouden en Marketing starten in het eerste jaar met de basis, waar nadien op verder gebouwd wordt met meer gespecialiseerde inhouden. De studenten lieten de commissie weten goed op de hoogte te zijn van deze opbouw, en de groeiende specialisatie in de opleiding te appreciëren. Ondanks deze opbouwende complexiteit is de commissie van mening dat de verticale samenhang binnen het studieprogramma kan worden verbeterd. Om hieraan tegemoet te komen, onderschrijft de commissie de intentie van de opleiding om de informele samenwerking binnen de vakgebieden om te zetten naar een meer formele vakgroepwerking die deze samenhang kan bewaken, de leerlijnen ten aanzien van de competenties die de opleiding nastreeft, beter zichtbaar kan maken en te veel inhoudelijke overlap kan beperken. De horizontale samenhang komt volgens de commissie voldoende aan bod. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat vooral opdrachten, projecten en groepswerken bijdragen aan de integratie en verbinding tussen verschillende opleidingsonderdelen. Studenten lieten de commissie weten dat zij door middel van deze opdrachten ook meer de relevantie van bepaalde opleidingsonderdelen zien binnen het geheel van de opleiding. De horizontale samenhang tussen meer theoretisch gerichte opleidingsonderdelen kan volgens de commissie echter nog worden versterkt. De vakwerkgroepen en vakoverstijgende werkgroepen kunnen hiertoe bijdragen.

De commissie stelt dat ook de volgtijdelijkheid van het programma voldoende wordt bewaakt en helder is voor de studenten. Bij de samenstelling van individuele trajecten besteedt de studietrajectbegeleider hieraan de nodige aandacht. Ook de ECTS-fiches geven volgens de commissie duidelijke informatie over de beginvoorwaarden van een opleidingsonderdeel en bewaken zo mee de volgtijdelijkheid. Door het gemeenschappelijke eerste semester van de beide afstudeerrichtingen, kunnen studenten ook de overstap maken van de ene naar de andere afstudeerrichting na het eerste semester. Zij worden hierbij eveneens begeleid door de studietrajectbegeleider. Zowel het programma dat reguliere studenten volgen, als het programma van studenten die afstandsonderwijs volgen en het verkorte programma voor studenten met een diploma van de CVO-opleiding Bedrijfsmanagement-accountancy-fiscaliteit, is volgens de commissie voldoende samenhangend. De inhoud van deze programma's is dan ook sterk overlappend en stelt de studenten in staat de gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. De commissie stelt wel dat flexibele trajecten in het afstandsonderwijs beter kunnen worden afgestemd op het profiel van deze studenten, zonder dat de samenhang van het programma in het gedrang komt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op een snelle installering van een vakgroepwerking die waakt over verticale en horizontale samenhang, en de leerlijnen in het opleidingsprogramma duidelijker zichtbaar maakt.

De commissie raadt de opleiding aan het opleidingsprogramma voor studenten van afstandsonderwijs en het verkorte programma beter af te stemmen op het profiel van deze groep, en duidelijke informatie te geven over de zwaarte van dit programma.

#### **Facet 2.4 Studieomvang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professioneel gerichte bachelor.

Het verkorte traject voor studenten uit de CVO-opleiding Bedrijfsmanagement-accountancy-fiscaliteit omvat 90 studiepunten.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Studietijdmetingen vinden momenteel slechts eenmaal om de drie à vijf jaar plaats via een elektronische bevraging van studenten. De commissie is van mening dat de opleiding meer aandacht dient te besteden aan studietijdmetingen, en vindt hierin een eerste aanzet in het introduceren van het digitale instrument METIS, ter ondersteuning van tijdschatten en het opzetten van een meetpad. Het gebrek aan frequente studietijdmetingen wordt volgens de commissie deels gecompenseerd door de sterk uitgebouwde studiebegeleiding, die eventuele problemen met de studietijd nauwgezet bewaakt. Ook het goede contact tussen docenten en studenten maakt dat het onderwijzende personeel goed zicht heeft op eventuele studietijdproblemen. Indien wenselijk worden op basis van deze informatie aanpassingen gedaan in het aantal en de timing van opdrachten. Op diezelfde manier waakt de opleiding ook over de studielast bij zogenaamde 'buisvakken'. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat het bewaken van de studietijd en -belasting bij studenten van het afstandsonderwijs minder vlot loopt, vanwege het beperkte contact tussen docenten en studenten. De commissie is van mening dat de werking inzake studietijdbewaking meer formeel en systematisch kan uitgebouwd worden om het effect ervan te optimaliseren en alle studentengroepen te bereiken.

Via de studiewijzer worden studenten van het afstandsonderwijs op de hoogte gebracht van het aantal opdrachten dat ze per opleidingsonderdeel dienen uit te voeren. De reguliere studenten ontvangen een overzichtstabel bij aanvang van het semester. Zij zijn goed op de hoogte van de verwachte tijdsinvestering van groepswerken en projecten. De commissie waardeert de aandacht voor problemen met studielast. Signalen die men ontvangt rond problemen in verband met studiebelasting of spreiding van de studielast worden ingezet om wijzigingen door te voeren in het aantal studiepunten dat aan elk opleidingsonderdeel wordt toegeschreven. Bij het doorvoeren van wijzigingen wordt ook gekeken naar de vooropgestelde competenties van het betreffende opleidingsonderdeel, de strategische doelstellingen en de opinie van de opleidingsadviesraad. dienen uit te voeren. Kernvakken in het studiegebied krijgen meer studiepunten dan opleidingsonderdelen die een eerder ondersteunend of verbredend karakter hebben. Toch raadt de commissie de opleiding aan meer aandacht te besteden aan systematische studietijdmetingen. Op die manier kunnen alle studenten bereikt worden en krijgt men informatie over eventuele over- en onderschatting van de studietijd voor bepaalde opleidingsonderdelen.

De commissie is van mening dat de opleiding slechts beperkt zicht heeft op studiebevorderende en -belemmerende factoren op basis van contacten tussen docenten en studenten. Hoewel studenten weinig problemen aangeven, stelt de commissie dat meer systematische bevraging naar deze factoren noodzakelijk is. De studenten lieten de commissie bijvoorbeeld weten dat het tweede jaar een zware studietijdinvestering vereist ten opzichte van het eerste jaar door het volle lessenrooster en het grote aantal groepswerken. Dit staat in contrast met een evenwichtig lessenrooster in het eerste jaar, waar de lessen in de voormiddag plaatsvinden en studenten in de namiddag aan opdrachten kunnen werken. De commissie waardeert dit evenwichtige lessenrooster, dat de studeerbaarheid van het programma bevordert.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan meer formele en systematische bevragingen te organiseren inzake studietijd en studiebelemmerende factoren, en op basis daarvan de studielastspreiding te evalueren.

## 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 commissie is positief over de variatie aan gebruikte onderwijsmiddelen en werkvormen binnen de opleiding, zoals hoorcolleges, oefenlessen, casussen, rollenspel, projectwerk, bedrijfsbezoeken en groepsopdrachten. In het eerste jaar kan deze variatie volgens de commissie evenwel worden vergroot, vooral met betrekking tot praktijkgerichte werkvormen. De commissie heeft tijdens het bezoek ook voorbeelden gezien van opdrachten die gradueel worden opgebouwd doorheen het studietraject van de studenten. In het eerste jaar wordt gestart met kleinere opdrachten die deel uitmaken van een geïntegreerd project, in het tweede jaar werken de studenten zelfstandig aan een grotere opdracht en in het derde jaar wordt de begeleiding van het project tot een minimum beperkt. Zij waardeert deze opbouw in werkvormen, die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. De commissie raadt de opleiding aan de koppeling van deze werkvormen met de opleidingsonderdelen en doelstellingen te expliciteren in de competentiematrix, om de transparantie te vergroten. Uit de gesprekken met de studenten kan de commissie afleiden dat de lessen voldoende interactief zijn en dat docenten rekening houden met hun inbreng, wat mogelijk is door de kleine lesgroepen. De docenten lieten de commissie weten dat zij op de kenmerken van de studenteninstroom trachten in te spelen door het gebruik van activerende werkvormen. De commissie beoordeelt deze studentgerichte aanpak, die in overeenstemming is met de onderwijsvisie van de hogeschool, positief. De commissie waardeert het eveneens dat opdrachten een duidelijk verband leggen met de inhoud van het cursusmateriaal en dat studenten de al opgedane kennis, vaardigheden en attitudes dienen in te zetten om de taken tot een goed einde te brengen.

De commissie is van mening dat de gehanteerde werkvormen binnen de opleidingsonderdelen nog beter kunnen worden aangepast aan de noden en karakteristieken van het studentenpubliek binnen het afstandsonderwijs. De studenten, die de studie vaak combineren met een job, lieten de commissie weten dat voor hen geen aangepaste werkvormen of opdrachten voorzien worden bij groepswerken.

De commissie toont haar bijzondere waardering voor de ondersteuning van docenten vanuit het Leer- en Informatiecentrum (LicA) rond het invoeren en toepassen van vernieuwende werkvormen. Dit centrum staat in voor ondersteuning van de opleiding, docenten en studenten met betrekking tot verschillende aspecten van het onderwijsleerproces. Het speelde en speelt ook een belangrijke ondersteunende rol bij de overgang naar competentiegericht werken binnen de opleiding, onder meer door het organiseren van trainingen en het coachen van (individuele) docenten. De commissie steunt de intentie van de opleiding om de groepen voor talen op te splitsen, zodat aangepaste en competentiegerichte werkvormen voor kleinere groepen kunnen worden ingezet om de doelstellingen te bereiken. Zij is positief over het feit dat de evaluatie in deze opleidingsonderdelen al competentiegericht gebeurt.

Volgens de commissie dient de opleiding zich echter wel te buigen over de toegevoegde waarde van gebruikte werkvormen binnen elk opleidingsonderdeel. De commissie meent dat de competentiematrix een goed vertrekpunt is om te bepalen welke werkvorm het meest relevant is voor het behalen van welke vooropgestelde competentie. Om een evenwichtig en afwisselend gebruik van werkvormen te bewaken, is het volgens de commissie aan te bevelen de gehanteerde werkvormen toe te voegen in de competentiematrix. Een dergelijk overzicht kan de opleiding gebruiken bij de evaluatie van de gebruikte werkvormen en het verder uitwerken van het competentieportfolio als leermiddel.

Uit de gevoerde gesprekken leidt de commissie af dat de kwaliteit en studentvriendelijkheid van het elektronische leerplatform, de ECTS-fiches, studiegids en cursusmateriaal voldoet en afgestemd is op de vooropgestelde competenties en doelstellingen. Deze worden volgens de commissie ook voldoende frequent gecontroleerd en aangepast om de kwaliteit ervan te behouden.

De commissie besluit dat binnen de opleiding goede initiatieven worden genomen om de vormgeving van het onderwijs af te stemmen op de inhoud en de vooropgestelde competenties. Een meer expliciet uitgewerkt didactisch concept als richtinggevend kader is hierbij aan te bevelen, teneinde de afweging betreffende de meest aangewezen werkvormen en leermiddelen meer doordacht te kunnen doen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan een didactisch concept uit te werken dat het coördineren van de bestaande initiatieven mogelijk maakt, en de veelheid aan werkvormen en leermiddelen beter kan afstemmen op de vooropgestelde doelstellingen.

De commissie raadt de opleiding aan specifieke werkvormen en onderwijsmiddelen te hanteren voor het hoger afstandsonderwijs, zodat deze beter aansluiten bij het studentenprofiel.

#### **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 beoordeelt de wijze waarop de evaluatie tijdens examens van de verschillende opleidingsonderdelen gebeurt positief. Uit de beschikbare evaluatiedocumenten die de commissie heeft ingekeken, besluit zij dat er voldoende variatie is in de gebruikte evaluatievormen, zoals schriftelijke en mondelinge examens, permanente evaluatie, presentaties en papers. De verhouding tussen kennis- en competentiegerichte vragen is volgens hen in evenwicht, de evaluatiecriteria van de opleidingsonderdelen worden duidelijk aan studenten gecommuniceerd, en de examenvragen en -opdrachten zijn van hoog niveau. Dit geldt eveneens voor de beoordeling van de stage. De evaluatie van de stage is driedig en is gebaseerd op een beoordeling van de stageplaats, een presentatie die de student geeft en het stageverslag dat wordt beoordeeld door de opleiding. Deze score wordt aangevuld met een beoordeling op stiptheid. De eindevaluatie wordt besproken met de stageplaats, de stagebegeleider van de school en de student in kwestie. De commissie waardeert het dat de evaluatiecriteria voorafgaand aan de stage worden meegedeeld aan de student en de stageplaats om de transparantie van de beoordeling te bevorderen. Toch stelde de commissie vast dat de beoordeling van de stageverslagen erg uiteenlopend is en dat de criteria die de docent bij de beoordeling gebruikt, niet altijd op hetzelfde niveau liggen. De commissie stelde bijvoorbeeld vast dat het ene stageverslag minder streng werd beoordeeld dan het andere.

De commissie is positief over de doordachte inzet van *peer-assessment* bij projecten, om studenten te leren omgaan met evalueren en geëvalueerd worden. Zij is van mening dat zelfevaluatie hierop een interessante aanvulling kan zijn, die ook kan worden ingezet bij het competentieportfolio en om de vooropgestelde competentie van kritische zelfreflectie te stimuleren.

De commissie stelt dat het uitwerken van een duidelijk competentiegericht toetsbeleid binnen de opleiding meer aandacht verdient. Door het gebrek aan een coherent en expliciet beoordelingssysteem hangen de evaluatievormen en -criteria volgens de commissie nog te sterk af van de individuele docent. Dit geldt zowel voor de mondelinge en schriftelijke examens als voor permanente evaluatie, vooral bij de talen, en de evaluatie van de stage(verslagen). De commissie is van mening dat de verdere uitwerking van het competentieportfolio deze evolutie positief kan beïnvloeden. Dit instrument biedt volgens de commissie een grote meerwaarde bij de procesevaluatie van studenten en bij het stimuleren van studenten in het vooropstellen van eigen leerdoelen. De commissie is positief over de weg die al werd afgelegd rond het competentieportfolio, waardoor reflecties van verschillende projecten nu gebundeld worden in één instrument, en heeft vertrouwen in de verdere ontwikkeling ervan binnen de opleiding, onder meer door de uitgewerkte gedragsindicatoren, die de evaluatie meer transparant en gelijkgericht kunnen maken. Daarnaast is de commissie positief over de intentie van de opleiding een bachelorproef in te richten, die een aantal belangrijke competenties op het vlak van synthesevaardigheden, kritische reflectie en zelfstandig werken kan beoordelen.

Het onderwijs- en examenreglement is duidelijk voor studenten en wordt aan hen gecommuniceerd, onder meer door de ombudspersoon of studietrajectbegeleider in het eerste jaar van de opleiding. De studenten worden via de ECTS-fiches en de studiegids op de hoogte gebracht van de evaluatievormen per opleidingsonderdeel, maar vragen wel meer gedetailleerde informatie over de examenvormen. De commissie stelde vast dat ook het examenrooster tijdig wordt gecommuniceerd aan de studenten. De commissie is positief over de inspraakmogelijkheden van studenten bij het opstellen van het examenrooster via de studentenvertegenwoordiging. Voor en tijdens examenperiodes kunnen studenten terecht bij de ombudspersoon, die zichzelf voorstelt in het eerste jaar van de opleiding. Zij is niet betrokken bij de evaluaties van studenten maar is wel aanwezig bij deliberaties, zodat uitzonderlijke omstandigheden kunnen gemeld worden. De commissie waardeert het dat studenten na de examenperiodes uitgebreid feedback krijgen over de resultaten via een rapport waarop deelscores per onderwijsleeractiviteit zijn vermeld. Zij kunnen ter aanvulling ook de examens inkijken en feedback vragen aan de betrokken docent.

De beoordelingswijze van een opleidingsonderdeel wordt met de betrokken docent geëvalueerd tijdens een functioneringsgesprek wanneer het slaagcijfer niet overeenkomt met het departementaal bepaalde streefcijfer. Daarnaast wordt de wijze van evalueren bevraagd via een enquête bij studenten. De commissie betwijfelt of deze evaluatieprocedure volstaat om de kwaliteit van evaluatievormen te garanderen, en dringt aan op een toetsbeleid met criteria en kwaliteitscontrole.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op het uitwerken van een toetsbeleid dat erover waakt dat binnen elk opleidingsonderdeel passende evaluatievormen worden gehanteerd om de vooropgestelde competenties te evalueren.

De commissie vraagt meer aandacht voor zelfevaluatie en procesevaluatie, bijvoorbeeld door middel van een meer intensief gebruik van het competentieportfolio.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### 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 bacheloropleiding.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan de kenmerken van instromende studenten en de aanwezige verschillen in instroomniveau. Zij heeft goed zicht op de karakteristieken van de instroom, die weergeeft dat bijvoorbeeld de wiskundige achtergrond van de instromende studenten achteruitgaat. De opleiding trekt studenten aan die kleinschalig onderwijs wensen met voldoende begeleiding, en wil daarom de huidige intensiteit van de studiebegeleiding behouden. De commissie waardeert het dat de opleiding bij inschrijving een intakegesprek organiseert om studenten een duidelijk beeld te geven van de verwachtingen en het niveau van de opleiding. De opleiding organiseert echter geen instroombegeleiding of instapcursussen die de overgang van secundair naar hoger onderwijs kunnen vergemakkelijken. De commissie is van mening dat de goede studiebegeleiding, onder meer in de vorm van monitoraten voor struikelvakken in het eerste jaar, de beperkte gedifferentieerde aanpak via verschillende trajecten kan compenseren.

Om een breder publiek van studenten te bereiken, biedt de opleiding ook afstandsonderwijs en een verkort traject aan. De commissie beoordeelt dit positief. Het verkorte traject wordt aangeboden voor studenten met een diploma uit de CVO-opleiding Bedrijfsmanagement-accountancy-fiscaliteit. Het afstandsonderwijs richt zich voornamelijk op studenten die de studie combineren met een job, en werd ingericht om tegemoet te komen aan de verwachtingen ten aanzien van flexibiliteit. De commissie waardeert het dat de opleiding beseft dat het inrichten van een dergelijk traject aanpassingen vraagt in aanpak en inhoud van studiemateriaal. Zij ondersteunt de plannen van de opleiding om die pijnpunten aan te pakken en beveelt de spoedige uitvoering ervan aan.

De opleiding verzamelt de resultaten van metingen over instroomaantallen en instroomprofielen op een adequate manier. De commissie heeft echter vastgesteld dat deze resultaten niet systematisch worden onderzocht, en er geen analyse gebeurt die kan leiden tot verbeteringstrajecten. De opleiding beschikt ook niet over slaagcijfers in functie van het instroomprofiel en de vooropleiding van studenten. Dit maakt dat men abiturienten niet kan informeren over de slaagkansen in functie van de vooropleiding.

Instromende studenten die al eerder een opleiding volgden of relevante ervaring hebben, kunnen voor het aanvragen van EVC en EVK terecht bij de studietrajectbegeleider. In dit gesprek worden zij geïnformeerd over de opleidingsonderdelen waar men vrijstellingen voor kan krijgen, en over de procedure die ze dienen te volgen voor het aanvragen van deze vrijstellingen. De commissie is van mening dat deze procedure de studenten voorziet van voldoende informatie en goede begeleiding.

De commissie meent dat de opleiding openstaat voor een brede en diverse instroom. Studenten die afwijken van de instroomvoorwaarden en taalvoorwaarden kunnen terecht bij het LicA. De opleiding doet geen inspanningen om specifieke doelgroepen extra te bereiken, omdat men een evenwicht wil bewaren tussen studiebegeleiding voor studenten met een regulier traject en doelgroepspecifieke begeleiding. Studenten die later in het



academiejaar of vanaf februari starten met de opleiding, worden begeleid door de studietrajectbegeleider, die mogelijkheden onderzoekt om opleidingsonderdelen in te halen.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer initiatieven op te starten die de aansluiting van secundair naar hoger onderwijs vergemakkelijken, zoals instroomcursussen en gedifferentieerde trajecten in het eerste jaar.

De commissie vraagt aandacht voor een analyse van de studieresultaten van de verschillende instroomgroepen, om beter te kunnen inspelen op aansluitingsproblemen.

**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 academische gerichtheid van het programma:           | goed      |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | goed      |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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:

Tijdens het bezoek maakte de commissie kennis met enthousiaste en gemotiveerde personeelsleden, die goed op elkaar inspelen en de studenten kunnen motiveren. De commissie waardeert de goede onderlinge verstandhouding en de grote werkvijver van het personeelsteam, en ziet dit als een belangrijke troef van de opleiding. De goede sfeer zorgt volgens het personeel ook voor meer draagkracht en motivatie, waardoor men beter kan omgaan met de aanwezige werkdruk. De opleiding waakt volgens de commissie ook over het voortbestaan van deze constructieve personeelscultuur door het mogelijk maken van de vele informele overlegmomenten en activiteiten die de collegialiteit bevorderen. De goede informele contacten tussen docenten leiden ook tot constructieve vormen van samenwerking en overleg. Om optimaal gebruik te kunnen maken van elkaars expertise en ervaringen, stelt de commissie dat formele samenwerkingsvormen zoals vakgroepen en werkgroepen wenselijk zijn.

De studenten lieten de commissie weten dat zij erg tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijzende personeel. Uit de gesprekken met de studenten en alumni leidt de commissie af dat het contact met de docenten en ander personeel erg vlot verloopt, dat zij goed bereikbaar zijn voor extra toelichting of vragen, en een coachende rol opnemen die het onderwijsleerproces bevordert. De commissie stelde echter ook vast dat de lage drempel in het contact tussen student en docent volgens de studenten soms leidt tot een gebrek aan tucht en orde wanneer de houding van studenten niet correct is. De studenten lieten de commissie weten dat het onderwijzende personeel soms strenger mag optreden wanneer nodig.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding beschikt over een degelijk personeelsbeleid. Bij de aanwerving en inzet van personeelsleden wordt rekening gehouden met diploma's, ervaring en expertise. Indien aanvullende expertise wenselijk is, worden gastdocenten ingeschakeld. Docenten hebben ook taken inzake stagebegeleiding, onder meer om contacten met het werkveld te versterken. Er is een duidelijke procedure voor de aanwerving van nieuwe personeelsleden, waarbij vooral het departementshoofd en het opleidingshoofd een belangrijke rol spelen in de selectie. Daarnaast beschikt men over een procedure voor het benoemen en bevorderen van personeel, gebaseerd op dienstanciënniteit en evaluaties. De commissie waardeert ook het bestaan van een formele procedure voor een jaarlijks plannings- en functioneringsgesprek en evaluatiegesprekken (om de drie à vijf jaar). Toch meent de commissie dat het personeelsbeleid meer aandacht kan besteden aan professionalisering op opleidingsniveau, zodat deelname aan professionaliseringsactiviteiten niet wordt overgelaten aan het initiatief van individuele personeelsleden. Hoewel er voldoende kansen en procedures voor didactische nascholing zijn, bijvoorbeeld via het LicA en op de jaarlijkse studiedagen van de hogeschool, blijft deelname hieraan beperkt. De commissie stelt dat de hoge werkbelasting van docenten mee verantwoordelijk is voor de beperkte investering in didactische professionalisering. De commissie meent dat een meer systematische kwaliteitsbewaking met betrekking tot de kwalificaties van lectoren wenselijk is om voldoende didactische achtergrond, actuele vakkennis en deelname aan professionalisering te garanderen. Uit de gesprekken met de personeelsleden leidt de commissie af dat plannings- en functioneringsgesprekken te eenzijdig focussen op resultaten van studentenbevragingen. De commissie meent dat de inzet van de competentiefiche een bredere invulling kan geven aan deze functioneringsgesprekken.

De commissie is van oordeel dat nieuwe personeelsleden goed worden opgevangen binnen de opleiding. Het opleidingshoofd en de collega's maken deze personeelsleden wegwijs in de opleiding en zorgen voor voldoende begeleiding. Er wordt één collega aangeduid die voor het nieuwe personeelslid als meter/peter functioneert, en die hem of haar de nodige concrete begeleiding geeft. Door middel van de taakfiche wordt bewaakt dat nieuwe personeelsleden voldoende ruimte hebben voor het voorbereiden van lesopdrachten tijdens de eerste jaren. De kennis die nieuwe personeelsleden met zich meebrengen, wordt in de opleiding ook beschouwd als een meerwaarde waar de collega's gebruik van kunnen maken. Op hogeschoolniveau wordt ook een introductiedag georganiseerd voor nieuwe personeelsleden waarop zij voldoende praktische informatie en een rondleiding krijgen.

De ondersteuning van het LicA voor docenten beschouwt de commissie als een sterk punt. Door middel van de actielijnen rond informatie, bama, flexibilisering, innovatieve werkvormen en leermiddelen, studie-, traject- en studentenbegeleiding, diversiteit, internationalisering en kwaliteitszorg ondersteunt het LicA de opleiding op verschillende domeinen. De commissie is van mening dat de begeleiding, coaching en vorming vanuit het LicA een positief effect hebben op de didactische kwaliteiten van het onderwijzende personeel, bijvoorbeeld inzake competentiegericht werken, studie- en trajectbegeleiding en innovatieve werkvormen. De commissie waardeert het ook dat men via het LicA dwarsverbindingen legt met de andere opleiding, en dat men elkaars expertise en ervaringen inzet om vorderingen te maken rond opleidingsoverschrijdende thema's als begeleiding, projectwerk en competentiegericht werken. Zij vormen op die manier een belangrijke schakel tussen het beleid en de opleiding en docenten. Zij werken met een combinatie van top-downwerking en bottom-upacties om deze schakel te bestendigen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het middenkader dient vanuit een personeelsbeleid blijvend te waken over de taakbelasting van het personeel, zodat personeelsleden meer ruimte krijgen voor deelname aan (didactische) professionaliseringsactiviteiten.

### **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 opleiding hecht veel belang aan de professionele gerichtheid van het personeel in functie van de opleidingsonderdelen waarin zij worden ingeschakeld. Op basis van de gevoerde gesprekken en de ingekeken documenten stelt de commissie vast dat de vakinhoudelijke expertise van het onderwijzende personeel goed is. Een aantal docenten heeft ervaring opgebouwd in het werkveld, gerelateerd aan de afstudeerrichting waarin zij doceren, en een viertal docenten combineert zijn lesopdracht met een job in het bedrijfsleven. De commissie waardeert het ook dat de expertise van de personeelsleden wordt aangevuld met de inzet van gastsprekers binnen de beide afstudeerrichtingen. De inhoud van lessen van deze gastsprekers wordt bepaald in overleg met de docent van het opleidingsonderdeel, en staat steeds in functie van de vooropgestelde domeinspecifieke doelstellingen. De commissie is positief over de integratie van deze lessen in het geheel van het opleidingsonderdeel, waarbij ook studenten goed op de hoogte worden gebracht van linken tussen de cursus en

het aanvullende materiaal van gastsprekers. Omdat deze docenten aanvullende en erg praktijkgerichte inhoud en voorbeelden aanleveren, draagt dit volgens de commissie bij aan de professionele gerichtheid van de opleiding. Ook de studenten waarderen deze sterke focus op het werkveld. Zij lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over de actuele vakkennis van de docenten, hun ervaring in het werkveld, waardoor zij relevante voorbeelden kunnen geven, en de mate waarin zij inspelen op actualiteit. Ook de studenten die de opleiding via afstandsonderwijs volgen, krijgen geregeld informatie over bijvoorbeeld actuele artikels waar ze de leerstof mee kunnen linken.

Ook bij het administratief-technisch personeel worden specialisten aangetrokken ter ondersteuning, indien de aanwezige expertise niet volstaat voor het uitvoeren van bepaalde taken. De commissie is dan ook positief over de aandacht die men in de opleiding besteedt aan de ondersteuning van alle personeelsleden.

Via de werking van het Kenniscentrum Aalst, worden docenten betrokken bij maatschappelijke dienstverlening en onderzoek. Dit centrum is actief op twee domeinen, namelijk dienstverlening en onderzoek en ontwikkeling. Het heeft zowel contact met personeel binnen de opleiding als externe organisaties, instellingen en bedrijven. De commissie is positief over de initiatieven die worden genomen op het domein van ondernemerschap en ondernemingszin, zoals het 'Start-up Café', het bedrijfsspel en het opstellen van marketingplannen voor organisaties en bedrijven. De opleiding zet personeelsleden met onderzoekstaken ook in voor het onderwijs, en schakelt docenten in bij projectmatig onderzoek om een wisselwerking te genereren.

De opleiding beschikt over een professionaliseringsaanbod, maar het onderwijzende personeel neemt meer deel aan vakgerichte nascholingsactiviteiten dan aan didactisch gerichte professionalisering. Hoewel de opleiding de personeelsleden wel stimuleert tot deelname aan vakgericht nascholingen, stelt de commissie vast dat er geen formele procedure is die waakt over de actuele vakinhoudelijke expertise van het personeel. Zij stelt zich vragen bij de veronderstelling dat problemen naar boven zouden komen via de studentenbevragingen, en stelt dat de opleiding zelf dient te waken over de relevantie van vakinhoudelijke professionaliseringsactiviteiten. De commissie steunt de intentie van de opleiding om de vakwerkgroepen hierin een rol te geven. Daarnaast stelt de commissie dat de competentiefiche en de functiekaarten efficiënter kunnen gebruikt worden op dit professionaliseringsproces mee op te volgen.

Tot slot is de commissie van mening dat de positie van het onderwijzende personeel in het professionele veld van experts nog vergroot kan worden. Zij kunnen zich beter profileren in het werkveld en meer deelnemen aan (internationale) congressen en seminaries. Ook deelname aan docentenuitwisseling of docentenstages binnen de opleiding is eerder beperkt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer te waken over de actuele, internationaal gerichte en vakinhoudelijke expertise en profilering van docenten via een formeel professionaliseringsbeleid en systematische opvolging hiervan.

#### **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 opleiding beschikt over 7,5 voltijdse eenheden (VTE) voor onderwijzend personeel en ongeveer een halve voltijdse eenheid voor administratief-technisch personeel. Het onderwijzende personeel omvat ook zeven gastlectoren, die samen een omvang van bijna een halve VTE innemen. Drie personeelsleden werken zo goed als voltijds binnen de opleiding, twintig personeelsleden betrekken deeltijdse opdrachten, vaak in combinatie met lesopdrachten in andere opleidingen. Dit kleine personeelsbestand zorgt voor een student-docentratio van 19,5. De commissie meent dat maatregelen moeten worden genomen om deze hoge ratio terug te dringen. De leeftijdsstructuur van het personeelsteam is volgens de commissie voldoende in evenwicht.

De commissie stelt dat de opleiding erin slaagt om met het huidige beschikbare personeelsbestand kwalitatief onderwijs af te leveren dankzij de enorme inzet van de personeelsleden, eerder dan omwille van het aantal personeelsleden. Omdat veel personeelsleden hun opdracht binnen deze opleiding combineren met opdrachten binnen het departement, andere opleidingen of hogescholen, zorgt dit voor extra werkdruk. De personeelsleden lieten de commissie weten dat zij omwille van deze grote werkdruk minder tijd kunnen investeren in het bijwonen van vergaderingen, professionalisering, vernieuwing en het organiseren van tijdsintensieve werkvormen, zoals projectwerk. De commissie is dan ook van mening dat de grens van werkbelasting voor het personeel is bereikt. De commissie erkent dat de lage financiering van het studiegebied en het stijgen van de studentenaantallen mee aan de basis liggen van dit probleem. Daarnaast zorgt het grote aantal studenten met een individueel traject voor extra belasting, zowel voor docenten, studiebegeleiders als voor het administratief-technisch personeel. Dit wordt volgens de personeelsleden nog versterkt omdat studenten tot en met november hun traject nog kunnen aanpassen. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat zij geen hinder ondervinden van het beperkte aantal voltijdse personeelsleden omwille van de grote inzet en beschikbaarheid van het personeel.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient blijvend te waken over een voldoende groot personeelsteam om de werkdruk te bewaken.

### **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 campus Aalst van de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven heeft een landelijke en regionale uitstraling, wat voor vele studenten een motivatie is om voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan deze hogeschool te kiezen. De campus geeft huisvesting aan verschillende opleidingen, maar alle diensten en lokalen voor de opleiding Bedrijfsmanagement zijn zo veel mogelijk gegroepeerd op eenzelfde verdieping. De opleiding beschikt over een goede omkadering met voldoende leslokalen, die uitgerust zijn met mogelijkheden voor dataprojectie en smartboard, twee auditoria, computerlokalen, een studielandschap, een cafetaria voor studenten en personeel met een aanbod van warme maaltijden en snacks, een sporthal, voldoende vergaderzalen en een elektronisch toegangssysteem voor liften, lokalen en opbergkastjes. De commissie is erg positief over de aanwezigheid van het studielandschap, waarin studenten en docenten terecht kunnen voor zelfstandig werk, groepswork en begeleiding. Deze aangename ruimte wordt veelvuldig gebruikt. De gangen worden opgefrist door nuttige informatie over onder meer internationale projecten, uitwisselingsprogramma's en ecologische projecten. De commissie waardeert het dat de opleiding het milieubewustzijn van de studenten aanmoedigt. De campus is voldoende toegankelijk door middel van hellende vlakken en liften. Volgens de commissie is de maximale capaciteit van het gebouw echter bereikt, en zij ondersteunt initiatieven om na te denken over uitbreidingsmogelijkheden.

Het aantal beschikbare computers voor studenten van de opleiding is beperkt. Hoewel een groot aantal studenten beschikt over een eigen laptop en niet alle studenten nood hebben aan meer computers, stelt de commissie dat dit een tekort is in de infrastructuur. Het elektronische leerplatform Toledo is voor docenten en studenten een onmisbaar informatie- en communicatiemiddel, en dient dus ook op de campus steeds beschikbaar te zijn voor de studenten. De commissie stelt dan ook dat een nieuw ICT-beleid nodig is dat verbeteringsinitiatieven formuleert om tegemoet te komen aan noden van docenten en studenten. Ook de kleine mediatheek, die gemeenschappelijk is voor alle opleidingen van de campus, is volgens de commissie aan vernieuwing toe. Deze voldoet niet aan de hedendaagse verwachtingen van docenten en studenten, en is geen uitnodigende werk- of studeerruimte. De commissie stelde dan ook een tekort vast aan beschikbare lokalen waarin studenten aan opdrachten en groepsworken kunnen werken. Hoewel het studielandschap een aangename werkruimte is en populair blijkt bij studenten, kan in deze ruimte volgens de commissie onvoldoende in stilte worden gewerkt. De commissie is wel tevreden over de openingsuren van de mediatheek, de aanwezige literatuur, de digitale databanken, de introductie voor nieuwe studenten, en de procedures en overlegorganen die in het leven zijn geroepen om de mediatheek te beheren. De commissie meent dat deze overlegorganen nog efficiënter kunnen worden ingezet om de mediatheek te moderniseren.

Docenten beschikken over twee werkruimtes met opbergruimte, enkele computers en aansluitingsmogelijkheden voor laptops. Het onderwijzende personeel heeft ook computers ter beschikking in het lectorenlokaal, en de opleiding probeert hen ook zo veel mogelijk te voorzien van persoonlijke laptops. Uit de bevragingen blijkt echter dat docenten niet over voldoende onderwijsmiddelen beschikken. De opleiding beschikt bijvoorbeeld niet over moderne didactische infrastructuur waarmee vaklokalen of taallabo's kunnen worden ingericht. De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om hierin een inhaalbeweging op gang te trekken.

De studenten zijn tevreden over de infrastructuur binnen de opleiding, onder meer omwille van de beschikbare leslokalen met ruime lichtinval, de goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer en de aanwezigheid van een parking. Het door hen ervaren tekort aan parkeerplaatsen lost de opleiding op door carpooling te stimuleren bij studenten met een prijsloting en speciale parkeerplaatsen voor carpoolers. De commissie is erg positief over dit initiatief, en wil de opleiding verder aanmoedigen tot het stimuleren van studenten tot het gebruik van ecologische alternatieven.

De commissie is positief over het aanbieden van een volledig cursuspakket voor modeltrajectstudenten en de lijst met cursussen die studenten met een geïndividualiseerd traject ontvangen. Het tijdig ter beschikking stellen van het studiemateriaal is volgens de studenten van de opleiding een werkpunt. Daarnaast stelde de commissie vast dat het cursusmateriaal relatief duur is en dat studenten zelf slides dienen af te drukken. Dit probleem werd deels verholpen doordat studenten met hun laptop op het draadloze netwerk kunnen, maar aandacht voor betaalbaar cursusmateriaal is nodig. Tot slot vinden sommige studenten ook het aanbod in de cafetaria te duur.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient te waken over de betaalbaarheid van cursusmateriaal en het aanbod in de cafetaria voor studenten.

De commissie raadt de opleiding aan een ICT-beleid uit te werken dat zorgt voor voldoende beschikbare infrastructuur voor zowel docenten als studenten.

De opleiding dient dringend aandacht te besteden aan een vernieuwing van de verouderde mediatheek, zodat dit een uitnodigende werk- en studieruimte wordt voor studenten en personeel.

#### **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: excellent**

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

De commissie beschouwt de studiebegeleiding binnen de opleiding als een sterk punt. Studenten en alumni zijn erg tevreden over de studiebegeleiding, en velen kozen ook voor de opleiding aan deze hogeschool vanwege de goede reputatie inzake begeleiding van studenten. Het onderwijzende personeel ondersteunt en motiveert de studenten doorheen hun studietraject op vakinhoudelijk vlak, en studiebegeleiders zorgen voor ondersteuning inzake studiemethoden en -planning. Studenten weten bij welke personen of diensten zij terecht kunnen voor verschillende problemen, en ervaren een lage drempel.

De commissie is positief over de instroombegeleiding die de opleiding organiseert. De infodag en proefflessen motiveren studenten in hun keuze voor de hogeschool, en geven hen voldoende informatie over de algemene diensten en de specifieke opleidingen. Abituriënten worden ook bereikt via de website en brochures. Het LicA zorgt via de cel Communicatie voor het informeren en rekruteren van abituriënten en de naambekendheid van de opleiding, en is mee verantwoordelijk voor het onthaalbeleid en studiebegeleiding van studenten.

Eens studenten ingeschreven zijn, worden zij geïnformeerd via de onthaal- en introductiedagen. Een vroege screening van de studievaardigheden via onder meer de LASSI-test en een bespreking van de resultaten hiervan, dragen volgens de commissie bij aan de sterk uitgebouwde studiebegeleiding van beginnende studenten. Verkeerde studiekeuzes worden tijdig gedetecteerd en bijgestuurd door de dienst Studiebegeleiding. Deelname aan deze test is niet verplicht, maar wordt door de opleiding wel gestimuleerd en opgenomen in het uurrooster. Studenten worden volgens de commissie goed begeleid bij heroriëntering door middel van een test die peilt naar de interesses en een begeleidend gesprek.

Het viel de commissie op dat veel geïnvesteerd wordt in de begeleiding van eerstejaarsstudenten, zowel op het vlak van informatievoorziening, teambuilding, inhoudelijke begeleiding als ondersteuning in verband met studievaardigheden. De studenten lieten de commissie weten dat docenten hen doorheen de opleiding motiveren om vol te houden, en er door het sterk persoonlijke contact in slagen om hen zowel vakinhoudelijk als daarbuiten goed te ondersteunen. De betrokkenheid van docenten blijkt volgens de commissie ook uit de nauwe opvolging van studenten. Docenten zullen bijvoorbeeld snel ingrijpen wanneer studenten onvoldoende motivatie of inzet tonen. De commissie stelt dat de kleine groepen waarin les wordt gegeven, deze intensieve ondersteuning mogelijk maakt. De begeleiding speelt dan ook in op de individuele noden van studenten. De commissie waardeert het dat problemen niet uit de weg gegaan worden, en dat men negatieve situaties bij studenten tracht om te buigen. Via monitoraten of contact met de docenten voor of na de les, hebben studenten de gelegenheid om vragen te stellen over de inhoud van het opleidingsonderdeel. Uit de gesprekken met de studenten bleek ook dat docenten via e-mail bereikbaar zijn voor vakinhoudelijke begeleiding. Een goede studiebegeleiding in het eerste jaar maakt ook dat studenten met een verschillend instroomniveau na het eerste jaar meer op gelijke voet staan om verder te kunnen in de opleiding. Volgens de commissie spelen de monitoraten, die worden uitgebreid als er veel vraag naar is, hierin een belangrijke rol. In het derde jaar worden studenten ook ingeschakeld om studenten van het eerste jaar te begeleiden. Dit gebeurde op vraag van de studenten. De commissie is positief over dit initiatief van *'peer-tutoring'*. De inhoudelijke studiebegeleiding loopt verder door in het tweede en derde jaar van de opleiding, maar werkt dan meer vraaggestuurd en vertrekt minder vanuit een vast aanbod. Dit sluit volgens de commissie aan bij de noden van de studenten. Tot slot worden studenten ook begeleid bij het afstuderen. De commissie waardeert de organisatie van sollicitatietrainingen, bedrijfsvoorstellingen, de jobbeurs en informatiesessie over verder studeren. Ook voor dit onderdeel van de studiebegeleiding beschikt de opleiding over een informatiebrochure voor studenten.

De commissie stelt dat er in de opleiding ruime aandacht is voor remediëring. Om studenten tijdig te informeren over de tussentijdse vorderingen, worden ter voorbereiding van de examens voor sommige opleidingsonderdelen proefexamens georganiseerd, of worden examens uit het verleden als voorbeeld beschikbaar gesteld. Examens kunnen door studenten worden ingekeken, en resultaten worden besproken in een studiebegeleidingsgesprek. Wanneer studenten na het eerste jaar niet geslaagd zijn voor meer dan 50 procent van de studiepunten, worden zij uitgenodigd voor een bindend adviesgesprek. Voor studenten die voor meer dan 50 procent van de opgenomen studiepunten niet slaagden, kan een bindend studieadvies volgen. Ook met betrekking tot afwezigheden heeft de opleiding een opvolgingssysteem. De studiebegeleider neemt contact op met studenten die regelmatig afwezig zijn op basis van aanwezigheidslijsten.

Studenten krijgen via het opleidingshoofd toelichting over het onderwijs- en examenreglement, dat voor hen ook beschikbaar is via het elektronische leerplatform. Bij geschillen en problemen kunnen studenten terecht bij de ombudspersoon, die aan studenten wordt voorgesteld bij de aanvang van het academiejaar.

De commissie is positief over het gebruik van het competentieportfolio als instrument om het leerproces van studenten te begeleiden. Hoewel er inzake zelfreflectie nog een weg te gaan is, stelt de commissie dat de opleiding een goede start heeft genomen met dit portfolio om studenten via zelfreflectie het eigen leerproces te laten aansturen. Het LicA speelt volgens de commissie een belangrijke rol in het ondersteunen van competentiegericht werken en leren reflecteren over het eigen functioneren, zowel naar docenten als naar studenten.



Studenten met een individueel traject worden begeleid door de studietrajectbegeleiders. Studenten dienen zelf een ontwerp te maken van een traject op basis van de beschikbare informatie in ECTS-fiches en studiegidsen, die door studenten sterk worden geapprecieerd en voldoende informatie bevatten over de volgtijdelijkheid. Met deze voorbereiding kunnen zij voor een begeleidend gesprek terecht bij de studietrajectbegeleider, die hen verder helpt met keuzes maken en het bewaken van een evenwichtig traject. De opleiding beschikt over een duidelijke procedure inzake erkenning van EVC's en EVK's. Het LicA staat mee in voor de opvolging en begeleiding bij deze procedure.

De opleiding beschikt volgens de commissie over een goede uitstroombegleiding. Studenten die zich willen uitschrijven, hebben een gesprek met de opleidingscoördinator. Doordat de redenen voor afhaken geregistreerd worden, heeft de opleiding goed zicht op de redenen voor drop-out, die zich voornamelijk situeren op het domein van andere interesses, moeilijkheidsgraad van de opleiding en de instap in het werkveld. Het LicA begeleidt studenten wanneer heroriëntatie wenselijk is. De opleiding informeert studenten ook via een brochure over de financiële en sociale gevolgen van drop-out. De student kan zich officieel uitschrijven via het stopzettingsformulier en afgifte van de vragenlijst op het secretariaat.

Studenten kunnen voor vragen en problemen in verband met huisvesting, mobiliteit, gezondheidszorg, sociaal-juridische kwesties, studiefinanciering en studentenjob, sport en cultuur en psychosociale begeleiding terecht bij de dienst Sociale voorzieningen van de campus Dirk Martens Aalst. Studenten kunnen zelf bij deze dienst terecht of worden doorverwezen door de studiebegeleiders van de opleiding. Deze dienst is ook verantwoordelijk voor de begeleiding van studenten met een functiebeperking. De commissie is positief over deze vorm van begeleiding. De faciliteiten die voor deze studenten mogelijk zijn, geven de hogeschool ook een goede naam en stimuleren studenten met een functiebeperking om voor de opleiding op deze hogeschool te kiezen. In samenwerking met de sociale diensten van de andere katholieke hogescholen uit Oost-Vlaanderen organiseren zij ook trainingen rond psychosociale begeleiding. Studenten kunnen met persoonlijke problemen of conflicten ook terecht bij een van de beide vertrouwenspersonen op de campus in Aalst. De commissie stelde vast dat studenten van de opleiding Bedrijfsmanagement hier in mindere mate gebruik van maken, omdat zij in voldoende mate bij docenten en studiebegeleiders terecht kunnen. De dienst Sociale voorzieningen zorgt tot slot voor ondersteuning van studenten die de functie van studentenvertegenwoordiger op zich nemen, bijvoorbeeld rond vergadertechnieken.

Studenten die de opleiding via afstandsonderwijs volgen, zijn eveneens tevreden met de studiebegeleiding waarop zij een beroep kunnen doen. De commissie meent dat de studiebegeleiding voor studenten van het afstandsonderwijs voldoet aan de verwachtingen en voldoende mogelijkheden biedt. Elk semester is er voor hen een introductiedag voorzien, waarop zij kennismaken met docenten en ander personeel. Zij kunnen een beroep doen op de trajectbegeleiding, en voor vakinhoudelijke begeleiding nemen zij via mail of op structurele contactmomenten op de campus contact op met de docenten. De HAO-café's – waarop informatie wordt aangeboden rond planning en timemanagement, en studenten kennis kunnen maken met elkaar en docenten – worden erg geapprecieerd. Het contact met gastdocenten loopt echt minder vlot. De studenten van het hoger afstandsonderwijs lieten de commissie weten dat communicatie met deze docenten moeilijker is.

De begeleiding van inkomende en uitgaande studenten gebeurt voornamelijk door de dienst Internationalisering en de dienst Sociale voorzieningen. Studenten kunnen via deze diensten ook een voorbereidende (taal)cursus volgen vooraleer zij deelnemen aan een uitwisselingsprogramma. Studenten worden ook sterk aangemoedigd om deel te nemen aan internationale uitwisselingsprogramma's. Daarnaast kennen zij beurzen toe voor studenten die deelnemen aan uitwisselingen in het kader van ontwikkelingssamenwerking. Voor huisvesting ter plaatse worden inkomende en uitgaande studenten begeleid door de verantwoordelijken op het niveau van de hogeschool. Een aantal voorzieningen inzake studentenbegeleiding, zoals de dienst Sociale voorzieningen en het LicA, wordt op departementaal of hogeschoolniveau georganiseerd. De commissie is positief over deze organisatie, waarmee de opleiding probeert te compenseren voor de te lage financiering van het studiegebied.

De commissie besluit dat de studie- en studentenbegeleiding binnen de opleiding erg intensief is en gradueel wordt opgebouwd. De studenten lieten de commissie weten dat de studiebegeleiding de eerste jaren erg uitgebreid is, maar niet te betuttelend overkomt. In het tweede en derde jaar kan nog steeds een beroep gedaan

worden op studiebegeleiding, maar werkt men vanuit de opleiding meer vraaggestuurd en helpt men studenten meer zelfstandig te werk te gaan. De commissie is van mening dat, indien de opleiding erover waakt dat de kwaliteit en intensiteit van de studiebegeleiding behouden blijft, zij dit kan aangrijpen als profilering naar buiten, wat kan leiden tot een groeiend studentenaantal. De studiebegeleiding zorgt volgens de commissie voor een stijging van de slaagpercentages en houdt het niveau van de opleiding op peil.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | voldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | excellent |

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:

Uit de wijze waarop het zelfevaluatie-rapport werd opgesteld, leidt de commissie een grote gedrevenheid en aandacht voor interne kwaliteitszorg binnen de opleiding af. Zij waardeert het dat verbeteringspunten uit het vorige visitatierapport werden opgenomen in verbeteringstrajecten die al tot goede resultaten leidden. Het kwaliteitszorgbeleid kan volgens de commissie evenwel nog meer worden gebaseerd op de toepassing van de PDCA-cirkel, die momenteel niet altijd consequent en duidelijk aanwezig is. Kwaliteitszorg wordt ondersteund door verantwoordelijken op het niveau van de hogeschool, het departement en de opleiding. De kwaliteitsverantwoordelijke op hogeschoolniveau staat in voor het uittekenen en ondersteunen van het interne kwaliteitsstelsel en het meerjarenplan ten aanzien van onderwijsverbetering en -vernieuwing. De verantwoordelijken op departementaal niveau en opleidingsniveau staan meer in voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid. Ook de ondersteuning vanuit de dienst Onderwijssteun en -ontwikkeling wordt door de commissie als sterk punt beschouwd voor de kwaliteitszorg binnen de opleiding. Het onderwijsontwikkelingsplan en het kwaliteitsraamwerk, met duidelijke beschrijving van kernprocessen, de missie, visie en beleidsplannen dient elke organisatie-eenheid aan te sturen via concrete doelstellingen. De commissie is positief over deze organisatie, maar stelt dat de implementatie van dit beleid in de opleiding momenteel nog te weinig zichtbaar is in concrete acties. De kwaliteitsraamwerken zijn bijvoorbeeld sterke kaders om de kwaliteitszorg aan te sturen, maar zijn volgens de commissie nog te weinig doorleefd binnen de opleiding.

De commissie waardeert het dat alle metingen binnen de opleiding en de hogeschool worden georganiseerd door middel van eenzelfde model, namelijk PROZA, dat vertrekt vanuit een complete benadering die zowel input, proces als output mee opneemt. Meetacties worden gebaseerd op vragenlijsten die ter beschikking zijn op het niveau van de associatie. Een werkgroep maakt hieruit een selectie op basis van de meetplannen, en past deze vragenlijsten aan indien nodig. De commissie is tevreden over het feit dat voldoende metingen en enquêtes worden uitgevoerd bij verschillende actoren op regelmatige basis. Binnen de opleiding worden jaarlijks bevestigingen georganiseerd bij studenten rond tevredenheid, onderwijsactiviteiten, stageplaatsen, studietijd, afhalen en studiebegeleiding. Bij alumni worden bevestigingen gedaan rond de eerste tewerkstelling en tevredenheid over de opleiding. Daarnaast worden bevestigingen gedaan over de leidinggevenden en de personeelstevredenheid. De commissie is ook positief over de complementariteit van kwantitatieve en kwalitatieve metingen, tijdens informele overlegmomenten en functioneringsgesprekken.

Toch meent de commissie dat deze bevestigingen nog meer kunnen vertrekken vanuit een duidelijk en systematisch meetplan en toetsbare streefdoelen. De resultaten die voortkomen uit de vele bevestigingen bij verschillende actoren, worden volgens de commissie te weinig met elkaar in verband gebracht, teneinde verbeteringsacties te kunnen opzetten. De commissie stelde vast dat voor bepaalde problematieken wel gerichte metingen worden opgezet die vertrekken vanuit duidelijke doelstellingen, en waarvan de resultaten verder worden opgevolgd. Dit bleek bijvoorbeeld het geval voor bevestigingen rond competentiegerichte werken, waarbij bevestigingen werden georganiseerd rond onduidelijkheden in het competentieprofiel en rond het competentieportfolio, teneinde het competentiegerichte onderwijs te optimaliseren. De commissie raadt de opleiding aan deze gerichte acties te borgen en uit te breiden naar de gehele werking rond kwaliteitszorg. Daarnaast is de commissie positief over de samenwerking met de HUB, waarbij men een *balanced scorecard* wil

inzetten om de metingen op verschillende domeinen aan te sturen en wil investeren in benchmarking met de andere hogescholen binnen en buiten de associatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan alle meetacties te laten vertrekken vanuit een coherent meetplan, dat consequent in de praktijk wordt omgezet.

De commissie beveelt de opleiding aan resultaten uit bevragingen te vergelijken met vooraf bepaalde streefdoelen en via benchmarking meer zicht te krijgen op de verhouding met resultaten in andere opleidingen.

#### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie is positief over het onderwijsontwikkelingsplan dat op hogeschoolniveau werd vastgelegd. Dit plan omvat concrete doelstellingen en dient als kader voor de maatregelen tot verbetering. De opleiding dient binnen dit plan zelf prioriteiten voorop te stellen. Op basis van de gevoerde gesprekken en ingekeken documenten stelt de commissie dat dit gebeurde voor het werken rond competentiegericht onderwijs. Rond andere thema's gebeurt het vastleggen van prioriteiten echter nog te weinig duidelijk, en dit zowel op lange als op korte termijn. De commissie is positief over de bestaande plannen voor verbeteringstrajecten, maar stelt dat weinig van deze trajecten al opgestart zijn en dat deze niet altijd duidelijk passen binnen een groter kwaliteitszorgbeleid. De resultaten van de bevragingen worden volgens de commissie goed gesynthetiseerd en geanalyseerd, maar leiden niet altijd zichtbaar tot verbeteringsacties. De resultaten van de bevragingen rond onderwijsleeractiviteiten bij studenten worden bijvoorbeeld doorgegeven aan de betrokken docenten, maar het opnemen van verbeteringsacties op basis van deze resultaten is afhankelijk van de individuele docent. Ook wanneer de resultaten van bevragingen positief zijn, worden door de opleiding weinig borgacties ondernomen. De commissie meent dat men niet systematisch op zoek gaat naar de oorzaken van werkpunten die uit bevragingen naar boven komen. Dit maakt dat de koppeling tussen deze resultaten en de maatregelen tot verbeteringsacties volgens de commissie beter kan. Dit wordt bevestigd door de resultaten van het AISHE-project, waaruit een lage score blijkt voor de checkfase. De commissie is wel hoopvol over de aanpak van de opleiding naar de toekomst, omdat een aantal verbeteringstrajecten al gepland is en de opleiding de intentie heeft om deze trajecten systematisch te evalueren en bij te stellen.

De commissie is positief over de verbeteringsacties die al voortvloeiden uit de verbeteringspunten die de vorige visitatie van de opleiding aan het licht bracht. Deze verbeteringspunten werden uitgebreid behandeld, en leidden al tot goede resultaten. Ook bij het uitwerken van verbeteringstrajecten inzake competentiegericht onderwijs zag de commissie goede voorbeelden. Zo beschikt de opleiding al over een actieplan dat het toetsbeleid en didactische werkvormen wil koppelen aan de vooropgestelde competenties, onder andere via het formuleren van gedragsindicatoren. Verbeteringstrajecten als deze ontstaan binnen de opleiding echter eerder ad hoc op basis van een bepaalde nood en niet als deel van een totaal kwaliteitszorgbeleid. De commissie raadt de opleiding aan deze positieve voorbeelden in te zetten voor een transfer naar alle domeinen van kwaliteitszorg, zodat een meer

systematisch kwaliteitssystem kan worden ontwikkeld om de meetresultaten efficiënt te analyseren en te vertalen naar verbeteringsacties.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient meer aandacht te besteden aan de uitwerking van een integraal kwaliteitssystem dat de meetresultaten efficiënt en doelgericht inzet bij het opzetten van verbeteringstrajecten.

De commissie raadt de opleiding aan bestaande verbeteringstrajecten voor competentiegericht onderwijs als voorbeeld te gebruiken voor het opzetten van verbeteringstrajecten voor andere werkpunten.

#### **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: goed**

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

De betrokkenheid van docenten, studenten, werkveld en alumni bij kwaliteitszorg wordt gegarandeerd door de frequente bevragingen en de nodige participatieorganen, zoals de opleidingsraden en de studentenraad. De commissie stelde vast dat de opleiding de aanwezige informele overlegcultuur stilaan meer formeel tracht te organiseren via dergelijke overlegorganen. Zij is erg positief over de recente reorganisatie van vakwerkgroepen, die een belangrijke aanvulling kunnen zijn op de informele betrokkenheid van personeelsleden.

Uit de gesprekken met de studenten kan de commissie afleiden dat de betrokkenheid van studenten bij de opleiding groot is. De studenten zijn zelf erg tevreden over de inspraakmogelijkheden, onder meer via de studentenvertegenwoordigers, en hebben het gevoel dat naar hun opmerkingen wordt geluisterd. Zo merkten zij dat gevolg werd gegeven aan hun opmerkingen in verband met het tijdig ter beschikking stellen van het lessenrooster. Het enthousiasme voor participatie aan de studentenraad dient volgens de commissie wel vergroot te worden. De commissie waardeert het dat de opleiding de respons bij studentenbevragingen tracht te verhogen door deze te laten plaatsvinden na of voorafgaand aan lesmomenten in computerlokalen. De betrokkenheid van pas afgestudeerden wordt verzorgd door het contact dat zij nog hebben met enkele docenten. Een alumniwerking zou deze betrokkenheid volgens de commissie kunnen vergroten en mogelijkheden bieden om de uitstraling van de opleiding naar de buitenwereld te vergroten.

De vertegenwoordigers van het werkveld zijn erg tevreden over de werking van de opleidingsadviesraad, waarin onder meer de opleidingsprofielen en competenties worden besproken, en ook het onderwijzende personeel van de opleiding aanwezig is. De commissie waardeert het dat de opleiding via dit orgaan op een structurele en systematische manier input uit het werkveld garandeert, en over een voldoende brede vertegenwoordiging waakt voor de beide afstudeerrichtingen. Ook het onderwijzende personeel van de opleiding is tevreden over de werking van de opleidingsadviesraad, en hecht veel belang aan de inbreng van het werkveld via dit orgaan. De betrokkenheid van het werkveld wordt aangevuld door contacten die docenten onderhouden met stagebegeleiders en door de inzet van gastdocenten. Ook deze contacten beschouwen het werkveld en de commissie als erg zinvol.

De commissie stelt dat, naast het onderwijzende personeel, ook het administratief-technische personeel in voldoende mate wordt betrokken bij het beleid van de opleiding. Het personeel is erg tevreden over het wekelijkse overleg met de opleidingssecretariaten, en over de afstemming en communicatie tussen de verschillende overlegorganen. Bovendien hebben zij het gevoel dat belangrijke informatie wordt doorgegeven en dat zij zelf inbreng kunnen leveren.

De commissie meent wel dat de terugkoppeling van resultaten uit bevestigingen naar de verschillende actoren dient te worden uitgebreid, bijvoorbeeld naar alumni en werkveld. De resultaten van de bevestigingen worden aan de docenten en studenten gecommuniceerd, maar de opleiding kan er meer over waken dat iedereen daadwerkelijk wordt bereikt. Alle betrokken actoren – zowel personeelsleden, studenten, alumni als werkveld – moeten op de hoogte gebracht worden van acties die voortvloeien uit de resultaten van de bevestigingen die werden georganiseerd. Alumni werden bijvoorbeeld niet op de hoogte gebracht van de resultaten van de bevestiging waar zij aan deelnamen, noch van de verbeteringsacties die uit deze resultaten volgden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie meent dat de opleiding de betrokken actoren beter op de hoogte moet brengen van resultaten van bevestigingen en verbeteringsacties die hieruit volgen.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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: goed**

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

De commissie heeft vastgesteld dat alumni met grote tevredenheid terugkijken op hun opleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven. Zij hadden het gevoel dat de opleiding hen goed voorbereidde op hun eerste job. Vooral alumni van Accountancy-fiscaliteit vinden dat het niveau van hun functie overeenstemt met de aard en het niveau van de opleiding. De lagere tevredenheid van alumni uit de afstudeerrichting Marketing over deze overeenstemming wordt verklaard door het brede karakter van deze sector. Toch vraagt de commissie voldoende aandacht te besteden aan deze vaststelling, door gesprekken met studenten en acties om het beeld van studenten over de latere tewerkstelling te verduidelijken.

De afgestudeerden vonden snel na het afstuderen werk in een gepaste functie die wat niveau en beroepssector betreft, goed aansluit bij het diploma. Zestig procent van de studenten vindt meteen na het afstuderen werk, de andere studenten ten laatste na vier maanden. Veel alumni, eveneens 60 procent, krijgen ook een contract van onbepaalde duur. Het viel de commissie ook op dat er veel aanvragen komen voor stages vanuit bedrijven, en dat veel studenten een job krijgen aangeboden op de stageplaats. Het werkveld heeft een grote inspraak in de beoordeling van de student bij de stage, en deze gemiddelde score ligt hoog, wat wijst op tevredenheid over de kwaliteit van de stagiairs van de opleiding. De opleiding beschikt over een goede reputatie in het werkveld. De vertegenwoordigers van het werkveld zijn ook tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerden, en tonen waardering voor de houding ten aanzien van levenslang leren bij alumni. De commissie meent ook dat het aantal vrijstellingen dat de opleiding verkrijgt bij het IAB, wijst op een tevredenheid van het gerealiseerde niveau van de opleiding. De commissie stelt wel dat de opleiding zich sterker kan profileren en haar sterke punten meer dient te communiceren naar de verschillende stakeholders.

De commissie stelt dat de studenten in de opleiding goed worden voorbereid op de instap in het werkveld. Door de aandacht voor praktijkgerichtheid, de stages en projecten krijgen studenten een beeld van het beroepenveld en hun toekomstige takenpakket. Daarnaast waardeert de commissie de organisatie van sollicitatietrainingen voor studenten die de overstap van studeren naar werken faciliteren.

Uit de beschikbare eindwerken die de commissie heeft ingekeken, stelt ze vast dat het gerealiseerde niveau van deze werken voldoende hoog is voor een professionele bacheloropleiding. Ook het niveau van de examenvragen en opdrachten schat de commissie hoog in. Zij stelt wel dat het gerealiseerde niveau van taalonderwijs binnen de opleiding een aandachtspunt is. De commissie is van mening dat het dalende niveau van talenkennis bij de instroom dient te worden opgevangen door meer intense taalbegeleiding, en een programma dat het niveau van talen bij de studenten nog verder verbetert.

Gegeven de kleinschaligheid van de opleiding is de commissie tevreden over het gerealiseerde niveau ten aanzien van internationalisering. De commissie waardeert het relatief grote aantal studenten dat een deel van de opleiding in het buitenland volgt, en de internationaal gerichte initiatieven zoals projecten en de internationale dagen. Toch dient het aandeel uitgaande en inkomende studenten volgens de commissie nog verhoogd te worden. Het aantal buitenlandse projecten en studiereizen dient eveneens te worden verhoogd, om alle

studenten voldoende internationale ervaring te laten opdoen. De commissie is positief over de deelname aan internationale uitwisselingen van docenten, die in de mate van het mogelijke deze ervaringen inzetten om hun onderwijs te optimaliseren. Toch stelt de commissie dat de contacten met buitenlandse instellingen dienen te worden uitgebreid. De samenwerking met de Hogeschool-Universiteit Brussel biedt naar de toekomst mogelijk meer kansen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het aandeel internationale projecten en studiereizen te vergroten, zodat alle studenten voldoende in contact komen met internationale aspecten binnen de opleiding.

De commissie adviseert om de taalopleiding verder te intensifiëren.

#### **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: goed**

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 opleiding formuleert streefcijfers inzake studierendement, en deze worden ook behaald. De opleiding bewaakt een slaagpercentage van 50 procent. Uit de analyses van de slaagcijfers blijkt dat steeds 60 tot 90 procent van de studenten 50 tot 100 procent van de opgenomen studiepunten behaalt. De commissie oordeelt hierover positief. Het viel de commissie op dat de studiebegeleiding het rendement van de opleiding volgens studenten en personeel positief beïnvloedt. De commissie stelt dat het in kaart brengen van slaagcijfers in functie van de vooropleiding nog meer inzicht zou kunnen verschaffen in het rendement van de opleiding en in de noden ten aanzien van studiebegeleiding. De commissie waardeert het dat de opleiding een goed zicht heeft op de oorzaken van het lagere rendement van de opleiding door studenten die afstandsonderwijs volgen. Desondanks raadt zij de opleiding aan voldoende acties te ondernemen om dit rendement te verhogen.

De studieduur binnen de opleiding is de afgelopen academiejaren toegenomen, en situeert zich voornamelijk in het eerste en tweede jaar. Deze vertraging is vooral een gevolg van de flexibilisering. De opleiding probeert deze vertraging te beperken door studenten die met de nodige inspanningen een modeltraject aankunnen, te stimuleren om niet onnodig gebruik te maken van de mogelijkheden om opleidingsonderdelen mee te nemen naar een volgend jaar.

Er wordt volgens de commissie voldoende systematisch onderzoek gevoerd naar de uitstroom en redenen van drop-out. Studenten die afhaken, hebben een exitgesprek en worden uitgenodigd voor het invullen van een vragenlijst, waarvan de resultaten worden verzameld op het niveau van de hogeschool. Hieruit blijkt dat studenten die afhaken, de opleiding te hoog gegrepen vonden, te weinig interesse hadden of toch de stap naar het werkveld



verkozen boven verdere studies. De kritische reflectie over deze resultaten en de vertaling hiervan naar concrete verbeteringstrajecten, is volgens de commissie echter een punt waar verbetering mogelijk is. Daarnaast meent de commissie dat benchmarking van het onderwijsrendement en van de redenen van afhaken zinvol kan zijn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding de rendementsgegevens te vergelijken met opleidingen uit hetzelfde departement, de hogeschool, de associatie en andere overlegplatformen om een beter zicht te krijgen op het eigen rendement en redenen tot afhaken van studenten.

#### **Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | goed |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | goed |

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

## Globaal 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 was tevreden over de leesbaarheid en uitgebreidheid van het zelfevaluatierapport, dat een realistisch beeld gaf van de opleiding. Zij vindt dat deze aandacht toont dat de opleiding belang hecht aan kwaliteitszorg en verschillende actoren betreft bij het opstellen van het ZER. Hoewel het weergeven van de resultaten van de interne accreditatiescan getuigt van openheid, had de commissie de indruk dat bepaalde informatie over de opleiding te weinig expliciet aan bod kwam in het zelfevaluatierapport. De commissie is positief over de onderbouwing die aanwezig was in het rapport en over de aandacht voor verbeteringspunten uit het verleden.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- De opleiding heeft ingezet op een verhoging van het aantal vrijstellingen voor het IAB: op basis van het opleidingsprogramma 2011-2012 werden negentien van de 25 af te leggen toegangsexamens voor het IAB vrijgesteld.
- Met betrekking tot het aanbod van talenonderwijs zijn sinds het academiejaar 2011-2012 verschillende initiatieven genomen:
  - Eén taaldocent Engels legt zich toe op de domeinspecifieke inhoud van de afstudeerrichting Marketing, de andere taaldocent Engels op de vakinhoud van de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit.
  - Het studiemateriaal is vanaf het tweede jaar meer domeinspecifiek. De handboeken zijn gericht op de twee afstudeerrichtingen.
  - Binnen de beroepsspecifieke opleidingsonderdelen worden lessen in het Engels aangeboden en dienen studenten in het Engels te presenteren.
- Het competentieportfolio werd geïntroduceerd in 2009-2010. In 2011-2012 studeren de eerste studenten af die een competentieportfolio hebben opgebouwd over het volledige traject. Er zal in de stageverslagen van 2011-2012 daarom extra aandacht gaan naar diepgaande reflectie in overeenstemming met de doelstellingen van het competentieportfolio. Ten tijde van de visitatie was de leerlijn reflecteren in de vorm van een portfolio nog niet doorgetrokken tot in de stageverslagen.
- Sinds het academiejaar 2011-2012 is er een intense samenwerking tussen de KAHO en de HUB om een gemeenschappelijk HAO-programma uit te werken, aangepast aan de doelgroep. In samenwerking met de dienst Media&Leren van de KU Leuven en de betrokken docenten KAHO-HUB worden in 2011-2012 de eerste zeven opleidingsonderdelen van dit gemeenschappelijke programma uitgewerkt.

- Vanaf het academiejaar 2011-2012 werden in de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit de keuzetrajecten Audit-fiscaliteit en KMO-management vervangen door keuzevakken, zodat een student vrij kan kiezen uit verdiepende vakken uit Boekhouden-fiscaliteit en/of verbredende vakken rond Kmo-management.
- Vanaf het academiejaar 2012-2013 worden de trajecten Communicatiebeleid en Sales en shopmanagement vervangen door keuzevakken uit deze twee trajecten.
- Vanaf het academiejaar 2012-2013 wordt het opleidingsonderdeel RZL-interculturele communicatie in de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit omgebouwd tot het opleidingsonderdeel Internationaal ondernemen, waarbij de focus niet enkel ligt op communicatie maar op het internationaal ondernemen in zijn geheel. Een studiereis binnen Europa behoort tot de mogelijkheden.
- In de afstudeerrichting Marketing wordt het opleidingsonderdeel Internationale marketing uitgebreid naar Internationaal ondernemen, en wordt aandacht besteed aan internationale contacten via een studiereis en internationale projecten.
- Sinds 2009-2010 wordt het idee uitgewerkt om een bachelorproef te introduceren in de opleiding Bedrijfsmanagement. Hiertoe wordt vanaf 2012-2013 een leerlijn onderzoeksvaardigheden uitgetekend, die de al aangeleerde vaardigheden in verschillende opleidingsonderdelen en de nog aan te leren vaardigheden zichtbaar moet maken. Dit maakt mogelijk dat studenten voorbereid zijn op het uitwerken van een bachelorproef in 2013-2014.
- In het voorjaar 2011-2012 worden de stageplaatsen Accountancy-fiscaliteit geconsulteerd over het inbouwen van een bachelorproef in het opleidingsprogramma van de afstudeerrichting. Zij worden betrokken bij de vormgeving van deze bachelorproef, gekoppeld aan de stage. Hun ondersteuning wordt gevraagd bij de uitwerking van de bachelorproef in het geval een stagiair zich aandient. De stagementor wordt dan eerder een inhoudelijke coach, terwijl de stagebegeleider een procescoach wordt. Enkel stageplaatsen die deze ondersteuning willen bieden, worden weerhouden als stageplaats. Een overleg met de stageplaatsen van Marketing om het stageconcept te evalueren, wordt verder uitgewerkt.
- In het voorjaar 2011-2012 zal het competentieprofiel van de opleiding Bedrijfsmanagement verder uitgedrukt worden in kerndoelen op niveau 6. Er wordt een link gelegd naar de opleidingsonderdelen waarin deze kerndoelen nagestreefd worden. Om de opbouw van deze kerndoelen duidelijk te maken en toetsing van deze kerndoelen mogelijk te maken en te bewaken, worden deze kerndoelen onderverdeeld in drie niveaus: basis-doorgroei-gevorderd. Hierbij wordt rekening gehouden met de descriptor van VKS 6 betreffende kennis, professionele vaardigheden, context, autonomie en verantwoordelijkheid. Deze matrix maakt het mogelijk om evaluatievormen en -criteria op het juiste niveau vast te stellen in samenspraak met het docentenkorps.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | goed        |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed        |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | goed        |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed        |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | excellent   |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | goed        |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | goed        |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KaHoSL**

**Katholieke Hogeschool Sint-Lieven**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, met als opleidingsvarianten:
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in hoger afstandsonderwijs (AFI-HAO)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)
  - afstudeerrichting Marketing in hoger afstandsonderwijs (MAR-HAO)

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen**

KATHO (Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen) is opgedeeld in zeven departementen en omvat zes studiegebieden (alle professionele bacheloropleidingen): Industriële wetenschappen en technologie, Gezondheidszorg, Sociaal-agogisch werk, Onderwijs, Biotechnologie en Handelswetenschappen en bedrijfskunde. KATHO heeft vestigingen in Torhout, Tielt, Roeselare en Kortrijk. De opleiding Bedrijfsmanagement is gevestigd op de Kortrijkse campus, waar zich ook de algemene diensten bevinden.

KATHO heeft van bij de aanvang bewust gekozen voor het systeem van 'unitmanagement', waarbij een grote autonomie wordt gegeven aan de diverse departementen. De grote krijtlijnen worden wel gemeenschappelijk uitgetekend.

De opleiding Bedrijfsmanagement vindt haar oorsprong in 1939. Uit de 'Handelsschool' in Waregem ontstond in het academiejaar 1939-1940 het zogeheten 'graduaat', dat gelijkgesteld werd met de toenmalige categorie A6-1. De eerste aangeboden afstudeerrichting was Boekhouden-secretariaat.

In de eerste helft van de jaren zestig werd omwille van het te grote studentenaantal uitgekeken naar een nieuwe locatie. In 1967 kwam het 'handelsgraduaat' naar de campus in Kortrijk en fuseerde het met het ITAO (Instituut voor Talenopleiding) tot HANTAL: het Hoger Handels- en Taleninstituut. Deze campus huisvestte diverse instituten van het technisch hoger onderwijs in Kortrijk. Er werd ruimte gelaten om eventueel bij een latere integratie van de diverse instellingen voor hoger onderwijs ook nog gemeenschappelijke ruimtes te bouwen. Deze fusieoperatie kwam er met het decreet van 1994. Samen met nog zes andere instituten voor hoger onderwijs trad HANTAL toe tot de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen (KATHO). De huidige officiële benaming van het departement is KATHO departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde – HANTAL.

De opleiding Bedrijfsmanagement van KATHO is de grootste van de Associatie KU Leuven en telt vijf afstudeerrichtingen: Accountancy-fiscaliteit (AFI), Eventmanagement (EVM), Financie- en verzekeringswezen (FVE), Logistiek management (LOG) en Marketing (MAR). Drie afstudeerrichtingen van Bedrijfsmanagement worden ook in afstandsonderwijs aangeboden: Accountancy-fiscaliteit, Eventmanagement en Marketing.

In de professionele bachelor Bedrijfsmanagement worden de studenten ook opgeleid tot een aantal gereguleerde beroepen, waarbij voldaan wordt aan de vereisten tot toegang ernaar, zoals accountant, fiscalist, belastingconsulent, boekhouder, trafficmanager, expediteur, verzekeringsmakelaar, financieel medewerker in een bank, immobiëlmakelaar...

Het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde – HANTAL telde op 1 februari 2010 1426 studenten verspreid over twee initiële opleidingen: Bedrijfsmanagement (1063 studenten) en Officemanagement (132 studenten), en een bachelor-na-bachelor International management (11 studenten). Daarnaast schreven zich 220 studenten in voor de opleiding Bedrijfsmanagement in afstandsonderwijs.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleidingsdoelstellingen zijn naar de mening van de commissie duidelijk geformuleerd en, conform artikel 58 van het Structuurdecreet, gericht op het beheersen van algemene competenties, algemeen beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties.

De commissie heeft vastgesteld dat de strategische doelstellingen van het departement HANTAL – die aansluiten bij de hogeschoolbrede strategische doelstellingen – rusten op drie pijlers: vakdeskundigheid, voorsprong door technologie en innovatie, en het voluit kansen geven aan jongeren. Twee bijkomende basisprincipes vormen een rode draad doorheen het beleid van de opleiding: het ‘*snowflake* leren’ (principe van personaliseren van het leerproces) en het bieden van een specifieke professionele bacheloropleiding. Vier grondwoorden inspireren het vormingsgebeuren van studenten en lectoren: openheid, engagement, innovatie en welbevinden. De commissie is van oordeel dat hiermee een duidelijke visie tot uiting komt.

Als lid van de Associatie KU Leuven heeft HANTAL de algemene, de algemeen beroepsspecifieke en de beroepsspecifieke competenties van de bachelor Bedrijfsmanagement - in gemeenschappelijk overleg met de andere hogescholen die dezelfde opleiding aanbieden (KULECO) - vastgelegd tijdens het academiejaar 2008-2009. Er vond ook een gezamenlijke toetsing aan het werkveld in Vlaanderen plaats (eerste semester 2009-2010). Dit leidde tot het in algemene consensus tot stand gekomen einddocument ‘Competentieprofiel Bedrijfsmanagement’. De commissie waardeert het sterk dat de opleiding dit overkoepelende referentiekader volgt. In dit competentieprofiel komen ook de internationale dimensie en het competentiegerichte leren aan bod. Ze vraagt echter om de decretale richtlijnen nadrukkelijker in het referentiekader te verwerken.

De aandacht voor competentiegericht leren zit in de opleidingsdoelstellingen vervat, en er werden telkens gedragsindicatoren op eindniveau geformuleerd. De opleidingscoördinatoren gaven tijdens de ontmoeting met de commissie wel aan dat de formulering van de competentiematrices nog in ontwikkeling is. De competentiematrices komen tot stand via de diverse opleidingsraden, waarbij ook de docenten worden betrokken. De competenties liggen ondertussen aan de basis van de onderwijsontwikkelingen en de uitwerking van elk opleidingsonderdeel. Waar competenties in het verleden eerder a posteriori tot stand kwamen, is er nu een duidelijke evolutie naar het a priori vastleggen ervan. Dat wordt door de commissie positief beoordeeld, maar ze raadt wel aan de competenties verder te specificeren op het niveau van afstudeerrichtingen, keuzetrajecten en verdiepingstrajecten.

De opleiding stelt dat de internationale dimensie een essentieel onderdeel is van het competentieprofiel van een professionele Bachelor in het Bedrijfsmanagement. Het behoort tot de algemene competenties om minstens in drie vooraf gespecificeerde talen te kunnen communiceren. Daarnaast wil de opleiding dat alle studenten minstens één internationale ervaring opdoen (bijvoorbeeld Erasmusuitwisseling), en komt de internationale dimensie uitgebreider aan bod in de beroepsspecifieke competenties.

De doelstellingen van de opleiding en afstudeerrichtingen worden aan de studenten, docenten en het werkveld, voornamelijk via het 'Competentieprofiel Bedrijfsmanagement', bekendgemaakt. De opleiding zal vanaf de Open Campusdagen in het academiejaar 2010-2011 deze infobundel ook aan abiturienten en stagebedrijven aanbieden. De laatstejaarsstudenten met wie de commissie sprak, zijn van mening dat de door de opleiding nagestreefde competenties realistisch zijn. Vooral de praktijkgerichtheid van het derde jaar (stage) laat een concreter idee toe over de vereiste competenties in het werkveld. Een aantal afgestudeerden liet aan de commissie verstaan dat ze echter tijdens de opleiding weinig of geen kennis hadden over de competenties. De commissie meent dat de ECTS-fiches en studie-informatiedocumenten op dit vlak beter zouden kunnen worden uitgebouwd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het in ontwikkeling zijnde competentiedenken verder door te trekken in de onderwijsontwikkeling van de opleiding.

De commissie vraagt om de competenties verder te specificeren op het niveau van afstudeerrichtingen, keuzetrajecten en verdiepingstrajecten.

De commissie vraagt ook meer aandacht voor de communicatie van de competenties naar de studenten, onder meer door de ECTS-fiches op te nemen in de cursussen.

De commissie vraagt de opleiding om de decretale competenties in de KulEco-competenties te expliciteren.

#### **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, ingeval 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: voldoende**

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

De commissie stelt vast dat KATHO-HANTAL het gemeenschappelijke domeinspecifieke referentiekader onderschrijft dat in consensus tot stand kwam met alle hogescholen die in Vlaanderen de opleiding Bedrijfsmanagement aanbieden. Dit domeinspecifieke referentiekader is een genese van de competentieprofielen en opleidingsdoelstellingen vanuit de diverse associaties in Vlaanderen. De aldus geformuleerde algemene, algemeen beroepsspecifieke en beroepsspecifieke competenties voor Bedrijfsmanagement omvatten alle items van het referentiekader. De opleidingsverantwoordelijken beklemtonen dat het domeinspecifieke referentiekader in alle afstudeerrichtingen en associaties werd afgetoetst, en dat vervolgens een terugkoppeling heeft

plaatsgevonden met de opleidingsraden. De commissie is van mening dat de domeinspecifieke eisen, zoals beschreven door de opleiding, een evenwichtige mix van visie, toetsing met het beroepenveld en andere hogescholen vormen. Hiermee wordt een eerste aanzet gemaakt tot echt marktgericht denken.

De opleiding onderstreept dat de doelstellingen op verschillende manieren worden getoetst aan de wensen en noden van het beroepenveld. Voor de specifiek bedrijfseconomische vakken worden vrijwel uitsluitend lectoren met praktijkervaring gerekruteerd. Vanuit hun visie op het beroepenveld en hun jarenlange ervaring hebben ze een effectieve inbreng tijdens de bespreking van de opleidingsdoelen en/of het bepalen van programma-inhouden. De docenten met wie de commissie sprak, beklemtoonden overigens dat de beroepsspecifieke competenties voor elke afstudeerrichting apart bepaald zijn, en dat de feedback uit het werkveld en van de stagementoren belangrijk is en kan leiden tot het bijsturen van accenten in de opleiding. De commissie vindt het in het bijzonder positief dat AFI en FVE rekening houden met de criteria van de respectievelijke beroepsorganisaties. Toch beklemtoont de commissie dat het belangrijk is om de competenties niet alleen te toetsen bij het werkveld, maar ook om ze in actief overleg daarmee op te stellen.

Daarnaast worden, conform het meetmanagementsysteem van KATHO, om de vier jaar tevredenheidsmetingen verricht bij het werkveld en de alumni. Daarbij wordt steeds gepeild naar de afstemming van de doelstellingen op de wensen van het beroepenveld. De commissie waardeert de pogingen van de opleiding om het werkveld te betrekken. Verder organiseert de opleiding om de twee à drie jaar opleidingscommissies (de zogeheten 'ontbijtsessies'), waarop bedrijfsleiders en belangenorganisaties worden uitgenodigd om in een panel te reflecteren over hun noden en wensen in functie van de opleidingsdoelstellingen en de programma-inhouden. Die opleidingscommissies, samengesteld uit vertegenwoordigers van het werkveld, werden ook betrokken bij het lanceren van nieuwe keuzetrajecten.

De afstemming van de doelstellingen op de eisen van buitenlandse vakgenoten, verliep volgens de opleiding tot op heden eerder informeel: hetzij via de contacten die de docenten tijdens hun buitenlandse docentmobilititeit hebben met buitenlandse collega's, hetzij via de inkomende docenten tijdens de '*International Staff Days*', die elk jaar departementaal worden georganiseerd. De commissie moedigt de opleiding daarin verder aan.

Uit het zelfevaluatie-rapport blijkt dat de opleiding zich in het onderwijslandschap op een aantal vlakken profileert. In de eerste plaats is er de onderwijsvisie van KATHO, waarbij gestreefd wordt naar een volwassen samenwerking tussen studenten en docenten als volwaardige partners. Daarom beheren studenten (in een stijgende lijn naarmate hun opleiding vordert) zelf hun vormingsproces, terwijl docenten zelf hun vormingsopdracht beheren. De opleiding is sterk praktijkgericht met voldoende nadruk op kennis, het integreren van vaardigheden en attitudes, en tevens met aandacht voor het metaproces (leren leren) en ethische waarden (het opleidingsonderdeel Bedrijfsethiek wordt bewust in de drie jaren van de opleiding geprogrammeerd voor in totaal negen studiepunten). Verder is er sprake van een sterke profilering en specialisatie aan de hand van de diverse afstudeerrichtingen. Terwijl in het eerste jaar een brede vorming wordt gegeven op het vlak van bedrijfsmanagement, wordt vanaf het tweede jaar resoluut gekozen voor specialisatie in de gekozen afstudeerrichting. Belangrijk is ook het uitbouwen van diverse keuzetrajecten onder de bestaande afstudeerrichtingen, waarbij gesteund wordt op de kracht van specialisatie. De opleiding beklemtoont dat de selectie en vormgeving van deze trajecten steeds in nauw contact met het werkveld gebeuren, en gebaseerd zijn op de actuele en toekomstige noden in het bedrijfsleven. De commissie vindt het positief dat de opleiding diverse afstudeerrichtingen, keuze- en uitdiepingstrajecten aanbiedt, maar vraagt de instelling nooit de relevantie ervan uit het oog te verliezen.

Ten slotte profileert de opleiding zich nog door het inrichten van afstandsonderwijs, de integratie van onderwijs, kennisvalorisatie, posthogeschoolvorming, navorming en projectmatig en/of praktijkgebaseerd onderzoek, en een sterke nadruk op innovatie. Uit de gesprekken met de algemeen directeur en het departementshoofd bleek dat innovatie permanente aandacht krijgt binnen KATHO, vanuit de visie dat innovatie de spiegel is van het toekomstige onderwijs. De interactie tussen leren en leven wordt steeds groter, en de opleiding moet daarop worden afgestemd. Als voorbeelden van innovatie worden onder meer genoemd: het '*snowflake* leren', het personaliseren van de opleiding (wat ruimer is dan flexibilisering), het iTunes-U bij het afstandsonderwijs, het belang van netwerking en de voortrekkersrol op het vlak van HBO<sub>5</sub>. De innovatiegerichtheid blijkt uit de aanpak



van het al doende leren en het durven experimenteren, waarbij nieuwe wegen worden verkend en, indien nodig, opnieuw verlaten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Met het oog op de ontwikkeling van de internationale gerichtheid van de opleiding, moedigt de commissie de opleiding aan internationale samenwerkingsverbanden met buitenlandse hogeronderwijsinstellingen verder uit te bouwen.

De commissie beveelt de opleiding aan om de competenties niet enkel af te toetsen bij het werkveld, maar ze in nauwer overleg gezamenlijk op te stellen.

De commissie vraagt de relevantie van de (invoering van) keuzetrajecten steeds kritisch te blijven bewaken, in samenspraak met het beroepenveld.

#### **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: | voldoende |

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:

De opleiding Bedrijfsmanagement biedt vijf verschillende afstudeerrichtingen aan, met elk een eigen curriculum. Uit de lessentabellen en de competentiematrices blijkt dat de inhoud van de verschillende curricula voldoet aan het niveau en de gewenste inhoud van een professionele bacheloropleiding. De commissie is van oordeel dat de programma's een adequate concretisering zijn van de eindkwalificaties van de opleiding. Er is een zeer gedetailleerde invulling van de domeinspecifieke leerdoelen in het programma. Dit is een sterk punt, maar de soms vergaande detaillering is niet steeds relevant. Verder stelt de commissie vast dat de opleiding aandacht besteedt aan de geformuleerde competenties, maar dat de competentiegerichtheid nog iets centraler aanwezig mag zijn in het curriculum.

De docenten eerste en tweede jaar met wie de commissie sprak, verdedigen de inrichting in afstudeerrichtingen vanaf het eerste opleidingsjaar. Er wordt erkend dat een achttienjarige zelden over een voldoende basis beschikt om al met kennis van zaken te kiezen. De docenten geloven daarom sterk in de gemeenschappelijke basisvakken, maar zijn ook overtuigd dat het aanbod van afstudeerrichtingen inspeelt op de 'honger' naar specifieke keuzes, die sterk leeft bij de eerstejaarsstudenten. Binnen de afstudeerrichtingen zelf kunnen de studenten bovendien doorheen de opleiding nog uit een aantal keuze- of uitdiepingstrajecten kiezen. De commissie waardeert het dat de opleiding de invulling van de afstudeerrichtingen in het eerste jaar beperkt houdt, om de gemeenschappelijke en noodzakelijke basis in Bedrijfsmanagement te waarborgen.

In het eerste programmajaar is er voor elke afstudeerrichting dezelfde algemene basisvorming (49 studiepunten). Tijdens dit gemeenschappelijke programmadeel wil de opleiding de instroomverschillen wegwerken (wegens de diverse vooropleidingen) en inspelen op de algemene competenties. De commissie staat achter die uitwerking, aangezien de opleiding zo voldoende breed blijft. Op inleidend niveau maakt de student in het eerste programmajaar kennis met de typische vakinhouden van de gekozen afstudeerrichting (acht studiepunten) en wordt het relevante werkveld al geïntroduceerd (via projecten, korte stage, gastsprekers, bedrijfsbezoeken...). De geziene vakinhouden kunnen dankzij die introductie al in een professionele context gekaderd worden. Vanaf het academiejaar 2010-2011 zal het opleidingsonderdeel 'Praktijktraining en projecten' die integratie van vakinhoud en praktijk aansturen en evalueren (drie studiepunten). Hierin worden ook afstudeerrichtingspecifieke elementen opgenomen, zoals kennismakingsstages, integratieweken, organisatie of uitvoering van concrete projecten.

De beheersing van een derde vreemde taal (Duits of Spaans) is een bijkomende competentie in een aantal afstudeerrichtingen: AFI, EVM, LOG en MAR (keuzetrajecten: Salesmanagement, Automotive management, Shopmanagement, Communicatie en multimediamarketing, en Businessmanagement & entrepreneurship). De opleiding toetste dit bij het werkveld. De groep afgestudeerden die door de commissie gehoord werd, merkte op dat talenkennis in de sector belangrijk is, en dat de opleiding daar dus nog meer zou mogen inzetten, met inbegrip van het aanleren van correct Nederlands taalgebruik.

Terwijl de algemene competenties en de vreemde talen verder worden uitgebouwd, komen vanaf het tweede programmajaar ook de specifieke vakinhouden en -vaardigheden voor de betrokken afstudeerrichting aan bod, die zorgen voor een sterke specialisatie en uitdieping. In alle afstudeerrichtingen zijn meer dan 100 van de 180 studiepunten opgebouwd op basis van een eigen inhoudelijk profiel. De commissie vindt het positief dat die profielen afgestemd zijn op de beroepsspecifieke competenties.

In het derde jaar worden de specifieke vakinhoudelijke opleidingsonderdelen nog belangrijker in het programma. Het accent komt dan op de integratie in de praktijk te liggen door een uitgebreide stage (acht of negen weken) en een afstudeerproject. Voor praktijkopdrachten steunt de opleiding op de uitgebreide kennisvalorisatie in de hogeschool en het departement; dankzij de maatschappelijke dienstverlening en/of het projectmatig wetenschappelijk onderzoek waarin de opdrachten zich situeren, kan men de relevantie en de meerwaarde ervan garanderen.

In de programma's komen volgens de commissie ook vakoverschrijdende elementen aan bod. De studenten moeten integratieprojecten uitvoeren in samenwerking met lectoren van diverse opleidingsonderdelen. Algemene waarden en ethische reflecties komen ook buiten het opleidingsonderdeel Ethiek aan bod. De opleiding benadrukt sterk disciplineoverschrijdende elementen die worden aangestuurd in opleidingsonderdelen of onderwijsactiviteiten, zoals integratieweken, praktijktraining en projecten, stage, afstudeerproject, residentiële studiedagen, KATHO-keuzevak, keuzepakketten in heel wat afstudeerrichtingen enzovoort. Ook een aantal parascolaire activiteiten versterkt het disciplineoverschrijdende karakter.

De commissie waardeert het bovendien sterk dat de opleiding sinds 2009-2010 ook in afstandsonderwijs wordt aangeboden. Zij bereikt hiermee een nieuwe doelgroep van werkstudenten en speelt hier met het programma goed op in. In drie afstudeerrichtingen, AFI, EVM en MAR (Shopmanagement) is het afstandsonderwijs volgens de commissie erg goed georganiseerd. De opleiding gaat voor het principe 'vrij van tijd en ruimte', waardoor de studenten zelf kunnen beslissen waar en wanneer ze met een module starten. De wijze waarop het programma in afstandsonderwijs is opgebouwd, maakt het volgens de commissie zeker mogelijk de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

De commissie vindt dat de internationale dimensie in het programma goed is uitgebouwd. Dit komt onder meer tot uiting in het netwerk dat HANTAL heeft ontwikkeld met buitenlandse hogescholen uit 22 landen. De studenten- en docentmobiliteit wordt via dit netwerk gerealiseerd. Er zijn internationale samenwerkingsprojecten zoals: een Europees vergelijkend project (FVE), *European Taxation and Accounting in Practice* of ETAP (AFI), het Tempusproject omtrent toerisme (EVM), *European Forum of Logistics Education* (EFLE) en de *International Week*, samen met hogescholen uit Rijsel en Wiesbaden (LOG), de Businessgames met Nederlandse en Franse hogescholen (AFI, MAR, banaba International management) enzovoort. KATHO organiseert daarnaast uitwisselingsbezoeken samen met de Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle en met vakgenoten in Vlaanderen, zowel op het niveau van departementshoofden als tussen vakcollega's. Dergelijke samenwerkingsverbanden zullen in de toekomst structureler georganiseerd worden. Jaarlijks zijn er ook inkomende Erasmusstudenten, die telkens gedurende een semester het Engelstalige programma '*The Flemish Entrepreneur*' volgen. Een groot aantal docenten begeleidt een project van deze inkomende studenten, en geeft les in dit door KATHO-HANTAL ingerichte programma. Alle studenten krijgen de gelegenheid om internationale ervaring op te doen via uitgaande studentenmobiliteit en door de organisatie van de jaarlijkse '*International Staff Days*', waarbij alle tweedejaarsstudenten gedurende een drietal dagen gastcolleges krijgen van inkomende buitenlandse docenten. Daarbij worden ervaring en materiaal uitgewisseld op het vlak van competenties, opleidingsdoelstellingen, onderwijsaanpak, cursusmateriaal, integratieprojecten en het gemeenschappelijk organiseren van pedagogische studiedagen. Tot slot krijgen studenten in alle afstudeerrichtingen de mogelijkheid om deel te nemen aan buitenlandse studiereizen, managementolympiades en/of uitwisselingsprojecten.

Grote curriculumherzieningen worden door de opleiding ongeveer om de vier à vijf jaar doorgevoerd. Kleinere bijstellingen gebeuren tussentijds. Aanleiding tot (grote) curriculumherzieningen is onder meer de feedback die jaarlijks wordt gegeven tijdens stagebezoeken. De opleiding wijst erop dat ieder bezoek aan een stagebedrijf systematisch wordt afgerond met de vraag of elementen dienen bijgesteld te worden in het

opleidingsprogramma. Ook de contacten met het werkveld tijdens de 'Campus Recruitment Days' kunnen tot een herziening leiden. Daarnaast vermeldt de opleiding de vierjaarlijkse bevraging van het werkveld en wordt ook verwezen naar de opleidingscommissies, die input leveren voor curriculumherziening. Overigens vestigt de opleiding er de aandacht op dat bij het lanceren van een nieuwe afstudeerrichting of keuzetraject steeds een gelijkaardige procedure wordt doorlopen. De commissie vindt het positief dat – waar relevant – de opleidingsdoelstellingen en programma-inhouden afgestemd zijn op de beroepsreglementering en de eisen van beroepsfederaties. Zo zijn de afstudeerrichtingen AFI, EVM, FVE (keuzetrajecten: Immobiliën en verzekeringswezen en Financiering- en verzekeringswezen), LOG en MAR erkend en in sommige gevallen ook gereguleerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie stelt de opleiding voor om het competentieonderwijs nog meer te operationaliseren in de curricula.

De commissie adviseert om in het opleidingsprogramma meer aandacht te besteden aan talen en correct taalgebruik.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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:**

**AFI, AFI-HAO: goed**

**FVE, MAR, MAR-HAO, LOG, EVM, EVM-HAO: voldoende**

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

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de studenten in alle afstudeerrichtingen een praktijkgerichte opleiding krijgen. Werkveldervaring wordt in de opleiding mogelijk gemaakt door korte kennismakingsstages in het eerste en tweede programmajaar, gevolgd door een uitgebreide stage in het derde jaar. Er worden diverse bedrijfsbezoeken en gastcolleges georganiseerd doorheen de opleiding. De studenten krijgen ook concrete opdrachten in reële maatschappelijke projecten (kennisvalorisatie), en nemen deel aan integratieprojecten en -weken met een duidelijke link naar het werkveld. De opleiding organiseert eveneens residentiële studiedagen (met diverse gastsprekers uit de praktijk en een ontmoeting met alumni).

Ook sluiten de gedoeerde opleidingsonderdelen aan bij recente ontwikkelingen in het vakgebied. Vaardigheden en attitudes zoals stressbestendigheid, actief luisteren, beleefdheid, voornamelijk voorkomen, nauwkeurigheid, kritisch analyseren, vlot communiceren, opvolgen van de actualiteit, vlot informatie vinden en verwerken, patroon doorbrekend denken en handelen, probleemoplossend werken, initiatief nemen, klantgerichtheid, teamgeest, leervermogen enzovoort komen aan bod, gespreid over diverse opleidingsonderdelen. Deze worden bovendien tijdens de integratieprojecten bewuster aangestuurd en geëvalueerd. Zo worden de werkdruk en de stress van deadlines ook opgevoerd in het derde jaar (door een nog sterkere opeenvolging van projecten, afstudeerproject...), om de toekomstige afgestudeerden voor te bereiden op reële situaties in het bedrijfsleven en hen hiervoor te wapenen. De commissie vindt het concept van de projecten in de diverse afstudeerrichtingen een sterk punt, waardoor het programma aantoonbare verbanden heeft met de actuele beroepspraktijk. De commissie

is op basis van het ingekeken cursusmateriaal en de programma-inhoud van oordeel dat de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit naar inhoud beter scoort dan de overige afstudeerrichtingen, waarbij het *Small Business Project* (SBP) als een bijzonder sterk punt wordt ervaren. De opleiding organiseert dit project zelf en geeft hiermee extra aandacht aan een aantal beroepsgerichte competenties van de afstudeerrichting. In het SBP staat onder meer het werken in teamverband centraal, waarover de commissie haar waardering uitdrukt. Bovendien wordt het werkveld sterk betrokken bij het afstudeerproject: dit is een 'pseudobelastingscontrole' waarbij echte fiscale inspecteurs het werk van de student beoordelen. Dat maakt van het SBP een zeer realistische simulatie. De studenten met wie de commissie sprak en die aan een SBP gewerkt hebben, zijn zelf ook erg positief en zien het SBP als een finale toets voor men het werkveld in kan. Ook in de afstudeerprojecten van de andere afstudeerrichtingen/keuzetrajecten zijn elementen van teamwork, betrokkenheid van het werkveld en realiteitsgehalte aanwezig.

De commissie stelt vast dat de opleiding veel belang hecht aan de interactie tussen maatschappelijke dienstverlening, projectmatig wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Kennisvalorisatie krijgt binnen de missie van KATHO een aanzienlijke plaats toegekend. Kennis wordt ingezet in praktijkgericht onderwijs, dat die kennis integreert in onderzoek of in verschillende projecten voor KMO's in het reële werkveld. Bovendien is er een aanbod in posthogeschoolvorming aangaande de meest actuele inzichten. Via de Provincie West-Vlaanderen neemt de KATHO ook deel aan maatschappelijke dienstverlening aan de hand van Laagdrempelige Expertise- en Dienstverleningscentra (LED's). Voor Bedrijfsmanagement zijn dat het LED 'Logistieke innovatie en kenniscirculatie' en het LED 'HRM & strategische communicatie'. De commissie vindt dat de oprichting van expertisecentra met als doel kennis te verzamelen en deze te hertalen naar praktisch bruikbare projecten en inzichten eveneens goed aansluit op de professionele gerichtheid van het programma. Van de opleidingscoördinatoren vernam de commissie dat de opleiding iets te ambitieus is op het vlak van projectmatig wetenschappelijk onderzoek (PWO); door een tekort aan ondersteuning is een verdere uitwerking van de onderzoekscomponent niet realistisch. Er zijn slechts zeven collega's actief binnen het PWO, en zowel de structurele omkadering als de financiële middelen zouden volgens de commissie moeten worden opgetrokken. De opleidingscoördinatoren wijzen er overigens op dat slechts 1,4 procent van alle onderzoeksmiddelen naar West-Vlaanderen gaat.

De commissie heeft geconstateerd dat in alle afstudeerrichtingen de kennismakingsstage, de praktijkstage en het afstudeerproject een belangrijke plaats innemen. Dat is volgens de commissie een sterk punt. Vanaf het eerste programmajaar bouwt de opleiding al praktijktraining en -projecten in. De student ontwikkelt tijdens de stages gradueel beroepsvaardigheden en attitudes, en leert de al onderwezen kenniselementen te integreren in een specifieke beroepscontext. De praktijkstage valt steeds in het derde programmajaar. Het stageconcept wordt zo veel mogelijk gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen uitgewerkt. Afstudeerprojecten worden per optieraad vastgelegd, en verschillen van inhoud en concept per afstudeerrichting, omdat de finaliteit per sector anders ligt. Het eindwerk is voor de meeste afstudeerrichtingen geëvolueerd naar een project dat niet zozeer theoretisch maar praktisch gericht is, waar de commissie zich in kan vinden. De confrontatie met de klant is een optie die vooral vanuit het werkveld groeide. De opleiding motiveert dat teneinde de student toe te laten zo goed mogelijk in te spelen op de specifieke noden van het vakdomein en de betrokken beroepen. Er vindt een regelmatige evaluatie plaats met het betrokken werkveld. Ook tijdens de jaarlijkse contacten tijdens stagebezoeken worden continu voorstellen tot nuttige aanpassingen van het curriculum doorgegeven. Die contacten laten bovendien toe om bij de afstudeerprojecten een brede waaier aan externe partners te betrekken (VlaJo, Unizo, beroepsverenigingen, bedrijven, organisaties...).

Voor sommige afstudeerrichtingen wordt aan de stage een afstudeerproject en/of een eindwerk gekoppeld. Voor AFI bestaat het afstudeerproject uit een *Small Business Project* waarin een groep van zes studenten een eigen proefonderneming met een businessplan uitbouwen. De stage duurt zeven weken. De studenten EVM stellen als eindwerk een evenement voor en maken daarenboven in team een *charity*-opdracht. Zij hebben hun stage gedurende negen weken in het derde jaar. In de afstudeerrichting FVE heet het afstudeerproject 'Mijn zakenkantoor X' (MZX), en horen de studenten een portfolio te maken in het kader van hun stage. Die stage duurt ofwel één keer acht weken op dezelfde stageplek, ofwel twee keer vier weken op verschillende stageplaatsen. De studenten LOG en MAR maken een afstudeerproject waarin ze respectievelijk een consultantsopdracht bij een

bedrijf en een vestigingsstudie uitvoeren. Beide groepen hebben een stage van acht weken. Wie het keuzetraject Businessmanagement & Entrepreneurship volgt, stelt als afstudeerproject een businessproject op in samenwerking met Unizo. Het concept 'eindwerk' moet binnen de terminologie wellicht herbekeken worden. Het klassieke eindwerk evolueerde immers in dit internettijdperk naar een projectwerk, waardoor andere accenten gelegd worden.

De commissie vindt het positief dat de opleiding voor alle stages en afstudeerprojecten in alle afstudeerrichtingen een procedure heeft uitgewerkt voor de voorbereiding, begeleiding en beoordeling. De studenten met wie de commissie sprak, bevestigden dat ze zelf hun stageplaats mogen kiezen, hoewel de goedkeuring van de opleiding wel vereist is. De opleiding vestigt er de aandacht op dat stagebedrijven aan minimumcriteria moeten voldoen. Als dit niet het geval is, worden ze op een zwarte lijst geplaatst. Er worden concrete richtlijnen gegeven voor het stageverslag (vorm, inhoud, taal, omvang, taken, projecten...). De commissie waardeert de kritische ingesteldheid van de opleiding ten opzichte van de stageplaatsen. Eindwerken worden door een promotor gelezen, en bij de afstudeerprojecten zijn externe begeleiders en juryleden betrokken. Bij de afstudeerprojecten wordt de externe kwaliteitscontrole gewaarborgd, omdat het om een reëel project gaat (met een externe opdrachtgever die mee het eindresultaat zal beoordelen). Dit is het geval voor Eventmanagement (de totale organisatie van een event of *leisure*-activiteit), Logistiek management (concrete reële opdracht door een bedrijf) en Marketing (vestigingsstudie voor een concrete opdrachtgever). Ook bij interne projecten worden externe juryleden betrokken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Accountancy-fiscaliteit: fiscale controle van het *Small Business Project* door inspecteurs van de FOD Financiën; bij Financiering- en verzekeringswezen: externe juryleden bij de verdediging van het individuele werk; bij Marketing – keuzetraject Businessmanagement & entrepreneurship: externe jury betrokken bij leerbedrijven via verantwoordelijken van Unizo. De commissie is lovend over de samenwerking met het werkveld.

Tegenover de commissie verklaarden zowel studenten, afgestudeerden als vertegenwoordigers van het werkveld dat de stages in het eerste en tweede jaar veel te kort zijn om er effectief iets van op te steken. Zo wordt de observatiestage in de afstudeerrichting Marketing door een aantal studenten als een verloren week beschouwd. Deze mening wordt door een aantal werkveldvertegenwoordigers gedeeld. De impact van slechts drie dagen stage is te gering om de student toe te laten zich een realistisch beeld te vormen van de stageplaats. Een aantal afgestudeerden was van mening dat de stages in het eerste en tweede jaar ruimer dienen te worden opgevat, omdat in het derde jaar te weinig tijd rest om zich op enkele weken een concreet beeld te kunnen vormen van de werkvloer. De stage- en eindwerkbegeleiders verklaarden van hun kant dat de korte observatiestages vooral tot doel hebben om de student te laten zien hoe het werkveld functioneert. Zij hebben de indruk dat er een grote return is en er interactiever kan worden gedoceerd bij terugkeer van de studenten na de stage. De helft van de werkveldvertegenwoordigers met wie de commissie een gesprek had, verklaarde om op basis van de stage besloten te hebben een afgestudeerde als werknemer een kans te bieden. Dat is volgens de commissie een goede zaak. Daarnaast vraagt ze de opleiding om in overleg te gaan met het werkveld, om ook de observatiestage van het eerste en tweede jaar te evalueren op duur, doel en werkvormen. De studenten afstandsonderwijs met wie de commissie een gesprek voerde, wijzen op het nadeel van de stageduur van vijf weken. Het werkveld is minder bereid om studenten afstandsonderwijs als stagiairs te aanvaarden omwille van de kortere duur van de stage. De commissie erkent het probleem en vraagt de opleiding daarvoor een oplossing uit te werken. Ze vindt ook dat de opleiding de studenten in afstandsonderwijs nog meer kan informeren over de mogelijke ondersteuning van de stagecoördinator.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om in overleg te gaan met het werkveld om de observatiestage van het eerste en tweede jaar te evalueren op duur, doel en werkvormen.

De commissie vraagt de opleiding om de studenten afstandsonderwijs nog meer te ondersteunen en te informeren bij hun zoektocht naar een geschikte stageplaats.

### Facet 2.3 Samenhang van het programma

#### Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

#### 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 het opleidingsprogramma voldoende aandacht heeft voor de inhoudelijke samenhang. Er wordt een sequentiële opbouw en coherentie van het programma nagestreefd, waarbij rekening wordt gehouden met de doelstellingen van het opleidingsconcept, namelijk het leggen van een stevige basis (inclusief algemene competenties), het wegwerken van instroomverschillen tijdens het eerste programmajaar en een sterke specialisatie vanaf het tweede programmajaar. De opbouw van de materie en beroepsspecifieke competenties verloopt stapsgewijs; stage en afstudeerproject ronden het geheel af. De commissie drukt haar goedkeuring erover uit dat de specialisatie binnen de opleiding duidelijk toeneemt naargelang de student vordert in zijn traject.

Studenten die een persoonlijk deeltraject volgen (wegens opgelopen studievertraging of eerder verworven kwalificaties of competenties) worden door studietrajectbegeleiders gecoacht, zodat ze een coherent jaarprogramma kunnen samenstellen. Daarbij wordt rekening gehouden met de noodzakelijke en/of wenselijke sequentiële opbouw. De opleiding waakt er ook over dat de flexibiliteit groter is voor studenten die afstandsonderwijs volgen. Deze studenten kiezen dikwijls bepaalde modules die ze nodig hebben in functie van de job die ze uitoefenen, als oprissing van kennis en vaardigheden.

De commissie stelt vast dat er een duidelijke verhouding en afstemming zijn tussen het verplichte programma en de keuzeopleidingsonderdelen. Naast de meer algemene vorming krijgen de studenten in het tweede en derde programmajaar een coherent opleidingspakket, waarbij de gespecialiseerde kennis en vaardigheden sterker worden uitgediept. Bij de start van de opleiding Bedrijfsmanagement kunnen de studenten kiezen uit vijf afstudeerrichtingen en negen keuzevakken. Het curriculum is zo opgebouwd dat het de studenten toelaat om tijdens of na het eerste jaar vrij soepel over te schakelen naar een andere afstudeerrichting. De commissie heeft bij de studenten vastgesteld dat de mogelijkheid tot het kiezen van acht afstudeerspecifieke studiepunten in het eerste jaar leidt tot enthousiasme in hun leertraject. Ook de mogelijkheid om deze keuze na het eerste jaar bij te stellen, wordt positief onthaald. Naargelang de afstudeerrichting kan de student ook nog kiezen voor keuzetrajecten (vanaf het tweede programmajaar) of uitdiepingstrajecten (vanaf het derde programmajaar of in sommige gevallen al vroeger). In het derde jaar volgen alle studenten een op hogeschoolniveau overkoepelend aangeboden keuzevak (drie studiepunten).

De studenten in AFI kunnen kiezen uit de keuzetrajecten Accountancy-fiscaliteit of Accountancy-fiscaliteit-talen. In EVM moeten de studenten zowel in het tweede als in het derde programmajaar een uitdiepingstraject kiezen uit de volgende vier mogelijkheden: Cultuurmanagement, Leisuremanagement, MICE-management en Sportmanagement. Voor de studenten FVE bestaat de keuze uit het traject Financiering- en verzekeringswezen en het traject Immobiliën- en verzekeringswezen. In LOG zijn drie uitdiepingstrajecten mogelijk, zijnde Inkoopmanagement & logistiek, Transportmanagement & internationale handel of Ziekenhuislogistiek. Het grootste aantal keuzemogelijkheden is er voor de studenten Marketing. Zij kiezen uit Automotive management, Businessmanagement & entrepreneurship, Communicatie en multimediamarketing, Salesmanagement en Shopmanagement.

De mogelijkheid wordt overigens geboden om na het behalen van het eerste diploma in één bijkomend jaar het diploma van een andere afstudeerrichting te behalen. Dit kan ook aan een buitenlandse hogeschool, op voorwaarde dat het aangeboden programma equivalent is aan het studiepakket dat op KATHO-HANTAL wordt gevolgd.

Tijdens de gesprekken met de commissie hebben de algemeen directeur en het departementshoofd de uitbouw van de afstudeerrichtingen en de keuzetrajecten binnen Bedrijfsmanagement toegelicht. Het is de algemene visie van KATHO om alle opleidingen te stimuleren om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld, en het onderwijsaanbod toekomstgericht uit te werken. Het departement is zelf verantwoordelijk voor het evenwichtige aanbod van opleidingen en afstudeerrichtingen. Er is een zeer sterke interactie met het werkveld (onder meer via gastdocenten, stages en eindwerken), waardoor de noden snel kunnen worden gedetecteerd. Binnen iedere afstudeerrichting kan verder ingespeeld worden op evoluties in het werkveld. Een goed voorbeeld is het keuzetraject Automotive management, dat binnen de richting Marketing kan worden gevolgd. Dit concept kwam tot stand via contacten met het werkveld, waar in bepaalde sectoren nood is aan commercieel-technische mensen. Voor de afstudeerrichtingen die betrekking hebben op gereguleerde beroepen, zoals AFI, wordt weliswaar ook rekening gehouden met de vereisten/voorwaarden van de relevante beroepsinstellingen of wettelijke regelingen. Volgens de commissie moet de opleiding er echter over waken dat de veelheid van afstudeerrichtingen, keuze- en uitdiepingstrajecten de transparantie van het programma niet belemmert.

Voor uitwisselingen in het kader van studentenmobiliteit wordt gewerkt met de normale regeling van *learning agreements*, ECTS, *transcript of records* en het zoeken naar equivalentie. Bij samenwerking met andere instellingen wordt de afstemming van het programma verzekerd door het gemeenschappelijke competentiekader dat binnen de Associatie KU Leuven tot stand kwam (gemeenschappelijke basis voor de programma's van alle betrokken hogescholen).

De commissie stelt vast dat in de diverse opleidingsprogramma's weinig verplichte volgtijdelijkheden worden opgelegd, wat volgens de opleiding noodzakelijk is om de flexibiliteit te waarborgen en voluit te kunnen inspelen op de individuele noden van de student (cf. principe van 'snowflake leren'). Waar nodig adviseren de studietrajectbegeleiders wel een 'aangewezen volgtijdelijkheid' aan studenten bij de samenstelling van hun individuele programma. De verantwoordelijken Studenten- en studiebegeleiding verduidelijkten voor de commissie dat het flexibele studietraject steeds meer de algemene trend wordt. Studenten hebben daar echter zelf vaak weinig zicht op. Weinig volgtijdelijkheid maakt het zowel gemakkelijker als moeilijker om advies te geven voor een coherente combinatie van modules. Vooral bij afstandsonderwijs met het concept 'vrij van tijd en ruimte' zijn de mogelijkheden maximaal breed. Per geval bekijkt men welke combinatie van modules haalbaar is. Studenten/cursisten kunnen zich op gelijk welk moment inschrijven en (bijkomende) modules bestellen. De opleiding voorziet vier mogelijke momenten per academiejaar om examens af te leggen. Een individueel traject wordt dikwijls verkozen, omdat het minder zwaar is en ruimte laat voor het aannemen van studentenjobs. De commissie is positief over de manier waarop de opleiding het toenemende aantal individuele trajecten opvolgt.

Sinds het academiejaar 2009-2010 werkt de opleiding aan de hand van de diplomaruimte, in plaats van in een jaarmodel. Dit laat de student toe om op een veel flexibelere manier de vooruitgang van zijn programma te realiseren door het invullen van een 'persoonlijk deeltraject'. De afweging 'geslaagd/niet geslaagd' wordt pas op het einde van de opleiding (diplomaruimte) gemaakt. De verantwoordelijken Studenten- en studiebegeleiding verklaarden dat steeds meer studenten hun diploma behalen via diverse trajecten en zonder te denken in termen van studiejaar. De gemiddelde studieduur ligt echter nog vrij goed (zie facet 6.2). Wel is er zowel na het eerste als na het tweede jaar sprake van drop-out.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan erover te waken dat de veelheid van afstudeerrichtingen, keuze- en uitdiepingstrajecten de transparantie van het programma niet belemmert.



## Facet 2.4 Studieomvang

### Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

### Oordeel van de visitatiecommissie: oké

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

De studieomvang van de opleiding Bedrijfsmanagement bedraagt 180 studiepunten. De commissie stelt vast dat hiermee voldaan wordt aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professioneel gerichte bacheloropleiding.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelt vast dat de opleiding zowel kwantitatieve als kwalitatieve metingen verricht op het vlak van de studielast. Verschillende kwantitatieve onderzoeksmethoden worden door de opleiding echter als weinig betrouwbaar omschreven. Het was wel mogelijk om op een statistisch vrij valide manier de onderlinge verhoudingen van een aantal gemeenschappelijke opleidingsonderdelen van het eerste programmajaar via paarsgewijze vergelijking in kaart te brengen. Om de vergelijking mogelijk te maken, werd de focus vooral gelegd op het gemeenschappelijke basisprogramma (afname september 2009). Sommige afgestudeerden met wie de commissie sprak, bevestigden dat het gewicht van de vakken niet altijd in verhouding staat tot het aantal studiepunten. Dit geldt bijvoorbeeld voor sommige opleidingsonderdelen van Eventmanagement en de stage in sommige andere afstudeerrichtingen. De opleidingsonderdelen Burgerlijk & handelsrecht, Marketing, Frans en Boekhouden scoren het hoogste qua studielast. Dat verdient opvolging volgens de commissie.

De kwalitatieve metingen voor het tweede en derde programmajaar zijn voor het eerst afgenomen tijdens het tweede semester van het academiejaar 2009-2010. Ze werden verricht aan de hand van expertgroepen, waarin zowel de coördinator Kwaliteitszorg, de opleidingscoördinator, de studietrajectbegeleider als telkens een groep studenten aanwezig waren. Bij de samenstelling werd rekening gehouden met diverse profielverschillen. Daarbij werden de volgende elementen besproken en getoetst: de onderlinge verhoudingen tussen de diverse opleidingsonderdelen en de studiepunten; de (on)gelijkmatigheid van de spreiding van de studielast doorheen het jaar; de studeerbaarheid van het programma. De resultaten hiervan worden in de diverse opleidingsraden opgevolgd. De commissie drukt daarover haar goedkeuring uit. In het algemeen bleek uit de gesprekken met de

studenten dat ze de indruk hadden dat naar hen geluisterd werd en dat de opleiding aanpassingen doorvoert wanneer nodig.

Uit het kwalitatieve onderzoek per afstudeerrichting/keuzetraject blijkt dat de studenten de opleiding over het algemeen als goed studeerbaar ervaren. De commissie kan deze vaststelling bevestigen na het gesprek met studenten en afgestudeerden. Er werden geen problemen gemeld met betrekking tot de studietijd. De groep afgestudeerden met wie de commissie contact had, is evenwel van mening dat meer tijd dient te worden besteed aan de stages. Zij signaleerden ook dat soms te veel examens op te korte tijd dienen afgelegd te worden. De commissie stelt vast dat ondanks de beperkingen van kwantitatieve studietijdmetingen de opleiding toch tot een realistische studietijd op het traject komt. Vooral in de afstudeerrichtingen Accountancy-fiscaliteit en Financien-verzekeringwezen krijgen de studenten binnen de toegemeten studietijd heel wat competenties aangeleerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de verhouding tussen de studielast en het toegekende aantal studiepunten van alle opleidingsonderdelen beter te bewaken.

De opleiding dient te waken over een voldoende grote spreiding van examens om de studeerbaarheid te bevorderen.

De commissie beveelt meer betrouwbare onderzoeksmethoden aan voor de studietijdmetingen.

#### **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:**

**AFI, FVE, EVM, MAR, LOG: goed**

**AFI-HAO, MAR-HAO, EVM-HAO: excellent**

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

De commissie stelt vast dat er voldoende variatie aanwezig is om te spreken van een evenwichtige mix van didactische werkvormen en leermiddelen, en dat deze duidelijk zijn afgestemd op het didactische concept en de doelstellingen van de opleidingen. Kenmerkend voor dit didactische concept zijn de evolutie van algemeen naar specifiek, van structuur en ondersteuning naar meer loslaten en werken aan zelfstandigheid, en de groei van keuzemogelijkheden doorheen de opleiding. Cursussen en handboeken die de basiskennis aanbrengen, worden aangevuld met oefeningen, oefeningbundels, casestudies, extra opdrachten/oefeningen via elektronische leeromgeving en andere ICT-middelen, het inbouwen van projectwerk, simulatiebedrijven...

De opleiding biedt een uitgebreid gamma van leermiddelen aan. De gehanteerde werkvormen zijn onder meer: doceren, interactief leergesprek, oefensessies, projectwerk, casestudies, portfolio's, begeleidde zelfstudie, zelfstudie, groepswork, presentaties van een uitgewerkte paper of groepswork en praktijktraining. Daarnaast maken de studenten gebruik van de elektronische leeromgeving Toledo, en de studenten in afstandsonderwijs beschikken over Adobe Connect en Skype. De commissie is van mening dat deze werkvormen en leermiddelen aansluiten bij de doelstellingen van de opleiding Bedrijfsmanagement en de student de kans bieden om stapsgewijs de algemene competenties, algemeen beroepsspecifieke competenties en beroepsspecifieke competenties van de betrokken afstudeerrichting te verwerven. De didactische werkvormen sluiten ook aan bij de

KATHO-onderwijsvisie, waarin wordt benadrukt dat de student zelf verantwoordelijk is voor zijn vormingsproces. Ook innovatieve didactische werkvormen, zoals grote integratieprojecten en *Small Business Projects*, worden geïntegreerd in de opleiding. Daarnaast is er aandacht voor het inbouwen van reële praktijkopdrachten in het kader van dienstverlening naar bedrijven, zoals marktonderzoek in marketing, concrete eventorganisaties in Eventmanagement en concrete adviesvoorstellen in Logistiek management. De studenten met wie de commissie sprak, verklaarden weliswaar dat de meeste lessen als hoorcolleges zijn opgevat. Er wordt ook veelvuldig gebruik gemaakt van PowerPoint. De beschikbaarheid van de taallabo's is aanzienlijk verbeterd. Het werken met taallabo's wordt zowel door de commissie als door de studenten als een positief element gezien. Voor elk opleidingsonderdeel zijn het leermateriaal en bijkomende opdrachten beschikbaar via de ECTS-fiches. Voor de cursussen in afstandsonderwijs is daarnaast ook een studiewijzer aanwezig met leerinstructies.

Na inzage van de documenten komt de commissie tot het besluit dat de inhoud van de cursussen beantwoordt aan de eisen inzake kennisontwikkeling en het bijbrengen van beroepsvaardigheden. De commissie merkt echter op dat enkele cursussen beter zouden kunnen worden gestructureerd. Niet alle cursussen zijn even overzichtelijk, en er wordt veel gebruik gemaakt van slides. De commissie vindt het wenselijk dat de opleiding in de nabije toekomst cursussen ontwikkelt die op een meer heldere manier de inhoud presenteren. De commissie raadt de opleiding overigens aan om de ECTS-fiches en de competenties op te nemen aan het begin van iedere cursus. Voor sommige afstudeerrichtingen worden bovendien veel en dure handboeken gebruikt. De opleidingscoördinatoren verantwoorden het gebruik van de soms dure handboeken, omdat deze over verschillende jaren gebruikt worden en als naslagwerk belangrijk zijn. De door de commissie gehoorde studenten merken in dit verband op dat de handboeken inderdaad prijzig zijn, maar ook interessant. De cursussen worden volgens de studenten echter aan democratische prijzen verdeeld.

De commissie heeft over de cursussen ook van gedachten gewisseld met het team dat instaat voor het afstandsonderwijs (e-coach en docent, coördinatoren, administratief verantwoordelijke). Uit hun verhaal blijkt dat ze worden opgeleid om specifiek cursusmateriaal te ontwikkelen voor het afstandsonderwijs. De coördinator verkent de markt om de beste tools op dit vlak op te sporen. Er is onderling veel reflectie binnen het AO-team omtrent de beste aanpak. De bevragingen tonen aan dat de cursussen in het afstandsonderwijs beter gestructureerd zijn dan in het dagonderwijs, en dat op permanente basis aan verbetering wordt gewerkt. Uit het gesprek dat de commissie voerde met het personeelsteam van het afstandsonderwijs blijkt dat bijzondere aandacht wordt besteed aan het cursusbeleid. De docenten worden opgeleid en gestimuleerd om het cursusmateriaal echt af te stemmen op dit doelpubliek en deze onderwijsvorm. De uitdaging hierbij is het loskomen van het contactonderwijs. De commissie waardeert het dat cursussen voortdurend worden aangepast en op punt gesteld. De commissie vindt de afstemming tussen vormgeving en inhoud, en in het bijzonder het afstandsonderwijs een zeer sterk punt van de opleiding. De opleiding beschikt over een sterk uitgebouwd systeem en de nodige infrastructuur om afstandsonderwijs vorm te geven. De aanwezigheid van opnamestudio's, de grote inzet van het personeel dat zich ten volle kan richten op de inrichting van dit afstandsonderwijs, de erg toegankelijke manier waarop cursusmateriaal online beschikbaar wordt gemaakt, de variatie in werkvormen en het grote innovatieve karakter maken onder meer dat dit afstandsonderwijs als voorbeeld kan dienen voor andere opleidingen in binnen- en buitenland.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan de kwaliteit van alle schriftelijke cursusmateriaal dat wordt gehanteerd in het dagonderwijs, nog beter te bewaken om variatie in kwaliteit te voorkomen.

## 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:

Sinds het academiejaar 2009-2010 volgt de opleiding het overkoepelende onderwijs- en examenreglement van de Associatie KU Leuven. De commissie heeft vastgesteld dat de studenten tijdig via diverse kanalen over het reglement worden ingelicht. De studietrajectbegeleiders organiseren onder andere infosessies waarop de studenten zijn uitgenodigd. Zij worden ook goed op de hoogte gebracht van de beoordelingsvormen per opleidingsonderdeel. De studenten krijgen inspraak in de opstelling van de examenregeling. Bij de opmaak van de examenroosters kunnen ze (via hun vertegenwoordigers in de studentenraad) een 'top drie' van de voor hen moeilijkste vakken doorgeven. Bij de planning worden deze dan ingeroosterd na een weekend en/of als eerste examens van de examenperiode, zodat een extra voorbereidingstijd mogelijk wordt.

De opleiding voorziet naast instaptoetsen en permanente evaluatie drie examenperiodes, namelijk in januari, juni en september. Voor studenten in het afstandsonderwijs is er nog een extra examenperiode in de maand november. Per opleidingsonderdeel kunnen de studenten twee examenkansen benutten per academiejaar. De beoordeling omvat permanente evaluatie voor een aantal opleidingsonderdelen of onderdelen ervan, schriftelijke examens, mondelinge examens, een combinatie van mondeling en schriftelijk voor de taalvakken en de verdediging voor een jury van paper of eindwerk. De opleiding stelt duidelijke richtlijnen ter beschikking van de lectoren over opmaak van de examens, beoordelingscriteria, puntenadministratie, timing, toezichtregeling, deliberaties, proclamaties en organisatie van het feedbackmoment.

De opleiding begeleidt de studenten voor op de examens via proefexamens, het gezamenlijk oplossen van examens van vorige academiejaren tijdens de hoorcolleges en het opnemen van bepalingen omtrent evaluatie in de ECTS-fiches en leerdoelstellingen in de cursus. Na elke examenperiode wordt een feedbackmoment voorzien waarop alle docenten beschikbaar zijn en studenten hun examen kunnen inkijken en vragen stellen. De studenten met wie de commissie sprak, verklaarden dat een dialoog mogelijk is als er meningsverschillen zijn omtrent de quotering van een mondeling examen. Docenten geven aan de studenten ook mee wat fout liep tijdens een mondeling examen. Eventuele problemen kunnen steeds bij de ombudsman aangekaart worden (cf. facet 4.2).

De commissie heeft vastgesteld dat de kwaliteit van de toetsing gewaarborgd is doordat de opleiding diverse vormen van kwaliteitsbewaking voorziet voor, tijdens en na de evaluaties. Ze heeft bovendien vastgesteld dat de examenvragen in het afstandsonderwijs op hetzelfde behoorlijke niveau liggen als bij het dagonderwijs. Alle docenten hebben bij aanvang van hun opdracht een vorming over evaluatie en de opstelling van goede examenvragen gevolgd. Het thema evaluatie komt ook regelmatig aan bod op pedagogische studiedagen. De opstelling van de schriftelijke examens gebeurt ook aan de hand van een geïkt formulier, en voor de mondelinge examens zijn duidelijke richtlijnen uitgewerkt. Voor het digitaal ingeven van de bekomen resultaten worden controletotalen opgemaakt en kunnen achteraf afwijkingen worden gesignaleerd. Naargelang de doelstellingen per opleidingsonderdeel hanteert de opleiding diverse aangepaste evaluatievormen. De commissie merkt evenwel op dat geen enkel opleidingsonderdeel expliciet competentiegericht wordt getoetst.

Stages en afstudeerprojecten worden per afstudeerrichting op een specifieke manier beoordeeld. De opleiding geeft aan dat de beoordeling van de stage zich enerzijds richt op het stageverloop en anderzijds op het door de mentor ingevulde evaluatieformulier. De beoordeling van het stageverloop wordt gebaseerd op de bevindingen van de stagebegeleider. In het evaluatieformulier worden elementen bevraagd die over de inhoudelijke (technische) uitvoering van de stage gaan, naast de bevraging van de algemene houding (attitude) van de stagiair. Afstudeerprojecten worden geëvalueerd aan de hand van een tiental competenties en enkele

attitudevragen. Eindwerken worden beoordeeld door een jury. De commissie is van oordeel dat het opstellen van een beoordelingsfiche voor stages en eindwerken zou kunnen bijdragen tot meer transparantie in het beoordelingsproces. Meer bepaald zou er een beter inzicht moeten komen in de totstandkoming van de scores. De stage- en eindwerkbegeleiders verduidelijkten tegenover de commissie dat de beoordeling van afstudeerprojecten en eindwerk een combinatie is van een individuele en een groepsscore. De studenten kunnen mekaar afstudeerprojecten ook als *peers* evalueren. Creativiteit vormt hierbij een belangrijke evaluatietoets en wordt anders ingevuld naargelang de afstudeerrichting. Bijvoorbeeld opmaak van een businessplan (Accountancy-fiscaliteit), een vestigingsstudie (Marketing), samenstelling van een portfolio (Financie- en verzekeringswezen).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie pleit voor nog meer transparantie in het beoordelingsproces van stages en eindwerken.

De commissie vraagt aandacht voor het competentiegericht toetsen in alle opleidingsonderdelen.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

#### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding. Voor de toegang tot de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement zijn geen voorbereidings- of schakelprogramma's vereist. De opleiding sluit rechtstreeks aan op het secundair onderwijs.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding een goed beleid voert met betrekking tot de studenteninstroom. Tijdens het eerste programmajaar worden de nodige inspanningen geleverd om instroomverschillen weg te werken. Dit gebeurt aan de hand van verschillende vormen van ondersteuning zoals monitoraten, een leerstijltest die gevolgd kan worden door feedbackgesprek en persoonlijke studietips, ondersteuning bij de studiemethode en de opmaak van een studieplanning, een aanbod van proefexamens voor een aantal opleidingsonderdelen, verplichte testen (voornamelijk bij taalvakken) om studenten te stimuleren de leerstof tijdig door te nemen, een extra remediërencursus voor het opleidingsonderdeel Frans en een uitnodiging voor een opvolgingsgesprek aan studenten die geen 50 procent studierendement halen.

Bij de instroom houdt de opleiding rekening met de vooropleiding door het programma zo goed mogelijk te laten aansluiten. Het eerste opleidingsjaar wordt op een specifieke manier opgebouwd om de instroomverschillen weg te werken. Om de aansluiting van het programma bij de vooropleiding zo goed mogelijk te waarborgen, is er regelmatig contact met vertegenwoordigers uit het secundair onderwijs. Op basis van deze ontmoetingen stuurt de opleiding doelstellingen en/of inhouden bij. Een voorbeeld is het remediëren van een bepaalde studieachterstand inzake het aandeel van grammatica in bepaalde studierichtingen.

Het aandeel van TSO-studenten in de professionele bacheloropleidingen in KATHO vertoonde de afgelopen jaren een stijgende trend. In tegenstelling hiermee rekruteert de opleiding Bedrijfsmanagement merkelijk meer uit ASO-richtingen in vergelijking met het gemiddelde voor de hogeschool. De instroom van studenten uit het BSO, aangevuld met een zevende jaar blijft volgens de opleiding een uitzondering. De slaagkansen van deze studenten worden door de opleiding zeer laag ingeschat, waarover men op infodagen ook eerlijk en open communiceert. De commissie waardeert het dat de opleiding realistische informatie geeft aan BSO-studenten met betrekking tot hun slaagkansen. Bij het afstandsonderwijs ligt het percentage met een ASO-vooropleiding hoger dan dat met een TSO-vooropleiding. Zes procent van de cursisten bezit geen diploma secundair onderwijs en werd via een toelatingsproef (afleggen van een assessment conform de bepalingen in het Flexibiliseringsdecreet) tot studies van het hoger onderwijs toegelaten. De instroom uit het BSO ligt bij studenten in het afstandsonderwijs iets hoger dan in het dagonderwijs. Daarentrent door de commissie bevraagd, lichtten de opleidingscoördinatoren toe dat de cursussen nauw begeleid worden en er veel interactie is via e-mail. Doorgaans zijn studenten in het afstandsonderwijs sterk gemotiveerd. De commissie stelt daarnaast vast dat de opleiding haar verantwoordelijkheid opneemt om mensen op latere leeftijd alsnog diplomakansen te bieden op het niveau van professionele bachelor. Dit wordt sterk gewaardeerd. Ook studenten met een functiebeperking worden tot de opleiding toegelaten.

De commissie concludeert dat de opleiding een sterk beleid heeft met betrekking tot studenten met functiebeperkingen, alsook met het accommoderen van diversiteit. Ze apprecieert ook de zeer degelijke analyse die de opleiding maakt van de instroomgegevens. De commissie kreeg immers de gelegenheid om kennis te maken met de *balanced scorecard* (cf. 5.1), en heeft vastgesteld dat de opleiding met dit instrument een duidelijk zicht bewaart op het profiel van de studenten bij de instroom.

Voor studenten die al een diploma hoger onderwijs in een economische richting hebben, biedt de opleiding een 35-tal verkorte studieroutes aan. Ook het afstandsonderwijs voor drie afstudeerrichtingen speelt een belangrijke rol wat de flexibiliteit van de opleiding betreft. Voor zowel EVK's als EVC's voorziet de opleiding een procedure. Bij EVK's worden inhouden van relevante opleidingsonderdelen waarvoor men al een credit behaalde, vergeleken met het eigen studieaanbod. Alle EVK- en EVC-dossiers worden onderzocht door een verantwoordelijke in het departement. Die verantwoordelijke formuleert vervolgens een advies aan het departementshoofd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## 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 gerichtheid van het programma:         | AFI, AFI-HAO: goed<br>FVE, MAR, MAR-HAO,<br>LOG, EVM, EVM-HAO:<br>voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende   |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké   |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende   |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | AFI, FVE, EVM, MAR,<br>LOG: goed<br>AFI-HAO, MAR-HAO,<br>EVM-HAO: excellent |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende   |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.  |
| facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:                                     | goed  |

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 stelt vast dat het personeelsbeleid in KATHO op hogeschoolniveau vastgelegd is. Het centrale diensthoofd Personeel ontwikkelt en bewaakt het algemeen personeelsbeleid en de verdeling van de personeelsomkadering, en ondersteunt de departementshoofden in hun HRM-beleid en de aanwervingsprocedure. De selectie en begeleiding van nieuwe personeelsleden, maar ook de taakverdeling en de evaluatiegesprekken behoren tot de taak van het departementshoofd. Criteria die een belangrijke rol spelen bij het aanwerven van nieuwe lectoren en docenten zijn vakdeskundigheid (onder andere expertise en/of bedrijfservaring in de betrokken materie); onderwijsdeskundigheid (of het potentieel bezitten om dit verder te ontwikkelen); passen in de organisatiecultuur; een *teampayer* zijn; engagement voor de hogeschool en de job als lector. Alle kandidaten doorlopen dezelfde procedure: eerst leggen ze een persoonlijkheidstest af en bereiden ze een proefles van een twintigtal minuten voor, die ze in het bijzijn van een jury geven. In een tweede fase volgt het afleggen van een uitgebreide persoonlijkheidstest, gevolgd door een diepte-interview bij een extern bureau. Na een bespreking van de kandidaten met het departementshoofd en het diensthoofd Personeel worden de vacatures ingevuld. De nieuw aangeworven medewerkers worden uitgenodigd voor een eerste kennismaking en maken ook kennis met hun peter of meter (vakcollega). Uit het gesprek met de docenten blijkt een groot vertrouwen in de strikte sollicitatieprocedure. De commissie drukt haar goedkeuring uit over de werkwijze. De opleiding besteedt de nodige zorg aan de introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers. Er is een vorm van coaching waarbij nieuwe collega's tijdens de eerste twee jaren in het departement een beroep kunnen doen op de 'leerwegbegeleider'. Daarnaast organiseert de opleiding maandelijkse vormingssessies voor nieuwe medewerkers.

Bestaffing en taakverdeling worden binnen het associatieoverleg (Associatie KU Leuven) met alle departementshoofden Handelswetenschappen en bedrijfskunde regelmatig besproken en met elkaar vergeleken. De opleiding heeft algemene criteria inzake prestatieregeling van personeelsleden uitgewerkt. Personeelsleden beschikken over een functiebeschrijving en hebben inspraak in de opmaak van hun opdrachtomschrijving (tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek). Voor de meeste functies worden specifieke criteria voor bestaffing gehanteerd, en er is ook een duidelijk omschreven taakinfillingsbeleid. De opleiding bewaakt een evenwichtige taakverdeling, die jaarlijks opnieuw wordt besproken in het departementaal onderhandelingscomité. Vanuit de kwaliteitszorg wordt het personeel daarover bevestigd. Uit de resultaten daarvan blijkt dat de personeelstevredenheid zeker hoog is, maar dat verder onderzoek is aangewezen. De analyse van de onderzoeksresultaten was tijdens de visitatie nog niet afgerond. Daaruit bleek wel al dat sommige docenten hun onderwijsopdracht te eenzijdig vinden. De verantwoordelijken Kwaliteitszorg wezen erop dat bepaalde opleidingscoördinatoren meer taken toegewezen krijgen, aangezien zij meer aankunnen dan anderen. Kennisvalorisatie, PWO en de begeleiding van projectgroepen zijn volgens hen opdrachten die niet voor iedereen zijn weggelegd. Ze erkennen echter ook dat dat aspect verdere opvolging verdient.

Jaarlijks heeft elke medewerker een functioneringsgesprek met het departementshoofd. De medewerkers worden hierbij uitgenodigd een korte zelfevaluatie uit te voeren. Zoals decretaal voorzien is er om de vijf jaar ook een beoordelingsgesprek (decretaale evaluatie). Daarvoor werd een volledig procedurehandboek uitgewerkt waarin volgende aspecten aan bod komen: een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd door de betrokken lector, feedback



van de opleidingscoördinator over de betrokken collega aan het departementshoofd, feedback ingewonnen bij de studenten (anonieme bevraging), cursusmateriaal en eigen professionalisering.

Naar de mening van de commissie is een sterk uitgebouwde VTO-aanpak (vorming, training, opleiding) op hogeschoolniveau ontwikkeld, met een groot aanbod inzake interne vorming. Daarbij is er aandacht voor vakinhoudelijke competentie (externe bijscholing) en onderwijsdeskundigheid (teamvaardigheden en didactische vaardigheden). Docenten wonen onder meer jaarlijks een studiedag bij, de hogeschool organiseert een 'Dag van de docent' en er is ook een tweedaagse workshop rond onderwijsvernieuwing, waar collega-docenten *best practices* voorstellen. Zelfinitiatief en zelfevaluatie zijn daarbij belangrijk. De lectoren zijn ieder voor zich verantwoordelijk voor hun vormingsopdracht. Het principe dat docenten zelf hun vorming beheren, berust op een sterk geloof vanuit de opleiding in het persoonlijke engagement. Toch is er controle op verschillende momenten en manieren: er is een gerichte screening bij nieuwe docenten en iedere docent moet een professionaliseringsdossier bijhouden, dat systematisch besproken wordt bij het functioneringsgesprek, zodat duidelijk wordt in welke mate het personeel zich blijft engageren voor bijscholing en vorming. Het initiatief tot het volgen van vormingsactiviteiten kan weliswaar zowel van het departementshoofd als van de lectoren uitgaan. Ook de dienst Kwaliteitszorg werkt mee aan de interne professionalisering. De opleiding heeft tijdens de gesprekken kunnen aantonen dat vrijwel alle lectoren zich jaarlijks professionaliseren, zowel vakinhoudelijk als onderwijskundig.

De door de commissie gehoorde docenten verklaarden alle kansen te krijgen op het vlak van professionalisering. Het wordt als positief ervaren dat ze voor een stuk zelf op zoek kunnen gaan naar een gepast antwoord voor de behoefte aan vorming. Zelfontwikkeling en bijscholing worden gestimuleerd. De docenten verwijzen ook naar de ondersteunende feedback die beginnende docenten krijgen via hun coach en aan de vele informele onderlinge contacten.

De leden van het administratieve en technische personeel bevestigden van hun kant dat er mogelijkheden tot bijscholing zijn en dat daarvan ook gebruikgemaakt wordt. Professionalisering gebeurt onder meer door het aanbieden van cursussen, scholing in programma's voor het opstellen van uurroosters, training in telefonisch contact, opleiding in het kader van de multimediacel enzovoort.

De studenten met wie de commissie sprak, getuigden met overtuiging dat er een warm en persoonlijk contact is met het docentenkorps. De docenten onderstreepten de goede teamgeest, de onderlinge solidariteit en de open sfeer die binnen de opleiding heerst. Samenvattend bevestigt de commissie dat ze kennis heeft gemaakt met zeer enthousiaste medewerkers, dit zowel bij het onderwijzende als bij het administratief-technische personeel. De studenten spreken over toegankelijke docenten. De commissie stelt vast dat de functie-uitoefening van en de samenwerking tussen het departementshoofd, de opleidingscoördinatoren, trajectbegeleiders en administratief-technische medewerkers een sterke punten vormen in de opleiding.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### 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 stelt vast dat het onderwijzende personeel kennis heeft van het werkveld en praktijkgericht is. Uit het zelfevaluatierapport blijkt dat 58 van de 83 lectoren in de opleiding Bedrijfsmanagement zelf in het bedrijfsleven hebben gestaan. De andere 25 collega's zijn voor het grootste deel taaldocenten. Zij maken kennis met het bedrijfsleven via deelname aan studiedagen, stagebezoeken en dergelijke meer. Het aantal lectoren dat geen ervaring heeft in het bedrijfsleven is met andere woorden beperkt tot slechts vijf personeelsleden. Zij doceren voornamelijk algemene inleidende vakken, waarvoor praktijkervaring inderdaad minder relevant is. Het is de visie van de opleiding dat docenten bedrijfseconomische vakken idealiter enkele jaren ervaring in het werkveld hebben. De commissie stelt vast dat vakinhoudelijke professionalisering vooral gebeurt door het volgen van externe navormingsinitiatieven of deelname aan het eigen aanbod van posthogeschoolvorming voor wat accountancy, fiscaliteit of vastgoed betreft. Naast de inhoudelijke inzichten die op navormingen worden verworven, is ook het uitbouwen van contacten (netwerkontwikkeling) een groot voordeel. Ten slotte is er op departementaal niveau ook de 'HANTAL Academy', waarbij vlug kan ingespeeld worden op specifieke vragen tot navorming.

Daarnaast trekt de opleiding ook gastdocenten uit het werkveld aan, die als specialisten in een bepaald domein doceren vanuit hun praktijkervaring. Zij kunnen hun lessen ook illustreren met voorbeelden uit het bedrijfsleven. De commissie is tevreden over de kwaliteit van de gastdocenten. Het werkveld is ook gerepresenteerd in het onderwijs dankzij het aanbod van verschillende bedrijfsbezoeken en de reële projecten rond kennisvalorisatie en maatschappelijke dienstverlening, waaraan de studenten deelnemen. Het lectorenkorps begeleidt de studenten daarin. De studenten bevestigden tegenover de commissie dat de professionaliteit en praktijkkennis van de docenten (gerelateerd aan het werkveld) sterke punten zijn van de opleiding.

De opleiding verklaart ook veel belang te hechten aan internationale contacten en benchmarking. In 2009-2010 waren er 27 initiatieven inzake uitgaande docentenmobiliteit, en werden 31 buitenlandse docenten op inkomende docentenmobiliteit ontvangen. De opleiding heeft wat uitwisseling betreft samenwerkingsakkoorden met 140 buitenlandse hogescholen uit meer dan twintig verschillende landen. Al enkele jaren wordt nauw samengewerkt met de verwante opleiding in de Nederlandse hogeschool Windesheim uit Zwolle, een initiatief dat zal worden verdergezet. De verantwoordelijke voor internationalisering lichtte tegenover de commissie de uitgaande docentenmobiliteit toe. Docenten die een buitenlandse ervaring meemaken, verbreden de opgedane kennis zo veel mogelijk met collega's. Om koudwatervrees te doorbreken, wordt regelmatig in duo's gewerkt. Ongeveer één docent op vijf is betrokken bij de internationalisering. Hierbij dient rekening gehouden met de taakbelasting, in te lopen uren doceren enzovoort. Het vakgebied Accountancy-fiscaliteit scoort het beste op dit vlak; Marketing doet het iets minder goed. Uiteraard gebeurt de uitgaande docentenmobiliteit steeds op vrijwillige basis. De uitwisseling tussen inkomende en uitgaande docenten moet gecoördineerd worden in functie van de curriculumopdracht (binnen hetzelfde vakgebied).

#### 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:

Het zelfevaluatie rapport geeft aan dat in totaal 65,53 VTE betrokken zijn bij de opleiding Bedrijfsmanagement, inclusief alle ondersteunende stafdiensten en directie (verhoudingsgewijs toegewezen op basis van het aantal studenten). Als enkel de inzet voor onderwijsactiviteiten berekend wordt, bedraagt dit 54,93 VTE. Onder het onderwijzende personeel is 58 procent benoemd. Voor onderwijzend en administratief-technisch personeel samen komt de opleiding aan 60 procent van het personeel dat vastbenoemd is.

Op 1 februari 2010 waren in totaal 1293 studenten ingeschreven in de opleiding Bedrijfsmanagement. 1063 studenten volgden het dagonderwijs en 220 het afstandsonderwijs. Dat leidt tot een docent-studentratio van 1 op 19,58 VTE, inclusief de stafdiensten, en van 1 op 23,36 VTE als alleen het onderwijzende personeel geteld wordt. Uit het gesprek dat de commissie voerde met de docenten van de eerste twee opleidingsjaren, kwam naar voren dat de taakbelasting relatief zwaar is. De openheid binnen het team veronderstelt ook veel investering in de uit te voeren taken en een zo veel mogelijk verdelen van de werklast. Twee belangrijke elementen vallen daarbij op: enerzijds dient heel wat tijd geïnvesteerd in het (toenemende aantal) studenten met een persoonlijk deeltraject (PDT); anderzijds is er steeds meer administratief werk, wat ook een gevolg is van de toenemende flexibilisering. De docenten van het derde opleidingsjaar relativeren de taakbelasting. Ze wijzen erop dat het probleem van overbevraging individueel verschilt. Het werk is inderdaad heel intensief, maar het is vooral in piekmomenten dat de werklast doorweegt. In vergelijking met vroeger is het personeelsbestand overigens toegenomen, al staat daar tegenover ook het aantal toegenomen taken: bijvoorbeeld het opmaken van cursussen voor bedrijven, maatschappelijke dienstverlening en PWO, en administratief werk. Bijkomende taken zijn moeilijker kwantificeerbaar dan gewoon lesgeven. Een factor die volgens hen meespeelt, is de grootte van de studentengroepen en de manier van doceren. In de eerste twee opleidingsjaren zijn er voor de docenten meer studenten en dient ook rekening gehouden met meer stress vanwege de instroombegeleiding.

De gemiddelde leeftijd van onderwijzend personeel betrokken in de opleiding Bedrijfsmanagement bedraagt 42 jaar. De commissie stelde vast dat de groep zestigplussers niet vertegenwoordigd is in het docentenkorps. Volgens het departementshoofd heeft dit enkel te maken met de goede uitstapregel naar aanleiding van de fusie, waardoor veel docenten op 55-jarige leeftijd vrijwillig zijn opgestapt.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie vraagt aan de opleiding om de taakbelasting van de docenten expliciet als aandachtspunt bij de tevredenheidsmetingen te bevragen en op te volgen.

### **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: goed**

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

De commissie heeft zich tijdens de rondleiding op de campus en in het departement HANTAL kunnen vergewissen van de uitgebreide en goed uitgebouwde infrastructuur. De opleiding beschikt over negen modern uitgeruste auditoria voorzien van pc, video, dvd, beamer en geluidsinstallatie. Daarnaast zijn er nog 22 kleinere leslokalen met dezelfde materiële uitrusting. De standaardleslokalen beschikken over een capaciteit voor 35 studenten; de auditoria hebben een capaciteit variërend van 60 tot 90 studenten. Er zijn vijf ICT-leslokalen met elk 40 computers en een computerwerkruimte, waar studenten vrij kunnen werken buiten de lessen. Het taallabo biedt plaats aan 48 studenten, waar ze via hoofdtelefoon conversatieoefeningen kunnen afwerken. Recent werd een tweede taallabo in gebruik genomen. Daarnaast werden twee lokalen specifiek uitgerust voor vaardigheidstraining, training groepsdynamica en training in verkoopgesprekken. In het ene lokaal worden de oefengesprekken opgenomen, in het lokaal ernaast kunnen de andere studenten het gesprek via projectie volgen. In het kader van het afstandsonderwijs is er een eigen opnamestudio om opleidingsonderdelen op te nemen en op de iTunes-U van de multimediacel in het departement te plaatsen. Alle lokalen zijn perfect toegankelijk voor rolstoelgebruikers. Sommige studenten met wie de commissie sprak, signaleerden desalniettemin enkele knelpunten: het ontbreken van computers in de taallabo's, te veel en niet altijd relevante informatie op Toledo en het tekort aan pc's op drukke momenten. Bovendien zou een aantal computers defect zijn. De commissie meent dat de opleiding deze klachten van studenten dient op te volgen, maar stelde geen echte tekorten vast.

De zes hallen van het departement kregen elk een aparte functie toebedeeld voor de studenten. Zo zijn de verschillende hallen respectievelijk bedoeld als individuele werkruimte, overlegkamer voor studenten-docenten, projectwerkruimte, en ontspannings- en ontmoetingsruimte. Er is tevens een studentenrestaurant.

De commissie stelt vast dat de docenten niet beschikken over een eigen werkruimte in het departement. Wel is er naast de docentenkamer een ruimte waar pc's beschikbaar zijn en waar rustig kan worden gewerkt. Daarom trent verklaarden de docenten dat er door de weinige springuren minder nood is aan een eigen werkruimte. Ze signaleerden wel de nood aan een opbergruimte voor de eigen spullen. Er is ten slotte een restaurant voor het personeel.

Het cursusmateriaal wordt in het departement zelf gekopieerd en verdeeld aan de studenten. Hiervoor is de cursusedienst uitgerust met de modernste kopieerapparatuur met geïntegreerde inbindmachines. Alle departementale bibliotheken zijn gecentraliseerd in één complex voor de hele hogeschool. Het twee verdiepingen tellende gebouw is een modern uitgerust open leercentrum. Op overkoepelend niveau kan het departement ook gebruikmaken van de grote aula in 't Forum (het centrale gebouw op de campus waar ook de algemene diensten zijn gevestigd) met een capaciteit van 460 zitplaatsen.

De studenten met wie de commissie sprak, merken op dat veel zwerfvuil op HANTAL 4 wordt aangetroffen. Het administratieve en technische personeel verklaart in dit verband tegenover de commissie dat de studenten zelf verantwoordelijk zijn voor het afval dat ze laten rondslingeren. Ook de studentenraad meldt het probleem van het zwerfvuil, maar onderneemt zelf geen actie. De multimediacel is op dit ogenblik bezig met het maken van een sensibiliserend filmpje in dit verband.

Ondanks de ruime parking op de campus (850 parkeerplaatsen) signaleert de opleiding dat dit een blijvend probleem vormt. Zowel docenten als studenten worden gestimuleerd om gebruik te maken van fiets en openbaar vervoer. In het verlengde daarvan signaleren sommige studenten dat de lessen niet optimaal zijn afgestemd op de uurregeling van het openbaar vervoer.

De commissie heeft in het algemeen een mooie, degelijke en aangename campus gezien, die functioneel en studentvriendelijk is en waar heel wat centrale voorzieningen zijn ingebouwd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan de knelpunten gesignaleerd door studenten nader te onderzoeken.

#### **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 stelt vast dat er zowel op hogeschool- als op departementsniveau een goed uitgebouwde studiebegeleiding bestaat, gebaseerd op het basisprincipe van het 'snowflake leren', waarin de begeleiding zo veel mogelijk op maat van de individuele student en vanuit persoonlijke behoeften georganiseerd wordt.

Alle eerstejaarsstudenten worden uitgenodigd om digitaal een test af te leggen inzake 'leerstijlen'. Zij ontvangen daarover individuele feedback via e-mail en worden uitgenodigd tot een gesprek met de studiebegeleider. In oktober organiseert het departement voor de eerstejaarsstudenten (en hun ouders) een infoavond 'Hoe studeren in het hoger onderwijs?'. De departementale dienst voor Studie- en studentenbegeleiding is daarnaast elke werkdag beschikbaar voor het verstrekken van individueel advies omtrent studiemethode, planning, methodiek... Op centraal niveau is er ook een digitale studiecoach, waar de studenten via de website bij terecht kunnen. Voor het eerste jaar en voor een aantal opleidingsonderdelen van het tweede jaar worden studiomonitoraten voorzien. In het eerste jaar zijn er monitoraten voor Engels, Duits, Spaans, Boekhouden, Statistiek, Fiscaliteit en Recht. Voor het opleidingsonderdeel Frans verloopt de begeleiding nog uitgebreider: in samenwerking met het CVO HITEK organiseert de opleiding een remediëringcursus. In het tweede jaar zijn er monitoraten voor Personenbelasting, SPSS en Zakelijk Frans. Daarnaast organiseert de opleiding voor heel wat opleidingsonderdelen (voornamelijk in het eerste jaar) voortgangstoetsen en periodieke testen. Dit kan vrijblijvend (de test staat op Toledo en een aantal dagen erna wordt de antwoordsleutel erop geplaatst) of verplicht (bijvoorbeeld voor taalvakken, het opleidingsonderdeel Internationale handels- en betalingstechnieken, Boekhouden in de niet-accountancygroepen...). De departementale studietrajectbegeleiders voorzien via de elektronische leeromgeving Toledo nog extra tools en tips. Tweemaal per jaar wordt ook een aantal weken voor de examens een blokkalender uitgegeven. Deze blokkalender bevat naast een planningskalender met aanmoedigingsspreuken ook studietips. De commissie vindt dat een leuk initiatief. De studenten met wie de commissie sprak, bevestigden zeer positieve ervaringen te hebben op het vlak van de studiebegeleiding. Het monitoraat voor Frans wordt in het bijzonder geprezen. Daarbij treden derdejaarsstudenten op als tutor van de eerstejaars. Anderzijds signaleren de studenten dat er vooral in het eerste opleidingsjaar soms sprake is van een zekere betutteling, waardoor het gevoel ontstaat dat er te weinig ruimte is voor zelfstandigheid. De

afgestudeerden relativeren dit, en menen dat een strakkere begeleiding misschien wel aangewezen is in het eerste programmajaar. De commissie meent dat deze opmerkingen door de opleiding dienen te worden opgevolgd.

Voor de derdejaars organiseert de opleiding jaarlijks een informatiesessie over de mogelijkheden van verdere studies. Naast het eigen aanbod binnen het departement (banaba en verkorte studieroutes) wordt dan ook info gegeven over schakelprogramma's en masterprogramma's aan de HUB, de Kulak en FUCaM (Mons). De centrale dienst Studie- en studentenbegeleiding begeleidt de geïnteresseerde studenten in hun keuze om verder te studeren na het behalen van hun eerste bachelordiploma.

De commissie sprak tijdens het visitatiebezoek met de coördinator Studeren met functiebeperking, die bijkomende informatie gaf over de mogelijkheden voor studenten met bepaalde beperkingen. Studenten met dyslexie, dysorthografie en dyscalculie vormen de grootste groep. Bij de taalexamens mogen deze studenten gebruikmaken van ondersteunende middelen (taalcorrectieprogramma's, teksten met een goede leesbaarheid...). Daarnaast zijn er ook studenten met autisme, een groep die het volgens de opleiding zeer goed doet. Studenten met een fysieke beperking vragen minder begeleiding. De infrastructuur van de campus is toegankelijk. Afstandsonderwijs kan ook een goed alternatief zijn voor studenten met functiebeperking, maar is niet noodzakelijk de beste oplossing. Soms moet het leertraject ingeperkt of aangepast worden. Tot besluit wordt opgemerkt dat het toelaten van studenten met een functiebeperking haalbaar moet blijven, want het geïnvesteerde werk overstijgt de financiering.

Het team afstandsonderwijs lichtte tegenover de commissie toe dat de studenten een beroep kunnen doen op de e-coach. Er worden digitale klassen georganiseerd en er is de mogelijkheid tot ontmoeting en onmiddellijke interactie. De studenten in het afstandsonderwijs bevestigen dat ze bij problemen steeds terecht kunnen bij de opleiding. Er wordt direct feedback gekregen en de begeleiding wordt uitstekend genoemd.

De commissie stelt vast dat de opleiding op diverse manieren instaat voor de informatieverstrekking aan de studenten. Voor de algemene informatie wordt gebruikgemaakt van een vademecum. Fundamentele, belangrijke informatie wordt naargelang de soort informatie verstrekt door de studietrajectbegeleiders, de opleidingscoördinator of het departementale secretariaat. Informatie die snel moet worden verspreid, bijvoorbeeld de afwezigheid van een docent, gebeurt via de ad valvasberichten op Toledo en via de infoschermen in de diverse hallen van het gebouw. De studenten signaleerden bij de commissie dat er soms een teveel aan informatie is via Toledo en de infoschermen, waardoor het doel voorbijgestreefd wordt.

Studenten met problemen worden opgevangen door de studietrajectbegeleiders, en kunnen worden doorverwezen naar de overkoepelende dienst Studentenvoorzieningen (STUVO) van KATHO. Op dit niveau heeft de hogeschool twee studentenpsychologen in dienst, die een professionele psychosociale begeleiding aanbieden. STUVO biedt daarnaast ook ondersteuning op het vlak van huisvesting, sport, cultuur, maaltijden, gezondheid van de student en mobiliteit. In het kader van het diversiteitsbeleid worden occasionele interculturele conflicten tussen studenten via ontmoeting en dialoog aangepakt. De centrale ligging en de neutrale inplanting van de STUVO-dienst midden de campus werkt drempelverlagend. Studenten worden gestimuleerd om tijdig een beroep te doen op de dienst. Niettemin stelt de commissie vast dat ondanks alle inspanningen (toegankelijkheid via e-mail, website...) weinig studenten van het bestaan van STUVO op de hoogte zijn.

Een belangrijke opdracht voor de studietrajectbegeleiders is het begeleiden van flexibele leertrajecten, die in aantal nog steeds toenemen. Tijdens het academiejaar 2009-2010 volgde één student op drie een persoonlijk deeltraject (PDT-programma). Een nauwgezette begeleiding van PDT-studenten is nodig, zodat ze een haalbaar individueel programma en dito examenrooster kunnen samenstellen. Maar ook de administratie en de adviesverlening voor PDT-studenten vergen meer tijd. De studietrajectbegeleiders hebben daarom een duidelijke procedure voor PDT-studenten uitgewerkt. Hoger (zie facet 3.3) werd al opgemerkt dat het PDT-programma arbeidsintensief is voor de docenten en de taakbelasting aanzienlijk verzwaart.

De studietrajectbegeleiders treden ook op als ombudspersoon tijdens of na de examens. Wanneer er conflicten of problemen zijn, komen zij tussen en bemiddelen zij. De ombuds draagt de bevoegdheid om te oordelen over wettige of onwettige afwezigheid bij examens. Hij of zij bepaalt de regeling van de inhaalexamens en de verplaatsing van examens na de bekendmaking van het examenrooster. De ombuds heeft ten slotte een raadgevende stem op de bijeenkomst van de examencommissie. De studietrajectbegeleiders lieten aan de commissie weten dat het aantal klachten rond examens beperkt is, en dat de studenten steeds recht op inzage van de afgelegde examens hebben. De commissie heeft vastgesteld dat de ombudsfunctie gekend en toegankelijk is voor de studenten.

In het kader van de internationalisering heeft de opleiding bijzondere voorzieningen uitgebouwd voor buitenlandse studenten en voor studenten die naar het buitenland gaan. Inkomende buitenlandse studenten volgen een Engelstalig semesterprogramma '*The Flemish Entrepreneur*'. Dat programma biedt een combinatie van management, marketing, logistiek, *personal skills* en talen. De '*International Classroom*' telt elk semester een 60-tal buitenlandse studenten. Medewerkers van de *International office* van HANTAL staan in voor het onthaal van studenten uit het buitenland. Zij krijgen daarnaast hulp van de huisvestingsdienst van KATHO, en allerlei culturele en economische uitstappen worden georganiseerd. Na aankomst volgen de buitenlandse studenten gedurende drie weken eerst een intensieve cursus Nederlands. De ECTS-regeling wordt volkomen gerespecteerd bij de uitwisselingen. Om de integratie te bevorderen tussen Vlaamse en de inkomende Erasmusstudenten, kunnen ze op een informele beurs van de hogeschool met elkaar kennismaken.

Voor wie wil studeren in het buitenland organiseert de coördinator Internationalisering Students-out jaarlijks twee infoavonden. Studenten kunnen tijdens het tweede jaar kandideren om gedurende het eerste of tweede semester van het derde jaar aan een Erasmusprogramma deel te nemen. Zij mogen zelf hun voorkeur aangeven wat de taal en het land betreft, voor ze worden gescreend op hun motivatie én studieresultaten. De coördinator Students-out doet vervolgens een voorstel met betrekking tot een buitenlandse hogeschool, waarbij hij zo veel mogelijk rekening houdt met de wensen van de student. Hij bespreekt samen met de opleidingscoördinator en de student de equivalentie van het buitenlandse studieprogramma. Ten slotte wordt een *learning agreement* opgesteld. Studenten ontvangen verder de nodige informatie om zich goed te kunnen voorbereiden op deze internationale uitwisseling. Via het *transcript of records* worden de in het buitenland verworven credits overgenomen volgens de principes van het ECTS-systeem.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om de begeleiding van eerstejaarsstudenten te evalueren in functie van verhoogde slaagkansen en de mate van aansturing.

De commissie beveelt de opleiding aan om de veelheid aan communicatiekanalen nog beter te integreren.

De bekendheid van de dienst Studentenvoorzieningen kan worden vergroot.



**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed |
| 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:**

Het kwaliteitsbeleid aan de KATHO wordt sterk departementaal gestuurd in het kader van het unitmanagement, en het geloof in de kracht van zelfevaluatie en zelfsturing. De kwaliteitszorg wordt op hogeschoolniveau weliswaar gecoördineerd door de dienst voor Onderwijs & kwaliteitszorg' (O & K). De algemene stafdiensten hebben een beperkte opdracht, aangezien de hogeschool liever investeert in de ondersteuning van de departementen zelf. Die visie, waarin aan de departementen veel autonomie en verantwoordelijkheden zijn toegekend, baseert zich op het subsidiariteitsprincipe. Wat de kwaliteitszorg betreft, steunt het model op drie pijlers: *mission* en strategische doelstellingen, het hanteren van het EFQM/PROZA-model en prioriteiten op hogeschool- en departementaal niveau. Het evaluatiesysteem van de kwaliteitszorg bestaat voornamelijk uit de opvolging van de *balanced scorecard* en het *Business Information System*, het meetmanagement en de zelfevaluatie, en het doorlopen van de PDCA-cyclus. De dienst O & K staat onder leiding van een diensthoofd en is samengesteld uit de overkoepelende coördinatoren voor kwaliteitszorg, onderwijsinnovatie & curriculumontwikkeling, studie- en studentenbegeleiding, e-learning, afstandsonderwijs, en vorming, training & opleiding (VTO). Daarnaast heeft de dienst een stafmedewerker verantwoordelijk gesteld voor het meetmanagement. Die 'meetmeester' staat in voor de correcte uitvoering van de kwaliteitszorgmetingen in de opleidingen. De overkoepelende coördinatoren leiden elk voor hun domein een intradepartementale expertise- of projectgroep. Zo blijft de link tussen de departementale werking en de algemene overkoepelende diensten gegarandeerd.

Het departement HANTAL heeft een eigen onderwijs- en kwaliteitsplan, waarin doelstellingen en verbeteringspunten geformuleerd worden. Dat strategische plan komt tot uitvoering dankzij de verantwoordelijken voor kwaliteitszorg, onderwijs, afstandslernen, e-learning, VTO en studietrajectbegeleiding. Op departementaal niveau is er een onderwijscoach (40 procent VTE), een coördinator Kwaliteitszorg (20 procent VTE), een e-coach (30 procent VTE), een coördinator VTO (5 procent VTE), een coördinator Diversiteitswerking (25 procent VTE) en een coördinator Studietrajectbegeleiding (10 procent VTE). De eerder vermelde zelfevaluatie en zelfsturing worden ook vertaald naar alle medewerkers van de opleiding Bedrijfsmanagement. Noodzakelijke veranderingen kunnen volgens de opleiding enkel tot stand komen vanuit een bottom-upaanpak, waarin iedereen medeverantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg. Personeelsleden horen bij de functioneringsgesprekken het eigen functioneren en dat van de organisatie te evalueren.

De kwaliteitszorg van de opleiding richt zich in de eerste plaats op prioritaire aandachtspunten. Om zowel de gestelde prioriteiten als de algemene werking te bewaken, ontwikkelde het departement een *balanced scorecard* (boordtabel), waarin kengetallen en evoluties grotendeels geautomatiseerd worden bijgehouden en geanalyseerd. Bij aanvang van de maandelijke coördinatorenraad, die de kwaliteitszorg systematisch opvolgt, wordt telkens het BSC-systeem kort overlopen, met nadruk op de meest belangrijke of recente veranderingen. Met het *Business Information System* worden cijfergegevens uit de studentenadministratie geanalyseerd. De commissie kreeg de gelegenheid om een demonstratie bij te wonen van de *balanced scorecard* en steunt de opleiding in haar voornemen om dit systeem verder te professionaliseren.

De commissie heeft vastgesteld dat al deze systemen op regelmatige tijdstippen worden aangevuld met nieuwe resultaten uit de bevragingen of bijkomende metingen. Daarvoor werd in KATHO het systeem van het meetmanagement ontwikkeld. Voor alle relevante domeinen werden de metingen qua timing, systematiek, inhoud en methodiek uitgewerkt. Er zijn meer bepaald tevredenheidsmetingen bij het personeel, de studenten, het werkveld en de alumni. Daarnaast worden gegevens bijgehouden over de zelfevaluatie en de decretale evaluatie van het personeel. Bij de eerstejaarsstudenten peilt de opleiding naar de leerstijlen bij de aanvang van het academiejaar, maar ook naar de tevredenheid over de studie- en trajectbegeleiding. De studeerbaarheid van het curriculum wordt onderzocht aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve studietijdmetingen (cf. 2.5). Er gebeurt onderzoek naar drop-out. De opleiding hecht belang aan internationale en nationale benchmarking, en het beleid wordt ten slotte geëvalueerd aan de hand van een algemene feedback en de PROZA-bevraging.

De commissie concludeert dat de opleiding alle nodige stappen onderneemt om de interne kwaliteitszorg uit te bouwen en te bewaken. De kwaliteitszorg volgt heel wat aspecten van de opleiding op, maar de commissie is van mening dat de vakinhoudelijke opvolging (onder meer van het cursusmateriaal, zie facet 2.6) nog voor verbetering vatbaar is.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding haar kwaliteitszorg ook toe te spitsen op de vakinhoudelijke aspecten van de opleiding.

#### **Facet 5.2      Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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:**

In het zelfevaluatie-rapport besteedt de opleiding systematisch aandacht aan verbeteringspunten. Deze komen aan het eind van elk onderwerp aan bod in de rubriek 'operationele doelstellingen'. De commissie heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie ter harte heeft genomen. Streefdoelen voor de toekomst worden geformuleerd in het strategisch plan 2010-2013. In essentie zijn deze te herleiden tot vier grote actiepunten: (1) de verdere integratie van opleidingsonderdelen in de competentiematrix en het verder doorvoeren van een competentiegericht toetsingsbeleid; (2) voeling houden met het werkveld, het secundair onderwijs en andere hogescholen; (3) naast vakinhoudelijke bijscholing binnen het VTO-beleid ook ondersteunende middelen voorzien voor afstandsonderwijs; (4) de opbouw van het cursusmateriaal steeds ook afstemmen op (eventueel later) afstandsonderwijs.

De opleiding beklemtoont dat in de uitwerking van de bovenstaande strategische plannen de PDCA-cirkel consequent wordt doorlopen. Dat blijkt onder meer uit de maandelijkse opvolging van metingen via het *balanced scorecard*-systeem en de uitgebreide tussentijdse evaluatie in de maand januari. De verantwoordelijken voor kwaliteitszorg bewaken de metingen en de opvolging daarvan. De opleidingscoördinatoren zorgen ervoor dat de verbeteringspunten geoperationaliseerd worden. De coördinatorenraad volgt permanent de uitvoering van de projecten op en stuurt bij. Samen met de diverse opleidingsraden zorgt de coördinatorenraad voor de bredere integratie van succesvolle evoluties of wat als geslaagd experiment werd ervaren. Wanneer er hogeschoolbrede aandachtspunten zijn, speelt het centrale kwaliteitszorgsysteem daarin ook een rol. De algemeen directeur en het

diensthoofd Onderwijs & kwaliteit organiseren bovendien vier jaar na de visitatie van een opleiding een tussentijds evaluatie- en opvolgingsbezoek. Op die manier ontstaat een continue stroom van acties tot kwaliteitsverbetering. De commissie drukt haar goedkeuring uit over die aanpak, en vraagt om de PDCA-cyclus ook formeel te laten opvolgen door de coördinatorenraad.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om van de coördinatorenvergadering het instrument te maken om de PDCA-cyclus te bewaken.

#### **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 heeft vastgesteld dat in de opleiding Bedrijfsmanagement geen afzonderlijke werkgroep Kwaliteitszorg bestaat. In plaats daarvan wordt kwaliteitszorg op overkoepelend niveau opgevolgd door de hogeschool en bijgestuurd door de coördinatorenraad, die maandelijks vergadert. De onderwijscoach en de departementale coördinator Kwaliteitszorg maken deel van uit van deze raad. Als ondersteuning daarvoor kan ten slotte ook de departementale raad een rol spelen in de kwaliteitszorg van de opleiding Bedrijfsmanagement.

Het personeel wordt bij de besluitvorming en de evaluaties in het kader van de interne kwaliteitszorg betrokken door het jaarlijkse functioneringsgesprek dat alle medewerkers met het departementshoofd hebben. Tijdens deze gesprekken kunnen de personeelsleden suggesties in verband met kwaliteitsverbetering doen, die vervolgens genoteerd worden en eventueel een plaats krijgen in het strategisch plan. Dit plan wordt tijdens de jaarlijkse strategische tweedaagse van de coördinatorenraad geëvalueerd en bijgestuurd, waarna de prioriteiten voor het komende jaar worden vastgelegd. Op deze manier krijgen alle medewerkers de kans om rechtstreeks mee te werken aan de streefdoelen en de kwaliteitszorg.

Ook de studenten worden bij de kwaliteitszorgwerking betrokken via de bevragingen en de rol van de studentenraad. De studentenraad vergadert ongeveer om de zes à acht weken. Wanneer de studentenraad dat wenst, woont het departementshoofd de vergadering bij. Als er realistische en noodzakelijke verbeteringssuggesties naar voren komen in die bijeenkomsten, geeft het departementshoofd dat door aan de coördinatorenraad van de opleiding of de betrokken instantie op hogeschoolniveau. Er is daarnaast een studentencoach bij wie de studenten terecht kunnen voor informatie of opmerkingen. Voor de evaluatie van het curriculum, de organisatie en de concrete aanpak van de opleiding worden de studenten ook ad hoc geraadpleegd. De studenten met wie de commissie sprak, verklaarden desalniettemin er geen goed zicht op te hebben of de door de studentenraad geformuleerde verbeteringssuggesties effectief worden gerealiseerd. Wel is er feedback geweest rond het lesrooster, op grond van opmerkingen over springuren en te zware belasting. De commissie heeft daarnaast vastgesteld dat de eerstejaarsstudenten weinig weten over de studentenraad. De studentenraad zou meer inspanningen kunnen leveren om zich bekend te maken bij die studenten. Overigens wordt ook opgemerkt dat het moeilijk is om leden voor de studentenraad te rekruteren. De commissie vindt het wenselijk om daar oplossingen voor te zoeken.

Uit de documenten waarin de commissie inzage kreeg, heeft ze geconstateerd dat de betrokkenheid van afgestudeerden en van het werkveld bij onderwijsbeoordelingen en curriculumvernieuwingen berust op een aantal vaste pijlers. In eerste instantie worden de alumni en de betrokkenen uit het werkveld in het kader van het meetmanagement om de vier jaar bevestigd aan de hand van een tevredenheidsenquête. Daarnaast organiseren de verschillende afstudeerrichtingen opleidingscommissies, waarin verschillende afgevaardigden uit het werkveld en oud-studenten aanwezig zijn. In deze opleidingscommissies, die ook wel 'ontbijtsessies' genoemd zijn, krijgen bedrijfsleiders en belangenorganisaties de kans om samen met vertegenwoordigers van de afstudeerrichtingen te reflecteren over het curriculum en de nood aan eventuele aanpassingen daaraan. Enkele werkveld-vertegenwoordigers bevestigden dat ze met regelmaat hun mening kunnen geven over de leerstof, en bij die gelegenheid kunnen wijzen op achterhaalde of overbodige elementen in sommige opleidingsonderdelen. Bij de stagebezoeken peilt de stagebegeleider bij de stagementor steeds naar tekortkomingen in het curriculum. Deze feedback wordt vervolgens door de opleidingscoördinatoren teruggekoppeld naar de afstudeerrichting. Tot slot organiseert de opleiding bij de oprichting van een nieuwe afstudeerrichting of een nieuw keuzetraject een uitgebreide vergadering met het betrokken werkveld. Ook op basis van de suggesties in informele gesprekken kan de opleiding conclusies trekken aangaande de kwaliteitsverbeteringen. De afgestudeerden die de commissie te woord stonden, verklaarden evenwel dat er weinig of geen contact meer is met de opleiding. Ze bevestigden betrokken te zijn geweest bij de tevredenheidsenquête voor afgestudeerden. De meesten zijn van mening dat de alumniwerking nog in een pril stadium verkeert. De commissie bevestigt dat en vraagt de opleiding daar werk van te maken.

Samengevat stelt de commissie vast dat alle stakeholders betrokken zijn bij de opleiding, maar dat hier nog ruimte is voor een grotere en meer systematische betrokkenheid van een aantal groepen. Zo kan de betrokkenheid van het werkveld nog worden geïntensifieerd. Tevens verdient het aanbeveling om een degelijke alumniwerking uit te bouwen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie stimuleert de studentenraad in de verdere inspanningen om de studenten effectief te bereiken.

De commissie pleit voor een systematische versterking van de betrokkenheid van het werkveld.

De commissie beveelt de opleiding aan om de alumniwerking op te starten.

#### **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:**

De opleiding hecht veel belang aan de mate van realisatie van de doelstellingen en aan de efficiëntie van de verbeteringsacties. Dat blijkt uit een van de aandachtsgebieden uit de EFQM/PROZA-criteria: de performantie. Er wordt systematisch nagegaan in hoeverre de performantie succesvol is met betrekking tot aspecten zoals personeel, studenten, impact op de samenleving en sleutelprestaties. Aan de hand van de ingekeken documenten kon de commissie vaststellen dat er op het vlak van motivatie, zelfwerkzaamheid en attitudes van studenten sprake is van continue verbetering en innovatie. Er is een bloeiend georganiseerd studentenleven, waarbij zich voldoende studenten inzetten om dit te realiseren. Ook op het vlak van studenteninstroom en afgestudeerden streeft de opleiding ernaar de kwaliteit te verzekeren. Een aantal studenten met wie de commissie sprak, bevestigde dat ze gebruikmaakten van alternatieve leerwegen om hiaten in hun vooropleiding weg te werken, en dat ze deze mogelijkheden ten zeerste waarden.

De studenten worden zowel indirect als direct voorbereid op de instap in het werkveld. De indirecte voorbereiding gebeurt onder meer aan de hand van de sequentiële opbouw van het curriculum: van een gestuurde aanpak naar meer zelfsturing en zelfstandigheid; van algemeen naar beroepsspecifiek; van kennismakingsstages en bedrijfsbezoeken naar actieve stages; van kleinere opdrachten en projecten naar integratieprojecten en het afstudeerproject; van basiskennis naar typische vakspecialisatie. In het laatste programmajaar is er in alle afstudeerrichtingen ook een direct gerichte voorbereiding op de instap in het werkveld, door onder andere een sollicitatietraining en de jaarlijkse organisatie van sollicitantendagen, de 'Campus Recruitment Days', in samenwerking met het werkveld en de jobdienst. Bedrijven kunnen er vacatures bekendmaken, en de studenten kunnen een initieel sollicitatiegesprek voeren. De afgestudeerden met wie de commissie sprak, bevestigden dat ze ofwel via de sollicitantendag ofwel via de stageplaats snel in het werkveld konden stappen en een job vonden die in overeenstemming is met het verwachte niveau. De tewerkstelling ligt moeilijker in de afstudeerrichting Eventmanagement, omdat deze sector crisisgevoeliger is.

De werkveldvertegenwoordigers verklaarden tegenover de commissie dat de toegevoegde waarde van de opleiding bestaat uit de brede basiskennis en directe inzetbaarheid van de afgestudeerden. Velen getuigen van een sterke persoonlijkheid, zijn multifunctioneel en beschikken over een goede dosis creativiteit. Voor een aantal werkveldvertegenwoordigers maakt het niet uit of ze een bachelor of een master aanwerven; wat telt is de kwaliteit van het profiel van de werknemer. Enkele werkveldvertegenwoordigers wijzen ook op een aantal tekorten die bijsturing verdienen. De studenten zouden volgens hen nog meer moeten trainen op assertiviteit. Basisvaardigheden zoals het verwoorden van een uitleg, stiptheid, zelfstandigheid, teamwork... verdienen aandacht in de opleiding. Daarnaast zouden boekhouding en talenkennis nog praktijkgericht moeten worden gedoceerd, zodat de studenten daar meer vertrouwd mee raken. Studenten zouden nog beter moeten leren het werk en de doelstellingen van het bedrijf juist in te schatten en de prioriteiten te bepalen. Volgens de docenten zoeken niet alle afgestudeerden per definitie een job die specifiek aansluit bij hun afstudeerrichting. Het is daarom belangrijk dat afgestudeerden multi-inzetbaar blijven. Voor een aantal afgestudeerden is de opleiding overigens een stimulans om verder te gaan studeren. Daarbij gaat de voorkeur vaak naar het behalen van een mastergraad.

Tegenover de commissie verklaarden de vertegenwoordigers van het werkveld dat een sterkere integratie van stage en eindwerk wordt aanbevolen. De huidige stageperiode van acht weken vinden zij te kort om echte praktijkervaring op te doen. Ze bevestigden ook de eerdere vaststelling van de commissie dat het niveau van de verslaggeving beter kan. Dit geldt ook voor de kwaliteit van het eindwerk, vooral wat betreft de kwaliteit van rapportering en het taalkundige niveau. Een goede communicatie maakt het kwaliteitsverschil. Die mening van de werkveldvertegenwoordigers wordt gedeeld door de studenten met wie de commissie gesproken heeft. Ook zij vinden dat de opleiding doorheen het totale studietraject meer aandacht zou moeten besteden aan de Nederlandse taal en hierop streng mag quoteren. De stage- en eindwerkbegeleiders erkennen dit als een gemeenschappelijk aandachtspunt. Ze verklaren dit doordat een deel van de punten betrekking heeft op het proces en daarom niet altijd een volledige weerspiegeling is van de schriftelijke neerslag. Er wordt ook sterk gequoteerd op engagement en creativiteit. Er dient daarnaast rekening gehouden te worden met een bepaalde instroom, waarbij de taalproblemen groot zijn. Overigens wordt corrigerend opgetreden bij de mondelinge verdediging. De commissie benadrukt echter dat de vastgestelde discrepantie niet voor alle afstudeerrichtingen geldt. Dit is ook de reden waarom het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde in taalcoaching is gestapt. De werkgroep Taalbeleid heeft een algemene nota met quoteringscriteria opgesteld, en er wordt gewerkt aan een algemeen beleid op dit vlak. De commissie vindt daarnaast dat sommige stageverslagen te zeer beperkt blijven tot de neerslag van een subjectieve beleving. Daarnaast stelde de commissie vast dat de meerderheid van de eindwerken zeker aan de norm voldoet, maar dat de kwaliteit van enkele werken ter discussie staat. Ook het niveau van toetsing bij andere opleidingsonderdelen is volgens de commissie voldoende maar voor verbetering vatbaar.

Ten slotte is de opleiding van oordeel dat ook op het vlak van internationalisering sterk gescoord wordt. Hierbij wordt verwezen naar de partnerschappen (*active exchanges*) met 114 hogescholen uit 23 Europese landen, en een hoge student- en docentmobiliteit, zowel inkomend als uitgaand. Alle studenten krijgen de kans om een internationale ervaring op te doen. Er is een groot aanbod van mogelijkheden om zelf naar het buitenland te gaan, en in het kader van de *internationalisation@home* krijgen alle tweedejaarsstudenten een cursus van buitenlandse docenten tijdens de *International Staff Days*. De laatstejaarsstudenten met wie de commissie sprak, waardeerden de kansen om in het buitenland ervaring op te doen. Zij verwezen in het bijzonder naar de voordelen van een grotere taalkennis en het volgen van het interessante Engelstalige programma Financiering- en verzekeringswezen in Letland. Zij vermeldden echter ook de in te lopen studietijd bij terugkeer. Sommige studenten waren van mening dat het laatste opleidingsjaar te belangrijk is om gedeeltelijk te missen wegens een verblijf in het buitenland.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient bij de beoordeling van de eindwerken strenger te waken over de algemene kwaliteit. Ze vraagt in het bijzonder aan de opleiding om het taalniveau van de eindprojecten intensiever te begeleiden.

De commissie raadt de opleiding aan het toetsingsniveau nog beter te bewaken.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 heeft vastgesteld dat de opleiding met betrekking tot het onderwijsrendement een beleid voert dat ook sterk wordt weerspiegeld in de studiebegeleiding (zie facet 4.2). Daarbij komen dezelfde elementen aan bod: objectieve communicatie naar potentiële studenten omtrent slaagkansen, maximaal wegwerken van instroomverschillen, leerstijlonderzoek bij eerstejaarsstudenten enzovoort. De opleidingsverantwoordelijken benadrukken dat de slaagcijfers in het tweede en derde jaar veel hoger liggen, wat erop wijst dat de selectiefunctie van het eerste programmajaar effectief is.

Uit het zelfevaluatierapport blijkt dat de hogeschool verkiest om absolute normen te bepalen, om het niveau van de afstuderende studenten maximaal stabiel te houden. De opleiding gaat een middelenverbintenis aan met de student en geen resultaatverbintenis: studenten die voldoen aan de eindcompetenties zullen een diploma behalen; de studenten die niet slagen kunnen een beroep doen op ondersteuning en krijgen de mogelijkheid om via een aangepast vertraagd studietraject toch nog af te studeren. De opleiding stelt in haar zelfevaluatierapport vast dat het Flexibiliseringsdecreet effectief aanleiding geeft tot meer uitstelgedrag. Het gemiddelde slaagpercentage voor het eerste jaar Bedrijfsmanagement, dat wil zeggen slagen zonder tekort of met tolerantie na de septemberzitting, evolueerde als volgt: 56 procent (2004-2005), 50 procent (2005-2006), 44 procent (2006-2007), 40 procent (2007-2008) en 48 procent (2008-2009). Hiermee blijkt dat de opleiding qua evolutie van de slaagcijfers standhoudt boven het gemiddelde in Vlaanderen, aangezien het slaagcijfer van de eerstejaars over de voorbije drie jaar gemiddeld 44 procent bedroeg, tegenover 40 procent in Vlaanderen. Gemiddeld bedraagt het slaagcijfer in het tweede jaar over de voorbije drie jaar circa 75 procent. Voor het derde jaar is dat 94 à 95 procent. De opleiding merkt op dat er weinig tot geen uitwisseling is van informatie omtrent rendementscijfers tussen de diverse hogescholen en universiteiten. Nochtans erkent de opleiding de waarde van die informatie om eventuele probleemsituaties, knelpunten en negatieve evoluties tijdig te signaleren en aan een nader onderzoek te onderwerpen. Om die reden wordt in het *Business Intelligence System* veel werk gemaakt van de opvolging van de resultaten van evaluaties. Als algemeen streefcijfer stelt de opleiding het Vlaamse gemiddelde voorop inzake slaagcijfers in het eerste jaar van het hoger onderwijs. De opleiding benadrukt echter dat het inperken van het uitstelgedrag bij studenten ongetwijfeld een van de grootste uitdagingen vormt voor de komende academiejaren.

De commissie besprak met de docenten van het eerste en tweede opleidingsjaar de lage slaagcijfers in het eerste studietraject. Er worden bijzondere inspanningen gedaan om de studenten op te volgen. Kennis van de Franse taal blijft een belangrijk probleem, vandaar de remediëringcursus. Er wordt op de (lesvrije) donderdagnamiddag ook extra les gegeven om de achterstand weg te werken. De overgang van het secundair naar hoger onderwijs blijft moeilijk. De eerstejaarsstudenten worden ook strikter opgevolgd betreffende aanwezigheden, studeerritme en eventueel afhaken. Dit extra stimuleren komt misschien betuttelend over, maar resulteert in een grotere slaagkans.

Wat de doorstroomanalyse betreft, blijkt dat 82 procent van de studenten die uiteindelijk een diploma behalen, afstudeert na drie jaar studie, wat overeenstemt met de normale doorstroomtijd voor het modeltraject van 60 studiepunten per jaar. Voor 14 procent van de studenten is één academiejaar extra nodig. Twee procent doet er vijf jaar over. Uit de voorbije drie academiejaren blijkt dat de gemiddelde studieduur drie jaar en twee maanden bedraagt. De gemiddelde studieduur is hiermee volgens de opleiding duidelijk nog onder controle. Recent, sinds het academiejaar 2008-2009, merkt de opleiding echter een substantiële daling van het aantal studenten dat na drie jaar afstudeert (77 procent ten opzichte van 84,7 procent in 2007-2008 en 82,4 procent in 2006-2007). Het betreft hier de generatie van studenten die haar volledige studieloopbaan na invoering van het Flexibiliserings-



decreet heeft afgewerkt. De commissie vindt het positief dat de opleiding onderzoek doet naar de studiedoorlooptijd, en vraagt om dit aspect verder te bewaken.

Tot slot verricht de opleiding ook jaarlijks onderzoek naar studie-uitval. In 2009-2010 kwam dat neer op 5,83 procent uitschrijvingen voor Bedrijfsmanagement. Studenten in het afstandsonderwijs behoren duidelijk tot de groep die sneller zijn studies staakt, aangezien de combinatie van studie, werk en gezin niet evident is. Uit het gesprek met het departementshoofd blijkt dat 29 procent van het aantal afhakers in het afstandsonderwijs achteraf niet gelukkig was met de studiekeuze. De opleiding is samen met het departement van plan om nog meer in te zetten op heroriëntering, en daarbij wordt eraan gedacht om de ontwikkeling van leerladders en leernetwerken in de toekomst te verbeteren. De commissie waardeert de aandacht die de opleiding aan afhakers besteedt, en moedigt haar aan om daarmee door te gaan.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om concrete en verifieerbare streefcijfers af te bakenen met betrekking tot het onderwijsrendement.

De commissie beveelt aan om verder aandacht te blijven besteden aan de afhakers.

De commissie adviseert om de studiedoorlooptijd goed te bewaken.

#### **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.

## Globaal oordeel

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

- het zelfevaluatie-rapport 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.

Het zelfevaluatie-rapport van de opleiding was volgens de commissie een goed gestructureerd werkstuk, waarmee de opleiding blijf gaf van zelfkritische zin. Het rapport gaf volgens de commissie blijf van een duidelijke visie en filosofie.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op de eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende verbeteringsacties gepland of uitgevoerd te hebben:

- **Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor**  
Momenteel wordt binnen de diverse afstudeerrichtingen, mede in functie van de ontwikkeling van *learning outcomes* en toetsbeleid, het competentiedenken in het onderwijs verder ontwikkeld. Bij de eerstvolgende bijeenkomst van KulEco zal het specificeren van de competenties in functie van de afstudeerrichtingen, keuzetrajecten en verdiepingstrajecten worden besproken.
- **Domeinspecifieke eisen**  
In het kader van de uitbouw van internationale samenwerkingsverbanden was er in februari 2012 een werkbezoek van de hoofdverantwoordelijke van de *Virtuelle Hochschule Bayern* (in verband met methodieken en mogelijke samenwerking inzake afstandsonderwijs). In april 2012 is er een driedaags werkbezoek van de coördinatoren aan de hogeschool van Montluçon. In de nabije toekomst zijn contacten gepland met de Finse partnerhogeschool (Fins onderwijssysteem voor hoger onderwijs) en blijft uiteraard de samenwerking met Windesheim (Zwolle) ook actueel. Daarnaast worden de keuzetrajecten in Eventmanagement na overleg met het werkveld ondertussen anders opgedeeld: Businesssevents, Leisure & citymanagement, Music & entertainment. Keuzetrajecten worden steeds afgetoetst qua relevantie bij het werkveld. In dit kader worden de tewerkstellingscijfers ook jaarlijks opgevolgd.
- **Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma**  
Het operationaliseren van het competentieonderwijs in de curricula is volop in ontwikkeling en uitvoering. Op het niveau van de hogeschool en het departement werd inmiddels een concreet taalbeleid opgestart. Met onder andere de invoering van een 'taalwijzer', met feedback aan studenten omtrent taal bij indienen van papers enzovoort. Dat werd in 2011-2012 al gradueel ingevoerd vanaf het eerste jaar.
- **Eisen professionele gerichtheid van het programma**  
Na de mondelinge rapportering op het einde van het visitatiebezoek werd de evaluatie van de observatiestage in het eerste en tweede jaar al opgenomen in het overleg met de stageplaatsen. Uit de bevraging blijkt momenteel geen eenduidig advies (bleek ook al uit het verslag opleidingsrapport). Dat wordt verder opgenomen.

- **Samenhang van het programma**  
De transparantie van het programma wordt, gezien de veelheid van afstudeerrichtingen, keuzetrajecten en uitdiepingstrajecten, continu meegenomen bij de ontwikkeling van nieuwe trajecten.
- **Studielast**  
De opleiding neemt de aanbevelingen omtrent de studielast en de studeerbaarheid van het programma op in de focusgesprekken en zal dat opvolgen. Ze blijft in associatieverband mee zoeken naar meer betrouwbare methodieken voor de kwantitatieve studietijdmetingen.
- **Afstemming tussen vormgeving en inhoud**  
Na de mondelinge rapportering (oktober 2010) door de visitatiecommissie, waarin de variatie in kwaliteit van het schriftelijke cursusmateriaal werd vastgesteld, was dit het algemene thema bij de functioneringsgesprekken in 2011 (alle collega's brachten hun cursusmateriaal mee naar het gesprek). Hierbij werd vastgesteld dat werkelijk het overgrote deel van het cursusmateriaal van zeer goede tot goede kwaliteit is. De zeer weinige uitzonderingen hierop werden hierop aangesproken, en verdere opvolging is voorzien.
- **Beoordeling en toetsing**  
Het competentiegericht toetsen wordt ondertussen uitdrukkelijk meegenomen in het omvormingsproces naar *learning outcomes*, gekoppeld aan het toetsbeleid.
- **Kwantiteit personeel**  
De taakbelasting van de docenten zal opgenomen worden in de volgende bevragingen.
- **Materiële voorzieningen**  
De knelpunten werden al besproken op de studentenraad. Actiepunten worden stapsgewijs uitgevoerd.
- **Studiebegeleiding**  
De opleiding denkt aan het uitwerken van een PWO-project waarin de begeleiding van eerstejaarsstudenten geëvalueerd kan worden in functie van verhoogde slaagkansen. Ze zal dat thema bij een volgende oproep voor projecten naar voren schuiven. Ook de andere aanbeveling omtrent communicatiekanalen wordt opgevolgd, en de bekendheid van de dienst Studentenvoorzieningen is al aangepakt op de introductiedag 2011-2012.
- **Evaluatie resultaten**  
Vanuit de overkoepelende dienst Kwaliteitszorg van KATHO werd al actie ondernomen om de kwaliteitszorg ook toe te spitsen op de vakinhoudelijke aspecten van de opleiding.
- **Maatregelen tot verbetering**  
De PDCA-cyclus werd ondertussen nadrukkelijk geïmplementeerd.
- **Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld**  
In het academiejaar 2011-2012 is er inmiddels een goedwerkende studentenraad (met een vijftiental effectief actieve leden); de spreiding kan wel nog beter over de diverse afstudeerrichtingen. Een alumniwerking bestond al, maar is inmiddels nadrukkelijker verder uitgebouwd. Zo haalde KATHO in oktober 2011 met het initiatief '*HANTAL After Work Party*' meer dan 500 deelnemers. Daarnaast werkt de opleiding aan de uitwerking van een goed CRM-pakket om onder meer gegevens (interesses) van alumni ook beter te kunnen aanwenden bij het aankondigen van posthogeschoolvorming enzovoort. Het softwarepakket is momenteel in ontwikkeling (maart 2012).
- **Gerealiseerd niveau**  
Het taalniveau van de eindwerken wordt momenteel strikter opgenomen in het kader van het taalbeleid (KATHO overkoepelend en departementaal). Het toetsingsniveau wordt opgenomen in de ontwikkeling van de nieuwe leerlijnen.
- **Onderwijsrendement**  
De *balanced scorecard* en het BIS-systeem (*Business Intelligence*) werden inmiddels, in samenwerking met een spin-off van Lessius Mechelen en in het kader van een Europees project, verder geprofessionaliseerd. Inmiddels werden van voldoende academiejaren al gegevens geanalyseerd om binnenkort deze streefcijfers op een zinvolle manier te kunnen formuleren. De drop-out wordt opgenomen door de studie- en studentenbegeleiding op centraal en departementaal niveau. De studiedoorlooptijd wordt consequent opgevolgd in het *balanced scorecard*-systeem.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet   | score onderwerp  |
|---|---|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |   | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |   | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed  |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | AFI, AFI-HAO: goed<br>FVE, MAR, MAR-HAO, LOG, EVM,<br>EVM-HAO:<br>voldoende |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké   |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | AFI, FVE, MAR,<br>LOG, EVM: goed<br>AFI-HAO, MAR-HAO, EVM-HAO:<br>excellent |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.  |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | goed  |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |   |                  |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | goed  |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed  |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |   | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed  |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed  |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |   | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | goed  |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |   | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**KATHO**            **Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit in afstandsonderwijs (AFI-HAO)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)
  - afstudeerrichting Marketing in afstandsonderwijs (MAR-HAO)
  - afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
  - afstudeerrichting Eventmanagement (EVM)
  - afstudeerrichting Eventmanagement in afstandsonderwijs (EVM-HAO)



## Lessius Mechelen

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan Lessius Mechelen**

De ontstaansgeschiedenis van de hogeschool Lessius Mechelen gaat terug tot 1885 toen de Zusters van Vorselaar het O.L.Vrouw van de Haminstituut oprichtten. Daarin verwierf het Hoger Handels- en Taleninstituut geleidelijk een grotere zelfstandigheid en werd het instituut uiteindelijk De Ham Hogeschool genoemd. In 1995 fuseerde De Ham Hogeschool met het Hoger Instituut Coloma, het Hoger Instituut voor Verpleegkunde Sint-Norbertus en het IKPH tot de Katholieke Hogeschool Mechelen (KHM). Sinds het academiejaar 2010-2011 ging de KHM een verregaande operationele samenwerking aan met de Lessius Hogeschool Antwerpen. De KHM werd als gevolg daarvan omgedoopt tot Lessius Mechelen. De integratie tussen de beide hogescholen heeft tot doel de onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten nog verder uit te breiden en maximale synergie te realiseren. Lessius wil zich ook gezamenlijk profileren op de as Antwerpen-Mechelen en binnen de Associatie KU Leuven.

Lessius Mechelen bestaat uit vier campussen en biedt zowel academisch als professioneel gerichte bacheloropleidingen aan. De professionele bacheloropleidingen en de bachelor-na-bacheloropleidingen omvatten vier studiegebieden: Bedrijf & communicatie, Design & technologie, Gezondheid & welzijn en Onderwijs & vorming. Lessius Mechelen neemt de studiegebieden als uitgangspunt voor het aflijnen van de departementen binnen de hogeschool.

De bacheloropleiding Bedrijfsmanagement ontstond veertig jaar geleden. In september 1971 werd de nieuwe afdeling Boekhouden-informatica opgericht, die later werd omgevormd tot de optie Accountancy-fiscaliteit. Deze opleiding is in feite de voorloper van de huidige opleiding Bedrijfsmanagement. In 1988 kwam een nieuwe optie 'Expeditie, distributie en transport', die later werd herbenoemd tot Logistiek management. In 1996 volgden de optie Marketing en de optie Financie- en verzekeringswezen. In 2005 werd de afstudeerrichting Mondiaal ondernemen, het huidige Internationaal ondernemen, opgestart.

De opleiding Bedrijfsmanagement behoort voortaan tot het studiegebied Bedrijf & communicatie (voorheen Handelswetenschappen & bedrijfskunde), en is gevestigd op Campus De Vest. De professionele bacheloropleidingen Communicatiemanagement, Informaticamanagement en multimedia, Journalistiek, Officemanagement en Toerisme- en recreatiemanagement behoren tevens tot het departement Bedrijf & communicatie.

Het huidige opleidingsaanbod van de opleiding Bedrijfsmanagement aan Lessius Mechelen omvat vijf afstudeerrichtingen: Accountancy-fiscaliteit, Financie- en verzekeringswezen, Internationaal ondernemen, Logistiek management en Marketing.

In totaal werden voor het academiejaar 2010-2011 op campus De Vest 2251 studenten ingeschreven. Binnen de groep Bedrijf & communicatie telt Lessius Mechelen 2407 studenten, waarvan 531 in de opleiding Bedrijfsmanagement. Per afstudeerrichting zijn de volgende aantallen studenten ingeschreven: Accountancy-fiscaliteit, 191 studenten; Financie- en verzekeringswezen, 76 studenten; Internationaal Ondernemen, 38 studenten; Logistiek management, 84 studenten en Marketing, 142 studenten. Ten slotte volgen 48 studenten de avondopleiding Bedrijfsmanagement.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De bachelor Bedrijfsmanagement is een professioneel gerichte bacheloropleiding die de hogeschool onderbracht in het studiegebied Bedrijf & communicatie. Wat niveau en oriëntatie betreft, stelt de commissie vast dat de opleiding tegemoetkomt aan de decretaal opgelegde normen wat algemene en algemene beroepsgerichte competenties betreft.

In de doelstellingen wordt ruim aandacht geschonken aan competentiegericht leren, waarbij de opleidingsdoelstellingen op de volgende pijlers steunen: communicatievaardigheden, informatievaardigheden, bedrijfskundige vorming en beroepsspecifieke vorming. Vertaald naar de eindcompetenties van elke afstudeerrichting komt de opleiding aldus tot vijf beroepsrollen: de rol van informatiebeheerder, communicator, organisator/coördinator, beleidsadviseur/ondernemer en kwaliteitsbewaker. De doelstellingen van elke pijler zijn vertaald in eindcompetenties per leerlijn, die zijn uitgeschreven in gedragsindicatoren op verschillende niveaus.

Bij het opstellen van de doelstellingen en het formuleren van de vereiste eindcompetenties maakte de opleiding gebruik van het eindrapport 'Bamaprofielen' van de Associatie KU Leuven, het competentieprofiel Bedrijfsmanagement dat binnen de associatie KU Leuven tot stand kwam, de SERV-beroepsprofielen, de beroepenfiches van de VDAB, en de opleidings- en beroepsprofielen van de VLOR. Ook de afgestudeerden en het beroepenveld werden betrokken bij het opstellen van de eindcompetenties. Onder impuls van het KulEco-overleg – het overleg tussen departementshoofden van alle departementen Handelswetenschappen en bedrijfskunde van de hogescholen in de Associatie KU Leuven – werd in 2007 de eerste aanzet gegeven tot het herschrijven van de eindcompetenties. Het doel was om voor alle opleidingen Bedrijfsmanagement van de Associatie KU Leuven tot gelijkaardige eindcompetenties te komen.

Per afstudeerrichting heeft de opleiding een competentiematrix opgesteld. In de ECTS-fiches staat duidelijk vermeld wat de beoogde eindcompetenties zijn. Via de leerdoelen zijn de eindcompetenties en de hierbij horende gedragsindicatoren concreet toegepast op het opleidingsonderdeel. In de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI) verwerft de student de eindcompetenties van een boekhouder, dossierbeheerder of fiscaal adviseur. Hij kan ook de titel van accountant (IAB) of belastingconsulent (BIBF) behalen, en zo vrijstellingen behalen indien men zich wil vestigen als zelfstandig boekhouder-fiscalist. In de afstudeerrichting Financier- en verzekeringswezen (FVE) worden studenten opgeleid tot financieel adviseur (kredieten, verzekeringen, beleggingen), makelaar,



onderschrijver of schadebeheerder verzekeringen of gespecialiseerd financieel medewerker. Logistiek management (LOG) reikt de eindcompetenties aan voor een beginnende logistiek medewerker, expeditie, transport- of distributieplanner of voorraadbeheerder. Bij Marketing (MAR) wordt de student opgeleid tot een commercieel bediende, *sales representative*, accountmanager, marketingmedewerker, marketingassistent of *customer relations marketeer*. Afgestudeerden in Internationaal ondernemen (ION) verwerven de eindcompetenties tot polyvalente medewerkers in kmo's en multinationals. Ze krijgen ook doorgroeikansen tot verschillende managementposities met een internationale verantwoordelijkheid. De focus werd bij het opstarten van deze afstudeerrichting vooral op China gelegd, omdat in het hoger onderwijs – afgezien van sinologie – weinig vorming op dit vlak wordt aangeboden. Kennis van de Chinese taal is daarbij uiteraard heel belangrijk (30 procent van het curriculum). Tijdens het visitatiebezoek geeft de opleiding aan dat zij al in het nieuwe academiejaar de focus heeft opengetrokken naar de nieuwe economieën (BRIC-landen), en dat deze inspanningen in de volgende jaren zullen verdergezet worden.

De commissie waardeert de inspanningen van de opleiding om voor alle vooropgestelde competenties per opleidingsonderdeel aan te geven op welk niveau een student die competentie moet beheersen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus: elementair, doorgroe- en integratieniveau. Desondanks heeft de commissie de overtuiging dat de consistente formulering van de competenties een aandachtspunt blijft. Binnen de vakgroepen moet er volgens de commissie dan ook een afstemming van de consistente formulering van de competenties over de afstudeerrichtingen heen tot stand komen onder supervisie van de afstudeerrichtingcoördinatoren. De commissie stelt zich bovendien de vraag of het competentieniveau 'integratie' voor diverse competenties noodzakelijk is voor de uitoefening van het beroep. De commissie heeft ook opgemerkt dat de recente hervorming van de afstudeerrichting ION nog moet worden gereflecteerd in de competentiematrix. Ze vraagt de opleiding hier werk van te maken.

Uit het ZER blijkt dat het verder concretiseren van het competentiedenken bij het docentenkorps een aandachtspunt blijft. Hierover bevraagd door de commissie verduidelijkte de directie dat de docenten begeleid worden bij de omvorming van disciplinegericht naar competentiegericht onderwijs. Docenten krijgen zowel intern als extern een vormingsprogramma waarbij ze leren competentiegericht te toetsen en te focussen op generieke beoordelingsniveaus. Binnen elke opleiding is een docent als coach aangesteld om het competentiegerichte functioneren bij te brengen. Vanaf het academiejaar 2010-2011 is deze vorming overigens verplicht. De commissie is tevreden te vernemen dat de opleiding het competentiegerichte denken van de docenten op deze wijze actief tracht te bewerkstelligen.

De commissie pleit voor een groter accent op internationalisering en mobiliteit in de doelstellingen. De commissie vindt het wel een sterk punt dat de studenten van de afstudeerrichtingen MAR en LOG de mogelijkheid hebben tot biddiplomerings met de Brusselse Franstalige partnerschool Ephem (*Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales*).

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de doelstellingen op diverse manieren worden bekendgemaakt bij de studenten en het personeel. Per opleidingsonderdeel wordt in de ECTS-fiches aangegeven welke eindcompetenties de studenten moeten bereiken. De ECTS-fiches worden bij de start van de inschrijvingen gepubliceerd op de website van de hogeschool, zodat ook abiturienten zich langs deze weg kunnen informeren over de doelstellingen van de opleiding. Daarnaast krijgen de studenten een document met de eindcompetenties van de opleiding en de gekozen afstudeerrichting. De studenten met wie de commissie sprak, bevestigden kennis te hebben van ECTS-fiches die bij de eerste les werden uitgelegd. Over de verwachte gedragsindicatoren bleken de eerste- en tweedejaarsstudenten minder goed geïnformeerd. Vakinhoud en competenties worden overigens volgens de laatstejaarsstudenten méér benadrukt door docenten met een langere ervaring. De commissie vraagt de opleiding te waken over de heldere en volledige communicatie over de doelstellingen van de opleiding en de opleidingsonderdelen door alle docenten. Voor de personeelsleden organiseert de opleiding een drietal opleidingsvergaderingen per academiejaar, waar ze ingelicht worden over bijgestuurde doelstellingen, actuele thema's en beleidslijnen binnen de opleiding. Daarnaast komen de docenten op regelmatige basis samen om onderlinge afspraken te maken (onder andere afbakening doelstellingen per opleidingsonderdeel, bijsturing aan de hand van de competentiematrix...).

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om nog te werken aan de consistentie van de competenties over de afstudeerrichtingen heen en aan de implementatie van de gedragsindicatoren, in overleg met de afstudeerrichtingcoördinatoren.

De communicatie naar studenten met betrekking tot de doelstellingen van de opleiding en de opleidingsonderdelen kan worden verbeterd.

De commissie beveelt een sterker accent op internationalisering en mobiliteit in de doelstellingen aan.

### **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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende**

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

Jaarlijks stelt de opleiding per afstudeerrichting een domeinspecifieke competentiematrix op. De opleiding legt de klemtoon daarbij op twee belangrijke aspecten. In de eerste plaats wil zij professionals opleiden die onmiddellijk inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt, hierbij maximaal rekening houdend met de door het werkveld gevraagde expertise en competenties. In de tweede plaats wil de opleiding duidelijk de zin tot ondernemen stimuleren. De studenten worden gestimuleerd om via diverse projecten en opdrachten innovatief te ondernemen.

De opleiding beklemtoonde in het ZER en de gesprekken dat zij er bewust voor kiest om de studenten de eindcompetenties aan te bieden waar het werkveld het meeste nood aan heeft. Het is dan ook haar permanente zorg om voeling te houden met de bedrijfswereld, en de doelstellingen/eindcompetenties af te stemmen op de beroepspraktijk.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de domeinspecifieke eisen duidelijk vervat zitten in de eindcompetenties. De opleidingsverantwoordelijken en opstellers van het ZER gaven in dat kader tijdens de gesprekken met de commissie aan, dat de eindcompetenties van de opleiding in grote mate overeenstemmen met die uit het competentieprofiel dat binnen het KulEco-overleg tot stand kwam. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat bij de afstudeerrichtingen AFI, FVE en LOG de doelstellingen worden afgestemd op de vigerende beroepsreglementering. De opleidingsvereisten van de betrokken beroepsinstituten (BIBF, IAB, CBFA, BITO...) worden daarbij adequaat geïncorporeerd.

Voor het bepalen en het herzien van deze eindcompetenties werd het werkveld dan ook uitgebreid geconsulteerd. Bij het vorige facet werd ook al verwezen naar het KulEco-overleg waarin het associatiebrede competentieprofiel tot stand kwam. De eindcompetenties werden daarnaast getoetst aan het werkveld via vijf adviesraden (één per afstudeerrichting), en via stagebezoeken en gesprekken met eindwerkbegeleiders. Naast het werkveld worden ook de verschillende vakgroepen van de opleiding, de studenten en de alumni geconsulteerd, om de actualiteit van de eindcompetenties te verzekeren. Volgens de vertegenwoordigers van het werkveld met wie de commissie

een ontmoeting had, functioneren de hiertoe geïnstalleerde adviesraden behoorlijk. Het werkveld bevestigt dat de adviesraad een reële input heeft bij het bespreken van de competenties, en dat de opleiding suggesties snel implementeert. De commissie vindt dit een sterk punt.

Ten opzichte van andere professionele bacheloropleidingen in Bedrijfsmanagement profileert de opleiding zich in de verschillende afstudeerrichtingen door een aantal specifieke accenten te leggen. Zo wordt in het ZER beklemtoond dat de afstudeerrichting AFI bijzondere aandacht heeft voor het vennootschapsrecht en voor opleidingsonderdelen die het bedrijfsbeleid ondersteunen. In de afstudeerrichting FVE wordt onder meer aandacht besteed aan het kunnen interpreteren en inschatten van fiscale consequenties, en wordt geen luik immobiliën in de opleiding opgenomen. Bij LOG wordt er bewust voor gekozen om het aspect transport/expeditie meer tot uiting te laten komen dan het aspect (interne) logistiek. Er wordt ook geprobeerd om een invulling te geven aan duurzame logistiek. De afstudeerrichting MAR profileert zich door de nadruk op commerciële en analytische marketingcompetenties te leggen, en minder op het concept en de creatie van marketingcommunicatie. Ondanks deze specifieke accenten is de commissie van oordeel dat een verdere profilering ten opzichte van andere opleidingen, zoals die worden ingericht in andere instellingen, aangewezen is.

De commissie wil er echter wel de aandacht op vestigen dat de studenten worden gemotiveerd tot wereldwijd ondernemerschap in de afstudeerrichting ION. Een deel van de vorming gebeurt in samenwerking met Flanders Investment & Trade en Voka. De opleidingsverantwoordelijken hebben tegenover de commissie verduidelijkt dat de afstudeerrichting ION vooral gericht is op de vorming van medewerkers die lokale ondernemingen steunen in hun internationale ambities, eerder dan de rol van expat op zich te nemen. Naast de bedrijfskundige competenties leren de studenten zich vlot uitdrukken in drie wereldtalen, namelijk Engels, Frans en een derde vreemde taal (Duits, Spaans of Chinees). De studenten krijgen ook op maatschappelijk, politiek en cultureel vlak de nodige achtergrondkennis mee. De commissie vindt het positief dat binnen de afstudeerrichting ION het profiel wordt verbreed naar andere regio's en culturen.

De commissie is van oordeel dat de opleiding nog niet voldoende aandacht heeft besteed aan internationale benchmarking van het programma. De toetsing met de 'onmiddellijke buitenwereld' gebeurt al sinds jaren. Tot hiertoe werd echter te weinig aandacht besteed aan de toetsing op internationaal vlak. De directie gaf aan de commissie te kennen dat de hogeschool en het departement de eerstvolgende drie jaar prioriteit willen verlenen aan die internationale benchmarking.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om zich nog sterker te profileren ten opzichte van vergelijkbare opleidingen die worden ingericht in andere (Vlaamse) instellingen.

De commissie steunt de directie in haar voornemen om de komende jaren meer aandacht te besteden aan internationale benchmarking.

#### **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: | voldoende |

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: voldoende

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

De opleiding garandeert de relatie tussen doelstellingen en inhoud door middel van drie leerlijnen: informatie- en communicatievaardigheden, bedrijfskundige vorming en beroepsspecifieke vorming. De eerste twee leerlijnen zijn gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. Daarnaast wordt de leerlijn 'beroepsspecifieke vorming' per afstudeerrichting bepaald, namelijk:

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit: accountancy, fiscaliteit;
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen: financiewezen, verzekeringswezen;
- afstudeerrichting Internationaal ondernemen: interculturaliteit, marketingbeleid, logistiek, commercieel beleid;
- afstudeerrichting Logistiek management: *Supply Chain Management*, *Customer Service*;
- afstudeerrichting Marketing: marketinganalyse, marketingbeleid, commercieel beleid.

De competentiegerichtheid staat centraal. De studenten krijgen een basispakket met competenties waar in het werkveld de grootste nood aan is, en beroepstaken zijn het uitgangspunt voor het geïntegreerd aanbieden van kennis, vaardigheden en attitudes.

De opleiding heeft naar de mening van de commissie de afgelopen jaren hard gewerkt om een competentiegericht curriculum in het leven te roepen. Het vernieuwde competentieprofiel wordt sinds het academiejaar 2008-2009 gebruikt. Elke ECTS-fiche vermeldt per opleidingsonderdeel de beoogde eindcompetenties. Voor elke leerlijn bewaakt één vakgroep de vakinhouden en de geleidelijke competentieopbouw. Op die manier werken docenten actief mee aan de bewaking van de relevantie van de vakinhouden. Een competentiematrix wordt daarbij als ondersteunende tool gebruikt.

De gesprekken met opleidingscoördinatoren en kwaliteitsverantwoordelijken leerden de commissie dat de docenten verantwoordelijk zijn voor de ECTS-fiches, en dat de afstemming en de individuele aanpassing per vakgroep gebeuren. De fiches worden eenmaal per jaar opgemaakt, en zoals contractueel overeengekomen met de student liggen ze vast voor het lopende academiejaar. Ook de consistentie van de competentiematrix wordt regelmatig in onderling overleg tussen het opleidingsteam en de docenten geëvalueerd.

De belangrijke inspanningen gedurende de voorbije jaren nemen volgens de commissie niet weg dat het competentiegerichte onderwijs in de opleiding zich nog volop in een fase van ontwikkeling bevindt. Dat kon de commissie onder andere vaststellen bij het inkijken van de ECTS-fiches, die nog niet altijd consequent of volledig zijn ingevuld (zie ook facet 1.1). Ook de gehanteerde competentiematrix is niet vrij van fouten. De opleidingscoördinatoren en de kwaliteitsverantwoordelijken met wie de commissie sprak, erkennen deze problematiek. Tijdens de gesprekken vestigden de opleidingscoördinatoren er ook de aandacht op dat het niet evident is om binnen de vijf afstudeerrichtingen met eenzelfde tool eenzelfde doelstelling te halen. Niettemin wil

de commissie aanbevelen werk te maken van de correctie van de competentiematrices. Dit dient te gebeuren door ze als een team samen te stellen, eerder dan ze te beschouwen als de som van individuele ECTS-fiches. In de visie van de opleiding is Bedrijfsmanagement een disciplineoverschrijdende opleiding doordat de leerlijnen communicatie, vakinhoud en bedrijfskunde gecombineerd worden. Volgens de commissie komt dit nog duidelijk tot uiting in een aantal disciplineoverschrijdende opleidingsonderdelen binnen het programma en projecten waarbij studenten van verschillende afstudeerrichtingen samenwerken.

Wat de in de doelstellingen geformuleerde internationale dimensie betreft, refereert de opleiding onder andere gerefereerd aan de internationale stages, studiereizen en uitwisselingsprogramma's, studenten- en docentmobilititeit, deelname aan internationale conferenties en opleidingen, de samenwerking met de Brusselse Franstalige partnerschool Ephec, en de aandacht die in het opleidingsprogramma wordt besteed aan taal en cultuur. De commissie onderschrijft de voldoende werking en integratie in het programma van deze activiteiten, maar ze is na het horen van de docenten, de studenten en de opleidingsverantwoordelijken van oordeel dat de internationalisering van de opleiding nog meer impulsen moet krijgen. Vooral de studenten- en docentmobilititeit is minder groot dan vooropgesteld werd. De oorzaken hiervoor zijn grotendeels financieel en/of komen voort uit tijdsgebrek. De docenten pleitten voor een beperkter en concreter aanbod wat betreft opportuniteiten tot mobiliteit, een strengere selectie van buitenlandse scholen en stages, en duidelijkere informatie en meer aanmoediging naar de studenten toe. De commissie is tevreden dit te vernemen en wil de opleiding aanmoedigen de studentenmobiliteit aan te zwengelen. De afstudeerrichting Internationaal ondernemen kan op dit vlak meer dan behoorlijke resultaten voorleggen, waarbij het overgrote deel van de studenten een buitenlandse stage vervolledigt (vijf van de zeven studenten in 2007-2008, alle studenten in 2008-2009, vier van de vijf studenten in 2009-2010). Vanaf het academiejaar 2010-2011 is een internationale stage verplicht voor alle studenten Internationaal ondernemen, wat de commissie toejuicht.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding ervoor heeft geopteerd om een programma aan te bieden zonder keuzetrajecten, maar met volwaardige afstudeerrichtingen. Uit het zelfevaluatierapport blijkt dat de opleiding tot in 2003-2004 een gemeenschappelijk eerste programmajaar voorzag. Vanaf 2004-2005 besliste de opleiding in het eerste programmajaar een gemeenschappelijk pakket van 36 studiepunten aan te bieden, aangevuld met twee keuzemodules van elk twaalf studiepunten, om abituriënten meer vertrouwd te maken met de mogelijke afstudeerrichtingen. In het tweede programmajaar maakten de studenten dan hun definitieve keuze. In het academiejaar 2008-2009 werd het systeem van de keuzemodules uiteindelijk omgevormd tot een volwaardige start van de afstudeerrichtingen vanaf het eerste programmajaar. Om de student bij een eventuele keuzeverandering een soepele overschakeling naar een andere afstudeerrichting te bieden, worden er in het eerste semester van het eerste programmajaar slechts één of twee afstudeerrichtingspecifieke opleidingsonderdelen aangeboden. De commissie vindt het verder positief dat in elke afstudeerrichting wordt gestreefd naar het inrichten van enkele opleidingsonderdelen in het Engels. In de afstudeerrichting LOG en MAR kunnen de studenten ook een vierde taal als keuzevak volgen (twaalf studiepunten); in de afstudeerrichting ION kan gekozen worden tussen Chinees, Spaans of Duits (negentien studiepunten). In de overige afstudeerrichtingen ligt de klemtoon op het verwerven van de noodzakelijke eindcompetenties en is derhalve geen keuzemogelijkheid voorzien.

In 2008-2009 ging de opleiding van start met de avondopleiding voor de afstudeerrichtingen AFI en MAR. De lectoren met wie de commissie sprak, bevestigen dat het om hetzelfde programma als dat voor het dagonderwijs gaat, met dit verschil dat voor avondstudenten de oplossingen van vraagstukken niet tijdens de colleges worden besproken, maar als zelfstudie worden meegegeven. Omdat minder contacturen beschikbaar zijn, ligt het accent meer op specifieke vraagstukken in de stof en is voor een meer interactieve onderwijsvorm gekozen.

Het zelfevaluatierapport vermeldt een aantal aandachtspunten voor de docenten, die aanleiding kunnen geven tot curriculumherziening en -innovatie: onder andere een oog hebben voor actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied en het onderwijsbeleid, contacten en stages in het werkveld, en gesprekken met studenten, alumni en adviesraden. De afstudeerrichtingcoördinator inventariseert en formuleert voorstellen tot wijziging van het opleidingsprogramma, en legt dit advies voor aan de opleidingsraad. De curriculumherziening wordt vervolgens besproken met de docenten en het departementshoofd, waarna het advies van de departementale raad volgt. Het

opleidingshoofd voert de goedgekeurde wijzigingen door. Docenten zijn verantwoordelijk voor de actualisering van hun vakinhouden. Grondige curriculumherzieningen worden in de vakgroepen besproken, om de samenhang tussen de opleidingsonderdelen en de competentieopbouw binnen een leerlijn te bewaken. De commissie besluit dat op deze manier aan curriculumontwikkeling, -herziening en -innovatie alle bij de opleiding betrokken actoren participeren: studenten, docenten, de raden en vakgroepen en het beroepenveld.

De commissie heeft in haar gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld vastgesteld dat voor de afstudeerrichting AFI nog meer aandacht wordt gevraagd voor het werken met wetboeken. Ook zou de attitude tot levenslang leren sterker moeten benadrukt worden. Dit advies is al voor een deel opgevolgd. Sommige alumni zijn van oordeel dat het commerciële aspect van de opleiding te zwak is. Er komen verkoopgesprekken aan bod, maar volgens de commissie dient de competentieverwerving hier (tevens) op 'advies verlenen' te liggen. De commissie stelde daarnaast bij de ontmoeting met de studenten vast dat deze bij het uitwerken van een project geen duidelijke methodologie- of projectplanningsmethodes lijken te hanteren. Verder stelt de commissie vast dat het programma van de afstudeerrichting AFI sterk gericht is op het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB).

De commissie heeft verder vastgesteld dat het opleidingsonderdeel Bedrijfsmanagement in het eerste programmajaar een basis biedt voor de verdere opleiding. Dit opleidingsonderdeel zou echter nog kunnen worden verbreed en verder uitgewerkt, zodat het een nog sterkere basis biedt voor het vervolg van de opleiding. Verder is er binnen Internationaal ondernemen geen opleidingsonderdeel Internationaal management, wat de commissie betreurt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om de doelstelling van competentiegericht onderwijs in de werkelijkheid te verwezenlijken, onder andere door consistentie en correctheid van de daartoe gebruikte matrices te doen ontstaan en op lange termijn te garanderen.

De commissie beveelt de opleiding aan om de internationalisering van het opleidingsprogramma nog meer impulsen te geven.

## **Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed**

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

Zoals hoger vermeld (cfr. facet 2.1.), vertrekt het opleidingsprogramma vanuit een aantal op de kerncompetenties gebaseerde leerlijnen en wordt de kennisverwerving van de student op die manier in toenemende mate vervlochten met de ontwikkeling van vaardigheden die het maatschappelijke en beroepsmatige functioneren ondersteunen.

De commissie stelt vast dat de opleiding in het programma voldoende aandacht besteedt aan werkveldervaring. Dit gebeurt onder meer via vakoverschrijdende projecten, waarin bedrijfsrealistische taken worden gegeven en

via eindprojecten, stages, gastcolleges, bedrijfsbezoeken... Recente ontwikkelingen in het vakgebied en de beroepspraktijk worden opgevolgd, en gaven de voorbije jaren aanleiding tot curriculumherzieningen. Zo werden in alle afstudeerrichtingen nieuwe opleidingsonderdelen geïntroduceerd, vonden inhoudelijke aanpassingen plaats en ging meer aandacht naar Frans en Engels.

De opleiding legt sinds enkele jaren ook duidelijk de klemtoon op het opstarten van een onderneming en op bedrijfsbeheer, met name aan de hand van het project Ondernemen, waarbij studenten van alle afstudeerrichtingen worden aangemoedigd om vanuit een creatief idee een bedrijf te ondersteunen. Het disciplineoverschrijdende project Ondernemen wordt door de commissie positief onthaald. De commissie stelt vast dat het projectwerk als geheel vooral goed functioneert bij de afstudeerrichtingen MAR en AFI, maar minder bij FVE. Het initiatief is zeer lovenswaardig, maar vergt wellicht meer begeleiding en methodologie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van bestaande projectmanagementtechnieken. Uit gesprekken met studenten blijkt dat zij het project eerder ervoeren als een 'try-out', omdat de begeleiding bij het project nog niet optimaal was. Men probeert het project nu consistentier uit te bouwen. Vanaf het academiejaar 2010-2011 worden ook vaste uren ingepland in het lesrooster waarin studenten kunnen samenwerken in het kader van dit project. Lessius Mechelen werkt daarnaast samen met een aantal partnerscholen van de Associatie KU Leuven aan een onderzoeksproject van het OOF-Onderwijsontwikkelingsfonds over 'Practice Enterprise'. Dit is een nieuw concept van praktijkleren, waarbij studenten in een stabiele leer- en werkomgeving binnen de hogeschool deelnemen aan een authentieke of gesimuleerde 'real life' beroepscontext. De opleiding zoekt actief naar aansluiting tussen *Practice Enterprise* en het project Ondernemen.

De stage heeft, naast het verwerven van de nodige praktijkervaring, tot doel de studenten toe te laten zich professioneel te leren ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheden op te nemen. Het stageconcept wordt tijdens het tweede programmajaar aan de student voorgesteld, waarna deze zelf op zoek gaat naar een stageplaats. De stage vindt plaats in het laatste programmajaar en duurt acht tot twaalf weken, naargelang de afstudeerrichting. Studenten in de avondopleiding kunnen hun stage lopen in het bedrijf waar ze tewerkgesteld zijn, op voorwaarde dat hun dagelijkse taken verband houden met de door hen gekozen afstudeerrichting. Aangezien het uitvoeren van een stage door werkstudenten niet altijd gemakkelijk te combineren is met hun job, worden de mogelijkheden per geval bekeken en streeft de opleiding naar een flexibele regeling.

De stage wordt gelopen onder begeleiding van een stagementor (van het bedrijf in kwestie) en een toegewezen stagedocent (leerbegeleiding vanuit de opleiding). Stagementoren worden bij de aanvang van de stage uitgenodigd voor een informatiesessie, waar de opleiding en de doelstellingen toegelicht worden. Externe juryleden van eindprojecten worden via een evaluatieformulier geïnformeerd over de te beoordelen leerdoelen. Studenten rapporteren regelmatig over de stage via Toledo. Daarnaast is ook een terugkomdag met tussentijdse evaluatie voorzien. De laatstejaarsstudenten bevestigden tegenover de commissie dat het op zoek gaan naar een stageplaats wordt opgevat als een vorm van sollicitatie. De student kiest een project uit een door de opleiding samengestelde lijst, of kan zelf een stageplaats voorstellen. De studenten blijken goed op de hoogte van de evaluatiemethode en puntenverdeling. De stage wordt ervaren als een goede voorbereiding op de instap in het werkveld. Studenten AFI zijn van mening dat een nog specifiekere opleiding (productkennis) nodig is binnen deze afstudeerrichting. Studenten LOG wijzen op de vele verschillende uitwegen in hun vakgebied (onder andere luchthaven, zeehaven, transport...). De alumni met wie de commissie sprak, vinden het daarnaast positief dat de stageperiode voor Logistiek management is uitgebreid. De vertegenwoordigers van het werkveld verklaarden zich goed ondersteund te voelen door de opleiding. Zij pleitten tijdens de gesprekken wel voor een uitbreiding van het aantal gastcolleges, opdat de verschillende aspecten van een bepaalde sector aan bod kunnen komen en de studenten zich hierover een concreter beeld kunnen vormen.

De stage- en eindwerkbegeleiders met wie de commissie sprak, verdedigden de verschillen in stageduur tussen de afstudeerrichtingen. De stage duurt acht weken in de afstudeerrichting AFI en FVE, tien weken bij MAR en ION en twaalf weken voor studenten LOG. Uit de contacten met het werkveld blijken deze periodes realistisch. In de afstudeerrichting AFI is de stageperiode afgestemd op de voor deze richting cruciale BTW-periode. In de sector FVE is men van oordeel dat acht weken volstaan om de vereiste competenties te verwerven. De langere stageduur in de afstudeerrichting LOG is er gekomen op vraag van het werkveld om echte stageopdrachten

(zoals expeditiewerk, import enzovoort) mogelijk te maken. Bij ION en MAR wordt de langere stageduur verantwoord wegens het internationale karakter van de richting.

De stage- en eindwerkbegeleiders verduidelijkten tegenover de commissie hoe en waarom de deontologie of beroepsethiek in de stage geïntegreerd en beoordeeld wordt. Onder andere blijkt dat het concept 'duurzaam ondernemen' niet altijd duidelijk hanteerbaar is voor de studenten.

De stagebegeleiding dient strikter geborgd te worden, in het bijzonder bij verre buitenlandse stageplaatsen (zoals China). De stage- en eindwerkbegeleiders vinden dat begeleiding via videoconferenties geen optie is. Ondanks de sterke stimulering trekken buitenlandse stages nog steeds weinig studenten aan. De verantwoordelijken Internationalisering maakten aan de commissie ook duidelijk dat buitenlandse stages voor bepaalde afstudeerrichtingen, zoals AFI, weinig zinvol zijn, gezien de specifieke Belgische wetgeving hierrond. De commissie is echter van mening dat het aanbod van stageplaatsen in Brussel en Wallonië opportuniteiten kan bieden in de afstudeerrichting AFI. De commissie onderkent wel dat de opleiding al tracht internationale stages mogelijk te maken. Zo onderhoudt de opleiding wel contacten met de Amerikaanse ambassade voor het organiseren van stages binnen de afstudeerrichting FVE.

Naast de stage moet de student ook een eindwerkportfolio voorleggen. Als eindproject moeten de studenten een schriftelijke neerslag maken van de probleemanalyse, het verloop van de werkzaamheden en de eindresultaten. In principe moet het eindwerk praktijkgericht en theoretisch onderbouwd zijn. De studenten moeten in het eindwerk aantonen dat ze aan bepaalde competentievereisten van het beroepsprofiel voldoen. Er kan gekozen worden tussen een in overleg met een bedrijf voorgesteld onderwerp (concrete opdracht) of het schrijven van een *Small Business Project* in samenwerking met VlaJo, Unizo of Bizidee. In het gesprek met de commissie stelden de begeleiders van de eindwerken vast dat weinig studenten kiezen voor een *Small Business Project*. De uitwerking van het concept is meestal ontgoochelend, en de kwalitatieve meerwaarde is niet direct aantoonbaar. Het begeleiden van studenten in kleine individuele projecten levert meer kwaliteit op. Toch wordt het idee van een specifiek op iedere afstudeerafrichting afgestemd *Small Business Project* erkend als een interessante piste. De commissie wil de opleiding echter aansporen om een verplicht *Small Business Project* in te richten voor alle afstudeerrichtingen. De opleidingsonderdelen per afstudeerrichting kunnen er dan in geïntegreerd worden.

De commissie vindt het bovendien een sterk punt dat de studenten in de afstudeerrichtingen ION en LOG worden verplicht om hun eindwerk in het Engels of het Frans te schrijven.

De verantwoordelijken Internationalisering met wie de commissie sprak, verduidelijkten dat de internationale activiteiten bijdragen tot de professionele eisen van het programma, hoewel de mobiliteit globaal genomen te laag ligt. De opleiding zou sterker moeten netwerken met buitenlandse scholen en universiteiten. Immers, waar docentenuitwisseling is, volgt ook studentenmobiliteit. De verantwoordelijken Internationalisering zien de afstudeerrichtingscoördinatoren hiervoor in een voortrekkersrol.

De commissie stelt na inzage van het studiemateriaal vast dat de cursussen in alle afstudeerrichtingen beantwoorden aan de eisen inzake actualiteitsgehalte. Zo wordt het concept 'duurzaamheid' degelijk uitgewerkt in de cursus Bedrijfsmanagement. Er zijn echter ook lacunes: zo stelt de commissie vast dat in de afstudeerrichting ION vrijwel alle opleidingsonderdelen gericht zijn op communicatie, terwijl te weinig aandacht gaat naar het aspect ondernemen. Ook wordt in de cursussen te weinig consequent naar de ECTS-fiches verwezen, en lijkt de inhoud te weinig op elkaar afgestemd. Tot slot merkt de commissie op dat de opleiding veelvuldig gebruikmaakt van handboeken. De lectoren met wie de commissie sprak, erkennen dat heel wat handboeken worden gebruikt maar verdedigen deze keuze, omdat handboeken voor heel wat opleidingsonderdelen hét referentiekader vormen. Er vinden ook regelmatig updates plaats, en dit studiemateriaal blijft bruikbaar bij de uitoefening van de latere job. In de afstudeerrichting ION verlopen de evoluties zo snel, dat het gebruik van handboeken weinig zinvol is. Het gericht opzoeken van de juiste informatiebronnen behoort tot de aan te leren vaardigheden. Handboeken en cursussen worden regelmatig geëvalueerd. De studenten met wie de commissie sprak, verklaarden dat de meeste handboeken werkelijk gebruikt worden; sommige echter weinig of nooit. Ook bij de



afstudeerrichting FVE wordt een groot deel van het handboek niet gebruikt en wordt veelvuldig gebruikgemaakt van slides.

Tot slot stelt de commissie vast dat de opleiding ook aandacht heeft voor de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden en het concept 'duurzaamheid en maatschappelijke dienstverlening'. Binnen het departement werd het onderzoekscentrum Memori ('Mens-Economie-Maatschappij-Onderzoeks en Reflectie Instituut') opgericht, met expertise op het vlak van multimedia, communicatie, e-government en informatieveiligheid. Een project dat binnenkort gelanceerd wordt, is 'De meest duurzame consument ter wereld'. Verder zijn er eindwerken die onder de noemer van een vorm van maatschappelijke dienstverlening voor kleinere ondernemingen vallen. De docenten verwijzen ook naar het lesgeven aan diverse organisaties en de uitwerking van het project LOL (Logistiek Onderwijs Luchthaven). Ze beklemtonen ten slotte dat het aspect 'maatschappelijke dienstverlening en PWO' niet zo sterk in de opleiding aanwezig is, omdat het opstarten van initiatieven niet evident is.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om op voorstel van het werkveld het aantal gastcolleges nog verder uit te breiden, zodat de studenten zich een concreet beeld kunnen vormen van de verschillende aspecten van bepaalde sectoren.

De commissie vraagt aan de opleiding om het project Ondernemen nog efficiënter te begeleiden.

De commissie adviseert de opleiding de mogelijkheid te onderzoeken om afstudeerrichtings specifieke *Small Business Projects* te ontwikkelen, en hierin de verschillende opleidingsonderdelen te integreren.

#### **Facet 2.3 Samenhang van het programma**

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding wil de sequentiële opbouw en samenhang van het programma verzekeren via een aantal prioritaire doelstellingen in het opleidingsplan: systematische aanpassingen van het curriculum in samenspraak met het werkveld; optimalisering van stages/projecten/eindwerken; en horizontale en verticale vakgroepwerking. Er wordt gestreefd naar een inhoudelijke en didactische afstemming, zowel op het niveau van het opleidingsonderdeel, het programmajaar als de opleiding in haar totaliteit. Het opleidingstraject is gradueel opgebouwd: van sterk begeleid via begeleid-zelfstandig naar zelfstandig werken. De commissie stelt vast dat deze principes worden toegepast op de verschillende leerlijnen, waardoor de volgtijdelijkheid duidelijk is uitgewerkt. De leerlijnen borgen op die manier de consistentie van het programma. De commissie stelt vast dat een vakgroep per definitie is samengesteld volgens de leerlijn en zoals vooropgesteld minimaal één keer per academiejaar overlegt. De docenten verklaarden dat nog in andere constellaties wordt overlegd. Naast het algemene overleg op vakgroepniveau (opleidingsvergaderingen) wordt ook vergaderd op beroepsspecifiek vormingsniveau (deelvakgroepen). De algemene opleidingsvergadering komt om de zes weken bijeen. Het overleg verloopt zowel top-down (hogeschoolorganisatie) als bottom-up (onderwijzend personeel). De vakgroepen worden eerder ad hoc samengesteld. Het initiatief om opleidingsonderdelen op elkaar af te stemmen, komt vanuit het docentenkorps. Er zijn ook heel wat spontane overlegmomenten. Het overleg op het niveau van de opleiding en de

afstudeerrichtingen is wel formeel vastgelegd. De commissie is van oordeel dat het realiseren van een optimale samenstelling en werking van de vakgroepen actiepunten blijven, teneinde de samenhang en actualiteit van de opleidingsprogramma's te garanderen. Bovendien bevorderen de vakgroepen de betrokkenheid van de docenten in het totale programma.

Zowel in de gemeenschappelijke leerlijnen (informatie- en communicatievaardigheden; bedrijfskundige vorming) als in de beroepsspecifieke leerlijnen (per afstudeerrichting) is sprake van een geleidelijke opbouw van kennis en competenties. De studenten met wie de commissie sprak, bevestigden dat het programma gradueel is opgebouwd, maar signaleerden dat er vooral bij de afstudeerrichtingen AFI en FVE vrij veel overlappingsen zijn, en dat de lectoren hun vakinhouden te weinig op elkaar lijken af te stemmen. De studenten vinden dat lectoren meer zouden moeten samenwerken om binnen een afstudeerrichting vakoverschrijdend te kunnen gaan werken.

Het programma wordt binnen de Associatie KU Leuven afgestemd op de verschillende Vlaamse opleidingen Bedrijfsmanagement, zodat een gezamenlijk competentieprofiel kan worden ontwikkeld. Binnen de opleiding en de hogeschool kunnen studenten een diploma behalen in een andere afstudeerrichting van de opleiding Bedrijfsmanagement. De studietrajectbegeleider bevestigde tegenover de commissie dat het toepassen van volgtijdelijkheid haast onmogelijk is bij studenten die op één jaar een bachelordiploma in een andere afstudeerrichting willen behalen. In de praktijk zijn er overigens weinig studenten die dit doen. Afgestudeerden kunnen via een schakelprogramma ook een masterdiploma behalen. In de avondopleiding wordt een vervolgt raject op de graduaatsopleiding Marketing en boekhouden (CVO) aangeboden, waardoor een bachelor in het Bedrijfsmanagement kan behaald worden.

De studenten avondopleiding met wie de commissie sprak, toonden zich globaal genomen niet tevreden over de samenhang in het programma-aanbod. De meest gehoorde kritiek betreft het niveau van de leerstof en het gevoel dat het accent te veel op de theorie en te weinig op de praktijk ligt. De taalvakken vinden de studenten avondopleiding te algemeen en te weinig beroepsspecifiek gericht. In de afstudeerrichting AFI ontbreken volgens de werkstudenten opleidingsonderdelen zoals Vennootschapsbelasting, BTW en Projectmanagement. Zelfstudie moet aangemoedigd worden, en het aanbod aan zelfstudiemateriaal moet groter. De studenten erkennen dat de organisatie van de avondopleiding niet evident is, aangezien het om een relatief grote groep (48 personen) gaat.

De commissie wil de opleiding erop wijzen dat de avondopleiding op hetzelfde competentieniveau moet worden ingevuld als het dagonderwijs. Er zal in de toekomst opnieuw een evaluatie plaatsvinden, en er wordt ook een tevredenheidsenquête aangekondigd. Er zal ook opnieuw overleg met de CVO's plaatsvinden om de informatie over de avondopleiding te versterken. De commissie wil de opleiding vragen aan de slag te gaan met de feedback die deze acties opleveren. Volgens haar zou het programma kunnen verrijkt worden door meer te focussen op beroepsspecifieke competenties, al is dit moeilijk realiseerbaar binnen een eenjarige opleiding. Uit het contact met de studenten is het ook duidelijk geworden dat de combineerbaarheid van de opleiding met de professionele en familiale situatie vaak al vrij complex is. De commissie ziet het dan ook niet als een mogelijkheid om de opleiding qua duur uit te breiden. Ze wil de opleiding toch vragen om in de mate van het mogelijke tegemoet te komen aan de verzuchtingen van de studenten.

De opleiding beklemtoont in het ZER een gezond evenwicht te blijven zoeken tussen flexibiliteit, samenhang en voortgang van de studiebewaking voor elke student. Ongeveer de helft van de studenten volgde in het academiejaar 2009-2010 een persoonlijk deeltraject. De studietrajectbegeleider verklaarde tegenover de commissie dat het toenemende aantal persoonlijke deeltrajecten steeds moeilijker te beheren valt. Weliswaar is er een vrij strikt schema (volgtijdelijkheidstabel) opgemaakt dat als opvolgingsinstrument kan gebruikt worden, maar het aantal te behandelen dossiers ligt nu al op circa 300, en alles moet afgerond zijn tegen 15 november van een lopend academiejaar. Vooral tijdsnood ligt aan de oorzaak van de beheersproblemen, aangezien veel studenten te laat een persoonlijk onderhoud over hun dossier vragen. Daarnaast ontbreekt het de hogeschool aan een meer geavanceerd softwarepakket om de dossiers te beheren (waarbij de studenten zelf voor de input zouden kunnen instaan). Vanaf het academiejaar 2012-2013 zal het beheer van de PDT toevertrouwd worden aan de personeels- en studentenadministratie, en wordt de coördinatie toevertrouwd aan het hoofd van het departement ICT. De impact van de flexibilisering is niet alleen zwaar voor de studietrajectbegeleider. Ook het administratieve en technische personeel dat de dossiers moet opvolgen, wijst op de extra taakbelasting.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om het vakgroepoverleg op een systematische en gestructureerde manier te organiseren.

De commissie vraagt aan de opleiding om erover te waken dat – in het bijzonder bij de afstudeerrichtingen AFI en FVE – de lectoren hun vakinhouden meer op elkaar zouden afstemmen.

De commissie adviseert op basis van de evaluatie van de avondopleiding gerichte acties te ondernemen om de samenhang van dit programma te verbeteren.

### **Facet 2.4 Studieomvang**

#### **Beoordelingscriterium:**

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een academisch gerichte bachelor.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 2.5 Studielast**

#### **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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding voerde in 2007-2008 een studietijdmeting uit, waaruit volgens het ZER blijkt dat de reële studietijd aansluit bij de decretaal vastgestelde normen. Als meetinstrument werd gebruikgemaakt van het elektronische instrument van de Associatie KU Leuven, Metis. Het ZER maakt echter geen melding van het responspercentage op dit onderzoek.

De gemiddelde studietijd per studiepunt bedraagt 17,8 uur in het eerste programmajaar; 20,1 uur in het tweede programmajaar en 20,7 uur in het laatste programmajaar. De opleiding gaat ervan uit dat in elk programmajaar de gemiddelden beneden de minimale norm van 25 à 30 uur studiebelasting liggen. De kwaliteitsverantwoordelijken verduidelijkten tegenover de commissie dat uit de associatiegegevens blijkt dat metingen gemiddeld op 22 uur uitkomen. Bij opleidingsonderdelen die onder 20 of boven 30 uur zitten, wordt actie ondernomen, met name door het interpellieren van de docenten in kwestie. De commissie apprecieert het dat op basis van de studietijdmetingen bij over- of onderbelasting correctieve acties worden ondernomen. Voor bepaalde opleidingsonderdelen werden ook al maatregelen getroffen zoals het aanpassen van het aantal studiepunten, het opstellen van een studiewijzer, controle van aanwezigheden enzovoort. De kwaliteitsverantwoordelijken signaleerden tijdens de gesprekken dat studenten de studietijdmetingen niet steeds accuraat en soms zelfs niet invullen. De commissie wil de opleiding dan ook vragen hierover te waken en desnoods aanpassingen in de methodiek te voorzien. Tijdens de gesprekken bevestigden de studenten dat de opleiding goed studeerbaar is. Van de lectoren vernam de commissie dat een docent Engels daarnaast op eigen initiatief een takenlijst (met inbegrip van zelfstudie) door de studenten laat registreren. De vrijwillige medewerking aan deze studietijdmeting hangt sterk af van student tot student. De bekommernis van de opleidingsverantwoordelijken om de studietijd en de studeerbaarheid van de opleiding is de commissie echter wel duidelijk geworden.

In het ZER vermeldt de opleiding een aantal studiebevorderende en studiebelemmerende factoren. Stimulerend is het 'studentvriendelijk professionalisme', waarbij de student centraal wordt gesteld in de opbouw van het curriculum, de werkvormen en de begeleiding. Bij het opstellen van de jaarkalender wordt rekening gehouden met een spreiding van les- en examenperiodes. Lesvrije momenten kunnen zinvol benut worden door het ter beschikking stellen van studeer- en werkruimtes. Ook de samenwerking met het beroepenveld is erop gericht de studenten extra te stimuleren. Daarnaast voelen studenten het als een studiebevorderende factor aan om een beroep te kunnen doen op een studietrajectbegeleider. De grote toegankelijkheid van de docenten in het algemeen wordt ook sterk gewaardeerd. Uit een tevredenheidsenquête bij de laatstejaarsstudenten blijkt de tevredenheid over een aantal studiebevorderende aspecten, zoals de bibliotheek, de campusshop, studentenvoorzieningen enzovoort. De ongelijke spreiding van de studielast over de programmajaren ervaren de studenten dan weer als een studiebelemmerende factor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om de participatie van de studenten aan studietijdmetingen te bewaken.

#### **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:**

In aansluiting op de onderwijsvisie van de hogeschool heeft de opleiding vanaf het eerste jaar aandacht voor activerende en competentiegerichte werkvormen. Bij het zoeken naar afstemming tussen vormgeving en inhoud neemt de opleiding het 'studentvriendelijke professionalisme' als uitgangspunt. De meeste opleidingsonderdelen worden aangeboden in relatief kleine groepen. De opleiding streeft een mix van werkvormen na doorheen de opleiding. Voor diverse opleidingsonderdelen wordt gebruikgemaakt van projecten als werkvorm.

Doelgericht leren wordt vanaf het eerste jaar aangestuurd vanuit de studie- en studentenbegeleiding. De algemene studievoordigheden van de studenten worden vooral in het opleidingsonderdeel Bedrijfsmanagement ontwikkeld. De opleiding benadrukt sterk groepswork, -presentaties en -discussies, en in het derde programmajaar werken de studenten in teamverband aan het eindwerk. De afgelopen jaren heeft de opleiding bij de afstemming tussen vormgeving en inhoud aandacht besteed aan het studentgericht onderwijs, competentiegericht onderwijs en, daarop verder bouwend, ook competentiegerichte evaluatie. Het elektronische leerplatform Toledo werd geïntroduceerd, waarbij studenten gestimuleerd worden om zelf hun studievoortgang en persoonlijke organisatie te beheren. Nieuwe werk- en evaluatievormen zoals *peer*-evaluatie bij groepswork en het elektronische *Question Mark Perception* werden op punt gesteld. Bij de ontwikkeling van het gediversifieerde aanbod aan cursusmateriaal neemt het digitale leerplatform Toledo een centrale plaats in. In de opleiding wisselen hoorcolleges, werkcolleges, practica, groepswork en zelfstudie elkaar af. De commissie is van oordeel dat de gebruikte werkvormen en leermiddelen aansluiten bij het didactische concept.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding veel gebruikmaakt van handboeken, wat de lectoren verdedigen, omdat op die manier voor sommige opleidingsonderdelen steeds recent geactualiseerd materiaal kan worden aangeboden. Standaardwerken zijn voor studenten ook interessant met het oog op professioneel gebruik na het afstuderen. De opleidingscoördinatoren verduidelijkten tegenover de commissie hoe handboeken in de praktijk worden aangewend. Studenten van verschillende afstudeerrichtingen gaan samenzitten om toepassingen uit het basisboek Bedrijfsmanagement te oefenen. De basis van managementmethodologie wordt verder ontwikkeld in het project Ondernemen, waarin de studenten teamgericht leren werken (over de afstudeerrichtingen heen). Taaldocenten maken minder gebruik van specifieke handleidingen. Het accent ligt bijvoorbeeld bij Frans niet enkel op vakspecifiek taalgebruik, maar ook bij het leren dagdagelijks communiceren in het Frans. Wegens het beperkte aantal contacturen wordt in de avondopleiding vooral gebruikgemaakt van het elektronische leerplatform, en waar mogelijk wordt gewerkt met cursusmateriaal dat is aangepast voor afstandsleren.

De commissie stelde tijdens de gesprekken ook vast dat de lectoren achter het competentiegericht werken en evalueren lijken te staan, en dat de werkvormen studentvriendelijk en innoverend zijn. De studenten verklaren zich ook tevreden over het goede evenwicht tussen theorie en praktijk. De commissie is daarnaast van oordeel dat de opleiding op regelmatige basis de kwaliteit van de onderwijsvormen en -middelen en de afstemming ervan evalueert over de verschillende opleidingsonderdelen en programmajaren (onder meer via het vakgroepoverleg).

Het is de commissie duidelijk geworden uit het ZER en de gesprekken dat de opleiding ook aandacht heeft voor recente onderwijsontwikkelingen. Om actuele leersituaties bij te brengen, worden gastlezingen, bedrijfsbezoeken, praktijkreëel materiaal en cases, en projectweken geïntroduceerd.

Samenvattend waardeert de commissie de inspanningen van de opleiding om innoverende student- en praktijkgerichte werkvormen te implementeren. De commissie is positief over de veelvuldige initiatieven voor project- en groepswork, zowel in de verschillende afstudeerrichtingen als over de afstudeerrichtingen heen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **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 dienst Planning van de groep Bedrijf & communicatie staat in voor de planning en organisatie van de examens, en wordt hierbij ondersteund door het opleidingssecretariaat en de studietrajectbegeleider. De examenroosters worden via Toledo bekendgemaakt, minimaal vier weken voor de aanvang van de examens. De opleiding organiseert drie examenperiodes: januari, juni en augustus. Examens verlopen mondeling en schriftelijk (ook op de computer). Studenten met faciliteiten krijgen eventueel extra examentijd of andere examenfaciliteiten. De schriftelijke examens worden op eenvormige formulieren ingediend, waarbij de tijdsaanduiding en puntenverdeling duidelijk worden vermeld.

Het is de commissie duidelijk geworden uit het ZER en tijdens de gesprekken dat de eindverantwoordelijkheid voor de wijze van evaluatie van de opleidingsonderdelen bij de docenten ligt. De eindcompetenties en de onderwijsvorm bepalen daarbij de evaluatievorm. De laatste jaren streeft de opleiding naar variatie in de evaluatievormen: presentaties, papers, openboekexamens, computereexamens (zowel mondeling als schriftelijk)... De opleiding experimenteert tevens met 'leerwegaafhankelijk summatief toetsen' (in het kader van het OOF-project 'Lost'). Hierbij wordt een collega van een andere hogeschool betrokken bij de evaluatie van het opleidingsonderdeel Commerciële vaardigheden.

De studenten worden daarnaast gestimuleerd om zelf de verantwoordelijkheid op te nemen voor hun leergedrag. Zelf- en *peer*-evaluatie, en gerichte feedback van de docent moeten hiertoe bijdragen. De opleiding voorziet steeds meer tussentijdse evaluaties om de studenten te helpen hun leergedrag bij te sturen, te optimaliseren en meer studietijd te investeren. Uit de resultaten van de tevredenheidsenquêtes blijkt dat 90 procent van de instromers (2008-2009) en 77,7 procent van de uitstromers (2006-2007) tevreden was over de overeenkomst tussen examens en aangereikte leerstof.

De toetsingsvormen en -momenten worden van bij de start van het academiejaar door elke docent meegedeeld aan de studenten via de ECTS-fiches en Toledo. Bij de aanvang van de colleges worden de criteria en de manier van beoordeling eveneens bekendgemaakt. Studenten krijgen de mogelijkheid om na de bekendmaking hun resultaten met de trajectbegeleider te bespreken. De trajectbegeleider zet de studenten daarbij aan tot het nadenken over hun slaagkansen, en stuurt eventueel hun verdere studieaanpak bij.

De examencommissie stelt punten vast, verleent credits, verklaart studenten geslaagd of niet geslaagd en kent aan het einde van de opleiding de graden toe. De deliberatie gebeurt op het niveau van het opleidingsonderdeel (de individuele docent of het docententeam). Er wordt voorafgaand aan de examens een intervisiemoment georganiseerd, en er worden valideringsmomenten per docententeam ingericht. De examinatoren, de ombudsdienst en het opleidingssecretariaat staan steeds ter beschikking van de student op het inkijsmoment, dat volgt op de bekendmaking van de beslissingen van de examencommissie. Uit de gesprekken die de commissie met de studenten voerde, blijkt dat ze voldoende feedback krijgen en dat de docenten de examenresultaten achteraf met de studenten doornemen. Het examenreglement wordt bij het begin van het academiejaar overlopen en kan op Toledo worden geraadpleegd. De commissie is van oordeel dat de opleiding echter beter zou kunnen communiceren over de manieren waarop de studenten kennis kunnen nemen van de examenpunten. Die gegevens zijn beschikbaar via Bamaflex, maar weinig studenten weten dat en zoeken tevergeefs op Toledo. De commissie wil de opleiding dan ook vragen de communicatie aan de studenten efficiënter te voeren en de informatie te centraliseren op één platform.

Wat de communicatie van de evaluatiecriteria naar de studenten toe betreft, heeft de commissie kunnen vaststellen in het gesprek met de opleidingscoördinatoren dat het invullen van competenties op de ECTS-fiches pas twee jaar geleden werd opgestart. In dit proces worden de docenten begeleid door de onderwijscoach. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat de hogeschool en het departement verschillende studiedagen hebben georganiseerd om het personeel vertrouwd te maken met het competentiedenken. Binnen de opleiding werd in 2009 ook een expertiseklas opgericht rond 'competentiegericht evalueren'. De lectoren die hierover met de commissie van gedachten wisselden, toonden zich tevreden met dit initiatief. Na een algemene inleidende sessie vorig jaar, krijgt de expertiseklas een vervolg in individuele of kleine groepen om de eigen

opleidingsonderdelen te bespreken. De lectoren wijzen erop dat het soms moeilijk is om de grens te trekken tussen kennisaspecten en competentievaardigheden. De commissie heeft wel kunnen verifiëren dat de competenties en de gedragsindicatoren effectief worden gehanteerd door een groeiend aantal docenten bij evaluaties. Bepaalde opleidingsonderdelen lenen zich uiteraard meer tot competentiegericht evalueren dan andere. De docenten krijgen de tijd om zich aan te passen aan het generieke beoordelingskader, zodat er sprake is van integratie van dit proces en niet van een extern opgelegde verplichting.

Uit het gesprek met de studenten bleek dat ze over het algemeen voldoende op de hoogte zijn van de verwachtingen op het vlak van toetsing en beoordeling. Vooral in het eerste opleidingsjaar overlopen docenten en studenten samen de ECTS-fiches. Uit het gesprek met de commissie bleek echter ook dat studenten niet vertrouwd zijn met de nieuwe evaluatiemethode. De gedragsindicatoren kennen ze niet.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding de kwaliteit van de evaluaties en de eenvormigheid in de punttoekenning door de docenten bewaakt door de eenvormigheid van de 160 ECTS-fiches na te gaan. Maar ook door ze te verplichten vooraf examenvragen en verbeterchema's aan te maken en aan te leveren. Bij mondelinge examens maakt de docent als alternatief een beknopte notitie per student. Uit de tevredenheidsenquêtes blijkt dat de studenten voldoende op de hoogte zijn van wat de opleiding verwacht op het vlak van toetsing en beoordeling, en dat dit overeenstemt met de tijdens het academiejaar verworven kennis. Sinds 2008-2009 wordt geleidelijk met generieke beoordelingsniveaus gewerkt. Hierbij wordt per quoteringsomschreven in welke mate de relevante competenties verworven moeten zijn. Samengevat stelt de commissie vast dat een aanzet is gegeven tot competentiegericht evalueren, maar dat het gebruik van de generieke beoordelingscriteria nog verder dient te worden uitgebouwd.

Na inzage van de examenvragen stelt de commissie vast dat – in het bijzonder voor wat betreft de afstudeerrichtingen MAR en LOG – deze duidelijk aansluiten bij de leerstof, duidelijk geformuleerd zijn en op het niveau van een professionele bachelor zijn gesteld. In sommige opleidingsonderdelen kunnen de examenvragen nog meer competentiegericht worden geformuleerd.

De beoordeling van de stage berust tevens grotendeels op een competentiegebaseerde procesevaluatie. Zowel de student als de stagementor vullen eenzelfde tussentijdse (zelf)evaluatie in, die vervolgens samen wordt besproken. De evaluatieformulieren voor student en mentor werden in 2009-2010 aangepast aan de nieuwe competentieprofielen. Het eindcijfer voor de stage is voor de helft gebaseerd op de beoordeling van de stagementor, en dat vindt de commissie een sterk punt. De evaluatiecriteria refereren aan de door het werkveld vereiste competenties. De overige 50 procent van de beoordeling betreft de stageverslaggeving, waarbij criteria spelen zoals correct taalgebruik, het respecteren van de deadlines voor het inleveren van de opdrachtformulieren, groeps- en individuele gesprekken en beroepsethiek. De stage- en eindwerkbegeleiders bevestigden tegenover de commissie dat veel belang wordt gehecht aan het vermogen tot zelfevaluatie bij de student-stagiair. Het opzet van de stage is niet alleen het verder ontwikkelen van de competenties, maar veronderstelt ook een groeiproces en stimulant tot reflectie. Hoewel sommige studenten hun voorkeur uitdrukken om op mondelinge wijze te reflecteren over de stage, staan de stagebegeleiders achter een schriftelijke verslaggeving. Dit verplicht de student om zich beter te toetsen aan de vereiste competenties.

Het eindwerk wordt beoordeeld door de interne promotor (proces en eindproduct), na overleg met de opdrachtgever. De verdere evaluatie van het eindwerk wordt toevertrouwd aan een jury (met interne en externe deskundigen). De juryleden beoordelen elk afzonderlijk het eindwerk als product. Hierna volgt de mondelinge presentatie en de verdediging door de student, en komt de jury tot een gemeenschappelijk oordeel. De som van de verschillende deelscores is richtinggevend voor de eindscore. De eindscores worden achteraf gevalideerd door de interne promotoren. Voor zowel stage als eindwerk zijn de richtlijnen en de evaluatiedocumenten eenduidig opgesteld, zodat ze door de verschillende evaluatoren vlot en uniform ingevuld kunnen worden. De commissie stelde ook vast dat de stagebeoordeling op een professionele manier verloopt. Er wordt een adequate ondersteuning voorzien voor de stagementoren bij hun begeleiding en beoordeling van studenten tijdens de stage.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aan de opleiding om de studenten vertrouwd te maken met de nieuwe evaluatiemethode, waarbij gedragsindicatoren en generieke beoordelingsniveaus gehanteerd worden.

De commissie adviseert de opleiding om het gebruik van de generieke beoordelingscriteria verder uit te bouwen.

### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De toelatingsvoorwaarden voor de opleiding Bedrijfsmanagement zijn decretaal vastgelegd. Er wordt geen specifieke voorkennis vereist. Ongeveer twee op drie studenten die met de opleiding starten, zijn generatiestudent. De helft van de instromende studenten komt uit het TSO; de tweede grootste groep komt uit het ASO. De avondopleiding Bedrijfsmanagement wordt uitsluitend aangeboden voor de afstudeerrichtingen MAR en AFI, en vereist het graduaatsdiploma Marketing of Boekhouden.

Uit het zelfevaluatierapport blijkt dat het instroombeleid op hogeschoolniveau start met een intakeprocedure, waarbij studenten zo correct mogelijk worden geïnformeerd over de opleiding. Bij dit eerste gesprek worden de startcompetenties en studiehouding bij de kandidaat-studenten overlopen. Ze krijgen ook alle informatie over risicofactoren die het afhaken bevorderen. De opleiding beklemtoont dat het uitklaren van de instroom een activiteit is die al in het secundair onderwijs begint, met name door een samenwerking met een vijftiental scholen uit de regio die de overgang van het secundair naar het hoger onderwijs wil bevorderen door de studiekeuze te optimaliseren.

Ondanks deze inspanningen stelt de opleiding vast dat studenten uit bepaalde vooropleidingen statistisch lagere slaagkansen hebben. Uit een risicoanalyserapport uit 2005-2006 blijken studenten uit het ASO de hoogste slaagkansen te hebben en studenten uit het BSO de laagste.

In 2009-2010 bedroeg het aandeel allochtone jongeren 17,5 procent, wat voor de opleiding een belangrijk signaal is. Als criterium wordt hierbij uitgegaan van het aantal studenten Bedrijfsmanagement met een uitheemse familienaam. De commissie vindt dat andere criteria dan 'vreemde familienaam' wellicht meer predictief kunnen zijn voor het verschil in slaagkansen of het risico op stigmatisering. De hogeschool heeft in het



onderwijsontwikkelingsproject een beleidsplan inzake diversiteit uitgetekend. In dit beleidsplan wordt een blijvende inspanning van alle personeelsleden gevraagd op het vlak van sensibilisering en professionalisering wat diversiteit betreft. Daarnaast wordt het doelgroepgerichte kansenbeleid uitgewerkt en versterkt. Vooral voor het opleidingsonderdeel Frans zijn er studenten met zwakke instroomcapaciteiten die de opleiding moet ondersteunen. Daartoe wordt sinds 2006 een intensieve training (zomervakantiecursus) Frans aangeboden, waarbij het accent op communicatie (durven spreken) en grammatica gelegd wordt. Studenten met een taalachterstand voor Nederlands kunnen de Taalacademie volgen. Daarnaast blijft volgens de verantwoordelijken Studiebegeleiding- en advies ook Bedrijfsmanagement een probleemonderdeel, dat door de docenten zelf binnen de cursus wordt opgevolgd door het organiseren van (vrijblijvende) toetsen en evaluaties. De eerstejaarsstudenten met wie de commissie sprak, beklemtoonden daarnaast nog de nood aan kennismakingscursussen voor Boekhouden en Statistiek. De commissie wil de opleiding hiervoor dan ook aandacht vragen.

In de loop van het eerste semester vraagt de opleiding aan alle instroomstudenten om de LASSI- enquête in te vullen die peilt naar hun studiemethode. Studenten die moeilijkheden hebben met de studiemethode, worden door de studietrajectbegeleider uitgenodigd voor een gesprek.

De commissie stelt vast dat de opleiding studenten uit het BSO afraadt om de studie te volgen. In het academiejaar 2007-2008 werd voor deze groep studenten een aangepast traject voorgesteld: spreiding van 180 studiepunten over vier academiejaren: 40-40-50-50. Studenten die dit beperkte traject volgden, behaalden echter geen betere scores. De dienst Studentenvoorzieningen organiseert al verschillende jaren bij de start van het academiejaar een aantal sessies die specifiek gericht zijn op BSO-studenten. Vanaf 2010-2011 zullen BSO-studenten met studiesucces gevraagd worden om peter of meter te zijn van instromers uit het BSO.

De commissie vindt het een sterk punt dat Lessius samenwerkt met de VDAB voor gratis onlinecursussen voor studenten, in het bijzonder als remediëring bij taalachterstand. De opleiding speelt ook in op de veranderende instroom als gevolg van de flexibilisering. In het onderwijsontwikkelingsplan werden verschillende actieplannen met betrekking tot de trajectbegeleiding uitgeschreven. Binnen het programma geldt tolerantie voor alle opleidingsonderdelen, behalve eindwerk en stage. Er zijn geen beperkingen inzake volgtijdelijkheid, maar de opleiding geeft wel geadviseerde volgtijdelijkheid, waarbij de leerlijnen zo veel mogelijk gerespecteerd worden. Studenten kunnen naast het modeltraject ook een meer geïndividualiseerde studieloopbaan uitbouwen, bijvoorbeeld door het aantal opgenomen studiepunten over verschillende semesters te spreiden. In samenwerking met het Studenteninformatiepunt kent Lessius Mechelen faciliteiten toe aan studenten in uitzonderlijke situaties (topsport, medische redenen, sociale redenen ...).

Wat de doorstroom betreft, gaat de opleiding naast de instroombegeleiding actief een beleid voeren naar trisstudenten. Zij worden streng begeleid en moeten een contract ondertekenen dat ze elke les effectief zullen bijwonen. Indien niet worden ze uitgesloten.

De commissie stelt vast dat de opleiding naar een maximaal vrijstellingenbeleid (EVC-EVK) streeft. Studenten die al beroepservaring hebben opgebouwd, kunnen deze valoriseren via een bekwaamheidsonderzoek, waarna vrijstellingen voor bepaalde opleidingsonderdelen kunnen verleend worden. Hiervoor werd in samenwerking met de Associatie KU Leuven een EVC-procedure opgesteld. Studenten die al over kwalificaties beschikken die ook in de opleiding aan bod komen, kunnen hiervoor via een EVK-procedure vrijstelling aanvragen.

Na de studenten van de avondopleiding gehoord te hebben, is de commissie van oordeel dat er op het vlak van vrijstellingenbeleid een aantal aandachtspunten naar voor is gekomen. De opleiding zou voor de uitbouw van haar avondaanbod moeten overwegen om de al verworven kennis en vaardigheden van instromers in kaart te brengen. Er zou een beleid moeten gevoerd worden om rekening te houden met EVC-EVK en een beginsituatiemeting. De samenstelling van het programma en de verleende vrijstellingen voor de avondopleiding zouden moeten gebaseerd worden op de competenties en vakinhouden die verworven zijn op HBO5-niveau, eerder dan louter op basis van het aantal uren in HBO5-curricula. De commissie vraagt dan ook de

opleidingsonderdelen inhoudelijk te beoordelen vooraleer een vrijstelling te geven, en erop toe te zien dat de gedoeerde opleidingsonderdelen een voldoende hoog niveau halen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om voor de uitbouw van haar avondaanbod te overwegen om de al verworven kennis en vaardigheden van instromers in kaart te brengen.

De commissie beveelt de opleiding aan om een beleid te voeren waarbij rekening gehouden wordt met EVC-EVK en beginsituatiemeting in de avondopleiding.

#### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | goed      |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | goed      |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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: voldoende**

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

De commissie heeft kennis kunnen maken met een gemotiveerd personeelskorps. De commissie heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat de studenten en alumni tevreden zijn over de toegankelijkheid en toewijding van hun docenten. Ze benadrukten ook hun grote praktijkervaring. De opleidingsverantwoordelijken vermeldden daarnaast het engagement van de docenten als een van de sterke punten van de opleiding.

De commissie is van oordeel dat het door de groep Bedrijf & communicatie gevoerde personeelsbeleid is afgestemd op het algemene personeelsbeleid van de hogeschool. De hogeschool ontwikkelt een personeelsbeleid dat gebaseerd is op een personeelsbeleidsplan dat de missie en de strategische doelstellingen van Lessius weerspiegelt. Daarbinnen is er ruimte voor het leggen van een aantal eigen accenten. De directeur van de groep Bedrijf & communicatie en het opleidingshoofd Bedrijfsmanagement dragen samen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit HRM-beleid.

Het is de commissie duidelijk geworden uit het zelfevaluatie-rapport dat de huidige stand van zaken over het gevoerde personeelsbeleid van de opleiding gebaseerd is op een geïntegreerd personeelsbeleidsplan (academiejaar 2005-2006). Daarin zijn onder andere de algemene principes vastgelegd voor het personeelskader en functieniveaus, een kader voor taakstelling, algemene principes rond instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid, en is het professionaliseringsbeleid opgenomen. Tijdens het academiejaar 2005-2006 werden nieuwe competentieprofielen opgemaakt voor het onderwijzende personeel; in 2009-2010 volgden de competentieprofielen voor het administratief-technische personeel en het middenkader. Uit het gesprek dat de commissie voerde met de leden van het administratief-technische personeel blijkt dat deze profielen eerder een inventaris zijn van de verschillende taakanalyses, en dat de competentieprofielen nog niet echt gekend zijn. Daarnaast is het de commissie ook duidelijk geworden dat ze sinds de fusie met Lessius Antwerpen nog niet geactiveerd werden.

De opleiding vertrekt van het principe van resultaatgericht management om het personeel te begeleiden en te evalueren. De PDCA-cyclus wordt gevormd door het afstemmings-, functionerings- en evaluatiegesprek.

Jaarlijks vindt een informeel afstemmingsgesprek plaats tussen directie en personeel om de competenties en de wensen van de medewerkers in kaart te brengen, rekening houdend met de behoeften (opleidingsplannen) van de opleiding. Het afstemmingsgesprek kan aanleiding geven tot een herziening van de opdracht van een medewerker voor het volgende academiejaar. Om de twee jaar vindt een formeel functioneringsgesprek plaats, waarbij een gestandaardiseerde functieomschrijving als leidraad wordt gebruikt, de belangrijkste aandachtspunten worden samengevat en wordt nagegaan of bijkomende ondersteuning, bijsturing van vooropgezette doelstellingen of bijscholing zin hebben. Het evaluatiegesprek vormt het sluitstuk van de cyclus: tijdens de functioneringsgesprekken gemaakte afspraken en doelstellingen worden geëvalueerd in het licht van de functieomschrijving van de medewerker.

De afstemming- en functioneringsgesprekken moeten ook toelaten om de ambities en vormingsbehoeften van de lectoren te kennen. De hogeschool wil loopbaanontwikkelingsperspectieven bieden aan alle medewerkers via het

ontwikkelen en waarderen van hun competenties, en dit onder andere door middel van jobrotatie, *trainership*, projectwerk en bijzondere opdrachten. In dit verband verwijst het ZER onder meer naar studie- en trajectbegeleiding, e-leren, competentieleren, internationalisering, stage- en eindwerkbegeleiding... De functie van afstudeerrichtingscoördinator wordt tevens als een bijzondere opdracht beschouwd. Hij/zij moet de inhoud van de eindcompetenties per afstudeerrichting bewaken en is de contactpersoon bij wie de lectoren terecht kunnen met hun vragen en opmerkingen.

Er is een competentieportfolio beschikbaar om de loopbaanperspectieven op te volgen. De commissie is na inzage van deze medewerkersportfolio van oordeel dat dit een lovenswaardig initiatief is, maar dat in het portfolio te weinig aandacht is voor competenties en ontwikkeling.

Op het vlak van professionalisering organiseert de hogeschool jaarlijks een aantal vormingsweken en studiedagen. Op departementaal en opleidingsniveau wordt de professionalisering van de medewerkers ook door de vormingsbehoeften van de opleiding gestuurd en verloopt ze meer gestructureerd. Jaarlijks wordt een departementale vakboekenbeurs georganiseerd. Bovendien worden verschillende pedagogische/didactische en ICT-cursussen aangeboden op hogeschool- en associatieniveau. Globaal genomen vindt de commissie dat de navorming nochtans eerder beperkt is, en dat het gebruikmaken van het aanbod aangemoedigd moet worden. Bij de aanwerving van onderwijzend personeel hanteert de hogeschool verschillende criteria. Ten eerste is de vakinhoudelijke scholing belangrijk. Voor de opleiding Bedrijfsmanagement wordt daarvoor gekeken naar een diploma op academisch niveau of bachelorniveau met ervaring in de praktijk, de didactische vaardigheden als lector, de bekendheid met de sector van het onderwijs in het algemeen, praktijkgerichte competenties en onderwijskundige en/of onderzoeksinteresses.

Sinds 2004 krijgen nieuwe medewerkers tijdens een onthaaldag informatie over de structuur, de werking en het beleid van de hogeschool. Het onderwijzende personeel volgt tijdens het eerste jaar van tewerkstelling een traject 'didactiek hoger onderwijs'. Dit traject moet in principe gevolgd worden vanaf lesopdracht van 40 procent. Tijdens het tweede jaar van tewerkstelling richt de opleiding voor docenten een supervisie in met focus op de professionele identiteit. De commissie drukt haar tevredenheid uit over de begeleiding die aan nieuwe leerkrachten wordt geboden.

Sinds het academiejaar 2009-2010 betreft de opleiding ook de studenten bij de evaluatie van het docentenkorps. Ze kunnen echter enkel de opleidingsonderdelen evalueren die de docent twee jaar na elkaar in min of meer dezelfde vorm doceerde. In eerste instantie worden de resultaten van deze bevraging alleen gedeeld met de betrokken docent. Deze screening door studenten ervaren de docenten die de commissie heeft ontmoet als positief. De docenten wisten de commissie te vertellen dat ze onderling naar aanleiding van vakevaluaties op een spontane manier van gedachten wisselden. Sommige docenten volgen een college bij hun vakgenoten en vinden dit bijzonder leerrijk. De kwaliteitsverantwoordelijken vestigden tijdens de gesprekken de aandacht op het feit dat docenten die dit wensen, voor een eventuele didactische bijsturing een beroep kunnen doen op een onderwijscoach. Deze onderwijscoach werd pas in het academiejaar 2010-2011 aangesteld en biedt vanuit haar competentiegerichte werkervaring pedagogisch-didactisch advies.

De commissie stelde vast dat de opleiding in 2008 een werkdrukonderzoek uitvoerde bij het onderwijzende personeel. Daaruit bleek dat 60 tot 80 procent van de lectoren de werkdruk te hoog vindt. Enkele aan de groep Bedrijf & communicatie inherente oorzaken van de te hoge werkdruk zijn volgens het ZER onder andere de snelheid van veranderingen, het steeds toenemende takenpakket en het tekort aan professionele omkadering. Een actieplan moet de belangrijkste oorzaken van de werkdruk verlichten, onder andere door de afschaffing van extracurriculaire activiteiten, de beperking van het aantal inhaalexamens en de vereenvoudiging van de administratie. Daarnaast deelden de lectoren aan de commissie mee dat kleinere lesgroepen worden gegroepeerd, zodat herhalend doceren wordt voorkomen. De lectoren waarderen deze werkdrukverlagende initiatieven. De commissie is echter van oordeel dat de genomen werkdrukverlagende initiatieven niet volstaan om een voldoende continuïteit van de onderwijsopdrachten van het onderwijzende personeel te verzekeren. Ten gevolge van de jobrotatie komen zo de taakbelasting, de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs onder druk te staan.

Naast de decretaal voorziene participatieorganen wordt de betrokkenheid van het onderwijzende personeel versterkt door andere overlegorganen. Zo is elke lector lid van minimaal één vakgroep. De vakgroepen functioneren per leerlijn over de drie programmajaren van de opleiding heen. In het vakgroepoverleg worden de inhoud en de competentieopbouw van elk vakdomein besproken. Er is ook een opleidingsraad, waarin het opleidingshoofd en de afstudeerrichtingscoördinatoren meerdere keren per maand samenkomen. In eerste instantie verloopt het overleg met vakcollega's echter informeel, waarbij de focus dikwijls ligt op de onderlinge afstemming van vakinhouden.

De commissie wijst erop dat de samenwerking binnen vakgroepen beter kan, zodat de genomen – en waardevolle – initiatieven op het vlak van competentiegericht onderwijs beter op elkaar worden afgestemd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aan de opleiding om aandacht te hebben voor voldoende continuïteit van de onderwijsopdrachten van het onderwijzende personeel.

De commissie adviseert de opleiding om het competentieportfolio verder te ontwikkelen, zodat het beter kan benut worden in functie van de competentieontwikkeling van het onderwijzende personeel.

De commissie vraagt de opleiding om toe te zien op de professionaliseringsfrequentie, en om navorming actief aan te moedigen.

### **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: voldoende**

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

Uit het zelfevaluatie-rapport blijkt dat de opleiding de professionele ervaring en kennis van de beroepspraktijk van de docenten goed bewaakt. Bij het toewijzen van opdrachten stemt de opleiding de aanwezige competenties af op de vereiste competenties. Het opleidingshoofd en de opleidingsraad volgen dit jaarlijks op. Indien nodig worden nieuwe medewerkers aangeworven. De opleiding streeft er ook naar om personeelsleden aan te werven die nog deeltijds in de beroepspraktijk staan. Dit versterkt volgens de commissie de praktijkgerichtheid van de opleiding. De studenten en alumni, zo bleek uit de gesprekken, appreciëren dan ook in het bijzonder de praktijkgerichtheid van de docenten.

De onderzoekscoördinator fungeert als eerste aanspreekpunt voor docenten met een onderzoeksopdracht (PWO). Verder is de onderzoekscoördinator verantwoordelijk voor aspecten als technologische ontwikkeling, opvolging van procedures rond projectbeheer, organiseren van vormingsactiviteiten (projectmanagement, uitbouwen van een eigen onderzoekscultuur...), en de integratie van onderwijs en onderzoek.

Wat de vakinhoudelijke vorming en bijscholing betreft, ligt het initiatief bij de lector. De opleiding spreekt 'professionals' uit het beroepenveld aan om via lezingen, workshops en practicumbegeleiding hun ervaring (kennis en vaardigheden) door te geven. Door deze doelgerichte in-housevorming krijgen de (praktijk)lectoren de kans om nieuwe ontwikkelingen uit het beroepenveld snel te implementeren in hun onderwijsactiviteiten en/of het

cursusmateriaal. In het ZER wordt beklemtoond dat er daarnaast ruimte blijft voor persoonlijke initiatieven tot vorming vanwege de medewerker.

Verschillende docenten onderhouden internationale contacten met hogescholen, universiteiten en collega's. Het opleidingshoofd, de afstudeerrichtingscoördinator en/of de internationale coördinator participeren aan internationale conferenties die tot doel hebben de internationale netwerken van de opleiding uit te bouwen. Er wordt ook deelgenomen aan internationale projecten zoals 'Want2be' of 'ICTforMe', wat perspectieven biedt om de internationale dimensie te versterken. Lectoren die participeren aan buitenlandse uitwisselingsprojecten dragen hun enthousiasme achteraf tevens over op studenten en collega's. De opleiding is nochtans van oordeel dat de gestructureerde lectorenmobiliteit tot hiertoe nog te beperkt is. De commissie waardeert de al genomen initiatieven maar sluit zich ook bij deze vaststelling aan. Ze wil hierbij nadrukkelijk wijzen op het belang van het uitbouwen van internationale gerichtheid van de docenten in de afstudeerrichting Internationaal ondernemen, waarvoor de commissie tevens vaststelde dat de mobiliteitscijfers voor docenten beter kunnen. Een hoge internationale mobiliteit en gerichtheid van docenten kunnen de aantrekkelijkheid en het actualiteitsgehalte van deze afstudeerrichting alleen maar ten goede komen.

De commissie vindt het positief dat een aantal actiepunten voor internationalisering wordt ondernomen, waardoor de lectorenmobiliteit kan worden verhoogd. Zo wil de opleiding een divers aanbod van uitwisselingsmogelijkheden voorzien. Dit kan in de vorm van uitwisselingen of stages. Daarnaast zal de kern van partnerscholen waarmee intensief kan worden samengewerkt, verder worden opgebouwd. Voorlopige afspraken met (nieuwe) buitenlandse partnerscholen dienen geïmplementeerd en opgevolgd, opdat de studenten- en lectorenmobiliteit verhoogt. Tot slot apprecieert de commissie het dat de opleiding streefdoelen heeft geformuleerd voor lectorenmobiliteit: elke lector met een opdracht van minimaal 0,4 VTE moet één keer per vijf jaar actief zijn in een internationaal project, en moet minimaal één keer per vijf jaar internationaal mobiel zijn.

De commissie heeft akte genomen van het feit dat de lectoren van oordeel zijn dat het aspect 'maatschappelijke dienstverlening en PWO' niet zo sterk in de opleiding aanwezig is, en dat het opstarten van initiatieven op dat vlak niet evident is (cf. facet 2.2).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om haar internationaal-educatieve netwerk verder uit te breiden, in functie van de docentenmobiliteit.

#### **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:**

Voor het academiejaar 2009-2010 beschikte de opleiding Bedrijfsmanagement over 24,02 VTE onderwijzend personeel, gespreid over 73 personeelsleden. De commissie stelde daarbij vast dat 75 procent van het personeel tussen 40 en 59 jaar oud was. Ze vraagt aandacht hiervoor in het licht van de continuïteit van de opleiding. De opleiding staat volgens de commissie dan ook voor een vervangingsuitdaging, die opgenomen moet worden in het aanwervingsbeleid. De administratieve omkadering wordt verzekerd door twee opleidingsassistentes voor een

gezamenlijke opdracht van 100 procent. De opleiding doet ook nog een beroep op ongeveer 1,5 VTE voor algemene, financiële en studentenadministratie (drie personeelsleden).

De opleiding Bedrijfsmanagement is een van de oudere opleidingen binnen de hogeschool, wat geleid heeft tot een personeelsbestand met ervaring. Door de decretaal opgelegde norm voor vaste benoemingen van maximaal 72 procent VTE binnen de hogeschool én binnen elk departement, is momenteel 58 procent van al de personeelsleden vast benoemd. De grote meerderheid van het onderwijzende personeel (73 procent) is als statutair lector werkzaam binnen de opleiding. Zeven personeelsleden (10 procent) zijn praktijklector. De opleiding doet voor sommige opleidingsonderdelen een beroep op experts. Op dit ogenblik zijn dertien (17 procent) gastdocenten aangesteld met een beperkt opdrachtpercentage.

In het ZER wordt vermeld dat de stijging van het aantal studenten Bedrijfsmanagement groter was dan de andere opleidingen binnen de groep Bedrijf & communicatie. Gekoppeld aan de verdeling van middelen tussen de opleidingen op basis van studentenaantallen, heeft dit – verhoudingsgewijs – tot een toename van het personeel in de opleiding Bedrijfsmanagement geleid. Zo kon de opleiding in het academiejaar 2008-2009 0,39 VTE meer inzetten dan in 2007-2008. In 2009-2010 was er een toename van 2,48 VTE. Voor het academiejaar 2010-2011 beschikt de opleiding echter over 0,88 VTE minder dan het jaar voordien.

De opleiding vestigt er de aandacht op dat door de gesloten enveloppefinanciering, de decretaal opgelegde extra taken en een minimale omkaderingscoëfficiënt (OBE) van 1,0 met een voortdurend tekort aan middelen en een sterk gestegen taakbelasting van de personeelsleden rekening dient gehouden te worden. De toegenomen werkdruk heeft te maken met onder andere studie- en trajectbegeleiding, de meer geïndividualiseerde en intensieve stage- en eindwerkbegeleiding, de sterk toegenomen begeleiding bij projectwerk en practica enzovoort. Er wordt ook gewezen op het steeds groeiende aantal decretaal verplichte (studiegebiedonafhankelijke) taken, zoals internationalisering, invoering van de bamastructuur, studentenbegeleiding, levenslang leren, assessment van EVC/EVK, individuele leertrajecten, competentieleren, OOP's enzovoort.

De commissie waardeert het dat een aantal werkdrukverlagende initiatieven geïnteriseerd werd. Na gesprekken met vrijwel alle geledingen van het personeel en met de studenten concludeert de commissie dat vooral de taak van de studietrajectbegeleider overbelast is. Volgens het zelfevaluatierapport blijft de OBE-problematiek ook een permanent aandachtspunt, en daar sluit de commissie zich bij aan, omdat de continuïteit van de onderwijsopdrachten hierdoor kan bedreigd worden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan de werkdruk bij het onderwijzende personeel te bewaken en in de mate van het mogelijke gerichte acties te ondernemen.

De opleiding dient na te denken over de opvolging van personeelsleden die binnen afzienbare tijd de opleiding zullen verlaten.

**Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| 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 Bedrijfsmanagement is gevestigd op de derde verdieping van Campus De Vest in het centrum van Mechelen. De toegankelijkheid en de parkeergelegenheid van de campus zijn goed. Op de benedenverdieping bevinden zich het onthaal, het studentenrestaurant en twee auditoria, waarvan de opleiding gebruikmaakt. Alle lokalen zijn multifunctioneel ingericht en voorzien van didactische hulpmiddelen, zoals ICT-middelen en projectoren. De commissie waardeert de goede uitrusting van alle didactische ruimtes. De studenten kunnen op de verschillende campussen gebruikmaken van meer dan 250 pc's, die de hele dag ter beschikking staan. De commissie wil echter wel aandacht vragen voor de klachten van docenten en studenten over de temperatuur, de luchtkwaliteit en de geluidsisolatie op Campus De Vest.

De centrale bibliotheek is ingericht als werk- en studieplek voor de studenten. Er is een overzichtelijke opstelling van boeken, tijdschriften en naslagwerken. Er wordt daarnaast gebruikgemaakt van de Libis-catalogus, die het mogelijk maakt werken op te sporen in elke bibliotheek die verbonden is aan de Associatie KU Leuven. De opleiding is ook aangesloten op de netwerkbibliotheek van de Associatie KU Leuven. De virtuele bibliotheek is daarbij sterk uitgebouwd. De centrale bibliotheek is meer dan 50 uren per week geopend, en omvat drie grote leeszalen en werkruimtes. De commissie kon tijdens haar bezoek vaststellen dat de bibliotheek voortreffelijk is uitgebouwd en ook wat personeel betreft, uitstekend is omkaderd.

Op hogeschoolbreed niveau is digitaal leren een van de beleidsprioriteiten. Studenten en docenten hebben permanent toegang tot hun persoonlijke netwerkklocaties en internet. Het is ook van thuis uit mogelijk om e-mail, *homedrive* en intranet (Toledo) te raadplegen. De dienst Informatica van de hogeschool staat in voor de algemeen-technische en ICT-faciliteiten.

De opleidingscoördinatoren stellen dat de materiële voorzieningen op het vlak van e-leren afdoend zijn, maar zijn van oordeel dat studenten nog te weinig gebruikmaken van de ICT-infrastructuur. Tijdens de gesprekken met de studenten kon de commissie echter een ander geluid horen. De studenten gaven immers aan dat het pc-park op de campus verouderd en niet meer performant is, en dat de ICT-infrastructuur daarom minder door hen wordt gebruikt. Het technische personeel met wie de commissie sprak, wees erop dat zij de ICT-infrastructuur nochtans up-to-date houden met een budget dat jaarlijks begroot wordt. Het technische personeel gaf wel aan dat er een structurele traagheid van het netwerk op de campus bestaat, en dat de oorzaak hiervan nog niet gedetecteerd werd. Het is de commissie bijgevolg dan ook niet duidelijk geworden wat ten grondslag ligt aan het lage gebruik van de ICT-faciliteiten door studenten; al wijst de traagheid van het netwerk volgens haar in de juiste richting. De commissie vraagt de ICT-verantwoordelijken hier dan ook werk van te maken, door bijvoorbeeld de hulp van experts in te roepen binnen de eigen scholengemeenschap.

Vrijwel alle overige studievoorzieningen worden georganiseerd in samenwerking met de vzw Stip Lessius Mechelen: onder andere financiële ondersteuning, studentenhuisvesting, mobiliteit...

De ombudsman gaf de commissie te kennen dat de studenten tevreden zijn over de studievoorzieningen, in het bijzonder wat huisvesting en de mogelijkheid tot het lenen van fietsen betreft. De meeste vragen voor financiële

ondersteuning worden ook goedgekeurd. Het betreft hier enkel tegemoetkomingen en kortlopende leningen voor verplichte studiereizen. Iedere vraag wordt steeds individueel bekeken en afgewogen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aan de opleiding om de gebruiksvriendelijkheid van het computerpark te bewaken, en meer in het bijzonder de performantie van de ICT-voorzieningen te garanderen.

De commissie beveelt de opleiding aan om gebruik te maken van de kennis en expertise van andere opleidingen binnen de hogeschool om de aantrekkelijkheid van de campus te vergroten.

#### **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: voldoende**

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

In het zelfevaluatie-rapport wordt gesteld dat de studietrajectbegeleiding een prioriteit is op hogeschool- en departementsniveau. In de opleiding Bedrijfsmanagement werken de studietrajectbegeleider, het opleidingshoofd en de docenten deze begeleiding gezamenlijk uit. De departementale werkgroep Studie- en trajectbegeleiding, de ombudsdienst, de studentenbegeleiders en de medewerkers van de dienst Studentenvoorzieningen vervullen hierbij een ondersteunende rol.

Op het vlak van instroombegeleiding informeert de opleiding abiturienten via een informatiebrochure, SID-inbeurzen, 'meeloopdagen' voor het middelbaar onderwijs, infodagen, het 'Top Team'-managementgame en de toekenning van een award voor ondernemerstalenten in het secundair onderwijs. Op hogeschoolniveau werkte de werkgroep Studietrajectbegeleiding een volledige 'intakeprocedure' uit, die bestaat uit een intakegesprek bij een docent, de trajectbegeleider of het opleidingshoofd, een informatiegesprek bij de dienst Studentenvoorzieningen en eventueel een begeleiding van de studietrajectbegeleider. De opleiding organiseert een onthaaldag voor de nieuwe studenten.

Tijdens de gesprekken met de studenten Bedrijfsmanagement is het de commissie duidelijk geworden dat zij het nuttig zouden vinden om een kennismakings- of instroomcursus Boekhouden te volgen. De lectoren reageerden in de gesprekken echter terughoudend op een dergelijk idee, aangezien de vakantiecursus Frans geen waardering krijgt van de studenten. De lectoren van het eerste en tweede opleidingsjaar zijn dan ook van mening dat instroomcursussen niet nuttig zijn, tenzij de student daar individueel om vraagt.

Tijdens de opleiding worden studenten permanent over alle studieaspecten geïnformeerd via de docenten en Toledo. Sommige studenten lieten de commissie tijdens de gesprekken verstaan dat de communicatie niet steeds in alle duidelijkheid verloopt. De commissie vraagt dan ook aandacht voor de communicatiekanalen naar de studenten. Meer specifiek zou ze de opleiding willen vragen de studenten te consulteren in deze materie, opdat de communicatie steeds duidelijk en transparant kan verlopen.

In het academiejaar 2007-2008 werd per opleiding een studentenplatform opgericht dat erop gericht is de student kritisch te laten nadenken over zijn studiegedrag. De hogeschool streeft ernaar dit systeem verder te digitaliseren en uit te bouwen, om tot een volwaardig studentvoortgangstelsel te komen.

Verder wil de opleiding Bedrijfsmanagement de studenten begeleiden en motiveren door ze een studiemethode aan te reiken waarbij zij verplicht worden per hoofdstuk een schema te maken. Waar nodig kunnen studenten daarnaast vrijblijvend gebruikmaken van de studiebegeleiding. Voor studenten van het derde opleidingsjaar die niet slagen voor een opleidingsonderdeel, wil de opleiding tevens verplichte bijlessen inrichten, zo melden de lectoren de commissie. Ook houden zij een pleidooi voor het doceren aan kleinere groepen, zodat studenten efficiënter kunnen worden aangestuurd en gemotiveerd.

De commissie is van oordeel dat naast de formele studiebegeleiding tevens een grote rol is weggelegd voor de docenten in de dagelijkse begeleiding van de studenten. Zij drukten immers hun tevredenheid uit over het laagdrempelige contact tussen docent en student in de gesprekken. De commissie meent dan ook dat de studenten op het vlak van studiebegeleiding van een goed functionerende eerstelijnsstudiebegeleiding door de lectoren genieten.

Voor de studenten van de opleiding is tevens een ombudsman aanspreekbaar, die vooral tijdens de examens ruim beschikbaar is. Hij treedt op als eerste bemiddelaar tussen studenten en docenten in het geval van problemen of geschillen. Er kan specifiek op hem een beroep worden gedaan voor bemiddeling bij conflicten tussen studenten en docenten of tussen studenten onderling. De ombudsman verklaarde tegenover de commissie dat onderwijsklachten en examenklachten zeer uitzonderlijk zijn. De meest specifieke problemen doen zich voor bij werkstudenten, waarbij steeds een zeer flexibele houding wordt aangenomen. Er is dan ook steeds mogelijkheid tot inhaalexamens.

Studenten kunnen terecht bij de studietrajectbegeleider, een medewerker van de vzw STiP of de departementale studiebegeleider voor begeleiding. Eerstejaarsstudenten die op basis van een risicoanalyse meer kans lopen niet te slagen, worden door de studietrajectbegeleider formeel uitgenodigd voor een individueel reflectiegesprek over hun studiemethode. De commissie heeft in het kader van trajectbegeleiding ook gezien dat de opleiding beschikt over een EVC- en EVK-beleid. Studenten die in aanmerking komen voor EVC- of EVK-attesten, worden begeleid bij het opstellen van hun dossier.

De studenten met wie de commissie sprak, toonden zich niet tevreden over de studietrajectbegeleiding. De studietrajectbegeleider is hier niet persoonlijk verantwoordelijk voor, maar heeft af te rekenen met een te belastend takenpakket. Zo moet hij alle individuele studietrajecten begeleiden, en daarnaast optreden als ombudsman voor alle avondstudenten uit de groep Bedrijf & communicatie. Dit leidt volgens de commissie onvermijdelijk tot piekbelasting. Bij de studenten is er dan ook sprake van te lange wachttijden en een noodgedwongen beperkte gespreksduur. De studenten bevestigden ook wat de studietrajectbegeleider eerder tegenover de commissie verklaarde, namelijk dat studenten vaak te lang wachten om een afspraak te maken, waardoor er in extremis een toevloed aan vragen ontstaat. Studenten met bijvoorbeeld een tweede zittijd of individuele problemen versterken de al bestaande overlast voor de trajectbegeleider. Sommige studenten verklaarden tijdens de gesprekken, tot de tevredenheid van de commissie, dat ze met hun vragen wel consequent terecht kunnen bij de dienst Studentenvoorzieningen (vzw STiP).

De commissie stelt zich de vraag of het op langere termijn houdbaar is verschillende cruciale taken in verband met studietrajectbegeleiding en de ombudsfunctie bij één persoon te concentreren.

Studenten met functiebeperkingen kunnen in overleg met de studietrajectbegeleider, de studentenbegeleider, de departementsdirecteur en het opleidingshoofd extra faciliteiten bekomen. Studenten die faciliteiten genieten, worden gedurende het academiejaar verder begeleid door de studietrajectbegeleider en eventueel de studentenbegeleider.

Op het vlak van organisatie en begeleiding van internationale studentenuitwisseling hanteert de hogeschool een procesbenadering (*mobility cycle*). Studenten worden begeleid bij het indienen van hun kandidatuur, en krijgen na selectie een individuele begeleiding bij het opstellen van het studieprogramma en het '*learning agreement*'. De internationale coördinator volgt hen op, en na het studieverblijf is een terugblikmoment voorzien met alle teruggekeerde studenten. Inkomende studenten volgen een op hogeschoolniveau georganiseerd lesprogramma dat aangevuld wordt met opleidingsonderdelen van de opleiding Bedrijfsmanagement.

De opleiding verzekert ook een begeleiding voor studenten die vroegtijdig afhaken en voor wie op het punt staat af te studeren. Het ZER vermeldt dat het gemiddelde percentage afhakers over de laatste vijf academiejaren 9 procent bedraagt. Studenten die voor het einde van het academiejaar beslissen om de opleiding te verlaten, krijgen een exitgesprek met de studietrajectbegeleider of het opleidingshoofd om te achterhalen waarom zij de studie vroegtijdig stopzetten. Er wordt dan ook bekeken of men een eventuele heroriëntering voor de student kan aanbieden.

De opleiding begeleidt laatstejaarsstudenten in hun zoektocht naar een job. Tijdens de opleiding wordt ook een sollicitatietraining gegeven, ter voorbereiding op de eerste werkervaringen. Naast de eigen jobinfoeurs nodigt de opleiding studenten ook uit om deel te nemen aan externe jobbeurzen.

De commissie stelde tot slot vast dat de studenten van de avondopleiding geen duidelijk zicht hebben van wie binnen de opleiding het aanspreekpunt is voor het avondtraject. Daarom beveelt de commissie aan een contactpersoon voor de studenten aan te duiden en bekend te maken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aan de opleiding om de nodige initiatieven te ondernemen om de taakbelasting van de studietrajectbegeleider te verlichten en de concentratie van verschillende taken bij deze persoon in vraag te stellen.

De commissie adviseert de opleiding om studenten die niet slagen voor een opleidingsonderdeel, te verplichten extra begeleiding/bijlessen te volgen.

De commissie beveelt aan een contactpersoon voor de avondopleiding Bedrijfsmanagement aan te duiden en bekend te maken bij de studenten.

#### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | voldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende |

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: voldoende**

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

Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement is het opleidingshoofd het anker van de interne kwaliteitszorg, die wordt uitgewerkt aan de hand van een opleidingsplan. Dit opleidingsplan is een beleidsinstrument dat richtinggevend is voor de koers die de opleiding zal varen. Het huidige opleidingsplan (2009-2013) bestaat uit twee delen: een opleidingsvisie enerzijds en het opleidingsplan zelf anderzijds. In de opleidingsvisie wordt het profiel van de toekomstige beroepsbeoefenaar beschreven, evenals het didactische concept dat volgens de opleiding nodig is om de student tot dat profiel te kunnen vormen. De vernieuwde opleidingsvisie wordt getoetst aan de prioriteiten uit het hogeschoolbrede onderwijsontwikkelingsplan (OOP II - 2007), het overleg tijdens opleidingsraden, en de vakvergaderingen en lectorenvergaderingen. De commissie waardeert het dat de structuren op het vlak van kwaliteitszorg zodanig zijn opgezet dat kwaliteitszorg leeft tot op het opleidingsniveau.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat in het kwaliteitszorgbeleid ook rekening is gehouden met de aanbevelingen vanuit het Europese en Vlaamse onderwijsbeleid en met de werkpunten die het werkveld, de adviesraad en de visitatiecommissie in het verleden aanbrachten. Daarnaast voerde de opleiding in 2008 een SWOT-analyse uit van verschillende deelaspecten van de opleiding om nieuwe prioriteiten en doelen op te stellen. Vanuit deze input formuleerde de opleiding vier thematische prioriteiten met bijhorende doelen voor haar opleidingsplan 2009-2013. De eerste prioriteit betreft het aanreiken van studievaardigheden, met als doel deze te integreren in het opleidingsonderdeel Bedrijfsmanagement. De tweede prioriteit is het doeltreffend evalueren, als motor voor het competentiegerichte curriculum. Een derde prioriteit is het uitbouwen van de vakgroepwerking, waarbij het tot een geoptimaliseerde afstemming van inhoud van de verschillende opleidingsonderdelen moet komen. De vierde prioriteit ten slotte heeft betrekking op de externe profilering van de opleiding, door onder andere een alumniwerking, en samenwerking met bedrijven en beroepsinstellingen. De commissie waardeert de zelfkritische SWOT-analyse van het opleidingsplan, maar stelt vast dat de afbakening van prioriteiten in het opleidingsplan slechts gedeeltelijk gebaseerd is op de vastgestelde sterktes en zwaktes.

Jaarlijks vindt een evaluatie plaats van het opleidingsplan. De opleidingsraad bespreekt en bekrachtigt substantiële wijzigingen en bijstellingen. De hogeschoolcoördinator Kwaliteitszorg volgt het proces verder op. Na vier jaar volgt dan een eindevaluatie en start het hele proces opnieuw.

De commissie heeft kunnen zien dat Lessius Mechelen op hogeschoolniveau heeft gekozen voor het kwaliteitsmodel van de *European Foundation for Quality Management*, namelijk het *EFQM Excellence Model*. De academische directeur werkt in samenspraak met de onderwijsraad en het directiecomité de strategie uit met betrekking tot onderwijsondersteuning en -vernieuwing. Het team Academische planning en de stuurgroep Kwaliteitszorg hebben hierbij een ondersteunende functie, onder andere het vastleggen van prioriteiten en het opstellen van hogeschoolbrede plannen. Alle kwaliteitsdocumenten zijn gebundeld terug te vinden in het kwaliteitshandboek op Toledo, dat zowel voor docenten als studenten toegankelijk is.

Zowel op hogeschool- als departementsniveau voert Lessius Mechelen kwantitatieve en kwalitatieve bevestigingen uit om de in de opleidingsplannen vastgelegde doelstellingen te evalueren. De opleiding doet dit bij alle betrokkenen: zowel bij studenten, alumni, docenten als bij actoren uit het werkveld.

Er werden tevredenheidsenquêtes uitgevoerd bij de instromers en de uitstromers. Bij de uitstromers werd daarnaast een tevredenheidsenquête gehouden in 2006-2007. De tevredenheidsnorm werd gehaald op bijna alle items. De tevredenheidsnorm werd echter niet gehaald op onder andere deze items: wijze waarop de docenten hun opleidingsonderdeel aanbrenge(n), de ombudsdienst, de kwaliteit van cursussen, de organisatie van de lessen en het academiejaar, en de informatiedoorstroming gedurende het academiejaar. Deze aandachtspunten werden meegenomen en besproken op de opleidingsvergadering. De enquête bij de instromers werd gedurende de academiejaren 2000-2001 tot 2004-2005 op departementaal niveau gehouden. In 2005-2006 werd de bevraging herwerkt naar een onlinebevraging, maar sinds 2008-2009 wordt ze (vierjaarlijks) gehouden op hogeschoolniveau. Het is de commissie daarbij duidelijk geworden dat de instromende studenten Bedrijfsmanagement zich kritisch opstellen. Zo werd de algemene tevredenheidsnorm van 70 procent (zo vooropgesteld door de opleiding) bij de eerste enquêtes (2000-2005) niet gehaald, in 2006-2007 wel (70 procent) en bij de laatste bevraging (2008-2009) werd de tevredenheidsnorm op vrijwel alle items gehaald. Volgens de commissie wijst dit erop dat de instromers tevreden zijn over de opleiding. De verbetering in resultaten die uit de enquêtes voortvloeiden, duidt er volgens de commissie ook op dat de opleiding de aandachtspunten heeft meegenomen en gerichte acties heeft doorgevoerd om deze problemen in de toekomst te voorkomen.

In 2006-2007 werd de kwaliteit van de stage voor het eerst expliciet getoetst bij de studenten. Hiervoor was er een responsgraad van 84 procent (115 van 137 studenten). De opleiding slaagde erin slechts op één aspect de tevredenheidsnorm van 70 procent niet te behalen, namelijk op de stelling 'Ik heb een gemotiveerde schriftelijke beoordeling van mijn stage gekregen'. In 2008-2009 werd een tweede, herwerkte enquête gehouden. Hieruit kwam naar voren dat de stagestudenten tevreden waren over de stage. De korte duur van de stages vormde wel een knelpunt. De opleiding heeft dit opgevangen door de stages binnen de afstudeerrichtingen IO en LMM gericht te verlengen. De commissie wil haar tevredenheid hierover uitdrukken.

In het academiejaar 2007-2008 werd tevens een studietijdmeting uitgevoerd bij de studenten. Er vond enerzijds een onderzoek plaats met betrekking tot de curriculuminhoud en anderzijds een evaluatie van een aantal opleidingsonderdelen. Sinds 2009-2010 bestaat er een systematische bevraging van alle opleidingsonderdelen. De verantwoordelijken Kwaliteitszorg met wie de commissie sprak, bevestigden dat dit onderzoek is opgezet binnen het kwaliteitszorgsysteem, maar de commissie kon ook vernemen dat dit niet geïntegreerd wordt in de functioneringsgesprekken van de docenten. Voor dit soort gevoelige evaluaties dient nog een draagvlak gecreëerd worden binnen de opleiding. Er bestaat immers vakbondstegenstand met betrekking tot de evaluaties van de opleidingsonderdelen die als docentenevaluaties dreigen te worden opgevat.

Tijdens het academiejaar 2009-2010 vond een uitgebreide alumnibevraging plaats, waarbij vooral de beroepsspecifieke competenties werden afgetoetst. Na inzage kwam de commissie tot de conclusie dat deze steekproef niet relevant is met betrekking tot het huidige curriculum, en dat de gehanteerde methodiek een aandachtspunt moet vormen voor de opleiding. De beleidsmedewerker-coördinator Institutioneel onderzoek verklaarde tegenover de commissie dat op hogeschoolniveau nog geen instrument ontwikkeld werd voor metingen bij alumni. De commissie wil echter aandringen op het uitwerken van een (andere) methodiek die systematisch kan worden toegepast.

Er vonden ook verschillende toetsingen plaats bij het personeel, in het bijzonder bij de docenten. In 2004 gebeurde dat rond het personeelsbeleid in de vorm van een kwantitatieve bevraging. Deze werd in 2005 gevolgd door een kwalitatieve bevraging in de vorm van rondetafelgesprekken die de raad van bestuur hield met het middenkader. In 2008 werd een Synthetron-onderzoek gehouden bij alle docenten van de hogeschool naar de werkdruk. In navolging hiervan werden de resultaten geanalyseerd en de aandachtspunten opgevolgd. Via de adviesraad wordt ook het beroepenveld regelmatig betrokken bij de evaluatie van het opleidingsprogramma en de eindcompetenties. Tot slot beschouwt de commissie het formuleren van streefcijfers inzake studenten- en docentenmobiliteit als een sterk punt.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de resultaten van de bevestigingen over de opleidingsonderdelen mee te betrekken in de functioneringsgesprekken met het onderwijzende personeel.

De ontwikkeling van een meetinstrument voor tevredenheidsmetingen en de deelname aan de metingen bij de alumni verdient aanbeveling.

### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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 commissie stelt vast dat in het zelfevaluatierapport een groot aantal verbeteringsdoelen wordt geformuleerd in het kader van de opvolging van de vorige visitatie (2004). Verder stelde de opleiding op basis van het vorige opleidingsplan (2005-2008) parallel met de dertien doelstellingen ook dertien verbeteringsdoelen op. De commissie is tevreden over de procedure die rondom verbeteringsmaatregelen werd opgezet, zoals ze een neerslag ervan heeft kunnen lezen in het zelfevaluatierapport. Tijdens het bezoek is het de commissie echter duidelijk geworden dat een aantal maatregelen tot verbetering nog niet tot het gewenste resultaat heeft geleid.

In dit verband wil de commissie onder meer de aandacht van de opleiding vestigen op het formuleren van prioriteiten. Deze komen immers niet steeds overeen met de door de opleiding vastgestelde zwaktes (en sterktes). Bij de SWOT-analyse kwamen zo verscheidene aandachtspunten naar voren, zoals het voorkomen van overlappingen en onvoldoende praktijkgerichte opleidingsonderdelen. Uit de inzage van het opleidingsplan is echter gebleken dat dit niet volledig coherent met de SWOT-analyse werd opgesteld. De commissie moet ook concluderen dat niet alle verbeteringsdoelen op basis van het opleidingsplan 2005-2008 gerealiseerd werden. Het beperkte succes van internationalisering bij studenten en docenten blijft zo een aandachtspunt. Verdere opvolging is in die gevallen vereist, volgens de commissie. Daarenboven is de commissie van oordeel dat de verbeteringsdoelen eerder vanuit een reactief dan een proactief perspectief worden geformuleerd. De commissie wil de opleiding dan ook aandacht vragen voor de afstemming van de SWOT-analyse op het opleidingsplan en de verbeteringsdoelen en -prioriteiten die daarin dienen te worden opgenomen. Wat de verbeteringsdoelen an sich betreft, zou ze de opleiding ook willen aanbevelen meer proactief te werk te gaan.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan de SWOT-analyse van de opleiding sterker te vertalen in verbeteringsactieplannen.

Bij het vaststellen van verbeteringsdoelen dient de opleiding ook proactief te werk te gaan.

### 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: goed

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

Docenten en medewerkers worden vooral via de opleidingsraad betrokken bij de opleiding in het kader van interne kwaliteitszorg. Verder komt de opleidingsvergadering, waartoe alle docenten Bedrijfsmanagement behoren, minimaal driemaal per jaar samen. Hierbij krijgen docenten nadrukkelijk de opdracht om het kwaliteitszorgbeleid mee te implementeren en op te volgen. De commissie kon bij verschillende gelegenheden vaststellen dat het personeel zich nauw betrokken voelt bij de organisatie. Die (mogelijkheid tot) betrokkenheid wordt door het personeel ook sterk gewaardeerd.

Studenten kunnen zich verkiesbaar stellen voor de studentenraad, die zich op hogeschoolniveau organiseert. De leden van de studentenraad kunnen hun stem laten horen in de raad van bestuur, de academische raad, de departementale raden en in het bestuur van de vzw Studentenvoorzieningen. Daarnaast bestaat binnen de opleiding een studentenplatform met afgevaardigden uit elke klasgroep, die door het evalueren van opleidingsonderdelen betrokken worden bij de interne kwaliteitszorg. De studenten die de commissie sprak, gaven te kennen dat de opleiding bij de bijsturing daadwerkelijk rekening houdt met hun opmerkingen.

Vertrekkend van het opleidingsplan 2005-2008, stelde de opleiding zich tot verbeteringsdoel om regelmatig alumnisamenkomsten te organiseren. De alumni met wie de commissie sprak, bevestigden dat ze door de opleiding worden uitgenodigd om deel te nemen aan seminaries. Van een eigenlijke, systematische alumniwerking is echter nog geen sprake. De commissie vraagt de opleiding dan ook hiervan werk te maken, opdat de alumni voldoende betrokken worden bij de opleiding in het kader van de interne kwaliteitszorg.

De opleiding betreft ten slotte ook het werkveld bij de kwaliteitsbewaking van de opleiding. Zo zijn adviesraden in het leven geroepen met als doel permanente voeling te houden met het werkveld en de verwachte competenties daarbinnen voor de alumni. De commissie heeft tot haar tevredenheid kunnen vaststellen tijdens de gesprekken dat de samenwerking met de adviesraden en het werkveld in het algemeen vlot verloopt. Ze is ook positief over het feit dat de opleiding snel reageert op hun suggesties.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie beveelt de opleiding aan een alumniwerking tot stand te brengen, met het oog op een gestructureerde betrokkenheid van deze doelgroep bij de interne kwaliteitszorg van de opleiding.



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

Op basis van de oordelen over:

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

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:**

De inzetbaarheid van de afgestudeerden op de arbeidsmarkt vormt een van de strategische doelstellingen op hogeschoolniveau. De opleiding Bedrijfsmanagement toetst haar programma af bij alumni en het werkveld.

In dit verband verwijst het zelfevaluatierapport onder meer naar de bevraging van de alumni in 2007 en 2009, waarbij vooral naar beroepsspecifieke competenties binnen de tewerkstellingssituatie werd gepeild. Uit de enquêtes blijkt dat ongeveer 95 procent van de bevroegde alumni werk gevonden heeft. 45 procent van de afgestudeerden kon onmiddellijk na het afstuderen aan de slag. Studenten krijgen tijdens hun stage vaak een job aangeboden. Drie op vijf afgestudeerden verklaarden dat hun job zowel qua inhoud als niveau aansluit bij de opleiding. De opleiding stelt verder vast dat steeds meer recent afgestudeerden doorstromen naar een schakelprogramma en een master Handelswetenschappen. Uit de bevraging van 2009 blijkt dat bijna 90 procent van de bevroegde alumni (zeer) tevreden is over de opleiding. De commissie stelt vast dat de opleiding inspeelt op de competentiegerichte ervaringen van de alumni door per afstudeerrichting een SWOT-analyse uit te voeren. Op basis van deze analyse worden actiepunten geformuleerd met betrekking tot het opstellen van het opleidingsprogramma.

De afgestudeerden verklaarden tegenover de commissie dat zij een degelijke vorming hebben meegekregen om hun professionele carrière succesvol te kunnen starten, uit te bouwen en zelfstandig hun kennis op peil te houden. Meer in het bijzonder wordt de open communicatie tussen studenten en docenten gewaardeerd. Alumni vinden ook dat er een goed evenwicht is tussen theorie en praktijkgerichtheid.

Om de studenten voor te bereiden op de instap in het werkveld, organiseert de opleiding onder andere bedrijfsbezoeken, gastcolleges, een jobinfobeurs en sollicitatietraining. Daarnaast vormen de stage en het eindwerk een directe voorbereiding op de instap in het beroepsleven. De groep Bedrijf & communicatie beschikt ook over een plaatsingsdienst. De alumni met wie de commissie sprak, waardeerden de acties die de opleiding ondernam om hen voor te bereiden op hun professionele inzetbaarheid.

De commissie is van oordeel dat de opleiding de nodige aandacht besteedt aan het vinden van geschikte stageplaatsen. Er werd tevens een grondige evaluatieprocedure uitgewerkt om de kwaliteit van stage en eindwerk te verzekeren. Wat het eindwerk betreft, heeft de commissie vastgesteld dat sommige eindwerken van mindere kwaliteit zijn. De opleiding gaf dit ook al zelf aan in het ZER. Om de kwaliteit van de eindwerken naar een hoger niveau te tillen, verwacht de opleiding veel van het opleidingsonderdeel 'project Ondernemen'. De commissie is van oordeel dat de opleiding de nodige aandacht besteedt aan het vinden van geschikte stageplaatsen (cf. facet 2.2). Op basis van de lezing van de geselecteerde eindwerken is de commissie van mening dat het eindwerk nu in sommige gevallen inderdaad te veel een weergave is van het dagelijkse doen en laten op de stageplaats. Alle eindwerken zouden dan ook een meer geïntegreerd geheel moeten vormen en meer de inhoud van de volledige opleiding moeten reflecteren. Er zou daarbij ook consequenter aandacht moeten geschonken worden aan enerzijds de inhoudelijke uitdieping en praktijkvoorbeelden, en anderzijds aan het aan bod komen van alle te

verwerven competenties. Zo komen de competenties 'commercieel denken' en 'projectmatig werken' weinig aan bod in een meerderheid van de eindwerken.

Het werkveld toonde zich verder tevreden tegenover de commissie over de onmiddellijke inzetbaarheid van de afgestudeerden, met name over hun vakinhoudelijke kennis, talenkennis en communicatievaardigheden. Enkel de competentie 'advies verlenen in een klantenrelatie' van de alumni zou volgens hen nog meer kunnen worden beklemtoond. De afgestudeerden bevestigden dit ook in het gesprek dat de commissie met hen hield. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding het probleem ook al gesignaleerd heeft. Meer precies de stage- en eindwerkbegeleiders maken plannen om meer aandacht te besteden aan dit aspect binnen de opleiding.

De commissie heeft ook vastgesteld tijdens de gesprekken dat de werkveldvertegenwoordigers ook pleiten voor het uitbreiden van het aantal gastcolleges met directe inbreng vanuit het beroepenveld. Het werkveld is ook van oordeel dat de opleiding in onderlinge samenwerking initiatieven zou moeten nemen om studenten uit het secundair onderwijs warm te maken voor de ruime keuze van beroepsmogelijkheden voor afgestudeerden van de afstudeerrichtingen AFI, FVE en LOG.

Op hogeschoolbreed niveau worden streefcijfers gehanteerd voor uitgaande studentenmobiliteit. Ruim één vierde van de studenten deed in 2009-2010 een internationale ervaring op. De docentenmobiliteit komt het sterkste tot uiting door het uitnodigen van buitenlandse gastdocenten. Toch erkent de opleiding dat nog meer studenten Bedrijfsmanagement moeten worden gemotiveerd om naar het buitenland te gaan. De commissie onderschrijft dat. Ze is van mening dat de opleiding nog meer actie moet ondernemen om de eerste- en tweedejaarsstudenten aan te sporen tot en te informeren over internationale uitwisselingen. Uit het gesprek dat de commissie met de directie voerde, blijkt dat de vooropgestelde streefcijfers inzake internationalisering (20 procent uitwisseling) voor kortlopende trajecten wel gehaald worden. Ze onderkennen echter ook dat op de langdurige trajecten nog beter zou kunnen gescoord worden.

De commissie wil haar waardering uitdrukken over het feit dat de opleiding internationalisering als een van de beleidsprioriteiten stelt. De commissie is van oordeel dat de opleiding er goed in slaagt om internationalisering in de meeste aspecten zo goed mogelijk tot uiting te laten komen. Ondanks sommige sterk nationaal bepaalde vakinhouden kan de opleiding toch de blik van studenten verruimen. Zo legt de opleiding eigen accenten door zich bijvoorbeeld in het kader van het internationaal ondernemen toe te leggen op China.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan meer aandacht te besteden aan de competentie 'advies verlenen'.

De commissie raadt aan verder in te zetten op een verhoging van de kwaliteit van de eindwerken.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 groep Bedrijf & communicatie verricht wel al enkele jaren onderzoek in verband met eerstejaarsstudenten die op basis van een risicoanalyse meer kans lopen niet te slagen. In principe wordt sinds de start van de flexibilisering niet meer gesproken van slaagcijfers maar van het percentage behaalde studiepunten. In de opleiding Bedrijfsmanagement behaalt gemiddeld 53 procent van de generatiestudenten over de laatste vier academiejaren meer dan 75 procent van de ingeschreven credits. De commissie heeft verder vastgesteld dat de gemiddelde totale studieduur over de laatste vijf academiejaren drie jaar en vier maand bedraagt. De commissie is van oordeel dat de beheersing van de doorlooptijd, rekening houdend met de verlenging in studieduur die de flexibilisering vaak met zich meebrengt, een aandachtspunt vormt. De gemiddelde studieduur berekend over de laatste vijf academiejaren was immers op het moment van het bezoek al aan de hoge kant volgens de commissie. De commissie was echter tevreden te vernemen in het ZER en van de verantwoordelijken Kwaliteitszorg dat wordt nagedacht over het nastreven van rendementstreefcijfers. Deze zullen gedefinieerd worden per opleidingsonderdeel, in het kader van de flexibilisering. Hiertoe zal onderzoek worden verricht naar de mogelijkheden om objectieve streefcijfers op te stellen, om zo de resultaten te evalueren. De kwaliteitszorgverantwoordelijken gaven in de gesprekken aan dat dit onderzoek zich vooral concentreert rond de gedifferentieerde instroom.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om streefcijfers rond onderwijsrendement te formuleren.

De commissie adviseert om de studiedoorlooptijd goed te bewaken.

### **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.

## Globaal 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.

Het zelfevaluatie­rapport dat de opleiding de commissieleden toezond was bondig maar volledig. Het ZER was goed gestructureerd. Ook de bijlages werden op een overzichtelijke manier gepresenteerd, al waren deze niet steeds volledig en overzichtelijk opgemaakt, zoals de bijlages met stageverslagen of de competentie­roosters.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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 oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | goed        |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | voldoende   |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**Lessius M      Lessius Mechelen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**
  - afstudeerrichting Accountancy-Fiscaliteit (AFI)
  - afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
  - afstudeerrichting Marketing (MAR)
  - afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
  - afstudeerrichting Internationaal ondernemen (ION)

## Plantijn Hogeschool

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Plantijn Hogeschool**

De Plantijn Hogeschool van de Provincie Antwerpen is een officieel gesubsidieerde hogeschool en is sinds 2000 een autonoom provinciebedrijf. De hogeschool maakt deel uit van de Associatie Universiteit en Hogescholen Antwerpen (AUHA). Zij biedt twaalf professioneel gerichte bacheloropleidingen aan, die verspreid zijn over vier campussen. De Plantijn Hogeschool telt ongeveer 3500 studenten en 400 personeelsleden. De professioneel gerichte bachelor Bedrijfsmanagement maakt deel uit van het departement Bedrijfsmanagement van de Plantijn Hogeschool. Dit departement is samen met het departement Communicatie gevestigd in de campus Meistraat. Het departement Bedrijfsmanagement is een van de vijf departementen van de Plantijn Hogeschool en biedt vier opleidingen tot professionele bachelor aan: bachelor Bedrijfsmanagement, afstudeerrichting Rechtspraak, bachelor Bedrijfsmanagement, afstudeerrichting Internationaal ondernemen, bachelor Hotelmanagement en bachelor Officemanagement. Het departement Bedrijfsmanagement telt ongeveer 620 studenten, verdeeld over de drie opleidingen die worden aangeboden. Met jaarlijks zowat 350 studenten kent de opleiding Bedrijfsmanagement een stabiele omvang. Hiermee behoort ze tot de hogescholen met het grootste aantal studenten in de afstudeerrichting Rechtspraak.

De bacheloropleiding Bedrijfsmanagement in de Plantijn Hogeschool biedt twee afstudeerrichtingen aan, Rechtspraak en Internationaal ondernemen. Deze laatste afstudeerrichting wordt gezamenlijk georganiseerd door de Artesis Hogeschool, de Karel de Grote-Hogeschool en de Plantijn Hogeschool. Aangezien deze opleiding op het ogenblik van het visitatiebezoek wordt georganiseerd in de Karel de Grote-Hogeschool, wordt deze opleiding meegenomen in het opleidingsrapport van Bedrijfsmanagement in de Karel de Grote-Hogeschool.

De opleiding Bedrijfsmanagement kent een lange geschiedenis aan de Plantijn Hogeschool. Al in de jaren 1970 startte men met een opleiding voor juridische middenkaders. Eind de jaren 1980 mocht men deze juridische opleiding hervormen tot een basisopleiding met volledig leerplan. Sinds 2004-2005 behoort de afstudeerrichting Rechtspraak tot de bacheloropleiding Bedrijfsmanagement. De hogeschool bleef wel de nadruk leggen op de juridische inhoud van de opleiding, al vanaf het eerste jaar. Hiermee biedt zij een erg specifieke opleiding Bedrijfsmanagement aan, die verschillend is van deze in andere hogescholen. Sinds 2001 werd de opleiding Rechtspraak in de Plantijn Hogeschool gemodulariseerd en werden vier leertrajecten ingebouwd. Deze leertrajecten dragen vandaag de naam 'Bank & Insurance Consultant', 'Real Estate Manager', 'Social Law Consultant' en 'Financial & Tax Consultant'.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De Plantijn Hogeschool en het departement Bedrijfsmanagement bezitten een uitgebreide visie op de opleiding Bedrijfsmanagement, die zich toespitst op de afstudeerrichting Rechtspraktijk, en uitgewerkt is in vijf pijlers en strategische doelstellingen. Het departement wil een rijke leeromgeving aanbieden waarin studenten de nodige competenties kunnen ontwikkelen, en waarbij zowel studenten, medewerkers als stakeholders nauw worden betrokken. De opleiding wil zichzelf profileren als een opleiding die sterk professioneel gericht is, maar toch voldoende brede vorming biedt. De commissie beschouwt het als een meerwaarde dat de interactie tussen onderwijs en praktijk hierin centraal staat. Deze sterke verbondenheid met de beroepspraktijk van de opleiding realiseert men onder meer door structurele samenwerkingsverbanden met het werkveld, en door het in dienst nemen van personeel dat actief is in de juridische beroepspraktijk.

De doelstellingen voor de opleiding Bedrijfsmanagement bevatten algemene competenties, algemene beroepsgerichte competenties en beroepsspecifieke competenties. De doelstellingen werden opgesteld in overeenstemming met het Structuurdecreet. De beroepsspecifieke competenties worden hier kort weergegeven.

#### Beroepsspecifieke competenties:

- de beginnende beroepsbeoefenaar is in staat tot juridische voorstudie;
- de beginnende beroepsbeoefenaar is in staat tot de creatie van juridische informatie, zoals het aanleggen van een vakbibliotheek;
- de beginnende beroepsbeoefenaar kan juridisch advies en juridische informatie verstrekken;
- de beginnende beroepsbeoefenaar kan productief informatie verwerken in de vorm van verslaggeving, redactie en juridische documenten;
- de beginnende beroepsbeoefenaar kan de juiste interpretatie en het best bestaan van (nieuwe) wetgeving controleren;
- de beginnende beroepsbeoefenaar onderhoudt contacten, en is in staat tot correcte communicatie en samenwerking;
- de beginnende beroepsbeoefenaar is in staat tot research en is gemotiveerd voor deelname aan vormingsactiviteiten;
- de beginnende beroepsbeoefenaar werkt accuraat, en kan rechtsbronnen nauwkeurig interpreteren en hanteren;



- de beginnende beroepsbeoefenaar is flexibel binnen de verschillende rechtsdisciplines en werkomgevingen;
- de beginnende beroepsbeoefenaar is kritisch ingesteld, en beschikt over beslissingsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel;
- de beginnende beroepsbeoefenaar beschikt over voldoende contactbereidheid, en een dienstverlenende en klantgerichte ingesteldheid;
- de beginnende beroepsbeoefenaar is leergierig, zelfstandig, en beschikt over voldoende doorzettingsvermogen en probleemoplossende vaardigheden;
- de beginnende beroepsbeoefenaar heeft organisatievermogen, is resultaatgericht, heeft zin voor initiatief en aandacht voor competentieontplooiing;
- de beginnende beroepsbeoefenaar is assertief, empathisch en loyaal met betrekking tot vertrouwelijke informatie;
- de beginnende beroepsbeoefenaar kan in teamverband functioneren en overleggen met vakgenoten uit andere disciplines;
- de beginnende beroepsbeoefenaar heeft voldoende juridische en financieel-economische kennis, beschikt over voldoende ICT-vaardigheden en heeft een grondige kennis van het Nederlands, Frans en Engels.

De commissie is van mening dat deze doelstellingen zich situeren op het niveau van een professionele bacheloropleiding. Zij stelt vast dat de cognitieve doelstellingen van de opleiding van hoog niveau zijn, en dat men de studenten tracht op te leiden tot competente en sterke persoonlijkheden in het vakgebied. Deze brede doelstellingen worden ook duidelijk gecommuniceerd aan de studenten, zo bleek uit de gevoerde gesprekken.

De uitgebreide competentielijst heeft volgens de commissie echter wel behoefte aan een duidelijke structurering met expliciete accenten. De beroepsspecifieke competenties dienen op een minder abstract niveau geformuleerd te worden, en dienen minder overlap te vertonen met de algemene beroepscompetenties. De commissie meent ook dat de competentielijst in omvang kan beperkt worden, indien men duidelijke prioriteiten stelt in de doelstellingen en competenties die de opleiding vooropstelt.

De commissie is van mening dat de internationale component van de opleiding meer expliciet dient te worden opgenomen in de geformuleerde doelstellingen en competenties. Hoewel uit de gesprekken bleek dat de opleiding een aantal internationale initiatieven lopende heeft, komt dit niet tot uiting in de vooropgestelde doelstellingen en nagestreefde competenties van de opleiding. Internationalisering is wel opgenomen als een algemeen geformuleerd strategisch doel, om de persoonlijkheidsontwikkeling en competentieontwikkeling van de studenten te ondersteunen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan zich te buigen over de veelheid aan vooropgestelde doelstellingen en competenties, teneinde een duidelijke structuur te voorzien en prioriteiten te bepalen.

De commissie vraagt aandacht voor de internationale component in de vooropgestelde doelstellingen.

## 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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende

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

De commissie herkent het domeinspecifieke referentiekader in de competenties die de opleiding nastreeft. Toch stelt zij vast dat de vooropgestelde domeinspecifieke doelstellingen te uitgebreid zijn, en dat de relatie met het domeinspecifieke referentiekader meer expliciet kan verduidelijkt worden. De commissie stelt ook vast dat weinig internationale referentiekaders gehanteerd worden om de opleiding te situeren, en om na te gaan hoe de eigen doelstellingen zich tot deze referentiekaders verhouden. Dit is volgens de commissie een aandachtspunt.

De opleiding spitst zich vanaf het eerste jaar duidelijk toe op de afstudeerrichting Rechtspraktijk. De commissie kon vaststellen dat deze focus voortvloeit uit de geschiedenis van de hogeschool, die als eerste een professionele opleiding in het domein van de rechtspraktijk aanbood. Tot op vandaag heeft de hogeschool deze focus binnen de opleiding behouden, onder meer vanuit de overtuiging dat er in het werkveld nood is aan een dergelijke opleiding. De doelstellingen zijn niet gericht op de brede sector van het bedrijfsmanagement maar op het specifieke domein van de rechtspraktijk. Uit de gesprekken kon de commissie afleiden dat deze focus zowel voor personeel, studenten als stakeholders duidelijk is. De commissie waardeert deze duidelijke interne en externe profilering van de opleiding. Uit de gesprekken tijdens het bezoek bleek ook dat de sterke focus op het domein van de rechtspraktijk van de opleiding eveneens in het werkveld wordt geapprecieerd. De commissie onderschrijft dan ook de vraag van de opleiding naar aandacht voor het onderscheid tussen een brede bacheloropleiding in Bedrijfsmanagement en een echte juridische professionele opleiding, waar men binnen de Plantijn Hogeschool naar streeft.

De opleiding biedt binnen de afstudeerrichting Rechtspraktijk vier leertrajecten aan, namelijk 'Social Law Consultant', 'Financial & Tax Consultant', 'Bank & Insurance Consultant' en 'Real Estate Consultant'. De commissie is van oordeel dat eigen doelstellingen voor deze leertrajecten zinvol zouden zijn voor de profilering en focus van deze trajecten.

Uit het bestuderen van de documenten kon de commissie afleiden dat een groeiend aantal studenten van de opleiding verdere studies aanvangt na het afstuderen. Volgens de commissie kan een aanvulling van de geformuleerde doelstellingen voor deze populatie zinvol zijn. De commissie steunt ook de intentie van de opleiding om voor deze studenten een apart leertraject in te richten binnen de opleiding.

Bij het formuleren van de doelstellingen werden vertegenwoordigers van het werkveld en afgestudeerden betrokken via focusgroepen, en werd een beroep gedaan op de veelvuldige contacten met het werkveld, bijvoorbeeld via bevragingen van de stageplaatsen. Deze focusgroepen hebben geen vaste leden en worden ad hoc samengesteld. De commissie apprecieert deze aandacht voor betrokkenheid uit het werkveld, maar vraagt aandacht voor de representativiteit van de focusgroep ten aanzien van het brede werkveld. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers uit het werkveld, kon de commissie immers afleiden dat verschillende partners niet op de hoogte zijn van deze focusgroep en van de mogelijkheden tot inspraak in het formuleren van vakspecifieke competenties en bij curriculumhervormingen. Inspraak vanuit de verschillende actoren in het beroepenveld kan het domeinspecifieke karakter van de opleiding nog meer versterken. Daarnaast stelt de commissie dat een meer

structurele betrokkenheid van studenten en personeel bij het opstellen en actualiseren van de opleidingsdoelstellingen een meerwaarde kan bieden.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie onderschrijft de intentie van de opleiding om een apart leertraject in te richten voor studenten die na de opleiding verder willen studeren binnen het rechtsdomein.

De commissie raadt de opleiding aan doelstellingen te formuleren voor de verschillende leertrajecten binnen de opleiding.

**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: | voldoende |

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 van de opleiding wordt gespreid over twaalf modules, vier modules van zeven weken per jaar. Elke module wordt beëindigd met een examenperiode. Tijdens de gesprekken met de studenten bleek dat het werken met modules sterk geapprecieerd wordt. Voor een aantal studenten speelde dit aspect mee in de keuze voor de Plantijn Hogeschool. Vanaf het derde jaar worden verschillende modules aangeboden in de verschillende leertrajecten. De commissie heeft vastgesteld dat het inrichten van deze leertrajecten gebeurde op een weldoordachte manier. Zowel uit het werkveld als bij de studenten groeide de vraag naar specialisatie. De opleiding heeft met het invoeren van leertrajecten, waaraan ook de stage wordt gekoppeld, aan deze nood tegemoet willen komen. De commissie ervaart het als een sterkte dat deze trajecten werden ingericht op basis van concrete noden uit het werkveld. Het aanbod van verschillende leertrajecten binnen de afstudeerrichting gebruikt de opleiding ook bij het werven van nieuwe studenten die de vraag stellen naar specialisatie. Met het oog op transparantie naar het werkveld wordt het gekozen leertraject van de student in een diplomasupplement toegevoegd.

De commissie beoordeelt de wijze waarop een curriculumhervorming in de opleiding wordt doorgevoerd als positief. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat het programma wordt aangepast op basis van grondig onderzoek en noden van studenten, alumni, personeel en actoren uit het werkveld. Het inrichten van verschillende leertrajecten is hiervan een voorbeeld.

De commissie heeft vastgesteld dat voor elk opleidingsonderdeel de relatie tussen de vooropgestelde doelstellingen en de inhoud verduidelijkt wordt in een competentiematrix en via de ECTS-fiches, met een verwijzing naar het domeinspecifieke referentiekader en de vakdoelstellingen. De commissie waardeert de aanwezigheid van goed gedocumenteerde ECTS-fiches, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen kernonderdelen en kernondersteunende opleidingsonderdelen. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij goed op de hoogte zijn van het bestaan van ECTS-fiches, en dat zij weten waar ze deze informatie kunnen raadplegen. Daarnaast wordt de inhoud van de ECTS-fiches ook met hen besproken tijdens de eerste les van een opleidingsonderdeel. Deze transparantie beoordeelt de commissie als positief.

De vertaling van de doelstellingen en competenties naar de inhoud van de opleidingsonderdelen gebeurt op docentenniveau. Uit het bestuderen van de ECTS-fiches en het cursusmateriaal, en uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat dit leidt tot grote verschillen in het aantal en de inhoud van competenties waar binnen opleidingsonderdelen aan wordt gewerkt. Meer onderlinge afstemming, aansturing en overleg bij het bepalen van de na te streven competenties per opleidingsonderdeel is daarom volgens de commissie aangewezen. Uit de gesprekken met het onderwijzende personeel kan de commissie afleiden dat de opleidingscoördinator een modererende rol vervult, en ook met betrekking tot het afstemmen van de doelstellingen op de inhoud van de opleidingsonderdelen een positief effect kan hebben. De commissie erkent de

noodzaak hiervan, onder meer omwille van de aanwezigheid van een groot aantal docenten die deeltijds aangesteld zijn en elders een hoofdberoep uitoefenen. Zij is positief over deze coördinerende rol. Ook de opleidingsmatrix kan nog meer gehanteerd worden als een bewakingsinstrument voor de afstemming van de beoogde competenties in de verschillende opleidingsonderdelen. Op die manier kan men volgens de commissie ook meer werk maken van vakoverschrijdende elementen in het programma. Meer aandacht voor de structuur van de doelstellingen, die ook voor verduidelijking kan zorgen bij de ECTS-fiches en de competentiematrix, is eveneens aangewezen.

Het niveau van de opleidingsonderdelen evolueert van inleidend naar uitdiepend en meer gespecialiseerd. Naarmate de studenten vorderen in de opleiding, komen doelstellingen als zelfstandig werken en werken in groep meer onder de aandacht. De commissie kon deze graduele opbouw van doelstellingen terugvinden in de inhoud van het opleidingsprogramma en de opbouw van de modules, en staat hier positief tegenover. Ook het onderscheid tussen kernvakken en kernondersteunende vakken werd door de commissie opgemerkt in de inhoud van de opleidingsonderdelen. Bovendien bleek uit de gesprekken dat studenten en onderwijzend personeel deze opbouw van de opleiding herkennen in het programma. De studenten merken op basis van de inhoud van de opleiding dat er naast de juridische focus ook gewerkt wordt aan hun persoonlijkheid, professionele houding en communicatieve vaardigheden. Dit wijst er volgens de commissie op dat deze doelstellingen in verschillende opleidingsonderdelen aan bod komen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding te waken over voldoende aansturing en overleg bij het bepalen van competenties per opleidingsonderdeel, en bij het uitwerken van vakoverschrijdende elementen in het curriculum.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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 heeft vastgesteld dat de opleiding voldoende inspanningen levert om de studenten voor te bereiden op het werkveld.

Eenzijds is er veel aandacht voor de lange stage en het bedrijfsproject, die plaatsvinden in het derde jaar van de opleiding. De commissie stelt dat de stage een sterk punt van de opleiding is. Ook uit de gesprekken met de studenten en alumni bleek dat zij enthousiast zijn over de stage, die goed georganiseerd is, goede leeransen en tevens een kans op een eerste job biedt. De commissie apprecieert het ook dat studenten goed worden ondersteund bij het zoeken van een geschikte stageplaats. Zij krijgen ook de kans om stagedossiers en verslagen van studenten van de vorige jaren in te kijken, en op basis hiervan hun keuze te maken. Wanneer er problemen zijn op een stageplaats, vangen de opleidingsverantwoordelijken deze volgens studenten en alumni goed op.

De commissie waardeert het dat het bedrijfsproject geïntegreerd wordt in de stage. Zij heeft echter vastgesteld dat het stageverslag van het bedrijfsproject eerder een ondersteunend document is voor de mondelinge rapportering over de stage dan een eindwerk. De opleiding geeft aan dat het bedrijfsproject ook niet de intentie heeft een eindwerk te zijn, wel een praktijkgerichte benadering van een juridisch probleem. De commissie stelt zich dan ook vragen over het karakter en niveau van dit project. Daarnaast bleek uit de bestudeerde projecten dat de uitgebreidheid en kwaliteit ervan sterk variëren. In de opleiding werd ervoor gekozen om de lange stage in het derde jaar te plaatsen. De commissie waardeert deze keuze, maar raadt de opleiding aan korte observatiestages te organiseren in het eerste of tweede jaar om studenten voldoende voeling te laten krijgen met de praktijk.

Anderzijds kon de commissie tijdens het bezoek verschillende voorbeelden bekijken van het cursus- en examenmateriaal, waaruit bleek dat in de juridische opleidingsonderdelen vanaf het eerste jaar wordt gewerkt met realistische casussen uit het beroepenveld. Ook de oefeningen en werkstukken die studenten dienen te maken, zijn gericht op de juridische praktijk en zijn representatief voor de taken die zij later in het beroepenveld zullen uitvoeren. De commissie waardeert het dat de beroepsvaardigheden op deze manier geïntegreerd worden aangeleerd, en apprecieert het dat de inhoud van deze opleidingsonderdelen verband houdt met de actuele beroepspraktijk. Daarnaast wordt in verschillende opleidingsonderdelen gebruikgemaakt van cursusmateriaal ontwikkeld door docenten die actief zijn in de juridische beroepspraktijk. Deze werkwijzen maken het mogelijk dat studenten vanaf het begin van de opleiding vertrouwd raken met een aantal belangrijke juridische praktijkprincipes, en zorgen voor voldoende interactie met de beroepspraktijk. De commissie stelde echter ook vast dat de link met de juridische beroepspraktijk in de kernondersteunende vakken minder groot is. Zij is van mening dat kernondersteunende opleidingsonderdelen, zoals taalvakken, al vanaf het eerste jaar meer kunnen worden toegespitst op relevante onderwerpen in de richting van de rechtspraktijk.

De commissie kon tijdens het bezoek diverse voorbeelden van cursusmateriaal bekijken, en stelde vast dat het merendeel van de cursussen zeer actueel en goed uitgewerkt is. Het cursusmateriaal van een aantal andere opleidingsonderdelen is volgens de commissie echter gedateerd en behoeft dringend een update. De commissie waardeert het dat academisch gericht cursusmateriaal wordt aangevuld met praktijkboeken en -voorbeelden. De vaststelling dat er inzake professionele en academische gerichtheid, actualiteitsgehalte en verwijzingen naar het beroepenveld in het cursusmateriaal verschillen zijn, wijst volgens de commissie op de nood aan meer coördinatie en aansturing. De kwaliteit en professionele gerichtheid van het cursusmateriaal dienen structureel te worden bewaakt.

De commissie vraagt aandacht voor toegepast wetenschappelijk onderzoek in de opleiding. Volgens de commissie dient de opleiding te werken aan een duidelijke visie over wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek, die breder dient te zijn dan het waarborgen van publicaties door docenten. Het aantal onderzoeksprojecten waarbij de opleiding betrokken is, kan volgens de commissie nog uitgebreid worden om het vakinhoudelijke karakter van de opleiding te versterken. Om de relevantie ervan voor het onderwijs te vergroten, raadt zij de opleiding ook aan om toegepast wetenschappelijk onderzoek te richten op de vier leertrajecten die in de opleiding worden aangeboden.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt meer aandacht voor toegepast wetenschappelijk onderzoek, met een duidelijke visie en gericht op de vier aanwezige leertrajecten.

De commissie raadt de opleiding aan zich opnieuw te buigen over het karakter en de kwaliteit van het verslag van het bedrijfsproject.

De commissie suggereert om de kernondersteunende vakken meer toe te spitsen op de juridische beroepspraktijk, eventueel in samenwerking met collega's van kernvakken.

### Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie is positief over de verticale opbouw van het programma van de opleiding. De inhoud van het programma wordt gradueel opgebouwd over drie niveaus van inleidend naar uitdiepend tot gespecialiseerd. Het modulaire systeem biedt een structureel kader waarin deze opbouw mogelijk is. De modules worden georganiseerd volgens de juridische logica. Er wordt gestart met juridische basisvakken die focussen op bronnen, verbintenissen en heuristiek. Naarmate de student verder vordert in het opleidingsprogramma, komen meer gespecialiseerde opleidingsonderdelen aan bod, zoals strafrecht en gerechtelijk recht.

De opleiding biedt in het derde jaar vier verschillende leertrajecten aan, namelijk 'Social Law Consultant', 'Financial & Tax Consultant', 'Bank & Insurance Consultant' en 'Real Estate Consultant'. Enkele opleidingsonderdelen die tot het domein van de vier verschillende leertrajecten behoren, worden al aangeboden voor de aanvang van het derde jaar, zodat studenten een geïnformeerde beslissing kunnen nemen met betrekking tot het keuzetraject. Ook de stage wordt ingevuld in functie van het leertraject. Op basis van de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de volgtijdelijkheid van het modulair opgebouwde programma goed wordt bewaakt. Men kan pas starten met nieuwe leerinhouden wanneer de eerdere modules zijn afgewerkt. Ook studenten en alumni bleken tevreden over de modulaire en graduele opbouw van het studieprogramma. De volgtijdelijkheid en samenhang worden ook voldoende bewaakt binnen de individuele trajecten, waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt in de opleiding.

De commissie beoordeelt de wijze waarop de opbouw van het programma wordt opgevolgd en bijgestuurd als positief. De commissie heeft vastgesteld dat opleidingsonderdelen opgesplitst of verplaatst worden op basis van grondige argumenten van studenten en personeel, en op basis van juridische logica en aansluiting met het beroepenveld.

De commissie vraagt aandacht voor de horizontale samenhang en vakoverschrijdende elementen in de opleiding. Voor de taalvakken kon de commissie tijdens het bezoek vaststellen dat de aanpak sterk verschillend is, en de doelstellingen en vooropgestelde competenties voor de beide vakken niet in overeenstemming met elkaar zijn geformuleerd. Uit de gesprekken met de studenten kon de commissie afleiden dat er weinig overeenstemming is tussen de inhoud van de taalvakken. Ook de relatie met de kernvakken van de opleiding kan in deze opleidingsonderdelen sterker worden uitgewerkt. Bovendien stelt de commissie vast dat ook de samenhang binnen deze opleidingsonderdelen afzonderlijk niet altijd voldoende wordt gewaarborgd. Er worden bijvoorbeeld zowel thematische als taalkundige hoofdstukken in opgenomen, die meer geïntegreerd zouden kunnen worden. Volgens de commissie kan een verder uitgewerkte vakgroepwerking tegemoetkomen aan deze beperking, en een meerwaarde bieden voor zowel de horizontale als de verticale samenhang van het opleidingsprogramma. Zij adviseert de opleiding de vakgroepen verder uit te bouwen volgens de verschillende leertrajecten.

Over de plaats en de samenhang van het nieuwe opleidingsonderdeel Managementvaardigheden met andere onderdelen in de opleiding heeft de commissie haar vragen. Zij stelt dat meer afstemming mogelijk is tussen dit opleidingsonderdeel en de voorbereidende lessen die de stagecoördinatoren aanbieden. Daarnaast stelt de commissie dat overlap mogelijk is tussen de inhoud van dit nieuwe opleidingsonderdeel en het bestaande opleidingsonderdeel Zakelijke communicatie. Zij raadt de opleiding aan de doelstellingen van deze opleidingsonderdelen meer op elkaar af te stemmen, en erover te waken dat de inhoud functioneel is voor de afstudeerrichting Rechtspraktijk. Bovendien adviseert de commissie de opleiding de naamgeving van het

opleidingsonderdeel Managementvaardigheden te herbekijken, en erover te waken dat deze overeenstemt met de inhoud van het opleidingsonderdeel.

De opleiding organiseert een verkort traject voor studenten die de HBO<sub>5</sub>-opleiding Rechtspraak met succes voltooiden in het CVO en de bacheloropleiding Bedrijfsmanagement-Rechtspraak willen volgen. Uit de gesprekken met de opleidingscoördinator en de afgestudeerden blijkt dat de samenhang van het verkorte traject met het programma van de HBO<sub>5</sub>-opleiding goed overdacht werd. De commissie is positief over de manier waarop de inhoud van het verkorte traject werd samengesteld. Uit de gesprekken met de afgestudeerden bleek ook dat de studenten van dit verkorte traject een beroep kunnen doen op flexibel aangepaste faciliteiten die de combinatie met werk en gezin mogelijk maken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan dat de vakgroepwerking verder wordt uitgediept en ingezet om meer (vakoverschrijdende) samenhang mogelijk te maken en te bewaken.

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over de plaats en inhoud van het opleidingsonderdeel Managementvaardigheden, en de samenhang met andere opleidingsonderdelen te verduidelijken.

De opleiding vraagt aandacht voor de samenhang tussen de taalvakken en de domeinspecifieke vakken, en voor de samenhang tussen de verschillende taalvakken.

#### **Facet 2.4 Studietoets**

##### **Beoordelingscriterium:**

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoets, bachelor: tenminste 180 studietoetspunten

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studietoetspunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studietoetspunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoetsomvang van een professioneel gerichte bachelor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/



## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding probeert de studielast van de opleidingsonderdelen goed in te schatten door de lectoren een begroting van de leeractiviteiten te laten maken en de studenten hierover te informeren. Voor elk opleidingsonderdeel wordt de verwachte tijdsinvestering weergegeven op de ECTS-fiches.

De werking rond kwaliteitszorg van de hogeschool organiseert studietijdmetingen bij de studenten. Het departement Bedrijfsmanagement koos voor retrospectieve studietijdbevragingen, die bij studenten peilen of de vooraf meegedeelde verwachte studietijd overeenkomt met de tijdsinvestering die zij maakten. Uit de gesprekken met de studenten kon de commissie afleiden dat deze bevraging, opgenomen in een vragenlijst, erg beperkt is. De commissie is van mening dat meer uitgewerkte studietijdmetingen bij studenten zijn aangewezen om de reële studielast te kunnen inschatten. Zo dienen ook studiebelemmerende en studiebevorderende factoren bevestigd te worden.

De opleiding neemt enkele initiatieven om de studielast te beperken en factoren die de studievoortgang belemmeren, in te perken. Het modulaire systeem van de opleiding met examenmomenten na elke module voorkomt een te grote opeenhoping van leerstofinhouden op het einde van een semester, beperkt op die manier de studielast en bevordert het permanent leren. Er is studie- en studentenbegeleiding voorzien op departementaal niveau, er worden sessies '*study skills*' georganiseerd, die in het lessenrooster worden opgenomen, en er loopt een project dat de aandacht vestigt op leerstijlen. Deze elementen beoordeelt de commissie als positief. Een meer uitgebreide bevraging rond studiebelemmerende en studiebevorderende factoren, en een goede opvolging van de resultaten ervan kan er echter voor zorgen dat de acties nog beter worden afgestemd op de actuele noden van de studenten.

De commissie heeft vastgesteld dat voldoende aandacht wordt besteed aan de studentvriendelijkheid van het lessenrooster. Zo zijn er geen springuren. De gesprekken met de studenten tonen aan dat er voldoende tijd is voor zelfstudie, en dat er geen klachten zijn over een zware studielast.

De commissie meent dat er nog voldoende ruimte is binnen de opleiding om bepaalde competenties en vaardigheden te verbeteren zonder dat hierdoor noodzakelijk de studielast ernstig wordt verzwaaard. Dit kan door de studenten bepaalde vakoverschrijdende casussen te laten uitwerken.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie dringt aan op meer uitgewerkte studietijdmetingen, die ook studiebevorderende en studiebelemmerende factoren bevragen. De commissie onderschrijft dus de intentie van de opleiding om de studietijdmetingen te verfijnen.

## 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: voldoende

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

Het didactische concept van de opleiding wordt duidelijk geformuleerd. Doorheen de opleiding streeft men naar een evolutie van schoolomgeving naar werkveld, van begeleid leren naar zelfstandig leren, van lectorgestuurd naar studentgestuurd en van leerstofgericht naar competentiegericht onderwijs. De commissie heeft deze graduele opbouw van de opleiding tijdens haar bezoek kunnen vaststellen, en beoordeelt de aanwezigheid van een duidelijk didactisch concept als positief. In de eerste jaren wordt het onderwijs duidelijk meer aangestuurd en is er aandacht voor juridische basisleerstof. De commissie waardeert de grote praktijkgerichtheid van de opleiding. Zij kon vaststellen dat vanaf het eerste jaar wordt gewerkt met casussen en dat, onder meer door de stage en het bedrijfsproject, de band met het werkveld naar het laatste jaar toe sterker wordt. Deze sterke praktijkgerichtheid, evenals het streven naar zelfstandigheid komt ook tot uiting in de doelstellingen van de opleiding. De commissie stelt daarom dat het didactische concept deze doelstellingen voldoende ondersteunt.

De gehanteerde didactische werkvormen in de opleiding betreffen hoor- en werkcolleges, groepswerken en opdrachten, stage en het bedrijfsproject. De opleiding probeert de grootte van de lesgroepen te beperken, wat de commissie apprecieert. De commissie meent echter dat er weinig originele en diverse werkvormen aan bod komen in de verschillende opleidingsonderdelen. De gehanteerde werkvormen zijn eerder traditioneel en kunnen worden uitgebreid met bijvoorbeeld probleemgestuurd onderwijs. Volgens de commissie zullen de didactische werkvormen op die manier ook beter aansluiten bij de vooropgestelde doelstellingen.

In de opleiding worden reële juridische procedurestukken, portfolio's, audiovisuele middelen, internet, Blackboard en intranet ingezet om leerprocessen te ondersteunen. Het gebruikte cursusmateriaal in de opleiding bestaat uit een combinatie van materiaal dat de lectoren ontwikkelden en bestaande handboeken uit het vakgebied. Uit de beschikbare documenten die de commissie heeft ingekeken, stelt ze vast dat de kwaliteit van het cursusmateriaal hoog is en aansluit bij het didactische concept van de opleiding. De combinatie van praktijkgerichtheid en theoretische onderbouwing van een aantal cursussen wordt op prijs gesteld. De commissie vraagt wel aandacht voor de aanwezigheid van ECTS-fiches in de cursussen. De commissie vraagt ook aandacht voor de hoeveelheid PowerPoint- presentaties die in de opleidingsonderdelen worden gebruikt en ter beschikking worden gesteld van de studenten. Men mag volgens de commissie geen overvloed aan dergelijk aanvullende cursusmateriaal creëren.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie adviseert de opleiding om meer diverse en originele werkvormen te gebruiken in de verschillende opleidingsonderdelen.

De opleiding moet erover waken dat het cursusmateriaal ECTS-fiches bevat.

## 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 opleiding heeft aandacht voor verschillende en frequente tijdstippen van evaluatie. Toch raadt de commissie de opleiding aan om aandacht te blijven hebben voor meer gevarieerde en alternatieve vormen van evaluatie. Een groot deel van de opleidingsonderdelen maakt namelijk enkel gebruik van permanente evaluatie en groepsopdrachten. Uit de gesprekken met het onderwijzende personeel en de studenten kan de commissie afleiden dat de praktijk van *peer-assessment* nog meer kan worden uitgewerkt. Studenten worden immers niet betrokken bij de evaluatie van collega's, en het eindoordeel ligt voor het merendeel van de evaluaties nog steeds volledig in handen van de docent.

Uit de beschikbare examenvragen die de commissie heeft ingekeken, stelt ze vast dat het niveau van de examens goed is. De commissie merkt echter wel variatie in het karakter van de examenvragen voor de verschillende opleidingsonderdelen. Een aantal examens bevat volgens de commissie veel oefeningen, terwijl andere examens moeilijk en erg theoretisch van aard zijn. De commissie stelt zich vragen bij de aansluiting van dit karakter bij het theoretische of praktische gehalte van de inhoud van het opleidingsonderdeel. De commissie stelde ook vast dat een aantal examenvragen weinig competentiegericht is en voornamelijk focust op vakinhoudelijke kennis. De evaluatievorm dient soms nog beter te worden afgestemd op alle vooropgestelde competenties. Bovendien stelde de commissie vast dat de examenvragen niet bij alle opleidingsonderdelen aansloten op de inhoud van het ter beschikking gestelde cursusmateriaal. Een meer uitgewerkt toetsbeleid, in combinatie met voldoende ondersteuning en opvolging van het onderwijzende personeel, is volgens de commissie dan ook een verbeteringsactie die aan deze tekortkomingen kan tegemoetkomen. Een dergelijk beleid kan ook zorgen voor een kwaliteitszorgsysteem rond toetsing en evaluatie binnen de opleiding.

De commissie is positief over de organisatie van examenmomenten. Er wordt voldoende tijd geïnvesteerd in het samenstellen van examenroosters, en deze worden tijdig ter beschikking gesteld. Bovendien krijgen de studenten inspraak in het opstellen van de examenroosters via de klasvertegenwoordigers. De commissie beoordeelt deze vorm van inspraak als positief. Zij waardeert het ook dat door het modulesysteem de evaluatiemomenten gespreid zijn over het schooljaar. Met betrekking tot de evaluaties worden in de opleiding duidelijke afspraken gemaakt. Tijdens de gesprekken met de studenten bleek dat deze bij aanvang van een opleidingsonderdeel goed geïnformeerd worden over de wijze van evalueren, en dit ook kunnen nakijken in de ECTS-fiches en het onderwijs- en examenreglement. Voor de evaluatie van de taalvakken wordt in de opleiding ook gewerkt met evaluaties per module. Het eindresultaat wordt berekend op basis van de deelscores. Indien studenten niet slagen op basis van deze totaalscore, dienen zij opnieuw examen af te leggen voor alle modules. Voor elk opleidingsonderdeel krijgen de studenten twee examenkansen. Studenten die omwille van gezondheidsredenen niet aanwezig waren op een examenmoment, kunnen dit examen inhalen op de inhaaldag die eenmaal per examenperiode wordt georganiseerd. Zij dienen hiervoor een medisch attest voor te leggen. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij het niet als een tekort ervaren dat maar één inhaalmoment voor evaluaties is voorzien, omdat zij vooraf de nodige informatie krijgen en goed worden begeleid. De commissie waardeert het dat over evaluatiemomenten duidelijke afspraken worden gemaakt en dat deze duidelijk aan de studenten worden gecommuniceerd. Uit de gesprekken met de alumni bleek wel dat het ter beschikking stellen van de examenresultaten soms te veel vertraging oploopt. De commissie ziet dit als een aandachtspunt, zeker omwille van het modulesysteem, waarbij examenperiodes elkaar snel opvolgen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor een variatie aan evaluatievormen. Evaluatievormen zoals *peer-assessment* dienen beter te worden uitgewerkt.

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van een toetsbeleid waarin plaats is voor voldoende begeleiding en opvolging van het onderwijzende personeel.

De opleiding dient toetsresultaten tijdig te rapporteren aan de studenten.

### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten

bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding.

Afgezien van deze algemene toelatingsvoorwaarden hanteert de opleiding geen bijkomende voorwaarden die de instroom van studenten beperken. Wel vraagt de opleiding aan anderstalige studenten om een taalttest Nederlands af te leggen indien deze geen taalattest kunnen voorleggen. Studenten kunnen zich inschrijven met een diplomacontract, een examencontract of een creditcontract.

De opleiding heeft een diverse instroom, en wil van deze diversiteit en de gedifferentieerde aanpak die dit vergt, een sterk punt maken. De opleiding organiseert een aantal initiatieven om startende studenten te ondersteunen. Hierbij houdt ze ook rekening met de vooropleiding die studenten genoten. De opleiding Bedrijfsmanagement trekt een relatief groot aantal studenten aan met een BSO-diploma. Deze studenten worden aangeraden eerst een gesprek te hebben met de studentenbegeleider voor ze zich inschrijven voor de opleiding. De commissie apprecieert het dat de opleiding aandacht heeft voor deze brede instroom. Ze heeft echter ook vastgesteld dat tegenover de grote BSO-instroom een lage BSO-uitstroom staat. Zij raadt de opleiding aan een goede instroombegeleiding te organiseren, eventueel in samenwerking met de HBO<sub>5</sub>-opleiding Rechtspraak.

Om de diversiteit van de instroom in de opleiding op te vangen, organiseert men zomercursussen of instapcursussen voor talen en cijferen. Daarnaast organiseert de opleiding in het eerste jaar taalcoaching en ICT-coaching, en heeft men extra aandacht voor studievaardigheden. Er worden sessies rond '*study skills*'

ingeroosterd in het lessenrooster, en er loopt een project in de school rond leerstijlen. De commissie is zeer positief over deze initiatieven, en is van mening dat deze de overgang van het secundair naar het hoger onderwijs vergemakkelijken.

Indien studenten vrijstellingen verkrijgen op basis van EVC of EVK, kunnen zij een aanvraag doen voor een individueel traject, waarbij opleidingsonderdelen van verschillende programmajaren kunnen opgenomen worden. De omvang van dit individuele traject kan maximaal 70 studiepunten omvatten. Er wordt bij de samenstelling van een dergelijk individueel traject gewaakt over de volgtijdelijkheid van de opleidingsonderdelen. Dankzij deze mogelijkheid kunnen studenten die al een diploma hoger onderwijs behaalden, de studieduur van de opleiding verkorten, wat de commissie waardeert. De commissie stelt vast dat de opleiding op deze manier openstaat voor zij-instroom. Er werd ook vastgesteld dat studenten zonder een eerder diploma hoger onderwijs veelvuldig gebruikmaken van een individueel traject, bijvoorbeeld studenten die een aantal opleidingsonderdelen van een vorig programmajaar moeten hernemen. Daarnaast komen ook studenten met een functiebeperking, een speciaal statuut of studenten die de combinatie met werk en gezin willen maken, in aanmerking voor een individueel traject. Deze studenten dienen een aanvraag in bij de toelatingscommissie en worden begeleid door de opleidingscoördinator. De commissie waardeert het dat studenten begeleid worden bij het samenstellen van een individueel traject, en dat de volgtijdelijkheid hierbij wordt bewaakt.

De opleiding biedt een verkort traject aan voor studenten die al een diploma haalden in de HBO<sub>5</sub>-opleiding Rechtspraak. De commissie heeft vastgesteld dat de samenstelling van dit traject goed doordacht is, en dat men een goede samenwerking heeft met het CVO om de instroom van daaruit te bevorderen. Uit de gesprekken met de afgestudeerden bleek ook dat de studenten van dit verkorte traject erg tevreden zijn over de aanpak, begeleiding en inhoud van deze opleiding. De opleiding beschouwt deze zij-instromers, samen met het toenemende aantal werkstudenten, als een belangrijke groeimarkt voor het studentenaantal. Daarnaast denkt de opleiding ook na over nieuwe instroommogelijkheden, zoals een samenwerking met een Nederlandse Hbo-instelling. De commissie moedigt deze internationale samenwerking aan. In samenwerking met de HBO<sub>5</sub>-opleiding wil men ook nadenken over het inrichten van afstandsonderwijs. De commissie waardeert deze toekomstgerichtheid.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Gezien de kleine uitstroom van studenten met een BSO-diploma raadt de commissie de opleiding aan blijvend in te zetten op een passende instroombegeleiding.

## 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 academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:                                     | goed      |

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: voldoende

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

De opleiding beschikt over een duidelijk aanwervingsbeleid inzake onderwijzend personeel. Er wordt gezocht naar kandidaten met voldoende ervaring in de beroepspraktijk. Men gaat bewust op zoek naar inhoudelijke experts, wier expertise aansluit bij de opleidingsonderdelen die men voor ogen heeft. Vrijwel alle leden van het onderwijzende personeel van de opleiding combineren de onderwijsopdracht met een beroepspraktijk. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de lectoren sterke inhoudelijke experts zijn en dat zij, ondanks hun beperkte lesopdracht, erg bekommerd zijn om het welzijn van de gehele opleiding. Hoewel de commissie de keuze van de opleiding voor een focus op vakinhoudelijke expertise waardeert, vraagt zij ook aandacht voor de pedagogisch-didactische expertise van het onderwijzende personeel. Het ontwikkelen van didactische vaardigheden vraagt extra inspanning. De commissie vraagt aandacht voor voldoende professionaliseringsinitiatieven voor personeelsleden, naast de bestaande initiatieven op hogeschool- of departementaal niveau. Ook een sterker uitgebouwde vakgroepwerking zou volgens de commissie een meerwaarde kunnen betekenen voor de professionalisering van het onderwijzende personeel.

De commissie is ook erg positief over de motivatie van het niet-onderwijzende personeel. Uit de gesprekken bleek dat het ondersteunende en administratief-technische personeel een zware taakbelasting heeft, onder meer omwille van de grote hoeveelheid individuele trajecten. Desondanks slagen zij erin bereikbaar te blijven voor zowel studenten als docenten, zo bleek uit de gesprekken.

De opleiding beschikt over een voltijdse functie voor een opleidingscoördinator. Deze heeft volgens de commissie een sterk ondersteunende rol ten aanzien van alle personeelsleden, wat de kwaliteit van de opleiding ten goede komt. De commissie vraagt echter blijvende aandacht voor evenwicht in het takenpakket van de opleidingscoördinator. Het opvolgen van de vele individuele trajecten mag niet ten koste gaan van de onderwijskundige, aansturende en coördinerende taken. Het dagelijkse beheer van de opleiding krijgt verder vorm in het stafoverleg, het orgaan van dagelijks bestuur op het niveau van het departement. Hierin zijn de drie opleidingscoördinatoren, de departementssecretaris, het departementshoofd en een stafmedewerker vertegenwoordigd. Dit orgaan zorgt enerzijds voor de stroomlijning en prioriteiten van de verschillende opleidingen in het departement, en anderzijds voor de continue doorstroming in tweerichtingsverkeer – via de stafmedewerker – van administratieve processen (via de departementssecretaris) en Plantijnbrede werkgroepen zoals ICT, Communicatie en Onderwijs- en examenreglement. Eveneens worden hier de beslissingen van het directiecomité en de Plantijnbrede strategie door het departementshoofd geïmplementeerd.

De Plantijn Hogeschool neemt enkele initiatieven om nieuwe personeelsleden te onthalen. Jaarlijks wordt een onthaaldag georganiseerd, en vindt een functiegesprek met de opleidingscoördinator en het departementshoofd plaats, waarin een inlooptraject wordt voorgelegd. Ook lectoren en andere collega's spelen in de opleiding een rol bij de ingroeibegeleiding van nieuwe personeelsleden. De commissie beschouwt deze onthaalbegeleiding als een sterk punt binnen de hogeschool en de opleiding. In het kader van het verbeteringsperspectief kan dit nog worden aangevuld met een peter- en metersysteem.

Personeel met een voltijdse opdracht in de opleiding wordt steeds meer ingezet voor gemengde taken, waarbij onderwijstaken gecombineerd worden met organisatorische of beleidsondersteunende taken. Men be vraagt het personeel rond eigen voorkeuren hieromtrent tijdens (functionerings)gesprekken. Deze functioneringsgesprekken worden ook benut om te peilen naar de bijscholingsbehoeften van de lectoren, waarvoor ook de nodige fondsen beschikbaar zijn. De commissie is van mening dat het algemene personeelsbeleid en functioneringsbeleid van de opleiding meer concreet kunnen worden uitgewerkt aan de hand van de PDCA-cirkel. Zij verwacht een meer actieve en kritische aansturing van dit beleid in functie van de (toekomstige) noden van de opleidingsorganisatie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om, naast de vakinhoudelijke expertise, ook voldoende belang te hechten aan de pedagogisch-didactische expertise van het onderwijzende personeel en meer professionaliserings-initiatieven op te starten, bijvoorbeeld via een sterker uitgebouwde vakgroepwerking.

De commissie vraagt aandacht voor een goed onderbouwd personeels- en functioneringsbeleid, op basis van de PDCA-cirkel.

### **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: excellent**

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

De relevante beroepservaring met betrekking tot het opleidingsonderdeel waarvoor de lector verantwoordelijk is, is een belangrijke focus in het aanwervingsbeleid van de opleiding. Het is duidelijk dat de meerderheid van het juridisch-onderwijzende personeel, naast de functie aan de Plantijn Hogeschool, nog actief is in het werkveld of op wetenschappelijk niveau. De professionele gerichtheid van het personeel van de opleiding beschouwt de commissie als een zeer sterk punt. Het onderwijzende personeel bestaat uit vakspecialisten met een sterke focus op het rechtsdomein waarin zij lesgeven. Ook de studenten appreciëren het dat docenten een grote voeling hebben met de beroepspraktijk, en al in het eerste jaar van de opleiding voorbeelden en casussen aanreiken. Dit zorgt er volgens de commissie voor dat de kwaliteit en actualiteit van de vakinhoud worden versterkt en dat gewerkt kan worden met realistische voorbeelden, wat motiverend en relevant is voor studenten. Daarnaast onderhoudt het personeel van de opleiding zo veel mogelijk contacten met het werkveld, bijvoorbeeld via de stageplaatsen van studenten, gastcolleges of bedrijfsbezoeken in het werkveld. Op die manier hoopt men de opleiding voldoende af te toetsen aan de noden van het werkveld. De commissie waardeert het belang dat men in de opleiding hecht aan het onderhoud van contacten met het werkveld.

De sterke professionele gerichtheid van het personeel heeft volgens de commissie echter ook een keerzijde. Doordat een meerderheid van het onderwijzende personeel de functie in de hogeschool combineert met een functie in het juridische beroepenveld, is het een uitdaging om voldoende aanwezigheid en betrokkenheid bij de hele opleiding te garanderen. Toch heeft de commissie vastgesteld dat de opleiding hier goed op inspeelt, onder meer door het inplannen van overlegmomenten die passen in de professionele agenda's van de docenten.



Op het vlak van de internationale gerichtheid van het docentenkorps erkennen de docenten dat dit aspect nog verder kan worden bevorderd. Via het *Intensive Programme* komen de docenten jaarlijks in contact met buitenlandse collega's en internationale organisaties, maar ook via andere internationale activiteiten in het programma en door docentenuitwisselingen in het buitenland. Een aantal docenten geeft ook les aan inkomende Erasmusstudenten. De commissie waardeert het dat de opleiding de beperkte mogelijkheden tot internationalisering, die eigen zijn aan het vakgebied rechtspraak, zo goed mogelijk benut.

Het onderwijzende personeel van de opleiding is divers. Niet alleen personeel met een juridische achtergrond, maar ook met een achtergrond in andere disciplines, zoals sociologie en communicatie, is vertegenwoordigd. De commissie apprecieert het dan ook dat enkele opleidingsonderdelen vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd, bijvoorbeeld door een samenwerking van twee docenten met een verschillende expertise en achtergrond. Men heeft ook aandacht voor de juridische achtergrond van lectoren van niet-juridische opleidingsonderdelen. Een aantal docenten van niet-juridische opleidingsonderdelen die niet in het werkveld staan, nam al deel aan een bedrijfsstage om hieraan tegemoet te komen. Dit kan volgens de commissie als een voorbeeld dienen voor het hele docentenkorps. Men kan docenten van niet-juridische opleidingsonderdelen nog meer onderdompelen in het juridische beroepenveld om de integratie van algemene vakken in de opleiding te versterken.

#### **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 opleiding Bedrijfsmanagement beschikte in het academiejaar 2009-2010 over 13,08 voltijdse equivalenten (VTE). Hiervan gaan 8,23 VTE naar onderwijsopdrachten en 4,85 VTE naar ondersteunende opdrachten, waaronder taalcoaching, studentenbegeleiding, secretariaat en internationalisering. De commissie stelt zich vragen bij deze verdeling, en raadt de opleiding aan te waken over een gezonde verdeling tussen ondersteunende en onderwijzende opdrachten. Slechts twee personeelsleden zijn voltijds in dienst in de opleiding. Tien personeelsleden combineren hun opdracht in de opleiding met een opdracht in het bedrijfsleven, en het overige deeltijdse personeel is nog actief in een andere opleiding of werkt deeltijds. De meerderheid van de personeelsleden bevindt zich in de leeftijdscategorie tussen 40 en 59 jaar, elf personeelsleden zijn jonger dan 40 jaar en twee personeelsleden zijn ouder dan 60 jaar.

De opleiding wordt geconfronteerd met een vrij hoge globale student-docentratio van 1/26 (met het ondersteunende personeel meegerekend). Voor een aantal opleidingsonderdelen is de student-docentratio echter kleiner dan voor andere opleidingsonderdelen, omdat de grote groep studenten wordt opgesplitst in kleinere groepen. De commissie apprecieert het dat de opleiding lessen organiseert voor kleinere groepen wanneer dit haalbaar en wenselijk is om de vakinhoud grondig te behandelen.

Uit de gesprekken met het personeel van de opleiding kon de commissie afleiden dat een tekort aan personeel wordt ervaren, onder meer bij het administratieve personeel, dat een zware werklust ondervindt door bijvoorbeeld

het grote aantal individuele trajecten. De commissie erkent ook dat het lage aantal onderwijsbelastingseenheden voor de opleiding dit tekort mee veroorzaakt. Er is bij het personeel van de opleiding ook vaak sprake van een versnipperd takenpakket. Personeelsleden dienen vaak verschillende taken op zich te nemen, met een wisselend aandeel van deelopdrachten. Het gaat bijvoorbeeld om een combinatie van onderwijsopdrachten in verschillende opleidingen, begeleidingstaken en beleidsondersteunende taken. Het beperken van deze versnippering is volgens de commissie een aandachtspunt.

De opleiding ervaart een gebrek aan financiering in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. De commissie onderschrijft dit gebrek aan financiering, onder meer door de te lage onderwijsbelastingseenheden (OBE). Dit gebrek aan financiering probeert men in de opleiding op te vangen door creatieve oplossingen, zoals het aanboren van een derde geldstroom via maatschappelijke dienstverlening. Zo organiseert men posthogeschoolvorming en studiedagen voor leerkrachten van het secundair onderwijs rond juridische en financiële thema's.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor een gezonde verdeling tussen personeel met onderwijzende opdrachten en personeel met ondersteunende opdrachten in de opleiding.

Hoewel de commissie begrip heeft voor de situatie vanwege het ervaren gebrek aan financiering, moet de opleiding erover waken dat voldoende administratief en onderwijzend personeel kan worden ingezet.

De commissie raadt de opleiding aan de versnippering van takenpakketten te beperken.

#### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | excellent |
| 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: goed

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

Sinds 2008 wordt de campus Meistraat bevolkt door twee departementen, Bedrijfsmanagement en Communicatie. Dit maakt dat sindsdien voldoende leslokalen, bureauruimte, studie- en ontspanningsruimte voorhanden zijn voor studenten en personeel, bevestigt de commissie. De campus van de opleiding Bedrijfsmanagement beschikt over voldoende klaslokalen met een uitgebreide didactische uitrusting, enkele kleinere aula's en een grote aula waarin onderwijsactiviteiten kunnen plaatsvinden. Daarnaast beschikt men ook over gespreksellen, vergaderruimtes, bureauruimtes, computerlokalen, een taallabo, een lectorenlandschap, een computerlandschap voor studenten en een educatief multimediaal informatiecentrum met een bibliotheek, die personeel, studenten en onderwijsactiviteiten ondersteunen. Tot slot beschikt de campus ook over een cafetaria-restaurant met een voldoende groot aanbod voor studenten en personeel. De commissie stelt vast dat deze infrastructuur ook goed wordt onderhouden. Ook de studenten bleken tevreden over de aanwezige accommodatie en catering.

De commissie is van oordeel dat het educatief multimediaal informatiecentrum een sterk punt is van de opleiding. Dit centrum bevat een bibliotheek, een mediatheek en een computerlandschap. Het is een uitnodigende werkruimte voor studenten, waar voldoende studiemateriaal en de belangrijkste juridische tijdschriften aanwezig zijn. De commissie waardeert het dat een medewerker de studenten wegwijs maakt in het centrum en het gebruik van de bibliotheek. De studenten maken veelvuldig gebruik van het educatief multimediaal informatiecentrum. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij ook vaak naar de bibliotheek van de Universiteit Antwerpen gaan voor het uitlezen en inkijken van juridisch materiaal. De commissie is daarom positief over de samenwerking met de Associatie Universiteit en Hogescholen Antwerpen inzake uitlening van materiaal uit de bibliotheek. Ook buiten het educatief multimediaal informatiecentrum zijn voldoende ICT- faciliteiten beschikbaar voor personeel en studenten. Op de campus is een 400-tal computers beschikbaar, die verbonden zijn met het netwerk. Ook de studenten hebben toegang tot de e-campus. De elektronische leeromgeving kan ook buiten de e-campus geraadpleegd worden.

Volgens de commissie is het positief dat de opleiding op het vlak van materiële voorzieningen samenwerkt met het CVO. Zij stelt dat de beide partijen voordeel kunnen halen uit deze vorm van samenwerking.

De commissie heeft vastgesteld dat de goed uitgeruste campus met moderne infrastructuur tegemoetkomt aan de noden van alle betrokkenen op onderwijsvlak en op het domein van studiemogelijkheden, ontspanning, veiligheid en toegankelijkheid, om het programma van de opleiding op voldoende wijze te realiseren. De campus blijft volgens de commissie bovendien overzichtelijk voor studenten en personeel.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

## 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 waardeert het dat de opleiding beschikt over een doordacht beleid rond studiebegeleiding. Er wordt duidelijk gekozen voor een intensieve en betrokken begeleiding van studenten, bijvoorbeeld door relatief kleine klasgroepen te organiseren, door het aanstellen van een klasmentor, trajectbegeleider, studiebegeleider en ombuds, het aanbieden van extra studiemateriaal ter ondersteuning, en door aandacht te besteden aan leerstijlen en motivatie bij studenten.

De opleiding verspreidt via verschillende kanalen informatie naar abiturienten. Via de website, een infolder en brochure, infoavonden, de 'Meeleefdag', een ouderavond en de 'Open Campusdag', waarop een rondleiding wordt gecombineerd met schriftelijke en mondelinge informatie, worden abiturienten bereikt. Het warme onthaal dat abiturienten krijgen, is voor hen een reden om te kiezen voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan de Plantijn Hogeschool, zo bleek uit de gesprekken. Daarnaast werkt de hogeschool samen met enkele secundaire scholen om de studiekeuzebegeleiders goed te informeren, en de wederzijdse kennis van secundair en hoger onderwijs te bevorderen.

Na de inschrijving worden studenten op de hoogte gebracht van instap- en zomercursussen, studiebeurzen, vrijstellingen en kosten. Vlak voor de start van het academiejaar worden de nieuwe studenten uitgenodigd op een introductiedag, en op de eerste dag van het academiejaar worden zij voorgesteld aan de belangrijke actoren, onder wie de studentenbegeleider, en de diensten van de opleiding en het departement. Een aantal begeleidings- en informatiemomenten voor studenten wordt ook structureel ingebouwd in het lessenrooster, zoals de toelichting van de ombuds over het onderwijs- en examenreglement. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij erg tevreden zijn over het onthaal dat zij krijgen op de hogeschool. Bij hun eerste contacten met de opleiding waren zij erg enthousiast over de introductiedagen en het warme onthaal van het personeel. Zij hebben het gevoel steeds terecht te kunnen bij de studiebegeleiders, en ook de bereikbaarheid van het administratieve en onderwijzende personeel wordt sterk geapprecieerd.

Doorheen het schooljaar staan verschillende diensten in voor de begeleiding van studenten. Studenten kunnen terecht bij lectoren en klasmentoren, die de drempel voor studenten laag houden, en bij de studentenbegeleiding voor psychosociale en andere problemen. Deze studentenbegeleider biedt ook sessies aan rond onder meer studievaardigheden, studieplanning en studiemethodiek. De commissie is van oordeel dat het vlotte contact met de studiebegeleidingsdiensten een sterk punt is in de opleiding. De grote tevredenheid van de studenten bevestigt dit. Volgens de commissie zijn de mogelijkheden tot coaching die de opleiding aanbiedt, een grote meerwaarde voor de studiebegeleiding. De commissie is van mening dat de studiebegeleiding en informatievoorziening goed zijn afgestemd op de behoeften van de studenten. De commissie stelt zich wel vragen bij de mate waarin oorzaken van afhaken of niet-slagen in de opleiding structureel onderzocht en opgevolgd worden, en de mate waarin hieruit verbeteringsacties voortvloeien. Uit de gesprekken bleek bijvoorbeeld dat de opleiding meent dat taalachterstand een oorzaak is van niet-slagen, maar dit bleek niet gestaafd aan de hand van de verzamelde gegevens. De commissie vraagt de opleiding onder meer de slaagkansen van studenten met een minder geschikte vooropleiding voldoende te stimuleren op basis van onderzoek naar belemmerende factoren voor slagen.

Naast deze studiebegeleidingsdienst beschikt de hogeschool over een dienst voor sociale voorzieningen, die onder meer sociale trainingen rond weerbaarheid en omgaan met stress aanbiedt. De commissie stelt vast dat er binnen de opleiding een goede samenwerking bestaat tussen de dienst Studiebegeleiding en de dienst Sociale voorzieningen. Volgens de commissie is dit een erg sterk punt binnen de studiebegeleiding, omdat studenten op die manier gemakkelijk naar de juiste dienst kunnen worden doorverwezen. De commissie vraagt echter blijvende aandacht voor de bereikbaarheid van de dienst Sociale voorzieningen. De toegankelijkheid van deze dienst mag niet lijden onder het feit dat deze gelegen is op een andere campus van de hogeschool.

Tijdens en na de evaluatiemomenten is extra studiebegeleiding voorzien om de studenten te ondersteunen. Deze wordt strikt gescheiden van de ombudsfunctie, die instaat voor de bemiddeling bij conflicten en het beschermen van de rechten van studenten bij evaluaties. De commissie is positief over deze vorm van studiebegeleiding, die ervoor zorgt dat gericht kan worden ingegaan op concrete pijnpunten.

De departementale dienst Internationalisering ten slotte begeleidt studenten die van het buitenland komen of naar het buitenland gaan, helpt studenten bij het zoeken naar logement en bij administratieve zaken, stimuleert deelname aan internationale projecten en uitwisselingsprogramma's, en selecteert de studenten die mogen deelnemen. Naast de beschikbare informatie op intranet zorgen zij ook voor kennismakings- en informatiemomenten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt blijvend aandacht voor acties die de slaagkansen van studenten met een minder geschikte vooropleiding stimuleren.

#### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | goed |
| 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: voldoende**

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

De Plantijn Hogeschool beschikt over een duidelijke visie en missie rond kwaliteitszorg en het evalueren van resultaten, waarbinnen elk departement eigen accenten kan leggen. De kwaliteitszorg voor de opleiding Bedrijfsmanagement wordt dus aangestuurd door het instellingsbrede kwaliteitszorgsysteem, en steunt op de overlegorganen rond kwaliteitszorg binnen het departement en de hogeschool. Op het niveau van de opleiding dient er volgens de commissie echter meer aandacht te zijn voor het formuleren van opleidings specifieke streefdoelen inzake kwaliteitszorg, die kunnen leiden tot meer gerichte bevestigingen.

In de opleiding worden verschillende bevestigingen georganiseerd bij personeel, studenten, alumni en werkveld. Docenten worden bevestigd door middel van een TRIS-bevestiging. Thema's die hierbij aan bod komen, zijn onder meer de inlooptrajecten voor nieuwe medewerkers, de inzet van docenten bij inschrijvingen en werving, de procedures bij individuele trajecten, de IKZ-werking, functioneringsgesprekken en het drop-outbeleid. Bij studenten worden opleidingsonderdelen, studententevredenheid en stages bevestigd, en worden drop-out en achtergrondstudie in kaart gebracht door middel van bevestigingen. Thema's die hierbij aan bod komen, zijn student-docentinteractie, evaluaties van studenten, studiemateriaal, opleidingsprogramma's, voorlichting en informatie, klachtenbehandeling en inspraak, en studie- en studentenbegeleiding. Daarnaast wordt een speciale bevestiging georganiseerd voor eerstejaars. Alumni worden bevestigd na het afstuderen en nadien vierjaarlijks. Ook stagementoren uit het werkveld worden schriftelijk bevestigd over de stages.

De resultaten van deze bevestigingen worden goed verzameld. De bevestigingen bij studenten en alumni over de verschillende opleidingsonderdelen zijn volgens de commissie goed uitgewerkt en behandelen verschillende aspecten. Er wordt bij deze groepen ook voldoende respons gegarandeerd op de bevestigingen door het invullen van vragenlijsten te verplichten bij de overhandiging van het rapport en diploma. De commissie waardeert deze inspanning, die ervan getuigt dat belang wordt gehecht aan de representativiteit van de resultaten van deze bevestigingen. De commissie stelde vast dat het bewaren van een overzicht over de talrijke bevestigingen evenwel moeizaam verloopt. Daarnaast vraagt de commissie aandacht voor metingen bij alle betrokken groepen in de opleiding, met inbegrip van het administratief-technische personeel, zonder een *overload* aan bevestigingen te creëren. De commissie raadt de opleiding aan voor de evaluatie van de resultaten aan de hand van metingen en enquêtes meer te vertrekken vanuit een meetplan met duidelijke prioriteiten.

De commissie heeft vastgesteld dat de lectoren goed op de hoogte worden gebracht van de resultaten van bevestigingen bij studenten over de opleidingsonderdelen waarbij zij betrokken zijn. Op die manier biedt de opleiding hen een middel tot zelfreflectie en kunnen zij zelf overgaan tot verbeteringsacties. De commissie vraagt wel aandacht voor de nodige opvolging en ondersteuning van docenten bij het plannen en uitvoeren van verbeteringsacties.

Op een aantal domeinen is er volgens de commissie nog ruimte voor verbetering bij de evaluatie van resultaten. Kwaliteitsmetingen in andere domeinen dan de kernonderwijsprocessen staan nog niet voldoende op de agenda. Ook de communicatie over de resultaten van bevestigingen aan alle geledingen van het personeel, is nog niet toereikend en gebeurt niet op een systematische manier.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan bevragingen te organiseren bij alle betrokken groepen in de hogeschool en de resultaten van metingen ook duidelijk terug te koppelen naar alle betrokken groepen.

De commissie adviseert de opleiding te waken over de hoeveelheid metingen en te focussen op bevragingen die verband houden met vooropgestelde doelstellingen.

### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen 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:**

In de Plantijn Hogeschool werden in het verleden al enkele belangrijke verbeteringsacties op hogeschoolniveau en departementaal niveau gerealiseerd, onder meer op het vlak van instroombegeleiding, studierendement, professionaliseringsbeleid, maatschappelijke dienstverlening en alumniwerking. Voorbeelden hiervan zijn taalcoachinglessen, sessies rond studievaardigheden en een jaarlijks event voor alumni. Op het niveau van de opleiding werd de voorbije jaren gefocust op onder meer het toekennen van middelen, de toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een curriculumhervorming en studiebegeleiding. Voorbeelden hiervan zijn de creatie van de structurele voltijdse functie van opleidingscoördinator, het creëren van een aanmoedigingsfonds en een verplaatsing van opleidingsonderdelen. De commissie is positief over deze verbeteringsacties op het vlak van kernonderwijsprocessen. De commissie waardeert het ook dat de resultaten van studentenbevragingen over de opleidingsonderdelen als basis worden gebruikt voor de functioneringsgesprekken.

Zoals vermeld worden in de opleiding veel evaluatieresultaten verzameld, waaruit voornamelijk acties tot verbetering worden uitgezet met betrekking tot onderwijsprocessen. Desondanks formuleert de commissie een aantal bedenkingen. De commissie leidt uit de gevoerde gesprekken en het bestuderen van documenten af dat veel van de verbeteringsacties ad hoc en reactief lijken te ontstaan, eerder dan vanuit een proactief en doelgericht kwaliteitszorgbeleid. De commissie is bovendien van mening dat de resultaten van verschillende bevragingen beter met elkaar kunnen worden geïntegreerd, en in relatie tot elkaar kunnen worden onderzocht. De verzamelde evaluatieresultaten vanuit diverse invalshoeken dienen vervolgens sterker te worden opgevolgd aan de hand van een uitgewerkt opvolgingssysteem waarin de ondernomen verbeteringsacties worden geconcretiseerd. De jaaractieplannen van de opleiding kunnen tot slot beter worden verbonden met resultaten van bevragingen, doelstellingen en prioriteiten op korte en lange termijn. Het optimaliseren van de strategische doelstellingen van de opleiding kan een dergelijk beleid volgens de commissie ten goede komen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor meer coherentie tussen de geformuleerde visie, waarden, doelstellingen en actieplannen op het domein van kwaliteitszorg.

De commissie adviseert de opleiding om bij het formuleren van verbeteringsacties meer verbanden te leggen met de evaluatieresultaten en de vooropgestelde doelstellingen, en op die manier te komen tot een meer systematisch kwaliteitszorgsysteem.

### **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:**

Verschillende medewerkers van de opleiding worden betrokken bij de werking rond kwaliteitszorg. Ook bij het opstellen van het zelfevaluatie rapport werden verschillende personeelsleden betrokken. Zo werden deeltakten geregeld digitaal ter beschikking gesteld van het team. De lectorenvergadering speelt hierbij een belangrijke rol. Door participatie in verschillende raden en overlegorganen die invloed hebben op de kwaliteitszorgwerking, kunnen medewerkers hun betrokkenheid garanderen. De commissie stelt zich echter wel vragen over de werkelijke participatiegraad in deze raden en de aanwezigheid van kwaliteitszorg op de agenda van deze organen. Op basis van de gevoerde gesprekken stelt de commissie vast dat de betrokkenheid van personeelsleden inzake kwaliteitszorg zich beperkt tot deelname aan bevestigingen. De commissie raadt de opleiding aan te waken over de betrokkenheid van alle relevante groepen bij kwaliteitszorg. Op basis van de gesprekken stelt zij vast dat vooral het administratief-technische personeel slechts minimaal bij de processen van kwaliteitszorg worden betrokken. Personeel kan bijvoorbeeld ook worden ingezet bij het uitwerken van bevestigingen, de analyse ervan en het formuleren van verbeteringsacties. Op die manier kan ook het draagvlak van het kwaliteitszorgsysteem vergroot worden.

Studenten en alumni worden sterker betrokken bij de acties in het kader van kwaliteitszorg. Zij worden regelmatig geraadpleegd voor kwaliteitsbevestigingen, en studenten zijn ook vertegenwoordigd in de verschillende raden en overlegorganen van de opleidingen. De commissie waardeert de ondersteuning die studenten vanuit de opleiding krijgen om deze taak goed uit te voeren. Uit de gesprekken met de studenten en alumni bleek dat zij tevreden zijn over hun betrokkenheid, en het gevoel hebben dat naar hun bevindingen en suggesties wordt geluisterd. Zo werd gevolg gegeven aan hun suggestie om een opleidingsonderdeel op te splitsen in twee onderdelen. Deze betrokkenheid en bereidheid tot aanpassing vanuit de opleiding beoordeelt de commissie als positief.

De commissie is positief over het initiatief van de focusgroep, bestaande uit een vertegenwoordiging uit het werkveld. Men houdt voor verbeteringsacties duidelijk rekening met de elementen die dit orgaan aanbrengt. De commissie stelt zich echter wel vragen over de mogelijkheid om duurzame resultaten te behalen gezien de wisselende samenstelling van deze focusgroep. Zij telt immers geen vaste leden, maar wordt telkens ad hoc samengesteld uit verschillende categorieën. De commissie raadt de opleiding aan beter te communiceren over het bestaan, de functie en de resultaten van deze inspraakmogelijkheid binnen het werkveld, en vraagt de opleiding te overwegen of een meer permanente structuur niet tot duurzamere resultaten zou kunnen leiden. Alleszins zou een zekere frequentie voor een dergelijke input vanuit het werkveld moeten worden ingebouwd. Uit de gesprekken met de afgevaardigden van het werkveld die de commissie sprak tijdens het bezoek, bleek immers dat zij niet op de hoogte zijn van het bestaan van focusgroepen.

Zoals vermeld stelt de commissie op basis van de gesprekken die zij met verschillende stakeholders voerde, dat de terugkoppeling van resultaten die volgen uit de bevestigingen en inspraakmogelijkheden te beperkt is. Zowel personeelsleden, studenten, alumni als het werkveld dienen uitgebreider op de hoogte gebracht te worden van de



resultaten en verbeteringsacties die volgen uit de aandachtspunten die zijn naar voor brachten. Ook bij het opstellen van het zelfevaluatie-rapport kunnen deze actoren meer structureel worden betrokken.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan te waken over de betrokkenheid bij kwaliteitszorg van álle relevante groepen (onderwijzend personeel, administratief-technisch personeel, werkveld, studenten en alumni), en meer aandacht te besteden aan de terugkoppeling van resultaten naar deze actoren.

De commissie vraagt de opleiding te overwegen een meer permanente structuur, met een vaste vergaderfrequentie, in het leven te roepen om input van het werkveld te verzekeren.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |           |
|--|-----------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende |
| 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:**

De werkgroep Interne kwaliteitszorg is op hogeschoolniveau verantwoordelijk voor metingen die nagaan of het gerealiseerde niveau in overeenstemming is met de vooropgestelde competenties aan de hand van performantie-indicatoren. De opleiding gaat na of ze haar doelstellingen bereikt via bevragingen bij stageplaatsen en afgestudeerden. Naast de goede relaties en regelmatige (informele) contacten met het werkveld en de stagebegeleiding worden de stageplaatsen ook jaarlijks bevroegd. Hierbij wordt gepeild naar de tevredenheid over de stagebegeleiding vanuit de hogeschool en de tevredenheid over de kwaliteit van de opleiding. Uit deze bevragingen blijkt dat zij tevreden zijn over de praktijkgerichtheid en kwaliteit van de opleiding.

Ook de commissie heeft vastgesteld dat het werkveld tevreden is over de opleiding en de afgestudeerden. Het werkveld ziet een duidelijke meerwaarde van rechtspractici in het beroepenveld. De commissie is van mening dat de onmiddellijke focus op het domein van rechtspraktijk voor een snellere inzetbaarheid in het werkveld zorgt. Ook de studenten zijn van mening dat de opleiding hen voldoende kansen zal bieden op de arbeidsmarkt. De stage aan het einde van de opleiding zorgt voor een goede voorbereiding op het werkveld. Een aantal afgestudeerden krijgt dan ook een job aangeboden op de stageplaats. Om hen voor te bereiden op de overstap naar het werkveld, organiseert de opleiding voor studenten sollicitatietrainingen. Deze worden ingebouwd in het opleidingsonderdeel Bedrijfscommunicatie. Daarnaast kunnen zij bij de dienst Sociale voorzieningen terecht voor extra trainingen.

De opleiding organiseert jaarlijks bevragingen bij afgestudeerden over de opleiding en de instap in het werkveld. Daaruit blijkt dat de overgrote meerderheid van de alumni aan het werk is met een vast contract en zo goed als alle werkende respondenten een voltijds contract heeft. Op basis van de gevoerde gesprekken met de alumni kon de commissie vaststellen dat zij met een tevreden gevoel terugkijken op de opleiding. De afgestudeerden vinden na het voltooien van de opleiding ook snel werk of vangen verdere studies aan. Volgens de commissie getuigt dit van een voldoende hoog niveau dat binnen de opleiding wordt bereikt.

De stage wordt in de opleiding als een belangrijk onderdeel beschouwd en werd recent in duur verhoogd tot zestien weken. De commissie is echter van mening dat de kwaliteit van de gelezen stagewerken niet in overeenstemming is met het belang dat de opleiding hecht aan de stage. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld blijkt ook dat zij het niveau van het bedrijfsproject minder hoog inschatten dan vroeger. De commissie vraagt de opleiding blijvend aandacht te hebben voor de kwaliteit van de stage, en het niveau van het bedrijfsproject en het stageverslag.

De resultaten van de opleiding met betrekking tot internationalisering zijn volgens de commissie de laatste jaren goed geëvolueerd. Een stijgend aantal studenten participeert aan een internationale studie-uitwisseling. Dankzij het Engelstalige '*Intensive Programme*' dat de opleiding aanbiedt, ontvangt zij ook een groot aantal inkomende studenten. Een aantal tweede- en derdejaarsstudenten neemt ook deel aan een *Intensive Programme*, waarin ze met internationale studenten samenwerken aan een internationaal project. Ook bij de lectoren worden resultaten geboekt op het domein van internationalisering. Dankzij het *Intensive Programme* komen ook zij in contact met

buitenlandse lectoren. Daarnaast nam al een twintigtal lectoren deel aan buitenlandse activiteiten in het kader van internationale studentenmobiliteit in het academiejaar 2007-2008, 2008-2009 en 2009-2010. Hoewel er volgens de commissie nog ruimte is voor verbetering en een grotere deelname aan dergelijke programma's, beoordeelt zij het gerealiseerd niveau inzake internationalisering positief.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding om het bedrijfsproject verder uit te bouwen tot een onderdeel van het programma waarin alle kennis, vaardigheden en attitudes gesynthetiseerd worden.

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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.

Informatie over het studierendement van de opleidingen wordt op het niveau van de hogeschool verzameld en geanalyseerd. Op departementaal niveau worden deze gegevens gebruikt als basis voor een strategisch plan met het oog op optimalisering van het onderwijsrendement. De opleiding Bedrijfsmanagement streeft ernaar een gelijkaardig onderwijsrendement te bereiken als de andere opleidingen binnen het departement, ondanks het minder gunstige instroomprofiel van de opleiding.

De opleiding Bedrijfsmanagement aan de Plantijn Hogeschool bereikt een goed gemiddelde wat resultaten van studenten betreft. De resultaten wijzen aan dat de opleiding erin slaagt veel studenten tot het gewenste niveau te brengen. Omdat de grootste selectie in het eerste jaar gebeurt, kan de opleiding een hoog rendement realiseren. De opleiding bevraagt studenten die afhaken.

De opleiding kent met 3,25 jaar een gemiddelde studieduur in vergelijking met de andere opleidingen in de Plantijn Hogeschool, die echter wel in stijgende lijn evolueert. De commissie stelt zich vragen over deze toenemende studieduur en het toenemende aantal individuele trajecten. Zij raadt de opleiding aan studenten die mits de nodige inspanningen in staat zijn een modeltraject te vervolledigen, te stimuleren om niet onnodig gebruik te maken van de mogelijkheden om opleidingsonderdelen mee te nemen naar een volgend academiejaar. Het aantal uitschrijvingen lag in het academiejaar 2008-2009 op 5 procent, wat relatief laag is ten aanzien van de andere opleidingen. De studenten van de opleiding behalen gemiddeld credits voor 73 procent van de door hen opgenomen studiepunten.

Het profiel van de studenten van de opleiding laat zien dat een groter dan gemiddeld aantal beursstudenten en studenten met een minder geschikte vooropleiding de opleiding volgt. Het studierendement van deze laatste groep studenten blijkt minder goed dan dat van de andere studenten. De commissie adviseert de opleiding extra

aandacht te hebben voor het onderwijsrendement van studenten met een minder geschikte vooropleiding. De opleiding slaagt er wel in om het studierendement van beursstudenten even hoog te houden als dat van andere studenten. Het grote aantal studenten dat verdere studies aanvangt, wijst volgens de commissie op een voldoende hoog onderwijsrendement. De opleiding zet zich ook in om de doorstroom naar verdere studie te optimaliseren, bijvoorbeeld door de toegang tot de balie van studenten die via het schakelprogramma de masteropleiding Rechten volgden, te garanderen. De commissie waardeert het dat de instroom, doorstroom en uitstroom van de opleiding goed worden opgevolgd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor de toenemende studieduur en het toenemende aantal individuele trajecten. Zij raadt de opleiding aan dit sterk op te volgen, te zoeken naar verklaringen en eventuele oplossingen.

De commissie vraagt blijvende aandacht voor het studierendement van studenten met een minder geschikte vooropleiding.

#### **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.

## Globaal 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 vond het zelfevaluatierapport van de opleiding vlot leesbaar. De belangrijkste bijlagen werden voorzien. De beschreven competenties in het rapport waren volgens de commissie echter te weinig gestructureerd, wat een goed begrip ervan belemmerde. Daarnaast werd in het rapport niet altijd duidelijk aangegeven welke processen zich op hogeschoolniveau, departementaal niveau en opleidingsniveau afspelen, noch hoe deze processen op elkaar zijn afgestemd.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding geeft de opleiding aan de volgende acties of verbeteringen gepland of uitgevoerd te hebben na het bezoek:

- Een apart leertraject voor studenten die na de opleiding willen verder studeren in het rechtsdomein is intussen in alle interne raden en de raad van bestuur van de hogeschool goedgekeurd. Er is een principeakkoord met de universiteit Antwerpen voor samenwerking, waarbij opleidingsonderdelen uit het schakelprogramma in de professionele bachelor geïntegreerd worden. Gezien het nieuwe leertraject een master-minor is met een eigen finaliteit, zullen hiervoor specifieke competenties vastgesteld worden. Het nieuwe leertraject wordt positief onthaald door (kandidaat)studenten.
- De opleiding heeft er intussen voor geopteerd om de verslaggeving van het bedrijfsproject steeds schriftelijk te laten weergeven door de studenten. Zodoende wordt variatie qua uitgebreidheid en kwaliteit vermeden en de wetenschappelijke kwaliteit bevorderd.
- In het eerste jaar zijn de taalvakken algemeen, en is de doelstelling de talen op een hoger niveau te brengen en uitkomst te bieden aan de diversiteit aan talenkennis van de studenten in relatie tot hun vooropleiding. De studie van specifiek juridisch jargon komt aan bod vanaf het tweede jaar. Niettemin kregen de taallectoren inmiddels de opdracht om ook in het eerste jaar alleen gebruik te maken van juridisch tekstmateriaal, in samenspraak met de lectoren juridische vakken.
- In oktober 2011 gaven twee medewerkers van de opleiding, in opdracht van het departement, een handboek rond onderwijsrecht uit, gericht op het secundair onderwijs. Naar aanleiding hiervan werd een studiedag georganiseerd op de Plantijn Hogeschool die gericht was naar juristen maar ook op niet-juristen uit het secundair onderwijs, met name directieleden van secundaire scholen. Met 140 tevreden aanwezigen kon de studiedag een geslaagd voorbeeld van maatschappelijke dienstverlening worden genoemd.
- Het ontwikkelen van een meer uitgewerkt toetsbeleid werd in navolging van aanbevelingen van de commissie tijdens het visitatiebezoek als departementaal jaaractieplan IKZ opgenomen. In navolging hiervan kreeg een lector specifiek opdracht om, in samenspraak met het diensthoofd Onderwijs, de stand van zaken in kaart te brengen en een aanzet te formuleren naar duidelijke criteria, die dan zullen worden teruggekoppeld naar lectoren en studenten. Deze feedback zal dan mee dienen als basis voor het beleid.

- De verbetertermijn voor lectoren werd beperkt, zodat studenten uiterlijk twee weken na afloop van hun examenperiode online over hun resultaten kunnen beschikken. Sinds het huidige academiejaar is in de Plantijn Hogeschool een nieuw softwareprogramma in gebruik dat studenten in staat stelt digitaal hun examenresultaten te raadplegen, zodat geen vertraging in de doorgifte wordt opgelopen. De examenresultaten worden rechtstreeks door de lectoren ingevoerd in het systeem. Dit nieuwe softwareprogramma Plato – dat hogeschoolbreed geïmplementeerd werd – laat overigens ook toe om de studenten-, de personeels- en onderwijsadministratie vlotter te doen verlopen, en biedt extra mogelijkheden voor zowel studenten als onderwijzend en administratief personeel.
- Om de overgangsbevorderende maatregelen verder te optimaliseren, werd een onlinetaaltoets ontwikkeld om het taalniveau van instromende studenten te bepalen en gericht te kunnen doorverwijzen naar allerlei begeleidingsactiviteiten.
- Om de didactische vaardigheden van lectoren te ondersteunen, werden aan het onderwijzende personeel van de opleiding ICT-lessen aangeboden in het raam van het Vormingsfonds. Zo werd het gebruik van bepaalde media, zoals beamers, gestimuleerd door het programma PPT aan te brengen. Ook werden de mogelijkheden tot digitaal toetsen bevorderd door een opleiding WIN-toets voor de lectoren aan te bieden. Daarnaast werden ook andere ICT-opleidingen aangeboden voor lectoren en administratieve medewerkers, zoals Excel-draaitabellen, gevorderde functies in Outlook enzovoort.
- De opleiding is verheugd dat zij haar internationale mogelijkheden voor studenten nog heeft kunnen uitbreiden met bijzondere buitenlandse stageplaatsen, met name in China.
- In de eerste helft van het academiejaar 2011-2012 werd een personeelsbevraging uitgevoerd via het instrument PROZA. De resultaten van deze bevraging worden teruggekoppeld in een representatieve consensusgroep met de bedoeling tot een fasebepaling te komen. Dit maakt de eerste stap uit in de PDCA-cirkel.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp  |
|---|-------------|------------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                  |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | goed        |                  |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                  |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                  |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                  |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                  |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                  |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                  |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                  |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | excellent   |                  |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed        |                  |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed        |                  |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                  |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | voldoende   |                  |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                  |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | <b>voldoende</b> |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                  |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                  |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**Phs Plantijn Hogeschool van de Provincie Antwerpen**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvariant:**
  - afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)





## Provinciale Hogeschool Limburg

### **Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Provinciale Hogeschool Limburg**

De Provinciale Hogeschool Limburg (PHL) is in 1995 ontstaan uit een fusie van zes provinciale instellingen voor hoger onderwijs. Zij is sinds 1 juli 2000 een Autonoom Provinciebedrijf dat onderwijs verstrekt in zes studiegebieden, verspreid over zes vestigingsplaatsen. In het totaal telt de PHL zeven departementen, dertien basisopleidingen en 25 afstudeerrichtingen, vier bachelor-na-bacheloropleidingen en dertien postgraduaatsopleidingen. Er zijn ongeveer 620 personeelsleden, die instaan voor het onderwijs aan ongeveer 5000 studenten. De PHL-hogeschool is lid van de Associatie Universiteit Hogescholen Limburg (AUHL), waartoe ook de XIOS Hogeschool en de UHasselt behoren. De PHL richt vanaf 2010-2011, in samenwerking met de KHLim, de MAD-Faculty (*Media, Arts & Design Faculty*) in. Die faculteit bundelt alle Limburgse academische kunstopleidingen.

De bacheloropleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde. Zij maakt deel uit van het departement PHL-Business. De PHL heeft begin 2009, in het kader van een internationale context in het algemeen en een euregionale context in het bijzonder, gekozen voor Engelstalige benamingen van haar departementen. Het departement PHL-Business is met ongeveer 1800 studenten het grootste departement van de hogeschool, en biedt enkel professioneel gerichte opleidingen aan. De professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement telde in 2010-2011 1154 studenten in vijf afstudeerrichtingen:

- Accountancy-fiscaliteit (AFI): 253 studenten;
- Financie- en verzekeringswezen (FVE): 148 studenten;
- Marketing (MAR): 396 studenten;
- Logistiek management (LOG): 130 studenten;
- Rechtspraak (REP): 227 studenten.

De opleiding heeft een bidiplomeringsakkoord met de hogeschool *Haute Ecole Libre Mosane* (HELMo) in Luik. Studenten die dit wensen kunnen de derde trajectschijf respectievelijk in Luik of in Hasselt volgen. Dat leidt tot een dubbel diploma: een Nederlandstalig en een Franstalig. De administratieve opvolging van het bidiplomeringsprogramma verloopt volgens een model dat is opgesteld in samenwerking met de regeringscommissaris.

De opleiding richt als verdieping en verbreding van de aangeboden basisopleidingen de bachelor-na-bacheloropleiding Taxes & Management Accounting (TMA) in met 30 studenten in 2010-2011, en een postgraduaat Logistieke informatiesystemen.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleiding Bedrijfsmanagement stelt voorop professionele bachelors af te leveren die direct inzetbaar zijn in beleidsondersteunende functies in het bedrijfsleven. Omwille van de verscheidenheid en specificiteit van de deelsectoren, kiest de opleiding ervoor om van bij de start van de opleiding de studenten te richten naar één van de vijf afstudeerrichtingen:

- Accountancy en fiscaliteit (AFI): de opleiding wil startbekwaamheden aanleveren die de afgestudeerde in staat stellen om via een maximaal aantal vrijstellingen en het volgen van een stage bij het Instituut van Accountants en Bedrijfsconsulenten (IAB) door te groeien tot gereguleerde beroepen binnen de sector.
- Financie- en verzekeringswezen (FVE): de opleiding wil de studenten een praktijkgerichte opleiding geven voor startfuncties op het niveau van het financiële middenkader in de bedrijfssector, en voor commerciële en financieel-technische functies in de bank-, verzekerings- en vastgoedsector.
- Logistiek management (LOG): de opleiding streeft ernaar om de studenten een praktijkgerichte opleiding te geven voor functies in transportmanagement, magazijnbeheer, distributiebeheer, inkoop, beheer van goederenstromen, en dit zowel in een nationaal als een internationaal kader.
- Marketing (MAR): de pas afgestudeerden fungeren als beginnende professionals in marketingafdelingen (marketingbeleid, marktonderzoek, sales, inkoop, reclame, direct marketing), en dit zowel in commerciële als in non-profitorganisaties, in een nationale of internationale context.
- Rechtspraktijk (REP): de opleiding stelt zich als doel de studenten voor te bereiden op een brede sector van tewerkstelling en geeft daarom een praktische basisopleiding in de belangrijkste takken van het recht, naast een algemene economische opleiding, talen en informatica.

De doelstellingen zijn voor de afstudeerrichtingen MAR en REP uitgeschreven in een *mission statement*. De commissie suggereert in het kader van het verbeteringsperspectief om dit ook voor de andere afstudeerrichtingen te doen.

De commissie apprecieert de keuze van de vijf afstudeerrichtingen, die een weerspiegeling zijn van de differentiatie op de werkvloer. Ondanks de snelle opsplitsing in afstudeerrichtingen beklemtoont de opleiding dat de vorming van jonge professionals die kunnen fungeren in een bedrijfscontext, een gemeenschappelijke doelstelling is voor alle afstudeerrichtingen. De opleiding biedt voor elke afstudeerrichting een grondige algemene bedrijfseconomische vorming aan, weliswaar met toepassingen die gericht zijn op de deelsector.

Voor elk van de afstudeerrichtingen werd, al dan niet op basis van bestaande beroepsprofielen, een competentieprofiel/opleidingsprofiel opgesteld. De commissie stelt vast dat de algemene en de algemene beroepsgerichte competenties, zoals verwoord in het Structuurdecreet, terug te vinden zijn in de competentieprofielen van elk van de afstudeerrichtingen. Bovendien heeft de opleiding de competenties getoetst aan het Vlaams Kwalificatiekader. Zij toont in het zelfevaluatie-rapport aan dat het niveau van de opleiding aansluit bij niveau zes van dat referentie-instrument (professionele bachelor). Zij doet dit door voor elk van de descriptorelementen uit het Vlaams Kwalificatieraamwerk (kennis, vaardigheden, context, autonomie en verantwoordelijkheid) een aantal kerncompetenties voor elk van de afstudeerrichtingen te vermelden. Hiervan wordt een aantal voorbeelden gegeven in het zelfevaluatie-rapport. Die niveaudecriptoren komen overeen met de competenties die zijn opgesomd in het Structuurdecreet Hoger onderwijs. Het descriptorelement 'de afgestudeerde kan kennis en inzicht uit een specifiek domein kritisch evalueren en combineren', wordt voor de afstudeerrichting MAR 'de student kan het prijsbeleid van een organisatie opstellen, uitvoeren, evalueren en bijsturen indien nodig'.

De commissie apprecieert de manier waarop de opleiding de competenties terugkoppelt naar het bedrijfsleven. De algemene competentie 'denk- en redeneervaardigheid' wordt in haar formulering gedefinieerd als: 'een bedrijfseconomisch probleem (juridisch, financieel, logistiek, marketing, boekhoudkundig) analyseren en er een oplossing voor zoeken'. De algemene competenties (denk- en redeneervaardigheid, verwerven en verwerken van informatie, vermogen tot kritische reflectie, vermogen tot projectmatig werken, creativiteit, kunnen uitvoeren van eenvoudige leidinggevende taken, vermogen tot communiceren en ingesteldheid tot levenslang leren) krijgen op die manier een vertaling in een bedrijfscontext. De algemene beroepsgerichte competenties worden gedifferentieerd naar de verschillende afstudeerrichtingen. De beroepsspecifieke competenties worden vertaald in rollen die overeenstemmen met de rollen die de afgestudeerde in het bedrijfsleven zal moeten opnemen. Die rollen zijn:

- voor AFI/FVE: informatie verzamelen en uitwisselen/adviseur/specialist/communicator;
- voor LOG/MAR: onderzoeker-analist/administrator-adviseur/specialist/communicator/planner;
- voor REP: onderzoeker-analist/adviseur/specialist/communicator.

De rol van communicator is gemeenschappelijk voor alle afstudeerrichtingen. Die rol impliceert volgens het zelfevaluatie-rapport dat elke student uit de vijf afstudeerrichtingen een gemeenschappelijk pakket aan kennis van de economische, bedrijfseconomische en bedrijfsjuridische context verwerft.

De commissie is van oordeel dat de internationale dimensie sterker aan bod kan komen in de formulering van de opleidingsdoelstellingen en de daarbij horende competenties. Die dimensie is ruimer dan de competentie 'het kunnen communiceren in vreemde talen'.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt aandacht voor de internationale dimensie in de doelstellingen.

## 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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende

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

De afstudeerrichtingen sluiten aan bij verschillende beroepsprofielen en functies die in het bedrijfsleven voorkomen, zoals accountant, boekhouder, creditcontroller, schadebeheerder, expediteur, planner, juridisch medewerker enzovoort.

De opleiding hanteert voor elk van de vijf afstudeerrichtingen een eigen competentieprofiel, dat zij heeft afgetoetst aan de domeinspecifieke referentiekaders die zowel voor het geheel van de opleiding als voor de afstudeerrichtingen associatieoverschrijdend zijn opgesteld. In de bijlagen bij het zelfevaluatie-rapport bezorgde de opleiding aan de commissie de gedetailleerde beroepsspecifieke competentielijsten per afstudeerrichting. De commissie stelt vast dat de opleiding op die manier het door de commissie opgestelde domeinspecifieke referentiekader afdekt.

De opleiding heeft de beroepsspecifieke competenties gerelateerd aan beroepsspecifieke rollen. Dit vergroot de herkenbaarheid naar de studenten en het werkveld, vermits de rollen een weerspiegeling zijn van kerntaken van de beginnende professional. De commissie stelde vast dat de studenten die rollen kenden, maar de link niet legden naar de onderliggende competenties.

De commissie geeft hieronder een overzicht van de opvallende elementen per afstudeerrichting, na lezing van het zelfevaluatie-rapport en de bespreking tijdens het visitatiebezoek.

In de afstudeerrichting AFI gaat expliciete aandacht uit naar nieuw ontwikkelde algemene en specifiek beroepsgerichte informaticapakketten (boekhoudkundige-fiscale) en deontologische normen, zoals onafhankelijkheid en confidentialiteit. Het competentieprofiel is afgestemd op de reglementering en de sectoreisen van het Instituut van Accountants en Belastingconsulenten (IAB) en het Beroepsinstituut van Erkende Boekhouders en Fiscalisten (BIBF). De opleiding ijvert ervoor om voor de afgestudeerden een maximaal aantal vrijstellingen voor de toelatingsexamens tot het beroep van accountant en belastingconsulent te bekomen. Via de combinatie AFI en de bachelor-na-bacheloropleiding TMA kan de student zelfs 25/25 van de IAB-vrijstellingen halen. De opleiding voorziet in een aanvullingstraject voor studenten die vanuit het HBO<sub>5</sub> in de opleiding willen instromen. Hiervoor is er overleg met het Provinciaal Centrum voor Volwassenenonderwijs, dat de HBO<sub>5</sub>-opleiding aanbiedt.

Het beroeps- en opleidingsprofiel van de afstudeerrichting FVE is gebaseerd op het beroeps- en opleidingsprofiel van de VLOR, waar de opleiding een eigen bijdrage heeft aan geleverd. Het afstudeerprofiel werd naar aanleiding van de invoering van het competentiegerichte onderwijs kritisch getoetst aan het competentiemodel dat de KBC hanteert voor de bank- en verzekeringsactiviteiten en de Belgische en internationale markt. De beroepsspecifieke rollen waaraan de competenties zijn gelinkt, zijn extern getoetst via een benchmarking aan vakgenoten en het relevante werkveld. Die toetsing heeft geleid tot bijstellingen.

Ook het beroeps- en opleidingsprofiel van de afstudeerrichting LOG is gebaseerd op het beroeps- en opleidingsprofiel van de VLOR, waar de opleiding een eigen bijdrage heeft aan geleverd. De opleiding deed bovendien een beroep op internationale referentiekaders van eigen partnerinstellingen, van partners die behoren tot het *European Forum Logistics Education* en van het competentieprofiel van het Nederlands Landelijk Platform Logistiek (2007). Het competentieprofiel van LOG is geïnspireerd op de euregionale ligging van de hogeschool, waar de tewerkstellingskansen vooral in de gebieden transport, magazijn en productie liggen. Vandaar de toevoeging van de competentie met betrekking tot Duitstalige communicatie. De commissie waardeert de gerichtheid op de regio maar waarschuwt tegelijkertijd voor de beperkingen van een te uitsluitend regionale ingesteldheid. De opleiding beseft, na opmerkingen uit het werkveld, dat zij nog meer aandacht moet besteden aan de competenties in verband met presentatievaardigheden en leidinggeven.

De doelstellingen van de afstudeerrichting MAR zijn gebaseerd op een uitgeschreven *mission statement*. Het beroeps- en opleidingsprofiel is gebaseerd op het beroeps- en opleidingsprofiel van de VLOR, waar de opleiding een eigen bijdrage heeft aan geleverd. De competenties werden in 2005-2006 geactualiseerd, waarbij rekening werd gehouden met de opmerkingen van de resonantiegroep met vertegenwoordigers uit het werkveld, met beroepsorganisaties zoals Stichting Marketing en de *Belgian Direct Marketing Association* (bdma), met feedback van stagebedrijven. De opleiding besteedt aandacht aan competenties die betrekking hebben op recente evoluties binnen het vakgebied marketing (internettoepassingen, nieuwe media en sociale netwerken). Zij beseft bovendien dat de competenties nog kunnen worden verfijnd in functie van internationalisering en interculturaliteit. De opleiding voorziet in een aanvullingstraject voor studenten die vanuit het HBO<sub>5</sub> in de opleiding willen instromen. De bijkomende competenties om van niveau 5 naar niveau 6 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur te gaan, worden in avondonderwijs aangeboden. Hiervoor vindt overleg plaats met het Provinciaal Centrum voor Volwassenenonderwijs, dat de HBO<sub>5</sub>-opleiding aanbiedt.

Het beroeps- en opleidingsprofiel van de afstudeerrichting REP is eveneens gebaseerd op de profielen van de VLOR. De competenties worden getoetst via contacten met verschillende organisaties uit het werkveld, zoals de Koninklijke Federatie van het Belgisch Notariaat, de balies van Hasselt en Tongeren, en de Nationale Kamer van Gerechtsdeurwaarders. De opleiding vermeldt ook contacten met gevangenisdirecteuren en andere gerechtelijke instanties. De opleiding beseft dat nog meer input kan verkregen worden in functie van de actualisering van de beroepsgerichte competenties door de bijeenroeping van resonantiegroepsvergaderingen per beroepsgroep en door meer contacten met buitenlandse gelijkaardige opleidingen. De opleiding voorziet in een aanvullingstraject voor studenten die vanuit het HBO<sub>5</sub> in de opleiding willen instromen. Hiervoor vindt overleg plaats met het Provinciaal Centrum voor Volwassenenonderwijs, dat de HBO<sub>5</sub>-opleiding aanbiedt.

De commissie stelt vast dat werkveld en studenten meer vertrouwd moeten worden gemaakt met de te bereiken competenties. De resonantiegroepen die de opleiding heeft opgericht om het overleg met het werkveld te formaliseren, zijn een goed forum bij de bepaling van de onderwijsdoelstellingen en de afstemming van het curriculum op de verwachtingen van het werkveld. De werking (frequentie, samenstelling en onderlinge afstemming) ervan zou best op opleidingsniveau worden gemonitord. De alumni vormen een andere groep aan wie de competentieprofielen kunnen worden getoetst.

De commissie stelt vast dat de competenties worden vermeld in de ECTS-fiches. De studenten zijn in grote lijnen bekend met de rollen die een aantal beroepsspecifieke competenties clusteren. Het is de commissie echter niet duidelijk of alle lectoren, bij de aanvang van de opleidingsonderdelen, de verwachte doelstellingen en de vooropgestelde competenties consequent en diepgaand genoeg voorstellen. Dit gebeurt, volgens de informatie die de commissie inwon bij de studenten, vrij algemeen in de afstudeerrichtingen REP en MAR, en voor een aantal opleidingsonderdelen in AFI. De commissie is er niet van overtuigd dat het steeds gebeurt. In elk geval worden de competenties niet algemeen voorgesteld in het cursusmateriaal. De commissie meent dat de opleiding dit aspect zou moeten monitoren.

De commissie kon een aantal documenten inzien waaruit blijkt dat de opleiding een benchmarking heeft gedaan met andere hogescholen in Vlaanderen. Het is wenselijk in de toekomst een benchmarking te doen met buitenlandse instellingen, voor zover de vergelijking van doelstellingen en structuren zinvol is. De

competentieprofielen worden continu getoetst aan het werkveld in resonantiegroepen per afstudeerrichting en via alumnibevragingen.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om meer aandacht te besteden aan competenties in functie van internationalisering.

De werking van de resonantiegroepen (frequentie, samenstelling, onderlinge afstemming) zou best op opleidingsniveau worden gemonitord.

De commissie raadt aan om de beroepsgerichtheid van de competentieprofielen af te toetsen met de alumni.

De opleiding dient te onderzoeken of de bekendmaking van de competenties aan de studenten in alle afstudeerrichtingen en opleidingsonderdelen even consequent gebeurt.

Het is wenselijk een benchmarking te doen met buitenlandse instellingen.

**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: | voldoende |

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: voldoende

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

Het zelfevaluatie rapport geeft op een visuele manier de verhouding weer tussen de opleidingsonderdelen met betrekking tot bedrijfseconomische oriëntatie, talen, informatietools en specialistische inhouden. Daaruit blijkt dat in alle afstudeerrichtingen in trajectschijf één een aantal oriënterende (economische en juridische) opleidingsonderdelen voorkomen die verdwijnen in trajectschijven twee en drie. Informatietools komen in alle afstudeerrichtingen voor in trajectschijf één. De opleiding wijdt expliciet aandacht aan nieuw ontwikkelde algemene en, naargelang de afstudeerrichting, specifieke beroepsgerichte informaticapakketten (boekhoudkundig-fiscaal en in REP de raadpleging van elektronische juridische databanken). In trajectschijf twee komen informatietools nog beperkt voor in AFI, LOG en MAR in de vorm van het opleidingsonderdeel Statistiek. In trajectschijf drie komen enkel specialistische vakken en talen voor. Het aandeel van specialistische inhouden stijgt in alle opleidingsonderdelen geleidelijk tot meer dan 80 procent in trajectschijf drie. In LOG en MAR komen talen meer aan bod dan in de andere afstudeerrichtingen, omwille van de sterkere internationale context. In MAR en FVE worden in het kader van studentenuitwisseling een aantal Engelstalige modules aangeboden. Sommige van die opleidingsonderdelen zijn verplicht voor eigen studenten. De commissie vindt het nuttig om te onderzoeken of dit initiatief niet kan worden veralgemeend (binnen de wettelijke beperkingen).

De curricula zijn in trajectschijf ongeveer gelijklopend voor AFI en FVE enerzijds, en voor MAR en LOG anderzijds. REP heeft een aantal opleidingsonderdelen die vergelijkbaar zijn met MAR en LOG, bijvoorbeeld Bedrijfsadministratie, en met AFI en FVE, bijvoorbeeld Personenbelasting. Ondanks dat parallelisme worden de opleidingsonderdelen per afstudeerrichting verzorgd, zodat er ruimte is voor een directe toepassing op het betreffende onderwerpsdomein. Dit geldt eveneens voor talen, waarin per afstudeerrichting aandacht wordt besteed aan het vakjargon. De commissie oordeelt dat de inhoud van de opleidingsonderdelen voor alle afstudeerrichtingen grosso modo aansluit bij de verschillende specialisatiegebieden. Het programma van AFI is sterk gericht op het behalen van zo veel mogelijk vrijstellingen om toegelaten te worden tot de stage van het IAB. Afgestudeerden beschikken over 20 van de 25 mogelijke IAB-vrijstellingen. Dit heeft als gevolg dat er in het programma van AFI weinig ruimte is voor flexibiliteit en keuzemogelijkheden. De studenten van de afstudeerrichting REP vonden het programma erg economisch gericht. Zij hadden liever in het eerste jaar al sneller specifiek juridische opleidingsonderdelen gekregen.

De praktijkgerichtheid van de opleiding en vakoverschrijdende elementen komen tot uiting in het groeiende aandeel van opdrachten en projectwerk over de trajectschijven heen. Ook bedrijfsbezoeken, het bijwonen van gastseminaries en de bedrijfsstage in het derde trajectjaar dragen daartoe bij. Die onderwijsactiviteiten ondersteunen volgens de opleiding de groei van de student naar zelfstandigheid.

De commissie nam kennis van de verschillende elektronische instrumenten die de opleiding gebruikt om de relatie zichtbaar te maken tussen de doelstellingen en het opleidingsprogramma. De 'Competentieordner' is een

database waarin het competentieprofiel per afstudeerrichting is opgeslagen volgens de decretaal opgelegde structuur (algemene competenties, algemene beroepsgerichte competenties, beroepsspecifieke competenties). In de studiegids wordt de koppeling zichtbaar tussen de competenties en de opleidingsonderdelen. De commissie stelde vast dat nogal wat competenties slechts eenmaal worden nagestreefd (bijvoorbeeld bij AFI). Zij vraagt aandacht voor de sturing en de bewaking van de competenties over de opleidingsonderdelen heen. In het elektronische portfolio EPOS worden opdrachten en projecten gekoppeld aan competenties en verder geconcretiseerd in prestatie-indicatoren. De commissie kreeg uitgebreid toelichting bij de werking van EPOS, dat ook wordt ingezet bij de evaluatie. Een verdere evolutie is de automatische aanlevering van overzichtsrapporten die in de toekomst kunnen worden gebruikt voor een analyse van de samenhang tussen doelen, programma en evaluatie en dus een basis kunnen vormen voor bijsturing. Naast die elektronische instrumenten kreeg de commissie inzage in de gedrukte competentiematrix, die een overzicht geeft van alle linken tussen competenties en opleidingsonderdelen.

De opleiding stelt dat de internationale en interculturele dimensie in het programma wordt verwezenlijkt door het aanbod vreemde talen, de mogelijkheid om buitenlandse stages op te nemen, een aantal verplichte anderstalige opleidingsonderdelen in MAR en FVE en een aantal op basis van vrijwilligheid in de andere afstudeerrichtingen, via gastlezingen door buitenlandse gastsprekers. De commissie meent nochtans dat de internationale dimensie in alle opleidingsonderdelen beter kan worden uitgewerkt. Die is al in zekere mate aanwezig in MAR en LOG, maar kan ook daar nog worden uitgebreid, zoals de opleiding zelf erkent. In AFI is de manoeuvreerruimte om deel te nemen aan internationalisering beperkt omwille van het grote aandeel van opleidingsonderdelen in functie van het vrijstellingenbeleid van IAB. In REP komt internationalisering slechts sporadisch voor in het programma (opleidingsonderdelen Criminologie en Projectwerking). Het aandeel van internationale mobiliteit is over het algemeen zeer gering (6,8 procent). Positief is de aandacht voor het talenonderwijs, maar internationalisering is volgens de commissie ruimer dan dat. De commissie stelt vast dat verschillende aanzetten aanwezig zijn, zoals een aantal bedrijfsbezoeken in het buitenland, het bezoek aan een Luikse hogeschool door studenten AFI en vice versa, en de mogelijkheid tot bidiplomerij met de Luikse hogeschool *Haute Ecole Libre Mosane* (HELMo) in MAR en REP. Vele initiatieven gebeuren op basis van vrijblijvendheid, zijn occasioneel of nog in het stadium van de intenties. Over het algemeen is een meer systematische aanpak volgens de commissie wenselijk.

De commissie stelt vast dat de opleiding een gestandaardiseerde procedure voor curriculumwijzigingen hanteert. Die is voor alle afstudeerrichtingen gelijklopend. Voor de afstudeerrichtingen AFI, MAR en REP gebeurt dit onder coördinatie van de opleidingscoördinator. Voor de afstudeerrichtingen FVE en LOG is een curriculumvoorzitter aangeduid om de taak van de opleidingscoördinator, die de beide afstudeerrichtingen coördineert, te verlichten. Een curriculumwijziging kan het resultaat zijn van een voorstel van lectoren of van de resonantiegroepsvergaderingen met het werkveld, die elk jaar plaatsvinden. Ook de resultaten van de evaluatie van de opleidingsonderdelen door de studenten kunnen een aanleiding voor curriculumaanpassingen vormen. Curriculumvoorstellen worden onderzocht in een curriculumraad per afstudeerrichting en worden voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering, waarop alle lectoren van de afstudeerrichting uitgenodigd worden. De opleidingsraad keurt de curriculumaanpassing goed na een budgettaire toetsing. In het hele proces koppelt de curriculumvoorzitter of opleidingscoördinator terug naar de dienst Onderwijs van de hogeschool in verband met onderwijskundige, regelgevende en organisatorische aspecten. De curriculumwijziging wordt ten slotte doorgevoerd in de concordantietabellen. Hierin wordt onder andere de relatie, en eventueel de volgtijdelijkheid, duidelijk tussen de opleidingsonderdelen.

De opleiding toonde aan dat gedurende de laatste academiejaren een aantal beperkte aanpassingen aan het curriculum is gebeurd. De commissie merkt op dat het in een aantal gevallen niet gaat om de toevoeging van nieuwe opleidingsonderdelen, maar om verschuivingen in functie van het les- en leercomfort van de studenten. In FVE werd een belangrijke verbreding van het programma gerealiseerd door de toevoeging van een module Vastgoed (in 2006-2007) en een opleidingsonderdeel Financiële en fiscale topics, in de vorm van een aantal seminariedagen in trajectschijf drie (vanaf 2009-2010). In LOG werd sinds 2004-2005 het vakoverschrijdende opleidingsonderdeel Virtuele onderneming in trajectschijf drie toegevoegd. In MAR werd vanaf 2004-2005 een aantal belangrijke curriculumwijzigingen doorgevoerd, met name door de afschaffing van een aantal keuzepakketten in trajectschijf drie, de invoering van Projectwerking in de drie trajectschijven en de verlenging



van de stageperiode tot twaalf weken. In REP werd in trajectschijf twee in 2005-2006 een integratieproject ingevoerd, waarvoor studiepunten werden ingezet van de opleidingsonderdelen Handelsrecht, Voorrechten en hypotheek, Milieurecht en Bijzondere overeenkomsten en contracten. In 2010-2011 is in alle afstudeerrichtingen een opleidingsonderdeel Professionele houding ingevoerd. Via dit opleidingsonderdeel wil de opleiding de studenten aanmoedigen om professioneel en maatschappelijk verantwoordelijkheid op te nemen. De opleiding plant een grote aanpassing van het curriculum in 2011-2012 om problemen op te vangen die te maken hebben met de zwakke instroom en de lage OBE-factor, die noopt tot een herschikking van de financiële middelen. Ook de opstelling van het zelfevaluatie rapport in functie van het visitatiebezoek heeft aanleiding gegeven tot reflectie over het curriculum.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert een systematische bewaking van de competenties over de opleidingsonderdelen en afstudeerrichtingen heen door te voeren.

De commissie moedigt de opleiding aan om de internationale en interculturele dimensie in alle afstudeerrichtingen meer systematisch in het programma aan bod te laten komen, en in het bijzonder in de afstudeerrichtingen REP, AFI en FVE.

De commissie raadt de opleiding aan om te onderzoeken of het aanbod van verplichte anderstalige opleidingsonderdelen in alle afstudeerrichtingen kan worden uitgebreid.

De commissie raadt de opleiding aan zich te beraden over de beperkte flexibiliteit van het programma en het opleidingspakket uit te balanceren in de afstudeerrichting AFI.

#### **Facet 2.2 Eisen professionele 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: goed**

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

De commissie stelt vast dat het cursusmateriaal op het niveau staat van een professionele bacheloropleiding. De meeste cursussen zijn geactualiseerd en gestoffeerd met voldoende oefeningen die een weerspiegeling zijn van de realiteit van het bedrijfsleven. In cursussen die bestaan uit een syllabus en/of PowerPoint-presentaties worden verwijzingen gemaakt naar bijhorende hoofdstukken van handboeken. Uit de ter beschikking gestelde cursussen is geen duidelijke overeenstemming af te leiden tussen de vooropgestelde competenties en de inhoud. Zo staat teamwork bij de meeste opleidingsonderdelen in de competentielijst, maar die competentie kan bijna nooit worden gelinkt aan concrete cursusinhouden. Indien er geen zelf ontworpen cursusmateriaal ter beschikking is, wordt gebruikgemaakt van handboeken. De studenten zeggen dat lectoren de verplichte handboeken effectief laten gebruiken. Zij zijn een goed hulpmiddel om de leerstof eens anders te bekijken. Toch suggereert de commissie om de aanschaf van handboeken kritisch te beoordelen, ook in verband met de prijs-kwaliteit-relevantieverhouding. Een negatief voorbeeld in dit geval is de 'Belasting- en beleggingsgids' in het kader van het

opleidingsonderdeel Personenbelasting FVE, dat volgens de commissie geen handboek voor het hoger onderwijs is. De bibliotheekcollectie bevat ondersteunende vakliteratuur (boeken en tijdschriften).

De opleiding huldigt een *evidence-based* opleidingstraject. De commissie stelt vast dat zij daar werk van maakt. De opdrachten en cases sluiten aan bij de beroepspraktijk, zoals bleek uit een aantal voorbeelden uit de verschillende afstudeerrichtingen. Ook de talenvakken (vocabularia, teksten, presentaties, discussies...) zijn georiënteerd op de betreffende afstudeerrichting. De relevantie van ondersteunende vakken wordt vergroot door de keuze van sectorgerichte toepassingen, of door ze te integreren in andere vakgerichte opleidingsonderdelen (bijvoorbeeld Psychologie, dat vanaf 2011-2012 wordt geïntegreerd in het opleidingsonderdeel Criminologie).

Binnen LOG en MAR, en in groeiende mate ook in de andere afstudeerrichtingen, nemen projecten een belangrijke plaats in. De opleiding haalde geslaagde voorbeelden aan van integratieprojecten binnen MAR (trajectschijf drie, voertaal Engels, internationaal verband), LOG (Virtueel ondernemen en Projectstudies en cases). Binnen REP is een aanzet van projectwerking aanwezig. De commissie stelt vast dat de keuze van de projectonderwerpen in vele gevallen de weergave is van een reële bedrijfssituatie. De opleiding probeert dit nog te verhogen door de opstart van een projectenbureau in het kader van het GoLeWe-project, een grensregioproject waaraan PHL deelnam, samen een aantal Nederlandse en Vlaamse partners, hogescholen, universiteiten en secundaire scholen. Dit bureau heeft als doel op zoek te gaan naar onderzoeksprojecten die tevens een impact kunnen hebben op het onderwijs. GoLeWe is zelf een voorbeeld van een geslaagd samenwerkingsproject tussen enkele hogescholen, universiteiten en secundaire scholen in Vlaanderen, met het oog op onder andere een betere afstemming tussen hoger onderwijs en werkveld.

Om de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het ondernemerschap bij de studenten aan te wakkeren, introduceert de opleiding vanaf 2010-2011 stelselmatig in alle afstudeerrichtingen een nieuw opleidingsonderdeel Professionele houding. Dit opleidingsonderdeel is met succes ingevoerd in de opleiding Biotechnologie van de hogeschool. De bedoeling is om studenten ruimer te laten kijken dan de vakinhouden, een open geest te creëren voor levenslang leren en ze te motiveren om deel te nemen aan departementale activiteiten, of om een maatschappelijke of culturele bijdrage aan een organisatie of instelling te leveren. De opleiding wil met dit opleidingsonderdeel ook de internationale samenwerking (via *internationalisation@home* of via uitwisseling) promoten. Het vak zal over de drie trajectjaren lopen. In het kader daarvan moeten de studenten in totaal 80 uren bedrijfsbezoeken of lezingen volgen. De opleiding onderzoekt de mogelijkheid dat studentenvertegenwoordigers een aantal uren kunnen inbrengen voor hun vertegenwoordigingen in officiële overleg-, participatie- of beslissingsorganen. De commissie meent dat dit initiatief goed aansluit bij de competentie 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', die zij in haar eigen domeinspecifieke referentiekader heeft opgenomen. De commissie stelde wel vast dat de studenten niet op de hoogte waren van de manier waarop dit nieuwe opleidingsonderdeel zou worden ingericht.

Binnen twee afstudeerrichtingen is de opleiding actief op het vlak van onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Daarvoor zijn aparte structuren in het leven geroepen: LOG-IC concentreert zich op enkele speerpunten (in kaart brengen van logistieke stromen binnen de regio, multimodaal vervoer, kenniscentrum rond Logistieke ICT). Zij werkt daarvoor samen met het Logistiek Platform Limburg, een onderdeel van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg. MARK-IT is de marketingexpertisecel binnen MAR. De opleiding toonde aan dat zij zich inspant om de knowhow uit de onderzoekscentra te laten doorstromen naar de opleiding via eindwerken en praktijkcases. Die initiatieven verdienen volgens de commissie navolging in de andere afstudeerrichtingen. De pogingen die in de afstudeerrichting FVE gedaan zijn om een (projectmatig) onderzoek op te starten naar de financiering van kmo's of in de afstudeerrichting REP naar de mogelijkheden van een juridische advieswebsite, zijn goede aanzetten hiertoe. De algemene directie is principieel bereid om relevant projectmatig wetenschappelijk onderzoek te steunen, maar argumenteert dat het gebrek aan financiële middelen een hinderpaal vormt. Via de onderzoeksraad wordt geprobeerd om, zolang het mogelijk is, crossovers te creëren vanuit de academische opleidingen van de hogeschool naar de professionele opleidingen. Een andere beleidslijn is om onderzoek zo veel mogelijk interdisciplinair aan te pakken.

De opleiding toont aan dat zij nog op andere manieren de studenten in contact probeert te brengen met het bedrijfsleven, namelijk via bedrijfsbezoeken en, eventueel gekoppeld daaraan, gastcolleges door binnen- en buitenlandse gastsprekers. Als voorbeelden werden gegeven: een bezoek aan het justitiepaleis, het bijwonen van pleidooien in rechtbanken, gekoppeld aan workshops, een bezoek aan de Stichting Ryckvelde in Brugge in het kader van Europees recht, een bezoek aan de beurs of aan het Ernst & Young-kantoor in Genève. In REP kunnen volgens de commissie bedrijfsbezoeken voor verschillende deelsectoren nog meer aan bod komen. Het feit dat het werkveld wordt gekenmerkt door vele kleine entiteiten die niet geschikt zijn om grote groepen studenten te ontvangen, kan volgens de commissie organisatorisch worden opgelost door een verdeling van de bezoekplaatsen over meerdere kleine studentengroepen en een synthesesemester achteraf. De commissie vindt dit goede initiatieven maar moedigt de opleiding aan om de bedrijfsbezoeken nog te intensifiëren en, vooral voor REP, te differentiëren om de studenten een zo ruim mogelijk zicht te laten krijgen op de betrokken sectoren. In het verleden werd in de opleiding AFI een opleidingsonderdeel Casestudies aangeboden. De studenten werden verplicht om seminaries te volgen die werden ingericht door de vzw Case Studies, een samenwerkingsverband tussen de beroepsvereniging LVAB en het departement Business van de PHL. De thema's voor bijscholingsactiviteiten van dit congrescentrum, dat openstaat voor professionelen, worden bepaald in overleg en met actieve inbreng van beroepsorganisaties. De studenten zullen in de toekomst worden verplicht om in het kader van de stage een aantal seminaries van dit centrum te volgen.

De commissie stelt vast dat verschillende lectoren een professionele ervaring in het bedrijfsleven combineren met een lespraktijk. Dit komt het sterkste tot uiting in de afstudeerrichting REP, waar zeven van de twaalf juristen nog actief zijn in een advocatenpraktijk. Ook in de afstudeerrichting AFI, waar sommige lectoren zelfstandig accountant zijn, is de verankering met de beroepspraktijk stevig. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat de betrokken lectoren de theorie van de cursussen aanvullen met vele praktijkvoorbeelden.

Tijdens de stage die plaatsvindt in het laatste semester van de opleiding, moet de student aantonen over de competenties van een startende professional te beschikken. De stage duurt voor AFI, FVE, REP en LOG negen weken, voor MAR twaalf weken. De uitbreiding van de stageperiode in MAR is er gekomen op uitdrukkelijke vraag van het werkveld. Vermits de paasvakantie in het midden van de stageperiode valt, voegen sommige studenten die periode bij de normale stagetijd. De commissie stelde vast dat de begeleiding van de stage behoorlijk is. Gedurende het trajectjaar voorafgaand aan de stage worden informatiesessies georganiseerd. De studenten krijgen een lijst met goedgekeurde stageplaatsen of kunnen zelf een stageplaats voorstellen. Zij leggen zelf contact met het stagebedrijf, waarop meestal een sollicitatiegesprek volgt. De student legt samen met het bedrijf het stageplan vast. Informatie over de te volgen procedures en documenten zijn te vinden op de elektronische leeromgeving Blackboard. Elke student krijgt een stagelector als begeleider toegewezen. Die keurt het stageplan met de stageopdrachten goed, en bezoekt de stageplaats minstens eenmaal tijdens de stage en aan het einde van de stage. In de loop van de stage is een terugkomdag voorzien, waarop de studenten-stagiairs in de hogeschool ervaringen uitwisselen en de stagelector informeren over het verloop van de stage. De opleiding bracht verslag uit van de geslaagde kandidaatstelling van twee studenten in het kader van een O.T.M.-stage onder de benaming 'Topcoaches voor toptalent'. De twee studenten werden geselecteerd uit een groep van 700 kandidaat-studenten van Vlaamse opleidingen LOG. De selectie vond plaats op basis van de aanwezigheid van competenties die van groot belang zijn voor het bedrijfsleven. Zij krijgen de kans om tijdens hun (top)stageperiode begeleid te worden door topmanagers uit belangrijke Vlaamse logistieke bedrijven. De commissie vernam dat al onderzoek was verricht naar de mogelijkheden om een 'snuffelstage' in te richten in trajectschijf één of trajectschijf twee. Hinderpalen hierbij zijn het gebrek aan stageplaatsen en voor AFI het probleem van de vrijstellingen voor het IAB, die een groot aantal contacturen vereisen.

Een buitenlandse stage wordt gestimuleerd maar niet vaak opgenomen. In dat geval krijgen de studenten bijkomende informatie en begeleiding in verband met een beursaanvraag, huisvesting enzovoort van de coördinator Internationalisering.

Het eindwerk is een werkstuk gebaseerd op de stage en wordt daarom 'stagerapport' genoemd. Het stagerapport, ter waarde van drie studiepunten, geeft een weerslag van de stageactiviteiten en gaat dieper in op een onderwerp dat betrekking heeft op de activiteiten tijdens de stage. De concrete inhoud is dus variabel en afhankelijk van de

stageopdrachten. De student ontvangt een bundel met richtlijnen met betrekking tot vorm en lay-out. De student stelt het rapport voor aan een jury bestaande uit de stagelector, de stagebegeleider van het bedrijf en één of twee assessoren. De lector beoordeelt de presentatie, gevolgd door een vraagstelling, in overleg met de andere juryleden. De mondelinge verdediging van het stagerapport staat eveneens op drie studiepunten. De commissie stelt vast dat er geen vaste procedure is met betrekking tot de communicatie van de competenties naar de stagebedrijven. De competenties zijn afhankelijk van de stageopdracht, en die kan verschillen van student tot student en van bedrijf tot bedrijf.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan om de bedrijfsbezoeken te intensifiëren en vooral voor REP te diversifiëren.

De commissie adviseert om projectmatig wetenschappelijk onderzoek te introduceren in AFI, FVE en REP, naar het voorbeeld van MAR en LOG.

De commissie wijst op het belang van een goede informatiedoorstroming naar de studenten bij de invoering van nieuwe opleidingsonderdelen (in casu Professionele houding).

De commissie raadt aan om de mogelijkheid van een 'snuffelstage' of minstens van praktijkcontacten tijdens de eerste en de tweede trajectschijf te onderzoeken.

#### **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:**

De commissie stelt vast dat het programma gradueel is opgebouwd, in de zin dat de opleidingsonderdelen van de eerste trajectschijf een inleidend karakter hebben, die van de tweede trajectschijf een verdiepend en die van de derde trajectschijf een specialiserend. De basiskennis die de student in trajectschijf één verworven heeft, wordt in trajectschijf twee toegepast op de beroepsgerichte opleidingsonderdelen. In trajectschijf drie worden de beroepsspecifieke competenties verder bereikt via een aantal gespecialiseerde opleidingsonderdelen. In een bijlage bij het zelfevaluatie rapport toont de opleiding aan dat bij de taalvakken de leerinhouden mee evolueren met de gradaties uit het Europese referentiekader qua talenkennis. Practica en projecten helpen in trajectschijf twee en trajectschijf drie om de competenties uit te diepen.

Elke trajectschijf bestaat uit drie lesperiodes, die telkens worden gevolgd door een examenperiode. Dit systeem zorgt voor een spreiding van de leerstof, wat de studenten waarderen. Het nadeel hiervan is dat er soms incompatibiliteit ontstaat met uitwisselingsprogramma's met andere opleidingen in binnen- en buitenland, waar meestal het semestersysteem voorkomt.

Het zelfevaluatie rapport geeft op een heldere wijze de samenhang en de geleidelijke opbouw van het programma weer voor alle afstudeerrichtingen. Daaraan gekoppeld geeft de opleiding een verantwoording van de leerlijnen die het programma beheersen. De commissie vernam dat de studenten de graduele opbouw van het programma als positief ervaren. De studenten haalden het voorbeeld aan van Financiële analyse in trajectschijf twee van de

afstudeerrichting AFI. Dit opleidingsonderdeel sluit aan bij de informatietools Statistische verwerking van gegevens en Financiële algebra uit trajectschijf één. De voorbeelden die de commissie kreeg uit de verschillende afstudeerrichtingen, overtuigden de commissie van de onderliggende rationaliteit van de programmaopbouw.

De opleiding beseft dat die rationaliteit ook een keerzijde heeft. Zij houdt namelijk een volgtijdelijkheid in voor bepaalde opleidingsonderdelen. De opleiding heeft daarvoor heldere volgtijdelijkheidsschema's (concordantietabellen) opgesteld. Die helpen de student en de trajectbegeleider om haalbare keuzes te maken. De opleiding gaf een aantal voorbeelden van procedures bij het vastleggen van flexibele leerwegen. Studenten die een aantal opleidingsonderdelen moeten hernemen, stellen in overleg met de studentenbegeleider van de opleiding een individueel traject (IT) samen. De volgtijdelijkheidsschema's zijn daarbij een leidraad, en tevens een motivatie om zich speciaal in te zetten voor opleidingsonderdelen die een verband met elkaar vertonen. Hoewel het in principe mogelijk is om tijdens de studie van afstudeerrichting te veranderen, is dit niet vanzelfsprekend. Dit gebeurt best zo snel mogelijk in het eerste trajectjaar. Na een heroriënteringsgesprek wordt eventueel een beroep gedaan op de mogelijkheden van een EVK-procedure. Dit is ook het geval voor studenten die vanuit een andere opleiding instromen. Voor studenten die in het bezit zijn van een HBO<sub>5</sub>-diploma (gegradueerden uit het volwassenenonderwijs), zijn aanvullingstrajecten mogelijk dankzij de erkenning van een aantal EVK's. De opleiding heeft voor de afstudeerrichtingen AFI, MAR en REP verkorte leertrajecten uitgetekend. Deeltijds werken/studeren is een mogelijkheid, al dan niet in het kader van een formule die is uitgewerkt met het Provinciaal Centrum Volwassenenonderwijs Hasselt Handel (PCVO). Voor de samenstelling van EVC/EVK-dossiers (portfolio) worden de opleiding en de kandidaat-student bijgestaan door deskundigen van de centrale studiebegeleidings- en onderwijsdiensten van de hogeschool. De commissie kreeg toelichting bij de procedure. De doorlooptijd van een EVC/EVK-procedure bedraagt ongeveer twee maanden. De hogeschool streeft ernaar om de beoordelingscommissie zo snel mogelijk na de aanvraag te laten samenkomen. Op basis van een voorlopig oordeel kunnen de studenten al informeel lessen bijwonen. De valideringscommissies moeten ten laatste op 15 november samenkomen. De inhoudelijke beslissingen gebeuren op het departement. De administratieve afhandeling van zowel de IT- als van de EVC/EVK-procedure gebeurt door de centrale dienst Studentenzaken. De commissie vernam dat, om de efficiëntie te verhogen, de volgtijdelijkheidsschema's in de nabije toekomst ook in het studentenadministratiesysteem zullen worden ingebracht.

Met haar keuze voor vijf duidelijk afzonderlijke afstudeerrichtingen wil de opleiding bewust aansluiten bij de latere tewerkstellingssectoren. De commissie stelt echter dat ook in de realiteit van het bedrijfsleven vele crossovers tussen bedrijfssectoren bestaan. De studenten zijn daarom volgens haar gebaat bij een meer interdisciplinaire aanpak over de afstudeerrichtingen heen.

De commissie vernam dat de opleiding onderzoekt of studenten van de derde trajectschijf, mits er voldoende ruimte is in een (beperkt) individueel leertraject, in de toekomst al bepaalde programmaonderdelen uit de bachelor-na-bachelor Taxes & Management Accounting kunnen volgen, om op die manier door een voorafname een aanvullende studie in de bachelor-na-bacheloropleiding te vergemakkelijken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om meer interdisciplinariteit tussen de afstudeerrichtingen na te streven.

De commissie raadt aan om te onderzoeken hoe via keuzetrajecten meer flexibiliteit in het programma kan worden ingebouwd.

## Facet 2.4 Studieomvang

### Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

### Oordeel van de visitatiecommissie: oké

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een academisch gerichte bachelor.

In samenwerking met het Provinciaal Centrum Volwassenenonderwijs Hasselt Handel (PCVO) kunnen studenten met een graduaatsdiploma een aanvullingstraject volgen om een bachelordiploma aan de PHL te behalen. Dit kan voor de afstudeerrichtingen AFI, MAR, REP en LOG. Het aanvullingstraject wordt op drie avonden in de week en op vrijdag georganiseerd voor AFI, MAR en LOG en in dagonderwijs voor REP.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

## Facet 2.5 Studielast

### 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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie apprecieert de inspanningen die de opleiding de voorbije academiejaren heeft geleverd om een betrouwbaar systeem van studietijdmeting op te zetten. De acties gebeurden zowel op initiatief van de hogeschooldienst Kwaliteitszorg als op eigen initiatief. Er zijn ook contacten geweest met andere hogescholen (onder andere de KHK) om te informeren naar hun ervaringen met studietijdmeting. De commissie nam kennis van de uitgebreide resultaten van een studietijdbevraging die de opleiding organiseerde in 2008-2009. De uitgeteste systemen leidden niet tot de gewenste resultaten, ofwel omdat er een te lage respons was van de studenten ofwel omwille van de arbeidsintensieve verwerkingstijd. De studenten gaven tijdens het gesprek met de commissie de moeilijkheid aan om de bestede studietijd te schatten. Zij zeiden dat de bestede tijd erg verschillend kan zijn van student tot student omwille van de vooropleiding.

Om de studietijdmeting te optimaliseren, werd vanaf het academiejaar 2009-2010 gestart met een nieuw initiatief EVAOLOD, waarin per opleidingsonderdeel niet alleen de studietijd maar ook het studiegedrag wordt bevraagd. Voor de opleiding Bedrijfsmanagement werd de vragenlijst omwille van het grote aantal opleidingsonderdelen beperkt tot vijf vragen. De vragen werden opgesteld door de kwaliteitsverantwoordelijken van de verschillende

afstudeerrichtingen. Het systeem werkt op basis van het elektronische bevragingssysteem Question Mark Perception (QMP). De respons op de vragenlijsten bedroeg 90 procent tegenover het oude systeem van tijdschrijven, dat een respons van slechts 5 procent opleverde. De bevraging gebeurt na de examens en voor de bekendmaking van de resultaten, waardoor een grotere graad van objectiviteit wordt bereikt. De beschrijving van het systeem overtuigde de commissie van de potentialiteit ervan. De commissie hoopt dat slechts een longitudinale vergelijking van de resultaten zal leiden tot een eventuele verbetering van het curriculum.

Het zelfevaluatie-rapport toont aan dat de bepaling van de studiepunten per opleidingsonderdeel gebeurde volgens aanvaardbare criteria (aantal uren hoorcollege, aantal uren practica en begeleid zelfstandig werk en een schatting van het aantal uren extra studie door de student). Om de betrouwbaarheid van de begrote studietijd te verhogen, heeft de opleiding sinds 2009-2010 een studiepunt belastingsurenmeting (SBU) opgestart. De (voorlopige) vergelijking tussen de resultaten van de studietijdbevraging 2008-2009 en de schatting van de docenten in 2009-2010, doet vermoeden dat er een discrepantie is tussen de door de studenten en de docenten geschatte studietijd. Samen met de eerste resultaten van de EVAOLOD-bevraging kan dit, volgens de opleiding, al leiden tot curriculumaanpassingen (evenwichtige spreiding van opleidingsonderdelen, spreiding van opdrachten...). De commissie meent dat slechts een verbeterde studietijdmeting, eventueel gekoppeld aan een studietijdbevraging, kan leiden tot een objectief inzicht of de decretaal vereiste studie-uren worden behaald.

De opleiding is zich bewust van een aantal studiebelemmerende factoren, zoals ontbrekende voorkennis bij de instroom, ontbreken van een aangepaste studiemethode, financiële of psychosociale problemen. Volgens de studenten is de opleiding studeerbaar. Zij ervaren dat de opleiding een aantal acties onderneemt om het les- en leercomfort te verbeteren:

- weinig springuren en goede samenstelling van de lessenroosters;
- verschuivingen van opleidingsonderdelen in onder andere de afstudeerrichting AFI, FVE (Nederlands naar periode twee in trajectschijf een);
- het trimestersysteem, dat de studenten als positief ervaren, ondanks mogelijke belemmeringen in het kader van internationalisering of contacten met studenten van andere hogescholen;
- mogelijkheden om van het modeltraject af te wijken of faciliteiten te bekomen voor studenten met een functiebeperking, topsportstudenten, studenten met financiële of relationele of psychosociale problemen;
- de monitoraten, die vanaf 2009-2010 werden vervangen door 'plustrajecten'. Op basis van een test of op basis van de resultaten worden sommige studenten verplicht en andere aangeraden om een plustraject te volgen. In het lesrooster worden momenten voorzien, zodat alle studenten die dit wensen, kunnen deelnemen aan de plustrajecten;
- voor de afstudeerrichting REP staat permanent een cursus 'Leermonitaraat' met studietips op de elektronische leeromgeving.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie suggereert om het trimestersysteem te evalueren in functie van internationalisering.

#### **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: voldoende**

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

De opleiding toont in het zelfevaluatierapport aan dat de praktijkgerichtheid van de opleiding wordt gerealiseerd door werkvormen zoals werkcollege en projectwerking. Een werkcollege wordt omschreven als een mengvorm van hoorcollege (theorie, voorbeelden) en practicum (oefeningen, opdrachten). De commissie stelt vast dat die werkvorm inderdaad herhaaldelijk in de studiegids wordt vermeld. De opleiding verzekert dat grote groepen in de mate van het mogelijke worden gesplitst om die werkvorm mogelijk te maken. Dit gebeurt volgens de lectoren in elk geval voor de taalvakken om communicatieve vaardigheden in te oefenen. In een heel aantal gevallen beperkt de bestaande een opsplitsing in kleinere groepen (bijvoorbeeld in LOG). De projectwerking is gestoeld op de werkvorm van het projectgestuurd onderwijs. De opleiding spreekt over geïntegreerde projecten, waarmee ze bedoelt dat de projecten stelselmatig worden opgebouwd vanaf de eerste trajectschijf (inleidend). In de tweede trajectschijf krijgt het project een verdiepend karakter en in de derde trajectschijf een gespecialiseerd karakter. De opleiding haalde een aantal voorbeelden aan, zoals de opstart en boekhouding van een kleine onderneming in trajectschijf één van de afstudeerrichting AFI, gevolgd door een financieel bedrijfsbeheerproject in trajectschijf twee, om ten slotte uit te monden in wat de opleiding het eigenlijke 'integratieproject' noemt, in dit geval een project waarbij verschillende competenties en vaardigheden die zijn verworven via verschillende opleidingsonderdelen aan bod komen. In het voorbeeld wordt het integratieproject uitgevoerd in een wedstrijdformule, opgezet door het bedrijf Handson & Partners. Andere voorbeelden van integratieprojecten die in het zelfevaluatierapport worden vermeld, en die door de studenten en lectoren tijdens de gesprekken werden toegelicht, zijn:

- in FVE: kredietwaardigheid en waardebeoordeling;
- in LOG: het opstarten van een virtuele onderneming;
- in MAR: verschillende projecten in alle trajectjaren, met in de derde trajectschijf een integratieproject waarbij ook buitenlandse studenten worden betrokken;
- in REP: verschillende projecten die worden opgebouwd vanaf de eerste trajectschijf (kunnen omgaan met juridische databanken), over trajectschijf twee (juridische aspecten bij de start van een onderneming), tot trajectschijf drie (een juridisch onderwerp over verschillende rechtstakken heen updaten, met aandacht voor recente evoluties en wetgeving). Het project mondt uit in een eindwerk.

De commissie vroeg de opleiding hoever ze stond met het competentiegerichte onderwijsconcept. Uit de voorbeelden die werden aangehaald, besluit de commissie dat het onderwijsconcept vooral vorm heeft gekregen in het talenonderwijs. In de andere opleidingsonderdelen zijn waardevolle aanzetten aanwezig.

De opleiding haalt nog andere werkvormen aan, zoals de organisatie van bedrijfsbezoeken en experimenten met begeleid zelfstandig leren. Zij heeft het gebruik van de laatste werkvorm wat teruggeschroefd, omdat ze vaststelde dat die werkvorm niet is aangepast aan de studievaardigheden van de eerstejaars. De werkvorm werd in REP vervangen door practica. De commissie besluit dat de opleiding interessante initiatieven neemt om het competentie- en praktijkgerichte onderwijs vorm te geven. Zij vindt het belangrijk dat naast de gebruikte werkvormen (werkcollege en geïntegreerd project) ook andere werkvormen worden ingezet, rekening houdend met de financiële en didactische mogelijkheden en de studentkenmerken.

De opleiding hanteert een rijk arsenaal aan werkmiddelen. De ingekeken cursussen bevatten een inhoudsopgave en de bladzijden zijn genummerd, enkele uitzonderingen niet te na gesproken (Europees recht: onvolledige inhoudsopgave). De commissie stelt vast dat de laptop in vele opleidingsonderdelen wordt gebruikt. De lectoren vatten dit op als een vorm van werkplekleren, omdat de laptop in vele toekomstige werksituaties wordt gebruikt. De opleiding beweert dat studenten in de bedrijfssector nog in toenemende mate zullen worden geconfronteerd met nieuwe hardware, software en informatie- en informaticasystemen. Enkele voorbeelden van het gebruik van ICT zijn:

- Het softwarepakket ACE voor het inoefenen van taalcompetenties (Engels, Duits, Nederlands, Frans). De commissie stelt echter dat het gebruik van dit pakket de aanwezigheid van een talenlabo niet overbodig maakt, zoals de opleiding beweert.



- De aanwezigheid van en de training in het gebruik van talrijke elektronische databanken die de bibliotheek aanlevert. Alle relevante databanken voor de verschillende afstudeerrichtingen zijn aanwezig en vlot on-site of op afstand te raadplegen.
- de elektronische leeromgeving Blackboard en aanzetten tot *e-learning*. De commissie stelt echter vast dat de elektronische leeromgeving nog te traditioneel en nog niet door alle lectoren gebruikt wordt. De ICTO-cel maakt templates voor alle cursussen aan, maar niet iedereen vult die op met inhoud. Bovendien worden de faciliteiten van Blackboard nog niet ruim genoeg benut. De elektronische leeromgeving dient meer te zijn dan een doorgeefluik van informatie. Allerlei interactieve elektronische werkvormen kunnen nog meer en beter worden ingezet.
- De opleiding is binnen de afstudeerrichting FVE een interessant initiatief gestart, namelijk het elektronische portfoliosysteem EPOS, dat vooral zijn nut kan hebben bij het geven van informatie over de evaluatiecriteria aan de studenten en het geven van feedback. Dit initiatief is waardevol en kan zinvol uitgerold worden naar de andere afstudeerrichtingen.
- Tijdens het bezoek aan de lokalen kreeg de commissie een demonstratie van een videoconferencing-systeem. De testen waren positief. De opleiding heeft dan ook de intentie om deze tool gefaseerd uit te rollen. Het systeem kan vooral zijn nut bewijzen in het kader van internationalisering (gastlezingen, presentaties van studentenwerkjes enzovoort). De confrontatie van studenten met dergelijke systemen is zinvol, omdat ook in het bedrijfsleven er steeds meer gebruik van wordt gemaakt.

Wat het schriftelijke studiemateriaal betreft, merkt de commissie op dat de ECTS-fiche meestal niet in het cursusmateriaal is opgenomen, en dat de studeerbaarheid kan worden verhoogd door een verbetering van de lay-out. Dit geldt ook voor de PowerPoint-presentaties die de commissie kon inzien.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de lectoren te motiveren en vormingen te voorzien voor een functioneler gebruik van allerlei vormen van interactief elektronisch leren.

De commissie vraagt om meer aandacht te besteden aan de lay-out van het gedrukte en het elektronische studiemateriaal.

#### **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 stelt vast dat de organisatie van examens en toetsen behoorlijk verloopt. Het PHL-examenreglement is een onderdeel van de studiegids, die via de website te raadplegen is. Het hogeschoolbrede reglement wordt aangevuld met departementale richtlijnen. Tijdens de introductiedagen voor nieuwe studenten worden de belangrijkste passages toegelicht. Het examenrooster wordt tijdig opgesteld en meegedeeld door het studentensecretariaat. De studenten kunnen via de opleidingscoördinator aanpassingen voorstellen. Het trimestersysteem maakt een goede spreiding van de examens mogelijk. Om misbruiken te voorkomen, besliste de opleiding om inhaalexamens bij ziekte niet zonder meer toe te staan. De commissie brengt begrip op voor de argumenten die hiervoor werden aangehaald. Zij vernam daarbij dat, mits een verantwoorde aanvraag bij

departementshoofd en/of ombudsdienst, van die regel kan worden afgeweken. De commissie stelde echter vast dat niet alle studenten hiervan op de hoogte waren. De commissie meent dat de communicatie daarover moet verbeteren. De examencommissie oordeelt per academiejaar over het slagen van een student voor zijn/haar jaarpakket. Zij kent, als diplomacommissie, de behaalde diplomagraden toe. De deliberatie wordt sterk vergemakkelijkt door het gebruik van het elektronische studentenadministratiesysteem BaMaFlex, waarin ook de hogeschoolbrede deliberatieregels zijn opgenomen.

De (departementale) ombudsdienst behandelt klachten bij examens en treedt informierend en bemiddelend op. Tijdens de examens is de ombudsdienst iedere voormiddag open. De ombudsen nemen als niet-stemgerechtigd lid van de examencommissie deel aan de deliberaties. De andere opdrachten van de dienst in het kader van examens zijn de opvolging van de procedure bij onregelmatigheden tijdens het examenverloop en het regelen van examenverplaatsingen. De ombudsdienst beschikt over een lijst van studenten met een functiebeperking. Die studenten kunnen een aanvraag indienen voor afwijkende examenvormen of een afwijkend examentijdstip. De aanvraag wordt behandeld door de studentenbegeleider van de afstudeerrichting, in overleg met de ombudsdienst. De commissie stelde vast dat de werking van de ombudsdienst bij de studenten bekend was.

De beoordeling van de 'gewone' opleidingsonderdelen gebeurt door de betrokken lector. De commissie kon de examenvragen inkijken. Zij bestaan uit kennis-, inzichts- en toepassingsvragen. Zij toetsen op een evenwichtige manier de inhoud van de opleidingsonderdelen en staan op het niveau van een professionele bachelor. Het verband tussen de vragen en de beoogde competentie wordt niet geëxpliciteerd.

De klassieke (schriftelijke en mondelinge) examenvorm komt, volgens de informatie tijdens de gesprekken, nog frequent voor (75 procent). Daarnaast hanteert de opleiding in het kader van de permanente bewaking van de competentieontwikkeling in toenemende mate permanente evaluatie onder de vorm van een test, de beoordeling van een individuele opdracht, van een presentatie of van een groepswerk. Voor de beoordeling van groepswerk maken sommige lectoren gebruik van *peer-assessment*. Enkele projectleiders/lectoren maken gebruik van logboeken om een gedifferentieerde beoordeling van de individuele inbreng en de groepsprestatie mogelijk te maken. Voor sommige opleidingsonderdelen worden laptopexamens ingericht waarbij de student gebruik mag maken van studiemateriaal dat zich op de laptop bevindt. Hiervoor zijn aparte instructies opgenomen in het examenreglement. De ICT-dienst voorziet een aantal beveiligingen en maatregelen om fraude te voorkomen (afsluiten internet, gebruik van specifieke toetssoftware...). De examens worden opgeslagen op een geheugenstick. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de studenten. De ICT-diensten beseffen dat voor de organisatie van de laptopexamens voortdurend aandacht moet gaan naar nieuwe technologische ontwikkelingen (gebruik gsm enzovoort...).

Bij de (integratie)projecten en de stage wordt proces- en productevaluatie toegepast. De beoordeling gebeurt ofwel door een interne jury (de betrokken projectleider en één of meerdere assessoren) ofwel, voor een aantal grote projecten en de beoordeling van de stages, door een combinatie van een interne en een externe jury. Een stageassessor en de stagelector van de opleiding waken over de eenvormigheid van de beoordeling. Het stageverloop (veertien studiepunten) wordt beoordeeld door de stagebegeleider van het bedrijf. Voor de stagerapporten (drie studiepunten) en de stageverdediging (drie studiepunten) worden aparte evaluatieformulieren gebruikt. De stagebegeleider uit het bedrijf kan op het beoordelingsformulier opmerkingen formuleren over de opleiding. Er is geen duidelijke link tussen de beoordeelde competenties op het beoordelingsformulier en de competenties die volgens de studiegids bij het opleidingsonderdeel Stage worden vermeld.

De opleiding wil in de toekomst de stagebeoordeling optimaliseren door de inzet van het Elektronisch Portfolio Opvolgsysteem (EPOS). Het is zowel een studentvolgsysteem als een evaluatieplatform, dat kan worden gebruikt bij grotere projecten en de opvolging en de beoordeling van stages. De afstudeerrichtingen AFI en FVE passen het bij wijze van proef toe in het kader van de stages. De competenties uit de studiegids zijn vertaald in (gewogen) beoordelingscriteria, die zowel kunnen gebruikt worden door de student bij de opstelling van zijn stagerapport als bij de beoordeling door de evaluatoren. Omdat de beoordelingscriteria als gedragsindicatoren zijn geformuleerd, verhoogt de meetbaarheid van de vooropgestelde competenties. Ook tussentijdse evaluaties

zijn mogelijk in het kader van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De ervaring van de opleiding is dat je via EPOS beter dan in het evaluatiesysteem dat nog in de andere afstudeerrichtingen in voege is, de link kunt leggen tussen competenties, de ontwikkeling en de evaluatie ervan. De demonstratie van de aansturing en de evaluatie van de stages via EPOS hebben de commissie overtuigd van de mogelijkheden ervan. Zij zag veel heil in de mogelijkheid om in de (nabije) toekomst via overzichtsrapporten de relatie tussen de doelstellingen, het curriculum en de evaluatie in kaart te brengen. Zij moedigt de opleiding aan het systeem, dat oorspronkelijk is ontwikkeld door de centrale dienst Onderwijs van de hogeschool, uit te rollen over alle afstudeerrichtingen. De stagerapporten van de buitenlandse stages worden in principe geschreven in de voertaal van het bedrijf. Ook de stageverdediging gebeurt in dezelfde taal. De presentatie van het stagerapport grijpt, naargelang het geval, plaats in de hogeschool, na terugkomst van de student, of in het buitenland. In dat geval gaat de stagelector op bezoek naar het buitenlands stagebedrijf. De commissie kreeg een demonstratie van een videoconferencingsysteem dat onder andere in het kader van stagebeoordelingen op afstand kan worden gebruikt. De opleiding voegde eraan toe dat, zeker in een eerste fase, een bezoek ter plaatse onontbeerlijk blijft.

De commissie stelt vast dat de opleiding inspanningen doet om de transparantie van het examengebeuren te verzekeren, waarvan de belangrijkste zijn:

- ruime bekendmaking en uitleg bij het examenreglement;
- twee ombudsen, zodat de student steeds een beroep kan doen op een persoon die geen lesopdracht heeft in zijn opleiding;
- de aanwezigheid van voorbeeldexamens;
- externe evaluatoren bij de beoordeling van integratieprojecten, stages en eindwerken;
- studenten hebben de mogelijkheid om de projecten en de projectbegeleiding te evalueren;
- een aparte reglementering voor laptopexamens;
- feedbackmomenten voor de bespreking van de examenresultaten.

De commissie merkt dat er verschillende aanzetten zijn in de richting van competentiegericht evalueren. Een formeel toetsbeleid ontbreekt momenteel nog. De commissie meent dat een dergelijk plan een doorbraak kan betekenen voor de competentiegerichte evaluatie (gebruik van nieuwe evaluatievormen, vorming van lectoren, evenwichtige toetsing van alle competenties, validering van de beoordelingen...).

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om blijvende aandacht te besteden aan de beveiliging en de vermindering van fraude bij laptopexamens.

De commissie vraagt om correcte informatie te geven over de mogelijkheid van inhaalexamens bij ziekte.

De commissie adviseert om het competentiegericht toetsen via EPOS te veralgemenen over alle afstudeerrichtingen.

De commissie ondersteunt de opleiding in haar intentie om een toetsbeleidsplan op te stellen, met het oog op een resolute toepassing van competentiegericht toetsing en evalueren.

### **Facet 2.8 Masterpoef**

Dit facet is niet van toepassing voor een professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### 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 bacheloropleiding.

De dienst Onderwijs van de hogeschool heeft een vergelijkend rapport opgesteld over de studentenpopulatie 2005-2010 en bezorgt de opleiding jaarlijks gedetailleerde instroomgegevens. Hieruit leidt de opleiding een aantal tendensen af. Een algemeen gegeven is de toename van het aantal TSO-leerlingen, wat de opleiding toeschrijft aan de democratisering van het hoger onderwijs. Specifiek voor de afstudeerrichtingen FVE en LOG stelt de opleiding een stijging van het aantal BSO-studenten vast. Dit gaat samen met een stijging van het aantal allochtonen in die afstudeerrichtingen. Volgens de opleiding heeft dit te maken met de zakenmentaliteit die sterk leeft binnen die bevolkingsgroep, in combinatie met de operationeel-tactische insteek en de tewerkstellingskansen in de regio (vooral in de opleiding LOG). De opleiding wordt in verband met deze doelgroep geconfronteerd met een aantal taalproblemen en is daarom gestart met een taalbeleid. De taaldocenten wijden bewust veel aandacht aan spelling in het eerste trajectjaar. Vermits BSO-studenten vooral 'doe-studenten' zijn, sluit de projectaanpak van de opleiding goed aan bij hun studeergedrag. De medestudenten met wie de commissie in gesprek ging, hebben niet de indruk dat het studieniveau door de BSO-instroom naar omlaag wordt getrokken. Studenten met een slechte studiehouding vallen volgens hen sowieso vroeg af. BSO-studenten zijn volgens de lectoren sterk gemotiveerd om aan de opleiding te beginnen. Toch is een succesvolle doorstroom van BSO-studenten minimaal. Het studieadvies is voor die studenten van zeer groot belang. BSO-studenten worden onmiddellijk aangeraden om het studietraject te spreiden (bijvoorbeeld slechts 40 studiepunten opnemen in het eerste jaar). Eens geslaagd voor de eerste korf van studiepunten zijn de studievorderingen van die studenten even goed als van de anderen. Het valt de lectoren op dat zij vaak zeer goed scoren op de stages. De opleiding hoopt dat het HBO<sub>5</sub> voor hen een betere uitweg (en voorbereiding op de bacheloropleiding) kan bieden. De commissie vindt de samenwerking met het PCVO belangrijk.

Het aandeel generatiestudenten en niet-generatiestudenten is vrij stabiel. In de afstudeerrichtingen MAR, LOG en REP ligt het aandeel van de niet-generatiestudenten hoger. Om ook in die afstudeerrichtingen het aantal generatiestudenten te verhogen, heeft de opleiding in haar communicatie over die afstudeerrichting sterker de tewerkstellingskansen in een (midden)kaderfunctie geprononceerd. Dat leidde in 2009-2010 tot een grotere toename van het aantal generatie- en ASO-studenten.

De totale studentenpopulatie blijft voor alle afstudeerrichtingen stabiel, behalve voor de afstudeerrichtingen AFI en REP, waar de jongste jaren een duidelijk verminderde instroom is op te merken. Voor AFI haalt de opleiding het 'saai' imago van het beroep van accountant als oorzaak aan. De commissie van haar kant stelt vast dat het hier om een knelpuntberoep gaat, iets wat de opleiding terecht zou kunnen uitbuiten als rekruteringsargument. De achteruitgang in de afstudeerrichting REP verklaart de opleiding door de oprichting van een professionele bacheloropleiding Rechtspraak aan de KHLeuven en de faculteit Rechten aan de UHasselt. De commissie raadt daarom de opleiding aan om de profilering van de afstudeerrichting in het juridische studieaanbod te onderzoeken.

De commissie constateert dat de opleiding op basis van de instroomgegevens (wellicht) een aantal correcte analyses maakt. Zij reageert hierop sterk ad rem. Een algemeen instroombeleid met streefcijfers en een strategie op lange termijn met betrekking tot de te voeren rekruteringspolitiek en een beleid ten aanzien van de gedifferentieerde instroom, ontbreken vooralsnog.

De commissie polste bij de eerstejaarsstudenten naar hun motivatie om hun studies op de PHL aan te vatten. Die keuze is gebaseerd op de reputatie van de opleiding Bedrijfsmanagement en van de hogeschool met de laptop, het trimestersysteem met spreiding van de examens, de ligging en de infrastructuur (vooral de cateringmogelijkheden), de goede organisatie, de open sfeer en de aanpak van de studenten als jongvolwassenen, de studiebegeleiding, met vooral de goede opvang van studenten met een functiebeperking, de duidelijke informatie over de opleiding via publiciteit, website, informatie bij SID-ins en opendeurdagen, de goede screening bij de instroom, en de plustrajecten voor studenten die een achterstand vertonen op het vlak van inhouden en studiehouding.

De commissie stelt vast dat de opleiding, gesteund door de hogeschooldiensten, verschillende initiatieven neemt op het vlak van de instroombegeleiding. Zij meent dat een aantal ervan beter op elkaar kan worden afgestemd.

Omwillen van de opsplitsing in afstudeerrichtingen van bij de start neemt de opleiding een aantal initiatieven voor een goede studievoorziening via infosessies in secundaire scholen, aanwezigheid op SID-ins en jaarlijkse openlesdagen. De opleiding werkt op dit vlak samen met de Limburgse Vereniging van Accountants, Boekhouders, Bedrijfsrevisoren en Belastingconsulenten (LVAB). De instroombegeleiding is gedifferentieerd naargelang de doelgroep: enerzijds de generatiestudenten die voor de eerste maal instromen in het hoger onderwijs, en anderzijds de studenten die al een opleiding in het hoger onderwijs al dan niet met succes hebben gevolgd. Bij de inschrijving wordt een aantal elementen uit de voorgeschiedenis van de student geregistreerd. Door die gegevens te koppelen aan slaagcijfers, hoopt de hogeschool steeds meer zicht te krijgen op risicogroepen die speciale begeleiding nodig hebben. Studenten die laatsttijdig inschrijven (na 21 oktober) krijgen het advies een individueel traject te volgen, om erover te waken dat de opleidingsonderdelen nog haalbaar zijn en om de slaagkansen van de studenten zo groot mogelijk te houden. Nieuwe studenten kunnen introductiecursussen volgen tijdens de laatste weken van de zomervakantie. Het kan gaan om algemene introductiecursussen met betrekking tot leer- en studeervaardigheden of om specifieke opleidingsgebonden introductiecursussen (Frans, Boekhouden, Informatica en Duits). Het departement richt een introductiedag in, met in de voormiddag een informatief gedeelte en in de namiddag een introductieactiviteit waarop de nieuwe studenten met elkaar en een aantal lectoren kennismaken. Op de eerste lesdag worden de nieuwe studenten in hun afstudeerrichting onthaald en wordt voor studenten met flexibele leertrajecten een aparte informatiesessie voorzien. Trisstudenten kunnen zich slechts inschrijven mits een speciale toestemming van het diensthoofd Studentenadministratie. In overleg met de opleiding kan een trisstudent bindende studiematregelen opgelegd krijgen. De hogeschool richt voor alle departementen een infoavond voor de ouders in. Bij de aanvang van het academiejaar worden de eerstejaarsstudenten uitgenodigd om een LASSI-test in te vullen. De opleiding zal in de toekomst de tot hiertoe gebruikte LASSI-test vervangen door de binnen het GoLeWe project ontwikkelde LEMO-test (Leerstijl- en Motivatietest). PHL neemt deel aan dit project, samen met een aantal Vlaamse en Nederlandse hogescholen en secundaire onderwijsinstellingen. Het project beoogt een betere aansluiting van secundair naar hoger onderwijs. De test kan elektronisch worden afgenomen, en levert een aantal individuele en groepsrapporten af. Alle studenten kunnen op basis van een persoonlijk rapport een gesprek aanvragen met de studentenbegeleider. Het interessante aan de LEMO-test is dat de referentiegroep bestaat uit hogeschoolstudenten. Een proefproject in de opleiding Informatica heeft gunstige resultaten opgeleverd. Er zal in de toekomst een verplichte testafname gebeuren tijdens de lessen bij de aanvang van het academiejaar. De commissie apprecieert de aandacht van de opleiding voor zij-instromers. Voor studenten met een graduaatdiploma (HBO<sub>5</sub>) zijn in overleg met het PCVO aanvullingstrajecten uitgetekend. Die omvatten de opleidingsonderdelen die de competenties bijbrengen die in het HBO<sub>5</sub>-curriculum niet aan bod zijn gekomen (zie facet 2.3 en 2.4). De commissie suggereert om de communicatie in dit verband af te stemmen op de informatie die het PCVO geeft.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om een instroombeleid op lange termijn uit te bouwen.

De commissie raadt aan nog meer aandacht te schenken aan het inschrijvingsadvies van de zeer talrijke BSO-studenten.

Het is wenselijk de informatie over aanvullingstrajecten bij het HBO<sub>5</sub> af te stemmen op de informatie die het PCVO geeft.

De commissie raadt de opleiding aan om de profilering van de afstudeerrichting in het juridische studieaanbod te onderzoeken.

De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om de LEMO-test te generaliseren.

### **Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |                     |
|---|---------------------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende           |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | goed                |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | goed                |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké                 |
| facet 2.5, studielast:  | goed                |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende           |
| 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: voldoende

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

De commissie stelt vast dat de directie Personeel en organisatie van de hogeschool garant staat voor een professionele aanpak van de werving, selectie, benoeming, bevordering en evaluatie van het personeel. Die directie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, waarvan de prioriteiten en afspraken zijn vastgelegd in een algemene beleidsverklaring. Zij bewaakt eveneens de procedures die met het HOC zijn onderhandeld. De centrale personeelsdienst verleent administratieve ondersteuning bij de dossierstroom als gevolg van de verschillende processen van het personeelsbeleid. De opleiding, en met name de opleidingscoördinator in overleg met de opleidingsraad, heeft een inhoudelijke inbreng bij de opstelling van de vacature, de eventuele zoektocht naar kandidaat-lectoren, de taakstelling en de uitvoering van de opdracht. Naast de opleidingscoördinator speelt het departementshoofd een belangrijke rol bij de organisatie van het onderwijs en het personeelsbeleid. Hij moet ervoor zorgen dat de verschillende opleidingen op elkaar afgestemd zijn en eenzelfde koers varen. Hij is voorzitter van de departementale raad.

De commissie kon een aantal vacatureberichten inzien. Zij zijn opgesteld volgens een vast sjabloon en vermelden als criteria voor aanwerving technische competenties (vakdeskundigheid, ICT-vaardigheden, onderwijskundige opleiding en/of -ervaring) en gedragscompetenties (organisatiebetrokkenheid, planningsvaardigheid, creativiteit, openheid voor onderwijsinnovatie, resultaatgerichtheid en in de laatste versies ook de bereidheid om mee te werken aan onderzoek of dienstverlening).

De commissie vernam dat de hogeschool verschillende geautomatiseerde systemen heeft opgezet voor de opvolging van het personeelsbeleid. Ten eerste is er het 'Systeem voor Elektronische Sollicitatie' (SeS), waarmee zowel de directie als de sollicitant het verloop van de sollicitatie kan volgen. Het SeS vormt de basis van een database, waarin op het moment van de opstelling van het zelfevaluatie-rapport bijna 2000 potentiële personen in een wervingsreserve zijn opgenomen. Verder kunnen de personeelsleden op intranet hun 'Persoonlijke Elektronische Pagina' (PEP) terugvinden met persoonlijke informatie, een personeelsregister, vakantieregelingen enzovoort. Via een (elektronisch) portfolio kunnen de personeelsleden de verslagen van functioneringsgesprekken, de taakfiches, de resultaten van evaluaties door de studenten, bewijzen van nascholing enzovoort bewaren.

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een dynamisch en gemotiveerd personeelsteam. De personeelsleden beschouwen het globale personeelskorps van de opleiding en de verschillende vakgroepen (ICT, Talen...) als onderdelen van een lerende organisatie die nog verder moet ontwikkelen. Er bestaat een uitgeschreven procedure voor het onthaal van nieuwe medewerkers.

Voor de evaluatie van het personeel hanteert de opleiding verschillende systemen:

- Een jaarlijkse beoordeling door middel van de gedigitaliseerde studentenenquête 'Evadoc'. De resultaten worden gebruikt om individuele feedback te geven aan het onderwijzende personeel en om indicatoren te genereren in functie van de bijsturing van het onderwijs. De opleiding hoopt de respons van de

studentenenquêtes in de toekomst te kunnen verhogen door de studenten ervoor te motiveren via het nieuwe opleidingsonderdeel Professionele houding.

- De functioneringsgesprekken, die volgens het zelfevaluatierapport voor het onderwijzende personeel tweejaarlijks en voor het administratieve personeel jaarlijks plaatsvinden. De commissie kreeg hiervan tijdens de gesprekken met de personeelsleden geen duidelijke bevestiging. Het lijkt dat minstens de functioneringsgesprekken met het administratieve en technische personeel geen formeel karakter hebben. Zij vernam van de lectoren dat de functioneringsgesprekken in een open sfeer gebeuren tussen lector en opleidingscoördinator. Tijdens dit gesprek komen ook de resultaten van de studentenenquête ter sprake, en kunnen afspraken gemaakt worden ter verbetering van de didactische praktijk, of in functie van curriculumaanpassingen of de taakstelling. Het gesprek verloopt aan de hand van een soort persoonlijk zelfevaluatierapport, dat de medewerker opstelde.
- De eigenlijke decretaal verplichte evaluatie geschiedt vijfjaarlijks. Hiermee wordt een technische commissie van externen belast op basis van een evaluatiedossier. De samenstelling van de technische commissie en van het evaluatieformulier staat beschreven in een specifiek protocol. De technische commissie kan vier beoordelingen geven: onvoldoende, voldoende, goed, excellent. De commissie apprecieert de procedure van een evaluatie door een technische commissie om de objectiviteit te garanderen. Anderzijds waarschuwt zij voor de mogelijkheid van een te formalistische beoordeling op basis van (de dikte van) een papieren dossier.

De benoeming van het personeel is afhankelijk van een beslissing van de raad van bestuur, die jaarlijks het aantal VTE's bepaalt dat in aanmerking komt voor vaste benoeming. Om binnen de contingentering te blijven die is vastgelegd door het Hogescholendecreet (72 procent vast benoemd onderwijzend personeel), is in overleg met het HOC een ranking opgesteld waarbij rekening wordt gehouden met de dienstanciënniteit. Het betrokken personeelslid moet minstens een evaluatie 'voldoende' hebben gekregen. Door budgettaire beperkingen bestonden in het verleden weinig kansen om via bevorderingen een loopbaanbeleid uit te tekenen. De commissie meent dat op termijn een visie op loopbaanontwikkeling zal moeten worden opgebouwd.

De 'hogeschool met de laptop' hecht veel belang aan de didactische vorming van lectoren op het vlak van ICT-hulpmiddelen. De ondersteuning hiervan ligt in handen van de hogeschoolbrede ICT & onderwijscel (ICTO), die fungeert onder de directie Onderwijs. De commissie nam kennis van een aantal initiatieven, zoals een postgraduaat e-Learning, vorming in het kader van de ingebruikname van EPOS, de ontwikkeling van elektronisch leer- en toetsmateriaal en het werken met digitale schoolborden. De directie Onderwijs ondersteunt hogeschoolbrede onderwijskundige vorming van de medewerkers. De commissie kon een overzicht inzien van lopende en geplande activiteiten, onder de vorm van opleidingen, consultancy en intervisie op vraag met betrekking tot onderwijsontwikkeling (projectwerking, toets[beleid], opstellen van gedragsindicatoren...), onderwijsadministratie en regelgeving (het leerkrediet, het onderwijs- en examenreglement, studentenadministratie...), kwaliteitszorg en studie- en studentenbegeleiding. Jaarlijks vinden de associatiebrede 'Dag van het Onderwijs' en de departementale studiedag plaats. Beide dagen zijn gewijd aan onderwijskundige thema's, zoals internationalisering.

De lectoren uitten de wens dat de onderwijskundige vorming praktisch en toepassingsgericht zou zijn. De commissie apprecieert de deskundigheid en de gedrevenheid van enkele lectoren in verband met de ontwikkeling van realistische bedrijfssimulaties en -cases.

De commissie stelt vast dat recent een groot aantal nieuwe personeelsleden in de opleiding en in de ondersteunende hogeschooldiensten is ingestroomd. Onder hen ook het pas in functie getreden departementshoofd, met wie de commissie kon kennismaken. De commissie ziet hierin een voordeel in de zin dat zij met een onbevangen kijk tegen de onderwijsontwikkelingen aankijken. Zij waarschuwt echter voor het risico van snel veranderende prioriteiten die hiervan het gevolg zouden kunnen zijn.



### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleiding om te waken over de frequentie van de functioneringsgesprekken.

De commissie adviseert om op termijn een visie op loopbaanontwikkeling uit te bouwen.

De commissie vraagt aandacht te wijden aan de praktijkgerichtheid en toepasbaarheid van de onderwijskundige vorming.

### **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: voldoende**

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

De commissie stelt vast dat praktisch alle lectoren beschikken over een masterdiploma. Een aantal onder hen heeft professionele ervaring in het bedrijfsleven. Dit komt het sterkst tot uiting in de afstudeerrichting REP, waar zeven van de twaalf juristen een advocatenpraktijk hebben; drie hadden voorheen een praktijk. Daarnaast is er nog deskundigheid aanwezig op het vlak van fiscaliteit, milieurecht en mediarecht. Een van de lectoren is plaatsvervangend vrederechter, een andere praktijkdocent aan de UHasselt. In de afstudeerrichting AFI combineert een aantal lectoren zijn onderwijsopdracht met een zelfstandige praktijk als accountant. In de andere afstudeerrichtingen stelt de commissie niet zo'n sterke aanwezigheid van professionele ervaring vast.

De afstudeerrichtingen LOG en MAR staan sterk op het vlak van projectmatig wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening. Lectoren zijn betrokken bij onderzoek in het kader van de expertiscellen Log-IC en MARK-IT. De hogeschool stelt de door de overheid toegekende PWO-middelen, samen met een deel van de middelen afkomstig van de fiscale deregulering, ter beschikking van de opleidingen. Die kunnen binnen een competitief systeem projecten indienen. De commissie nam kennis van een aantal geslaagde projectaanvragen binnen de afstudeerrichting LOG. De commissie stelt vast dat op dit vlak een beginnende dynamiek aanwezig is, wat blijkt uit de initiatieven die in het recente verleden, niet steeds met succes, genomen werd door andere afstudeerrichtingen (bijvoorbeeld REP). Daarnaast kunnen de afstudeerrichtingen LOG en MAR een aantal extern gefinancierde onderzoeksprojecten voorleggen. Enkele projecten vertonen een internationale inslag en leiden tot contacten met partnerinstellingen. De deelname aan internationale congressen of studiedagen is nog beperkt. In verhouding tot het aantal lectoren in de opleiding nemen slechts enkele (vaak dezelfde) lectoren hieraan deel.

De opleiding stelt dat voor academische gevormde lectoren zonder praktijkervaring het contact met het werkveld belangrijk is. Dit krijgt vorm door deelname aan de resonantievergaderingen, bedrijfsbezoeken, samenwerking met bedrijven en beroepsorganisaties (bijvoorbeeld in het kader van cases) en stagebezoeken. De taallectoren komen in contact met het werkveld via bijscholingen of deelname aan bedrijfsbezoeken. De commissie kon het VTO-beleidsplan (Vorming-Training-Opleiding) inzien. Dit moet de basis vormen voor het vormings- en professionaliseringsbeleid in de toekomst. De opleiding stimuleert de lectoren om deel te nemen aan bijscholingen. Een opportuniteit is de aanwezigheid van PHL-Congress, een centrum voor levenslang leren onder voogdij van de hogeschool. De opleiding is sterk betrokken bij een aantal bijscholingen doordat de vzw Case Studies, een Limburgs vormingscentrum voor de zogenaamde cijferberoepen, sinds 2000 een onderdeel is van

PHL-Congress. Elk jaar vindt in dat kader een aantal seminaries plaats met de medewerking van topexperts uit de academische en professionele wereld, en uit de administratie. In een aantal gevallen treden eigen lectoren op als sprekers. De betrokkenheid bij de organisatie van de seminaries en de deelname van lectoren zijn kansen voor de professionalisering van de medewerkers. Sommige seminaries worden ingericht in de vorm van modules die door het IAB en het BIBF erkend zijn in het kader van beroepsvervolmaking.

De opleiding vermeldt nog enkele andere vormingsactiviteiten waarin de ervaringsuitwisseling van de lectoren centraal staat, zoals het recente initiatief van de ontbijtsessies, de lezingen van en de contacten met gastsprekers, de opleidingsraden en het vakoverleg. De vorige visitatiecommissie had aangedrongen op de formalisering van het vakoverleg. De opleiding toont aan dat zij hierin al ten dele is geslaagd, onder andere door het plaatsen van zogenaamde 'teamsites' op het PHL-intranet. Dit zijn voor collega's beveiligde webpagina's waarop documenten kunnen worden gepost, zoals verslagen van opleidingsraden, verslagen en presentaties van bijgewoone bijscholingen enzovoort. De vakwerkgroep Talen pleegt enkele malen per jaar overleg over het curriculum en het taalbeleid. In de afstudeerrichtingen MAR en LOG gaat het vakoverleg vaak over de ingediende onderzoeks- en dienstverleningsprojecten. De opleiding geeft toe dat het vakoverleg over de afstudeerrichtingen heen nog kan worden geoptimaliseerd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie moedigt de opleiding aan om het projectmatig wetenschappelijk onderzoek ook in de opleidingen REP, FVE en AFI uit te bouwen.

De commissie adviseert om het VTO-beleidsplan vorm te geven en minimumstreefcijfers voor bijscholing van alle personeel te bepalen.

De commissie suggereert om via de formalisering van het vakoverleg professionele synergieën over de afstudeerrichtingen heen uit te bouwen.

#### **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 omkadering van de opleiding wordt berekend op basis van de OBE die de overheid aan de studierichting Handelswetenschappen en bedrijfskunde toekende en op basis van een aantal interne allocatiecriteria. Vermits de OBE voor het studiegebied 1 (= het minimum) bedraagt, is de omkadering erg krap. In 2009-2010 verzorgden 51,72 VTE de onderwijsactiviteiten voor 1020 studenten. De student-lectorratio bedraagt dus 19,72. De opleiding zegt er in de meeste gevallen in te slagen grote studentengroepen voor practica op te splitsen, ondanks de krappe personeelsbezetting. Dit lukt niet steeds naar het zeggen van studenten van de afstudeerrichting MAR.

De toename van het aantal studenten met een individueel leertraject zorgt voor een administratieve verzwaring van de taken van het secretariaatspersoneel, die slechts ten dele door informatisering kan worden opgelost. Door de solidariteit tussen de opleidingen in de hogeschool kan de werkdruk op piekmomenten worden opgevangen.

De lectoren zegden dat de werkdruk hoog maar haalbaar was, mits een goede organisatie en onderlinge ondersteuning. Indien lessen geroosterd zijn op het moment van bijscholingen, wordt van de lectoren verwacht dat zij de lessen inhalen. Elke lector krijgt jaarlijks een taakstellingsfiche waarop de onderwijs- en/of coördinatietaken vermeld staan. De berekening van het aantal te presteren uren gebeurt via een computerprogramma 'Taakbelasting', wat de objectiviteit verhoogt. Op basis van een aantal wegingscoëfficiënten in functie van groepsgrootte en onderwijsvorm wordt de concrete taakvorming vastgelegd. De commissie kon de parameters inzien die voor onderwijstaken worden gehanteerd. Er wordt rekening gehouden met paralleluren en met de opleidingsonderdelen die voor de eerste maal worden ingericht. De taakstelling bestaat verder uit (organisatorische) randtaken (coördinatietaken, projectwerking...) waaraan een vast aantal taakbelastingsuren en de forfaitaire uren voor aanwezigheid op personeelsvergaderingen, curriculumraden, opendeurdagen, deliberaties enzovoort worden gekoppeld. De totale taakbelasting per voltijds onderwijzend personeelslid bedraagt ongeveer 1500 jaaruren.

Het personeel van de opleiding is overwegend vrouwelijk, namelijk 98 vrouwen tegenover 52 mannen. De leeftijdspiramide is niet ideaal met, in alle afstudeerrichtingen, een grote groep lectoren ouder dan 50 jaar.

Voor onderzoek is binnen de opleiding Bedrijfsmanagement 1,11 VTE beschikbaar, waarvan 0,18 VTE bestemd is voor het onderzoeksinstituut MARK-IT en 0,93 VTE voor Log-IC.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie vraagt de opleidingsverantwoordelijken oog te hebben voor de werkdruk. Hierbij moet aandacht gaan naar de opvang van piekmomenten bij de behandeling van IT-trajecten, zowel bij de trajectbegeleiders als bij het administratieve personeel.

De commissie vraagt aandacht voor de evolutie van de leeftijdspiramide van het personeel en adviseert een toekomstgericht HRM-beleid te ontwikkelen.

#### **Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| facet 3.2, eisen professionele gerichtheid: | voldoende |
| 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: goed

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

De studenten vermelden de infrastructuur van de hogeschool en de goede ligging ervan als een van de redenen om te kiezen voor de opleiding aan de PHL. De hogeschool ligt aan de stadsrand en is goed bereikbaar met het openbaar vervoer of per fiets. Nogal wat studenten komen per wagen naar de hogeschool, en daarvoor is voldoende parking voorzien. De opleiding maakt gebruik van de faciliteiten in drie gebouwen, die op loopafstand van elkaar zijn verwijderd.

De onderwijsactiviteiten vinden voornamelijk in één gebouw plaats. De commissie bezocht er aula's, klaslokalen, werkruimtes voor studenten, lectorenkamers, bureaus van het departementshoofd, de opleidingscoördinator, de stagecoördinator, de ombudsdienst en de studentenbegeleiders. De aula's zijn door middel van een systeem van mobiele wanden flexibel inzetbaar voor kleinere of grote groepen. Leslokalen en aula's zijn voorzien van moderne didactische apparatuur (beamers, draadloos internet, pc's, verduistering...). In een aantal leslokalen zijn digitale borden aanwezig. De studenten getuigden dat die op een didactisch verantwoorde manier worden ingezet, in combinatie met de elektronische leeromgeving. Overal zijn een draadloos netwerk en ruim voldoende stopcontacten voor laptopgebruik voorzien. De commissie mist de aanwezigheid van een specifiek taallabo, en van aparte ruimtes of individuele bureaus waar de lectoren en studenten gesprekken van vertrouwelijke aard kunnen voeren. Op elke verdieping is in de centrale overkoepeling een vrije werkruimte voor de studenten voorzien. Aan de overkant van de straat bevinden zich grotere aula's en multifunctionele ruimtes met modern comfort en een uitstekende catering. Die infrastructuur is geschikt voor grotere evenementen zoals introductiedagen, en wordt ook benut voor de activiteiten die worden ingericht door PHL-Congress of externe bedrijven (beurzen, ontvangsten...). In het derde gebouw bevinden zich ruimtes voor werkvergaderingen, de onderzoeksruimtes en het studielandschap. Die bestaat uit stille werkruimtes, vergaderlokalen en de bibliotheek. De toegangsuren zijn afgestemd op de studenten. De bibliotheekcollectie bevat relevante en actuele boeken, naslagwerken en tijdschriften voor de verschillende afstudeerrichtingen. Zij wordt samengesteld in overleg tussen de bibliotheekbeheerders en de lectoren. De bibliotheek wordt het meeste gebruikt door studenten van de afstudeerrichting REP. De commissie is onder de indruk van de inspanningen die de hogeschool doet voor de uitbouw van de digitale bibliotheek. De belangrijkste elektronische databanken zijn via het netwerk zowel on-site als off-campus raadpleegbaar:

- Voor REP: de Kluwer-databanken (evenwel niet off-campus omwille van beperkingen gesteld door de uitgever), het 'Rechtskundig Weekblad';
- Voor AFI, FVE en LOG: MonKEY, Taxtoday, Belfirst;
- Voor MAR: Adfolio van Adforum, LexisNexis Newsportal;

De PHL-bibliotheek biedt een ruime collectie *e-books* aan, onder andere van Netlibrary (Business, Finance, Advertising en Mylibrary, de *e-books* van Springer (2005-) en Bonh Stafleu. Andere wetenschappelijke databanken zijn Academic Search Premier, Science Direct en de Wiley- en Springer-*e-journals*. De Van Dale elektronische woordenboeken zijn veel gebruikte naslagwerken. De eindwerken van de opleiding worden digitaal opgeslagen en ontsloten in het kader van het DoKS-project, wat staat voor een portal met toegang tot eindwerken van een aantal Vlaamse hogescholen. De bibliotheek breidt haar informatieaanbod sterk uit door

samenwerkingsverbanden met de Provinciale Openbare bibliotheek, de Centrale administratieve bibliotheek van de provincie Limburg en de seminariebibliotheek Rechten van de UHasselt.

De commissie stelt vast dat de bibliotheek uitstekend wordt beheerd (gebruiksstatistieken, goede dienstverlening, samenwerking met andere Vlaamse wetenschappelijke en openbare bibliotheken, uitbouw van de digitale bibliotheek in lijn met de aspiraties van de hogeschool met de laptop...). Het studielandschap evolueert naar een modern informatie- en studiecentrum in functie van het hoger onderwijs en van het projectmatig wetenschappelijk onderzoek. Dit blijkt uit de aandacht voor informatievaardigheden (bibliotheekinstructies en vormingen in het raadplegen van elektronische databanken), de contacten met de vakdocenten in functie van een actueel informatieaanbod en de jaarlijkse vakboekenbeurs, waar de voornaamste wetenschappelijke uitgevers hun nieuwste titels voorstellen aan de lectoren.

De technische IT-dienst bestaat op hogeschoolniveau uit elf medewerkers (vier netwerkbeheerders, vier programmeurs en drie personen op de helpdesk). De dienst biedt ondersteuning en begeleiding op diverse terreinen: opvolgen van softwarelicenties, beveiligen van het netwerk, uitwerken van toepassingen zoals EPOS of het videoconferencingsysteem, waarvan de commissie een geslaagde demonstratie kon bijwonen. Zij staan in voor de servers, waaronder de Blackboardserver van de elektronische leeromgeving, waaraan de antiplagiaatsoftware Assign recent is gekoppeld. De commissie stelt vast dat de hogeschool inspanningen doet om de capaciteit van het draadloze netwerk en de servers te doen aansluiten bij het toenemende gebruik ervan door steeds nieuwe toepassingen. Er zijn sporadisch problemen van overbelasting (bijvoorbeeld bij de aanvang van een academiejaar). De ICT-beheerders en de lectoren zien erop toe dat er geen onaangepast gebruik is van het netwerk, door bijvoorbeeld overmatige verbindingen met socialenetwerksites tijdens de lesmomenten. Het bezit van een laptop is verplicht. Ongeveer 55 procent van de studenten heeft tegen democratische prijzen een PHL-laptop aangekocht die volledig geconfigureerd is met de aangepaste toepassingssoftware. Externe aankoop kan ook. De student kan de laptop dan laten configureren op de laptopdienst. Die is dagelijks open tot 16 uur. De laptopdienst heeft geen *'service level agreement'* met de studenten, maar reparaties of herconfiguraties worden zo snel mogelijk en als het kan nog dezelfde dag uitgevoerd. Bij grote problemen staat een aantal vervanglaptops klaar. Alle lectoren krijgen een dienstlaptop ter beschikking. Zowel in de bibliotheek als op andere strategische plaatsen staan print-scantoestellen, die beheerd worden door de IT-dienst, met een automatisch betaalsysteem.

Voor het algemeen beheer en het technische onderhoud staan de campusbeheerder en technische medewerkers in. De commissie apprecieert hun inzet voor de goede werking van de campus die zij bezocht. Ook de studenten en medewerkers van de opleiding toonden zich tevreden over de netheid, en over de kwaliteit van de facilitaire en technische voorzieningen.

De begroting van de hogeschool telt drie onderscheiden budgetten: de decentrale budgetten, de centrale budgetten en de projectmatige budgetten. De departementen beschikken over een jaarlijks werkingsbudget. Opleidingsgebonden zijn geen budgetten beschikbaar. De commissie stelt een jaarlijkse stijging vast van de budgetten voor navorming, internationalisering en pr. Ook de middelen die gegenereerd worden door de expertisecentra Log-IC en MARK-IT stijgen jaarlijks (als gevolg van projectwerking).

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## 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 hogeschool heeft de studie- en studentenbegeleiding structureel ingebed, zowel hogeschoolbreed via de dienst Onderwijs (0,70 VTE) als departementaal via ombudsen (0,3 VTE) en een leercoach/taalcoach (0,60 VTE), als op het niveau van de opleiding via de studentenbegeleiders (1,35 VTE, verdeeld over de afstudeerrichtingen). De commissie stelt vast dat dit resulteert in een divers aanbod van initiatieven.

De commissie apprecieert de integrale aanpak van de studiebegeleiding, met een eerstelijnsbegeleiding op het niveau van opleiding en departement, een tweedelijnsbegeleiding door de dienst Onderwijs en een gespecialiseerde derdelijnshulpverlening. De integrale aanpak komt bovendien tot uiting in de complementariteit van de studie- en studentenbegeleiding op elk van de drie niveaus. De studie- en studentenbegeleiding heeft betrekking op vier fasen in de studentenloopbaan: de informatie aan kandidaat- of potentiële studenten (zie facet 2.9), de instroombegeleiding (zie facet 2.9), de begeleiding tijdens de studie en de uitstroombegeleiding (zie facet 6.1).

Voor de begeleiding tijdens de studie biedt de hogeschool in alle opleidingen een basispakket aan:

- Bespreking van de inhoud van het opleidingsonderdeel en de te bereiken competenties tijdens de eerste les. De commissie vernam van de studenten dat dit gebeurt, maar niet bij alle opleidingsonderdelen.
- Een e-mail met examentips wordt aan alle studenten gestuurd bij het begin van een blokperiode.
- Tijdens de blokperiode worden de bibliotheek en een bijkomende stille ruimte ter beschikking gesteld van de studenten.
- In alle opleidingen worden toets- en examenbesprekingen georganiseerd.
- Op het rapport met examenresultaten worden indien nodig adviezen toegevoegd.
- Sommige lectoren organiseren proefexamens of stellen voorbeeldexamens ter beschikking.

Het basispakket wordt aangevuld met initiatieven die de dienst Onderwijs, het departement en de opleiding, eventueel ondersteund door de dienst Onderwijs, nemen. Een voorbeeld is de elektronische cursus 'Leermoniraat', die op initiatief van de afstudeerrichting REP is gemaakt voor het hele departement. Hij bevat studiemethodes, leertips, studieplanningsadvies enzovoort.

De commissie maakte kennis met de zes (deeltijdse) studiebegeleiders van de opleiding. Zij maken als lector en studiebegeleider deel uit van de opleidingsraad, en staan in nauw contact met collega-lectoren. De studiebegeleiders beschikken over een apart lokaal voor gesprekken met de studenten in het kader van trajectbegeleiding en van de aanvraag van faciliteiten (studenten met een functiebeperking, topsporters, studenten met psychosociale problemen). De commissie stelt vast dat een degelijke procedure voor trajectbegeleiding en het aanvragen van tris trajecten bestaat. De procedure heeft als bedoeling studenten aan te zetten om het leerkrediet efficiënt aan te wenden. Het aantal studenten met een individueel leertraject is gedurende de jongste vijf academiejaren drastisch gestegen (310 in 2005-06 tot 603 in 2008-2009). De studenten toonden zich tevreden over de trajectbegeleiding. De studentenbegeleiders houden gesprekken met afhakkers met het oog op heroriëntering. Zij registreren nuttige informatie over de opleiding die naar aanleiding van die gesprekken naar boven komt. De commissie stelt vast dat de opleiding over gedetailleerde gegevens beschikt met betrekking tot vervroegde uitstroom in verhouding tot de hogeschool, en in relatie met de studieachtergrond en het type student (generatiestudent, beursstudent...). De cijfer rapporten op zich geven echter geen interpretatie

weer. Volgens het zelfevaluatie-rapport werkt de hogeschooldienst Onderwijs aan een heroriënteringshandleiding ter ondersteuning van de afhakersgesprekken. Ook het aantal afhakers stijgt: 73 in 2005-2006 tot 155 in 2008-2009. Volgens de opleiding blijkt de kwaliteit van de heroriëntering uit het feit dat sommige studenten na het volgen van een ander onderwijscircuit terugkeren naar de bacheloropleiding.

De commissie apprecieert de inspanningen die de IT-dienst van de hogeschool doet in het kader van de ondersteuning van de studentenbegeleiding: de elektronische procedure van de trajectbegeleiding en het 'Studentvolg-systeem', dat deel uitmaakt van het Elektronisch Portfolio Studentopvolg-systeem (EPOS), dat geleidelijk wordt ingevoerd in de opleiding Bedrijfsmanagement.

De commissie nam kennis van een aantal initiatieven dat de dienst Onderwijs neemt ter ondersteuning van de studie- en studentenbegeleiding:

- De organisatie van leerateliers door departementale leercoaches, waarin aandacht wordt besteed aan het aanleren van leerstrategieën, metacognitieve vaardigheden en motivatie. De commissie vernam echter dat er weinig gebruik van wordt gemaakt.
- De plustrajecten (ter vervanging van de niet-verplichte monitoraten): groepssessies waarin studenten extra studieondersteuning krijgen. Zij zijn verplicht voor risicostudenten (bijvoorbeeld BSO-studenten, studenten die in het secundair onderwijs een bepaald vak niet gevolgd hebben, sommige studenten met een individueel traject en trissers). Via het elektronische portfoliosysteem volgen de studiebegeleiders hun vorderingen op. Plustrajecten kunnen een algemeen karakter hebben, of gericht zijn op een bepaald opleidingsonderdeel of een groep van opleidingsonderdelen.
- Hogeschoolbrede trainingen (studievaardigheden en psychosociale begeleiding via trainingen faalangst, training uitstelgedrag...).
- De dienst Onderwijs onderzoekt de mogelijkheden om een mentoraat uit te bouwen (ouderejaars begeleiden eerstejaars).

Uit een zelfevaluatie blijkt dat de vermelde initiatieven beter zouden kunnen aanslaan bij de studenten.

De derdelijnsbegeleiding bestaat uit de psychosociale begeleiding. Hiervoor doet de hogeschool een beroep op de dienst Studentenvoorzieningen van de hogeschool (SOCIUS vzw) en op de externe gespecialiseerde diensten van het CAW Sonar (Centrum voor Algemeen Welzijnswerk Hasselt), waarmee een overeenkomst van directe doorverwijzing bestaat.

Tijdens de lesweken werkt de ombudsdienst op afspraak. De ombudsen (twee voor het hele departement; 0,30 VTE) zijn het hele jaar door bereikbaar via mail. De ombudsdienst informeert studenten en docenten via de permanente Blackboard-cursus 'Binnen zonder bellen'. De commissie stelt de goede werking van de ombudsdienst vast, na inzage van de jaarlijkse werkingsverslagen.

In het kader van internationalisering vindt in de loop van de tweede trajectschijf een informatiesessie plaats. Daarop zijn ook studenten die al een buitenlandse ervaring hebben gehad, aanwezig. Kandidaat-studenten melden zich aan bij de opleidingscoördinator Internationalisering. De opleidingsraad keurt de kandidatuur goed. Uit het gesprek met de coördinator Internationalisering blijkt dat de studenten zo goed mogelijk worden begeleid bij de opstelling van het Erasmus- en/of stagedossier en met de buitenlandse contacten. Een database met betrouwbare bemiddelingskantoren in functie van de huisvesting is voorhanden. De opleiding blijft contact houden met de student tijdens zijn verblijf in het buitenland. Inkomende buitenlandse studenten kunnen een aantal Engelstalige lesmodules volgen. Zij worden geholpen bij het zoeken naar huisvesting in de omgeving of kunnen terecht in het studentenhome van de hogeschool zelf. De inkomende (meestal Oost-Europese) studenten worden, indien zij het vragen, ondersteund bij het zoeken naar een studentenjob. Studenten die geïnteresseerd zijn in een bidiplomering met de Luikse hogeschool HELMo, worden begeleid door de vakdocent Frans en de dienst Studiebegeleiding in de partnerinstelling. De Luikse studente met wie de commissie in gesprek ging, toonde zich tevreden over de studie- en studentenbegeleiding van de opleiding.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan om de studenten te motiveren voor de activiteiten die de leercoach opzet.

**Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen: goed

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: voldoende**

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

De commissie stelt een sterke centrale visie op de kwaliteitszorg vast. Die wordt door de dienst Onderwijs van de hogeschool gecoördineerd en gestuurd. De commissie kreeg toelichting bij een visietekst, gedateerd september 2010, waarin de vernieuwde uitgangspunten voor het kwaliteitszorgbeleid zijn uitgeschreven.

- Kwaliteitszorg wordt benaderd als een cyclisch proces waarbij visitatie en accreditatie zowel het beginpunt als het eindpunt zijn;
- Onderwijskwaliteitszorg en integrale kwaliteitszorg binnen de organisatie moeten één sluitend geheel vormen en op elkaar zijn afgestemd (EFQM), met andere woorden: de onderwijskwaliteitszorg en de integrale kwaliteitszorg binnen alle diensten en entiteiten van de opleiding/departement/hogeschool moeten op elkaar zijn afgestemd;
- Onderwijskwaliteitszorg is een proces dat planmatig (voor de borging van bestaande kwaliteit) en projectmatig (voor verbeteringsacties) moet worden aangepakt (PDCA);
- Onderwijskwaliteitszorg moet gebaseerd zijn op een systematische verzameling, analyse en interpretatie van kwaliteitsindicatoren;
- Kwaliteitsplannen moeten gekaderd zijn in meerjarenbeleidsplannen (strategische opleidingsplannen), waarbij het proces over meerdere jaren planmatig en projectmatig wordt uitgewerkt, opgevolgd en bijgestuurd wordt, en waarbij jaarlijks een concreet checkbare voortgang beschreven en gemeten wordt.
- Onderwijskwaliteitszorg in de opleidingen moet door de centrale diensten worden ondersteund;
- Onderwijskwaliteitszorg moet worden ondersteund door instrumenten die een minimale inspanning vergen (weinig planlast, administratieve last, weinig werk leveren voor verwerking van data), maar toch veel gebruiksgemak opleveren voor zowel de opleidingen als de ondersteunende centrale diensten.
- Opleidingen moeten zelf beschikken over indicatorenmateriaal om hun kwaliteitswerking op te enten.

De instrumenten ter ondersteuning van de kwaliteitswerking zijn voornamelijk:

- het instrumentarium van PROSE (handleidingen, PROSE onlinediagnostiek, *quick scan...*);
- kwaliteitschecks via TRIS-zelfevaluaties in combinatie met aanbevelingen van visitaties;
- bevragingen en metingen.

De commissie apprecieert het voortdurend zoeken om de reguliere integrale kwaliteitszorg die op EFQM is gebaseerd, af te stemmen op nieuwe ontwikkelingen in de onderwijskwaliteitszorg, en de VLHORA-standaarden in het kader van instellingsbeoordeling en de visitatie/accreditatie van opleidingen. Het nieuwe plan van aanpak heeft een aantal streefdoelen, zoals een planning voor het verzamelen van kwaliteitsindicatoren en voor de opslag ervan in een gestructureerde database, die toegankelijk is voor alle opleidingen en onderlinge vergelijking over verschillende jaren mogelijk maakt. Andere intenties zijn de respons op de bevragingen verbeteren en bevragingmoeheid vermijden, een interface uitbouwen tussen bedrijven en opleidingen door middel van een projectenbureau als onderdeel van het GoLeWe-project, de alumniwerking op punt zetten en de borging van de kwaliteitszorg verbeteren door middel van een kwaliteitshandboek.

De commissie stelt vast dat de hogeschooldiensten een duidelijke visie hebben op de ontwikkeling van kwaliteitszorg en interessante initiatieven nemen, maar ziet verbeteringsmogelijkheden op het vlak van de

afstemming tussen de visie en de initiatieven van de centrale diensten, en meer in het bijzonder de dienst Onderwijs en de gevisiteerde opleiding. De opleidingsgebonden aanbevelingen van de verschillende visitatiecommissies kunnen daarvoor een hulpmiddel zijn. Via intervisie tussen de domeinverantwoordelijken kan de kwaliteitszorg van de opleidingen op elkaar worden afgestemd, en kunnen eventueel hogeschoolbrede speerpunten worden bepaald.

De top-downbenadering en -sturing worden gecompliceerd door een bottom-upbenadering via een aantal organisatiestructuren. De gesprekspartners legden daarbij de nadruk op de organisatie van de domeinwerking (sinds 2007-2008) en de opleidingsraden. Het doel van de domeinwerking is de aanpak van de kwaliteitszorg binnen de opleidingen te organiseren en tegelijkertijd te ondersteunen vanuit de centrale diensten. De zeven domeinen sluiten aan bij de eigen IKZ-systematiek (EFQM) en het NVAO-accreditatiekader. De domeinen zijn:

- curriculumwerking/ onderwijsontwikkeling;
- kwaliteitszorg;
- internationalisering;
- studie- en studentenbegeleiding;
- relaties werkveld en onderzoek & dienstverlening;
- personeel;
- ICTO

Per domein wordt binnen elke opleiding een domeinverantwoordelijke aangeduid. Hij/zij is binnen de opleiding het aanspreekpunt voor het betrokken domein. De domeinverantwoordelijken van de opleiding vormen samen met de opleidingscoördinator, de coördinator Internationalisering en de studentenbegeleiders de opleidingsraad. Die vormt het dagelijks bestuur van de opleiding.

Elk domein wordt vanuit de centrale diensten aangestuurd door een domeincoach. De domeincoach bepaalt mee de PHL-brede speerpunten van het betreffende domein, afgestemd op het speerpuntbeleid in de andere domeinen, en organiseert jaarlijks een aantal opleidingsoverschrijdende overlegmomenten, waarop alle domeinverantwoordelijken van een bepaald domein samenkomen om thema's/speerpunten te bespreken en te concretiseren. Ook voorstellen en suggesties vanuit de opleidingen komen hier aan bod en kunnen van daaruit worden geïntegreerd in het PHL-brede beleid. De commissie apprecieert de *'First things first'*-aanpak, met als prioriteiten: de conformering aan nieuwe wet- en regelgeving, de opvolging van de adviezen na visitatie, de aansluiting bij PHL-speerpunten en de verbeteringsacties die volgen uit bevragingen, TRIS-evaluaties en signalen van verschillende actoren (studenten, werkveld, alumni, personeel en management). De opleiding zelf bepaalt de volgende onderwerpen om haar kwaliteit te evalueren:

- onderwijs (curriculum, inhoud, toetsing);
- studeerbaarheid (rendement, organisatie, studeerlast);
- onderwijzend personeel (inhoudelijk, didactisch);
- ondersteunende diensten (faciliteiten, managementinformatie, klantvriendelijkheid);
- management (leidinggevende capaciteiten, communicatie, deskundigheidsbevordering onderwijzend personeel)

Om de beheer- en beheersbaarheid van de bevragingen en metingen te bevorderen, is in de nieuwe kwaliteitszorgaanpak een fasering en planning over verschillende jaren voorzien. Een bevraging die jaarlijks voorkomt is de EVAOLOD-bevraging van de opleidingsonderdelen, met daarin de Sbu-meting (zie facet 2.5), die is aangepast aan de opleiding. De respons van de studenten op de bevragingen is laag. Dit heeft wellicht te maken met het tijdstip van de afname (mei-juni). Ook voor de alumnibevragingen die de centrale diensten van de PHL inrichten, is de respons eerder klein. In sommige gevallen organiseert de opleiding eigen bevragingen. De lectoren signaleren de noodzaak van een medewerkerstevredenheidsbevraging.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt aan een enquête over de medewerkerstevredenheid te organiseren.

De commissie vraagt om nog meer aandacht te hebben voor afstemming van de centrale kwaliteitsdoelstellingen op de opleiding en vice versa.

De commissie moedigt de hogeschool en de opleiding aan om de streefdoelen van de nieuwe aanpak van kwaliteitszorg te operationaliseren.

## **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

Het zelfevaluatie rapport geeft een overzicht van de verbeteringsacties die zijn uitgevoerd als gevolg van de aanbevelingen van de vorige visitatie. Bij de bepaling van de verbeteringsacties speelt de opleidingsraad een belangrijke rol. Er is een geclusterde opleidingsraad voor de afstudeerrichtingen AFI en FVE, en een voor LOG en MAR. De afstudeerrichting Rechtspraktijk heeft een eigen opleidingsraad. Die keuze is gebaseerd op de historische verwevenheid van de afstudeerrichtingen, de efficiëntie die het samenbrengen van afstudeerrichtingen met vaak dezelfde docenten teweegbrengt, de inhoudelijke aansluiting van de betrokken afstudeerrichtingen, en de mogelijkheid om studenten sneller en gericht naar het toekomstige werkveld toe te leiden. De keuze van de clustering LOG en MAR is tevens gebaseerd op intern-pragmatische en financiële redenen. De commissie stelt per afstudeerrichting verschillende snelheden vast in de aanpak van kwaliteitszorg, en zij kon evenmin een duidelijk opvolgingssysteem voor de verbeteringsacties herkennen.

De commissie nam kennis van een aantal geplande verbeteringsprojecten. Zij vormen het K-plan, dat een vervanging is van het vroegere meerjaarlijkse onderwijsontwikkelingsplan. De meeste maatregelen tot verbetering zijn gericht op het onderwijs, maar niet op andere belangrijke processen van een hogeschoolorganisatie. Ook in het overzicht van de indicatoren die de hogeschool voor alle opleidingen wenst te verzamelen, herkent de commissie vooral indicatoren met betrekking tot doorstroomcijfers en examenresultaten (examenmonitor). Nochtans neemt de hogeschool zich in haar visietekst op de ontwikkeling van kwaliteitszorg in de toekomst voor om acties te plannen die een verbetering van de werking en de resultaten van de onderwijsorganisatie als doel hebben.

Tijdens het bezoek stelde de commissie vast dat binnen de hogeschool een proces is opgestart om de opmaak van de verbeteringsplannen te optimaliseren. Hiervoor werd, in overleg met de domeinverantwoordelijken Kwaliteitszorg, een nieuw format opgesteld. De vereisten voor het nieuwe format zijn: minder planlast opleveren, kwaliteitsprocessen en stappenplannen beschrijven over meerdere jaren, houvast bieden voor tussentijdse aftoetsing en opvolging, beschrijvingen in operationele termen (wie doet wat tegen wanneer...) en een helder overzicht geven van de PDCA-cyclus. De nieuwe aanpak voor het verzamelen van indicatoren heeft als doel op een planmatige en beheerbare manier te werken, en een vergelijking van het effect van verbeteringsacties over meerdere jaren mogelijk te maken. De dienst Onderwijs bundelt de kwaliteitsplannen van de opleidingen per domein. Hieruit kunnen hogeschoolbreed beleidsconclusies worden getrokken. De commissie is ervan overtuigd dat de nieuwe aanpak ertoe zal bijdragen dat de verbeteringsacties duidelijker aansluiten bij de realisatie van de doelstellingen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om te onderzoeken hoe de aanpak van kwaliteitszorg in de verschillende afstudeerrichtingen op elkaar kan afgestemd worden.

De commissie dringt aan om het opvolgingssysteem van de verbeteringsacties te expliciteren.

De commissie raadt aan om de verbeteringsmaatregelen niet alleen tot de onderwijsprocessen te beperken, maar ook gestructureerd acties te plannen om de werking en de resultaten van de onderwijsorganisatie te verbeteren, zoals de dienst Onderwijs zich trouwens zelf voorneemt in zijn visietekst.

### **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:**

Een aantal interne communicatiekanalen heeft de betrokkenheid van het personeel bij het beleid van hogeschool, departement en opleiding tot doel. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt de portal van de PHL-website met verslagen van de departementsraad en de opleidingsraden, een interne en een externe nieuwsbrief, de personeelsvalven en de teamsites. De verslagen van het wekelijkse overleg tussen het departementshoofd en de opleidingscoördinatoren worden geafficheerd op de personeelsvalven.

De medezeggenschapsorganen bestaan uit de decretaal verplichte raden op hogeschoolniveau (hogeschool-onderhandelingscomité, academische- en studentenraad, het Comité voor preventie en bescherming op het werk) en op departementaal niveau (de departementale raad). Daarnaast kent de hogeschool diverse andere inspraak- en overlegorganen (de onderwijsraad, de stafvergadering van de algemene directie en diensten, het college van departementshoofden, de departementale stuurgroep Onderzoek...) Voor de opleiding is de opleidingsraad het belangrijkste overleg- en beslissingsorgaan. Jaarlijks vindt per departement een algemene personeelsvergadering plaats.

De studenten hebben verkozen afgevaardigden ('stuffers'), die zitting hebben in de departementale raad. Om de zes weken vergadert een participatiecommissie, waarop de studenten problemen kunnen voorleggen in verband met onderwijs en voorzieningen. Binnen die structuur hebben de studenten een inbreng kunnen hebben bij de totstandkoming van het zelfevaluatie-rapport. Volgens de studenten is het zelfevaluatie-rapport een getrouwe weergave van de realiteit van de opleiding. De opleiding heeft het nieuwe opleidingsonderdeel Professionele houding ingevoerd om de bijdrage van studenten aan randactiviteiten die niet aan opleidingsonderdelen zijn gerelateerd, te verhogen. De studenten worden bij de onderwijskwaliteitszorg betrokken door de jaarlijkse bevraging van de opleidingsonderdelen.

Het werkveld kan zijn mening over de kwaliteit van de opleiding geven naar aanleiding van de stage-beoordelingen, of via de persoonlijke contacten die lectoren hebben met bedrijven en beroepsverenigingen. De opleiding is gestart met de formalisering van het overlegmodel via resonantiegroepen per afstudeerrichting of zelfs per subgroepen, zoals notarissen, alumni enzovoort. De commissie vernam van het werkveld dat de eerste resonantievergaderingen nuttig waren geweest om inzicht bij te brengen over de onderwijsvernieuwingen op het vlak van regelgeving en curriculumontwikkeling.

Er is al een alumniwerking aanwezig, maar zij is niet even actief in alle afstudeerrichtingen. Enkele weken voor het visitatiebezoek vond de 'Open Alumnidag' plaats voor de afstudeerrichting REP. Om een band te creëren tussen afgestudeerden en huidige studenten, werden die laatste sterk aangemaand om deel te nemen aan de (vormings)activiteiten. Het succes van de Alumnidag zet de afstudeerrichting aan om, in samenwerking met het werkveld, in de toekomst nieuwe initiatieven te nemen, zoals balieoefeningen of de organisatie van een internationale pleitwedstrijd. In de andere afstudeerrichtingen kunnen de alumni nog meer bij de opleiding worden betrokken. De commissie stelt vast dat de hogeschool over een alumniwebsite beschikt en dat de opleiding initiatieven op het getouw zet om alumni bij de opleiding te betrekken, zoals een alumnidatabank met gegevens over tewerkstelling en het gebruik van de socialenewebsites Facebook (Facebookpagina 'Rechtspraak PHL'), Plaxo en LinkedIn.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om het overlegmodel met het werkveld via de resonantievergadering te formaliseren en te intensifiëren.

De commissie steunt de inspanningen die de hogeschool en de opleiding doen om alumni meer te betrekken bij de opleiding.

De commissie raadt aan om via een goede communicatie over het nieuwe opleidingsonderdeel Professionele houding de medewerking aan bevestigingen door studenten te bevorderen.

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

Op basis van de oordelen over:

|  |             |
|--|-------------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende   |
| facet 5.2, maatregelen tot verbetering:                                  | onvoldoende |
| 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.

De visitatiecommissie maakt een positieve afweging en stelt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. Zij stelt immers vast dat waardevolle initiatieven op opleidingsniveau worden genomen, die echter dienen te worden afgestemd op elkaar en op het hogeschoolbeleid ter zake.

## 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:

De opleiding beschouwt de stage uitdrukkelijk als het sluitstuk van de opleiding. Tijdens de stage bewijst de student dat de einddoelstellingen van de opleiding, vertaald in de beheersing van competenties, zijn bereikt. Tijdens de gesprekken met het werkveld vernam de commissie dat alle stagebedrijven tevreden tot zeer tevreden waren over de prestaties van de stagiairs. Dit geldt voor alle afstudeerrichtingen. De meeste stagebedrijven nemen jaarlijks stagiairs van de opleiding aan. Zij signaleerden een correcte opvolging van de stage vanuit de opleiding. Voor de stagesollicitaties hanteren sommige bedrijven dezelfde screenings of tests die zij voor gewone aanwervingen gebruiken. De resultaten van de studenten zijn over het algemeen positief. In een aantal gevallen konden de stagiairs in het bedrijf aan de slag blijven. De werkgevers tonen zich tevreden over de praktijkgerichtheid van de opleiding en de goede inzetbaarheid van de stagiairs in het werkveld. Een aantal afgestudeerden had voldoende potentieel om door te groeien in het bedrijf. Het werkveld stelt wel vast dat de algemene talenkennis nog meer aandacht moet krijgen. De commissie noteerde enkele specifieke opmerkingen. De afgestudeerden FVE beschikken over een goede basiskennis. Bijkomende opleiding in het bedrijf is een normaal gegeven, gezien de variëteit aan financiële producten en de snelle marktwijzigingen. De stage is voor die studenten een goede gelegenheid om te bepalen of zij potentieel hebben om in het kantorennetwerk of in de backofficediensten terecht te komen. Een selectiekantoor voor accountants stelde vast dat de kwaliteit van de stages de jongste jaren erg was verbeterd. De kennis van de BTW-wetgeving was erop vooruitgegaan, wat een teken is dat de opleiding positief reageert op suggesties tot verbetering vanuit de sector. De werkgevers die de logistieke en de marketingsector vertegenwoordigden, waardeerden de bijdrage van de opleiding aan onderzoeksprojecten. Zij maakten melding van enkele studenten die waren doorgegroeid naar middenmanagement- en managementfuncties. Vertegenwoordigers van marketingbedrijven signaleerden dat de opleiding goed aansluit bij nieuwe trends in de sector. Met betrekking tot Projectwerking kan de link met het werkveld nog wat sterker worden gelegd. Voor die afstudeerrichting is talenkennis (ook Duits) erg belangrijk. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld REP onderstreepten het belang van talenkennis. Sterke kanten van de stagiairs REP zijn hun methodische aanpak, kennis van opzoektechnieken en vaardigheid in het opstellen van nota's. De afgestudeerden hebben, wellicht als resultaat van de hogeschool met de laptop, een feeling voor het werken met computers en informaticapakketten. Dat is erg belangrijk voor bijvoorbeeld het notariaat, waar steeds meer gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde systemen en raadpleging van databanken.

Verskillende vertegenwoordigers van het werkveld stipten het belang aan van de resonantiewerkgroepen. Zij vonden dit uitstekende gelegenheden om in contact te komen met nieuwe onderwijsontwikkelingen, en om hun verwachtingen naar de opleiding kenbaar te maken.

De commissieleden besluiten op basis van een steekproeflezing van enkele stagerapporten dat de kwaliteit ervan over het algemeen op het niveau van een professionele bachelor staat. De gelezen rapporten zijn eerder descriptief van aard, en in één geval dringt een bezinning over de toegevoegde waarde ervan voor de stageplaats zich op (afstudeerrichting FVE). De onderwerpkeuze van de afstudeerrichting REP is relevant voor de vele sectoren waarin de afgestudeerden terechtkomen. Enkele hoge puntenscores zijn geen weerspiegeling van de

bijzondere kwaliteiten van het werk. De commissieleden kregen geen zicht op de beoordelingscriteria en de overeenkomst ervan met de beoogde competenties.

De hogeschool en de opleiding proberen via alumnibevragingen een zicht te krijgen op de tewerkstellingskansen van de afgestudeerden en hun tevredenheid over de opleiding. De resultaten moeten, omwille van de lage respons, gerelativeerd worden, en voor de afstudeerrichting FVE zijn de resultaten niet significant. Voor de andere afstudeerrichtingen kan gesteld worden dat de afgestudeerden behoorlijk snel werk vinden binnen de sector waarvoor zij zijn opgeleid. Dit wordt bevestigd door de alumni met wie de commissie in gesprek ging. De afgestudeerden hebben ondervonden dat zij een degelijke vorming hebben meegekregen om hun professionele carrière succesvol te kunnen starten, uit te bouwen en zelfstandig hun kennis op peil te houden. Meestal vinden zij werk zonder hulp van de opleiding. Dit is volgens de commissie niet verwonderlijk voor de afgestudeerden AFI, omdat deze afstudeerrichting opleidt tot zogenaamde knelpuntberoepen.

De studenten die ingeschreven waren voor de credits van de laatste trajectschijf, worden voorbereid op de intrede in het werkveld via sollicitatietrainingen (in het opleidingsonderdeel Nederlands) en oefeningen in de andere taalvakken, en via de vacaturedatabank die te raadplegen is op de website. Sinds 2008 vindt jaarlijks een jobevent plaats.

De resultaten op het vlak van internationalisering verschillen sterk per afstudeerrichting en per jaar. De commissie merkt dat een inhaalbeweging is ingezet, maar dat de opleidingen REP, AFI en FVE zwak blijven scoren. De afstudeerrichtingen MAR en LOG scoren redelijk. Volgens cijfers van de opleiding bedraagt de studentenmobiliteit voor de hele opleiding 11 procent en is het, mits een creatieve aanpak, mogelijk om het streefcijfer van de Vlaamse overheid (20 procent uitgaande studenten in 2020) te behalen. De opleiding geeft nochtans toe dat het moeilijk is om de studenten te motiveren, ondanks de informatiemomenten en zelfs het persoonlijk aanspreken van individuele studenten. Zij geeft een aantal redenen aan voor het moeizaam op gang komen van de internationaliseringsreflex: de sociale achtergrond van de studenten (30 procent heeft financiële ondersteuning nodig voor de studie in eigen land), de verminderingen van het aantal beurzen gedurende de laatste jaren, het trimestersysteem, en de afstemming van programma's en stage. De opleiding stelt zich als doel in de loop van de volgende jaren de verschillen tussen de afstudeerrichtingen weg te werken en meer in te zetten op *internationalisation@home* (Engelstalige modules, contacten met inkomende studenten bevorderen, inzet van videoconferencing voor gastcolleges en contacten met studenten in het buitenland). De mogelijkheden om *internationalisation@home* te bewerkstelligen via contacten met buitenlandse studenten, worden benut maar blijven beperkt omwille van het eveneens relatief kleine aantal inkomende studenten (gemiddeld twintig over de laatste vijf jaren).

De opleiding heeft 28 internationale contacten die in aanmerking komen voor een internationale studie of stage. Zij bevinden zich in Europa (Erasmus), maar ook in de Verenigde Staten en Mexico (Magellan). De opleiding onderzoekt mogelijkheden voor een studie of stage in Azië (Vietnam, Thailand, China). De opleiding zet voor die landen in op bilaterale contacten die in de plaats komen van grotere uitwisselingsprojecten uit het verleden. Voor die afstudeerrichtingen waarvoor de studenten moeilijker te overtuigen zijn, onder andere om financiële redenen, ziet de opleiding meer heil in korte verblijven in naburige landen. Zij ziet daarvoor een opportuniteit in de gunstige ligging van de hogeschool in de Euregio Benelux-Middengebied met Belgisch- en Nederlands-Limburg en de nabijheid van Duitsland.

Een interessant initiatief is de mogelijkheid van bidiplomering met een Luikse hogeschool (HELMo). De commissie werd tijdens een gesprek met een Luikse en een PHL-studente overtuigd van het belang ervan voor de beheersing van de beide landstalen, voor de uitbreiding van de tewerkstellingskansen en voor het wederzijdse begrip in het algemeen. De studente uit de Luikse hogeschool was vooral gemotiveerd om in Hasselt te komen studeren omwille van het laptopproject.

Op het vlak van de lectorenmobiliteit zijn de resultaten tot hiertoe zwak, zowel op het vlak van inkomende en uitgaande lectoren als qua deelnemen aan internationale congressen. Internationalisering is sterk verbonden met de realisaties op het vlak van onderzoek. De opleiding beseft dat op beide vlakken in de toekomst bijzondere

inspanningen zullen moeten worden verricht. Het gaat volgens haar om een proces dat stilaan verbetert met de instroom van jonge lectoren en met de nieuwe onderwijscontext, waarbij onderwijs, praktijkgericht onderzoek en dienstverlening meer met elkaar verweven geraken.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt erop aan om het internationaliseringsbeleid erop te richten het aantal inkomende en uitgaande studenten en lectoren te verhogen, en de verschillen tussen de afstudeerrichtingen weg te werken.

De commissie raadt aan om blijvend aandacht te besteden aan de taalbeheersing (Nederlandstalig en anderstalig).

#### **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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 opleiding steunt op cijfermateriaal van verschillende bronnen om een zicht te krijgen op de instroom, de doorstroom en de uitstroom:

- de tabellen 'Studentenstatistieken en slaagcijfers' en 'Studierendement en studie-efficiëntie', die een verplichte bijlage vormen bij het zelfevaluatierapport;
- de jaarlijkse cohorteonderzoeken (sinds 2006-2007) die uitgevoerd worden door de dienst Onderwijs van de PHL;
- een rapport over de evolutie van de studentenpopulatie 2005-2010, opgesteld door de dienst Onderwijs van de PHL;
- een cijferboek, opgesteld door IKZ, waarin de tendensen inzake nieuwe inschrijvingen tussen 2005-2010 worden weergegeven;
- de analyse van de toetsresultaten per trajectschijf en per opleidingsonderdeel die de opleiding zelf uitvoert.

In het zelfevaluatierapport worden de cijfergegevens uit de bovenstaande onderzoeken uitgebreid becommentarieerd. De instroomgegevens worden besproken in facet 2.9. Wat de doorstroom en de uitstroom betreft, onthoudt de commissie het volgende:

- Er is een tendens van steeds lagere slaagcijfers voor de eerste 60 studiepunten. De opleiding verklaart dit vooral door de hogere instroom van TSO/BSO-studenten.
- LOG en MAR tekenen lagere slaagcijfers op voor TSO-studenten na het eerste modeltrajectjaar.
- Er is een stijging van het aantal studenten met een individueel traject in de hele PHL, maar die is significant groter in Bedrijfsmanagement, met een uitschieter in MAR.



- De gemiddelde studieduur bedraagt drie jaar en acht maanden. De diploma-uitstroom met normale studieduur ligt hoger bij ASO-studenten dan bij de anderen en hoger in REP dan in de andere afstudeerrichtingen.
- TSO-instroom behaalt minder snel een diploma binnen de normale studieduur voor de afstudeerrichting LOG in vergelijking met het PHL-gemiddelde.
- Er halen meer FVE-studenten met een ASO-vooropleiding het diploma na drie jaar dan in de andere afstudeerrichtingen van de opleiding en dan in de andere opleidingen van PHL.
- Er slagen meer TSO-instromers in om een diploma REP te behalen dan in andere afstudeerrichtingen van de opleiding, en zelfs dan in andere opleidingen van PHL.
- Vroegtijdige uitstroom komt steeds vaker voor: PHL-breed situeert zich dat rond een derde van de instromende studenten. Behalve voor FVE liggen de cijfers voor de andere afstudeerrichtingen hoger. In de helft van de gevallen gaat het over TSO-studenten.
- De slaagratio ligt in AFI, FVE en MAR beneden de 70 procent.

De opleiding verklaart de hierboven aangehaalde fenomenen door de zwakke instroom, minder gemotiveerde studenten en het aandeel allochtone studenten die een taalachterstand hebben. Ook de flexibilisering speelt een rol. Die leidt tot steeds meer individuele trajecten en omschakelingen naar een andere opleiding. Dit hoeft volgens de opleiding niet noodzakelijk negatief geïnterpreteerd te worden: enerzijds zullen sommige studenten door de studie over een langere periode te spreiden via trajectbegeleiding toch aan een diploma komen, anderzijds biedt heroriëntering nieuwe mogelijkheden voor studenten die vroeger afhaakten zonder hogeronderwijsdiploma. De commissie wijst er nochtans op dat nog andere elementen kunnen meespelen die de opleiding ernstig moet nemen. Vooreerst is het aantal studenten dat een individueel traject opneemt, over de hele opleiding Bedrijfsmanagement genomen gemiddeld groter dan in de andere PHL-opleidingen (16 procent op PHL-niveau, meer dan 29 procent in de afstudeerrichting MAR). De opleiding dient bovendien erover te waken dat studenten hun leerkrediet niet uitputten zonder een diploma te behalen. De opleiding stelt trouwens zelf vast dat het aantal studenten dat niet slaagt in de laatste opleidingsfase en daardoor geen diploma krijgt, stijgt. Volgens de gesprekspartners van de opleiding zijn het systeem van volgtijdelijkheid, de trajectbegeleiding en de bindende maatregelen voor studenten met een individueel traject en voor trissers instrumenten om dit te vermijden. Toch hebben die maatregelen blijkbaar nog niet het beoogde effect. De opleiding voorziet dan ook in de toekomst nog andere maatregelen, zoals de intensifiëring van de studiebegeleiding via de organisatie van plustrajecten, leerateliers en leermonitoraten (cf. facet 4.2). De opleiding sluit niet uit dat als gevolg van het geplande curriculumonderzoek (2010-2011) structurele curriculumaanpassingen zullen gebeuren om de doorstroom te verbeteren. De opleiding voorziet de mogelijkheid om bij een foutieve studiekeuze bij het begin van de opleiding te schakelen tussen de afstudeerrichtingen. Dit gebeurt echter zeer uitzonderlijk en is het meest vruchtbaar tussen de afstudeerrichtingen LOG/MAR en AFI/FVE. De opleiding neemt zich voor om in de toekomst een verkort leertraject uit te stippelen voor studenten die een bachelorgraad LOG willen halen na het behalen van een bachelorgraad MAR.

De commissie stelt ten slotte vast dat een steeds groter aantal studenten verdere studies aanvat, vooral in de afstudeerrichting REP. De aanwezigheid van de bachelor-na-bacheloropleiding Taxes & Management Accounting is ook een stimulans voor verdere specialisatie. De opleiding poogt het studierendement van studenten die daarvoor kiezen, positief te beïnvloeden door het inrichten van opleidingsonderdelen die als vrijstelling kunnen gelden in de schakelprogramma's of in de bachelor-na-bachelor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om bij een volgende curriculumaanpassing te onderzoeken hoe zij via gedifferentieerde leerwegen beter kan inspelen op de diverse instroom, vooral uit TSO- en BSO-richtingen.

De commissie vraagt de opleiding attent te blijven voor het fenomeen van studie-uitstel, wat leidt tot studieduurverlenging en eventueel het niet behalen van een diploma.

**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.

## Globaal 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 stelt vast dat het zelfevaluatie­rapport professioneel is opgesteld na raadpleging en met de bijdrage van vele betrokken medewerkers. Ook de studenten hebben een inbreng kunnen doen. Volgens de studenten die het zelfevaluatie­rapport hebben gelezen, is het een getrouwe weergave van de realiteit van de opleiding. Het zelfevaluatie­rapport en de gesprekken ter plaatse hebben de commissie de gelegenheid gegeven een goed beeld van de opleiding te krijgen. Een aantal bijlagen konden de commissieleden ter plaatse inkijken (onder andere een aantal belangrijke bijlagen met betrekking tot kwaliteitszorg).

Op basis van de oordelen over:

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:    | voldoende |
| onderwerp 2, programma:               | voldoende |
| onderwerp 3, 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.

## **Bijzonder kwaliteitskenmerk: Levenslang leren**

### **Facet 1            Differentiatie en profilering**

#### Beoordelingscriteria:

- Het kenmerk levert een betekenisvolle bijdrage aan de differentiatie en profilering in het hoger onderwijs.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De opleiding haalt een aantal voorbeelden aan van professionaliseringsactiviteiten die worden ingericht door het PHL-Congress. Dit is een onderdeel van de hogeschool dat weliswaar is gehuisvest in het departement PHL, maar niet structureel in de opleiding is geïntegreerd. De commissie twijfelt niet aan het belang en de kwaliteit van de activiteiten die worden ingericht door de suborganisaties Case Studies en de Manager Academy. Toch is de commissie niet overtuigd van een differentiatie ten aanzien van andere hogescholen. Ook andere opleidingen Bedrijfsmanagement zetten hun personeel en studenten aan om deel te nemen aan extracurriculaire activiteiten. De initiatieven binnen PHL-Congress richten zich oorspronkelijk slechts op één afstudeerrichting (AFI) en zijn dus niet gericht op alle afstudeerrichtingen. De bijscholingen voor de juridische sector zijn nog vrij nieuw. De commissie stelt vast dat de vertegenwoordigers van het werkveld met wie zij in gesprek trad, het aangevraagde kenmerk niet spontaan herkennen als een vorm van differentiatie. Ten slotte merkt de commissie op dat in de aansluitende banaba de competentie levenslang leren niet meer in de te bereiken competenties is opgenomen. Hieruit leidt zij af dat het kenmerk weinig uitstraling kent en niet ten volle is gedragen in het departement PHL-business.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om de initiatieven die voor de afstudeerrichting AFI en recent voor de afstudeerrichting REP uit te rollen naar andere afstudeerrichtingen.

### **Facet 2            Kwaliteit**

#### Beoordelingscriteria

- Het kenmerk draagt bij tot de kwaliteit van de opleiding.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De commissie erkent dat de activiteiten van het PHL- Congress bijdragen tot de professionalisering van een aantal personeelsleden, doch stelt eveneens vast dat niet alle lectoren eraan deelnemen. De invoering van het VTO-beleidsplan is nog te recent om resultaten te genereren naar de onderwijskwaliteit van de opleiding als geheel (alle lectoren, alle opleidingsonderdelen, alle afstudeerrichtingen). De opleiding toont volgens de commissie niet aan hoe het aangevraagde bijzondere kwaliteitskenmerk bijdraagt tot de onderwijskwaliteit voor de studenten. In het kwaliteitszorgplan komt levenslang leren niet als een prioriteit naar voren, en er worden geen specifieke kwaliteitsmetingen uitgevoerd. Er is geen PDCA-verbeteringscyclus aanwezig.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 3            Concretisering**

#### **Beoordelingscriteria**

- De gevolgen van het kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs (instroom, onderwijsprogramma, onderwijsproces, output, voorzieningen, kwaliteit staf) zijn geoperationaliseerd

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

Het is voor de commissie niet duidelijk in welke mate de verplichte onderwijsactiviteiten bijdragen tot een bewustzijn van het belang en de competentie van levenslang leren bij de studenten. Op het ogenblik van het visitatiebezoek was het bijwonen van activiteiten in het kader van levenslang leren enkel in het kader van de stage van het derde trajectjaar verplicht. De recente invoering van het opleidingsonderdeel Professionele houding is weliswaar een opportuniteit, maar het moet nog verder worden ontwikkeld, en volgens de commissie is het nog te vroeg om hieruit te besluiten dat levenslang leren beklijvend aanwezig is. Bovendien dient dit kwaliteitskenmerk in alle opleidingsonderdelen aanwezig te zijn, wat niet is aangetoond. De commissie is niet van oordeel dat het kwaliteitskenmerk levenslang leren structureel in het programma is opgenomen. Het kenmerk is evenmin van toepassing op alle afstudeerrichtingen. De commissie vraagt zich tevens af hoe de opleiding evalueert of die competentie wordt gehaald.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert om het bijzondere kwaliteitskenmerk concreet gestalte te geven, en uit te werken in alle opleidingsonderdelen en in de hele opleiding.

#### **Oordeel over het bijzondere kwaliteitskenmerk**

Op basis van de oordelen over:

|   |             |
|---|-------------|
| facet 1, differentiatie en profilering: | onvoldoende |
| facet 2, kwaliteit:                     | onvoldoende |
| facet 3, concretisering:                | onvoldoende |

kent de commissie het bijzondere kwaliteitskenmerk niet toe aan de opleiding.

Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | goed        |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | goed        |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | goed        |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | goed        |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | voldoende       |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | onvoldoende |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | voldoende       |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | voldoende   |                 |
| <b>Bijzondere kwaliteitskenmerk Levenslang leren</b>                    |             | onvoldoende     |
| Facet: Differentiatie en profilering                                    | onvoldoende |                 |
| Facet: Kwaliteit  | onvoldoende |                 |
| Facet: Concretisering   | onvoldoende |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

**PHL Provinciale Hogeschool Limburg**

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)
- afstudeerrichting Marketing (MAR)
- afstudeerrichting Logistiek management (LOG)
- afstudeerrichting Rechtspraktijk (REP)

**Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de XIOS Hogeschool Limburg**

De Hogeschool Limburg ontstond in 1995 na een Vlaamse fusieoperatie ten gevolge van het Hogescholendecreet van juli 1994. De nieuwe hogeschool ontstond uit vier hogescholen van het Gemeenschapsonderwijs. Sinds de start groeide de hogeschool uit van 2031 tot 3060 studenten in het academiejaar 2009-2010. De hogeschool behoort tot de Associatie Universiteit-Hogescholen Limburg. XIOS Hogeschool Limburg staat voor 'Expertisecentrum voor Innovatie, Industrie, Onderwijs, Onderzoek en Samenleving'. De hogeschool biedt professionele bachelorsopleidingen en academische bachelor- en masteropleidingen aan in de studiegebieden Industriële wetenschappen en technologie, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Onderwijs en Sociaal-agogisch werk. De hogeschool is gevestigd op twee campussen, een in Diepenbeek en een in Hasselt. De opleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het departement Handelswetenschappen en bedrijfskunde, dat gevestigd is in Hasselt en enkel professionele bacheloropleidingen aanbiedt. Naast Bedrijfsmanagement kunnen studenten er kiezen voor Officemanagement, Toerisme en recreatiemanagement, Journalistiek en Communicatiemanagement. Dit departement is het grootste departement van de hogeschool.

De opleiding Bedrijfsmanagement heeft haar oorsprong in de graduaatsopleiding Bedrijfsbeheer, die bestaat sinds het einde van de jaren 1990. Deze opleiding bestond toen uit een optie Accountancy-fiscaliteit en een optie Financie- en verzekeringswezen. De bacheloropleiding Bedrijfsmanagement behield deze twee opties onder de vorm van afstudeerrichtingen. Het aantal studenten in de opleiding Bedrijfsmanagement bleef de laatste academiejaren vrijwel constant. In 2009-2010 telde de opleiding 121 studenten.

Gezien de nabijheid van twee andere hogescholen in de directe omgeving die de opleiding Bedrijfsmanagement aanbieden, tracht de XIOS Hogeschool Limburg haar kleinschaligheid positief aan te wenden voor intense begeleiding.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

#### Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op 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.

#### Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De XIOS Hogeschool Limburg wil binnen de opleiding Bedrijfsmanagement inzetten op een brede theoretische basiskennis in combinatie met linken met de praktijk die een snelle inzetbaarheid in het werkveld mogelijk maken. Deze visie kan volgens de commissie echter nog concreter worden uitgewerkt in duidelijke streefdoelen, zodat ze kan ingezet worden als basis voor het opstellen en actualiseren van de doelstellingen. De opleiding stelt ook onderwijs, onderzoek en dienstverlening voorop, in lijn met de visie van de hogeschool. Het is de commissie echter onduidelijk op welke manier onderzoek als doelstelling op opleidingsniveau wordt uitgewerkt in concrete acties of een stappenplan. Ook de vooropgestelde regionale inbedding en aandacht voor dienstverlening in de professionele bacheloropleidingen, werken volgens de commissie nog niet door op opleidingsniveau. Bij de bespreking in de verschillende gespreksgroepen merkte de commissie dat de richting waar de opleiding naartoe wil in de nabije en verdere toekomst nog niet helemaal helder is.

De commissie is van mening dat de opleiding de doelstellingen voldoende heeft afgetoetst aan de decretale vereisten. Op basis van de gevoerde gesprekken en het inkijken van de documenten besluit zij dat de doelstellingen het vereiste niveau van een professionele bacheloropleiding behalen. De commissie meent wel dat nationale en internationale bronnen nog meer gebruikt dienen te worden bij het opstellen en actualiseren van de doelstellingen. Zo werden de doelstellingen niet getoetst aan internationale kaders. Ook nationale kaders of bronnen, zoals profielen van de associatie, werden niet geraadpleegd. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om doelstellingen van buitenlandse partnerinstellingen te gebruiken voor benchmarking.

De opleiding formuleerde de algemene competenties en algemene beroepsspecifieke competenties volgens negen hoofdcompetenties met deelcompetenties. De commissie herkent hierin de decretale vastgelegde doelstellingen voor een professionele bacheloropleiding, en waardeert het dat de opleiding een eigen invulling gaf aan deze competenties. Daarnaast formuleerde de opleiding de beroepsspecifieke competenties per afstudeerrichting:

#### Accountancy-fiscaliteit:

- informatie en verantwoordingsdocumenten beheren in een boekhoudkantoor, en in een fiscale en andere bedrijfsadministratie;



- juridische, ethische en deontologische materies en processen opvolgen, en ze integreren in het professioneel handelen;
- nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van boekhouding en fiscaliteit opvolgen vanuit het eigen arbeidsveld of door contacten met de buitenwereld;
- ingezamelde boekhoudkundige, fiscale en economische informatie verwerken tot output en adviesinstrument via de inzet van manuele technieken of aangepaste software;
- na verwerking van alle ingezamelde verantwoordingsdocumenten van een boekhoud-, fiscaal of ander economisch dossier de wettelijk vereiste documenten opstellen en op begrijpelijke wijze voorstellen;
- vanuit een opdrachtomschrijving van boekhoudkundige, fiscale of financiële aard een aangepast advies formuleren, via het verwerken van financiële gegevens, zodat de kwaliteit van de beslissingen bij de opdrachtgever toeneemt;
- veelvuldig contact onderhouden en samenwerken met partners uit hetzelfde boekhoudkundige en fiscale arbeidsveld of uit andere disciplines;
- zelfstandig een eigen bedrijf opstarten en beheren.

#### **Financie- en verzekeringswezen:**

- inzicht hebben in de algemene werking van de economie, en in financiële en juridische basisbegrippen;
- correct advies verlenen en informatie verschaffen inzake bancaire producten, rekening houdend met de juridische en economische context;
- correct advies verlenen en informatie verschaffen inzake de diverse verzekeringsproducten, rekening houdend met de economische en juridische context;
- de basisprincipes van de risicoanalyse toepassen, rekening houdend met de economische en juridische context;
- de wetgeving en reglementering omtrent de financiële en verzekeringssector naleven;
- het financiële beleid ondersteunen;
- de Belgische en Europese regelgeving en ontwikkelingen in de bank- en verzekeringswereld opvolgen;
- omgaan met de meest gangbare ICT-toepassingen.

De internationale componenten dienen volgens de commissie meer expliciet aanwezig te zijn binnen deze beroepsspecifieke competenties. De commissie is van mening dat het vertrekken vanuit een duidelijke visie op internationalisering bij het opstellen van de doelstellingen hiervoor een belangrijk voorwaarde is. Het is de commissie niet duidelijk welke beroepsspecifieke competenties internationale vaardigheden bij de studenten stimuleren, hoewel dit in de visie van de hogeschool als streefdoel voorop wordt gesteld. Daarnaast werden nog geen concrete doelstellingen ten aanzien van internationalisering en studenten- en docentmobilititeit geformuleerd op opleidingsniveau.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer een beroep te doen op internationale bronnen om de doelstellingen te actualiseren.

De opleiding dient de internationale component in de beroepsspecifieke competenties en opleidingsdoelstellingen meer expliciet te maken.

## 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, ingeval van gereguleerde 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: voldoende

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

De domeinspecifieke doelstellingen van de opleiding zijn gebaseerd op de doelstellingen die al tien jaar geleden werden opgesteld. Het huidige competentieprofiel werkt nog steeds verder op deze basis, maar wordt en wordt door de opleiding waar nodig aangepast. Er werd bijvoorbeeld een aantal aanpassingen uitgevoerd op basis van een vergelijkende studie van de vooropgestelde competenties van de opleiding Bedrijfsmanagement in andere hogescholen. De commissie waardeert deze vorm van benchmarking, die de professionele gerichtheid bevordert. De opleiding legt de vooropgestelde competenties ook voor aan de werkveldcommissie en de stagebegeleiders. De commissie is positief over het initiatief van de werkveldcommissies per afstudeerrichting, maar meent dat de samenstelling ervan kan worden uitgebreid om een grotere representativiteit te garanderen op het vlak van beroepssectoren. De commissie stelt wel dat de opleiding meer nationale en internationale beroepsspecifieke bronnen kan raadplegen voor het opstellen en actualiseren van de domeinspecifieke doelstellingen. Op die manier kan men systematisch nagaan of de doelstellingen aansluiten bij de eisen van binnen- en buitenlandse vakgenoten en beroepsorganisaties, ter aanvulling op de input vanuit de werkveldcommissie. Ook de samenwerking met en erkenning door beroepsorganisaties zoals de Commissie voor Bank-, Financie- en Assurantiewezenen (CBFA) kan worden uitgebreid. Op basis van de gevoerde gesprekken besluit de commissie immers dat het bredere overleg met het werkveld eerder op een informele dan op een gestructureerde wijze verloopt, bijvoorbeeld tijdens een stagebezoek van een docent. De afstemming van de domeinspecifieke doelstellingen op de eisen van het beroepenveld wordt nog te zeer beperkt tot de individuele contacten van de docenten en gastdocenten met het werkveld. Om meer in te spelen op de noden van de arbeidsmarkt, raadt de commissie de opleiding overigens aan Duits op te nemen in de doelstellingen. In het kader van het verbeteringsperspectief kan hiermee beter ingespeeld worden op de nabijheid van de Duitse afzetmarkt.

De vooropgestelde domeinspecifieke doelstellingen zijn volgens de commissie in overeenstemming met het domeinspecifieke referentiekader (DSR). De opleiding profileert zich ten aanzien van dit DSR met het beklemtonen van riskmanagement, wetgeving en reglementering. Toch stelt de commissie dat de opleiding ambitieuzer mag zijn in het vooropstellen van domeinspecifieke doelstellingen, bijvoorbeeld ten aanzien van minder eenvoudig te evalueren attitudes. De commissie meent dat de domeinspecifieke doelstellingen binnen de opleiding nog meer op de voorgrond mogen treden, daar de doelstellingen nog te zeer focussen op de algemene competenties.

De commissie waardeert het dat de opleiding een duidelijke profilering heeft voor de beide afstudeerrichtingen. De afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit focust op boekhoudtechnologie en informatieverwerking voor het management. De afgestudeerde moet zwakke en sterke punten van de organisatie kunnen opsporen, problemen kunnen detecteren en voorstellen kunnen doen om de onderneming in goede banen te leiden op organisatorisch, economisch en financieel vlak. De afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen richt zich naar een commerciële, administratieve en beleidsondersteunende beroepsactiviteit in de bank- of verzekeringssector. Van afgestudeerden verwacht de opleiding dat ze positief kritisch kunnen denken en objectiviteit, loyaliteit en eerlijkheid nastreven. Daarnaast stelt de commissie ook vast dat de praktijkgerichtheid duidelijk aanwezig is in de domeinspecifieke doelstellingen, en dat deze profilering gekend is in het werkveld. De opleiding hecht veel belang

aan het versterken van deze profilering binnen de context van grote concurrentie met de andere opleidingen in de omgeving.

De doelstellingen en competenties worden aan de studenten gecommuniceerd via de ECTS-fiches. Deze bevatten voldoende informatie over de evaluatie, het studiemateriaal, de inhoud en de doelstellingen van elk opleidingsonderdeel. Hoewel veel studenten weten waar zij de ECTS-fiches kunnen raadplegen, stelde de commissie vast dat zij niet actief gestimuleerd worden om deze doelstellingen door te nemen. De fiches worden ook niet bij elk opleidingsonderdeel besproken tijdens de contactmomenten. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat de studenten niet goed op de hoogte zijn van de beroepsspecifieke competenties die zij tijdens de opleiding dienen te verwerven. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld die stagiairs van de opleiding aannemen, hebben weinig zicht op de na te streven competenties. Zij lieten de commissie weten niet op te hoogte te zijn van het feit dat van studenten verwacht wordt dat ze kritisch reflecteren over het eigen functioneren op de stageplaats. Een meer actieve communicatie van de doelstellingen kan volgens de commissie het competentiegerichte werken binnen de opleiding ondersteunen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient meer in te zetten op samenwerking en structureel overleg met nationale en internationale instellingen en beroepsorganisaties om de eigen doelstellingen te benchmarken en te actualiseren, ter aanvulling op de bestaande informele contacten.

De commissie raadt de opleiding aan de domeinspecifieke doelstellingen concreter en meer ambitieus te formuleren.

De commissie raadt de opleiding aan de vooropgestelde competenties beter te communiceren en te duiden naar de studenten, om het competentiegerichte werken te ondersteunen.

#### **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: | voldoende |

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: voldoende

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

De professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de XIOS Hogeschool Limburg bestaat uit drie jaren of programmaonderdelen van drie trimesters. De commissie heeft begrip voor deze keuze, die voor het eerste jaar van elk opleidingsprogramma op hogeschoolniveau werd gemaakt, maar vraagt de opleiding blijvend te waken over het mogelijk 'betuttelende' van dit systeem met frequente evaluatiemomenten, ook in het tweede en het derde jaar. Het eerste jaar van de opleiding Bedrijfsmanagement is gemeenschappelijk en heeft een oriënterend karakter, met al enkele algemene boekhoudkundige en financiële opleidingsonderdelen. Naast het faciliteren van de keuze voor een afstudeerrichting wil de opleiding met deze gemeenschappelijke stam alle studenten een basis van beide afstudeerrichtingen meegeven. Om die reden omvat het programma al vanaf het eerste jaar zowel overkoepelende opleidingsonderdelen als opleidingsonderdelen die specifiek zijn voor de afstudeerrichtingen. De studenten zijn positief over dit gemeenschappelijke eerste jaar en bevestigen het oriënterende karakter ervan. Vanaf het tweede jaar kunnen studenten kiezen voor een van de beide afstudeerrichtingen: Accountancy-fiscaliteit of Financiering- en verzekeringswezen. Bij aanvang van het derde trimester organiseert de opleiding *Experience Days* om eerstejaars te informeren over de keuze tussen de afstudeerrichtingen. De opleiding biedt geen keuzevakken aan.

Vanaf het tweede structurele programmadeel van de opleiding omvat het programma meer domeinspecifieke onderdelen, die meer op de afstudeerrichting worden toegespitst. De opleiding streeft naar een evenwicht tussen een voldoende brede theoretische vorming en voldoende praktijkgerichtheid in het programma. Disciplineoverschrijdend werken en projectonderwijs vormen hierbij twee belangrijke bouwstenen. In het tweede en derde programmadeel wordt dan ook meer aandacht besteed aan projectwerk en practica. Om voldoende ruimte te creëren voor deze disciplineoverschrijdende projecten, loopt een aantal opleidingsonderdelen ook over twee of drie trimesters heen. In het derde jaar of programmadeel van de opleiding krijgt de praktische toepassing nog meer gewicht via projecten, practica en de stage van negen weken aan het einde van de opleiding. Daarnaast is er ruimte voor bedrijfsbezoeken in binnen- en buitenland. Tweede- en derdejaars werken voor het project 'Management en internationale communicatie Engels/Frans' samen. De studenten lieten de commissie echter weten dat deze samenwerking erg beperkt is. De commissie meent dan ook dat de opleiding dit project kan uitdiepen om de leerkansen te vergroten.

Hoewel de opleiding het competentiegericht werken in de visie en doelstellingen vooropstelt, is de commissie van mening dat dit concept niet doorleefd is in de opleiding. Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat de studenten niet op de hoogte zijn van dit opleidingsconcept en weinig voeling hebben met de competenties die in elk opleidingsonderdeel worden nagestreefd.

De commissie is van mening dat de internationale activiteiten in het programma te beperkt zijn en dienen te worden uitgebreid. Zij waardeert het dat wordt ingezet op korte uitwisselingsinitiatieven en

*internationalisation@home* ter aanvulling van langdurige studentenmobiliteit. Ook bij deze initiatieven kunnen echter meer studenten worden betrokken. Daarnaast kunnen enkele internationaal gerichte activiteiten vast in het programma worden opgenomen, zodat elke student van de opleiding wordt bereikt. De commissie vraagt de opleiding een ambitieuzere invulling van de internationale component te voorzien in het curriculum. Binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit komen studenten in contact met enkele internationale juridische aspecten en nemen zij deel aan een korte studiereis in Nederland. Daarnaast kunnen studenten deelnemen aan de internationaal gerichte managementgame. Het opleidingsprogramma omvat een internationale module 'BUSINT' voor buitenlandse studenten. Enkel de studenten van de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen komen met deze studenten in contact via enkele gemeenschappelijke lessen. Deze internationale componenten dienen volgens de commissie te worden uitgebreid met meer uitwisselingsinitiatieven voor studenten, internationaal gerichte projecten en internationale inhoud binnen de opleidingsonderdelen.

De commissie is van mening dat een aantal vooropgestelde competenties beter kan worden vertaald in het opleidingsprogramma. Studenten worden doorheen de opleiding bijvoorbeeld niet gestimuleerd tot zelfreflectie, hoewel deze doelstelling expliciet werd opgenomen. Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij weinig begrip hebben van deze competentie. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om via een competentieportfolio meer aandacht te besteden aan deze vaardigheid.

De commissie stelt dat er nood is aan een duidelijke strategie om de doelstellingen en competenties op een adequate manier te vertalen naar het programma. Uit de gesprekken met het onderwijzende personeel blijkt dat docenten zelf verantwoordelijk zijn voor de vertaling van de doelstellingen naar de individuele opleidingsonderdelen. De commissie besluit dat de opbouw van het curriculum voornamelijk bottom-up gebeurt. De docenten lieten de commissie bijvoorbeeld weten dat zij recent in vakwerkgroepen besproken hebben welke competenties in welke opleidingsonderdelen worden nagestreefd. De commissie waardeert de sterke inbreng van de basis, onder meer via de vakwerkgroepen, maar is wel van mening dat er te weinig sturing is vanuit het departementale en centrale niveau om de visie te kunnen vertalen naar het opleidingsniveau. Zij meent dat de bottom-upinitiatieven meer ondersteund dienen te worden door structuren op mesoniveau, zodat een duidelijke procedure voor curriculumherziening kan ontwikkeld worden. Meer coördinatie kan garanderen dat alle doelstellingen binnen het programma de nodige aandacht krijgen, en dat de afzonderlijke opleidingsonderdelen complementair worden ingevuld. Voldoende structurele overlegmomenten over het programma met het hele opleidingsteam zijn hierbij volgens de commissie cruciaal.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Het competentiegericht werken dient volgens de commissie explicieter te worden gecommuniceerd aan de studenten, en dient meer consequent te worden doorgevoerd in de hele opleiding.

Een aantal competenties, zoals kritisch reflecteren, moet meer ondersteund en ingebouwd worden in het opleidingsprogramma, zodat de studenten deze competentie gradueel kunnen opbouwen.

De commissie vraagt met aandrang meer in te zetten op internationaal gerichte activiteiten in het opleidingsprogramma, en om de doelstellingen inzake internationalisering beter tot uitvoering te brengen. Het is raadzaam de internationale ambities te verhogen.

## Facet 2.2 Eisen professionele 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:

Doorheen het programma komen studenten van de opleiding regelmatig in contact met de actuele beroepspraktijk dankzij het aanwezige evenwicht tussen theorie en praktijk, de projecten en de practica. In een aantal opleidingsonderdelen worden actuele en maatschappelijke tendensen besproken en gelinkt met de cursusinhouden. Het programma richt zich aanvankelijk eerder op de theoretische basis, en wordt meer praktijkgericht naarmate de student vordert en meer projecten in het studieprogramma krijgt. Studenten en alumni beschouwen deze projecten als een sterk punt van de opleiding, omdat het hierbij gaat om reële opdrachten die hen in contact brengen met het werkveld. Zij kiezen dan ook voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan de XIOS Hogeschool Limburg omwille van de praktijkgerichtheid. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten tevreden te zijn over de praktijkgerichtheid van het programma. Hoewel de commissie de technische diepgang van de projecten waardeert, stelt zij ook dat vooral binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen de projecten nog kunnen worden verbreed, en zich niet alleen dienen te focussen op de uitvoering van aangeleerde vaardigheden. De commissie raadt de opleiding hierbij aan meer multidisciplinair te werken en het managementgame bijvoorbeeld voor de beide afstudeerrichtingen gezamenlijk te organiseren. Enkele projecten waarbij studenten betrokken zijn, zijn een vorm van maatschappelijke dienstverlening, zoals het maken van de boekhouding voor een vzw of een project in samenwerking met het secundair onderwijs. Dit beschouwt de commissie als een sterk punt. De betrokkenheid bij onderzoeksprojecten kan volgens de commissie binnen de opleiding nog versterkt worden.

De commissie is ook positief over de professionele gerichtheid van de taalvakken binnen de opleiding. De inhouden van deze opleidingsonderdelen worden toegespitst op het domein van bedrijfsmanagement, en er worden linken gelegd naar de afstudeerrichtingen. Enkele studenten geven wel aan dat de talen binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit nog meer beroepsspecifiek kunnen worden ingericht en meer aandacht zouden moeten besteden aan communicatieve vaardigheden.

Om de praktijkgerichtheid nog meer te versterken, meent de commissie dat de opleiding initiatieven kan nemen om de studenten doorheen het hele programma rechtsreeks in contact te brengen met het beroepenveld. Vooral in het eerste en tweede jaar van de opleiding hebben studenten meer nood aan contact met het werkveld, bijvoorbeeld door middel van bedrijfsbezoeken en een korte observatiestage. Deze opmerking wordt bevestigd in de resultaten van de studentenbevragingen.

De stage is een belangrijk opleidingsonderdeel binnen het programma, dat de professionele gerichtheid verhoogt. Ze vindt plaats aan het einde van het laatste jaar van de opleiding en duurt negen weken. Uit de gesprekken bleek dat studenten en alumni voorstander zijn van een langere stageperiode en de invoering van een korte observatiestage in het tweede jaar. De commissie raadt de opleiding aan na te denken over deze mogelijkheden. Zij is positief over de opvolging van de stage door het wekelijkse verslag dat studenten bezorgen aan de stagelector van de hogeschool. Zij waardeert het ook dat deze stagelectoren twee keer op de stageplaats langsgaan voor een informatief gesprek bij nieuwe stageplaatsen en een evaluatiegesprek bij alle stageplaatsen. Daarnaast is na een drietal weken stage een feedbackmoment voorzien voor studenten, waarop zij ervaringen kunnen uitwisselen. Ondanks deze sterke punten meent de commissie dat de stagebegeleiding kan worden

verdiept. In het kader van het verbeteringsperspectief stelt zij dat een meer uitgebreide leerbegeleiding en een stimulans tot kritische reflectie het leereffect van de stage kunnen vergroten. Een portfolio voor studenten is volgens de commissie een zinvol instrument om hieraan gestalte te geven. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat stagebegeleiders uit de stagebedrijven soms op eigen initiatief een gesprek met de student organiseren om de leervorderingen te bespreken, hoewel dit niet wordt aangestuurd vanuit de opleiding. Ook de studenten vragen meer begeleiding bij de stage en het schrijven van het stagerapport, zo bleek uit de resultaten van de studentenbevragingen. De studenten zoeken zelf een stageplaats in het werkveld, en deze keuze wordt besproken met de stagecoördinator. De commissie waardeert het dat studenten zelf moeten solliciteren om een stageplaats te zoeken, maar vraagt de opleiding meer ondersteuning te voorzien, en de stageplaatsen actief en dus niet alleen schriftelijk te informeren over wat van hen en de studenten wordt verwacht. Om alle studenten voldoende leerkansen te bieden op de stageplaats, raadt de commissie de opleiding ook aan een meer systematische controle te doen van de kwaliteit van de stageplaatsen die studenten aanbrengen.

Tot voor kort koos de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen voor een traditioneel stageverslag in combinatie met een eindwerk. Vanaf het academiejaar 2009-2010 werd dit eindwerk vervangen door een groepswerk binnen het opleidingsonderdeel Practicum. Binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit heeft men het traditionele eindwerk vervangen door een opdracht in het laatste jaar van de opleiding die verband houdt met de stage. Deze stageopdracht wordt door de studenten schriftelijk gerapporteerd en verdedigd voor een jury. De commissie vraagt de opleiding wel blijvend te waken over een evenwicht tussen de toepassing van theoretisch-technische en praktijkgerichte competenties in de schriftelijke neerslag van de stage-ervaringen in de beide varianten.

De commissie stelt zich vragen bij de manier waarop de stage wordt beoordeeld. Zij stelde vast dat het niveau van een aantal stagerapporten oppervlakkig is en zich te zeer beperkt tot een beschrijving van de activiteiten. De beoordeling van de stage kan nog meer gebaseerd worden op duidelijke evaluatiecriteria. De commissie is wel positief over het recente initiatief waarbij gedragsindicatoren werden opgesteld die een duidelijke link vertonen met de vooropgestelde competenties. Deze indicatoren kunnen volgens de commissie de beoordeling bij de stage beter ondersteunen, daar deze momenteel niet voldoende consistent is over de verschillende stageverslagen heen. De commissie betreurt het evenwel dat dit initiatief van gedragsindicatoren nog niet werd ingezet binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen.

Op basis van de ingekeken documenten besluit de commissie dat het niveau en de studentgerichtheid van het cursusmateriaal voldoende. De commissie herkent hierin een evenwicht tussen theoretische en praktijkgerichte inhouden. Het cursusmateriaal is volgens de commissie voldoende actueel. Veel docenten stellen vanuit de eigen ervaring en contacten met het werkveld zelf een cursus samen uit bestaand cursusmateriaal en aanvullende teksten. De commissie stelt zich wel vragen bij de verantwoordelijkheid van het departementshoofd om de inhoud van de cursussen te controleren, daar zij geen economische of bedrijfskundige achtergrond heeft. De commissie is eveneens tevreden over de aanwezige vakliteratuur en de tijdschriften in de bibliotheek. Deze zijn actueel en relevant voor het vakgebied.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het projectmatig werken verder uit te diepen en waar mogelijk multidisciplinair te werken.

De commissie dringt aan op een meer systematische leerbegeleiding bij de stage, waarbij er aandacht is voor gedragsindicatoren, zelfevaluatie en zelfreflectie, die het leereffect kunnen versterken.

## Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Het opleidingsprogramma vangt aan met een gemeenschappelijk eerste jaar, dat een brede basis legt. De commissie meent dat deze keuze overdacht is en inspeelt op de noden van studenten. Zij stellen dat de initiatie in de beide afstudeerrichtingen, die aan bod komt in dit eerste jaar, een belangrijke start vormt voor een samenhangend programma. De commissie herkent in het opleidingsprogramma een continuïteit, die evolueert van eenvoudig naar meer complex en van algemeen naar meer gespecialiseerd. De studenten lieten de commissie weten dat zij het zinvol vinden dat bij de start van de opleiding nog veel nadruk wordt gelegd op de meer theoretische basiskennis, die noodzakelijk is voor de toepassing in de volgende programmaonderdelen. De studenten en alumni zijn tevreden over de samenhang van het programma.

De aanwezige samenhang dient volgens de commissie evenwel beter te worden bewaakt. Deze controle gebeurt nu enkel binnen de recent opgestarte vakwerkgroepen, die geen enkele bevoegdheid hebben om deze samenhang aan te sturen of veranderingen in het curriculum door te voeren. De commissie dringt dan ook aan op een formeel beleid dat de samenhang in het opleidingsprogramma bewaakt en optimaliseert. Vanuit deze coördinatie kunnen ook de samenwerking en kruisbestuiving tussen de twee afstudeerrichtingen worden gestimuleerd. De afstemming tussen de twee afstudeerrichtingen na het eerste gemeenschappelijke jaar is volgens de commissie momenteel te beperkt.

Het viel de commissie op dat de projecten een belangrijke schakel zijn om de horizontale en verticale samenhang van het programma te bewaken. Binnen deze projecten worden de inhoud van verschillende opleidingsonderdelen geïntegreerd, en is er veel aandacht voor de integratie van theorie en praktijk. Binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit wordt het project gradueel opgebouwd doordat studenten in het tweede jaar worden ingeschakeld bij het project van de derdejaars. Ook binnen Financie- en verzekeringswezen worden de projecten geleidelijk aan complexer, en wordt in het derde jaar diepgaander gewerkt aan een project dat al in het tweede jaar werd opgestart. Door de gradueel opgebouwde complexiteit over de programmadelen heen wordt de verticale samenhang bevorderd. De basisdisciplines worden geleidelijk aan verder uitgediept. Volgens de commissie kunnen in de andere opleidingsonderdelen dan de projecten echter nog meer onderlinge verbanden worden gelegd. Op basis van de gesprekken kan de commissie immers besluiten dat de horizontale samenhang zich lijkt te beperken tot het hanteren van dezelfde methoden bij bijvoorbeeld Riskmanagement en Deontologie, en tot de linken tussen Boekhouden en fiscale opleidingsonderdelen.

Studenten kunnen individuele trajecten opnemen met opleidingsonderdelen over verschillende programmaonderdelen heen. Bij het samenstellen en goedkeuren van deze trajecten houdt de trajectbegeleider rekening met de volgtijdelijkheid van de opleidingsonderdelen. De volgtijdelijkheid van de opleidingsonderdelen wordt jaarlijks nagekeken en indien nodig aangepast door de docenten. De commissie waardeert het dat de opleiding aanpassingen doorvoert met betrekking tot de volgtijdelijkheid wanneer studenten hierover klachten hebben. In het verleden moest bijvoorbeeld de volgtijdelijkheid van het onderdeel Levensverzekeringen worden aangepast ten aanzien van de practica. De volgtijdelijkheid wordt duidelijk gecommuniceerd aan studenten via de ECTS-fiches.



#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan een degelijk beleid en duidelijke mandaten te installeren om de samenhang van het programma te kunnen bewaken.

De commissie adviseert de opleiding de horizontale samenhang tussen opleidingsonderdelen en afstudeerrichtingen te evalueren, en waar nodig te versterken.

#### **Facet 2.4 Studieomvang**

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang, bachelor: tenminste 180 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding bestaat uit drie studiejaren van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een academisch gerichte bachelor.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

#### **Facet 2.5 Studielast**

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 zoveel mogelijk worden weggenomen.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Binnen de opleiding wordt de studietijd systematisch gemeten via absolute en *a posteriori* studietijdmetingen bij studenten. Op basis van een aantal deelvragen wordt de geïnvesteerde studietijd per opleidingsonderdeel door de student ingeschat. De resultaten worden via een computerprogramma verwerkt en geanalyseerd door het opleidingshoofd en de kwaliteitszorgverantwoordelijke. Opvallende resultaten van deze studietijdmetingen worden ook steeds ter verifiëring voorgelegd aan de studentencommissie. Op de opleidingsraad wordt besproken of aanpassingen in studiebelasting nodig zijn. De commissie waardeert de aanwezigheid van een formeel systeem van studietijdmeting en de opvolging van de resultaten van deze metingen. Toch stelt zij zich vragen bij de communicatie over deze studietijdmetingen. Niet alle studenten zijn op de hoogte van het feit dat studietijdmetingen worden georganiseerd.

De resultaten van de beschikbare studietijdmetingen wijzen geen grote problemen aan. Ook de studenten geven aan dat er geen grote studiebelemmerende factoren zijn en dat het programma studeerbaar is. Toch meent de commissie dat een meer diepgaande analyse van deze resultaten meer inzicht kan verschaffen in de studiebelemmerende en studiebevorderende factoren, en de studielast ook op lange termijn kan bewaken via verbeterings- en borgacties. Op basis van de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat het trimestersysteem de studeerbaarheid van het opleidingsprogramma bevordert door de frequente evaluatieperiodes en permanente evaluatie. Daarnaast lieten de studenten de commissie weten dat ook het stabiele uurrooster met weinig springuren bijdraagt aan de studeerbaarheid. Enkele studenten gaven wel aan dat sommige opleidingsonderdelen in te lange blokken worden ingepland. De commissie raadt aan na te gaan of een betere planning van opleidingsonderdelen kan bijdragen tot de studeerbaarheid van het programma.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op beter uitgewerkte studietijdmetingen en een diepgaande systematische analyse om de studielast op lange termijn te bewaken via borg- en verbeteringsacties.

#### **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: voldoende**

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

De commissie is van oordeel dat de opleiding voldoende variatie aan de dag legt in de didactische werkvormen, vooral in het tweede en het derde jaar van de opleiding. Binnen het merendeel van de opleidingsonderdelen is er een evenwicht tussen theoretisch gerichte en praktijkgerichte werkvormen, wat de studenten waarderen. Hoewel het cursusmateriaal erg theoretisch oogt, meent de commissie dat de opleiding er vaak in slaagt passende werkvormen te koppelen aan de verschillende inhouden van de opleidingsonderdelen. Practica en projectwerk worden ingezet bij praktijkgerichte inhouden die om toepassing vragen. De gehanteerde werkvormen worden ook gradueel opgebouwd naar meer zelfstandigheid. Zelfstudie en projectwerk waarin meer sturing vanuit de studenten wordt verwacht, neemt toe naarmate de opleiding vordert. Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat de studenten uit het laatste jaar deze zelfstandigheid waarderen. Dankzij de kleinschaligheid van de opleiding kunnen docenten werkvormen inzetten die aangepast zijn aan een kleine groep studenten en een intensieve begeleiding bieden. Dit wordt door studenten en alumni sterk gewaardeerd. Voor sommige studenten bleek het lesgeven in kleine groepen een grote motivatie om voor deze hogeschool te kiezen. Dit geldt echter niet voor alle opleidingsonderdelen. De wijze waarop de taalvakken worden aangebracht, is volgens de commissie nog erg schools en niet helemaal afgestemd op de doelgroep. Ook de grootte van de lesgroep voor de taalvakken in het eerste jaar dient volgens de studenten te worden aangepast. Daarnaast is er binnen de opleiding weinig aandacht voor innoverende werkvormen in het eerste jaar van de opleiding, waar doceervormen nog te zeer domineren.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding minder aandacht besteedt aan werkvormen die de kritische reflectie en assertiviteit van de studenten bevorderen, hoewel deze competenties zijn opgenomen in de doelstellingen. Ook de gehanteerde werkmiddelen die hiertoe kunnen bijdragen, zijn beperkt. ICT wordt bijvoorbeeld enkel ingezet bij het digitale leerplatform, dat voornamelijk als communicatiemiddel wordt gebruikt, en voor een aantal opleidingsonderdelen die specifieke software behoeven. De commissie meent dat het

invoeren van een digitaal competentieportfolio met de nodige begeleiding deze onderbelichte competenties onder de aandacht kan brengen.

Ondanks de aanwezige variatie van werkvormen stelt de commissie wel dat de opleiding nood heeft aan een formeel uitgeschreven en dieper uitgewerkt didactisch concept. Hoewel er informele overeenstemming is onder docenten betreffende initiële kennisoverdracht, begeleide kennisverwerving en zelfstudie heeft de opleiding geen didactische voorkeuren vastgelegd en laat zij de keuze van werkvormen over aan de individuele docenten. Deze beperkte coördinatie maakt volgens de commissie dat niet systematisch wordt gewaakt over een voldoende variatie aan werkvormen. De commissie is tevens van mening dat te weinig expliciete linken worden gelegd tussen de doelstellingen en de gehanteerde werkvormen binnen de opleidingsonderdelen. Een meer expliciete link kan ook het competentiegericht werken bevorderen. De commissie meent dat de vakwerkgroepen een grotere rol kunnen spelen in de afstemming van de werkvormen op de inhoud. Daarnaast vindt de commissie dat het gebruik van didactische werkvormen en werkmiddelen systematisch dient te worden geëvalueerd. Op die manier kunnen verbeteringsacties worden opgesteld en kan het didactische concept tijdig worden bijgesteld.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Er dient binnen de opleiding een expliciet didactisch concept te worden uitgewerkt waarin duidelijke linken worden gelegd tussen de doelstellingen, vakinhouden, werkvormen en evaluatievormen.

De commissie vraagt meer aandacht voor een grotere variatie in werkvormen en werkmiddelen, vertrekkende vanuit de beoogde doelstellingen op inhoudelijk en pedagogisch vlak.

#### **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 opleiding koos bewust voor een combinatie van frequente evaluatieperiodes met examens, via het trimestersysteem, en permanente evaluatie. Permanente evaluatie verloopt via opdrachten, projecten en tussentijdse testen. De examenperiodes betreffen twee weken aan het einde van elk trimester. Aan het einde van elk academiejaar krijgen studenten mogelijkheid tot een tweede zittijd, waarbij ook een vervangend examen mogelijk is voor enkele vakken die werden geëvalueerd door middel van permanente evaluatie. De commissie stelde vast dat de keuze voor permanente evaluatie in combinatie met examens doordacht werd gemaakt op hogeschoolniveau en wordt gedragen in de opleiding. Door enkel te werken met permanente evaluatie voor de opleidingsonderdelen waarbij dit zinvol is, zoals bij de taalvakken, en de weekplanning af te schaffen, wil de opleiding een evenwicht houden tussen voldoende sturing en zelfstandigheid voor studenten. Docenten lieten de commissie weten dat het systeem van permanente evaluatie ook een positief effect heeft op de aanwezigheden in de lessen en op de slaagcijfers. Enkele individuele docenten passen dit systeem echter niet toe omwille van de hoge werklast en tijdsbesteding in de lessen. Studenten zijn erg tevreden met dit systeem van permanente evaluatie en frequente examenperiodes, omwille van het positieve effect op de studielast.

De commissie is van mening dat de examenvragen en opdrachten voldoende op het niveau van een professionele bacheloropleiding zijn. Ze behouden het evenwicht tussen theorie- en praktijkvragen en technische

berekeningen. Studenten krijgen zowel schriftelijke als mondelinge examens, open- en gesloten boekexamens en multiplechoice-examens. Deze variatie geldt evenwel niet voor alle opleidingsonderdelen in het eerste jaar. De commissie is van mening dat de examenvragen in het eerste jaar erg theoretisch zijn en soms te zeer gericht zijn op reproductie. Zij raadt de opleiding aan ook in het eerste jaar voor meer variatie te zorgen in de evaluatievormen, zodat alle competenties kunnen worden geëvalueerd. De commissie betreurt het dat de opleiding geen vormen van zelfevaluatie of *peer*-evaluatie hanteert, of zoekt naar innoverende evaluatievormen om bepaalde competenties beter te kunnen beoordelen. Daarnaast mist de commissie een verantwoording in de keuze van evaluatievormen. Het is haar niet duidelijk waarom bij bepaalde opleidingsonderdelen permanente evaluatie en examens worden gecombineerd, en bij andere slechts een van beide wordt gehanteerd. Voor elk opleidingsonderdeel wordt afzonderlijk beslist welke evaluatievormen zullen worden ingezet, zonder afstemming op de andere onderdelen in het programma. De commissie betreurt het daarom dat er geen uitgewerkt toetsbeleid is, dat waakt over een evenwicht tussen proces- en productevaluatie, duidelijke evaluatiecriteria, afstemming tussen inhouden, competenties en evaluatievormen, een competentiegerichte toetspraktijk en een variatie aan evaluatievormen. De opleiding dient volgens de commissie meer over deze afstemming te waken. Ook de vakwerkgroepen kunnen hierin een grotere rol spelen.

De commissie apprecieert het dat het examenrooster tijdig aan studenten wordt voorgelegd, zodat er nog aanpassingen kunnen gebeuren. De vroege communicatie over dit rooster maakt dat studenten tijdig een planning kunnen opmaken. Dit waarderen zij sterk. Daarnaast lieten de studenten aan de commissie weten tijdig op de hoogte te zijn van de wijze van beoordeling. In de studiegids vinden zij beoordelingscriteria en evaluatievormen van elk opleidingsonderdeel. De commissie beoordeelt het initiatief van enkele docenten om proefexamens te organiseren als positief. Zij raadt de opleiding aan dit initiatief te verbreden naar de gehele opleiding om eerstejaars beter voor te bereiden op de wijze van examineren.

Na de examenperiodes krijgen studenten feedback over de resultaten. Uit de gesprekken met de studenten en alumni bleek dat de evaluatie op een correcte wijze gebeurt, en dat er voldoende kansen zijn om examens in te kijken en extra feedback te vragen. Daarnaast organiseert men ook een enquête waarin studenten worden bevraagd over hun tevredenheid over de manier van evalueren. De commissie waardeert het dat deze resultaten worden opgevolgd en waar nodig leiden tot verbeteringsacties. Bij betwisting van resultaten of procedures kunnen studenten terecht bij de ombudspersoon.

Bij de beoordeling van de stage dringt de commissie aan op het invoeren van gedragsindicatoren, die zowel aan studenten, docenten en het werkveld duidelijk moeten worden gecommuniceerd. De commissie meent dat er momenteel te weinig structurele procesevaluatie en tussentijdse evaluatie is. Ook het werkveld is vragende partij voor een meer frequente tussentijdse evaluatie van stagiairs. De huidige beoordeling van de stage is volgens de commissie te beperkt om in detail na te gaan of alle vooropgestelde doelstellingen binnen dit opleidingsonderdeel worden bereikt. Bovendien vindt zij de beoordelingscriteria niet eenduidig, en stelt zij vast dat het beoordelingssysteem verschillend is voor de afstudeerrichtingen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient een duidelijk toetsbeleid uit te werken, zodat de inspanningen van docenten worden ondersteund door een formele structuur en een betere afstemming kan worden gecreëerd.

Er is nood aan een duidelijke, formele evaluatieprocedure voor de stage, die vanuit gedragsindicatoren meer coherentie en objectiviteit kan garanderen.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

Dit facet is niet van toepassing voor de professioneel gerichte bacheloropleiding.

## Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

### Beoordelingscriteria:

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten bachelor:

- diploma secundair onderwijs, diploma van het hoger onderwijs van het korte type met volledig leerplan, diploma van het hoger onderwijs voor sociale promotie of een diploma of getuigschrift dat bij of krachtens een wet, decreet, Europese richtlijn of een andere internationale overeenkomst als gelijkwaardig wordt erkend;
- door het instellingsbestuur bepaalde voorwaarden voor personen die niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen.

### 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 bacheloropleiding.

De opleiding heeft volgens de commissie goed zicht op de instroom en de kenmerken van de studenten binnen de twee afstudeerrichtingen. Het aantal studenten afkomstig uit een TSO- (45 procent) of BSO-opleiding (10 procent) is de voorbije jaren gestegen, terwijl het aantal instromende studenten uit een ASO-opleiding (45 procent) is gedaald. Het slaagpercentage van studenten uit het ASO ligt hoger dan dat van de twee andere groepen. De docenten van de opleiding ervaren ook een grote variatie in instroomniveau bij studenten. Door een lage drempel in het contact tussen studenten en docenten en een goede studie- en trajectbegeleiding, proberen zij dit instroomniveau gelijk te trekken doorheen het eerste jaar van de opleiding. Studenten met een minder aansluitende vooropleiding worden door docenten aangesproken en gemotiveerd voor het volgen van studiebegeleiding. Voor talen biedt de opleiding ook een zelfstudiepakket aan waarmee studenten achterstand kunnen wegwerken. De commissie is van oordeel dat het organiseren van een taaltest Nederlands en een septembercursus economie ter voorbereiding op de instap in het eerste jaar sterke punten van de opleiding zijn. Zij waardeert ook de inspanningen die al gebeurden om studenten met een minder aansluitend instroomprofiel beter te ondersteunen, bijvoorbeeld via de studiegroepen, een vakantiecursus voor algebra en het recente initiatief om studenten te stimuleren tot studeren in de stille werkruimte. Toch wil de commissie de opleiding stimuleren om nog meer in te spelen op de kenmerken van de specifieke studenteninstroom, door bijvoorbeeld meer zomercursussen te organiseren, gedifferentieerd te werken en meer aandacht te besteden aan competenties en vaardigheden als zelfreflectie, mondigheid en algemene communicatie, waar de studenten minder sterk in zijn. De commissie heeft namelijk vastgesteld dat de opleiding in de afzonderlijke opleidingsonderdelen weinig rekening houdt met de vooropleiding van de studenten, bijvoorbeeld door het aanbieden van gedifferentieerde leerroutes.

Studenten die instromen vanuit het secundair onderwijs kunnen kiezen voor een voltijds of deeltijds programma met een examencontract of een creditcontract. Studenten die uit een andere opleiding al relevante opleidingsonderdelen volgden, kunnen een vrijstelling aanvragen. In deze situatie worden de ECTS-fiches van de opleidingsonderdelen vergeleken en beslist het departementshoofd of de algemeen directeur, eventueel in overleg met de vaklectoren, welke vrijstellingen worden goedgekeurd. Voor advies over vrijstellingen en individuele trajecten kunnen studenten altijd terecht bij de trajectbegeleider.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan meer aansluiting te zoeken op het instroompubliek door te werken aan communicatieve vaardigheden en zelfreflectie.

De commissie adviseert de opleiding na te denken over gedifferentieerde leerroutes en meer zomercursussen om de verschillen in voorkennis bij instromende studenten op te vangen.

## Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma: | voldoende |
| facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:           | voldoende |
| facet 2.3, samenhang van het programma:                               | voldoende |
| facet 2.4, studieomvang:  | oké       |
| facet 2.5, studielast:  | voldoende |
| facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:                    | voldoende |
| facet 2.7, beoordeling en toetsing:                                   | voldoende |
| facet 2.8, masterproef:   | n.v.t.    |
| 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: voldoende

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

De toegankelijkheid en bereikbaarheid van de personeelsleden benoemen de studenten en alumni als een sterk punt. Studenten kunnen voor en na de lessen bij docenten terecht, en ook de lectorenkamer is voor hen toegankelijk indien zij vragen hebben. De studenten lieten de commissie weten dat het contact met de docenten ook vlot loopt omdat de docenten in de verschillende trajectjaren lesgeven, hen persoonlijk bij naam kennen en een band opbouwen met de studenten. De commissie is positief over deze laagdrempeligheid.

Docenten lieten de commissie weten dat ook het onderlinge contact tussen hen vlot verloopt en dat er een aangename sfeer heerst in het team. Dit maakt ook dat nieuwe collega's goed worden opgevangen op een informele manier. Daarnaast beschikken zij over een introductiemap. Nieuwe docenten lieten de commissie weten dat ze erg tevreden zijn met hun onthaal op de hogeschool. Uit de gesprekken met de docenten kan de commissie afleiden dat de goede onderlinge contacten ook voor meer samenwerking zorgen. De kleinschaligheid draagt hier volgens de personeelsleden eveneens toe bij. Daarnaast stelde de commissie vast dat het personeelsteam voldoende inzet, kennis en motivatie aan de dag legt om de opleiding vooruit te helpen.

De opleiding beschikt niet over een duidelijk personeels- en professionaliseringsbeleid. De meerderheid van de personeelsleden kreeg nog geen functioneringsgesprek in de voorbije drie of vier academiejaren. De opleiding kadert deze vaststelling binnen de aanstelling van een relatief nieuw departementshoofd, die deze functie op zich zal nemen. Daar het vacuüm in coördinatie door de nieuwe aanstelling al enkele jaren opgevuld is, nuanceert de commissie dit en dringt zij toch aan op een snelle uitvoering van de plannen inzake personeelsbeleid.

De opleiding beschikt over een strenge aanwervingsprocedure, waarbij zowel rekening wordt gehouden met de domeindeskundige als onderwijskundige kwaliteiten. Deze worden ook getest in een vakbekwaamheidstest en een proefles voor de aanwerving. Ook de procedure voor vaste benoemingen en bevorderingen is duidelijk vastgelegd. Toch is de commissie van mening dat de opleiding verder niet beschikt over een duidelijke systematiek voor de opvolging van personeelsleden. De commissie meent dat het goede initiatief tot de ontwikkeling van het docentenportfolio nog beter kan worden ingezet als nuttig instrument voor professionele ontwikkeling en als opvolgingsinstrument. De commissie ziet een nood aan een stimulerend en inspirerend beleid en visie die het enthousiasme van de personeelsleden kunnen ondersteunen. Deelname aan professionaliseringsactiviteiten wordt overgelaten aan het initiatief van de individuele docent en blijft vaak uit. Docenten volgen wel nascholing in functie van hun lidmaatschap van een beroepsvereniging, maar zouden vanuit de opleiding nog meer kunnen worden gestimuleerd tot didactische nascholing, zeker aangezien de hogeschool dit aanbiedt. De commissie is wel positief over de organisatie van de jaarlijkse Onderwijsdag, waarop didactische thema's onder de aandacht worden gebracht. Uit de gesprekken met de administratieve en technische personeelsleden besluit de commissie dat voor hen geen professionaliseringsinitiatieven lopen, hoewel er ook voor hen op centraal niveau een aanbod is. Daarnaast vindt de commissie dat docenten te weinig worden ondersteund en begeleid vanuit de coördinerende functies op departementaal en centraal niveau. De opleiding wordt volgens de commissie nog niet genoeg ondersteund bij initiatieven die de docenten of de coördinator nemen. Omdat de opleidingscoördinator weinig tot geen bevoegdheden krijgt, is het volgens de commissie

moeilijk om de opleiding aan te sturen. De commissie is ook van mening dat docenten te weinig worden voorbereid en getraind op de rol als coach, die van hen wordt verondersteld.

De communicatie binnen de verschillende diensten en niveaus van de hogeschool is volgens de commissie een werkpunt. Veel beslissingen inzake personeelszaken worden op centraal niveau genomen, en worden niet altijd duidelijk naar de opleiding en personeelsleden gecommuniceerd. Ook tussen de verschillende diensten op departementaal en centraal niveau kan de communicatie beter worden afgestemd.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Een sterker personeelsbeleid en professionaliseringsbeleid met duidelijke bevoegdheden en mandaten dienen de inzet en gedrevenheid van personeelsleden beter te ondersteunen.

De commissie dringt aan op het inrichten van systematische functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij aandacht wordt besteed aan de professionele ontwikkelingen en motivatie van personeelsleden.

De commissie vraagt meer aandacht voor duidelijke communicatie vanuit het beleid naar het personeel van de opleiding.

#### **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 opleiding heeft docenten in dienst die hun lesopdracht combineren met een relevante job in het beroepenveld. Voor de domeinspecifieke opleidingsonderdelen is relevante beroepservaring een aanwercingscriterium. Daarnaast doet de opleiding voor aanvullende domeinspecifieke expertise een beroep op gastdocenten. De inzet van gastdocenten binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit kan volgens de studenten evenwel worden vergroot. De commissie is positief over de professionele gerichtheid van het personeel. Docenten onderhouden hun vakexpertise door deelname aan nascholingen, vaak op eigen initiatief of in het kader van de beroepsorganisatie. Zoals vermeld is de commissie van mening dat de opleiding docenten meer dient te stimuleren en faciliteren voor deelname aan vakinhoudelijke professionalisering. Op basis van de ingekeken materialen besluit de commissie dat het zelfontwikkelde cursusmateriaal van docenten dan ook voldoende actueel is. De commissie is ook erg tevreden over de initiatieven van sommige docenten om nieuwe en relevante onderwerpen uit het beroepenveld te integreren in het opleidingsprogramma, zoals riskmanagement.

Uit de gevoerde gesprekken kan de commissie afleiden dat studenten en alumni erg tevreden zijn over de praktijkgerichtheid van het onderwijzende personeel. Zij lieten de commissie weten dat een aantal docenten relevante en actuele beroepservaring heeft, over voldoende kennis beschikt en interessante voorbeelden kan aanreiken tijdens de lessen. Ook de vertegenwoordigers van het werkveld bleken tevreden met de praktijkgerichtheid van docenten en de lopende contacten met het actuele beroepenveld.



De docenten binnen de opleiding hebben door de kleinschaligheid vaak een veelheid aan kleine lesopdrachten en andere taken. Dit werkt volgens de commissie belemmerend voor vakinhoudelijke specialisatie. Zij vraagt de opleiding om docenten voldoende ruimte te geven voor verdere domeinspecifieke professionalisering. In het bijzonder dringt de commissie aan op meer docentenmobiliteit en internationaal gerichte professionaliseringsinitiatieven, om de professionele gerichtheid van docenten verder te versterken. Hoewel enkele docenten al lesgeven in buitenlandse instellingen, stelde de commissie vast dat de deelname aan internationale uitwisseling bij docenten momenteel beperkt is. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om samen te werken met Franstalige hogescholen om uitwisseling te stimuleren, en waardeert de inzet en stimulans van de dienst Internationalisering in dit verband. Tot slot meent de commissie dat de inzet van docenten bij maatschappelijke dienstverlening kan worden vergroot.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt een grotere deelname aan docentenmobiliteit en internationaal gerichte professionaliseringsinitiatieven aan om de professionele gerichtheid van het onderwijzende personeel verder te versterken.

#### **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:**

Op basis van de beschikbare documenten en de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat het huidige personeelsbestand van de opleiding voldoende is om de werkdruk te dragen. Zowel het aantal onderwijzende personeelsleden als het administratieve en technische personeel volstaan volgens hen om de opleiding kwalitatief vorm te geven. Voor het departement zijn drie administratieve personeelsleden beschikbaar, en de opleiding telt 21 personeelsleden met een onderwijzende opdracht. De student-stafratio van de opleiding bedraagt 16/1, wat de commissie voldoende acht. Toch maakt de commissie zich zorgen over het beperkte aantal personeelsleden dat de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit draagt. De grote betrokkenheid van de weinige personeelsleden die binnen deze richting actief zijn, is volgens de commissie zowel een sterkte als een zwakte. Zij vraagt de opleiding voldoende na te denken over de opvolging van sleutelfiguren binnen de opleiding in de toekomst. Ook de studenten binnen de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit zijn zich bewust van dit gevaar en vrezen dat de kwaliteit van de opleiding niet behouden zal kunnen blijven indien deze personeelsleden verdwijnen. Slechts vier van de 21 onderwijzende personeelsleden zijn jonger dan veertig jaar, acht personeelsleden zijn tussen 40 en 49 jaar oud, en negen docenten zijn ouder dan 50 jaar. De leeftijdsstructuur van het onderwijzende personeel vraagt om een doordachte opvolgings- en vervangingsstrategie.

De kleinschaligheid van de opleiding maakt dat een aantal personeelsleden slechts een beperkt aandeel van zijn takenpakket in de opleiding betreft. Van de 21 personeelsleden binnen de opleiding werken slechts twee mensen voltijds voor de opleiding. De commissie is van mening dat deze versnippering in het takenpakket een gevaar inhoudt voor een beperkte betrokkenheid bij de opleiding en de werkdruk bij personeelsleden. Dit gevaar is volgens de commissie vooral voelbaar binnen de afstudeerrichting Financiering- en verzekeringswezen, waar een groot aantal docenten een kleine lesopdracht heeft of veel verschillende vakken geeft. Dit maakt dat docenten zich in verschillende disciplines moeten bijscholen en verschillende domeinen moeten opvolgen om de variatie aan lessen actueel te houden. De docenten ervaren de werkdruk dan ook als hoog. Naast de versplintering van

het takenpakket zijn ook de flexibilisering, het aantal individuele trajecten bij studenten en het systeem van permanente evaluatie hier oorzaken van. Deze werkdruk wordt door een aantal docenten gerelativeerd, omdat door het systeem van permanente evaluatie de piekbelasting bij examenmomenten vermindert.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de versnippering in het takenpakket van personeelsleden te beperken, zodat de betrokkenheid en de werklast niet te veel onder druk komen te staan.

De opleiding dient aandacht te besteden aan een opvolgingsplan voor de vervanging van sleutelfiguren binnen de opleiding die binnen afzienbare tijd op pensioen zullen gaan.

**Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|   |           |
|---|-----------|
| facet 3.1, kwaliteit personeel:             | voldoende |
| 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: onvoldoende

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

De opleiding Bedrijfsmanagement is gevestigd op de campus in Hasselt. De campus bestaat uit een gebouw dat al veertig jaar oud is en een stuk nieuwbouw van 2001. De commissie is van mening dat de aanwezige infrastructuur niet volstaat om studenten en personeelsleden in aangename omstandigheden te laten werken en studeren. De hogeschool plant wel een nieuwbouw in de nabije toekomst. Het is de commissie echter onduidelijk hoever men met deze plannen staat.

De campus waarop de opleiding Bedrijfsmanagement wordt aangeboden, beschikt over enkele aula's, leslokalen, computerlokalen, een bibliotheek, een mediatheek, een kleine en grote vergaderzaal en kopieermachines op elke verdieping. Er is één gemeenschappelijk studentensecretariaat voor de campus, waar studenten en docenten terecht kunnen voor attesten, rapporten en studentendossiers. De cafetaria van de campus heeft een aanbod koude en warme maaltijden. De ruimte is echter onvoldoende groot om alle studenten een zitplaats te kunnen aanbieden. Studenten zijn dan ook niet tevreden over de cafetaria. Voor docenten is een lectorenruimte voorzien met koffie, eetgelegenheid, postvakjes en tafels met mogelijkheden voor computeraansluiting. Daarnaast beschikken de docenten nog over een landschapsbureau als werkruimte met computeraansluitingen en laptops.

De commissie stelde vast dat er geen aangename overlegruimten of studielandschappen zijn waar studenten in groep kunnen werken. Nochtans acht zij dit noodzakelijk voor de vooropgestelde werkvormen, zoals projectwerk en begeleide zelfstudie. Ook de huidige 'projectklas' is volgens de commissie verouderd. Daarnaast is zij van mening dat de opleiding over te weinig overlegruimtes beschikt voor gesprekken tussen docenten en studenten. Er is een lokaal voor studiebegeleiding, dat ook dienstdoet als stille werkruimte. Deze ruimte is volgens de commissie echter niet uitnodigend en ouderwets aangekleed. Daarnaast meent de commissie dat de opleiding meer stille werkruimtes moet voorzien waarin studenten kunnen studeren tijdens springuren of na de lessen. De dienst Internationalisering beschikt over een eigen lokaal, dat men ondanks de beperkte mogelijkheden aangenaam heeft aangekleed.

Tijdens de rondleiding zag de commissie loshangende stopcontacten, losliggende tegels, afgeleefde leslokalen en een verouderde infrastructuur. Bovendien beschikt de opleiding nauwelijks over een plan tot verbetering. Kleine mankementen laat men liggen tot er voldoende zijn om deze in één keer te laten herstellen, waardoor de veiligheid en toegankelijkheid in het gedrang komen. De ICT-infrastructuur is volgens de commissie aan vernieuwing toe. Studenten lieten de commissie bijvoorbeeld weten dat de leslokalen niet over voldoende stopcontacten beschikken voor de aansluitingen met laptops. Door de grote bezetting heeft de opleiding ook onvoldoende toegang tot de computerklassen. Docenten wensen een eigen computerlokaal voor de opleiding Bedrijfsmanagement. Daarnaast lieten zij de commissie weten dat onvoldoende beamers beschikbaar zijn voor de opleiding, waardoor één docent zelfs met een eigen aangekochte beamer werkt. Ook het draadloze netwerk blijkt volgens studenten, alumni en personeelsleden al geruime tijd niet goed te werken, en is in delen van het gebouw niet toegankelijk. Dit werd volgens de betrokkenen al enkele malen gemeld in het verleden, maar is nog niet opgelost. Studenten kunnen terecht in twee computerklassen indien deze niet worden gebruikt als leslokaal. In de mediatheek kunnen zowel docenten als studenten gratis audiovisueel materiaal ontlenen. De commissie is

wel positief over het gebruik van de digitale leeromgeving. Deze is toegankelijk en gebruiksvriendelijk voor studenten en personeelsleden, en biedt voldoende overzichtelijke informatie.

De bibliotheek is gemeenschappelijk voor alle opleidingen die op de campus zijn gevestigd. Naast de boekencollectie zijn er ook tijdschriften, kranten en onlinedatabanken verkrijgbaar. De bibliotheek beschikt over elf computers. De commissie stelde vast dat de studenten van de opleiding weinig tot geen gebruikmaken van de bibliotheek. Zij raadplegen wel informatie van thuis uit. Mede om die reden betreurt de commissie dat niet alle databanken voor studenten van thuis uit bereikbaar zijn. De commissie is nochtans tevreden over de aanwezige databanken in de bibliotheek. Tot slot is de commissie van mening dat de verantwoordelijken voor de bibliotheek te weinig zicht hebben op wat de noden van studenten en docenten zijn betreffende vakliteratuur. De commissie raadt de opleiding aan een bibliotheekcommissie samen te stellen, die zich buigt over de aankoop van nieuwe vakliteratuur.

De campus beschikt over een eigen cursusdienst. Docenten leveren hun cursusmateriaal digitaal aan, en de cursusdienst zorgt voor een eenvormige lay-out en het afdrucken. Bij de aanvang van het academiejaar worden voor studenten pakketten gemaakt van alle cursusmateriaal per opleiding of afstudeerrichting. Sinds kort verkoopt de cursusdienst ook handboeken van uitgeverijen. De studenten waarderen het dat al het cursusmateriaal betaalbaar verkrijgbaar is op de hogeschool zelf.

Op basis van de ingekeken documenten en de gevoerde gesprekken stelt de commissie dat de opleiding geen duidelijke visie of aanpak voor ogen heeft inzake infrastructuur. Er is een gebrek aan duidelijke procedures, en de afstemming tussen de verschillende beslissingsniveaus loopt spaak. Het is zowel voor de commissie als voor de personeelsleden onduidelijk welke bevoegdheden bij welke functies horen, en de opleiding heeft geen zicht op wat op het niveau van de hogeschool of het departement wordt beslist. De commissie betreurt het dat de opleiding hierin weinig inspraak heeft.

Omwille van de verouderde infrastructuur die de commissie aantrof en het gebrek aan duidelijke visie inzake de opleidingsinfrastructuur, meent de commissie dat de opleiding niet over toereikende materiële voorzieningen beschikt om het programma op een efficiënte, doelmatige, toekomstgerichte en aangename manier te realiseren.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie dringt aan op het uitwerken van een beleidsplan om de infrastructuur aan te passen aan de noden van studenten en personeelsleden, en aan de normen die modern onderwijs vereist.

De commissie vraagt de opleiding meer aandacht te hebben voor veilige en toegankelijke schoolgebouwen, en tijdig herstellingen uit te voeren.

De commissie adviseert de opleiding meer studie-, werk- en overlegruimtes voor studenten te voorzien.

#### **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: voldoende**

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

De studiebegeleiding binnen de opleiding Bedrijfsmanagement bestaat uit vakinhoudelijke studiebegeleiding door docenten, trajectbegeleiding en leerbegeleiding op opleidingsniveau, en een aantal diensten voor studentenbegeleiding op departementaal of hogeschoolniveau. Uit de gevoerde gesprekken leidt de commissie af dat de doorverwijzing en samenwerking tussen deze verschillende diensten goed functioneren. De werkgroep Studiebegeleiding op departementaal niveau faciliteert deze samenwerking en onderlinge communicatie.

Eén docent is voor 9 procent van zijn opdracht vrijgesteld voor trajectbegeleiding om de instroom en doorstroom van studenten op te volgen, en studenten waar nodig te begeleiden en bij te sturen bij de samenstelling van hun programma. Studenten kunnen bij hen terecht met vragen over studiekeuze, vrijstellingen via EVC en EVK, wijzigingen in hun studieprogramma, doorstromingsmogelijkheden en schakelprogramma's naar vervolgoopleidingen. Elke student die na één academiejaar niet geslaagd was voor minstens de helft van de opgenomen studiepunten, wordt doorverwezen naar een trajectbegeleider. De commissie stelt dat deze trajectbegeleiding efficiënt verloopt, en dat studenten goed worden begeleid in hun keuze tussen de afstudeerrichtingen. In het verleden kwam het slechts één keer voor dat een student wisselde van afstudeerrichting.

Op het niveau van het departement wordt ook algemene studiebegeleiding aangeboden, en staat een coördinator Diversiteit en gelijke kansen ter beschikking van de studenten. Deze diensten focussen zich op de ondersteuning en remediëring van studenten bij probleemvakken onder het concept 'begeleide zelfstudie', taalremediëring, studiemethodes, faalangst, psychosociale problemen en motivatieproblemen via de kerntalentmethode. De dienst Studiebegeleiding biedt voor studenten ook sessies aan rond studeren en plannen. Daarnaast begeleiden zij studenten met een functiebeperking. De commissie is positief over deze initiatieven, maar stelde ook vast dat weinig studenten van de opleiding Bedrijfsmanagement hiervan gebruikmaken. Ze raadt de opleiding aan studenten meer te motiveren om wanneer nodig op deze dienst een beroep te doen.

Voor klachten en beroepsprocedures kunnen studenten terecht bij de ombudspersoon van het departement. Deze persoon bemiddelt ook vaak bij conflicten die niet tot een procedure leiden. Voor studiebegeleiding kunnen studenten van de opleiding ook terecht bij de dienst voor Studentenvoorzieningen (STUVOX), die onder meer sessies voor faalangst inricht. Studenten kunnen er ook terecht met socio-emotionele problemen en vragen over studiebeurzen. STUVOX is naast de hoofdzetel in Diepenbeek ook bereikbaar tijdens vaste spreekuren in een lokaaltje op de campus. Op het niveau van de hogeschool kunnen studenten met problemen ook terecht bij een sociaal assistent. Indien er ernstige problemen zijn, kunnen studenten worden doorverwezen naar het Centrum voor Algemeen Welzijn of het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg.

Inkomende en uitgaande studenten worden begeleid door de coördinator van de departementale dienst Internationalisering. Studenten kunnen haar tijdens het spreekuur of op afspraak bereiken. Het informeren van studenten gebeurt op de internationale dag en via brochures. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om de dienst Internationalisering en de algemene studiebegeleiding meer te laten samenwerken om zo meer studenten van de opleiding te bereiken en warm te maken voor een internationale uitwisseling.

De commissie is tevreden over de vakinhoudelijke studiebegeleiding waar studenten een beroep op kunnen doen. Docenten nemen initiatieven om studenten voldoende te begeleiden, bijvoorbeeld door het organiseren van bijlessen, extra oefensessies en het doorgeven van extra oefenmateriaal. Op basis van de gesprekken met studenten en alumni besluit de commissie ook dat de docenten voldoende feedback geven aan studenten om de studievoortgang te bevorderen. De commissie is van mening dat de kleine lesgroepen hierbij cruciaal zijn. De studenten bevestigen dit. Een aantal studenten koos dan ook voor de opleiding Bedrijfsmanagement aan de XIOS Hogeschool omwille van de kleine lesgroepen en intense begeleiding. De commissie raadt de opleiding evenwel aan om de aanwezige vakinhoudelijke studiebegeleiding meer structureel te organiseren, om deze te kunnen continueren indien nieuwe personeelsleden in dienst treden, en indien de groepen studenten groter zouden worden. De commissie stelde ook vast dat de begeleiding bij stages en projecten soms erg docentafhankelijk is en dat meer eenvormigheid wenselijk is. Deze nood werd ook door studenten aan de

commissie gecommuniceerd. De commissie meent dat een beleid inzake studiebegeleiding zich opdringt, zodat de individuele initiatieven van docenten beter kunnen worden ondersteund en gevaloriseerd, en kunnen worden uitgebreid naar de hele opleiding. Een dergelijk beleid zou voor een meer efficiënte en allesomvattende studiebegeleiding kunnen zorgen, waarbij alle doelgroepen worden bereikt.

De studiebegeleiding voor eerstejaarsstudenten is binnen de opleiding iets uitgebreider dan in de andere trajectjaren, onder meer door het organiseren van mentoraatsessies in het eerste trimester van het eerste jaar. Alle eerstejaarsstudenten worden hierop uitgenodigd, en ongeveer twee derde van de studenten komt opdagen. Via het mentoraat wil de opleiding eerstejaarsstudenten voldoende informeren over praktische zaken, het evaluatiesysteem, de diensten van de hogeschool en de werking van de opleiding. Daarnaast wil men studenten via dit mentoraat coachen en bemiddelen bij eventuele problemen. In het tweede en derde trimester wordt dit mentoraat verdergezet met een individueel gesprek, waarbij voorrang wordt gegeven aan studenten die niet voor alle opleidingsonderdelen waren geslaagd na de examenperiode. Deze vorm van begeleiding is niet vakinhoudelijk. De werking van het mentoraat werd door de opleiding al bevroegd bij de studenten en bijgestuurd. De commissie beoordeelt dit als positief.

De commissie waardeert de wijze waarop studenten worden begeleid, maar stelt wel dat de opleiding meer sturend kan optreden inzake aanwezigheden om het absentisme terug te dringen en de slaagcijfers te verhogen. De opleiding beschikt ook over een uitschrijfprocedure. Wanneer studenten vroegtijdig willen uitstromen, worden zij gevraagd een vragenlijst in te vullen en hebben zij een uitstroombespreking met de coördinator Diversiteit en gelijke kansen. De commissie meent daarnaast dat instaptoetsen en vakinhoudelijke monitoraten zinvol kunnen zijn om eerstejaars nog beter voor te bereiden op de overstap naar het hoger onderwijs en de eerste examenperiode. Zij beoordeelt het organiseren van proefexamens door sommige docenten als positief. De commissie is van mening dat de opleiding nog meer kan inzetten op begeleiding van reflecterend leren. Daar zelfreflectie opgenomen is in de doelstellingen en het studentenpubliek deze competentie bij instroom nauwelijks onder de knie heeft, dient hier volgens de commissie meer aandacht voor te zijn in de studiebegeleiding. De commissie is wel positief over het organiseren van assertiviteitstrainingen en sollicitatietrainingen in het laatste jaar van de opleiding.

De studenten lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over de communicatie vanuit de opleiding. Deze loopt via het digitale leerplatform, de valven en mondeling via het contact met de personeelsleden. Ook de communicatie naar abiturienten toe loopt vlot. Via brochures, infodagen, SID-ins en open lesdagen worden toekomstige studenten geïnformeerd. Na de inschrijving organiseert de opleiding ook introductiedagen. Studenten gaven aan vooraf goed geïnformeerd te zijn over de moeilijkheidsgraad van de opleiding en de mogelijkheden inzake studiebegeleiding. Tot slot lieten de studenten de commissie ook weten voldoende te worden geïnformeerd over mogelijkheden tot verder studeren.

Volgens de commissie dient de opleiding nog meer bevragingen en diepgaande analyses uit te voeren, om inzicht te krijgen in de effectiviteit en noden betreffende studiebegeleiding. Zo kan men bijvoorbeeld nagaan of met de georganiseerde initiatieven de gewenste doelgroepen worden bereikt.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie adviseert de opleiding een sterker uitgewerkt beleid inzake studiebegeleiding te voorzien, dat duidelijke en concrete doelstellingen vooropstelt.

De commissie raadt de opleiding aan meer bevragingen en analyses uit te voeren om inzicht te krijgen in de effectiviteit en noden inzake studiebegeleiding.

De commissie beveelt de organisatie van instaptoetsen en vakinhoudelijke monitoraten aan.

#### **Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| facet 4.1, materiële voorzieningen: | onvoldoende |
| facet 4.2, studiebegeleiding:       | voldoende   |

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

De visitatiecommissie maakt een positieve afweging en stelt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen.

De commissie is van mening dat een aantal tekortkomingen inzake materiële voorzieningen op relatief korte termijn weg te werken is, en is positief gestemd over het feit dat de opleiding zich bewust is van deze tekorten. Daarnaast is de commissie van mening dat een aantal van deze tekortkomingen niet binnen de verantwoordelijkheden van de opleiding ligt.

## 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: voldoende**

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

De commissie waardeert het dat de opleiding voldoende frequente en systematische bevestigingen organiseert bij verschillende actoren. Na elk trimester van een academiejaar dat bevestigd wordt, vullen de studenten een onlinevragenlijst in. Elk opleidingsonderdeel wordt hierbij om de drie jaar bevestigd. Daarnaast worden studenten ook gehoord over de organisatorische onderwijsaspecten. De opleiding ontvangt de resultaten van deze enquête, waarbij knipperlichten worden aangeduid voor lage scores. De resultaten worden ook besproken op de studentencommissie. Tot slot vindt bij studenten om de drie jaar een studietijdmeting plaats. Het werkveld wordt bevestigd via de stagebegeleiders en de werkveldcommissie. De commissie betreurt het wel dat niet alle sleutelfiguren voldoende worden bevestigd. Er gebeurt geen systematische bevestiging bij alumni van de opleiding, en ook het technisch-administratieve personeel wordt niet bevestigd.

De commissie waardeert de doelstelling om in het kader van zelfevaluatie driejaarlijks een TRIS-bevestiging te organiseren op opleidingsniveau, waarvan de resultaten in de opleidingsraad worden besproken. Voor de opleiding Bedrijfsmanagement vond in het verleden al een TRIS-bevestiging plaats, en hieruit kwamen verschillende sterke punten, verbeteringspunten en kritische opmerkingen naar boven. Deze resultaten werden zorgvuldig opgelijst en zijn beschikbaar voor alle personeelsleden. De analyse van deze resultaten vanuit een duidelijke centrale visie op kwaliteitszorg behoort volgens de commissie echter tot de dringende aandachtspunten.

De commissie stelde vast dat de opleiding beschikt over goede methoden voor het verzamelen en analyseren van de resultaten. Zij is tevreden over de systematische opvolging hiervan. Daarnaast waardeert zij het dat de opleiding zich bewust is van de nadelen van het huidige bevestigingssysteem, en nadenkt over alternatieven en oplossingen. De commissie vraagt evenwel nog meer aandacht voor het verhogen van de respons bij de bevestigingen. Indien de respons laag is, dienen de resultaten van de bevestigingen immers te worden genuanceerd en eventueel te worden aangevuld met kwalitatieve bevestigingen. Vooral bij bevestigingen van studenten is de responsgraad volgens de commissie een belangrijk aandachtspunt om de validiteit te garanderen.

De commissie is van mening dat de inhoud van de bevestigingen nog sterker kan worden aangestuurd door een visie en een beleidsplan inzake kwaliteitszorg. Hierbij dient de opleiding ook meer concrete streefdoelen voorop te zetten. Een expliciete visie op kwaliteitszorg en een planmatige aanpak, bijvoorbeeld op basis van het PDCA-model, kunnen hierbij zinvol zijn. Op hogeschoolniveau en departementaal niveau zijn wel actieplannen en onderwijsplannen aanwezig, maar deze hebben volgens de commissie te weinig voeling en doorwerking naar de opleiding. Dit geldt ook voor het aanwezige kwaliteitshandboek. De geformuleerde doelstellingen op centraal niveau blijven vaag en algemeen. De commissie had de indruk dat de opleiding pas sinds kort voldoende aandacht besteedt aan de interne kwaliteitszorg, en dat vele acties pas werden opgestart sinds het schrijven van het zelfevaluatie rapport.



### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan meer te vertrekken van een visie op kwaliteitszorg en een beleidsplan op opleidingsniveau voor het opzetten van metingen en bevragingen.

De commissie vraagt aandacht voor meer systematische en integrale bevragingen, in het bijzonder personeels- en alumnibevragingen.

### **Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De commissie is van mening dat te weinig opvolging wordt gegeven aan de resultaten die blijken uit de bevragingen. Hoewel deze resultaten goed worden verzameld en geanalyseerd, stelde de commissie vast dat ze onvoldoende leiden tot passende verbeterings- en borgacties. In het zelfevaluatie rapport worden verbeteringspunten geformuleerd in termen van mogelijke en dus voorwaardelijke acties, maar de opleiding gaf tijdens het bezoek niet aan welke van deze punten echt tot uitvoering werden gebracht of nog zullen worden uitgevoerd. Op basis van de beschikbare informatie kreeg de commissie ook geen zicht op verbeteringsacties die in het verleden opgestart werden. De acties die wel al zijn opgestart, zitten in de beginfase, dateren van erg recente datum en lijken dus pas opgenomen sinds het schrijven van het zelfevaluatie rapport.

De commissie stelde vast dat uit de recentste TRIS-bevraging ontevredenheid bleek over de visie van de opleiding, de ondersteuning vanuit de hogeschool, de betrokkenheid vanuit het beleid, de studiebegeleiding bij uitwisselingsprogramma's van studenten, aangepaste leervormen en groepsgrootte, personeelsbevragingen, partners uit het bedrijfsleven en het beheer van intranet. De opleiding kon geen verbeteringstrajecten voorleggen die hieraan moeten tegemoetkomen. Bovendien bleek uit de gevoerde gesprekken dat een aantal van deze punten bij personeelsleden en studenten nog steeds leidt tot ontevredenheid. Nochtans is de commissie van mening dat een aantal resultaten uit deze TRIS-bevragingen veel mogelijkheden tot verbetering biedt. Ook met betrekking tot de IT-problemen uit het verleden werden nog geen duidelijke verbeteringstrajecten opgezet. Hoewel deze problemen al lange tijd gekend zijn, is het overleg pas zeer recent opgestart. Het ontbreekt de opleiding aan concrete actieplannen.

Een aantal aandachtspunten die bleken uit de vorige visitatie van de opleiding, is volgens de commissie te laat en te weinig opgevolgd en omgezet naar concrete verbeteringsacties. De betrokkenheid van de opleiding bij interne kwaliteitszorg dient nog steeds te worden verhoogd en de systematische leerbegeleiding bij de stage, de praktijkgerichtheid van het opleidingsprogramma, de internationaal gerichte activiteiten en de alumniwerking zijn nog steeds belangrijke aandachtspunten. De commissie is van mening dat de opleiding deze punten onvoldoende heeft opgenomen en niet bovenaan de prioriteitenlijst heeft geplaatst.

Op basis van de gevoerde gesprekken en de ingekeken documenten kan de commissie besluiten dat binnen de opleiding wel enkele verbeteringstrajecten lopen. Meestal zijn deze ontstaan uit individuele initiatieven van docenten. De commissie waardeert het dat docenten opgevangen signalen over ontevredenheid of suggesties aangrijpen om verbeteringsacties op te zetten binnen de eigen mogelijkheden. Zij betreurt het wel dat docenten hierbij te weinig worden aangestuurd en ondersteund. Ook de lopende verbeteringstrajecten op opleidingsniveau

zijn niet gebaseerd op de resultaten van de uitgevoerde bevestigingen, en zij werken niet specifiek toe naar de vooropgestelde doelstellingen. De commissie besluit daarom dat de verbeteringsacties niet kaderen in een algemeen beleid inzake kwaliteitszorg. Zij meent dat de centrale diensten inzake kwaliteitszorg de opleiding hierin beter kunnen ondersteunen. Tot slot meent de commissie dat de opleiding meer actoren dient te betrekken bij het opzetten van verbeteringsacties, om het draagvlak en de slaagkansen ervan te vergroten.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Er dient dringend een kwaliteitszorgbeleid te worden opgesteld met duidelijke prioriteiten en verbeteringsacties.

De commissie raadt de opleiding aan pijnpunten uit het verleden dringend op te nemen, daar deze nog steeds op ontevredenheid stuiten en tot nog toe niet leiden tot verbetering.

De commissie beveelt aan de verbeteringsacties meer te baseren op de verzamelde meetresultaten en meer te richten naar de vooropgestelde doelstellingen.

#### **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 is van mening dat een aantal actoren binnen de opleiding voldoende wordt betrokken bij de interne kwaliteitszorg en de algemene werking. De commissie is tevreden over de betrokkenheid van alle relevante actoren bij de TRIS-bevraging. Daarnaast heeft het personeel van de opleiding inspraak via de opleidingsraad per afstudeerrichting en de vakwerkgroepen. Studenten worden systematisch bevestigd, en worden ook via de studentencommissie structureel betrokken bij het beleid en de interne kwaliteitszorg op opleidingsniveau. Daarnaast zijn studenten vertegenwoordigd via de studentenraad op departementaal en hogeschoolniveau. Het werkveld wordt betrokken bij de opleiding via de werkveldcommissie en de lopende informele contacten tussen docenten en actoren in het beroepenveld. De commissie is wel van mening dat de betrokkenheid van alumni te beperkt is. Zij worden enkel op informele wijze bevestigd via individuele contacten. Er zijn geen frequente, structurele bevestigingen en er is geen formeel orgaan of alumniwerking waarmee zij worden betrokken bij de interne kwaliteitszorg van de opleiding.

Uit de gevoerde gesprekken besluit de commissie dat docenten tevreden zijn over de inspraakmogelijkheden op opleidingsniveau. Het onderwijzende personeel waardeert de grote bewegingsvrijheid dat men binnen de afstudeerrichtingen krijgt, bijvoorbeeld met betrekking tot de opbouw van het curriculum en de keuze van evaluatievormen. Toch meent de commissie dat meer coördinatie en afspraken, waarbij docenten inspraak krijgen, de kwaliteit ten goede zou komen. Hoewel de commissie vaststelde dat er formele inspraakorganen zijn voor personeelsleden, is zij van mening dat hun betrokkenheid nog kan worden vergroot. De opleiding organiseert bijvoorbeeld geen systematische bevestigingen van personeelsleden en verzamelt dus geen gegevens over tevredenheid of professionaliseringsbehoeften. Daarnaast meent zij dat de communicatie naar personeelsleden kan worden vergroot om de betrokkenheid te optimaliseren. Vooral beslissingen die op hogeschoolniveau of departementaal niveau worden genomen, worden volgens de commissie te weinig doorgegeven naar het opleidingsniveau en alle personeelsleden. Omdat deze communicatie spaak loopt, wordt

de samenwerking tussen deze niveaus bemoeilijkt. Er is wel vertegenwoordiging van de opleiding in de departementsraad, maar docenten hebben niet het gevoel inspraak te hebben op dit niveau.

Uit de gesprekken met de studenten bleek dat zij erg tevreden zijn over de werking van de studentencommissie. In het kader van het verbeteringsperspectief meent de commissie wel dat de betrokkenheid van de studenten kan worden verbeterd. De inspraak van studenten beperkt zich momenteel immers tot voornamelijk organisatorische aspecten. Studenten krijgen bijvoorbeeld geen inspraak bij curriculumhervorming. De commissie is tevreden over de studentenbevraging, maar vraagt de opleiding wel de respons te verhogen. Daarnaast meent de commissie dat de resultaten van deze bevragingen beter gecommuniceerd moeten worden naar de betrokken actoren. Het administratieve en technische personeel wordt bijvoorbeeld niet geïnformeerd over voor hen relevante resultaten. Tot slot oordeelt de commissie positief over de opvolging van verbeteringspunten die studenten aanbrengen. De studenten lieten de commissie weten dat meestal actie wordt ondernomen als zij de opleiding vragen om verbeteringen door te voeren. Dit was in het verleden al het geval voor verbeteringen in de infrastructuur en bij het spreiden van opdrachten.

Uit de beschikbare verslagen van de werkveldcommissie besluit de commissie dat de betrokkenheid van het werkveld bij de opleiding beperkt is. In deze commissie worden immers weinig initiatieven genomen om systematisch input te verzamelen over mogelijke verbeteringspunten en inhoudelijke aanpassingen op basis van noden van het werkveld. De commissie is van mening dat de werking van dit inspraakorgaan efficiënter kan worden ingevuld. Daarnaast kan meer aandacht worden geschonken aan de samenstellingscriteria en het waarborgen van de onafhankelijkheid binnen deze commissie.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

Alle betrokken actoren dienen meer systematisch en actief te worden betrokken bij het beleid en de interne kwaliteitszorg van de opleiding en de hogeschool. Dit geldt in het bijzonder voor werkveldvertegenwoordigers en alumni.

De commissie vraagt aandacht voor initiatieven die de respons bij bevragingen kunnen verhogen.

De commissie raadt aan de communicatie van het beleid naar de actoren binnen de opleiding te verbeteren om de betrokkenheid van de personeelsleden te vergroten.

#### **Oordeel over onderwerp 5, interne kwaliteitszorg: onvoldoende**

Op basis van de oordelen over:

|  |             |
|--|-------------|
| facet 5.1, evaluatie resultaten:   | voldoende   |
| facet 5.2, maatregelen tot verbetering:                                  | onvoldoende |
| facet 5.3, betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld: | voldoende   |

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

De visitatiecommissie maakt een negatieve afweging en stelt dat de opleiding onvoldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. Het gebrek aan verbeteringsmaatregelen, en in het bijzonder het te lage ambitieniveau van de opleiding om in de toekomst degelijke verbeteringsmaatregelen uit te werken, geven

de commissie weinig vertrouwen dat de opleiding via een systematisch kwaliteitssystem de opleiding naar een hoger niveau wil tillen.

## 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:**

De commissie was tevreden over het gerealiseerde niveau van het Nederlands en de schriftelijke vaardigheden binnen de ingekeken eindwerken. Ook vakinhoudelijk voldoen de meeste eindwerken volgens de commissie aan het minimale niveau. De commissie is echter niet tevreden over het gerealiseerde niveau van kritische reflectie en zelfreflectie in de eindwerken en de stageverslagen. De reflectie die de studenten maken over de stage-ervaringen en de leeractiviteiten, blijven beperkt tot een erg beschrijvend niveau. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om via een intensieve begeleiding en een portfolio aan deze competentie te werken.

Op basis van de gevoerde gesprekken en de resultaten van de bevragingen kan de commissie besluiten dat de studenten, de alumni en het werkveld tevreden zijn over het gerealiseerde niveau van de opleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld zijn in het bijzonder tevreden over de praktijkgerichtheid, de aandacht voor verschillende oplossingen en de nauwgezette manier van werken bij stagiairs en alumni. Alumni voelen zich voldoende voorbereid op de instap in het werkveld. De tewerkstelling van de afgestudeerden blijkt dan ook vlot te verlopen. Enkele studenten worden ook aangenomen op hun stageplaats. De vertegenwoordigers van het werkveld bleken wel minder overtuigd van de actuele vak kennis en de talenkennis van de studenten. Het viel de commissie op dat veel alumni de keuze maken om verder te studeren. Uit de gegevens van de opleiding blijkt dat 42,8 procent van de afgestudeerden hiervoor kiest. De opleiding heeft zicht op de studies die hierbij het meeste worden gekozen, namelijk Handelswetenschappen en beroepsspecifieke opleidingen of bedrijfsopleidingen.

Hoewel de commissie de eigen klemtonen die de opleiding in het programma wil leggen, respecteert, stelt zij zich vragen bij het relatief lage aantal vrijstellingen dat de opleiding verkrijgt bij het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB). Zij vraagt de opleiding voldoende aandacht te hebben voor het verwachte gerealiseerde niveau vanuit deze beroepsorganisatie.

Tot slot is de commissie van mening dat de resultaten met betrekking tot internationalisering beperkt zijn. Zij meent dat de opleiding zowel studenten als docenten meer dient te stimuleren voor deelname aan internationale activiteiten en uitwisselingsprogramma's. De commissie waardeert het dat de opleiding naar alternatieven zoekt voor langdurige uitwisselingsprogramma's, omdat de interesse bij studenten hiervoor gering is. Voorbeelden hiervan zijn korte uitwisselingen met Nederland, *internationalisation@home* en het organiseren van opleidingsonderdelen met buitenlandse studenten. De commissie moedigt de opleiding aan om verder te kijken dan Nederland voor internationale contacten. De opleiding zou de nabijheid van verschillende grote steden, bijvoorbeeld in Duitsland, kunnen uitspelen als extra troef met betrekking tot internationale uitwisseling.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie stelt dat de opleiding het bereikte niveau van kritische (zelf)reflectie bij de studenten moet verhogen, zodat dit in de eindwerken of stageverslagen niet wordt beperkt tot een beschrijvend niveau.

De participatie aan studenten- en docentenuitwisseling dient te worden verhoogd.

De commissie beveelt de opleiding aan voldoende aandacht te besteden aan het verwachte gerealiseerde niveau van de beroepsorganisaties in het domein van accountancy-fiscaliteit.

## 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: onvoldoende**

**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. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. 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 betreurt het dat de opleiding geen ambitieuze streefcijfers formuleert. De opleiding streeft naar een percentage van 45 procent, dat staat voor het aantal generatiestudenten dat slaagt voor meer dan 75 procent van de opgenomen studiepunten. Ondanks dit lage streefcijfer werd dit in academiejaar 2006-2007 niet gehaald. De commissie meent dat de opleiding geen grondig onderzoek voert naar het onderwijsrendement dat zij kan bereiken met de beschikbare middelen, en naar de sterktes en zwaktes met betrekking tot de bereikte eindresultaten. Zij vraagt de opleiding meer aandacht te hebben voor concrete en realistische streefcijfers, alsook een beleid en concrete actieplannen om deze streefcijfers te bereiken. De commissie vindt dat de opleiding een meer systematische en diepgaande analyse moet uitvoeren van de slaagpercentages, zodat deze kunnen worden afgetoetst aan vooraf geformuleerde streefdoelen. De commissie meent dat de lage streefcijfers tekenend zijn voor het lage ambitieniveau van de opleiding, zoals toegelicht bij onderwerp 5 - Kwaliteitszorg.

In het eerste jaar van de opleiding valt ongeveer de helft van de studenten uit. De commissie is van mening dat de opleiding voldoende zicht heeft op de redenen van deze drop-out. Uit een analyse van de resultaten van de uitstroomenquête en de uitstroomgesprekken blijkt dat bijna de helft van de afhakers kiest voor de overstap naar het werkveld, een kwart een foute studiekeuze maakt en zich wil heroriënteren en een kleiner deel meent niet de juiste studiemethoden te hebben. De opleiding onderzocht ook verbanden tussen vooropleidingen en drop-out, maar kon hieruit geen duidelijke conclusies trekken. Daarnaast is de commissie positief over het feit dat de opleiding de evolutie van de gemiddelde studieduur opvolgt. Deze wijkt niet sterk af van de gemiddelde studieduur in andere opleidingen binnen de hogeschool. De commissie meent wel dat de opleiding de redenen van niet-slagen dient te onderzoeken. Momenteel heeft de opleiding te weinig zicht op de redenen waarom studenten niet slagen voor bepaalde opleidingsonderdelen.

De studenten lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over de al genomen initiatieven die de opleiding neemt om de slaagpercentages te verhogen. De intensieve begeleiding en de organisatie van monitoraten heeft volgens de studenten een positief effect op de slaagcijfers. De commissie kon de resultaten hiervan op het moment van het bezoek echter nog niet vaststellen. Zij waardeert het dat er binnen de opleiding aandacht is voor het verhogen van het behaalde rendement, maar ze stelde vast dat deze inspanningen nog niet volstaan om met de studenten een maximaal rendement te behalen, rekening houdend met de instroom.

Tot slot stelde de commissie vast dat de opleiding de eigen resultaten en het rendement niet actief vergelijkt met andere opleidingen of instellingen. Zij meent dat meer aandacht voor benchmarking de opleiding meer inzicht kan verschaffen over de bereikte resultaten, en ze kan inspireren en stimuleren om het onderwijsrendement te verhogen.

#### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De opleiding dient voldoende ambitieuze streefcijfers te formuleren en grondiger onderzoek uit te voeren naar het eigen onderwijsrendement.

De commissie raadt de opleiding aan meer systematische en diepgaande analyses te doen van de slaagpercentages en deze aan streefcijfers af te toetsen.

De commissie beveelt aan de redenen voor niet-slagen te onderzoeken.

#### **Oordeel over onderwerp 6, resultaten: onvoldoende**

Op basis van de oordelen over:

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| facet 6.1, gerealiseerd niveau: | voldoende   |
| facet 6.2, onderwijsrendement:  | onvoldoende |

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp onvoldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie meent dat het voldoende oordeel voor het gerealiseerde niveau het onvoldoende oordeel voor het onderwijsrendement niet kan compenseren. Hoewel de opleiding haar eigen vooropgestelde doelstellingen behaalt, signaleert de commissie een laag ambitieniveau op het vlak van domeinspecifieke doelstellingen (facet 1.2), internationale gerichtheid (facet 2.1) en het uitzetten van gestructureerde verbeteringsmaatregelen (facet 5.2). Het geheel van deze overwegingen leidt de commissie tot het besluit dat de behaalde resultaten van de opleiding onvoldoende zijn.

## Globaal 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 meent dat de informatie in het zelfevaluatierapport niet volledig adequaat was. Deze informatie gaf geen volledig beeld van de realiteit van de opleiding en was niet vlot geschreven. De commissie betreurt het dat het zelfevaluatierapport van erg beschrijvende aard was. Zij miste kritische reflectie en een duidelijke sterkte-zwakteanalyse van de opleiding. Het ZER kon binnen bepaalde facetten ook nog meer ondersteund worden door duidelijk cijfermateriaal.

Op basis van de oordelen over:

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| onderwerp 1, niveau en oriëntatie:   | voldoende   |
| onderwerp 2, programma:              | voldoende   |
| onderwerp 3, personeel:              | voldoende   |
| onderwerp 4, voorzieningen:          | voldoende   |
| onderwerp 5, interne kwaliteitszorg: | onvoldoende |
| onderwerp 6, resultaten:             | onvoldoende |

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



Overzichtstabel van de oordelen

|   | score facet | score onderwerp |
|---|-------------|-----------------|
| <b>Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding</b>                     |             | voldoende       |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie   | voldoende   |                 |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen                                       | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 2: Programma</b>   |             | voldoende       |
| Facet 2.1: Relatie doelstelling en inhoud                               | voldoende   |                 |
| Facet 2.2: Eisen professionele gerichtheid                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.3: Samenhang  | voldoende   |                 |
| Facet 2.4: Studieomvang   | oké         |                 |
| Facet 2.5: Studietijd   | voldoende   |                 |
| Facet 2.6: Afstemming vormgeving en inhoud                              | voldoende   |                 |
| Facet 2.7: Beoordeling en toetsing                                      | voldoende   |                 |
| Facet 2.8: Masterproef  | n.v.t.      |                 |
| Facet 2.9: Toelatingsvoorwaarden  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 3: Inzet van personeel</b>                                 |             | voldoende       |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel  | voldoende   |                 |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid                              | goed        |                 |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel   | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 4: Voorzieningen</b>                                       |             | voldoende       |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen                                      | onvoldoende |                 |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding  | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg</b>                              |             | onvoldoende     |
| Facet 5.1: Evaluatie resultaten   | voldoende   |                 |
| Facet 5.2: Maatregelen tot verbetering                                  | onvoldoende |                 |
| Facet 5.3: Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld | voldoende   |                 |
| <b>Onderwerp 6: Resultaten</b>  |             | onvoldoende     |
| Facet 6.1: Gerealiseerd niveau  | voldoende   |                 |
| Facet 6.2: Onderwijsrendement   | onvoldoende |                 |

De oordelen zijn van toepassing voor:

#### XIOS

#### XIOS Hogeschool Limburg

- professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, **met opleidingsvarianten:**

- afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit (AFI)
- afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen (FVE)

