

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

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 gematcht 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 en 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 zelfevaluatierapport 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 verzwaard. 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 performantieformulier 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.

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 (Gent)

voldoende (Aalst)

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

De opleiding is gehuisvest op twee vestigingsplaatsen: in Aalst huist het departement BEST en in Gent het departement BMER. De commissie stelde vast dat de studenten op de beide vestigingsplaatsen gebruik kunnen maken van een behoorlijke infrastructuur voor zowel klassikaal onderwijs als groepswork, zelfstudie en ontmoeting. Toch stelt de uitbreiding van nieuwe werkvormen de beide departementen voor de uitdaging om de bestaande infrastructuur permanent aan te passen. Het onderwijs in Aalst wordt georganiseerd in een nieuw gebouw (sinds 2004-2005) en in een aanpalend gerenoveerd gebouw. Globaal gezien zijn de lokalen, behalve de bibliotheek, er minder functioneel dan op de campus Mercator in Gent. In de gebouwen in Aalst is er een gebrek aan kleinere lokalen voor groepswork of persoonlijke begeleidingsgesprekken. De indeling van het gebouw is minder duidelijk dan op de campus Mercator. De lokalenaanduiding in BEST leek voor sommige diensten eerder geïmproviseerd. Gent is aantrekkelijk als internationale studentenstad, en de campus is goed bereikbaar met het openbaar vervoer. In de nabijheid is er een studentenhome van de hogeschool, waar het departement BMER vijftien van de 50 beschikbare kamers krijgt toegewezen. Het studentenhome biedt eveneens 150 plaatsen voor inkomende buitenlandse studenten. Een secretariaatsmedewerkster gaat jaarlijks op zoek naar geschikte huurkamers voor studenten. De vestiging in Aalst heeft door haar ligging een eerder provinciaal karakter.

In Aalst bezocht de commissie een aantal onderwijsruimtes (het gebouw telt er 28), computerlokalen (in totaal zes voor laptopgebruik en drie voorzien met vaste pc's) en een practicumklas. Alle leslokalen zijn voorzien van een whiteboard, een ad valvas-prikbord, een vaste of verplaatsbare dataprojector en een projectiescherm. In één lokaal is een smartboard aanwezig. Er zijn twee talenpracticumlokalen, waarvan één over een klassieke analoge uitrusting en een ander over digitale multimediale voorzieningen beschikt. In de meeste lokalen en in de centrale ontmoetingsruimte (agora) voor de studenten is een draadloos netwerk aanwezig. De gebouwen in Aalst beschikken over twee auditoria, een vergaderruimte, een lectorenkamer en een coördinatorenruimte. De secretariaatsruimten zijn centraal in een gemeenschappelijke gang gehuisvest. De studenten en het personeel kunnen gebruikmaken van een broodjesbar, een fietsenberging en een groene binnenplaats met zitgelegenheid. De campus is toegankelijk voor andersvaliden. In het kader van een hogeschoolbreed milieuproject beschikt het gebouw van BEST al over een systeem van gescheiden afvalvoorziening. De commissie vernam dat dit zal uitgebreid worden naar de andere campussen van de Hogeschool Gent.

Het departement BMER heeft de beschikking over een 50-tal onderwijsruimtes. Elf lokalen zijn uitgerust als informaticalokalen en twee als multimediale talenpracticums. In een aantal lokalen is ERP-software geïnstalleerd op de computers. Eén lokaal is speciaal ingericht als 'aardrijkskundelokaal' met aangepast didactisch materiaal voor de opleidingsonderdelen Verzendingen en Transportgeografie van de afstudeerrichting LOG. Een zestal grotere lokalen is voorzien van geluidsversterking. Op de bovenste verdieping bevindt zich een zeer ruim multifunctioneel lokaal voor groepswork en speciale projecten, zoals het 'Topteamspel'. In dit lokaal bevinden zich drie beamers met projectiescherm en een smartboard. De aankoop van nieuwe smartboards is gebudgetteerd, en een opleiding voor het personeel is voorzien. De gewone leslokalen zijn voorzien van losse tafeltjes en stoelen. Dat laat flexibel gebruik toe voor groeps- of projectwork. Vier kleinere lokalen zijn uitermate geschikt voor groepswork. Elk leslokaal is voorzien van een bord, beamer en projectiescherm en heeft toegang tot het

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 onderzoeksl lokalen, 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 informatievaardigheden. 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 aantrekkelijkere 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) 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 bevragingplan 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 onderwerp |
|---|--|--------------------|
| Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding | | voldoende |
| Facet 1.1: Niveau en oriëntatie | goed | |
| Facet 1.2: Domeinspecifieke eisen | voldoende: REP, MM goed: AFI, FVE, LOG, MAR, KMO | |
| Onderwerp 2: Programma | | 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 | 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 | |
| Onderwerp 3: Inzet van personeel | | voldoende |
| Facet 3.1: Kwaliteit personeel | voldoende | |
| Facet 3.2: Eisen professionele gerichtheid | voldoende | |
| Facet 3.3: Kwantiteit personeel | voldoende | |
| Onderwerp 4: Voorzieningen | | voldoende |
| Facet 4.1: Materiële voorzieningen | goed (Gent) voldoende (Aalst) | |
| Facet 4.2: Studiebegeleiding | goed | |
| Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg | | 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 | |
| Onderwerp 6: Resultaten | | voldoende |
| 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)