

ONDERWIJSVISITATIE

## Handelsingenieur en Handelswetenschappen

Een onderzoek naar de kwaliteit van de academisch gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelsingenieur, de academische gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelswetenschappen / Business Administration, de academische bacheloropleiding Toegepaste economische wetenschappen en de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management 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

4 december 2012

De onderwijsvisitatie Handelsingenieur, Handelswetenschappen / Business Administration / Toegapaste economische wetenschappen en Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management

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/2012/8696/20

## 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 academisch gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelsingenieur, de academisch gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelswetenschappen / Business Administration, de academische bachelor Toegepaste economische wetenschappen en de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management in Vlaanderen.

De visitatiecommissie heeft hierbij de vernieuwde 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 secretaris van de visitatiecommissie voor de betrokkenheid en deskundige inzet waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd.

Marc Vandewalle  
secretaris-generaal

Bert Hoogewijs  
voorzitter



## inhoudsopgave

---

voorwoord.....	3
inhoudsopgave .....	5
deel 1: algemeen deel .....	7
De onderwijsvisitatie Handelsingenieur, Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen en Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management.....	9
1.1 inleiding .....	9
1.2 de betrokken opleidingen .....	9
1.3 de visitatiecommissie .....	9
1.3.1 samenstelling .....	9
1.3.2 taakomschrijving.....	10
1.3.3 werkwijze.....	11
1.3.4 oordeelsvorming.....	13
1.4 indeling van het rapport.....	13
deel 2: Handelsingenieur .....	15
Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader Handelsingenieur .....	17
1.1 inleiding .....	17
1.2 domeinspecifieke competenties .....	17
1.2.1 gehanteerde input .....	17
1.2.2 domeinspecifieke competenties .....	17
1.3 besluit.....	19
Hoofdstuk 2 Opleidingsrapport Handelsingenieur .....	21
Hogeschool-Universiteit Brussel .....	21
Bijzonder kwaliteitskenmerk: Duurzame ontwikkeling .....	64
deel 3: Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen.....	69
Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader Handelswetenschappen .....	71
1.1 inleiding .....	71
1.2 domeinspecifieke competenties .....	71
1.2.1 gehanteerde input .....	71
1.2.2 domeinspecifieke competenties .....	71
1.3 besluit.....	72
Hoofdstuk 2 De opleidingen Handelswetenschappen in vergelijkend perspectief .....	75
Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding .....	76
Onderwerp 2 Programma.....	76
Onderwerp 3 Inzet van personeel .....	78
Onderwerp 4 Voorzieningen.....	79
Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg .....	80
Onderwerp 6 Resultaten .....	81
Hoofdstuk 3 Vergelijkende tabel kwaliteitsaspecten Handelswetenschappen.....	83
Hoofdstuk 4 Opleidingsrapporten Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen .....	87
Hogeschool Gent .....	87

Hogeschool-Universiteit Brussel .....	129
Thomas More Antwerpen .....	177
deel 4: Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management.....	219
Hoofdstuk 1    Het domeinspecifiek referentiekader Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid ....	221
1.1    inleiding .....	221
1.2    domeinspecifieke competenties .....	221
1.2.1    gehanteerde input .....	221
1.2.2    domeinspecifieke competenties .....	221
1.3    besluit.....	222
Hoofdstuk 2    Opleidingsrapport Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management .....	223
Hogeschool-Universiteit Brussel .....	223
bijlagen .....	267

# algemeen deel





# De onderwijsvisitatie Handelsingenieur, Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen en Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management

## 1.1 inleiding

In dit rapport brengt de visitatiecommissie verslag uit van haar bevindingen over de onderwijskwaliteit van de academisch gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelsingenieur, de academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen / Business Administration, de academische bachelor Toegepaste economische wetenschappen en de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management, die zij in het najaar van 2011 en het voorjaar van 2012 in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) heeft onderzocht.

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

## 1.2 de betrokken opleidingen

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

- 20, 21, 22 en 23 maart 2012 Hogeschool-Universiteit Brussel

De opleiding Handelswetenschappen wordt door drie hogescholen aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 15, 16 en 17 februari 2012 Hogeschool Gent
- 20, 21, 22 en 23 maart 2012 Hogeschool-Universiteit Brussel
- 29, 30 november en 1 december 2011 Thomas More Antwerpen

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

- 20, 21, 22 en 23 maart 2012 Hogeschool-Universiteit Brussel

De academische bachelor Toegepaste economische wetenschappen van de Hogeschool-Universiteit werd door de visitatiecommissie bezocht op:

- 20, 21, 22 en 23 maart 2012 Hogeschool-Universiteit Brussel

De opleidingen Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid en International Business Economics and Management wordt door één hogeschool aangeboden. De visitatiecommissie bezocht op:

- 20, 21, 22 en 23 maart 2012 Hogeschool-Universiteit Brussel

## 1.3 de visitatiecommissie

### 1.3.1 samenstelling

De visitatiecommissie werd samengesteld conform de procedure van de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR/VLHORA, september 2008*. Meer in het bijzonder werden de richtlijnen van de Erkenningscommissie Hoger

Onderwijs met betrekking tot de onafhankelijkheid van de commissieleden opgevolgd. De visitatiecommissie werd samengesteld door het bestuursorgaan van de VLHORA in haar vergadering van 30 september 2011 en door het bestuursorgaan van de VLIR in haar vergadering van 17 februari 2011.

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

Voorzitter en domeindeskundige:	Tom Groot
Onderwijsdeskundige:	Jan Nedermeijer
Domeindeskundige:	Allard van Riel
Domeindeskundige:	Hans van Kranenburg
Student:	Cécilia Trussart

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

Voorzitter en domeindeskundige:	Tom Groot
Onderwijsdeskundige:	Jan Nedermeijer
Domeindeskundige:	Allard van Riel
Domeindeskundige:	Hans van Kranenburg
Domeindeskundige:	Wim During
Domeindeskundige:	Hein Roelfsema
Student:	Cécilia Trussart

De visitatiecommissie die **Thomas More Antwerpen** bezocht heeft.

Voorzitter en domeindeskundige:	Tom Groot
Onderwijsdeskundige:	Jan Nedermeijer
Domeindeskundige:	Allard van Riel
Domeindeskundige:	Hans van Kranenburg
Student:	Cécilia Trussart

Vanuit de VLHORA werden een projectbegeleider en een secretaris aangesteld. Voor de visitatie van de opleiding Handelsingenieur, Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen en Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management waren dit:

<b>Projectbegeleider:</b>	Klara De Wilde
<b>Secretaris:</b>	Jetje De Groof

De waarnemer namens de VLIR was Els Van Zele.

### 1.3.2 taakomschrijving

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

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

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

### 1.3.3 werkwijze

De visitatie van de opleidingen Handelsingenieur, Handelswetenschappen / Business administration / Toegepaste economische wetenschappen en Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management aan de hogescholen gebeurde conform de werkwijze zoals die is vastgelegd in de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, september 2008*.

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

- fase 1, de installatie van de commissie;
- fase 2, de voorbereiding;
- fase 3, het visitatiebezoek;
- fase 4, overleg met de visitatiecommissie Economische wetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen en handelsingenieurwetenschappen en VLIR
- fase 5, de schriftelijke rapportering.

#### Fase 1 De installatie van de visitatiecommissie

Op 29 september 2011 werd de visitatiecommissie officieel geïnstalleerd.

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

#### Fase 2 De voorbereiding

De visitatiecommissie heeft een domeinspecifiek referentiekader voor de opleidingen opgesteld en aan de opleidingen bezorgd. De commissie nam kennis van het domeinspecifiek referentiekader van de opleidingen die in de VLIR visitatie Economische wetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen en handelsingenieurwetenschappen werden ingedeeld.

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

### Fase 3 Het visitatiebezoek

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

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

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

### Fase 4 Overleg met de visitatiecommissie Economische wetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen en handelsingenieurwetenschappen en VLIR

Na de visitatiebezoeken hield de voorzitter van de visitatiecommissie overleg met de voorzitter van de clustercommissie ZIJ-instroomrichtingen van de VLIR, waarbij gelijkaardige elementen en verschillen werden besproken tussen de opleidingen die bij de cluster ZIJ-instroom van de VLIR visitatie Economische wetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen en handelsingenieurwetenschappen werden ingedeeld en de master Internationale Bedrijfseconomie en het Bedrijfsbeleid / International business economics and management, ingericht door de Hogeschool-Universiteit Brussel, die in de VLHORA visitatie Handelswetenschappen werd ondergebracht.

### Fase 5 De schriftelijke rapportering

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

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

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

Conform de handleiding heeft een aantal hogescholen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een bijlage toe te voegen.

#### **1.3.4 oordeelsvorming**

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

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

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

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

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

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

Het rapport bestaat uit drie delen. In het eerste deel vindt u de algemene inleiding met betrekking tot de academisch gerichte bachelor- en masteropleidingen Handelsingenieur, de academisch gerichte bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen / Business Administration, de academische bacheloropleiding Toegepaste economische wetenschappen en de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid / International Business Economics and Management.

In het tweede deel beschrijft de visitatiecommissie in hoofdstuk 1 het domeinspecifiek referentiekader van Handelsingenieur. In hoofdstuk 2 bevindt zich het deelrapport.

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

afzonderlijke hogeschool en zijn gemakshalve geordend naar alfabetische volgorde van de benaming van de hogescholen.

In het vierde deel beschrijft de visitatiecommissie in hoofdstuk 1 het domeinspecifiek referentiekader van Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid. In hoofdstuk 2 bevindt zich het deelrapport.

# Handelsingenieur





# Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader Handelsingenieur

## 1.1 inleiding

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

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

## 1.2 domeinspecifieke competenties

### 1.2.1 gehanteerde input

#### referentiekaders van de opleidingen

- Competentieprofiel van Hogeschool-Universiteit Brussel

#### brondocumenten onderschreven door werkveld

- Vlor, Studie 169 beroepsprofielen handelswetenschappen en excursie handelsingenieur

### 1.2.2 domeinspecifieke competenties

#### domeinspecifieke competenties voor de academisch gerichte bacheloropleiding Handelsingenieur

De afgestudeerde bachelor Handelsingenieur

- beschikt over kennis van en inzicht in de bedrijfskunde en kan die gericht gebruiken bij de analyse en oplossing van bedrijfsproblemen;
- beschikt over kennis van en inzicht in een of meerdere disciplines van de technische- en natuurwetenschappen;
- beschikt over kennis van en inzicht in de verschillende functionele domeinen van het bedrijfsmanagement en de samenhang ertussen;
- beschikt over kennis van en inzicht in de economische wetenschap en kan de relevantie ervan voor het bedrijfsmanagement inschatten, ook in een internationale context;
- beschikt over kennis van en inzicht in aanverwante humane wetenschappen en kan deze doelgericht gebruiken bij de analyse van bedrijfsproblemen;
- beschikt over kennis van en heeft inzicht in de ondersteunende wetenschappen (wiskunde, statistiek, ...) en hun toepassingen binnen de technische wetenschappen en de bedrijfskunde en kan deze adequaat aanwenden;

---

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

- is in staat vanuit verschillende disciplines, met de daarbij behorende methoden en technieken, operationele - en managementprocessen te analyseren en verklaren ter ondersteuning van managementbeslissingen;
- kan methodes van bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek selecteren, correct toepassen, de resultaten ervan wetenschappelijk verwerken en kritisch evalueren;
- kan onder begeleiding een onderzoeksvraag formuleren over een bedrijfsprobleem en gepaste onderzoeksmethodes kritisch hanteren om tot een probleemoplossing te komen;
- kan doelgericht wetenschappelijke informatie opzoeken, evalueren en verwerken, en er correct naar refereren;
- geeft blijk van een onderzoekende attitude;
- kan functioneren als lid van een team in verschillende rollen;
- kan vlot en helder communiceren en rapporteren. Beheerst technieken en vaardigheden voor een efficiënte en effectieve bedrijfscommunicatie;
- geeft blijk van management- en ondernemerschapsvaardigheden;
- kan sociale en ethische aspecten van bedrijfsvoering onderkennen en er kritisch over reflecteren.

### **domeinspecifieke competenties voor de masteropleiding Handelsingenieur**

Vanuit de verdieping van de in de bacheloropleiding bereikte competenties, zal de afgestudeerde master Handelsingenieur:

- geavanceerde kennis en inzicht hebben in de gekozen specialisatie en deze relateren aan het algemeen kader van de bedrijfskundige en technologische wetenschap;
- in staat zijn om op basis van vooraf gestelde eisen en wensen, met gebruik van technische en bedrijfskundige kennis, bestaande systemen en processen opnieuw te ontwerpen of te wijzigen;
- vanuit deze kennis doelgericht en wetenschappelijk gefundeerd advies geven als expert met kritische aandacht voor het brede kader van het bedrijfsleven;
- het bedrijfsproces organiseren, plannen en opvolgen vanuit de concrete bedrijfscontext met speciale aandacht voor innovatie processen;
- beschikken over kennis van en inzicht in de manier waarop maatschappelijke, internationale en organisatorische ontwikkelingen invloed hebben op het bedrijfsleven en er deskundig en gepast mee omgaan;
- de onderzoeksmethoden en -technieken die relevant zijn voor de gekozen specialisatie op een wetenschappelijk gefundeerde manier selecteren en toepassen ter ondersteuning van beslissingen;
- zelfstandig een bedrijfsgericht onderzoeksproject concipiëren, plannen en uitvoeren op het niveau van een beginnend onderzoeker;
- blijk geven van management- en ondernemerschapsvaardigheden vanuit een concrete bedrijfscontext en hierbij de sociale en ethische aspecten van de bedrijfsvoering betrekken;
- projectmatig werken: interdisciplinaire problemen aanpakken, in diverse rollen effectief en efficiënt functioneren in een (multidisciplinair en/of internationaal) team;
- doeltreffend en overtuigend schriftelijk en mondeling communiceren met, vakgenoten en anderen;
- belangrijke evoluties en innovaties binnen het domein van de bedrijfskunde en de technologie detecteren, opvolgen en beoordelen en als input gebruiken in complexe bedrijfscontexten;
- het belang van levenslang leren en de nood aan continue vorming onderkennen.

### ***opleidingsgebonden domeinspecifieke competenties***

De afgestudeerde bachelor/master Handelsingenieur:

- heeft een ingesteldheid tot duurzaam handelen.

### **1.3 besluit**

De commissie heeft kennis genomen van het competentieprofiel Handelsingenieur dat de opleiding hanteert. Zij is van mening dat het competentieprofiel breed en gedetailleerd is beschreven. De commissie heeft gekozen om de competenties van haar domeinspecifiek referentiekader op een hoger aggregatieniveau te formuleren en ook een meer competentiegestuurde formulering te gebruiken.

De commissie interpreteert dit domeinspecifiek referentiekader als de minimum eisen waaraan de afgestudeerden moeten voldoen. In dit licht zal zij nagaan hoe de opleiding deze minimum eisen concretiseert in het programma.

De commissie zal ook nagaan op welke manier de opleiding zich profileert. Zij zal aandacht besteden aan de argumentatie die ten grondslag ligt van de keuzes van de opleiding.

Ten slotte zal de commissie specifiek nagaan op welke manier het kwalitatief omschreven onderscheid tussen de bachelor- en de masteropleiding gestalte krijgt binnen het programma.



## Hoofdstuk 2 Opleidingsrapport Handelsingenieur

Hogeschool-Universiteit Brussel

### **Algemene toelichting bij de academische bachelor- en masteropleiding Handelsingenieur aan de Hogeschool-Universiteit Brussel**

De opleiding Handelsingenieur wordt georganiseerd door de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB). De HUB maakt deel uit van de Associatie KU Leuven, en is een samenwerkingsverband tussen de HUB-EHSAL en de HUB-KUB. Aan de HUB worden zowel academisch als professioneel gerichte opleidingen aangeboden. De academische opleidingen van de hogeschool situeren zich in de studiegebieden Economie en toegepaste economische wetenschappen, Rechten, notariaat en criminologische wetenschappen en Taal- en letterkunde. Ze worden verzorgd door de faculteiten Economie & management, Rechten en Taal & letteren. Professioneel gerichte bacheloropleidingen zijn er in de studiegebieden Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Lerarenopleiding en Sociaal-agogisch werk. De instelling is verspreid over drie campussen, die alle om en rond Brussel zijn gelegen. De opleidingen Handelsingenieur wordt aangeboden op de Campus Brussel, die zich in het centrum van Brussel bevindt.

De opleiding Handelsingenieur maakt deel uit van de faculteit Economie & management, waarin enkel academische opleidingen worden aangeboden. Naast de opleidingen Handelsingenieur zijn dat de bachelor- en masteropleidingen Milieu- en preventiemanagement en Handelswetenschappen. De instelling voorziet ook een internationale, Engelstalige opleiding, die equivalent is aan de opleiding Handelswetenschappen, namelijk de bachelor-master *Business Administration*. Daarnaast organiseert de faculteit ook de master in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid en zijn internationale, Engelstalige variant, de master of *International business economics and management*.

In de tweede helft van de twintigste eeuw werden sommige van de toenmalige economische hogescholen, die ook 'handelshogescholen' werden genoemd, geïntegreerd in de universiteiten. Andere van deze hogescholen kregen de status van 'autonome' hogeschool. Een van deze autonome hogescholen was de EHSAL (Economische Hogeschool Sint-Aloysius), die de enige hogeschool werd die de opleiding Handelsingenieur aanbood. Daarnaast werd de opleiding Handelsingenieur ook door de universiteiten georganiseerd. Aan de KUB (Katholieke Universiteit Brussel) werd de kandidaturen van deze opleiding aangeboden.

In navolging van het Decreet betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (het 'Structuurdecreet') van 4 april 2003 werden deze opleidingen Handelsingenieur van de EHSAL en de KUB omgevormd van een opleiding van twee cycli tot een bachelor-masteropleiding. Deze omvorming gebeurde gradueel met de invoering van het eerste bachelorjaar in het academiejaar 2004-2005.

In diezelfde periode waren de EHSAL en KUB ook onderhevig aan verschillende fusiebewegingen. Op 1 januari 2003 werd de EHSAL-Europese Hogeschool Brussel opgericht als gevolg van de samenwerking tussen de IRIS Hogeschool Brussel, de Katholieke Hogeschool Brussel en de EHSAL. Op 5 juli 2007 werd een intentieverklaring ondertekend voor nauwe samenwerking tussen de EHSAL, de Katholieke Universiteit Brussel, het HONIM en de VLEKHO in wat later de HUB zou worden. Deze rationaliseringsbewegingen leidden tot een integratie van de opleidingsprogramma's Handelsingenieur van de EHSAL en de KUB.

De HUB maakt deel uit van de Associatie KU Leuven en de faculteit Economie & management is lid van de Geïntegreerde Faculteit Economische, Toegepaste Economische en Handelswetenschappen van de associatie. Het Gemeenschappelijk Beheersorgaan van die geïntegreerde faculteit overlegt sinds 2006 over de samenwerking op onderwijsvlak en de begeleiding inzake academisering. Wanneer in 2013 de academische opleidingen integreren in de KU Leuven, zal dit gebeuren binnen het kader van deze geïntegreerde faculteit, die zal bestaan uit verschillende regionale subfaculteiten. De HUB zal hierbij samen met de KAHO een regionale

cluster binnen de associatie vormen, en hiertoe zal de organisatievorm van *University College* worden *gehanteerd*.

In het academiejaar 2011-2012 waren er 129 studenten ingeschreven in de bacheloropleiding Handelsingenieur. In de masteropleiding zaten 60 studenten. Voor de bacheloropleiding betekent dit een lichte daling ten opzichte van het academiejaar 2009-2010, toen 135 studenten waren ingeschreven. De daling voor de masteropleiding is iets groter, want in het academiejaar 2009-2010 bedroeg het studentenaantal in de masteropleiding nog 86.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de academisch gerichte bachelor en master

Beoordelingscriteria academisch gerichte bachelor:

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, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige managementtaken, 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 wetenschappelijke competenties als een onderzoekende houding, kennis hebben van onderzoeksmethoden en –technieken en deze adequaat kunnen toepassen, het vermogen om de relevante data te verzamelen die een oordeelsvorming over maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische vraagstukken kunnen sturen, een appreciatie van de onzekerheid, de ambiguïteit en de grenzen van de kennis en de vaardigheid tot het probleemgestuurd initiëren van onderzoek;
- het begrip van de wetenschappelijk-disciplinaire basiskennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, een systematische kennis van de kernelementen van een discipline met inbegrip van het verwerven van coherente en gedetailleerde kennis deels geïnspireerd door de nieuwste ontwikkelingen van de discipline en een begrip van de structuur van het vakgebied en de samenhang met andere vakgebieden.

Beoordelingscriteria master:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties op een gevorderd niveau als het vermogen om op een wetenschappelijke wijze te denken en te handelen, het om kunnen gaan met complexe problemen, het kunnen reflecteren op het eigen denken en werken en het kunnen vertalen van die reflectie naar de ontwikkeling van meer adequate oplossingen, het vermogen tot het communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten en leken en het vermogen tot oordeelsvorming in een onzekere context;
- het beheersen van algemene wetenschappelijke competenties op een gevorderd niveau als het kunnen gebruiken van methoden en technieken in onderzoek, het kunnen ontwerpen van onderzoek, het kunnen toepassen van paradigma's in het domein van de wetenschappen of kunsten en het kunnen aanduiden van de grenzen van paradigma's, het vermogen tot originaliteit en creativiteit met het oog op het continu uitbreiden van de kennis en inzichten en het samen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving;
- een gevorderd begrip en inzicht in de wetenschappelijk-disciplinaire kennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, inzicht hebben in de nieuwste kennis van het vakgebied of delen ervan, in staat zijn om de wijze waarop de theorievorming beweegt te volgen en te interpreteren, in staat zijn om in een of enkele delen van het vakgebied een originele bijdrage aan de kennis te leveren en het bezitten van specifieke bij het vakgebied horende vaardigheden als ontwerpen, onderzoeken, analyseren en diagnosticeren;
- hetzij het beheersen van de competenties nodig voor het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek of de zelfstandige beoefening van de kunsten op het niveau van een beginnend onderzoeker of kunstenaar, hetzij het beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties nodig voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke of artistieke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De doelstellingen van de bachelor- en masteropleiding Handelsingenieur zijn enerzijds gebaseerd op de opdrachtverklaring, de missie en de onderwijsvisie van de HUB, en anderzijds op de profilering van de opleiding zelf. De HUB stelt in haar missie de ontwikkeling van de talenten van de studenten, hun persoonlijke groei en maatschappelijk engagement voorop. De onderwijsvisie is gestoeld op het basisprincipe 'praktijk als oriëntatie, wetenschap als fundering'. Flexibiliteit, diversiteit, zelfverantwoordelijkheid, competentiegerichtheid en studeerbaarheid gelden in de onderwijsvisie van de instelling als ankerpunten van een krachtige leeromgeving. Verdere krachtlijnen die de faculteit Economie & management wenst te leggen, zijn aandacht voor de internationale en Europese context, intensieve studiebegeleiding en –coaching, kwaliteitsverbetering en onderwijsinnovatie.

De opleiding Handelsingenieur wil studenten opleiden tot het beheersen van algemene academische competenties en beoogt om het begrippenkader aan te reiken dat nodig is om bedrijfseconomische processen te situeren en te begrijpen. Bovendien wil de opleiding ook een aantal disciplines uit de ingenieurswetenschappen aanreiken en kenmerkt ze zich door een sterk kwantitatieve inslag. De opleiding is bovendien gericht op het ontwikkelen van een ingesteldheid tot levenslang leren, zelfreflectie en zelfsturing en wil bij de studenten een creatieve en internationale attitude ontwikkelen.

De opleiding heeft ervoor gekozen de doelstellingen te concretiseren in een competentieprofiel, dat gebaseerd is op input vanuit zeer verschillende kanalen: de vigerende decreten, de BAMA-profielen van de Associatie KU Leuven, het HUB-competentiemodel en de input van resonantiegroepen en alumni. Het competentieprofiel wordt ingedeeld in drie grote clusters: de HUB-competenties, waarin vooral de visie van de instelling is vertaald, de algemene competenties, waarin plaats is voor generieke vaardigheden, en de domeinspecifieke competenties, die kenmerkend zijn voor het eigen inhoudelijke profiel van de bachelor- en masteropleiding Handelsingenieur.

De HUB-competenties zijn onderverdeeld in zes competentiedomeinen: praktijkoriëntatie; leerbereidheid en vermogen tot zelfreflectie; zelfsturing en levenslang leren; internationale gerichtheid; respect voor de totale persoon; vermogen tot constructief samenwerken; en ingesteldheid tot duurzaam handelen. De commissie vindt de aanwezigheid van 'respect voor de totale persoon' en 'duurzaamheid' in de HUB-competenties een sterk punt. De commissie acht het bovendien een goede werkwijze dat de instelling specifieke HUB-competenties opstelt, die in alle opleidingen aan bod komen, en zich op die manier profileert. Wel vindt de commissie het niet altijd even duidelijk hoe deze instellingsbrede competenties naar de verschillende disciplines van de opleidingen dienen te worden vertaald (zie ook facet 1.2.).

De cluster 'algemene competenties' omvat zowel in de bachelor- als in de masteropleiding vier generieke competentiedomeinen: wetenschappelijk denken en handelen; managementvaardigheden; entrepreneurship en intrapreneurship; en probleemverwerkend gedrag. De commissie apprecieert dat in de algemene competenties aandacht is voor managementvaardigheden en voor ondernemend gedrag.

De domeinspecifieke competenties van de bachelor- en masteropleiding zijn opgebouwd rond vijf clusters, die het inhoudelijke pijlers van het profiel van de Handelsingenieur vertegenwoordigen: Economics & finance; Management & entrepreneurship; Research & methods; Technology & innovation en Globalisation & sustainability. Zowel in de bachelor- als in de masteropleiding zijn de domeinspecifieke competenties rond deze pijlers geclusterd.

Het competentieprofiel van de opleiding Handelsingenieur volgt het HUB-competentiemodel, dat conform de Vlaamse kwalificatiestructuur in een toename van het niveau van de competenties voorziet doorheen de bachelor- en masterjaren. Dit geldt voor competenties op het vlak van (wetenschappelijke) kennis en academische vaardigheden, op het vlak van de context (van routine tot onverwacht en complex), op het vlak van autonomie (van externe sturing tot zelfsturing), en op het vlak van verantwoordelijkheid (van besef van eigen waarden tot reflectie over maatschappelijke waarden).



De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor de formulering van het competentieprofiel rekening heeft gehouden met de decretaale eisen voor de algemene, de algemene wetenschappelijke en de domeinspecifieke competenties. De decretaal opgelegde competenties worden volledig afgedekt door de clusters met de HUB-competenties en de algemene competenties. De domeinspecifieke competenties dekken de decretaal bepaalde competenties verder af. Ook het afnemende beroepenveld, zo kon de commissie tijdens de gesprekken vaststellen, is tevreden over het niveau en de oriëntatie van de opleidingsdoelstellingen.

De commissie apprecieert dat er veel aandacht is voorzien voor de internationale component in de competentieprofielen. Enerzijds maakt de internationale gerichtheid deel uit van de HUB-competenties, die de HUB wenst te benadrukken in alle opleidingen en die in deze opleiding worden geconcretiseerd in de vorm van 'het functioneren in een internationale omgeving', 'kennis van het functioneren van internationale instellingen' en 'het inschatten van regionale, nationale en internationale omgevingsfactoren op beleidsprocessen'. Ook in de domeinspecifieke competenties van de opleiding komt anderzijds de internationale component aan bod. In de cluster rond Economics & finance verwerven studenten in de bacheloropleiding 'een dieper inzicht in de internationale economische interacties' en 'een grondige kennis van het (internationaal) financiële beleid in ondernemingen'. De cluster rond Globalisation & sustainability omvat zowel op bachelor- als op masterniveau internationaal georiënteerde competenties, zoals mondelinge en schriftelijke taalbeheersing van vreemde talen; inzichten in en belangstelling voor de actualiteit en wereldgeschiedenis; inzicht in en belangstelling voor Europese integratie en beleidsdomeinen; interesse in een werelddeel buiten Europa; oog voor HRM in een internationale context en inzicht in interculturele communicatie.

De academische competenties vindt de commissie compleet en zeer goed uitgewerkt. Ze vormen een goede basis om de academische oriëntatie van het programma te ondersteunen. Er wordt volgens de commissie een goed onderscheid gemaakt tussen de competenties op bachelor- en masterniveau. Het wetenschappelijk denken en handelen, dat een cluster vormt binnen de algemene competenties, wordt in de opleiding Handelsingenieur uitgebreid ingevuld. In de domeinspecifieke competenties is bovendien een aparte pijler voorzien voor Research & methods, dat kwantitatief van inslag is en de Master Handelsingenieur in staat moet stellen een ruim pakket van gevorderde onderzoeksmethoden toe te passen. Naast kwantitatieve methoden is er echter ook oog voor kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Het academiseringsbeleid van de opleiding en de faculteit is gericht op drie pijlers: het zorgen voor verwevenheid van onderzoek en onderwijs; het creëren van personeelsruimte en onderzoeksruimte; en het uitbouwen van een onderzoeksbeleid. De academiseringsmiddelen zijn in de voorbije jaren in de eerste plaats gebruikt voor academische capaciteitsopbouw via het aantrekken van postdoctorale onderzoekers. Dit heeft volgens de commissie aan de onderzoeksgerichtheid en de onderzoeksgebaseerdheid van de opleiding een belangrijke stimulans gegeven. De faculteit voert bovendien een speerpuntenbeleid, dat enerzijds een gevolg is van expliciete beleidskeuzes en anderzijds ook het resultaat is van een clustering die organisch is gegroeid tijdens de eerste academiseringsjaren. Dit heeft geresulteerd in vier facultaire onderzoekscentra, waaronder verschillende onderzoeksgroepen ressorteren. Bij de integratie van de opleidingen van de faculteit Economie & Management van de KU Leuven komen deze onderzoekscentra naast de onderzoekseenheden van de KU Leuven te staan.

Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat het competentieprofiel goed bekend is bij het docentenkorps. Het wordt besproken en onderling afgestemd in de leerlijncommissies. De docenten duiden op de ECTS-fiches de doelstellingen van hun opleidingsonderdelen aan. Het competentieprofiel wordt per opleidingsonderdeel via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd. Hoewel de commissie van mening is dat de communicatie zelf op een goede manier gebeurt, zijn de verwijzingen naar de competenties in de ECTS-fiches als gevolg van de uitgebreidheid van het competentieprofiel (zie ook facet 1.2.) zo omvangrijk, dat dit de vertrouwdheid met de eigenlijke leerdoelen van de opleiding volgens de commissie niet ten goede komt.

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

/

## Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

### Beoordelingscriteria:

- De doelstellingen van de opleiding (uitgedrukt in eindkwalificaties van de student) sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en het relevante beroepenveld gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk of kunstpraktijk). Ze zijn, ingeval van gereguleerde beroepen, in overeenstemming met de reglementering of regelgeving ter zake.
- Voor academisch gerichte bacheloropleidingen en masteropleidingen zijn de eindkwalificaties ontleend aan eisen vanuit de wetenschappelijke en/of artistieke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en voor daarvoor in aanmerking komende opleidingen de praktijk in het relevante beroepenveld.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding heeft voor het opstellen van de domeinspecifieke competentieprofielen een beroep gedaan op uiteenlopende tekstbronnen. Naast het structuurdecreet en de BAMA-profielen vormde ook de profileringstekst van de opleiding Handelsingenieur van de HUB een belangrijk ijkpunt.

De commissie heeft vastgesteld dat voor het opstellen van het huidige competentieprofiel ook studenten, docenten, alumni en het werkveld werden geconsulteerd. De opleiding probeert deze inbreng op regelmatige basis mee te nemen. De competentieprofielen worden regelmatig voorgelegd aan de permanente onderwijscommissie (POC), waarbij input van docenten en studenten mogelijk is. De leden van de Resonantieraad waken dan weer over de afstemming van de domeinspecifieke eisen op het beroepenveld. Deze Resonantieraad komt minstens één keer per jaar samen en wordt expliciet over het competentieprofiel bevestigd. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat het werkveld tevreden is over de werkwijze en het gevoel heeft dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden.

De commissie kon zien dat voor de formulering van de domeinspecifieke eisen die aan de doelstellingen worden gesteld, ook is gekeken naar vergelijkbare buitenlandse opleidingen. In de documenten kon de commissie lezen dat deze vergelijking vooral een invloed heeft gehad op de invulling van de competenties in clusters Economics & finance, Technology & innovation, Management & entrepreneurship en Globalisation & sustainability. De commissie heeft bovendien geconstateerd dat de docenten van de opleiding als actieve onderzoekers zorgen voor input inzake recente domeinspecifieke evoluties en wetenschappelijke vereisten. Daarnaast is de opleiding samen met de hele faculteit ook begonnen met het accreditatietraject van de *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), zodat de doelstellingen ook via die weg internationaal worden afgestemd.

De opleiding, zo heeft de commissie vastgesteld, profileert zich rond vijf krachtlijnen, waarbij 'wetenschap als fundering' en 'praktijk als oriëntatie' de twee eerste zijn. Verder streeft de opleiding ook naar multi- en interdisciplinariteit, waarbij duurzame ontwikkeling een zwaartepunt is. Ook de studentgerichtheid en de kwaliteitszorg en onderwijsinnovatie vormen belangrijke profielkenmerken.

Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat binnen de Associatie KU Leuven een volledige integratie van de opleidingen Handelsingenieur van de KU Leuven en de HUB wordt geambieerd. Op het niveau van de bachelor zullen de *learning outcomes* van de opleidingen volledig samenvallen.

In de master denkt men meer in de richting van complementariteit, waarbij er accentverschillen kunnen zijn tussen de HUB en de KU Leuven. De opleiding Handelsingenieur van de HUB zal hierbij haar typische profielkenmerken, zoals de aandacht voor duurzaamheid, de combinatie tussen academische en businessgerichtheid<sup>1</sup> en de locatie van de HUB in de hoofdstad kunnen uitspelen.

De commissie is tevreden over de manier waarop de opleiding zich profileert en is van mening dat de opleiding een visie heeft. Toch vindt de commissie dat de profielkenmerken nog structureler kunnen doorklinken in het domeinspecifieke competentieprofiel van de opleiding. De commissie apprecieert bijvoorbeeld erg dat er in de profilering van de opleiding aandacht is voor het evenwicht en de integratie tussen de academische en de businessoriëntatie van de opleiding, maar vindt deze component onvoldoende uitgewerkt terug in de competenties. Ook de specifieke profilering rond duurzaamheid wordt te beperkt in het competentieprofiel vertaald. Tenslotte merkt de commissie op dat in de domeinspecifieke competenties weinig terug te vinden over innovatie en opereren in een veranderende omgeving, terwijl de commissie dit belangrijke competenties voor de handelsingenieur vindt. Ook in de algemene doelstellingen van de opleiding wordt aangegeven dat het kunnen bijdragen aan innovatie een belangrijke doelstelling van de opleiding is.

Zoals ook al bij facet 1.1 vermeld, vindt de commissie de HUB-competenties waardevol maar vindt ze dat die competenties structureler mogen doorklinken in de domeinspecifieke competenties. Zo merkte ze op dat de HUB-competenties 'respect voor de totale persoon' en 'vermogen tot constructief samenwerken' niet doorgetrokken worden in de domeinspecifieke competenties. Het is daarnaast het aanvoelen van de commissie dat beide competenties inhoudelijk erg gelijklopend zijn.

De commissie heeft moeite met de huidige vorm van het (domeinspecifieke deel van het) competentieprofiel, zowel van de bachelor- als van de masteropleiding. De competentieprofielen zijn volgens de commissie te uitgebreid om de doelstellingen van de opleiding en dus de domeinspecifieke eisen, consequent door te vertalen naar het programma. De algemene competenties zijn naar aanvoelen van de commissie meer richtinggevend voor het uitwerken van het programma dan de domeinspecifieke competenties. De commissie is van mening dat de opleiding snel tot een domeinspecifiek competentieprofiel moet komen, dat wel een sturend effect heeft op de prioriteitsstelling binnen het programma.

Bovendien blijkt uit veel ECTS-fiches dat het studieonderdeel een bijdrage geeft aan de meeste van de HUB- en algemene competenties. De commissie is van mening dat echter te verwachten is dat in de ECTS-fiches veel nauwkeuriger en serieuzer aangegeven wordt aan welke competenties het studieonderdeel een specifieke bijdrage geeft.

Aangezien het competentieprofiel het vertrekpunt vormt voor het opstellen van een competentiegericht curriculum, acht de commissie deze vaststellingen problematisch en is ze van mening dat de opleiding werk moet maken van een beperkter leerresultatenkader, dat ook beter kan worden gehanteerd voor curriculumopbouw en toetsing. Ook de docenten gaven tijdens de gesprekken aan dat het huidige competentieprofiel moeilijk hanteerbaar is. De commissie vernam dat deze problematiek door de opleiding wordt erkend en dat de beslissing is genomen om naar een beperkter leerresultatenkader te evolueren.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie ondersteunt de opleiding in haar intentie om naar een beperkter leerresultatenkader te gaan.

De commissie raadt de opleiding in de domeinspecifieke competenties meer aandacht te schenken aan duurzaamheid, innovatie en opereren in onzekere context.

---

<sup>1</sup> Onder businessgerichtheid verstaat de commissie dat de opleiding naast de academische gerichtheid ook expliciet aandacht besteedt aan het leren beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties die nodig zijn voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De eindkwalificaties van de academisch gerichte opleidingen worden ontleend aan de eisen vanuit de wetenschappelijke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en de praktijk van het beroepenveld. Voor de term businessgerichtheid kan praktijkgerichtheid, beroepsgerichtheid of professionele gerichtheid gelezen worden.

De commissie vraagt de opleiding om de specifieke verhouding tussen de academische en de businessgerichte component van de opleiding beter uit te werken in het competentieprofiel.

De commissie beveelt de opleiding aan om de algemene en de HUB-competenties op een consistentere en completere manier uit te werken in de domeinspecifieke eisen.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1, niveau en oriëntatie:	goed
facet 1.2, domeinspecifieke eisen:	voldoende

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

## Onderwerp 2 Programma

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

#### Beoordelingscriteria:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Het programma wordt concreet ingevuld door de leerinhoud en didactische aanpak van elk opleidingsonderdeel vast te leggen in de ECTS-fiches. Via de competentierasters bewaakt de opleiding dat het competentieprofiel adequaat wordt vertaald naar het curriculum. De meest recente analyse van de competentierasters, die de commissie kon inkijken, toont aan dat alle verschillende competentiedomeinen aan bod komen in verschillende opleidingsonderdelen.

De commissie apprecieert deze werkwijze, maar heeft eveneens vastgesteld dat de kerndoelen die de docenten in de ECTS-fiches formuleren, niet steeds overeenstemmen met de competenties die worden opgesomd in het competentieprofiel. Het is de mening van de commissie dat de vertaalslag die docenten maken, soms wat geforceerd overkomt, wat een gevolg is van het erg uitgebreide competentieprofiel waar de opleiding mee werkt (zie ook facet 1.2.). Het opstellen van een beperkter leerresultatenkader zou deze oefening vereenvoudigen en de kwaliteit van de vertaalslag van doelstellingen naar programma verbeteren.

De commissie is van oordeel dat de vertaling van de opleidingsdoelstellingen in een leerlijnstructuur, de inrichting van de opleiding voor alle betrokkenen erg duidelijk maakt. De opleiding voorziet vijf leerlijnen, die een inhoudelijk coherente maar niet noodzakelijk monodisciplinaire cluster opleidingsonderdelen omvatten en die in de opleiding een logisch geheel vormen.

In de leerlijn Economics & finance verwerft de student een grondig inzicht in de werking van de markteconomie, wat een belangrijke basiscompetentie van de handelsingenieur is. De opleiding wil dat de studenten via deze leerlijn zelf relevante economische en financiële concepten kunnen identificeren, toepassen en interpreteren om tot correcte en genuanceerde antwoorden te komen op vragen over de werking van financiële en andere markten en de macro-economische context waarin ze opereren.

In de leerlijn Management & entrepreneurship krijgen de studenten een grondig inzicht in alle bedrijfs-economische en managementdisciplines. Bedoeling is dat ze zich doorheen de opleiding verdiepen in managementvraagstukken van toenemende complexiteit. De opleiding legt hierbij de klemtoon op disciplines die aansluiten bij het kwantitatieve en technologische profiel van de handelsingenieur, zoals *operations management* en *supply chain management*. In deze leerlijn wil de opleiding enerzijds de nadruk leggen op vakinhoudelijke kennis en anderzijds de vertaalslag naar de professionele praktijk maken door aandacht te besteden aan ondernemerszin en managementvaardigheden. Tegen deze achtergrond wordt in deze leerlijn ook het traject Ondernemend leren uitgerold (zie ook facet 2.2.).

De leerlijn Research & methods wil wetenschappelijke en onderzoeksvaardigheden aanreiken, die de studenten in staat moeten stellen om zelfstandig wetenschappelijk relevante informatie te verzamelen, gebruiken en in de dagelijkse praktijk te integreren. In een eerste fase leren de studenten de basisbegrippen van wetenschappelijk bedrijfseconomisch onderzoek en voeren ze, onder begeleiding, hun eerste vooraf gedefinieerde

onderzoekstaken uit. Nadien vervolmaken ze zich in de bedrijfseconomische onderzoeksmethoden, zodat ze uiteindelijk op zelfstandige basis onderzoek kunnen opzetten en uitvoeren. Kritische reflectie en attitudevorming zijn essentieel doorheen deze leerlijn.

De leerlijn Technology & innovation ontwikkelt de kennis en competenties die studenten moet helpen om technologie in het algemeen en technologische innovaties in het bijzonder op beredeneerde wijze in te schakelen, met als doel om beleidsdoelstellingen te realiseren. Bedoeling is dat handelsingenieurs op basis van een gedegen kennis weloverwogen economische beslissingen kunnen nemen.

Met de leerlijn Globalisation & sustainability wil de opleiding de blik van de studenten verruimen. In deze leerlijn staan de studenten stil bij de mogelijkheden en beperkingen van hun vakgebied, leren ze dat de moderne manager rekenschap moet geven aan de maatschappij. In de bacheloropleiding legt deze leerlijn de nadruk op communicatie in vreemde talen; in de masterjaren wordt gewerkt aan de competenties die nodig zijn om in een internationale omgeving te werken. De concepten duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen nemen een belangrijke plaats in.

De commissie is van mening dat het programma van de opleiding Handelsingenieur een adequate vertaling is van de beoogde eindkwalificaties. Toch heeft ze enkele opmerkingen. Zo vindt ze dat op bachelorniveau in de leerlijn Globalisation & sustainability het onderwerp duurzaamheid slechts in zeer beperkte mate aan bod komt. In de bachelorfase bestaat de leerlijn Globalisation & sustainability uit taalopleidingsonderdelen en de opleidingsonderdelen Economische wereldgeschiedenis, Internationale HRM en Doing business in Europe. Het opleidingsonderdeel Corporate social responsibility komt pas voor in het eerste jaar van de masteropleiding. Tijdens de gesprekken vernam de commissie weliswaar dat dit een bewuste keuze van de opleiding is: in de bacheloropleiding worden de studenten geconfronteerd met de afzonderlijke componenten van duurzaamheid (de zogenaamde *Triple P: People, planet, profit*), zodat de drie componenten in de masteropleiding op geïntegreerde wijze aan bod kunnen komen. Toch vindt de commissie dat duurzaamheid, gezien het belang ervan in het profiel van de opleiding, ook op bachelorniveau al explicieter aan bod mag komen. Ondanks het feit dat duurzaamheid een expliciete plaats krijgt in het programma in de vorm van deze leerlijn, vindt de commissie bovendien dat het te impliciet en ad hoc aan bod komt in de andere opleidingsonderdelen. Tijdens de visitatie kreeg de commissie de indruk dat er op dit vlak veel gebeurt, maar dit komt onvoldoende naar voren in het programma. Voor wat betreft de leerlijn Technology & innovation vindt de commissie bovendien dat de relatie met innovatie nog beter kan worden ingevuld.

De academisering van het programma is volgens de commissie ver gevorderd. In de voorbije jaren werden hiertoe verschillende initiatieven genomen. Zo werd een leerlijn Research & methods voorzien, waarin vanaf het eerste jaar systematisch wordt gewerkt aan de academische vaardigheden en die culmineert in de masterproef. De commissie heeft vastgesteld dat de masterproef in het kader van de academisering meer expliciet is afgestemd op de academische eisen. Bovendien zorgen de actieve onderzoekers, die het programma mee ondersteunen, voor een doorstroming van (eigen) wetenschappelijk onderzoek naar het programma, dat zo meer onderzoeksgebaseerd wordt. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie ook enkele overtuigende voorbeelden van het feit dat recente inzichten uit het wetenschappelijk onderzoek ook worden meegenomen om richting te geven aan de inhoud van het programma of van bepaalde opleidingsonderdelen.

De commissie is er echter niet van overtuigd dat het grote aantal studiepunten, dat voor de masterproef (25 SP) en het voorbereidende opleidingsonderdeel *Research proposal* (5 SP) worden voorzien, te verdedigen is. De commissie is van mening dat een omvang van 25 studiepunten voor de masterproef én de *Research proposal* samen voldoende is om het masterproefconcept waar te maken. Op die manier zou de opleiding ruimte kunnen creëren in het curriculum, die bijvoorbeeld zou kunnen worden ingevuld met verplichte opleidingsonderdelen rond innovatie en duurzaamheid.

De commissie apprecieert de manier waarop de competentieontwikkeling van de studenten in elk jaar van de bachelor- en masteropleiding aan bod komt via een project in het traject Ondernemend leren. De vijf projecten die in dit traject worden voorzien, brengen de studenten enerzijds in contact met het werkveld en hebben anderzijds de bedoeling competentieversterkend te werken. In het eerste bachelorjaar wil het Team & Taalproject in de eerste plaats de algemene ondernemingszin stimuleren en communicatieve en teamwerkcompetenties ontwikkelen. Het Geïntegreerd ondernemingsproject, dat in het tweede bachelorjaar is voorzien, stimuleert de

ontwikkeling van multidisciplinaire, informatica- en managementvaardigheden. In het *Small business project* in het derde bachelorjaar werkt de student zowel aan zijn academische als aan zijn managementvaardigheden. In het eerste masterjaar staat het opleidingsonderdeel *Business projects* op het programma, waarin opnieuw zowel onderzoeks- als managementvaardigheden aan de orde zijn. Het Interdisciplinair assessment project op het niveau van tweede master, tenslotte, laat de studenten toe de competentie van het interdisciplinair probleemoplossend werken te ontwikkelen. Deze projecten zorgen er ook voor dat er voldoende vakoverschrijdende elementen in het programma aanwezig zijn.

De opleiding, zo vindt de commissie, heeft een adequate aandacht voor internationalisering. Ten eerste stelde de commissie vast dat de opleiding inspanningen doet om de Erasmusuitwisselingen aantrekkelijk te maken voor studenten. De procedures om een bestemming te kiezen en een pakket samen te stellen zijn goed uitgewerkt, met onder andere een ankerpersoon in de opleiding. Bovendien is er een ruim aanbod van mogelijke partners, die alle op hun kwaliteit zijn gescreend. Voor inkomende studenten bestaat er in de faculteit Economie & management een uitgebreid aanbod aan Engelstalige opleidingsonderdelen dat de inkomende studenten kunnen volgen. In die optiek is het bestaan van enkele internationale, Engelstalige opleidingen, zoals ook de bachelor- en masteropleiding Business Administration en de master of International business economics and management, een pluspunt.

Ten tweede wil de opleiding de studenten ook stimuleren om op andere manieren een buitenlandervaring op te doen, bijvoorbeeld via de mogelijkheid om een IBeO-project (Internationale Bedrijfseconomische Onderzoeksopdracht) in het buitenland uit te voeren in het kader van het opleidingsonderdeel *Business projects* of de masterproef.

Ten derde doet de opleiding ook inspanningen om aan *internationalisation@home* te doen. De commissie heeft vastgesteld dat de locatie van de campus, in Brussel, op dat vlak een pluspunt is. De commissie constateerde ook dat de opleiding gebruik maakt van de ruimte die voorzien wordt in de taalwetgeving om opleidingsonderdelen in het Engels aan te bieden aan de masterstudenten.

Toch vindt de commissie dat er een verbetermarge is voor de vormgeving van internationalisering in het programma. Het blijft een vaststelling dat Vlaamse studenten slechts moeizaam tot deelname aan Erasmusuitwisselingen aan te zetten zijn. De commissie is van mening dat de opleiding werk moet maken van de resultaten uit de enquête van de Bolognawerkgroep mobiliteit, die aangaven dat de mobiliteit nog kan worden gestimuleerd door het verlagen van de financiële drempels, het inzetten van sociale media om de heimweefactor weg te werken en door het *mobility office* nog zichtbaarder te maken. Ook vindt de commissie dat het stimuleren van docentenuitwisseling een hefboom zou kunnen zijn vanwege de voorbeeldfunctie van docenten.

Daarnaast heeft de commissie geconstateerd dat de opleiding, hoewel ze over twee masterjaren beschikt, deze ruimte niet ten volle investeert in de internationale oriëntatie. Dit vindt de commissie enerzijds merkwaardig, aangezien internationalisering voor de HUB een prioriteit is en andere opleidingen juist in het tweede masterjaar een goede kans zien om internationalisering verder uit te bouwen. Anderzijds kon de commissie in de documenten lezen dat dit ten dele te verklaren is door de moeite die het de opleiding kost om equivalente opleidingen in het buitenland te vinden. Bovendien vernam de commissie tijdens de gesprekken dat veel studenten Handelsingenieur het IBeO-format kiezen voor hun masterproef, en op die manier een alternatieve buitenlandervaring opdoen. Dit doet echter niets af aan het belang om ook in de reguliere onderwijsactiviteiten te streven naar meer internationale uitwisselingsmogelijkheden.

De commissie apprecieert dat in het programma veel aandacht wordt besteed aan vreemdetaalverwerving. De studenten Handelsingenieur moeten verplicht drie talen opnemen. De commissie is van mening dat de talen in de bacheloropleiding op een goede, competentiegerichte manier en op een adequaat niveau worden aangeboden. Zo is ze opgetogen over het feit ook in het *Small business project* de mondelinge rapportering in het Frans of het Engels plaatsvindt. Wel vindt ze het, samen met de studenten, jammer dat de taalopleidingsonderdelen in de masteropleiding niet worden voortgezet.

De opleiding beschikt over duidelijk uitgewerkte procedures voor curriculumherziening, die lopen via de permanente onderwijscommissie (POC) van de opleiding Handelsingenieur. Ze wordt voorgezeten door de

programmadirecteur. In deze POC zijn de verschillende gremia, die betrokken zijn bij curriculumherziening, vertegenwoordigd. Curriculumwijzigingen waarover een consensus bestaat in dit gremium, worden voorgelegd ter advies aan de Academische raad en ter bekrachtiging aan de Raad van Bestuur.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding slechts een beperkte keuzeruimte biedt en dat er in de masterjaren geen afstudeerrichtingen zijn voorzien. In de bachelorjaren kunnen de studenten in totaal slechts zes studiepunten vrij kiezen, namelijk tussen Duits en Spaans als derde taal. In de masteropleiding zijn er al iets uitgebreidere keuzemogelijkheden. In het eerste masterjaar moeten de studenten in de leerlijn Globalisation & sustainability kiezen voor één van de vier versies van het opleidingsonderdeel *Doing business with ...*. In het traject Ondernemend leren moeten de studenten bovendien een keuze maken tussen verschillende soorten *Business project* (in groep een reële consultancyopdracht uitvoeren, zelfstandig een Internationale Bedrijfseconomische Opdracht (IBeO) uitvoeren of zelfstandig een businessplan uitwerken voor een nog op te richten onderneming). In het tweede masterjaar kunnen de studenten 16 studiepunten vrij invullen met opleidingsonderdelen van telkens 4 studiepunten, verspreid over verschillende leerlijnen. Daarnaast kunnen de studenten ook kiezen voor het opleidingsonderdeel Bedrijfsstage.

De commissie heeft vastgesteld dat de studenten tevreden zijn met de geboden keuzeruimte. Een aandachtspunt vindt de commissie wel dat de opleiding, door de manier waarop de keuzeruimte momenteel wordt ingevuld, het risico loopt dat het profiel van de opleiding en de leerlijnen niet in de volledige lengte kunnen worden waargemaakt. In de leerlijn Technology & innovation, bijvoorbeeld, wordt het aspect innovatie in de masteropleiding in niet onbelangrijke mate ingevuld via keuzeopleidingsonderdelen. Studenten die niet kiezen voor deze opleidingsonderdelen, dreigen minder inzichten te ontwikkelen in de innovatiecomponent, die echter van groot belang is voor het profiel van de handelsingenieur.

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

De commissie raadt de opleiding aan om de duurzaamheidscomponent van de opleiding meer expliciet in het bachelorprogramma tot uiting te laten komen.

De commissie beveelt de opleiding aan om te verzekeren dat alle studenten, onafhankelijk van de gekozen keuzeopleidingsonderdelen, goede inzichten verwerven in de innovatiecomponent. De opleiding kan hier volgens de commissie ruimte voor voorzien door minder credits te voorzien voor het volledige masterproeftraject.

De commissie raadt de opleiding aan verder werk te maken van de internationalisering van het programma.

De commissie vraagt de opleiding om na te denken over hoe de buitenlandervaring voor studenten aantrekkelijker kan worden gemaakt. Ze denkt hierbij dat het stimuleren van docentenuitwisseling een hefboom zou kunnen zijn vanwege de voorbeeldfunctie van docenten.



## Facet 2.2 Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma

### Beoordelingscriteria:

- kennisontwikkeling door studenten vindt plaats in interactie tussen het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten) binnen relevante disciplines;
- het programma sluit aan bij ontwikkelingen in de relevante discipline(s) door aantoonbare verbanden met actuele wetenschappelijke theorieën;
- het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling en beoefening van de kunsten;
- (bij daarvoor in aanmerking komende opleidingen) het programma heeft aantoonbare verbanden met de actuele praktijk van de relevante beroepen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De academische fundering en de businessgerichtheid van het programma kunnen volgens de opleiding niet los van elkaar worden gezien. De businessoriëntatie van de opleiding uit zich in de gerichtheid van het onderwijs en het onderzoek op economische probleemstellingen in reële organisaties. De academische fundering komt er door oplossingen voor deze problemen aan te bieden, waarbij gebruik gemaakt wordt van wetenschappelijke inzichten en methoden. Door op die manier te werk te gaan, zijn deze oplossingen breder toepasbaar dan de oorspronkelijke context waarin de initiële vraag ontstond.

De commissie is van mening dat beide componenten, de academische fundering en de businessgerichtheid, door het gebruik van leertrajecten die specifiek hierop zijn gericht, op adequate wijze in het programma worden vormgegeven. De opleiding voorziet doorheen de bachelor- en masteropleiding zowel een onderzoeks- als een businesstraject, die er specifiek op gericht zijn om enerzijds academische competenties en anderzijds ondernemingszin, voeling met de bedrijfsrealiteit en relevante managementvaardigheden te ontwikkelen. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat de opleiding werk maakt van instrumenten om zowel de businessgerichtheid als de academische gerichtheid van het programma goed op te volgen en dat ze bewaakt dat beide componenten in evenwicht blijven. De commissie is van mening dat het bewaren van een goede balans tussen beide componenten, zeker na een periode van intensieve academisering, een uitdaging blijft voor de toekomst. Ook vindt de commissie dat de onderzoeksgebaseerde en businessgebaseerde trajecten blijvend moeten worden versterkt. Dit biedt extra mogelijkheden voor de studenten om wat ze in de onderzoeks- en businessgerichte trajecten hebben geleerd, toe te passen en verder uit te diepen in de opleidingsonderdelen (zie ook facet 2.3.).

De commissie vindt dat het traject Ondernemend leren uitstekend is uitgebouwd. In het modeltraject van het eerste bachelorjaar leren de studenten met het Team & taal project in team werken. In het modeltraject van het tweede bachelorjaar komen de studenten al meer expliciet in contact met de bedrijfsrealiteit via het Geïntegreerd ondernemingsproject. In dit project moeten studenten in team een bedrijf financieel doorlichten en de interne organisatie van het bedrijf en de sector waarin het actief is, analyseren. De studenten werken rond een zelfgekozen sleutelonderneming. In dit opleidingsonderdeel komt ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen aan bod. In het modeltraject van het derde bachelorjaar staat het *Small Business Project* op het programma, waarbij studenten, in groep en in de vorm van een echt bedrijfje, werken aan een reële managementprobleemstelling, die wordt opgegeven door een peterbedrijf. Vooral technologische bedrijven worden hiervoor geselecteerd om het beoogde profiel van de handelsingenieur zo goed mogelijk te ondersteunen. Naast de academische vaardigheden zijn hier ook de managementvaardigheden belangrijk.

Op het niveau van het eerste masterjaar is het opleidingsonderdeel *Business projects* voorzien, waarin de studenten kunnen kiezen tussen drie verschillende opties. Ten eerste is er het *Business projects: operational planning*, waarbij de studenten in een reële casus een businessplan analyseren, dit aanpassen, verbeteren en verder uitwerken in functie van de operationele stromen in het bedrijf. Ten tweede kunnen studenten kiezen voor

*Business project: IBeO*, waarbij ze de kans krijgen om in opdracht van een bedrijf de exportmogelijkheden in kaart te brengen. Ze onderzoeken dan in opdracht van het bedrijf één of meerdere relevante aspecten van het exportland. Ten derde kunnen studenten opteren voor het *Business projects: business plan*. Deze optie is er voor studenten die nog voor het behalen van het diploma als ondernemer actief willen zijn. In het tweede masterjaar staat het Interdisciplinair assessment project op het programma. Dit opleidingsonderdeel is een gezamenlijk project met de opleiding Milieu- en preventiemanagement van de HUB en de opleiding Industrieel ingenieur van de KaHo Sint-Lieven in Gent. Ook Agoria Vlaanderen werkt mee. Tijdens dit project werken interdisciplinaire studententeams van deze drie opleidingen aan een reëel bedrijfsproject. Op die manier werken ze aan de competentie van het interdisciplinair probleemoplossend denken, dat in de bedrijfspraktijk erg op prijs wordt gesteld. Nog op het niveau van de tweede master kunnen de studenten bovendien kiezen voor de Bedrijfsstage als keuzeopleidingsonderdeel. Ze moeten minstens 15 volledige werkdagen in een bedrijf aanwezig zijn. De studenten zoeken zelf het stagebedrijf, stellen de leerdoelen op, waarna ze in het bedrijf hun stage doorlopen. Tijdens de stage worden ze begeleid door de stagebegeleider van het bedrijf en de stagedocent via het stagelogboek. De output is een stagerapport, waarin de student kritisch over de werkzaamheden reflecteert aan de hand van wetenschappelijke literatuur. De commissie is van mening dat die stageperiode vanuit de opleiding meer kan worden gestuurd, bijvoorbeeld door het voorzien van een bedrijfsopdracht.

De opleiding voorziet ook een businessgebaseerd traject, dat ervoor zorgt dat studenten ook in de opleidingsonderdelen buiten het businessgeoriënteerde traject Ondernemend leren in contact komen met de bedrijfsrealiteit. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding de businessoriëntatie in de leerlijnen die buiten het traject Ondernemend leren vallen, in kaart brengt aan de hand van zes criteria, namelijk het weerspiegelen van de praktijk uit het werkveld in het studiemateriaal; het bezoeken van één of meerdere bedrijven door studenten voor opleidingsonderdelen; het initiëren en onderhouden van contacten met bedrijven in het kader van praktijkgerichte opdrachten voor opleidingsonderdelen; het uitnodigen van medewerkers uit bedrijven als gastspreker of als gastdocent; het voorzien van cases die aansluiten bij de praktijk en die minimum één college in beslag nemen; en het expliciet aan bod laten komen van managementskills (zoals presentatie-, vergader- of onderhandelingstechnieken) in opleidingsonderdelen. De commissie apprecieert dat ook buiten de projecten opdrachten en groepswerken worden ingepland, waarbij de studenten naar bedrijven dienen te gaan.

Ook de academische gerichtheid van het programma wordt via een onderzoeksgericht en een onderzoeksgebaseerd traject vormgegeven. De commissie is van mening dat de leerlijn Research & methods goed bijdraagt aan de academische gerichtheid en vaardigheden van de studenten (zie ook facet 2.1.). De commissie stelde vast dat de opleiding nagaat hoe de studenten via de andere leerlijnen de academische vaardigheden verwerven. Hierbij maakt de opleiding gebruik van de IOO-matrix (Integratie onderwijs-onderzoek) van de Associatie KU Leuven. Nagegaan wordt of de studenten worden geconfronteerd met onderzoeksresultaten binnen het vakgebied, o.a. via het gebruik van wetenschappelijke artikelen; of de studenten worden geconfronteerd met de resultaten van het eigen onderzoek van de docent; of de student wordt geconfronteerd met de manier waarop de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen; of er onderzoekers als gastsprekers worden uitgenodigd; of de studenten kritisch reflecteren over onderzoek en of studenten opdracht krijgen om onderzoek uit te voeren. De commissie heeft vastgesteld dat er een goede integratie is van (eigen) onderzoek in de opleidingsonderdelen en dat de studenten op een gedegen manier worden geconfronteerd met academische papers en leren er kritisch over te reflecteren.

De commissie heeft geconstateerd dat in het modeltraject van derde bachelor het *Small business project* wordt voorzien. Dit opleidingsonderdeel maakt volgens de commissie een integratie van kennis, inzichten en vaardigheden, die verworven werden tijdens de bacheloropleiding, mogelijk. Ook is de commissie van mening dat de academische en businessoriëntatie van de opleiding hier op geïntegreerde wijze terugkomen. Bovendien vindt volgens de commissie in dit project ook een toets op het zelfstandig (onder begeleiding) uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek plaats. Door de manier waarop het is opgezet, neemt dit project volgens de commissie de plaats van een bachelorproef in. De commissie vindt dit een goede aanpak.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan blijvend werk te maken van contact met de bedrijfspraktijk, bijvoorbeeld met behulp van bedrijfsopdrachten tijdens de stage.

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

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie vindt de structurering van het programma via vijf leerlijnen een sterk punt van de opleiding. De opbouw in leerlijnen maakt het volgens de commissie mogelijk om het programma goed te coördineren.

Elke leerlijn vormt een inhoudelijk coherente verzameling van opleidingsonderdelen. De commissie is van mening dat zowel de horizontale als de verticale opbouw van opleidingsonderdelen binnen de leerlijnen goed is uitgewerkt. De commissie kan in de leerlijnschema's een duidelijke structuur herkennen: er wordt vertrokken met het verwerven van basisbeginselen en onderzoeksmethoden (in eerste, tweede en in mindere mate derde bachelor), om via het verbreden, verdiepen en toepassen van de basisbeginselen (in derde bachelor en de master) vervolgens de grenzen te gaan verkennen van het onderzoeksveld en de analyse van beleids- en bedrijfsimplicaties toe te passen (in de master).

De commissie is wel van mening dat het profiel van elke leerlijn, met duidelijke leerdoelen en daaraan gekoppelde inhouden van opleidingsonderdelen, nog beter kan worden uitgewerkt. Bovendien is de horizontale afstemming tussen de leerlijnen naar aanvoelen van de commissie nog onvoldoende uitgewerkt. Deze afstemming zou er volgens de commissie toe kunnen leiden dat bijvoorbeeld de competenties verworven in de trajecten Academische vorming en Ondernemend leren herkenbaar terugkomen in de andere leerlijnen, zodat deze competenties kunnen worden geoefend en verder uitgediept. Wel is de commissie tevreden over het feit dat het thema 'duurzaamheid' goed in de breedte, leerlijnoverschrijdend is uitgewerkt, al vindt ze dat dit in het programma nog duidelijker naar voren mag komen (zie ook facet 2.1.).

De commissie heeft de indruk dat de organisatiestructuur van de opleiding door de recente reorganisatie is verbeterd. De afstemming over de verticale en horizontale samenhang van het programma gebeurt in de eerste plaats binnen de leerlijncommissies. De commissie is de mening toegedaan dat dit overleg, dat zowel formeel als informeel gebeurt, goed verloopt, al leidt de doorvertaling van de leerlijnstructuur in de organisatiestructuur volgens haar ook tot enige onduidelijkheid in de verantwoordelijkheidstoedeling voor het onderwijs en de afstemming tussen de opleidingsonderdelen. Aangezien de leerlijnen breed zijn opgevat, bestaat het risico dat de disciplinaire opbouw in de leerlijnen uit het oog wordt verloren.

De leerlijnoverschrijdende afstemming vindt op het niveau van de POC plaats. Hoewel de commissie geen klachten ontving over een slechte horizontale afstemming tussen de leerlijnen, vindt ze dat het risico bestaat dat het leerlijnoverschrijdende overleg in deze POC onvoldoende aan bod komt, omdat de POC zich niet specifiek bezighoudt met de inhoud van de opleidingsonderdelen in elke leerlijn. Wel vernam de commissie tijdens de gesprekken dat de opleiding recent gestart is met het opstellen van een document, waarin alle (sub)topics van opleidingsonderdelen worden aangegeven. Bedoeling is om dit document voortaan te gebruiken voor de afstemming binnen en tussen de leerlijnen.

De commissie vernam dat de studenten de opleiding in hun eigen tempo kunnen doorlopen dankzij een systeem van flexibele studievoortgang. De faculteit Economie & management werkt met een systeem van aangewezen in plaats van verplichte volgtijdelijkheid, wat wil zeggen dat ze in de ECTS-fiches aangeeft welke opleidingsonderdelen best al behaald zijn alvorens een ander opleidingsonderdeel aan te vangen. De trajectbegeleider van de opleiding werkt samen met de student een op maat gesneden flexibel traject uit, waarbij de aangewezen volgtijdelijkheid van het modeltraject en de leerlijnschema's de uitgangspunten vormen om tot een studeerbaar programma te komen.

De opleiding ziet als voordeel van deze werkwijze dat iedereen, ongeacht het voortraject, een programma van zestig studiepunten kan samenstellen dat studeerbaar is. Een nadeel is dat studenten hun flexibel traject ver kunnen doordrijven en in hun programma opleidingsonderdelen kunnen opnemen die bijvoorbeeld over drie jaren heen lopen. De commissie is van mening dat de opleiding erover moet waken dat de opbouw van de leerlijnen en daarmee het niveau van de opleiding door de flexibilisering niet in gevaar komt. De commissie ontving tijdens de gesprekken echter geen klachten over de samenhang van het programma, en kon uit de documenten concluderen dat de feedback van de studenten over de samenhang van het programma wordt bevraagd en dat het programma wordt bijgestuurd op basis van hun feedback. Toch lijkt het van belang om erover te waken dat flexibilisering niet leidt tot uitstelgedrag van studenten bij moeilijke opleidingsonderdelen en tot daaruit resulterende studievertraging.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over het verder vereenvoudigen van de organisatiestructuur rondom het onderwijsprogramma.

De commissie vraagt de opleiding om de leerlijnen onderwijskundig verder uit te werken (leerdoelen, vakinhoud, onderwijsactiviteiten), waarbij ook een logische aansluiting wordt gemaakt met het bij te stellen leerresultatenkader (zie 1.2.).

De commissie raadt de opleiding aan de horizontale afstemming qua vakinhoud, leerdoelen en onderwijsactiviteiten tussen de leerlijnen niet uit het oog te verliezen.

De commissie beveelt de opleiding aan om alert te zijn op de risico's van flexibele trajecten voor vertraging in de studievoortgang van studenten.

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

##### **Beoordelingscriterium:**

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand:

- bachelor: tenminste 180 studiepunten
- master: ten minste 60 studiepunten

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

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

De academisch gerichte bacheloropleiding bestaat uit 3 studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een academisch gerichte bachelor.

De masteropleiding bestaat uit 2 studiejaar van 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 120 studiepunten. Hiermee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een master.

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

/

#### **Facet 2.5 Studielast**

##### **Beoordelingscriteria:**

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie heeft vastgesteld dat de faculteit Economie & management een aantal regels hanteert voor het budgetteren van de totale studietijd. Zo wordt per contactuur (hoorcollege) een bijkomende studietijd van twee uren voorzien. Bij afstandsleren en opdrachten waarvoor de studenten extra studietijd moeten voorzien, wordt de studietijd initieel ingeschat door de docent en via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd.

Om de reële studietijd zo dicht mogelijk op de begrote studietijd te laten aansluiten, organiseert de dienst Onderwijs & kwaliteit ongeveer elke drie jaar studietijdmetingen. Hiervoor worden twee meetmethoden gebruikt: de schrijfmethode KRONOS bij de grotere studentengroepen van de bachelorjaren. Daarnaast wordt ook de schattingsmethode METIS gebruikt. De resultaten worden via het intranet bekend gemaakt en ook besproken in de POC en de leerlijncommissies. Naast de studietijdmetingen probeert de opleiding ook via de kwaliteitsenquêtes bij studenten en alumni een beeld te krijgen van de studiebelasting. De commissie vraagt zich af of het gebruik van de laatste methode niet voldoende is om een gesprek over de studielast in de onderwijsorganisatie te kunnen voeren.

Uit de resultaten van de studietijdmetingen en de bevragingen die de commissie kon inkijken en uit de gesprekken kon de commissie afleiden dat het totale programma goed studeerbaar is, zowel op bachelor- en op masterniveau. De studeerbaarheid werd door niemand als een probleem gesignaleerd. De commissie merkte wel op dat er een grote variatie is in de studiebelasting van de opleidingsonderdelen, waarbij de studiebelasting voor opleidingsonderdelen met een wiskundige of statistische component doorgaans groter is. Dit punt verdient volgens de commissie blijvende aandacht.

De commissie is opgetogen over de uitwerking door de faculteit Economie & management van een systeem van 'knipperlichten'. De opleidingsonderdelen worden geclassificeerd door studietijd en slaagpercentages met elkaar te verbinden, waarbij een opleidingsonderdeel een knipperlicht krijgt indien zowel de studietijd als het slaagpercentage afwijkt van een voorop afgesproken norm. Een combinatie van een te laag slaagpercentage met een te hoge studietijd, betekent dat een opleidingsonderdeel te zwaar is. Andersom houdt een te hoog slaagpercentage gecombineerd met een te lage studietijd in, dat het opleidingsonderdeel te licht is.

De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding ingrijpt, wanneer blijkt dat de studiebelasting van een bepaald opleidingsonderdeel te groot is. Dit gebeurde in het verleden bijvoorbeeld voor het *Small business project*, waar

de studietijd boven de aanvaardbare bovengrens lag. Via onderling overleg zijn in de leerlijn vervolgens een aantal aanpassingen gebeurd. Voor de paper van dit project worden nu minder verregaande eisen gesteld. Ook over enkele opleidingsonderdelen waarvoor de reële studietijd ver onder de begrote tijd lag, werden via besprekingen op leerlijnniveau aanpassingen doorgevoerd. De commissie is desalniettemin van mening dat de opleiding de nieuwe knipperlichttabellen in de toekomst nog structureler kan inzetten, om waar nodig in te grijpen.

De commissie heeft verder vastgesteld dat de faculteit en de opleiding er alles aan doen om een onderwijsomgeving te creëren, die een gunstige invloed heeft op het studierendement en de studielast. Springuren worden vermeden, tijdens de examens wordt voldoende tijd tussen de examens voorzien, er is veel aandacht voor instroom- en verdere studiebegeleiding. De commissie apprecieert in het bijzonder de inspanningen die de opleiding onderneemt om alle studenten op het gewenste niveau te brengen, onder andere via leergroepen, monitoraten, enz. (zie ook facet 4.2.). Tijdens de gesprekken uitten verschillende studenten ook hun appreciatie voor de bereikbaarheid van docenten, die steeds bereid zijn om extra uitleg te geven. De commissie apprecieert dat de studenten door het projectwerk worden aangezet tot voortdurende inspanningen, wat de studeerbaarheid van het programma ten goede komt. Ook de inspanningen van de opleiding om op de ECTS-fiches structureel informatie te voorzien over voorziene belasting en deadlines voor opdrachten, weet de commissie te waarderen.

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

De commissie raadt de opleiding aan om blijvend aandacht te schenken aan de gegevens die voortkomen uit de classificatie van opleidingsonderdelen volgens studietijd en slaagpercentage.

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

##### **Beoordelingscriteria:**

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie kon in de documenten kennismaken met het goed gedocumenteerde en uitgewerkte didactisch concept van de opleiding. In het didactische concept is ruimte voorzien voor vier op elkaar afgestemde aspecten: de leerinhouden, de onderwijsmethoden, het gehanteerde studiemateriaal en de wijze waarop de beoogde competenties worden getoetst. Ook de niveau-indicatoren van het HUB-competentiemodel worden meegenomen in het didactische concept.

Conform het competentieprofiel van de opleiding wordt doorheen de bachelor en master een stijgende zelfsturing van de student verwacht. In het begin van het traject voorziet het didactisch concept vooral werkvormen als hoor- en werkcolleges, die er in de eerste plaats op gericht zijn om kennis en vaardigheden over te brengen. In een volgende fase komen werkvormen aan bod die gericht zijn op het toepassen en verbreden van kennis en vaardigheden in een praktijkgeoriënteerde context, zoals casestudies en individuele en groepsopdrachten, belangrijker. In latere fasen wordt ruimte voorzien voor werkvormen die als discussies, kritische reflectie en zelfstandig projectwerk.

De gekozen werkvormen en leermiddelen volgen het didactische concept ook in die zin dat praktijkoriëntatie en academische gerichtheid belangrijk zijn. De commissie apprecieert het traject Ondernemend leren. Door het

voorzien van projecten in elk jaar van het curriculum, is een sterke integratie van kennis, inzichten en vaardigheden mogelijk. Ook waardeert de commissie dat in de meeste leerlijnen een beroep wordt gedaan op gastsprekers en dat voor enkele opleidingsonderdelen bedrijfsbezoeken worden georganiseerd.

Tijdens het bezoek en uit de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de opleiding een brede waaier van werkvormen en leermiddelen inzet en dat ook binnen de leerlijnen en opleidingsonderdelen gevarieerd wordt. De opleiding geeft aan dat uit de inventarisatie van de gebruikte werkvormen en leermiddelen blijkt dat het hoorcolleges een belangrijke werkvorm blijft, maar dat de ECTS-fiches wel aangeven dat de docenten in deze hoorcolleges leergesprekken en discussies proberen te stimuleren, om de actieve inbreng van de studenten te vergroten. Uit de analyse van de gebruikte werkvormen blijkt volgens de opleiding bovendien dat een belangrijk aandeel van de opleidingsonderdelen gebruik maakt van begeleide zelfstudie en begeleide oefeningen of van individuele en groepsopdrachten. De commissie apprecieert dat de opleiding veel werkt met kleine groepen en gebruik maakt van gevarieerde werkvormen. Wel is de commissie van mening dat het gebruik van activerende werkvormen blijvend dient te worden gestimuleerd, ook in de opleidingsonderdelen die buiten het traject Ondernemend Leren vallen.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding gebruik maakt van een elektronisch leerplatform, HUBwise, om de leermiddelen snel aan de studenten ter beschikking te stellen. Ook voor groepswork, bijvoorbeeld, wordt HUBwise gebruikt. De commissie stelde vast tijdens de gesprekken vast dat de opleiding hier en daar ook gebruik maakt van innoverende en activerende werkvormen, zoals video-opnames, die ook in de *blended learning* van het avondprogramma Handelswetenschappen (faculteit Economie & management) worden ingezet. De commissie is van mening dat de innovatie die in dit avondprogramma plaatsvindt, waar nuttig zo veel mogelijk moet doorstromen naar het dagonderwijs van de faculteit.

Voor wat de inzet van leermiddelen betreft, wordt aanvankelijk vooral gewerkt met basishandboeken en zelfgeschreven cursussen. Daarna wordt Nederlandstalige en Engelstalige vakliteratuur geïntroduceerd. Op masterniveau wordt dan gebruikgemaakt van slidemateriaal en hoofdstukken uit gespecialiseerde internationale boeken. De commissie apprecieert dat ook internationale artikels uit wetenschappelijke peer-reviewed tijdschriften worden gebruikt. De praktijkvoorbeelden, ervaringen en cases die worden besproken, zijn volgens de commissie ontleend aan de beroepspraktijk. Bovendien worden studenten in stijgende mate geconfronteerd met het eigen onderzoek van de docenten. De commissie vindt de ingekeken leermiddelen (materiaal) aan de maat.

In de opleiding wordt binnen de leerlijnen structureel overleg gepleegd over de gebruikte werkvormen en het studiemateriaal. De leerlijncommissies maken voor deze afstemming gebruik van een overzicht van de gebruikte werkvormen en leermiddelen, dat de commissie tijdens de visitatie kon inkijken.

De commissie heeft geconstateerd dat informatie over de nagestreefde kwaliteitsnormen voor studiemateriaal ter beschikking wordt gesteld van de docenten. Studenten evalueren regelmatig de gebruikte werkvormen en -middelen, en tijdens de gesprekken kon de commissie horen dat waar nodig verbeteringsacties worden opgezet. De commissie ontving tijdens de gesprekken geen klachten over de gehanteerde werkvormen en het gebruikte studiemateriaal.

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

De commissie raadt de opleiding aan om het gebruik van activerende onderwijsvormen in het bacheloronderwijs blijvend te stimuleren opdat de studenten de competenties op het gewenste niveau leren beheersen en kunnen oefenen.

## 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 mening dat de faculteit Economie & management grote inspanningen levert om een goed toetsbeleid uit te werken. Conform het didactisch concept streeft de faculteit ernaar om toetsvormen in drie clusters te hanteren. Ten eerste worden traditionele toetsvormen, zoals mondelinge en schriftelijke examens, gehanteerd om het begrippenkader te toetsen dat de studenten aangeleerd krijgen. Ten tweede wil de opleiding via casusgerichte toetsen of opdrachten ook meer geïntegreerde vormen van leren, die plaatsvinden via project- en probleemgeoriënteerde onderwijsvormen, toetsen. Ten derde levert de opleiding ook inspanningen om met procesgerichte toetsing te werken, waarbij portfolio's, maar ook zelf-, co- en peerevaluatie centraal staan.

De commissie vindt dat de examenvragen die ze kon inkijken conform de doelstellingen en het didactisch concept van de opleiding zijn. Ze stelde vast dat de examens op een uitdagend niveau zijn opgesteld, waarbij niet alleen kennis wordt getoetst, maar ook inzichts- en toepassingsvragen aan de orde zijn. De commissie is bovendien erg onder de indruk van de manier waarop het portfolio en het persoonlijk ontwikkelingsplan in de opleiding ter ondersteuning van het verwerven van de competenties in de projecten van het traject Ondernemend Leren worden ingezet. De commissie is dan ook van mening dat de opleiding verder werk moet maken van het uitrollen van dit instrument in de masteropleiding. De commissie waardeert dat de opleiding plannen in die richting heeft.

Wel constateerde de commissie tijdens de gesprekken dat de docenten grote autonomie hebben voor wat betreft de uiteindelijke invulling en vormgeving van hun toetsing. Eerder dan erg sturend te werken, proberen de faculteit en de opleiding via professionaliseringssessies de kwaliteit van de toetsing te garanderen. De commissie heeft vastgesteld dat in het verleden onder andere al sessies werden georganiseerd over competentiegerichte toetsing, toetsmatrijzen, meerkeuzevragen en portfolio's.

De commissie zag dat de opleiding systematisch nagaat wat getoetst wordt, hoe dit wordt getoetst en wie verantwoordelijk is voor de toetsing. Daarnaast is ten behoeve van de docenten een 'procedure evaluatie van studenten' uitgewerkt, waarin vijf krachtlijnen voor een goed evaluatiesysteem zijn geformuleerd: evaluatietransparantie, doelstellingsvaliditeit, betrouwbaarheid, redelijkheid en de keuze van een adequate evaluatievorm. Er werden instellingsbreed kwaliteitsafspraken gemaakt voor de examenresultaten, waarbij een kwalitatieve omschrijving van de prestatieniveaus wordt voorzien. Daarnaast bekijkt de opleiding systematisch de studietijdmetingen en slagingspercentages van de opleidingsonderdelen. Docenten van opleidingsonderdelen met afwijkende profielen (een hoog slagingspercentage en een lage studietijd of een laag slagingspercentage en een hoge studietijd) worden aangesproken en indien nodig wordt de toetsing aangepast.

Bij het opstellen van de examenroosters tracht de opleiding de studietijd tussen examens voor studenten te optimaliseren. Studenten krijgen hun individuele planning een maand voor de start van de examens. Tijdens de examenperiode is er elke dag, ook in het weekend, permanentie van de ombudsdienst, die schikkingen treft in het geval van overmachtssituaties of functiebeperkingen.

De opleiding organiseert proefexamens voor de studenten op het niveau van eerste bachelor in zowel november/december als april/mei, waarbij de resultaten met de docenten worden nabesproken. Ook over de eigenlijke examenresultaten kunnen de studenten individueel met de docenten overleggen.



Uit de gesprekken en de documenten die de commissie kon inkijken blijkt dat de studenten over het algemeen tevreden zijn over de informatieverstrekking over examens, de nabesprekingen en het overeenstemmen van de resultaten met de eigen verwachtingen.

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

De commissie ondersteunt de ambitie van de opleiding om de werking met het portfolio en het POP door te trekken naar de master.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

##### **Beoordelingscriteria**

- De masteropleiding wordt afgesloten met een masterproef waarmee de student blijk geeft van een analytisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.
- De masterproef heeft een omvang van ten minste één vijfde van het totale aantal studiepunten met een minimum van 15 en een maximum van 30 studiepunten.

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

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

De masterproef van de opleiding Handelsingenieur omvat 25 studiepunten. De masterproef is een wetenschappelijk onderbouwde opdracht, waarmee de student zijn kritisch-reflecterende en onderzoeksingesteldheid moet bewijzen. De student dient over het onderzoek te rapporteren in de masterproef en verdedigt deze ook mondeling voor een jury. De student kan een onderwerp kiezen uit verschillende mogelijke thema's, gaande van toegepast tot eerder fundamenteel onderzoek. Verder bepaalt het concept van de masterproef dat ze begeleid moet worden door docent-onderzoekers, docenten of gastprofessoren met een sterke inhoudelijke expertise en dat er speciale aandacht dient te zijn voor de internationale wetenschappelijke literatuur. De opleiding heeft duidelijke criteria en procedures voor de masterproef opgesteld en voorziet al in het derde bachelorjaar een infosessie over de masterproef.

De commissie is van mening dat het voorbereidingstraject naar de masterproef toe, via het traject Academische vorming, adequaat is vormgegeven. Ze vindt in het bijzonder het opleidingsonderdeel *Research proposal*, dat vijf studiepunten vertegenwoordigt, een goede aanpak om de masterproef voor te bereiden. In dit opleidingsonderdeel, dat in het eerste masterjaar is geprogrammeerd, moet de student een goed onderbouwde en adequaat geformuleerde onderzoeksvraag opstellen, die ingebed is in de wetenschappelijke literatuur, moet een wetenschappelijk aanvaardbare en relevante methodologie worden uitgewerkt en een concrete planning worden voorgesteld. De beoordeling van dit voorstel gebeurt op basis van de criteria voor het opstellen van een wetenschappelijk onderbouwd onderzoeksvoorstel. De commissie heeft vastgesteld dat deze onderzoeksvorstellen een goede analyse geven en van hoge kwaliteit zijn. In het tweede masterjaar voorziet de opleiding bovendien een opleidingsonderdeel Wetenschappelijke communiceren (4 SP), waarin het synthetiserend vermogen van de student verder wordt ontwikkeld.

Jaarlijks verzamelt de opleiding de thema's voor masterproeven in een facultaire databank, waaruit de studenten een keuze dienen te maken. De commissie stelde tijdens de gesprekken echter vast dat de thema's voor masterproeven in de databank worden ingegeven vanuit de onderzoeksgroepen, die samenwerken met de verschillende opleidingen van de faculteit. Dit betekent dat onderzoekers masterproeven van verschillende

opleidingen begeleiden en dat sommige thema's voor masterproeven zowel door de studenten Handelswetenschappen als Handelsingenieur kunnen worden gekozen.

De commissie vraagt zich af of de vrije keuze van onderwerp en promotor, die de studenten van de verschillende opleidingen in de faculteit Economie & management hebben, een goede werkwijze is. De commissie vindt dat door deze manier van werken de specifieke profilering van de opleiding Handelsingenieur, met de gecombineerde economische/kwantitatieve en technologische oriëntatie, te impliciet in het masterproefconcept aanwezig is. Net voor het sluitstuk van de opleiding vindt de commissie de aanwezigheid van dit profiel essentieel.

De commissie is bovendien van mening dat de opleiding voor de masterproef van de opleiding Handelsingenieur, die 25 studiepunten inneemt in het programma, een hoger niveau van probleemstelling en multidisciplinariteit moet ambiëren dan de masterproeven van de opleiding Handelswetenschappen, waar de studenten slechts één jaar en 15 studiepunten hebben voor de voltooiing van de proef.

De output van de masterproef kan de vorm van een klassieke thesis of van een artikel aannemen. Er bestaan drie types masterproeven. Ten eerste zijn er de intern aangestuurde masterproeven, waarbij de studenten een onderzoek uitvoeren dat aansluit bij de expertise van een interne promotor. De promotoren brengen in dat geval zelf een onderwerp aan, waar de studenten uit dienen te kiezen. Aangezien een belangrijk aandeel van het onderzoek van de docenten businessgericht is, zitten hier ook heel wat thema's met een praktijkgerichte invalshoek bij, doch nooit proeven die in opdracht van een externe opdrachtgever worden uitgevoerd. Dit is wel het geval bij tweede type masterproeven, namelijk de extern aangestuurde masterproeven, waarbij de student een toegepaste onderzoeksopdracht uitvoert in opdracht van een bedrijf of een organisatie die actief is in een economische context. Twee types van extern aangestuurde masterproeven kunnen worden onderscheiden. Een eerste soort is het bedrijfsproject, waarbij de student een onderzoeksopdracht uitvoert, die ook werkelijk in een organisatie kunnen worden geïmplementeerd. Een tweede mogelijkheid is de Internationale Bedrijfseconomische Onderzoeksopdracht (IBeO), die een focus heeft op bijvoorbeeld export, handel, internationaal marktonderzoek of internationaal investeringsbeleid.

De commissie heeft vastgesteld dat een aanzienlijk aandeel van de masterproeven qua thema op de bedrijfsrealiteit is gericht. Toch vindt de commissie dat de werkelijke onderdompeling van de studenten in een bedrijfsomgeving er via de masterproef toch maar voor een beperkt gedeelte van de studenten is.

De faculteit Economie & management heeft een document 'Goed promoterschap masterproeven faculteit Economie & management' opgesteld, waarbij de verschillende aspecten van de inhoudelijke begeleiding door de promotor worden belicht. De commissie kon bovendien vaststellen dat masterproeven in de grote meerderheid van de gevallen worden begeleid door doctores. Tijdens de gesprekken werd bovendien duidelijk dat de opleiding zich inspant om de begeleiding te laten verlopen door docenten, niet door assistenten. Dit heeft volgens de commissie wel gevolgen voor de belasting van de promotoren, die maximum 15 masterproeven begeleiden (10 nieuwe en 5 in herkansing), wat volgens de commissie veel is. De commissie stelde wel vast dat de promotoren ook een professionaliseringstraject, specifiek voor het begeleiden van masterproeven, doorlopen. Uit de resultaten van de studentenbevragingen over de masterproef, kon de commissie vaststellen dat de studenten erg tevreden zijn over de geboden begeleiding.

De evaluatie van de masterproef gebeurt door een jury, bestaande uit een voorzitter, de promotor en een verslaggever. De verslaggever is een docent, die tot dan niet als begeleider heeft opgetreden, en die dus een onafhankelijke appreciatie kan geven. Indien het een extern aangestuurde masterproef betreft, wordt hier nog een externe evaluator aan toegevoegd, die mondeling advies kan verstrekken. Het uiteindelijke puntentotaal is gebaseerd op de scores voor het schriftelijke werk en de mondelinge rapportering.

De beoordeling van het schriftelijke werk gebeurt op basis van tien evaluatiecriteria, waarbij ruimte voorzien is voor academische vereisten (wetenschappelijke positionering, methodologische verantwoording, wetenschappelijke kwaliteit en kritische reflectie). De commissie is opgetogen over het feit dat de opleiding werkt met deze lijst van te toetsen competenties. De lijst vindt de commissie adequaat opgesteld. Wel vindt de commissie dat de

opleiding ook aspecten als eigen inbreng, zelfstandigheid en creativiteit in het beoordelingskader zou moeten opnemen. Bovendien viel het de commissie op dat de faculteit Economie & management voor de verschillende opleidingen in de faculteit met dezelfde evaluatiecriteria werkt. Hoewel de criteria naar mening van de commissie grotendeels kunnen samenlopen, moet er volgens de commissie ook ruimte zijn voor de eigen profilering van de opleiding in de masterproef.

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

De commissie raadt de opleiding aan een manier te zoeken om de creativiteit en eigen inbreng in de masterproef mee te nemen in de evaluatie.

De commissie begrijpt dat in het kader van de academisering het aandeel bedrijfsprojecten relatief klein is, maar raadt aan in de verdere uitwerking van de masterproef naar manieren te zoeken waarop studenten meer binnen een bedrijf hun opdracht kunnen uitvoeren.

De commissie raadt de opleiding aan meer kwaliteitsvoorwaarden aan te duiden in het kader van de inhoudelijke profilering van de masterproeven van de opleiding Handelsingenieur.

#### **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.

master:

- diploma van een bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s)en in voorkomend geval aangevuld met een geïndividualiseerd opleidingsprogramma, een voorbereidingsjaar of een schakelprogramma

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding. Om toegelaten te worden tot de master Handelsingenieur, moeten kandidaten beschikken over het diploma van bachelor Handelsingenieur, of over een diploma dat de HUB als gelijkwaardig beschouwt. Studenten die niet over een diploma beschikken dat rechtstreekse toegang verleent tot de masteropleiding, kunnen worden toegelaten indien ze slagen voor één van de twee voorbereidingsprogramma's. Het eerste voorbereidingsprogramma, dat 55 studiepunten omvat, is toegankelijk voor alle studenten met een bachelordiploma Handelswetenschappen of TEW. Het tweede staat open voor studenten van een academische natuurwetenschappelijke of technologische opleiding en omvat 59 studiepunten.

De commissie heeft vastgesteld dat de informatie over de procedures van EVC en EVK op instellingsniveau goed zijn uitgewerkt. Studenten die niet in het bezit zijn van een van de diploma's die rechtstreeks toegang bieden tot de bacheloropleiding, kunnen via een toelatingsassessment toch worden toegelaten. De opleiding heeft ook een niet onaanzienlijk aandeel zij-instromers; dat wil zeggen mensen die al één of meerdere jaren hoger onderwijs

hebben gevolgd. Studenten die zich aanbieden met creditbewijzen die ze elders verworven hebben (EVK's), worden doorverwezen naar de trajectbegeleider, die hen helpt om een flexibel of individueel traject op te stellen.

De commissie is van oordeel dat de opleiding over een goede procedure beschikt voor het bepalen van flexibele programma's. Ook de begeleiding van de student is adequaat. De opleiding verdiept zich in het profiel van zij-instromers voordat een flexibel programma wordt samengesteld. Indien dit ambigue resultaten oplevert, worden de invulling van het flexibele traject en eventuele vrijstellingen door de trajectbegeleider doorgesproken met de docent van het opleidingsonderdeel waarover twijfel bestaat.

De commissie heeft vastgesteld dat de meeste generatiestudenten die in de opleiding Handelsingenieur instromen, de opleidingen Economie-Wiskunde en Wetenschappen-Wiskunde hebben gevolgd. De instroom uit niet ASO-richtingen is zeer beperkt.

De commissie is van mening dat de extra aandacht die de opleiding geeft aan startende studenten, in de vorm van leergroepen, monitoraten, individuele spreekuren, proefexamens en een opriscursus Wiskunde, een sterk punt is van de opleiding. De verschillende initiatieven die op dit vlak worden genomen, worden onder facet 4.2. uitgebreid besproken. Deze initiatieven staan voor alle studenten open, ongeacht hun vooropleiding.

Ondanks alle initiatieven heeft de commissie ook vastgesteld, dat de wiskundige en statistische opleidingsonderdelen belangrijke struikelblokken blijven. Tegen die achtergrond is de commissie van mening dat de opleiding zou kunnen zoeken naar manieren om de remediërende cursussen verplicht of in ieder geval minder vrijblijvend te maken, zodat de studenten die wel geschikt zijn voor de opleiding, maar te weinig basiskennis wiskunde hebben, het eerste jaar succesvol kunnen afronden.

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

De commissie raadt de opleiding aan om te zoeken naar manieren om remediërende cursussen verplicht te stellen of in ieder geval minder vrijblijvend aan te bieden.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 3 Inzet van het personeel

### Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft kennis genomen van duidelijk uitgewerkte procedures voor de aanwerving en selectie van nieuwe personeelsleden, die op het niveau van de HUB zijn vastgelegd. Selectie en aanwerving van leden van het onderwijzend personeel (OP) en het administratief en technisch personeel (ATP) gebeuren door een selectiecommissie, die een gemotiveerde rangschikking van de kandidaten opstelt en deze aan het directiecomité van de instelling bezorgt. Vervolgens wordt de rangschikking ter bekrachtiging aan de raad van bestuur van de HUB voorgelegd.

Bij aanwerving van OP wordt gekeken naar de vereiste onderwijs- en onderzoekskwaliteiten van de kandidaten en de inhoudsdeskundigheid. Er worden selectiegesprekken gevoerd, en de kandidaten moeten een didactische proef afleggen. In het kader van de academisering wordt voor de aanwerving van leden van het OP (van graad 3) ook het advies gevraagd van de faculteit Economie & bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. De kandidaten worden daarbij gescreend volgens de standaarden die ook in die faculteit gelden. De commissie is van mening dat de selectieprocedures uitstekend hebben gewerkt om het personeel te academiseren.

De selectieprocedure van het ATP wordt geleid door een selectiecommissie, met aan het hoofd het diensthoofd van de betrokken dienst. De kandidaten worden geselecteerd op basis van technische proeven en een selectiegesprek. Gastprofessoren kunnen buiten de standaardprocedure om worden geselecteerd. De aanwerving van contractuele onderzoekers gebeurt meestal in het kader van welbepaalde onderzoeksprojecten, en gebeurt meestal op voorstel van de promotor van het project.

De commissie heeft vastgesteld dat nieuwe personeelsleden bij hun indiensttreding goed worden begeleid. Ze krijgen een onthaalmap en worden uitgenodigd op een infosessie. Nieuwe collega's krijgen een peter of meter toegewezen, en worden na het eerste semester van aanstelling uitgenodigd voor een lunchgesprek met de algemeen directeur.

Jaarlijks werken de decaan en vicedecanen van de faculteit de taakinvulling van de docenten uit, waarbij enerzijds rekening wordt gehouden met de noden van de opleiding en anderzijds wordt uitgegaan van de competenties en interesses van de docent. Het takenpakket van de docenten is samengesteld uit de clusters onderwijsverstrekking, wetenschappelijk onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en onderwijs- en beleidsondersteunende opdrachten. Voor elke medewerker wordt een taakomschrijving ingevuld, waarbij voor elke takencluster de belasting wordt ingeschat.

De opleiding werkt met functioneringsgesprekken, enerzijds ten behoeve van de begeleiding van de personeelsleden, anderzijds als ondersteuning van de beoordelingsprocedure. De functioneringsgesprekken worden gevoerd met de coördinator van de leerlijn waarbinnen het grootste deel van de onderwijsopdracht zich bevindt. De coördinatoren van de andere leerlijnen waarbinnen de docent een onderwijsopdracht heeft, alsook de onderzoekscoördinator, leveren voorafgaandelijk input voor wat respectievelijk de onderwijs- en onderzoeksopdracht betreft. Het functioneringsgesprek vindt jaarlijks plaats, de eerste twee jaren na de

aanwerving. Nadien geldt een tempo van één keer per twee jaar. Hoewel de commissie de hogere frequentie van functioneringsgesprekken bij aanvang van de aanstelling apprecieert, vindt ze dat deze gesprekken ook na deze beginperiode frequent, en bij voorkeur jaarlijks, dienen te gebeuren.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding over een evaluatiebeleid voor haar personeelsleden beschikt. Minstens na het eerste en het tweede jaar van dienst wordt een evaluatie uitgevoerd, nadien is de evaluatie vijfjaarlijks. De eerste twee evaluaties gebeuren in de vorm van een gesprek, nadien gebeuren de evaluaties op basis van een dossier, waarbij de docenten kunnen worden uitgenodigd voor een gesprek. Het evaluatiecollege van de faculteit, dat bestaat uit de decaan en de twee vicedecanen, voert de evaluatie uit op basis van het activiteitenverslag van het personeelslid, de meetgegevens over de onderwijs- en onderzoeksperformantie en de afspraken die werden gemaakt tijdens de functioneringsgesprekken. Voor het ATP wordt op vergelijkbare wijze gewerkt. De evaluatie, zo zag de commissie, vormt een essentieel onderdeel in het bevorderingsbeleid van de HUB. Voor de bevordering van docenten wordt rekening gehouden met didactische competenties, onderzoekprestaties en engagement voor de organisatie.

Tijdens de gesprekken kon de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat de onderzoeks- en onderwijsperformantie niet geïntegreerd worden beoordeeld. De onderzoeksevaluatie gebeurt door de vicedecaan Onderzoek, de onderwijsevaluatie door de vicedecaan Onderwijs, zonder dat in het midden van het evaluatiecollege een integrale beoordeling plaatsvindt. Tevens vindt de commissie dat deze evaluatie op een hoog niveau in de organisatie gebeurt, zodat ze zich de vraag stelt of de evaluatoren wel in voldoende mate in staat zijn alle verschillende prestatiegebieden inhoudelijk goed te evalueren. Ten slotte lijkt de frequentie van eens in de vijf jaar na de eerste twee dienstjaren aan de lage kant. Onderwijs, onderzoek en dienstverlening zijn taakgebieden die snel ontwikkelen en die sterk wisselende eisen aan medewerkers stellen. Daarnaast ontplooiën medewerkers zichzelf in hoog tempo, waardoor het noodzakelijk is op meer frequente basis te bekijken of taakeisen en taakuitvoering goed op elkaar (blijven) aansluiten.

Via de personeelsenquête worden de kwaliteit van het personeelsbeleid en de resultaten ervan gemonitord. De tevredenheid van de docenten is over het algemeen groot. Waar problemen in de metingen worden gesignaleerd, kon de commissie vaststellen dat de opleiding probeert te remediëren.

De commissie heeft geconstateerd dat de faculteit Economie & management, waartoe de opleiding Handelsingenieur behoort, beschikt over een goed intern aanbod van onderwijskundige professionalisering. De faculteit probeert hier zoveel mogelijk ook vraaggestuurd te werken, zo kon de commissie tijdens de gesprekken vaststellen. De commissie apprecieert eveneens dat de faculteit oog heeft voor de Engelse taalbeheersing van de docenten. Ook de docenten toonden zich over het volledige professionaliseringsaanbod tijdens de gesprekken erg tevreden.

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

De commissie raadt de opleiding(en) aan ook na de initiële aanstelling frequent, en bij voorkeur jaarlijks, functioneringsgesprekken te organiseren.

De commissie vraagt de opleiding(en) te zoeken naar manieren om het functioneren van personeelsleden integraal te benaderen (onderzoek-onderwijs-dienstverlening).

De commissie geeft de opleiding in overweging om de evaluatiegesprekken te laten voeren door direct leidinggevenden van de medewerkers, in plaats van door de leiding van de opleiding.

### Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid

#### Beoordelingscriterium:

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door onderzoekers die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten);
- 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:

In de faculteit Economie & management en de opleiding Handelsingenieur wordt via een meetsleutel expliciet rekening gehouden met de onderzoekscompetenties en de onderzoeksoutput van het OP bij aanwerving, evaluatie en bevordering. Deze werkwijze heeft er volgens de commissie voor gezorgd dat in de voorbije jaren in de opleiding een enorme slag is gerealiseerd in de academisering van het personeel.

In de taakverdeling van de docenten wordt expliciet voorzien dat zij halftijds worden ingezet voor onderwijs en halftijds aan onderzoek doen. Voor het verkrijgen van de gebruikelijke 50% onderzoekstijd moeten docenten bepaalde drempels behalen. Indien ze deze niet halen, wordt hierover een gesprek gevoerd met de vicedecaan onderzoek, die indien aangewezen de toegekende onderzoekstijd kan verminderen (met als mogelijkheden 50%-30% en 20% onderzoekstijd).

De overgrote meerderheid van de docenten van de opleiding bestaat uit gedoctoreerde, actieve onderzoekers, die onder andere in de vorm van publicaties en projecten substantieel bijdragen aan de onderzoeksoutput van de HUB. Tijdens de visitatie heeft de commissie kunnen vaststellen dat de onderzoeksoutput van het personeel sterk gegroeid is in de afgelopen jaren en momenteel aan de maat van een academische opleiding is. Wel stelde de commissie vast dat er grote variëteit bestaat tussen de verschillende docenten in hun onderzoeksoutput, niettegenstaande het feit dat de meeste van hen beschikken over vijftig percent onderzoekstijd.

De docenten van de opleiding zijn verbonden aan de verschillende onderzoekscentra van de faculteit, namelijk het Studiecentrum voor Ondernemerschap, het Centrum voor Modelling en Simulatie, het *Center for Business management research* en het *Center for Research of Economic Markets and their environments*. Zoals in facet 1.1. werd uiteengezet, ressorteren onder deze onderzoekscentra verschillende onderzoeksgroepen. De commissie heeft geconstateerd dat een groot aandeel van het docentenkorps het statuut van geaffilieerd onderzoeker aan de KU Leuven heeft, en dat niet een onaanzienlijk deel ook geassocieerd (hoofd)docent of hoogleraar is. Anderzijds worden docenten ook aangemoedigd hun bestaande contacten, indien deze zich buiten de Associatie KU Leuven bevinden, blijvend te benutten.

De commissie is opgetogen over de academiseringsgraad van het personeel, maar vindt eveneens dat de academisering van het personeel niet te sterk mag doorslaan met als risico een te beperkte aansluiting met de beroepspraktijk. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat de opleiding zich bewust is van het feit dat ook deze praktijk invalshoek niet uit het oog mag worden verloren na een periode van intense academisering. Er werden sleutels uitgewerkt die in de toekomst ook de businessoriëntatie van de personeelsleden in kaart brengen, zodat dit kan worden meegenomen bij functionerings- en evaluatiegesprekken. De commissie vraagt zich af of de opleiding in de toekomst niet kan overwegen om meer variëteit toe te staan in de onderzoekstijd die aan de docenten wordt toegekend dan de huidige schakering van 50-30-20% onderzoekstijd. Aan de gevarieerde profielen zouden dan ook onderscheiden outputcriteria kunnen worden gekoppeld, met verschillende mogelijke combinaties van academische en businessgerichtheid.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor heel wat opleidingsonderdelen met gastdocenten en gastsprekers werkt, die hun praktijkervaring in de opleiding kunnen integreren. De commissie heeft geconstateerd

dat de gastdocenten en gastsprekers specialisten zijn die het hele spectrum van de opleiding bestrijken, zowel qua thematiek als qua affiliatie (bedrijven, organisaties, overheden). Het OP van de opleiding houdt bovendien voeling met de beroepspraktijk door de praktijkoriëntatie van het eigen onderzoek. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie van studenten en alumni dat ze de inzet van deze gastdocenten en -sprekers een enorme meerwaarde vinden.

Het onderwijzend personeel is verantwoordelijk voor het op peil houden van de eigen deskundigheid door de vakliteratuur te volgen, door deel te nemen aan bijscholingen, door contacten te onderhouden met binnen- en buitenlandse bedrijven en door de deelname aan internationale congressen. De commissie heeft vastgesteld dat de docenten van de opleiding op deze punten actief zijn. Voor deelname aan internationale congressen voorziet de onderzoeksraad financiële ondersteuning. De faculteit nodigt bovendien enkele keren per jaar gastsprekers uit op *business seminars*.

Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat de docentenmobiliteit in de opleiding traag op gang komt. De meeste docenten zijn in het kader van hun onderzoek weliswaar internationaal actief en ze proberen waar mogelijk de synergie met het onderwijs op te zoeken. De faculteit probeert nu de docentuitwisseling met de prioritaire partners, expliciet in het kader van onderwijsuitwisseling, beter op de rails te zetten.

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

De commissie raadt de opleiding aan het personeelsbeleid op het vlak van onderzoeks- en praktijkgerichtheid meer te gaan differentiëren.

#### **Facet 3.3 Kwantiteit personeel**

Beoordelingscriterium:

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

In de documenten kon de commissie lezen dat 43 personeelsleden worden ingezet voor de realisatie van de bacheloropleiding Handelsingenieur, waarvan 1 ATP-lid en 4 personeelsleden die niet tot het OP behoren (vooral gastprofessoren). Voor de masteropleiding Handelsingenieur zet de opleiding 32 personeelsleden in, waarvan 3 als gastdocent.

96% van de leden van OP van groep 3 beschikt over een doctoraat. In de laatste jaren is dit aandeel sterk gegroeid. Volgens de gegevens die de commissie kon inkijken, werden in het academiejaar 2009-2010 in de bachelor- en de masteropleiding respectievelijk 79% en 94% van de studiepunten verzorgd door doctores. Voor de bacheloropleiding werden de talendocenten meegenomen in deze berekening. Het aantal studiepunten dat door actieve onderzoekers wordt verzorgd, steeg van 12% in het academiejaar 2003-2004 naar 78% in het academiejaar 2009-2010 (inclusief de talenopleidingsonderdelen) voor de bacheloropleiding en van 22 naar 91% in diezelfde tijdsspanne voor de masteropleiding. De commissie is tevreden met deze evolutie en stelde vast dat de opleiding ruimschoots voldoet aan de streefcijfers die de Associatie KU Leuven heeft vooropgesteld.

De commissie ontving tijdens de visitatie geen klachten over de werkdruk en hoorde bij de studenten een groot enthousiasme over de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de studenten. De studenten-staf ratio in de bachelor Handelsingenieur is 1:22 en in de master Handelsingenieur is de ratio 1:18. Beide ratio's liggen ver onder



die van de opleidingen Business Administration (1:34) en Handelswetenschappen (1:32). De opleiding is derhalve ruim voorzien van onderwijzend personeel, hetgeen het mogelijk maakt om studenten intensief te begeleiden.

In de documenten zag de commissie dat het onderwijzend personeel van de opleiding zich qua leeftijd vooral in de leeftijdscategorieën 30-39, 40-49 en 50-59 bevindt en redelijk goed gespreid is over deze categorieën. In de bacheloropleiding bevinden de meeste leden van het OP zich in de categorie van 30-39 jaar, terwijl dit in de master de categorie van 40-49 jaar is.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

**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 academische gerichtheid:	voldoende
facet 3.3, kwantiteit personeel:	goed

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

## Onderwerp 4 Voorzieningen

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleidingen van de faculteit Economie & Management, waartoe ook de opleiding Handelsingenieur behoort, zijn gehuisvest in de campus Brussel. Deze campus omvat drie gebouwen: het Hermesgebouw, het Erasmusgebouw en T'Serclaesgebouw. De oudere gebouwen worden gerenoveerd en aangepast aan de nieuwste standaarden inzake onderwijscomfort. Het nieuwe T'Serclaesgebouw voorziet in de nodige faciliteiten voor een stimulerende onderzoeksomgeving.

De campus Stormstraat is gelegen op ongeveer driehonderd meter van het station Brussel Centraal en is ook goed bereikbaar met andere openbaarvervoerfaciliteiten. Voor wie met de fiets naar de campus komt, zijn fietsrekken voorzien in de ondergrondse parkeergarage. Het gebouw is toegankelijk voor studenten met een functiebeperking.

Sinds het academiejaar 2010-2011 zijn er op de uitgebreide campus 21 pc-lokalen en 96 onderwijsruimtes (van 10 tot 380 zitplaatsen) beschikbaar. De onderwijslokalen zijn zowel geschikt voor frontaal onderwijs als voor groepswork. Alle lokalen zijn uitgerust met een bord en met een vaste installatie voor data- en videoprojectie met bijhorende pc. Voor zelfstudie kunnen de studenten naast stille werkruimtes voor individueel gebruik ook een beroep doen op groepsworkruimtes. Indien gewenst kan specifiek didactisch materiaal ontleend worden (bijvoorbeeld beamer, dvd, flip chart en dergelijke).

Sinds de ingebruikname van T'Serclaesgebouw zitten de onderzoekers van de faculteit Economie & management gebundeld volgens onderzoeksspeerpunten samen. De ruimte die voorzien wordt in de onderzoekscentra om projecten en masterproeven van de studenten te bespreken, vond de commissie erg adequaat, en maakt de verwevenheid van onderzoek en onderwijs in de opleiding zichtbaar. Alle docenten en onderzoekers beschikken op de campus Stormstraat over een eigen werkplek, die voorzien is van de nodige IT-infrastructuur. Gastprofessoren en docenten zonder toegekende onderzoekstijd hebben een flexibele werkdesk ter beschikking.

De commissie kon tijdens de rondleiding ook kennismaken met de nieuwe centrale bibliotheek in T'Serclaesgebouw, die verticaal geconcentreerd is en acht verdiepingen telt. De nieuwe bibliotheek voorziet op de eerste verdieping een computer- en actieve werkruimte met circa honderd computers. Er is ruimte gemaakt voor een 'stille' studie- en werkruimte. De bibliotheek huisvest de collecties van verschillende opleidingen. Ook is er een algemene collectie (filosofie, kwantitatieve methoden, politieke & sociale wetenschappen). De collectievorming gebeurt in samenwerking met leerlijncoördinatoren, docenten en onderzoekers. In recente jaren gebeurt de collectievorming in steeds belangrijkere mate via online e-bronnen, een evolutie die de instelling en de opleiding, gezien de duurzaamheid, ondersteunen. Informatie over de bibliotheek wordt verstrekt via de website en het studentenportaal. Voor nieuwe studenten en buitenlandse studenten worden systematisch infosessies voorzien.

De commissie was onder de indruk van het nieuwe gebouw en van de bibliotheek in dit nieuwe gebouw. De pc-lokalen en taallabo's vond ze eveneens adequaat. Wel is de commissie van mening dat de opleiding zal moeten

zorgen voor meer ruimten die geschikt zijn voor onderwijs in kleine groepen, indien ze van plan is meer kleinschalig onderwijs te voorzien.

De HUB maakt gebruik van de digitale leeromgeving HUBwise, die de sterke punten van de twee leeromgevingen die bij fusiepartners in gebruik waren – Toledo en N@tschool – verenigt. De cel ICTO ondersteunt zowel studenten als docenten in het gebruik van de digitale leeromgeving. De cel stuurt in de instelling ook verschillende innoverende projecten met betrekking tot digitale communicatie en e-leren, zoals de *blended learning* in het avondprogramma van de Handelswetenschappen van de faculteit.

De commissie kon tijdens de gesprekken en in de documenten vaststellen dat de studenten in het algemeen tevreden zijn over de infrastructuur waarover de opleiding kan beschikken. Wel vernam ze dat hoewel er op het vlak van de capaciteit van het ict-netwerk belangrijke verbeteringen zijn gerealiseerd, de dienstverlening van de ondersteunende diensten niet steeds even snel is. Ook daar geven de docenten echter aan dat aan dit aandachtspunt wordt gewerkt.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over de mogelijkheid om te kunnen beschikken over meer ruimten voor kleine groepen.

#### **Facet 4.2 Studiebegeleiding**

##### Beoordelingscriteria:

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: excellent**

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

De commissie is onder de indruk van de variëteit van de voorzieningen op het gebied van studiebegeleiding en van de kwaliteitsvolle invulling ervan. Nagenoeg alle denkbare vormen van begeleiding zijn aanwezig. De gekozen vorm voor de begeleiding van studenten is uitermate ruim en veelzijdig, zonder betuttelend te zijn. De begeleiding gebeurt op die manier in een volwassen sfeer. Met uitzondering van dwingende trajectbegeleiding bij abnormale studievoortgang kan de student vrij gebruik maken van het begeleidingsaanbod in functie van zijn individuele behoefte. De commissie apprecieert in het bijzonder de proactieve werkwijze van het Centrum voor Studentenbegeleiding & -voorzieningen. De docenten en andere begeleidingsfunctionarissen, zo vernam de commissie van de studenten en alumni, zijn goed bereikbaar en de commissie weet de persoonlijke aandacht die aan de studenten wordt gegeven, zeer te appreciëren.

Abituriënten kunnen op verschillende manieren informatie vergaren over de opleiding Handelsingenieur. De opleiding beschikt over goed uitgewerkte brochures waarin de opleiding wordt voorgesteld. De opleiding neemt ook deel aan de SID-in's en de infodagen van de HUB. De instelling voorziet bovendien openlesdagen voor abituriënten. Op de website van de HUB wordt informatie voor abituriënten gebundeld aangeboden.

De studentencoaching, waarvan studenten Handelsingenieur gebruik kunnen maken, omvat volgens de opleiding vier pijlers. Ten eerste is er de trajectbegeleiding, die gericht is op het ondersteunen van studenten bij het nemen van beslissingen in de loop van hun studieloopbaan. Ten tweede wordt studiebegeleiding voorzien, die gericht is

op de kwaliteitsbevordering van het leerproces. De studentenbegeleiding concentreert zich ten derde op het welzijn van de student als persoon, en geeft onder andere advies en begeleiding bij studiebelemmerende factoren. Ten vierde is er de ombudsdienst, die bemiddelt tussen de instelling en de student bij problemen die te maken hebben met onderwijsverstrekking, onderwijsorganisatie en examens. De traject- en studiebegeleiding worden door de opleiding georganiseerd, terwijl de studentenbegeleiding en de ombudsdienst instellingsbreed worden opgezet.

De opleiding Handelsingenieur geeft zelf vorm aan de trajectbegeleiding, die het volledige studietraject omvat: van onthaal in de opleiding en het samenstellen van aangepaste studietrajecten, over studeren in het buitenland en de masterproef, tot begeleiding naar de arbeidsmarkt van uitstromende studenten.

Aan alle studenten van de faculteit wordt tijdens een workshop bij aanvang van de opleiding informatie verstrekt over het onderwijs- en examenreglement en over de mogelijkheden van flexibele leerwegen. Studenten worden daarbij ook attent gemaakt op de gevolgen van bepaalde beslissingen voor het leerkrediet en op de modaliteiten van de dwingende trajectbegeleiding bij abnormale studievoortgang. Dit is des te belangrijker aangezien de HUB werkt met een geflexibiliseerd studievoortgangsmodel, dat ervoor zorgt dat studenten de opleiding in hun eigen tempo kunnen doorlopen.

De studenten kunnen voor alle informatie over hun modeltrajecten, flexibele trajecten en individuele trajecten terecht bij de trajectbegeleider van de opleiding, die hen indien nodig helpt bij de samenstelling van hun traject. Het advies wordt opgenomen in de digitale begeleidingsportfolio. De trajectbegeleiders helpen ook studenten die een semester in het buitenland studeren met het samenstellen van een haalbaar programma.

Studenten kunnen na de examenperiode hun examens inkijken. Indien ze twijfels hebben over het traject dat ze hebben gekozen of denken een verkeerde studiekeuze te hebben gemaakt, kunnen ze een gesprek aanvragen met de studie- en trajectbegeleiders, of de medewerkers van het Centrum voor Studentenbegeleiding en -Voorzieningen (CSB&V).

De docenten spelen een erg belangrijke rol in de vakinhoudelijke studiebegeleiding. De aanspreekdrempel is laag, en er is uitgebreide ruimte voor persoonlijk contact tussen docenten en studenten. Studenten en alumni, zo hoorde de commissie tijdens de gesprekken, zijn zeer positief over dit aspect van de studiebegeleiding. Ook de begeleiding van de studenten in hun leerproces, onder meer via portfolio, vond de commissie adequaat uitgebouwd.

De opleiding organiseert daarnaast ook andere begeleidingsactiviteiten, die de overgang naar het academisch hoger onderwijs moeten bevorderen. Zo kunnen studenten die nood hebben aan een meer doorgedreven vorm van studiebegeleiding, gebruik maken van leergroepen. De docent of coach helpt de studenten door ze extra oefeningen te geven en helpt hen ook de nodige studievaardigheden onder de knie te krijgen. Leergroepen worden georganiseerd voor de opleidingsonderdelen Micro-economie, Algemeen boekhouden, Wiskunde, Statistiek en Scheikunde. Voor de eerste twee opleidingsonderdelen worden ook intensieve leergroepen van maximum vijf studenten opgezet. Er worden ook proefexamens georganiseerd (zie ook facet 2.7.) en studenten die als taalzwak uit een screening komen, moet verplichte remediëringssessies volgen. Voorbeelden zijn leergroepen, proefexamens en taalbegeleiding. De studenten kunnen voor de start van hun opleiding bovendien een zomercursus Wiskunde volgen.

De opleiding schenkt in het kader van de studievoortgangsbewaking bijzondere aandacht aan studenten met problematische studieduurvertraging. Studenten die minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten behalen, worden als risicostudenten beschouwd. Ze kunnen ze zich alleen opnieuw inschrijven nadat ze verplicht advies van een studentenbegeleider van het CSB&V hebben ingewonnen en hebben deelgenomen aan een sessie van het CSB&V, die onder andere problematisch uitstelgedrag bespreekt. Indien studenten een tweede keer minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten behalen, wordt de herinschrijving geweigerd. Ook op het niveau van aparte opleidingsonderdelen wordt de studie-efficiëntie opgevolgd en worden remediërende acties opgezet. Als een student zich de derde keer inschrijft voor een bepaald opleidingsonderdeel, zal de opleiding naar de studie-efficiëntie in andere opleidingsonderdelen kijken. Indien die op niveau zit, is er geen probleem. Voor een vierde keer inschrijven, gaat echter niet. De commissie vindt dit een goed initiatief, aangezien de eerste signalen van uitstelgedrag, als gevolg van de flexibilisering van het hoger onderwijs, aan de oppervlakte

komen. De commissie vraagt zich tegen die achtergrond af in hoeverre de opleiding en de faculteit zullen kunnen blijven werken met een aanbod van studiebegeleiding dat grotendeels vrijblijvend is.

Voor de psychologische begeleiding, begeleiding van studenten met functiebeperking (dyslexie, chronische ziekte enzovoort), vakoverschrijdende studeervaardigheden, exitgesprekken en registratie van de oorzaken van afhaken, (her)oriëntering en de zorg voor de gezondheid van de student kunnen studenten terecht bij het CSB&V.

De ombudsdienst heeft een bredere taakstelling dan een specifieke betrokkenheid bij examenproblematiek. De dienst signaleert en begeleidt ook vragen en problemen met betrekking tot onderwijsverstrekking en -organisatie die tijdens het academiejaar rijzen. De HUB heeft er bovendien voor gekozen om te werken met een opleidingsonafhankelijke ombudspersoon, omdat deze meer slagkracht geeft aan de ombudsfunctie. De commissie ondersteunt deze keuze. Tijdens de gesprekken haalde de ombudspersoon de goede samenwerking met de docenten van de faculteit Economie & management aan.

De commissie heeft eveneens vastgesteld dat er een uitgebreide set van voorzieningen is voor de begeleiding van binnenkomende buitenlandse studenten. Ze kunnen gebruikmaken van een onlineapplicatie voor de keuze van hun opleidingsonderdelen. Via een systeem van buddies probeert men bovendien de sociale integratie van de internationale studenten te vergemakkelijken.

Ook uitgaande studenten worden goed begeleid. De commissie is opgetogen over de beurs die jaarlijks wordt georganiseerd om de partnerinstellingen te presenteren en waar de studenten direct met inkomende studenten uit de partnerinstellingen kunnen praten. Daarnaast zorgt de opleiding voor een goede ondersteuning bij het samenstellen en goedkeuren van het pakket van opleidingsonderdelen dat de student in het buitenland zal volgen.

De commissie kon tijdens de gesprekken vaststellen dat de verschillende aspecten van de studiebegeleiding goed gekend zijn bij de studenten. Vanaf de infodag worden de studenten op de hoogte gesteld van het functioneren, en ook op intranet staat alle nuttige informatie. De commissie kan het bovendien erg appreciëren dat op diverse zichtbare plaatsen wordt gecommuniceerd over de diensten van het CSB&V.

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

/

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

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen:	goed
facet 4.2, studiebegeleiding:	excellent

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

## Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van mening dat het systeem van interne kwaliteitszorg, dat de opleiding Handelsingenieur en de faculteit Economie & management hanteren, zeer goed uitgewerkt is. Het systeem is ISO9001:2008-gecertificeerd en is gestoeld op de principes van integrale kwaliteitszorg. Naast de externe ISO-audits worden ook interne audits structureel ingepland.

De commissie kon in de documenten kennismaken met de doelstellingen van de HUB voor de interne kwaliteitszorg, namelijk verbetering en verankering van de onderwijskwaliteit en verantwoording over de performantie). Het kwaliteitsbeleid van de HUB wordt instellingsbreed ondersteund door de cel Kwaliteitszorg, met aan het hoofd de directeur Onderwijs & kwaliteit. Ze ondersteunt in de eerste plaats de analyse en opvolging van de meetresultaten, de communicatie over kwaliteitsafspraken, de coördinatie van interne en externe audits (ISO 9001), en de voorbereidingen van zelfevaluaties en visitaties. Nog op instellingsniveau bevindt zich de cel Statistische analyses en metingen (STAM), die meetinstrumenten ontwikkelt, kwaliteitsmetingen ondersteunt, analyseert en rapporteert aan de betrokken opleidingen. Daarnaast bestaan op instellingsniveau verschillende projectgroepen rond specifieke thema's die met kwaliteitszorg te maken hebben.

Op faculteitsniveau is er een coördinator Onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, die verantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg van de opleiding handelsingenieur. Hij voert op het niveau van de opleiding de kwaliteitsmetingen en -audits uit, en volgt bovendien de verbeteringsacties op. Hij rapporteert hierover aan de POC Handelsingenieur, waarvan hij ook deel uitmaakt. Hij vertegenwoordigt de opleiding bovendien in de cel Onderwijsontwikkeling & kwaliteitszorg op instellingsniveau. De commissie apprecieerde dat de faculteit recent ook een analyseteam Economie & management heeft gecreëerd, om de beleidsondersteunende functie van de vele kwaliteitsmetingen verder te ondersteunen.

Tijdens de visitatie kreeg de commissie een goed overzicht van het uitgebreide instrumentarium van evaluatiemethoden waarover de opleiding beschikt, waarbij nagenoeg alle aspecten van de opleiding periodiek worden geëvalueerd. De commissie heeft vastgesteld dat de cel STAM waakt over de validiteit van de gebruikte instrumenten.

Het personeel wordt elke vier jaar bevraagd in de enquête over de arbeidsbeleving, en om de drie jaar in de interne en externe ISO9001-audits. Ook voor de PROSE-accreditatiescan, die telkens voorafgaat aan het opstellen van het zelfevaluatierapport, wordt een beroep gedaan op het personeel. De evaluatie van het curriculum is hierin de prioriteit. De docenten worden ten slotte ook bevraagd bij de AISHE-audit (*Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education*), die driejaarlijks de duurzaamheid van de opleiding nagaat.

De studenten worden vierjaarlijks bevraagd over de kwaliteit van de opleiding in de 'kwaliteitsbarometer', waarin vooral de tevredenheid over het onderwijsaanbod en de dienstverlening wordt bevraagd. Elk jaar moeten ze ook hun mening geven over het didactische handelen van de docenten in de EVADIHA-enquête. Hierbij worden elk jaar combinaties van docenten/opleidingsonderdelen geëvalueerd. Nieuwe docenten en nieuwe opleidingsonderdelen worden daarbij de eerste twee jaar jaarlijks bevraagd. De opleidingsonderdelen worden

nadien per modeltraject om de drie jaar bevroegd. De studielast wordt gemeten via studietijdmetingen in de verschillende opleidingsjaren; er is voor elke opleidingsfase minstens één meetmoment elke acht jaar. De studenten worden ook jaarlijks bevroegd over een aantal diversiteitskenmerken en worden betrokken bij de PROSE-accreditatiescan, een online-vragenlijst, aangevuld met focusgroepgesprekken over de belangrijkste onderwerpen van het accreditatiekader. Daarnaast evalueert een selectie van de studenten mee de duurzaamheid van de opleiding in het kader van de AISHE-audit.

De alumni worden anderhalf jaar na het afstuderen bevroegd over de kwaliteit van de opleiding, de eigen studiekeuze en de loopbaan. Ook hun competentieniveau en de aansluiting van de bereikte competenties met de gevraagde competenties in het werkveld worden expliciet bevroegd. Via de resonantieraad krijgt de opleiding informatie van externe deskundigen over de finaliteit van de opleiding, de curriculumvernieuwing en lopend onderzoek.

Bovendien kan elke student of elk personeelslid van de HUB terecht op de onlinemodule 'Wat kan beter?', voor klachten over zowel thema's die de hele hogeschool aanbelangen als over opleidingsgerelateerde onderwerpen. Bedoeling is om snel acute problemen te detecteren, om ze vervolgens op het juiste niveau (instelling, faculteit, opleiding) te kunnen opvolgen.

De meetresultaten worden op het intranet ter beschikking gesteld en kritische kwaliteitsindicatoren, zoals onder andere onderwijsrendement, praktijkgerichtheid, academische gerichtheid, internationalisering, studietijd, studiebegeleiding, enz., worden gebundeld in scorecards. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor een aantal indicatoren werkt met streefcijfers, die werden bepaald op basis van vergelijkingen met andere opleidingen uit de instelling of met vergelijkbaar cijfermateriaal uit andere instellingen. Voor de EVADIHA-enquête bijvoorbeeld wordt een score van 3,5/5 als richtinggevend beschouwd. Een score lager dan 2,75 impliceert dat de docent zal worden uitgenodigd bij de decaan voor een gesprek. Wel mist de commissie op het niveau van de opleidingsonderdelen cursusedossiers, waarin doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen en reflectie worden opgenomen en die volgens de commissie voor de interne kwaliteitszorg een duidelijke meerwaarde inhouden.

De commissie is onder de indruk van het systeem van interne kwaliteitszorg, maar wenst de opleiding en de faculteit wel te wijzen op het gevaar dat de procedures te ver worden doorgetrokken en dat de kwaliteitszorg eerder procedureel dan inhoudelijk wordt. De commissie zag echter tijdens de visitatie dat de opleiding en faculteit ruimte laten voor onderwijsinnovaties die zich in een incubatieperiode bevinden.

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

De commissie raadt de opleiding aan cursusedossiers op te stellen ten behoeve van de kwaliteitszorg, met daarin per opleidingsonderdeel doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen, reflectie.

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

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van mening dat de opleiding zowel in de procedures als in de praktijk erg verbeteringsgericht is en is van oordeel dat op dit vlak echt sprake is van een lerende organisatie, die voortdurend op zoek is naar verbetering en niet bang is om uit haar fouten te leren. De resultaten van de metingen, zo constateerde de commissie, worden structureel behandeld in de verschillende overlegorganen van de opleiding, zoals de POC en de leerlijncommissies, waarbij er duidelijke procedure-eigenaars worden aangeduid. De verbeteringsacties worden verder ook aangestuurd door het strategie- en werkingsplan van de HUB, dat per opleiding en per dienst taken formuleert waar duidelijke, toetsbare indicatoren aan zijn gekoppeld en waarvoor concrete deadlines worden vooropgesteld. Bovendien wordt aan het einde van elk academiejaar het voorbije academiejaar geëvalueerd op basis van de strategie- en werkingsrapporten. Vertrekkend van de analyse die daar gebeurt, werkt de decaan per opleiding, in overleg met de POC en leerlijncommissie, taakstellingen uit, die worden goedgekeurd op een strategietweedaagse die plaatsvindt voor de start van het academiejaar.

De PDCA-cyclus is naar het oordeel van de commissie in de opleiding goed zichtbaar aanwezig. Er worden duidelijke doelstellingen geformuleerd, activiteiten ontplooid en resultaten geëvalueerd, en waar nodig wordt bijgestuurd en worden verbeteringen verankerd. In de documenten vond de commissie een overtuigend overzicht van hoe minder goede meetresultaten leiden tot acties. Voorbeelden van recente initiatieven zijn onder andere het opstellen van richtlijnen om op de ECTS-fiches beter te communiceren over de start- en einddatum van projecten ter bevordering van de studeerbaarheid; het aanpassen van de organisatiestructuur van de faculteit; het ontwikkelen van een instrument om de businessoriëntatie van de opleiding te monitoren; en het wijzigen van het opzet van de paper van het *Small business project*, nadat bleek dat de studietijd voor dit opleidingsonderdeel te hoog was.

De commissie kon in de documenten lezen dat de streefdoelen die in het verleden werden opgesteld, door de opleiding goed worden opgevolgd. Doorheen de zelfstudie en ook tijdens de gesprekken werd heel openlijk gecommuniceerd over de metingen die in het verleden zijn gebeurd, en de eraan gekoppelde verbeteringsacties. Ook tijdens de gesprekken kreeg de commissie de stellige indruk dat de opleiding mogelijke probleempunten in het vizier heeft en eraan werkt indien nodig.

De commissie kreeg ook inzage in een zeer gedetailleerd overzicht van de opvolging van de vorige visitatie en kon ook hier zien dat deze opvolging erg gedegen is gebeurd. Hierin vond de commissie nog enkele attentiepunten waarvan niet duidelijk is of ze daadwerkelijk zijn verbeterd, zoals het wegwerken van overbelasting, het promoveren van verdere zelfstudie en beleidsaandacht voor de redenen voor drop-out in het eerste jaar. Daarnaast waren er ook aandachtspunten die nog niet zijn opgelost, zoals het vereenvoudigen van de organisatie en het bevorderen van uitwisselingen van studenten en docenten (zie aanbevelingen commissie in dit rapport). De commissie raadt de opleiding aan explicieter over deze opvolging te communiceren, aangezien dit de monitoring ten goede komt.

Tegen die achtergrond verwonderde het de commissie dat in de zelfstudie de aandachtspunten en operationele doelstellingen, die in het zelfevaluatiemoment steeds aan bod komen, ondermaats werden uitgewerkt. De commissie had hier gehoopt een meer kritische evaluatie te vinden, die meer ingaat op de specificiteit van elke opleiding in de faculteit Economie & management.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan explicieter te communiceren over de opvolging van de attentiepunten, die bij interne en externe evaluaties aan de oppervlakte komen.



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

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie is van oordeel dat er een grote betrokkenheid is van alle mogelijke doelgroepen bij de kwaliteitszorg.

De personeelsleden van de instelling worden bij de kwaliteitszorg betrokken via de agendering van thema's op vergaderingen van de POC's en de leerlijncommissies. Rond bepaalde thema's worden projectgroepen opgericht. Daarnaast beoogt de opleiding om personeelsleden 'eigenaarschap' te geven, waarbij bepaalde personeelsleden expliciet worden aangewezen om bepaalde dossiers op te volgen. Tijdens de gesprekken gaven de docenten aan dat de korte afstand tussen de docenten ervoor zorgt dat ze ook op informele wijze bij het kwaliteitsbeleid betrokken zijn. Uit de documenten kon de commissie vaststellen dat 7% van de docenten van de opleiding Handelsingenieur zich als een voortrekker inzake kwaliteitszorg beschouwt, 52% als een meewerker en 41% als een meeloper. 79% neemt hierbij een neutrale tot enthousiaste houding aan.

De studenten worden structureel betrokken bij de kwaliteitszorg. Zo worden de studenten vertegenwoordigd in de verschillende beleids- en overlegorganen van de opleiding. Bovendien is de studentenraad eigenaar van een aantal taakstellingen van het strategie- en werkingsplan. De commissie merkte tijdens de gesprekken op dat niet alle studenten goed op de hoogte zijn van de werking van de studentenraad en wie hun studenten-vertegenwoordigers zijn. De commissie is van mening dat de opleiding hier nog aan kan werken, maar stelde tijdens de gesprekken ook vast dat de leden van de studentenraad van deze problematiek ook op de hoogte zijn en van nieuwe media gebruik maken om meer bekendheid te krijgen.

De alumni worden anderhalf jaar na afstuderen bevroegd. Daarnaast biedt de opleiding verschillende mogelijkheden tot netwerking. De alumnivereniging werd recent opgestart, en de commissie meent dat het bestaan van deze vereniging beter moet worden benut om de betrokkenheid van alumni te vergroten.

Betrokkenheid van het werkveld wordt vormgegeven door enerzijds het contact met gastdocenten en anderzijds de inbreng van de resonantieraad, die jaarlijks samenkomt. De commissie is tevreden over het bestaan van deze resonantieraad, en stelde vast dat de vertegenwoordigers van het werkveld één vergadering per jaar voldoende vinden.

De commissie heeft vastgesteld dat de resultaten van de bevraging worden teruggekoppeld naar de betrokkenen. Voor personeelsleden worden persoonsonafhankelijke gegevens op het internet geplaatst en worden de resultaten ook in de verschillende gremia besproken. De studentenvertegenwoordigers krijgen volledig inzicht in de resultaten, al wordt niet aan alle studenten structureel teruggekoppeld. Dit is een expliciete keuze van de opleiding, waar de commissie zich wel in kan vinden, aangezien de studenten via hun vertegenwoordiging wel de vinger aan de pols kunnen houden. In de documenten stelde de commissie vast dat de tevredenheid over de participatie door de studenten in de afgelopen jaren geleidelijk aan toeneemt.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

/

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 6 Resultaten

### Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de alumni, het werkveld en de studenten zich erg tevreden tonen over het bereikte professionele en academische eindniveau van de opleiding. De commissie is erg onder de indruk van de studenten en alumni van de opleiding op het vlak van inzetbaarheid, leergierigheid, gedrevenheid en geschiktheid voor het bedrijfsleven. Van de alumni vernam de commissie dat ze hun gecombineerde technologisch-economische profiel erg op prijs stellen. De vertegenwoordigers van het werkveld benadrukten dat de combinatie van businessgerichtheid en academische fundering zorgt voor een interessant profiel van afgestudeerden, die bovendien direct inzetbaar zijn. De commissie hoorde dat de handelsingenieurs van de HUB erg gegeerd zijn op de arbeidsmarkt en beschouwt de tevredenheid van het werkveld en de afgestudeerden over de opleidingen als positieve indicatoren omtrent het gerealiseerde niveau.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding op verschillende manieren nagaat of ze haar doelstellingen ook werkelijk bereikt. Zo bekijkt de opleiding of het werkveld en de alumni de beoogde doelstellingen als belangrijk beschouwen en of deze doelstellingen door de opleiding bereikt werden. Uit de gegevens blijkt dat zowel de resonantieraad als de alumni de competenties in hun algemeenheid valideren, al valt bij de afgestudeerden het grote aandeel respondenten op dat de wiskundige en statistische competenties, de technisch-wetenschappelijke kennis en de kritische ingesteldheid tegenover een wetenschappelijk betoog als minder belangrijk voor het werkveld beschouwt. De commissie vindt dit een merkwaardige vaststelling, aangezien deze competenties haar erg centraal lijken in het profiel van de handelsingenieur. Voor de meeste competenties die in de enquête bevraagd worden, geven 80-90% van de alumni aan dat ze de competenties als verworven beschouwen. Enkel voor de IT-competentie en de technisch-wetenschappelijke kennis liggen deze cijfers beduidend lager (respectievelijk op 69,7% en 66,7%). De commissie is van mening dat de opleiding dit als een aandachtspunt moet opnemen.

Ook de kwaliteit van de masterproef vindt de opleiding een belangrijke indicator van het gerealiseerde niveau. De opleiding ziet de strenge kwaliteitseisen van de masterproef en de externe appreciatie die masterproeven krijgen, bijvoorbeeld in de vorm van tevredenheid van opdrachtgevers of het doorsijpelen van resultaten of proeven naar de wetenschappelijke literatuur, als belangrijke indicator van de kwaliteit ervan. De commissie heeft zelf ook de masterproeven kunnen inkijken en vond het gemiddelde niveau van de masterproeven aan de maat. Tegelijkertijd zag ze dat er nog variatie is in de kwaliteit van de masterproeven. De commissie is van mening dat de opleiding werk moet maken van de kwaliteit van die proeven die zich onder de mediaan bevinden, te meer aangezien de masterproef een omvang van 25 studiepunten heeft (zie ook facet 2.8.).

De alumni vinden snel en gemakkelijk werk en stromen ook makkelijk door naar beleidsondersteunende functies, zo blijkt uit de documenten en de gesprekken met de alumni. De afgelopen jaren zijn bovendien enkele van de eigen afgestudeerden aan een doctoraat begonnen. In de documenten vond de commissie verschillende initiatieven van de HUB die erop gericht zijn de stap naar de arbeidsmarkt voor de studenten vlot te laten verlopen. De instelling voorziet brochures over de sociaal-juridische aspecten van de overstap van het studentenstatuut naar het werknemersstatuut, en houdt afgestudeerden via de website van de hogeschool op de

hoogte van vacatures. In het tweede masterjaar worden studenten uitgenodigd om deel te nemen aan sollicitatietrainingen. In de faculteit Economie & management vindt bovendien jaarlijks een jobbeurs plaats.

Op het vlak van realisaties inzake internationalisering zag de commissie dat de opleiding gebruik kan maken van een groot aantal partners voor uitwisselingen en dat deze grote kwantiteit ook gescreend is op kwaliteit. Wel moest de commissie vaststellen dat het aantal inkomende en uitgaande studenten niet in balans is. De hele faculteit Economie & management tekent een internationale instroom (in het kader van uitwisselingen) op van 100 à 150 studenten. In het academiejaar 2011-2012 zijn er 11 uitgaande uitwisselingsstudenten in de bachelor- en masteropleiding Handelsingenieur, terwijl dit er in het academiejaar 2007-2008 slechts 2 waren. Er is met andere woorden een sterke stijging op te tekenen. In 2011 zal 20% van de afstuderende masters een buitenlandse leerervaring hebben opgedaan, waarmee de doelstelling van 20% bereikt zal zijn.

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

De commissie raadt de opleiding aan te zoeken naar manieren om het niveau van de masterproeven die zich onder de mediaan bevinden, te verbeteren.

#### **Facet 6.2 Onderwijsrendement**

##### **Beoordelingscriteria:**

Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.

Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

Vlaanderen heeft geen traditie in het verzamelen van slaagcijfers per studiegebied en/of opleiding over de jaren heen. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen de 45 en de 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.

Van de startende studenten van de opleiding Handelsingenieur, dit wil zeggen de studenten die in het betreffende academiejaar nog geen 60 studiepunten hebben verworven, haalde in het academiejaar 2008-2009 21,2% een studie-efficiëntie van 0-25% (17,1% bij de generatiestudenten), terwijl 12,1% te situeren was tussen de 25 en de 50% studie-efficiëntie (14,3% bij de generatiestudenten); 16,7% zat tussen de 50 en de 75% (8,6% bij de generatiestudenten) en 27,3% van deze studenten slaagde voor tussen de 75 en 100% van de opgenomen credits (34,3% bij de generatiestudenten). Ongeveer een vijfde van de beginnende studenten slaagde voor alle opgenomen credits (een vierde bij de generatiestudenten).

De commissie heeft vastgesteld dat de studie-efficiëntie van de studenten verbetert naarmate ze in het traject vorderen. Van wie in het academiejaar in de opleiding Handelsingenieur 2008-2009 reeds tussen de 60 en de 120 credits had verworven, haalde 68,8% een studie-efficiëntie van meer dan 75% (tegenover 50% bij de beginnende studenten). Datzelfde academiejaar bedroeg dit voor de groep die reeds tussen de 120 en de 180 credits had behaald, 73,6%. In het eerste masterjaar bedroeg dit aandeel 80,5%; in het tweede masterjaar 77,8%.

De commissie zag dat de opleiding ook werkt met alternatieve cijfers om de studierendementen in kaart te brengen, namelijk door de gemiddelde slaagpercentages te berekenen voor alle opleidingsonderdelen van een

bepaald opleidingsjaar. In de documenten kon de commissie vaststellen dat in de bacheloropleiding een licht dalende tendens op te tekenen valt inzake het onderwijsrendement. De gemiddelde slaagpercentages voor alle opleidingsonderdelen per opleidingsjaar lag in het academiejaar 2010-2011 op ongeveer 61, 80 en 85% voor respectievelijk het eerste, het tweede en het derde bachelorjaar. Voor het eerste masterjaar bedroeg dit 87%; voor het tweede masterjaar 90%.

De commissie is van mening dat het onderwijsrendement van de opleiding Handelsingenieur op een goed niveau is. De commissie is van mening dat het feit dat de rendementcijfers op het niveau van tweede en derde bachelor hoger liggen dan voor het eerste bachelorjaar, impliceert dat de selectie in het eerste bachelorjaar op een goede manier is verlopen. Bovendien stelde de commissie vast dat de opleiding er bovendien alles aan doet om het rendement van de opleidingen te verbeteren (zie ook facet 4.2.).

Uit de aangeleverde gegevens kon de commissie opmaken dat het overgrote gedeelte van de studenten, namelijk 80-85% van de studenten, zijn opleiding in de voorziene duur kan voltooien. De opleiding gaat echter ook na of er studenten uitvallen tijdens de opleiding. In de cijfergegevens wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds afhakers en anderzijds uitstellers. Afhakers zijn studenten die zich hebben ingeschreven voor een diplomacontract, maar hun jaarprogramma niet finaliseren of zich officieel uitschrijven. In het academiejaar 2010-2011 waren er in de bacheloropleiding 4,6% afhakers, terwijl dit aandeel in de masteropleiding 0% bedroeg. Uitstellers zijn studenten die aan geen enkel examen deelnemen, maar zich nooit officieel hebben uitgeschreven of hun jaarprogramma wel hebben voltooid. Het uitstelgedrag ligt in de bacheloropleiding Handelsingenieur erg laag: in het academiejaar 2010-2011 waren 1,6% van de bachelorstudenten uitstellers. Voor de masteropleiding bedroeg dit aandeel 10,3%. De opleiding brengt ook het uitstelgedrag met betrekking tot de masterproef in kaart. De commissie stelt vast dat het aandeel van de studenten dat de masterproef uitstelt relatief laag is en over de jaren heen redelijk stabiel. In het academiejaar 2010-2011 verdedigde 67% van de studenten in de junizittijd.

De hogeschool werkt momenteel aan nieuwe indicatoren om de studieduur en doorstroom van studenten na de flexibilisering beter in kaart te brengen, een initiatief dat de commissie erg apprecieert. Deze nieuwe indicatoren zijn de studie-efficiëntie van generatiestudenten, de studie-efficiëntie van herinschrijvers, de cumulatieve studie-efficiëntie van afgestudeerden en het studiepuntensurplus van de afgestudeerden.

In de nieuwe indicatoren wordt de studie-efficiëntie van generatiestudenten onderscheiden van de studie-efficiëntie van herinschrijvers. Herinschrijvers zullen worden onderverdeeld in vier categorieën, waarbij gekeken wordt naar het studierendement van een student over twee jaar heen, waarin hij 75 procent van de opgenomen studiepunten moet behalen. Hieruit volgend worden vier typen van studenten beschreven. Type I-studenten hebben in de twee opeenvolgende academiejaren een studierendement behaald van minstens 75 procent van de opgenomen credits en vormen dus geen probleem. Type II-studenten daarentegen haalden die twee opeenvolgende academiejaren geen enkele keer 75 procent van de studiepunten waar ze zich voor inschreven. Dit type student moet dus verder worden opgevolgd. Type III-studenten behaalden in het vorige academiejaar de vooropgestelde 75 procent niet, maar doen dat in het huidige academiejaar wel. Type IV-studenten maken een omgekeerde beweging: vorig jaar haalden ze de 75 procent wel; dit jaar doen ze dat niet. Ook zij behoeven verdere opvolging. Deze typologie zal het voor de opleiding in de toekomst mogelijk moeten maken sneller in te grijpen in het geval van problematische studieduur en -efficiëntie.

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

De commissie adviseert de opleiding om het ingeslagen pad inzake eenduidige en goed hanteerbare indicatoren van studie-efficiëntie verder te volgen en de langere studieduur van studenten blijvend te analyseren. De commissie beveelt aan om maatregelen te bedenken opdat de groeiende verlenging van de studieduur niet onacceptabel lang wordt.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1, gerealiseerd niveau:	goed
facet 6.2, onderwijsrendement:	goed

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

## Globaal oordeel

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

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

De opleiding heeft als voorbereiding op de visitatie een ZER ingediend dat goed gestructureerd en op vele vlakken overtuigend was. Voor wat een aantal andere onderwerpen betreft vond de commissie in het ZER een aantal onduidelijkheden, die ook na lectuur van de uitvoerige bijlagen niet helder werden. De extra informatie en documenten die de commissie opvroeg, werden door de opleiding echter snel en adequaat aangeleverd. Ook vond de commissie het zelfkritische gehalte van het 'zelfevaluatiemoment' in het ZER soms niet aan de verwachtingen voldeed. Dit vindt de commissie merkwaardig, aangezien uit de gesprekken duidelijk werd dat deze zelfkritische houding in de opleiding wel degelijk aanwezig is.

Op basis van de oordelen over:

onderwerp 1, niveau en oriëntatie:	voldoende
onderwerp 2, programma:	voldoende
onderwerp 3, personeel:	voldoende
onderwerp 4, voorzieningen:	voldoende
onderwerp 5, interne kwaliteitszorg:	voldoende
onderwerp 6, resultaten:	voldoende

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

## Bijzonder kwaliteitskenmerk: Duurzame ontwikkeling

### Facet 1 Differentiatie en profilering

#### Beoordelingscriteria:

- Het kenmerk levert een betekenisvolle bijdrage aan de differentiatie en profilering in het hoger onderwijs.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

Het kenmerk 'duurzame ontwikkeling' is in het profiel van de opleiding aanwezig. Zo is de 'ingesteldheid tot duurzaam handelen' een aparte competentiecluster binnen de HUB-competenties en vormen 'Globalisation & sustainability' een cluster in de domeinspecifieke competenties op zowel het bachelor- als het masterniveau. De commissie apprecieert deze aandacht voor duurzame ontwikkeling op het niveau van de profilering en doelstellingen van de opleiding en is van mening dat ze zich hiermee onderscheidt van andere gelijkaardige opleidingen in Vlaanderen.

Desalniettemin vindt de commissie dat de specifieke profilering rond duurzame ontwikkeling nog structureler kan worden doorvertaald naar het competentieprofiel. Dit geldt met name voor het bachelorniveau, waar de commissie heeft vastgesteld dat in de cluster 'Globalisation & sustainability' de competenties volledig gericht zijn op de component globalisering.

Daarnaast is de commissie van mening dat het in de opleiding nog ontbreekt aan samenhang in de profilering rond duurzame ontwikkeling. Momenteel kan de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat de profilering rond duurzaamheid nog te veel bestaat uit van elkaar losstaande elementen, die zijn gecombineerd in doelstellingen van uiteenlopende aard.

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

De commissie adviseert de opleiding de profilering op het gebied van duurzaamheid beter en op meer integrale wijze zichtbaar te maken in de doelstellingen van de opleiding.

De commissie raadt de opleiding aan de component duurzame ontwikkeling te versterken in de domeinspecifieke competenties op bachelorniveau.

### Facet 2 Kwaliteit

#### Beoordelingscriteria

- Het kenmerk draagt bij tot de kwaliteit van de opleiding.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie stelde vast dat de opleiding in 2010 het tweesterrenkeurmerk 'Duurzaam Hoger Onderwijs' behaalde van de Nederlandse Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs, hetgeen in Vlaanderen zeer bijzonder is. De



toekenning van het keurmerk gebeurde op basis van AISHE-audits (*Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education*). Deze audit meet de mate van inbedding van duurzame ontwikkeling in alle aspecten van de opleiding, zowel onderwijskundig als bedrijfsmatig. Na elke audit worden actiepunten opgesteld om de inbedding van duurzaamheid te optimaliseren. Voor de opleiding Handelsingenieur werden 'interne milieuzorg en communicatie' aangeduid als prioritaire actiepunten. Het interdisciplinair assessmentproject en het spel 'MVO aan het roer' kwamen er mede door de aanbevelingen die uit eerdere audits van de opleiding Milieu- en preventiemanagement naar voren kwamen.

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

/

### **Facet 3            Concretisering**

#### Beoordelingscriteria

- De gevolgen van het kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs (instroom, onderwijsprogramma, onderwijsproces, output, voorzieningen, kwaliteit staf) zijn geoperationaliseerd

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

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

De commissie kon vaststellen dat duurzame ontwikkeling geconcretiseerd is in het onderwijs en het onderzoek van de opleiding.

De commissie is echter van mening dat op bachelorniveau in de leerlijn 'Globalisation & sustainability' het onderwerp duurzaamheid slechts in zeer beperkte mate aan bod komt (zie ook facet 2.1.). In de bachelorfase bestaat de leerlijn Globalisation & sustainability uit taalopleidingsonderdelen en de opleidingsonderdelen Economische wereldgeschiedenis, Internationale HRM en Doing business in Europe. Het opleidingsonderdeel Corporate social responsibility komt pas voor in het eerste jaar van de masteropleiding. Tijdens de gesprekken vernam de commissie weliswaar dat dit een bewuste keuze van de opleiding is: in de bacheloropleiding worden de studenten geconfronteerd met de afzonderlijke componenten van duurzaamheid (de zogenaamde Triple P: People, planet, profit), zodat de drie componenten in de masteropleiding op geïntegreerde wijze aan bod kunnen komen. Toch vindt de commissie dat duurzaamheid, gezien het belang ervan in het profiel van de opleiding, ook op bachelorniveau al explicieter aan bod mag komen. Ondanks het feit dat duurzaamheid een expliciete plaats krijgt in het programma in de vorm van deze leerlijn, vindt de commissie bovendien dat het te impliciet en ad hoc aan bod komt in de andere opleidingsonderdelen.

Hoewel ze enkele voorbeelden kon inkijken rond het thema 'duurzame ontwikkeling', heeft de commissie bovendien niet kunnen vaststellen dat in de masterscripties een duidelijk accent op onderzoek over 'duurzame ontwikkeling' aanwezig is. De commissie is van mening dat hoewel 'duurzame ontwikkeling' wel aanwezig is in het onderzoek van de faculteit Economie & management, het nog ontbreekt aan een uitgesproken onderzoeksstrategie rond dit thema. Ook op dit punt ziet de commissie een verbetermarge voor de opleiding.

Wel was de commissie tevreden over het feit dat het thema 'duurzaamheid' goed in de breedte, leerlijnoverschrijdend is uitgewerkt, al vindt ze dat dit in het programma nog duidelijker naar voren mag komen (zie ook facet 2.1.).

**Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om de duurzaamheidscomponent van de opleiding meer expliciet in het (bachelor)programma tot uiting te laten komen. Ook voor de keuze van onderwerpen voor masterscripties vraagt de commissie een duidelijker accent op onderzoek rond 'duurzame ontwikkeling' te leggen.

**Oordeel over het bijzondere kwaliteitskenmerk: voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 1, differentiatie en profilering:	voldoende
facet 2, kwaliteit:	voldoende
facet 3, concretisering:	voldoende

kent de commissie het bijzonder kwaliteitskenmerk toe aan de opleiding.

Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HUB Hogeschool-Universiteit Brussel**

- academisch gerichte bacheloropleiding Handelsingenieur
- masteropleiding Handelsingenieur



Handelswetenschappen / Business  
Administration / Toegepaste  
economische wetenschappen



# Hoofdstuk 1 Het domeinspecifieke referentiekader Handelswetenschappen

## 1.1 inleiding

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

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

## 1.2 domeinspecifieke competenties

### 1.2.1 gehanteerde input

#### referentiekaders van de opleidingen

- Competentieprofiel van Thomas More Antwerpen
- Competentieprofiel van Hogeschool Gent
- Competentieprofiel van Hogeschool-Universiteit Brussel

#### brondocumenten onderschreven door werkveld

- Vlor, Studie 169 beroepsprofielen handelswetenschappen en excursie handelsingenieur.

### 1.2.2 domeinspecifieke competenties

#### domeinspecifiek referentiekader voor de academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen

De afgestudeerde bachelor in de Handelswetenschappen

- beschikt over kennis van en inzicht in de bedrijfskunde en kan die gericht gebruiken bij de analyse en oplossing van bedrijfsproblemen;
- beschikt over kennis van en inzicht in de verschillende functionele domeinen van het bedrijfsmanagement en de samenhang ertussen;
- beschikt over kennis van en inzicht in de economische wetenschap en kan de relevantie ervan voor het bedrijfsmanagement inschatten, ook in een internationale context;
- beschikt over ruime kennis van en inzicht in aanverwante humane wetenschappen en kan deze doelgericht gebruiken bij de analyse van bedrijfsproblemen;
- beschikt over kennis van en heeft inzicht in de ondersteunende wetenschappen (wiskunde, statistiek, ...) en hun toepassingen binnen de bedrijfskunde en kan deze adequaat aanwenden;

---

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

- heeft inzicht in economische begrippen, theorieën en modellen en kan deze aanwenden voor analyse van bedrijfsprocessen ter ondersteuning van managementbeslissingen;
- kan methodes van bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek selecteren, correct toepassen, de resultaten ervan wetenschappelijk verwerken en kritisch evalueren;
- kan onder begeleiding een onderzoeksvraag formuleren over een bedrijfsprobleem en gepaste onderzoeksmethodes kritisch hanteren om tot een probleemoplossing te komen;
- kan doelgericht wetenschappelijke informatie opzoeken, evalueren en verwerken, en er correct naar refereren;
- geeft blijk geven van een onderzoekende attitude: nauwkeurigheid, kritische reflectie, wetenschappelijke en technische nieuwsgierigheid, gemaakte keuzes verantwoorden;
- kan functioneren als lid van een team in verschillende rollen;
- kan vlot en helder communiceren en rapporteren in de opleidingstaal; kan ten minste twee andere talen, zowel mondeling als schriftelijk gebruiken in een bedrijfscontext; beheerst technieken en vaardigheden voor een efficiënte en effectieve bedrijfscommunicatie;
- ontwikkelt van management- en ondernemerschapsvaardigheden;
- kan sociale en ethische aspecten van bedrijfsvoering onderkennen en er kritisch over reflecteren.

### **domeinspecifiek referentiekader voor de masteropleiding Handelswetenschappen**

Vanuit de verdieping van de in de bacheloropleiding bereikte leerresultaten, zal de afgestudeerde master in de Handelswetenschappen:

- geavanceerde kennis en inzicht hebben in de gekozen specialisatie en deze relateren aan het algemeen kader van de bedrijfskundige wetenschap;
- vanuit deze kennis doelgericht en wetenschappelijk gefundeerd advies geven als expert met kritische aandacht voor het brede kader van het bedrijfsleven;
- het bedrijfsproces organiseren, plannen en opvolgen vanuit de concrete bedrijfscontext;
- beschikken over kennis van en inzicht in de manier waarop maatschappelijke, internationale en organisatorische ontwikkelingen invloed hebben op het bedrijfsleven en er deskundig en gepast mee omgaan;
- de onderzoeksmethoden en -technieken die relevant zijn voor de gekozen specialisatie op een wetenschappelijk gefundeerde manier selecteren en toepassen ter ondersteuning van beslissingen;
- zelfstandig een bedrijfsgericht onderzoeksproject concipiëren, plannen en uitvoeren op het niveau van een beginnend onderzoeker;
- blijk geven van management- en ondernemerschapsvaardigheden vanuit een concrete bedrijfscontext en hierbij de sociale en ethische aspecten van de bedrijfsvoering betrekken;
- projectmatig werken: interdisciplinaire problemen aanpakken, in diverse rollen effectief en efficiënt functioneren in een (multidisciplinair en/of internationaal) team;
- doeltreffend en overtuigend schriftelijk en mondeling communiceren met een publiek, vakgenoten en anderen;
- belangrijke evoluties en innovaties binnen het domein van de bedrijfskunde detecteren, opvolgen en beoordelen en als input gebruiken in complexe bedrijfscontexten;
- het belang van levenslang leren en de nood aan continue vorming onderkennen.

### **1.3 besluit**

De commissie heeft kennis genomen van het leerresultatenkader voor de academisch gerichte opleidingen Handelswetenschappen. Dit leerresultatenkader is opgesteld aan de hand van een procedure die ontworpen is door de VLIR-VLHORA stuurgroep "Learning Outcomes". Conform deze procedure hebben de opleidingen een ontwerp van leerresultatenkader opgesteld dat nog niet volledig gefinaliseerd is. De opleidingen kunnen nog amendementen indienen en de leerresultaten moeten nog afgetoetst worden bij de stakeholders.



Niettegenstaande de volledige procedure nog niet is afgerond, waren de betrokken opleidingen akkoord om dit leerresultatenkader als referentiekader van deze visitatie voor te leggen.

De commissie heeft het leerresultatenkader integraal overgenomen als domeinspecifiek referentiekader. Zij interpreteert dit leerresultatenkader als de minimum eisen waaraan de afgestudeerden moeten voldoen. In dit licht is het belangrijk na te gaan hoe de opleidingen deze minimum eisen concretiseren in het opleidingsprofiel en in het programma. De commissie zal ook nagaan op welke manier de opleidingen zich profileren. De commissie zal aandacht besteden aan de argumentatie die ten grondslag ligt van het leerresultatenkader. Ten slotte zal de commissie specifiek nagaan op welke manier het kwalitatief omschreven onderscheid tussen de bachelor- en de masteropleiding gestalte krijgt binnen het programma.



## Hoofdstuk 2 De opleidingen Handelswetenschappen in vergelijkend perspectief

### Woord vooraf

Onze visitatie betreft de academische bachelor- en masteropleidingen Handelswetenschappen van Thomas More Antwerpen (TMA), de Hogeschool Gent (Hogent) en Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB). De visitatie strekt zich eveneens uit tot de bachelor- en masteropleiding Handelsingenieur en de masteropleidingen Internationale bedrijfseconomie & bedrijfsbeleid (MIBEB) en International business economics & management (MIBEM) aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. In dit vergelijkende deel concentreren we ons op de algemene bevindingen met betrekking tot de academische bachelor- en masteropleidingen Handelswetenschappen van Thomas More, Hogent en HUB. We plaatsen onze bevindingen daarbij uitdrukkelijk in een vergelijkend perspectief.

### Het academiseringsproces

De visitatie die in dit rapport is vastgelegd is geen gebruikelijke visitatie geweest. Naast het beoordelen van de kwaliteit van de opleidingen werd van de commissie gevraagd een oordeel te geven over de potentialiteit van het academiseringsproces van elk van de opleidingen. Het structuurdecreet van 2003 heeft bepaald dat alle tweecycliopleidingen (kandidatuur en licentiaat) met de omvorming naar bachelor-masterstructuur een volwaardige academische gerichtheid dienen te krijgen. Hiertoe dient de opleiding een voldoende 'onderzoeks-inbedding' te hebben. De mate van onderzoeks-inbedding kan worden afgemeten in twee kenmerken: (1) in de bachelor- en masteropleiding is wetenschappelijke ondersteuning in voldoende mate aanwezig; en (2) het onderwijs in de bachelor- en masteropleidingen is in voldoende mate verweven met het wetenschappelijk onderzoek.

Het structuurdecreet heeft eveneens bepaald dat een hogeschool haar tweecycliopleidingen enkel kan omvormen tot academische bachelors en masters in de schoot van een 'associatie' met een universiteit. Er zijn momenteel vijf associaties opgebouwd rondom een universiteit. Voor onze visitatie zijn twee associaties relevant: de associatie van Thomas More en HUB met de KU Leuven, en de associatie van HoGent met de Universiteit Gent. Het academiseringsproces is in 2004 gestart en moet volgens het structuurdecreet in 2013 zijn voltooid. Alle opleidingen zijn geregeld geëvalueerd op hun voortgang in het academiseringsproces, waarbij vóór 2008-2009 de beoordeling van overwegend *plannen* plaatsvond en naarmate 2013 dichterbij komt de beoordeling van *realisaties* de overhand krijgt. Onze visitatie heeft zich dus voornamelijk gericht op de beoordeling van de tot nu toe behaalde resultaten en de verwachting of de opleiding het gewenste academische niveau zal kunnen gaan halen.

De commissie ondersteunt zeer de benadering die door de Vlaamse overheid is gekozen om het proces van academisering in associatieverband tussen hogescholen en universiteiten te laten verlopen. Deze constructie geeft de beste mogelijkheden aan hogescholen hun academiseringsaspiraties ook daadwerkelijk te realiseren. In het buitenland zijn inmiddels voldoende bewijzen voorhanden dat een route waarbij hogescholen zelfstandig het academiseringsproces ter hand nemen niet altijd tot gewenste resultaten leidt. Het is de commissie opgevallen dat universiteiten in hun associaties verschillend te werk gaan: sommige universiteiten treden meer sturend op in het proces, terwijl andere universiteiten een meer faciliterende rol spelen. Eenzelfde opmerking kan worden gemaakt over de instellingsbesturen van de opleidingen. Sommige ondersteunen actief het proces van academisering, terwijl andere vooral preluderen op een toekomstige overgang van de opleiding naar de geassocieerde universiteit door de prioriteiten te verleggen naar andere opleidingen in de instelling.

Alle opleidingen Handelswetenschappen hebben in het academiseringsproces grote vorderingen gemaakt. De commissie is dan ook van mening dat de inmiddels behaalde academische kwaliteit voldoende is om het proces van integratie in de geassocieerde universiteit mogelijk te maken. Hierbij behoren echter de volgende kanttekeningen te worden gemaakt. De mate waarin opleidingen zijn geslaagd hun programma's te academiseren is verschillend: sommige zijn aanmerkelijk verder in dit proces dan andere. Alle opleidingen introduceren in het bachelorprogramma onderdelen die beogen de academisering te bevorderen, zoals wiskunde, statistiek en

wetenschapsmethodologie en onderzoeksopdrachten/projecten. Echter, de mate waarin academisering ook systematisch is ingevoerd in de traditionele opleidingsonderdelen van handelswetenschappen valt in het algemeen wat tegen. In het algemeen worden overwegend Nederlandstalige handboeken gebruikt waarin vooral de nadruk wordt gelegd op het aanleren van technieken en waardoor een meer academische benadering minder aandacht krijgt. Op deze manier bekeken wordt duidelijk dat er tussen de opleidingen tempoverschillen bestaan in het proces van het academiseren van het opleidingsprogramma. De verwevenheid van onderwijs met wetenschappelijk onderzoek heeft naar de mening van de commissie nog potentie om in de toekomst nog verder te worden verbeterd.

Volgens het structuurdecreet is de mate van onderzoeksinbedding ook afhankelijk van de omvang en kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek dat door de eigen wetenschappers wordt voortgebracht. Ook hierin ziet de commissie dat elke opleiding een grote vooruitgang heeft geboekt. Juist op dit aspect zijn er eveneens verschillen tussen de opleidingen: sommige zijn evident meer productief dan andere. Voor elke opleiding geldt dat de onderzoeksoutput voornamelijk is geconcentreerd bij een relatief kleine groep hoogproductieve wetenschappers. De uitdaging voor alle opleidingen is nu om de onderzoeksproductiviteit van de gehele groep van wetenschappers te verhogen. Het realiseren van een grotere wetenschappelijke productie door een bredere groep van wetenschappers geeft ook meer garanties dat over de hele breedte van het opleidingsprogramma onderdelen worden gevoed met uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek. Alleen op deze wijze kunnen de huidige programma's volledig en bestendig worden geacademiseerd.

Volgens het structuurdecreet dienen de door de hogescholen ingerichte academische opleidingen zich ook na integratie te onderscheiden van de academische opleidingen aan de universiteiten door hun professionele oriëntatie en focus op het werkveld. Het komt de commissie voor dat de opleidingen nog geen helder beeld hebben op welke wijze de professionele oriëntatie en de academisering in de toekomstige opleiding vorm zullen krijgen binnen de beperkte ruimte van vier jaren die de opleidingen momenteel hebben. Ook dit thema kan worden gezien als één van de majeure uitdagingen voor de toekomst.

## **Onderwerp 1    Doelstellingen van de opleiding**

Het niveau en de oriëntatie van de bachelor- en masteropleidingen zijn in het algemeen helder en overtuigend bepaald. Alle opleidingen aspireren studenten een academische en een professionele oriëntatie te bieden. De opleidingen verschillen echter in de samenstelling van deze twee invalshoeken in zowel de bachelor- als de masteropleiding.

Bij het opstellen van de domeinspecifieke eisen valt het de commissie op dat de oriëntatie op internationale ontwikkelingen in het beroep en op ontwikkelingen in de wetenschapsbeoefening in het buitenland relatief beperkt zijn. Veel van de doelstellingen van de opleidingen, uitgedrukt in eindkwalificaties van studenten, lijkt in grote mate te zijn geïnspireerd door lokale profilering van de opleiding en op de historisch gegroeide kwaliteiten van personeel en programma. Uitbreiding van internationale uitwisselingsprogramma's voor docenten en studenten, alsmede het actiever participeren van docenten op internationale, academische congressen en in samenwerkingsprogramma's zullen naar de mening van de commissie een stevige impuls kunnen geven aan een bredere en meer internationaal georiënteerde programmering van de curricula.

## **Onderwerp 2    Programma**

Alle opleidingen hebben een overzichtelijk en gestructureerd programma dat een goed beeld geeft van de wijze waarop competenties worden aangeleerd en opleidingsonderdelen op elkaar aansluiten en voortbouwen. Sommige programma's worstelen met de realisatie van een brede oriëntatie en lijken impliciet toch evidente accenten op enkele, van oudsher in het programma sterk ontwikkelde vakgebieden te leggen. De commissie is

niet tegen het leggen van accenten, maar prefereert wel dat deze accenten ook duidelijk in de communicatie over het programma worden aangegeven.

Een ander facet is de wijze waarop de academisering in het programma wordt bereikt. Sommige opleidingen kiezen ervoor eerst een oriëntatie te geven op de basisopleidingsonderdelen van de handelswetenschappen en pas in een latere fase in de opleiding meer aandacht aan de academische opleidingsonderdelen te geven. Het is naar het oordeel van de commissie echter sterk aan te bevelen al reeds in het eerste jaar sterk op de academische opleidingsonderdelen als wetenschapsleer en methodologie in te zetten. Dit maakt het voor de opleidingen ook gemakkelijker de academisering in alle opleidingsonderdelen van het bachelor- en masterprogramma door te voeren. Juist op dit punt kan er naar de mening van de commissie nog voor alle opleidingen veel vooruitgang worden geboekt. Het gebruik van standaard leerboeken is niet alleen in de bacheloropleidingen wijd verbreid, maar ook in grote delen van de masterprogramma's wordt uitsluitend les gegeven uit leerboeken. Het ligt voor de hand om in de meeste opleidingsonderdelen van de bachelorfase al gebruik te maken van recente wetenschappelijke artikelen, en om het gebruik van onderzoeksartikelen in de opleidingsonderdelen van de masterfase vervolgens uit te breiden.

Een voor het hoger onderwijs in Vlaanderen sterk punt is de voortdurende aandacht voor taalonderwijs in het curriculum. Taalonderwijs is in buitenlandse bedrijfswetenschappelijke opleidingen vrijwel altijd afwezig. De commissie erkent dat de meertaligheid in België zulks ook vereist, maar men had zich ook op het standpunt kunnen stellen dat het taalonderwijs tot het voortgezet onderwijs beperkt dient te blijven. Het taalonderwijs wordt ook door het bedrijfsleven in hoge mate op prijs gesteld, alhoewel soms ook wordt opgemerkt dat het eindniveau nog wel wat hoger mag liggen.

Gezien het voorgaande is het des te opmerkelijker te moeten constateren dat de gevisiteerde programma's handelswetenschappen zélf niet meertalig zijn. Hierop lijkt de taalregeling (afdeling 9 van het decreet 2003) van grote invloed te zijn geweest. De beperking om slechts een gedeelte van het programma in de Engelse taal aan te bieden en de verplichting Engelstalige onderdelen ook in het Nederlands aan te bieden legt een grote beperking op aan de aspiraties van opleidingen om hun programma te internationaliseren en om meer internationale studenten aan te trekken. Hier is sprake van een problematiek die niet door de opleidingen zelfstandig kan worden opgelost, maar die thuishoort bij de wetgever. De commissie spreekt als haar hoop uit dat opleidingen in de toekomst meer mogelijkheden krijgen om delen van hun opleidingsprogramma's in een andere taal (meestal het Engels) aan te kunnen bieden.

De curricula zijn in het algemeen studeerbaar. Hierbij speelt niet alleen de totale omvang van het programma een rol, maar ook de verdeling van opleidingsonderdelen over de studietijd. Het is de commissie opgevallen dat er zo nu en dan onevenwichtigheden in de tijd zijn vanwege concentraties van opleidingsonderdelen in bepaalde perioden. Het totale programma mag dan studeerbaar zijn, maar bepaalde onderdelen van het programma zijn dat niet. Opleidingen doen er goed aan deze onevenwichtige verdeling in de studietijd te vermijden.

Het is de commissie opgevallen dat alle opleidingen streven naar flexibilisering van het programma door het aanbieden van individuele leertrajecten en het versoepelen van de strikte volgtijdelijkheid tussen de bachelor- en de masterjaren. Flexibilisering heeft het voordeel dat studenten geen grote studievertraging oplopen bij het missen van enkele onderdelen. Het kan echter ook leiden tot uitstelgedrag waarbij studenten ervoor kiezen moeilijke of onaantrekkelijke onderdelen pas later in het programma af te ronden. Dit kan leiden tot inefficiënt onderwijs en onnodige studievertraging. Flexibilisering kan volgens de commissie niet zonder een stelsel van verplichte volgtijdelijkheden voor opleidingsonderdelen die op elkaar voortbouwen. Voorts beveelt de commissie de opleidingen aan nog eens kritisch te kijken naar de voorwaardelijke toelating tot de master voor studenten die niet aan alle bachelorverplichtingen hebben voldaan. Wellicht ware het beter hier te werken met een strikte 'knip' tussen de bachelor en de master en alleen studenten toe te laten die aan alle verplichtingen van het bachelorprogramma (inclusief bachelorproef) hebben voldaan.

De commissie heeft een grote variëteit aan didactische vormen aangetroffen. Hierbij wordt in het algemeen nog veel gebruik gemaakt van massale hoorcolleges, hetgeen ongetwijfeld wordt ingegeven door de grote aantallen studenten die moeten worden bediend. Er zijn echter ook opleidingen die kans zien innoverende didactische

hulpmiddelen te gebruiken. Voorbeelden hiervan zijn *classroom games*, competentiedagen, *multistakeholder-simulaties*, het gebruik van sociale media, computerondersteuning bij statistiekonderwijs en *SMS-voting* systemen. Innovatieve didactiek is niet alleen mogelijk bij kleine aantallen studenten. Zo gebruikt een opleiding een systeem van *blended learning*, waarbij regulier contactonderwijs wordt gecombineerd met systemen van afstandsonderwijs, om grote aantallen studenten te bereiken en te activeren. Hierbij werd eveneens duidelijk dat de ICT die daarbij wordt gebruikt niet kostbaar hoeft te zijn.

De toetsing wordt door de opleidingen serieus ter hand genomen. Sommige onderdelen van het programma, zoals de stage, de bachelor- en de masterproef, blijken daarbij soms moeilijk langs een eenduidige en consistente meetlat te kunnen worden gelegd. Toch is het van belang dat opleidingen ook voor deze onderdelen bruikbare beoordelingscriteria ontwikkelen en consequent toepassen. De commissie was bij één opleiding onder de indruk van het gebruik van een portfolio en persoonlijk ontwikkelingsplan bij onderdelen van het programma die gericht zijn op het aanleren van ondernemersvaardigheden.

De aard en inhoud van de bachelorproef verschillen tussen de gevisiteerde opleidingen. Soms wordt de bachelorproef gezien als de afronding van een bedrijfsproject dat beoogt een hanteerbare oplossing te vinden voor een concreet bedrijfsprobleem. Soms is de bachelorproef een literatuurstudie die uitmondt in een onderzoeksplan dat niet hoeft te worden uitgevoerd. En soms is de bachelorproef vervangen door een onderzoeksproject waarin studenten in tweetallen de volledige onderzoekscyclus doorlopen. Dit overzicht maakt duidelijk dat er onder de hogescholen nog geen consensus bestaat over wat een bachelorproef zou moeten inhouden. In geen enkele variant wordt de student uitgedaagd om een onderzoek, desnoods in beperkte opzet, geheel zelfstandig te doorlopen en af te ronden. De commissie is van mening dat verdere academisering juist ook in de bachelorproef tot uitdrukking zou moeten komen door studenten uit te dagen een onderzoekscyclus in zijn geheel te doorlopen.

De masterproeven voldoen aan de vereiste 15 erts studiepunten, en is in een enkel geval zelfs 18 erts. De opzet van de masterproef verschilt tussen de opleidingen. Soms is het een individueel traject, in een andere opleiding is de masterproef onderverdeeld in een collectieve literatuurstudie en individuele vervolgtrajecten, terwijl in een derde opleiding de masterproef kan voortbouwen op de literatuurstudie die in de bachelorproef is verricht. De commissie wil hierbij graag naar voren brengen dat de masterproef, als afsluiting van voortgezette studie, een proeve zou moeten zijn van de individuele bekwaamheid van studenten in het formuleren van een vraagstelling, het bestuderen van de relevante literatuur, en de opstelling en uitvoering van een onderzoekplan. Dit ideaalbeeld wordt niet in alle opleidingen bereikt.

De opleidingen zijn bereikbaar voor studenten uit het voortgezet onderwijs en via een schakelprogramma voor studenten met een professionele bachelor in het studiegebied handelswetenschappen of bedrijfskunde. Voor alle opleidingen geldt dat studenten met een vooropleiding in het ASO (algemeen secundair onderwijs) een aanzienlijk grotere slaagkans hebben dan studenten uit het TSO (technisch secundair onderwijs). Hetzelfde geldt voor studenten met voldoende kennis van wiskunde. De opleidingen maken veel werk van aanvullende ondersteuning van instromende studenten in de vorm van plustrajecten, monitoraten, leergroepen en proefexamens. Soms lijkt het alsof studenten onvoldoende gebruik maken van deze ondersteuning. Daar waar dat gebeurt zou de opleiding moeten overwegen minder vrijblijvende vormen van ondersteuning aan te bieden of te werken met een bindend studieadvies.

### **Onderwerp 3 Inzet van personeel**

In alle opleidingen trof de commissie een gedreven en enthousiast docentencorps aan. Soms leek het of de omvang van het docentencorps geen gelijke tred houdt met de toename van de studentenaantallen. In alle opleidingen worden eens in de vijf jaren met de docenten evaluatiegesprekken gehouden. In één opleiding worden deze gesprekken na het eerste jaar, vervolgens het tweede jaar en daarna elke vijf jaren gehouden. De evaluator is de decaan of een commissie bestaande uit de decaan en de vicedecanen. Twee opleidingen

hanteren daarnaast nog een systeem van functioneringsgesprekken tussen de medewerker en de coördinatoren van onderwijs en onderzoek. De commissie is van mening dat de frequentie van evaluatiegesprekken te laag ligt en dat zij door een evaluator worden gehouden die niet geacht kan worden voldoende op de hoogte te zijn van de werkzaamheden en prestaties van de betrokkene. Het zou een grote verbetering zijn als de functionerings- en evaluatiegesprekken jaarlijks plaatsvinden tussen de medewerker en zijn of haar directe leidinggevende. Dit leidt tot een veel inhoudelijkere en meer relevante beoordeling van de medewerker, die door de verhoogde frequentie ook niet het risico loopt dat ongewenste ontwikkelingen of sluimerende aspiraties te lang onopgemerkt blijven.

Alle opleidingen hebben grote vorderingen gemaakt in de academisering van het personeel. Deze vooruitgang blijkt uit het sterk toegenomen aantal medewerkers dat actief is in het onderzoek, uit het aantal met de universiteit geassocieerde onderzoekers en uit het aantal medewerkers dat is gedoctoreerd. De toename van onderzoekspublicaties in internationale, gerefereerde wetenschappelijke tijdschriften komt in het algemeen wat trager op gang. Dit is alleszins begrijpelijk, omdat het tot stand brengen van wetenschappelijke productie nu eenmaal tijd kost. Op dit moment is wel duidelijk dat in alle opleidingen een groot deel van de wetenschappelijke productie wordt voorgebracht door een relatief klein aantal wetenschappers. Dit betekent dat er een uitdaging ligt om de wetenschappelijke productiviteit onder bredere lagen van het wetenschappelijk personeel te stimuleren. Hierbij is het van groot belang ook te kijken naar het onderzoekspotentieel van oudere medewerkers. Een ander thema is het vinden van een nieuwe balans tussen academische en professionele gerichtheid van het personeel. Sommige opleidingen zijn sterk gericht op de academisering van de vaste staf en laten de praktijkgerichte invalshoek van de opleiding over aan tijdelijk aangestelde gastdocenten die in het algemeen in deeltijd werken. Het risico van deze aanpak is dat de professionele kwaliteit van de opleiding niet blijvend wordt verankerd in het onderwijsgevend personeel, waardoor de professionele oriëntatie van de opleiding niet kan worden gegarandeerd.

#### **Onderwerp 4 Voorzieningen**

De commissie stelt vast dat alle instellingen de afgelopen jaren inspanningen hebben gedaan om een adequate onderwijs- en onderzoeksomgeving te creëren. De opleidingen beschikken over voldoende leslokalen die voorzien zijn van het nodige didactische materiaal. De lokalen zijn ook aangepast aan de behoeften van de opleidingen: er zijn aula's maar ook lokalen voor groepswork. Bij één opleiding zijn er collegezalen die geen aulavorm hebben. De commissie vindt dit een belangrijk minpunt, te meer omdat er vaak aan grote groepen les wordt gegeven.

De opleidingen beschikken over een groot aantal computers, die de studenten ook buiten de lessen kunnen gebruiken. Iedere opleiding gebruikt een digitaal leerplatform, in de eerste plaats als communicatiemiddel maar in toenemende mate ook als hulpmiddel in het leerproces. Vanuit de instellingen wordt de nodige ondersteuning voorzien voor de computerinfrastructuur.

De commissie is opgetogen over de bibliotheek en het studeercentrum van elk van de opleidingen. De commissie vond er een ruime collectie aan boeken en tijdschriften en een uitgebreid pakket van economisch-financiële databanken.

De commissie stelt vast dat alle opleidingen veel studie- en studentenbegeleidingsmogelijkheden aanbieden. De studenten en alumni bevestigden tijdens de gesprekken dat zij goed op de hoogte zijn van het volledige gamma en tevreden zijn over het aanbod. Punt van aandacht vindt de commissie de vrijblijvendheid van de begeleidingsmogelijkheden. Het is op dit moment vooral de student die uiteindelijk beslist om op de extra studiefaciliteiten een beroep te doen.

Vooral aan de studiebegeleiding van de eerstejaarsstudenten wordt veel aandacht besteed. Bij een opleiding worden expliciet vrije lesdagen ingeroosterd om de studenten ruimte te geven om te studeren. Elke opleiding richt wiskundetoetsen en taaltesten in bij de start van de opleiding om zicht te krijgen op de capaciteiten van de studenten. Voor studenten die slecht scoren, worden diverse remediëringstrajecten voorzien gaande van monitoraten, extra lessen, extra oefeningen tot zelfstudiepakketten. Verder kunnen de studenten voor

vakinhoudelijke begeleiding terecht bij de docenten. De studenten bevestigden de lage drempel tussen studenten en docenten.

Bij de dienst studentenbegeleiding kunnen de studenten terecht voor meer persoonsgerelateerde begeleiding zoals extra begeleiding inzake studievaardigheden, faalangstraining, assertiviteitstraining. Verder staat een ombudsdienst ter beschikking van de studenten voor problemen tijdens de examenperiode.

De commissie waardeert de bijzondere aandacht die een opleiding besteedt aan studenten met een problematische studieduurvertraging, zowel op het niveau van het totaal aantal opgenomen studiepunten als op het niveau van aparte opleidingsonderdelen. De commissie vindt dit een goed initiatief in het kader van het meten van de effecten van de flexibilisering op de studieduur.

De opleidingen leveren duidelijk inspanningen om de studenten die naar het buitenland willen of de buitenlandse studenten die in Vlaanderen komen studenten behoorlijk op te vangen en te begeleiden. De commissie zou graag zien dat de internationale uitwisseling van studenten en docenten in belang gaat toenemen.

## **Onderwerp 5    Interne kwaliteitszorg**

De commissie is van mening dat binnen alle opleidingen een duidelijke visie over kwaliteitszorg aanwezig is, en dat ze hierin goed worden ondersteund door de centrale en subfacultaire diensten.

Alle opleidingen beschikken over een breed gamma van meetinstrumenten om de kwaliteit te meten. Daarbij wordt in de meeste gevallen zowel perceptiemetingen als prestatie-indicatoren gebruikt. Vanuit het centrale niveau worden de opleidingen ondersteund en die ondersteuning slaat zowel op het ontwikkelen van de instrumenten als op het afnemen van de metingen en de analyse van de resultaten. De metingen die door de centrale diensten worden uitgevoerd, worden aangevuld met metingen op subfacultair en/of opleidingsniveau.

De commissie stelt vast dat alle opleidingen de studenten systematisch bevragen. Naast de algemene tevredenheid over het onderwijsaanbod en de dienstverlening, worden ze ook bevraagd over elk opleidingsonderdeel. De frequentie van deze laatste meting loopt uiteen voor de verschillende opleidingen. De commissie is van oordeel dat een periode van vier jaar te lang is. Een goede aanpak zou zijn om voor elk opleidingsonderdeel een resonantiegroep van studenten te mobiliseren die ook gedurende het lesprogramma al reacties kan geven. Dit stelt de opleiding in staat om sneller en gericht te reageren op vragen en bezorgdheden die studenten in de resonantiegroep naar voren brengen.

Ook naar de mening van de afgestudeerden en het werkveld wordt gepeild via enquêtes en resonantiegroepen.

Een punt van aandacht is volgens de commissie het formuleren van streefdoelen voor de verschillende aspecten die de opleidingen bevragen. Eén opleiding heeft al voor een aantal indicatoren streefcijfers geformuleerd.

De commissie stelt vast dat de opleidingen procedures hebben uitgewerkt om verbetermaatregelen op te zetten op basis van de resultaten van de bevestigingen. Via diverse kanalen (onderwijsraad, permanente onderwijscommissie, vakgroepen en leerlijngroepen) wordt het personeel betrokken bij de verbetermaatregelen. In de documenten en de gesprekken tijdens de visitatie heeft de commissie voorbeelden gezien op welke wijze de opleidingen aandachtspunten hebben omgezet in concrete verbeteracties. Ook de aandachtspunten uit de vorige visitatie zijn grotendeels aangepakt.

Niettegenstaande deze positieve indruk, stelt de commissie vast dat de PCDA-cyclus niet in elke opleiding even goed zichtbaar is. Verbetermaatregelen sneller en efficiënter implementeren, *ownership* van problemen en verbeteracties toewijzen en een structurele toets inbouwen om de effectiviteit van de verbeteracties te meten, dragen bij aan het zichtbaar sluiten van de PDCA-cyclus.

De commissie stelt vast dat er een adequate tot grote betrokkenheid is van de diverse stakeholders bij de kwaliteitszorg.

De medewerkers worden betrokken via de vertegenwoordiging in de verschillende gremia die bijdragen aan de kwaliteitszorg zoals de faculteitsraad, de opleidingsraad, de onderwijscommissie, de vakgroepen en de leerlijncommissies. De studenten worden betrokken via bevestigingen en focusgroepen en hebben vertegenwoordigers in de faculteitsraad, de opleidingscommissie en de studentenraad. Studenten en



medewerkers bevestigden tijdens de gesprekken dat ze zich betrokken voelen bij het kwaliteitsbeleid en dat ze de indruk hebben dat hun inbreng effectief tot verbeteringen leidt.

Afgestudeerden worden via de bevraging betrokken bij de kwaliteitszorg maar een echte alumnikring is in het beste geval recent opgestart.

Feedback van het werkveld wordt eerder op informele wijze verzameld, via de contacten naar aanleiding van stages, masterproeven en/of via de gastdocenten. De commissie vindt een meer structurele betrokkenheid via een resonantiegroep wenselijk.

De commissie stelt vast dat de opleidingen in meer of mindere mate feedback geven over de resultaten van bevragingen en de verbeteracties. De commissie vindt dat de opleidingen hier meer aandacht moeten aan geven. Het is voor de commissie een belangrijk element om de betrokkenheid en deelname van de studenten, alumni en werkveld te verhogen.

## **Onderwerp 6 Resultaten**

Alle opleidingen slagen er in studenten adequaat voor te bereiden op hun toekomstige maatschappelijke posities. Dit kan worden afgeleid uit de positieve reacties van alumni en vertegenwoordigers uit het werkveld. Vooral de combinatie van praktijkgerichtheid en academische oriëntatie wordt meermalen genoemd, evenals de talencomponent.

Het bereikte eindniveau kan ook worden afgelezen uit de kwaliteit van de afgeronde bachelor- en masterproeven. Zoals reeds eerder is opgemerkt varieert de inhoud en oriëntatie van bachelorproeven aanzienlijk tussen de opleidingen. Hierdoor is het moeilijk om een goede vergelijking van de eindniveaus te geven.

De kwaliteit van de door de commissie beoordeelde masterproeven was in het algemeen van een behoorlijk niveau, alhoewel er evidente uitschieters van hoge kwaliteit en van lage kwaliteit waren. Deze grote variatie in kwaliteit kwam bij alle opleidingen voor. De commissie geeft derhalve het advies aan de opleidingen om systemen van begeleiding en beoordeling van masterproeven te ontwikkelen die al te grote variatie in kwaliteit moeten voorkomen.

Veel masterproeven behandelen een concrete vraagstelling die in het algemeen relevant is voor de praktijk. Slechts weinig masterproeven gaven tevens een reflectie op de bereikte resultaten in relatie tot de literatuur en in relatie tot de stand van onze kennis op het betreffende domein. De commissie ziet dit als één van de uitdagingen bij de voortgaande academisering van het masteronderwijs in de gevisiteerde opleidingen.

Alle opleidingen vinden het belangrijk dat hun onderwijs internationaler wordt. Soms wordt een volledig Engelstalige opleiding aangeboden, maar meestal probeert men onderdelen van bestaande programma's geschikt te maken voor buitenlandse studenten. Er worden ook afspraken met buitenlandse instellingen gemaakt voor de uitwisseling van studenten. De resultaten van al deze inspanningen zijn echter nog bescheiden: er zijn niet veel buitenlandse studenten die een deel van hun studie aan de gevisiteerde opleidingen volgen en er zijn weinig Vlaamse studenten die in het buitenland studeren. De commissie ziet als een mogelijke oplossing voor dit probleem de mogelijkheid om grotere delen van programma's te internationaliseren en in het Engels aan te bieden. Dit vergt een versoepeling van de taalregeling.

In Vlaanderen bestaat geen traditie van het systematisch verzamelen van slaagcijfers per opleiding die en langjarige vergelijking en analyse mogelijk maken. In reactie hierop ontwikkelen de opleidingen eigen meetinstrumenten om het studierendement te volgen. De ene opleiding is hierin duidelijk meer succesvol dan de andere. Het zou derhalve een goede stap voorwaarts zijn als er een bruikbaar systeem van rendementsmeting op een overkoepelend niveau voor alle opleidingen zou worden ontwikkeld. In het algemeen is het rendement van het onderwijs behoorlijk. Hierbij moet wel worden aangetekend dat het rendement van het eerste bachelorjaar relatief laag ligt en zeker kan worden verbeterd. De oorzaken van lage eerstejaarsrendement liggen in een deficiënte vooropleiding, met name voor de vakken wiskunde en statistiek, in een grote variëteit van de instroom en in individuele leerwegen. Op elk van deze oorzaken kan een passend antwoord worden ontwikkeld.

## **Tot besluit**

De commissie heeft de opleidingen bezocht in een wel heel turbulente periode van hun bestaan. Alle waren druk doende met het proces van academisering, dat ertoe leidde dat medewerkers een onderzoektaak erbij kregen en de verplichting het onderwijs te academiseren. Het academiseringsproces heeft eveneens een geheel nieuwe toekomst van integratie met een universiteit in het vooruitzicht gesteld, waarop door betrokken partijen op uiteenlopende manieren is geanticipeerd. Tegelijkertijd namen de studentenaantallen in de meeste opleidingen fors toe, waartegenover niet altijd een evenredige toename van de middelen stond. Ten slotte namen de opleidingen nieuwe taken op zich, zoals het aanbieden van avondonderwijs en doorstroomprogramma's. Ondanks al deze nieuwe ontwikkelingen is de kwaliteit van het onderwijs in de handelswetenschappen van een behoorlijk niveau, al blijven er altijd wel aandachtspunten en mogelijkheden tot verbetering. Daar waar dat volgens de commissie nodig is, hebben we dat in onze rapporten aan de opleidingen aangegeven.

## Hoofdstuk 3 Vergelijkende tabel kwaliteitsaspecten Handelswetenschappen

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

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

### Verklaring van de scores op facetniveau

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

### Verklaring van de scores op onderwerpniveau

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

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

#### HoGent

#### Hogeschool Gent

- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Strategisch management
  - afstudeerrichting Marketingmanagement
  - afstudeerrichting Fiscaliteit en accountancy

- afstudeerrichting Management en informatica
- afstudeerrichting Finance and risk management

**HUB Hogeschool-Universiteit Brussel**

- academische bacheloropleiding Toegepaste economische wetenschappen
- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- academisch gerichte bacheloropleiding Business Administration
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Accountancy
  - afstudeerrichting Bedrijfsmanagement & ondernemerschap
  - afstudeerrichting Business information management
  - afstudeerrichting Finance & risk management
  - afstudeerrichting Fiscale wetenschappen
  - afstudeerrichting Human resource management
  - afstudeerrichting Internationale betrekkingen
  - afstudeerrichting Marketing management
- masteropleiding Business Administration
  - afstudeerrichting International business management
  - afstudeerrichting Business information management
  - afstudeerrichting International relations

**TMA Thomas More Antwerpen**

- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Accountancy & Fiscaliteit
  - afstudeerrichting Financieel management
  - afstudeerrichting Human resources management
  - afstudeerrichting Internationaal zakenwezen
  - afstudeerrichting Marketing management
  - afstudeerrichting Operations management

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



## Hoofdstuk 4 Opleidingsrapporten Handelswetenschappen / Business Administration / Toegepaste economische wetenschappen

### Hogeschool Gent

#### **Algemene toelichting bij de academisch gerichte bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen aan de Hogeschool Gent**

De opleiding Handelswetenschappen wordt georganiseerd door de Hogeschool Gent. In de Hogeschool Gent wordt onderwijs aangeboden in acht faculteiten. Vier faculteiten bieden academisch gerichte opleidingen aan: de faculteit Handelswetenschappen en bestuurskunde, de faculteit Toegepaste taalkunde, de faculteit Toegepaste bio-ingenieurswetenschappen en de faculteit Toegepaste ingenieurswetenschappen. Drie faculteiten organiseren professionele opleidingen: de faculteit Mens en welzijn, de faculteit Natuur en techniek en de faculteit Bedrijf en organisatie. Eén faculteit, de *School of Arts*, biedt zowel professionele bachelors als academische bachelor- en masteropleidingen aan.

De academische bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen behoort, samen met de academische bachelor- en masteropleiding Bestuurskunde en publiek management, tot de faculteit Handelswetenschappen. De opleiding biedt vijf afstudeerrichtingen aan, namelijk Strategisch management, Marketingmanagement, Fiscaliteit en accountancy, Management en informatica en Finance and risk management.

De Hogeschool Gent maakt deel uit van de Associatie Universiteit Gent. In 2013 zullen de academische opleidingen van de Hogeschool Gent, en dus ook de bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen, integreren in de Universiteit Gent. In het vooruitzicht van deze integratie is de faculteit Handelswetenschappen en bestuurskunde een 'geassocieerde faculteit' van de Universiteit Gent.

Naast de academische bacheloropleiding (180 studiepunten) en masteropleiding (60 studiepunten), is ook een schakelprogramma Handelswetenschappen voorzien voor professionele bachelors uit het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, en een voorbereidingsprogramma Handelswetenschappen, ten behoeve van studenten met een academisch bachelor- of masterdiploma dat geen rechtstreekse toegang verleent tot het masterjaar Handelswetenschappen.

De opleiding Handelswetenschappen wordt al ingericht sinds 1948. Dit gebeurde tot en met 1994 in Brussel, waarna verhuisd werd naar Gent. De BAMA-herstructurering gebeurde vanaf het academiejaar 2004-2005. De opleiding tot Kandidaat en Licentiaat in de Handelswetenschappen (twee cycli van twee jaar) werd toen gradueel omgevormd tot een opleiding met drie bachelorjaren en één masterjaar.

In 1995, toen de opleiding voor het eerst in Gent werd georganiseerd, waren er gemiddeld 240 inschrijvingen in het eerste jaar. Dit is intussen gestegen tot een gemiddelde van 400 studenten. Ook het aantal studenten dat zich inschrijft voor de schakelopleiding is in de voorbije jaren gestegen, tot 140 in het academiejaar 2010-2011. De totale bachelor- en masteropleiding telt ongeveer 1600 studenten.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de academisch gerichte bachelor en master

Beoordelingscriteria academisch gerichte bachelor:

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, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige managementtaken, 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 wetenschappelijke competenties als een onderzoekende houding, kennis hebben van onderzoeksmethoden en –technieken en deze adequaat kunnen toepassen, het vermogen om de relevante data te verzamelen die een oordeelsvorming over maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische vraagstukken kunnen sturen, een appreciatie van de onzekerheid, de ambiguïteit en de grenzen van de kennis en de vaardigheid tot het probleemgestuurd initiëren van onderzoek;
- het begrip van de wetenschappelijk-disciplinaire basiskennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, een systematische kennis van de kernelementen van een discipline met inbegrip van het verwerven van coherente en gedetailleerde kennis deels geïnspireerd door de nieuwste ontwikkelingen van de discipline en een begrip van de structuur van het vakgebied en de samenhang met andere vakgebieden.

Beoordelingscriteria master:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties op een gevorderd niveau als het vermogen om op een wetenschappelijke wijze te denken en te handelen, het om kunnen gaan met complexe problemen, het kunnen reflecteren op het eigen denken en werken en het kunnen vertalen van die reflectie naar de ontwikkeling van meer adequate oplossingen, het vermogen tot het communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten en leken en het vermogen tot oordeelsvorming in een onzekere context;
- het beheersen van algemene wetenschappelijke competenties op een gevorderd niveau als het kunnen gebruiken van methoden en technieken in onderzoek, het kunnen ontwerpen van onderzoek, het kunnen toepassen van paradigma's in het domein van de wetenschappen of kunsten en het kunnen aanduiden van de grenzen van paradigma's, het vermogen tot originaliteit en creativiteit met het oog op het continu uitbreiden van de kennis en inzichten en het samen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving;
- een gevorderd begrip en inzicht in de wetenschappelijk-disciplinaire kennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, inzicht hebben in de nieuwste kennis van het vakgebied of delen ervan, in staat zijn om de wijze waarop de theorievorming beweegt te volgen en te interpreteren, in staat zijn om in een of enkele delen van het vakgebied een originele bijdrage aan de kennis te leveren en het bezitten van specifieke bij het vakgebied horende vaardigheden als ontwerpen, onderzoeken, analyseren en diagnosticeren;
- hetzij het beheersen van de competenties nodig voor het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek of de zelfstandige beoefening van de kunsten op het niveau van een beginnend onderzoeker of kunstenaar, hetzij het beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties nodig voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke of artistieke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**



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

Uit de ingekeken documenten en de gesprekken kon de commissie opmaken dat de Hogeschool Gent met de opleiding Handelswetenschappen afgestudeerden wil vormen die in het bedrijfsleven gefundeerde beslissingen kunnen nemen over complexe vraagstukken, waarbij verschillende stakeholders betrokken zijn. Tegen die achtergrond moeten de opleidingsdoelstellingen volgens de opleiding oog hebben voor zowel de versterking van de academische attitudes en vaardigheden van de studenten, als voor de confrontatie met de bedrijfsrealiteit. Ook het stimuleren van studenten tot ondernemerschap en tot internationale ervaringen is een expliciete doelstelling van de opleiding. Voor de verschillende functionele domeinen van het bedrijfsleven streeft de opleiding daarnaast naar een doorgedreven kennisontwikkeling, vooral op het niveau van de master.

De opleiding heeft de doelstellingen vertaald in een competentieprofiel, waarin enerzijds een onderscheid wordt gemaakt tussen de bachelor- en de masteropleiding, en anderzijds tussen algemene, algemeen wetenschappelijke en opleidingsgebonden competenties.

In de competentieprofielen kon de commissie nalezen dat de Bachelor in de Handelswetenschappen beschikt over het vermogen tot kritisch reflectie, een ingesteldheid heeft tot levenslang leren en in de eigen en in vreemde talen informatie, problemen en oplossingen kan communiceren aan zowel specialisten als leken. De Bachelor kan deontologisch correct handelen, gaat probleemoplossend te werk en kan eenvoudige managementtaken uitvoeren. Ook weet hij hoe hij informatie moet verwerven en verwerken, kan hij verbanden leggen en redeneert hij logisch, heeft hij de sociale vaardigheden en attitudes om te functioneren in een omgeving waarin er functionele autonomie is, toont hij een creatieve en internationale houding en is hij in staat om werkzaamheden projectmatig voor te bereiden en uit te voeren. In de master worden deze algemene competenties verder uitgediept, wat ertoe leidt dat de Master ook oplossingen kan uittekenen voor complexe problemen, de omgeving op een wetenschappelijke manier benadert, aan zelfreflectie doet en zelfsturend en proactief handelt.

Op het vlak van de algemene wetenschappelijke competenties kan de Bachelor in de Handelswetenschappen een eenvoudig onderzoek opzetten en kan hij een welbepaalde onderzoeksmethode doeltreffend gebruiken voor economische en bedrijfsproblemen. Op masterniveau wil de opleiding deze basiscompetenties verder uitdiepen, met als doel dat de student zelfstandiger, op een meer doorgedreven manier en in een complexere context een onderzoek kan opzetten, uitwerken en erover communiceren. De verdieping in de master heeft als doel om problemen vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, onderzoek te laten uitmonden in oordeelsvorming en probleemstellingen op een creatieve wijze te benaderen. Ook moet de Master een originele bijdrage kunnen leveren aan de kennisbasis binnen het vakgebied.

De Bachelor beschikt over opleidingsgebonden competenties op het vlak van de bedrijfseconomie, de algemene economie, recht, wiskunde en statistiek en informatica. Ook overkoepelende en multidisciplinaire competenties zijn op dit niveau aanwezig. Acht leerlijnen clusteren de domeinspecifieke competenties op bachelorniveau: een kwantitatief/methodologische leerlijn; een economische leerlijn; een leerlijn die inzicht verschaft in de financieringsmechanismen; een leerlijn rond menswetenschappelijke concepten; een leerlijn die ingaat op het juridische kader waarbinnen economische entiteiten opereren; een informaticaleerlijn; een taalleerlijn; en een leerlijn rond ondernemerschap. Daarnaast moet de Bachelor ook basisinzichten hebben verworven in vijf functionele managementdomeinen: informatiemanagement, ondernemingsfiscaliteit, algemeen management en kennis van financiële producten en diensten. In de masteropleiding verdiept de masterstudent zich in een van deze functionele managementdomeinen, die in de aparte afstudeerrichtingen worden behandeld. De Master moet hierbij in staat zijn om het bedrijfseconomisch proces te organiseren, plannen en controleren binnen en buiten het gekozen functiedomein. Hij moet daarnaast multidimensioneel kunnen werken, strategisch kunnen denken, eenvoudige managementtaken kunnen uitvoeren en kunnen redeneren op academisch niveau in de economische wetenschap.

De commissie vindt dat de opleiding in zijn algemeenheid beantwoordt aan de decretaal opgelegde voorwaarden op het vlak van niveau en oriëntatie. Ze heeft kunnen vaststellen dat de opleiding is uitgegaan van het Structuurdecreet voor het formuleren van de competenties. De opleiding beschouwt de bacheloropleiding als een

doorstroomopleiding. De commissie is echter van mening dat het niet in het belang van de student is om af te wijken van de dubbele finaliteit die in het structuurdecreet is voorgeschreven. De doelstellingen die de commissie kon inkijken, zijn voldoende academisch georiënteerd en de competentieprofielen van de bachelor- en de masteropleiding zijn algemeen genomen op een adequaat niveau geformuleerd.

Wel is de commissie van mening dat de opleiding duidelijker het niveauverschil tussen de algemeen academische competenties van de bachelor- en masteropleiding kan definiëren. De opleiding is onduidelijk over de algemeen wetenschappelijke competenties in de masterfase. Volgens bijlage B1-01b van het ZER zijn deze competenties identiek aan die van de bachelorfase (vergelijk met bijlage B1-01a). De tekst van het ZER komt hiermee overigens niet overeen. Daarin wordt gesteld (pag. 28) dat in de masteropleiding de op bachelorniveau verworven wetenschappelijke basiscompetenties worden uitgediept, zodat de student zelfstandiger, op een meer doorgedreven wijze en in een meer complexe concrete context, onderzoek ontwerpen, vorm geven en erover communiceren. Het blijft echter onduidelijk waarin de “meer doorgedreven wijze” van onderzoek doen zich nu precies in manifesteert.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat er in de realiteit wel degelijk een verschil is in de aard van het onderzoek dat bachelor- en masterstudenten moeten kunnen opzetten en ook in het zelfevaluatierapport vond de commissie een aanzet om dit niveauverschil aan te geven. De commissie vindt tegen die achtergrond dat de opleiding de algemene academische competenties ook in het competentieprofiel beter moet differentiëren.

De opleiding heeft volgens de commissie een beginnende aandacht voor de internationale component in de doelstellingen. In de competenties is er zowel op bachelor- als op masterniveau enige aandacht voor de internationale houding van de student: studenten dienen oog te hebben voor culturele verschillen die zich voordoen bij de benadering van een probleem en moeten kunnen functioneren in een internationaal team. In de bachelor voorziet de opleiding een aparte taalleerlijn, die de internationale component van de opleiding versterkt. In sommige masterspecialisaties komt de internationale component aan bod, zij het eerder in de marge.

De commissie acht een verdere uitwerking van de internationale component in de doelstellingen noodzakelijk. Tijdens de visitatie hoorde de commissie weliswaar dat de belangrijkste doelstelling van de internationalisering is om de interculturele en de communicatieve competenties van de studenten aan te wakkeren, een open houding te stimuleren en studenten kennis te laten maken met bedrijfseconomische onderwerpen die in een internationaal perspectief worden geplaatst. Toch mist de commissie nog een duidelijke, geëxpliciteerde visie op internationalisering, en in het verlengde daarvan de vertaling van die visie in het competentieprofiel.

Ook de competenties die behoren tot de taalleerlijn vereisen volgens de commissie nog verdere uitwerking. Zo mist de commissie een visie op de integratie van de taalleerlijn met de andere, meer opleidingsgebonden leerlijnen en competenties. Het zou naar mening van de commissie een meerwaarde voor de opleiding zijn, indien de taalcompetenties meer op vakoverschrijdende wijze worden opgevat en uitgewerkt.

Tijdens de gesprekken zag de commissie dat de opleiding inzake academisering een lange weg heeft afgelegd. Er is duidelijke aandacht voor academische competenties in de opleiding, onder andere door de aanwezigheid van een aparte methodologische leerlijn. De onderzoeksgebaseerdheid van de opleiding wordt mee gevoed door de academisering van het personeel. Deze is in de opleiding in de eerste plaats gebeurd door het op competitieve basis verwerven van middelen voor het aanstellen van onderzoekers, mandaatassistenten en doctorassistenten via het onderzoeksfonds van de Hogeschool Gent. Hierdoor zijn bottom-up zeven onderzoekslijnen tot stand gekomen, die de opleiding mee ondersteunen door inbedding in de zes kernvakgroepen. Hoewel de commissie verheugd is over deze dynamiek, stelt ze zich ook de vraag of dit niet te veel onderzoekslijnen zijn voor het beperkte personeelsbestand van de opleiding. Ze pleit ervoor dat de opleiding in de huidige academiseringsfase de levensvatbaarheid van elk van deze onderzoekslijnen kritisch bekijkt en dat de portefeuillehouders van het onderzoeksbeleid ook top-down beslissingen moeten durven te nemen.

De academisering van de opleiding gebeurt in samenwerking met de Universiteit Gent. In 2013 zal de opleiding Handelswetenschappen integreren in deze universiteit. De motor van de academisering, zo hoorde de commissie, zijn de associatieonderzoeksgroepen, die bottom-up worden opgericht. Het zijn samenwerkings-

verbanden met zustervakgroepen van de Universiteit Gent, die als bedoeling hebben onderzoekservaringen uit te wisselen en de samenwerking te versterken. In de documenten kon de commissie lezen dat dertig medewerkers lid zijn van zes associatieonderzoeksgroepen. Vijf van de zes vakgroepen van de opleiding zijn in zulke associatie-onderzoeksgroepen vertegenwoordigd.

De commissie vernam dat de informatie over de doelstellingen van de opleiding via de studiefiches aan de studenten worden gecommuniceerd. Ze zijn op de website van de faculteit permanent raadpleegbaar voor studenten en personeel. Nieuwe studenten worden van de doelstellingen op de hoogte gesteld bij aanvang van de studie en de docenten verwijzen in het eerste college naar de ECTS-fiches.

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

De commissie raadt de opleiding aan een helder en bruikbaar onderscheid te maken tussen de wetenschappelijke doelstellingen op bachelor- en op masterniveau.

De commissie beveelt de opleiding aan de internationale en de talencomponent beter in de doelstellingen uit te werken.

#### **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 academisch gerichte bacheloropleidingen en masteropleidingen zijn de eindkwalificaties ontleend aan eisen vanuit de wetenschappelijke en/of artistieke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en voor daarvoor in aanmerking komende opleidingen de praktijk in het relevante beroepenveld.

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

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

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding als uitgangspunt voor het opstellen van het competentieprofiel enerzijds gebruik heeft gemaakt van 'Studie 169 – Beroepsprofielen Handelswetenschappen en excursie handelsingenieur', die werd opgesteld door de Werkgroep beroepsprofiel van de Vlaamse Hogescholen in opdracht van de Vlaamse Onderwijsraad. Anderzijds werd ook een beroep gedaan op het Omvormingsdossier dat de opleiding opstelde ter voorbereiding van de BAMA-hervorming.

Daarnaast steunde de opleiding ook op de aanwezige interne expertise van (gast)docenten en werd gereflecteerd over de verwachtingen van de arbeidsmarkt ten aanzien van handelswetenschappers. De resultaten van deze interne consultatie, zo heeft de commissie kunnen vaststellen, werden voorgelegd aan de studentenafvaardiging. De commissie las in de documenten bovendien dat recent ook overleg over de competentieprofielen werd opgestart met de Universiteit Gent en per afstudeerichting met het werkveld. Hoewel de commissie vindt dat dit initiatief al vroeger had mogen komen, hoopt ze dat de opleiding Handelswetenschappen haar inspanningen op dit vlak in de toekomst zal bestendigen. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie van de vertegenwoordigers van het werkveld dat ook zij de nieuwe aanpak erg appreciëren en dat ze het gevoel hebben dat met hun suggesties rekening wordt gehouden. De commissie stelde tijdens de gesprekken ook vast dat het beroepenveld zich erg tevreden toont over de doelstellingen van de opleiding.

De commissie vernam tijdens de gesprekken dat de opleiding heeft nagedacht over de profilering ten aanzien van vergelijkbare Vlaamse opleidingen, in concreto de universitaire opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen en de opleiding Handelswetenschappen, die door de andere hogescholen wordt georganiseerd. Dit gebeurde in het verleden al in overleg met de partners van de Associatie K.U.Leuven, die ook de opleiding Handelswetenschappen aanbieden. In overleg met de Universiteit Gent werkt de opleiding Handelswetenschappen van de Hogeschool Gent bovendien in een speciale werkgroep aan de verdere profilering van de opleidingen TEW en Handelswetenschappen, met het oog op de integratie van de Handelswetenschappen in de Universiteit Gent in 2013.

De opleiding geeft aan dat zij de verplichte intensieve stage, de internationalisering van de opleiding en het aangeboden ondernemerschapstraject als de belangrijkste onderscheidende componenten van de opleiding ziet. De opleiding wil een brede bacheloropleiding aanbieden, met een gespecialiseerde master, en verschilt hierin van de opleiding TEW van de Universiteit Gent, die ook in de master een bredere oriëntatie heeft. Daarnaast heeft de opleiding Handelswetenschappen meer aandacht voor taal en communicatie en ambieert ze een grotere integratie van praktijk en theorie. De commissie hoorde dat de specialisaties die de opleiding Handelswetenschappen aanbiedt vaak complementair zijn met diegene van de opleiding TEW van de Universiteit Gent. Waar er overeenstemming is, kunnen in de toekomst bruggen worden gebouwd tussen beide opleidingen.

De commissie kon geen internationale benchmarking van de opleiding terugvinden, maar kon in de documenten lezen dat de opleiding zich ervan bewust is dat dit een belangrijk werkpunt is. Behalve via de vaststelling dat een belangrijk deel van het docentenkorps actieve onderzoekers zijn, vond de commissie ook geen duidelijke uiteenzetting terug over de toetsing van domeinspecifieke doelstellingen aan de eisen van de wetenschappelijke onderzoeksomgeving. De commissie is van mening dat de opleiding op dit vlak een actievere houding kan aannemen.

De doelstellingen van de opleiding Handelswetenschappen van de Hogeschool Gent stemmen overeen met het domeinspecifieke referentiekader dat de commissie hanteert. De commissie is tevreden met een aantal doelstellingen, die een duidelijke plaats toebedeeld krijgen in het competentieprofiel van de opleiding. Ten eerste zorgt de aanwezigheid van een leerlijn Talen voor een grote zichtbaarheid van de talencomponent in de doelstellingen van de opleiding. Ten tweede is de commissie opgetogen over de doelstelling om via de ondernemerschapsleerlijn de algemene en de domeinspecifieke competenties te integreren. Ze vindt deze aanpak aanbevelenswaardig.

Tegelijkertijd stelt de commissie zich ook enkele vragen bij de keuzes die de opleiding binnen het brede domeinspecifieke referentiekader maakt. De opleiding geeft aan een brede opleiding te willen zijn ('generalistische kijk'), maar tegelijkertijd maakt ze een aantal feitelijke keuzes in het curriculum, die volgens de commissie voor een duidelijke versmalling zorgen in de richting van economie, financiën, accountancy en fiscaliteit. De herkenbare fiscaal-juridische profilering levert een spanningsveld op met bredere doelstelling van 'kennis van en inzicht in het vakgebied bedrijfseconomie'. Volgens de commissie zou de opleiding er nut uit kunnen halen zich veel duidelijker te profileren als een fiscaal-juridische opleiding, of door in de bacheloropleiding een bredere oriëntatie op alle relevante bedrijfseconomische disciplines aan te bieden.

De commissie vindt bovendien dat de keuze van de specialisaties van de opleiding te sterk aanbodgedreven is. Tijdens de gesprekken vernam de commissie weliswaar dat dit gedeeltelijk een gevolg is van de academisering in die zin dat de opleiding heeft moeten inzetten op specialisaties waarvoor ze een academische onderbouw kon voorzien. Desalniettemin is het de mening van de commissie dat de keuze voor specialisaties, zeker in deze fase van academisering, meer het resultaat van een duidelijke visie zou moeten zijn.

Ook in sommige afstudeerrichtingen van de master heeft de commissie een onevenwicht vastgesteld in de beoogde competenties. Zo maakte de commissie uit de documenten op dat in de afstudeerrichting Fiscaliteit en accountancy in het competentieprofiel vooral aandacht uitgaat naar fiscale aspecten. Ook enkele studenten maakten hierover tijdens de gesprekken opmerkingen. De commissie vernam dat de opleiding zich van deze problematiek bewust is. Enerzijds wil ze het onevenwicht wegwerken, indien de masteropleiding

Handelswetenschappen een tweejarige opleiding wordt. Anderzijds geeft de opleiding aan dat het aspect accountancy in de opleiding TEW van de UGent beter vertegenwoordigd is en dat hier in de toekomst naar complementariteit kan worden gestreefd. De commissie is van mening dat hier zo snel mogelijk duidelijkheid over moet worden verschaft.

De opleiding voorziet in de master vijf afstudeerrichtingen. De commissie heeft vastgesteld dat de keuze voor een bepaalde afstudeerrichting impliceert dat de masterstudent gedeeltelijk ook andere domeinspecifieke competenties zal verwerven. De commissie pleit ervoor dat de opleiding waar mogelijk ook nagaat of de algemene en algemeen wetenschappelijke competenties op masterniveau op een minder algemeen niveau kunnen worden geformuleerd, door deze competenties specifiek per specialisatie in te vullen.

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

De commissie raadt de opleiding aan haar profilering minder te laten afhangen van de aanwezige specialisaties in het docentenkorps. Het profiel van de opleiding moet meer het resultaat van een visie en weloverwogen keuzes zijn.

De commissie adviseert de opleiding actiever relevante informatie uit de praktijk- en de academische omgeving te vergaren met het oog op de plaatsbepaling en inhoudelijke positionering van de opleiding.

De commissie raadt de opleiding aan ook de algemene en wetenschappelijke competenties specifiek per specialisatie in te vullen.

De commissie vindt dat de opleiding een actievere houding moet aannemen om de domeinspecifieke doelstellingen te toetsen aan de eisen van de wetenschappelijke onderzoeksomgeving.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1, niveau en oriëntatie:	voldoende
facet 1.2, domeinspecifieke eisen:	voldoende

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

## Onderwerp 2 Programma

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

#### Beoordelingscriteria:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Voor de ontwikkeling van het programma van de bacheloropleiding is de opleiding vertrokken van de acht leerlijnen, waarrond ook de doelstellingen van de opleiding zijn geclusterd. In de eerste twee bachelorjaren bestaat het programma uit domeinspecifieke en flankerende leerlijnen. In de domeinspecifieke leerlijnen worden opleidingsonderdelen geprogrammeerd die betrekking hebben op algemene economische wetmatigheden waarmee de organisatie rekening moet houden en op de financierings- en rapporteringsproblematiek. In de andere opleidingsonderdelen wordt het institutionele kader voor de onderneming geschetst en wordt ruimte gemaakt voor de psychologische en sociologische basisbegrippen, waarop de verschillende managementdisciplines later in de opleiding zullen voortbouwen. De leerlijnen 'talen/communicatie', 'informatica' en de methodologisch-kwalitatieve leerlijn flankeren in de eerste twee bachelorjaren de domeinspecifieke leerlijnen. Daarnaast is er een leerlijn met betrekking tot ondernemersvaardigheden, die als bedoeling heeft de studenten te confronteren met geïntegreerde domeinspecifieke problemen.

In het derde bachelorjaar krijgt de student in het eerste semester een introductie in de vijf functionele domeinen, die centraal staan in ondernemen, via zogenaamde 'instapvakken' van elk drie studiepunten: Financiële markten en producten, Vennootschapsbelasting, Informatiemanagement, Algemeen management en Inleiding marketingmanagement. Deze opleidingsonderdelen corresponderen met de finaliteitskeuzes, die in het tweede semester van het derde bachelorjaar worden aangeboden, en die elk negen studiepunten innemen. De studenten dienen twee finaliteitskeuzes te maken. De gekozen afstudeerrichting sluit in het merendeel van de gevallen aan bij een van de gekozen finaliteitskeuzes. In het masterjaar, waarin de opleiding specialisatie beoogt, krijgt de student kennis aangeboden van diverse facetten van een functioneel domein, zowel in de colleges als tijdens de stage.

De commissie is kritisch over de vraag of het programma in de bachelor werkelijk aan de ambitie van de opleiding tegemoet komt om een brede opleiding te zijn. Ze is van mening dat er duidelijke, maar impliciete keuzes worden gemaakt. In het eerste jaar kan de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat er sterke accenten zijn op accountancy, fiscaliteit en ondersteunende opleidingsonderdelen. Relatief laat in het programma komen andere bedrijfskunde-opleidingsonderdelen aan bod. Pas in het tweede jaar wordt informatica aangeboden, en in het derde jaar inleidingen van elk 3 studiepunten van de opleidingsonderdelen Algemeen management en Marketing. De commissie is van mening dat deze opleidingsonderdelen te laat in het programma aan de orde komen en van een te kleine omvang zijn om nog echt van een brede opleiding te kunnen spreken.

De commissie waardeert dat in het derde bachelorjaar wordt gewerkt met opleidingsonderdelen, die de studenten de mogelijkheid bieden om zich met het oog op hun verdere specialisatie te oriënteren. De commissie is er echter niet van overtuigd dat deze werkwijze in deze context adequaat is. Ook hier is er volgens de commissie een

timingsprobleem: de managementdomeinen worden te laat geïntroduceerd om studenten in staat te stellen een echt gefundeerde keuze te maken.

De opleiding moet volgens de commissie het curriculum in overeenstemming brengen met het (domeinspecifieke deel van het) competentieprofiel. Dit kan ze volgens de commissie op verschillende manieren doen. Ofwel zorgt de opleiding voor een brede en evenwichtige oriëntatie over alle vakken in de bachelor. Een andere mogelijkheid is dat de opleiding opteert voor een duidelijke profilering in de richting van accountancy, fiscaliteit en recht. Een tussenoplossing zou kunnen zijn om met majors en minors te werken, waardoor het mogelijk wordt aan één of meerdere disciplines extra aandacht te schenken. Deze aanpassing heeft ook het voordeel dat de specialisaties vroegtijdig in de bacheloropleiding kunnen worden geïntroduceerd.

Met betrekking tot de specialisaties in de masteropleiding is het de commissie opgevallen dat de meeste afstudeerrichtingen werkelijk als specialisatie zijn opgevat. Enkel de afstudeerrichting rond Strategisch management blijft breed. De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat de opleiding voor deze specialisatie geen keuzes heeft gemaakt en dat bijgevolg focus ontbreekt in deze specialisatie. Het gevaar bestaat volgens de commissie dat het daarom moeilijker zal zijn om in deze specialisatie academische diepgang te bereiken.

In de masteropleiding is de commissie er bovendien niet van overtuigd dat door de invulling van het programma de beoogde verdieping wordt gerealiseerd. De commissie vindt dat in het eerste semester te veel verdiepende opleidingsonderdelen worden geprogrammeerd, die meestal slechts drie studiepunten omvatten. Om de beoogde verdieping te bereiken, is in het programma meer ruimte nodig. De commissie vraagt zich aansluitend af of een opleiding werkelijk verdieping kan bereiken door het aanbieden van verschillende opleidingsonderdelen van elk drie studiepunten. In de resultaten van de opleidingsbevragingen in het academiejaar 2009-2010 kon de commissie overigens vaststellen dat nogal wat masterstudenten zich dezelfde vraag stellen.

Dit samendrukken van de specialiserende, verdiepende opleidingsonderdelen van de master in het eerste semester van het masterjaar is het gevolg van de ruimte die de opleiding in het tweede semester wil maken voor de stage. De commissie is er echter niet van overtuigd dat de stage zoals ze nu is opgevat een meerwaarde is voor de opleiding in haar geheel (zie ook facet 2.2.).

Het programma heeft de laatste jaren ingrijpende wijzigingen ondergaan ten behoeve van de academisering (zie ook facet 2.2.). Studenten verwerven onderzoeksvaardigheden via een aparte kwantitatieve/methodologische leerlijn. De opleiding streeft er bovendien naar om de resultaten van (eigen) wetenschappelijk onderzoek te integreren in de opleiding en maakt gebruik van wetenschappelijke artikelen in haar onderwijs.

De commissie zag dat er in het curriculum ruimte is voor competentie-ontwikkeling, bijvoorbeeld door de introductie van de leerlijn Ondernemersvaardigheden. In de masteropleiding moeten vooral de stage en de masterproef voor deze competentieontwikkeling zorgen. Wel is de commissie van mening dat in het programma meer ruimte mag worden voorzien voor de ontwikkeling van interdisciplinaire competenties. Uit de documenten kon de commissie opmaken dat deze in een minderheid van de opleidingsonderdelen expliciet worden ontwikkeld. Uitzonderingen hierop vormen onder meer de opleidingsonderdelen Wetenschappelijk werk: inleiding en voorbereiding en Ondernemersvaardigheden.

De commissie vindt dat in het programma een mooie aanzet tot internationalisering aanwezig is. Ze is opgetogen over het feit dat de opleiding recent van de internationalisering van de opleiding een prioriteit heeft gemaakt. Het is volgens de commissie nu zaak om, na de uitwaaiing van internationaliseringsinitiatieven die er de voorbije jaren is geweest, de focus niet te verliezen en ervoor te zorgen dat de goede voorbeelden structureel worden ingebed in de opleiding.

De commissie heeft vastgesteld dat in het kader van de internationalisering gradueel wijzigingen in het programma worden aangebracht. In de bachelor moeten de studenten twaalf internationale credits verwerven; in de master zijn dat er zes. Hiervoor krijgen ze een internationaal paspoort wanneer ze afstuderen. Deze credits

kunnen studenten op verschillende manieren verwerven. Zo kunnen studenten Engelstalige opleidingsonderdelen volgen, waar ook buitenlandse studenten aan deelnemen. De commissie apprecieert de aanzienlijke investering die de opleiding maakte om zes opleidingsonderdelen in het Engels te kunnen doceren. Daarnaast kunnen studenten deelnemen aan kortlopende *intensive programmes*, aan *international events* of aan een (Erasmus)uitwisseling. De opleiding werkt ook samen met de Universiteit Gent om het aanbod voor inkomende studenten aantrekkelijker te maken. Studenten worden bovendien aangemoedigd om hun bachelor- en masterproef in het Engels uit te voeren of hun stage in het buitenland uit te voeren.

In internationaal perspectief is ook de taalontwikkeling van de studenten belangrijk. Uit de gesprekken en de documentanalyse blijkt volgens de commissie echter dat de taalleerlijn slechts in beperkte mate is geïntegreerd in de rest van het programma, wat volgens de commissie nodig is om conform de doelstellingen competentie- en praktijkgericht<sup>1</sup> te werken. Wel zag de commissie enerzijds dat de opleiding deze integratie van de taalleerlijn als een actiepunt heeft opgenomen. Anderzijds stelde ze vast dat er al initiatieven op dit vlak zijn genomen, zoals het volgen van opleidingsonderdelen in het Engels of het samenwerken met buitenlandse studenten tijdens een studieverblijf aan een Engelstalige presentatie. De commissie vindt dat de opleiding dit soort initiatieven structureel in de opleiding moet inbedden.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de alumni en het werkveld vooral problemen zien in het behaalde niveau van het Frans (zie ook facet 6.1.). Tegen die achtergrond denkt de commissie dat de opleiding dringend werk moet maken van de plaats van deze taal in het programma. De commissie merkte op dat de studenten niet langer verplicht zijn om Frans als taalopleidingsonderdeel op te nemen. Gezien de grote uitstroom van studenten naar de financiële sector, waar Frans nog steeds belangrijk is, vraagt de commissie zich af of dit wel een goede keuze is. Bovendien is het de mening van de commissie dat de opleiding meer zou kunnen inzetten op Franstalige stages of het aanbieden van opleidingsonderdelen in het Frans. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie dat de opleiding hiervan werk wil maken in de vorm van uitwisselingen in het kader van Erasmus Belgica, waarvoor de eerste stappen al zijn gezet.

Sommige talen lopen niet continu voort doorheen het programma en stoppen gedurende een semester om vervolgens hervat te worden. Tijdens de gesprekken met studenten en alumni vernam de commissie dat dit als storend en niet efficiënt voor het leerproces wordt ervaren. De commissie stelde wel vast dat in het jaaractieplan van het academiejaar 2011-2012 de problematiek van de jaarvakken en van de communicatievaardigheden van de studenten werd opgenomen.

De opleiding beschikt over duidelijke procedures voor curriculumherziening. Bij een mogelijke programmawijziging is een belangrijke rol weggelegd voor de opleidingscommissie. In deze commissie zijn de verschillende vakgroepen en de studenten vertegenwoordigd. Vooral op bachelorniveau wordt er in deze commissie gewaakt over de invloed die mogelijke wijzigingen in de rest van het programma hebben. In de master is dit minder noodzakelijk, aangezien de afstudeerrichtingen daar sterk met de vakgroepen verbonden zijn. Wijzigingen kunnen ingegeven worden door de resultaten van bevragingen van studenten en afgestudeerden, door externe evaluaties, contacten met het werkveld of door voorstellen afkomstig van het onderwijzend personeel, meestal via de verschillende vakgroepen. Een vastgelegde administratieve procedure dient te worden gevolgd voor curriculumherziening. Het programma heeft nog een grondige hervorming ondergaan bij de invoering van de BAMA-structuur en ook door de introductie van een leerlijn ondernemersvaardigheden, de integratie van de internationalisering en enkele wijzigingen in de finaliteitskeuzes van de masteropleiding.

In het modeltraject van eerste bachelor bestaat de keuzeruimte voor de studenten uit de keuze van een tweede vreemde taal (naast het verplichte Engels) en een keuzeopleidingsonderdeel (3 studiepunten). Op het niveau van het tweede bachelorjaar kiest de student opnieuw voor een tweede vreemde taal, voor een keuzeopleidings-

---

<sup>1</sup> Onder praktijkgerichtheid of praktijkoriëntatie verstaat de commissie dat de opleiding naast de academische gerichtheid ook expliciet aandacht besteedt aan het leren beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties die nodig zijn voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De eindkwalificaties van de academisch gerichte opleidingen worden ontleend aan de eisen vanuit de wetenschappelijke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en de praktijk van het beroepenveld. Voor de term praktijkgerichtheid kan businessgerichtheid, beroepsgerichtheid of professionele gerichtheid gelezen worden.



onderdeel van 3 studiepunten (eventueel een derde taal) en voor 3 studiepunten uit een internationale keuzelijst. In het modeltraject van derde bachelor dient de student te kiezen voor 9 studiepunten in de vorm van de finaliteitskeuzes en verder voor 12 studiepunten andere opleidingsonderdelen. In de masteropleiding kiezen de studenten voor een afstudeerrichting. Binnen sommige, maar niet alle, afstudeerrichtingen is er verdere ruimte voor keuzevakken.

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

De commissie adviseert de opleiding om het curriculum meer in overeenstemming te brengen met het domeinspecifieke referentiekader. Dit betekent ofwel een brede en evenwichtige oriëntatie voor alle opleidingsonderdelen in de bachelor, ofwel een duidelijke profilering van de opleiding in de richting van accountancy, fiscaliteit en recht.

De commissie beveelt de opleiding aan om de inhoudelijke verdieping en balans in de masterspecialisaties te verbeteren en in overeenstemming te brengen met het domeinspecifieke referentiekader.

De commissie raadt de opleiding aan de veelbelovende aanpak van de internationalisering (leren gebruiken Engels en Frans, ervaring opdoen in andere landen) snel verder uit de bouwen.

De commissie vraagt de opleiding de taalopleidingsonderdelen meer competentiegericht op te vatten door ze meer in het programma te integreren en in te passen in het internationaliseringsbeleid. Ook dient meer continuïteit te worden voorzien in de planning ervan.

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

##### **Beoordelingscriteria:**

- kennisontwikkeling door studenten vindt plaats in interactie tussen het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten) binnen relevante disciplines;
- het programma sluit aan bij ontwikkelingen in de relevante discipline(s) door aantoonbare verbanden met actuele wetenschappelijke theorieën;
- het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling en beoefening van de kunsten;
- (bij daarvoor in aanmerking komende opleidingen) het programma heeft aantoonbare verbanden met de actuele praktijk van de relevante beroepen.

##### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De commissie kon uit de gesprekken en de documenten afleiden dat de opleiding de praktijkgerichte benadering op verschillende manieren en momenten benadrukt, bijvoorbeeld door het opleidingsonderdeel Ondernemersvaardigheden, door de stage, door de gastcolleges en door de manier waarop wordt getoetst (het gebruik van casuïstiek). De commissie toont zich tevreden over de inspanningen die de opleiding op dit vlak levert.

De commissie vindt met name het opleidingsonderdeel rond Ondernemersvaardigheden een mooi uitgewerkt project en deze mening werd door studenten, alumni en het werkveld ondersteund. In dit opleidingsonderdeel werken studententeams, onder begeleiding van academici en ondernemers, een businessplan uit. Aan het einde van de rit verdedigen ze het plan voor een jury. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een systeem van

peerevaluatie. De commissie apprecieert de integratie van competenties in dit opleidingsonderdeel en volgt de opleiding in de overtuiging dat dit project de interesse van de studenten aanwakkert voor theoretische opleidingsonderdelen die later in het curriculum worden aangeboden. Studenten vinden het leuk om iets praktijkgerichts te doen, maar leren tegelijkertijd concepten te gebruiken, kritisch na te denken en in de diepte te werken. Net omdat het opleidingsonderdeel Ondernemersvaardigheden een sterk punt van de opleiding is, acht de commissie het aangewezen dat de dit sterke punt opleiding meer gebruikt in haar profilering en voor de werving van toekomstige studenten. Geen van de studenten met wie de commissie kon spreken was immers vóór aanvang van de studie op de hoogte van dit opleidingsonderdeel, terwijl ze het zonder uitzondering als een sterk punt aanhaalden.

De opleiding profileert zich wel uitdrukkelijk met de intensieve stage, die verplicht is, elf opeenvolgende weken duurt en negen studiepunten vertegenwoordigt in het tweede semester van het masterjaar. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat de opleiding met de stage een brug wenst te voorzien tussen de concepten die in de opleiding werden verworven en de eerste werkdag. Voor de stage hecht de opleiding veel belang aan de verwerving van algemene competenties en een adequate professionele attitude. In sommige gevallen werken de studenten tijdens de stage een concreet project uit; in andere gevallen beschouwt men de student als een instromende werknemer. Om een stageplaats te kunnen aanvaarden, dient minstens 50% van de uit te voeren taken beleidsondersteunend te zijn. Het onderwerp van de stage moet bovendien gerelateerd zijn aan de specialisatie van de master. In het stagevoorstel moet een concrete probleemstelling aanwezig zijn en een concreet project, dat echter ook kan bestaan uit verschillende kleinere deeltaken.

De opleiding werkt voor de begeleiding van de stages met een vaste procedure, die door de verschillende afstudeerrichtingen dient te worden gevolgd. De commissie vindt deze procedure adequaat uitgewerkt en zag dat in de voorbije jaren hard gewerkt is om de stage organisatorisch te ondersteunen. Reeds de eerste dag van de stage heeft de student contact met de stagecoördinator. De student moet bovendien tijdens de stage wekelijks een logboek invullen, dat toegankelijk is voor de stagebegeleiders in de opleiding en in het bedrijf. Problemen kunnen via dit logboek snel worden gesignaleerd. Negentig percent van de studenten wordt ook bezocht voor een tussentijdse evaluatie, waarbij in samenspraak met de drie partijen ook de leerdoelen voor de komende weken worden bekeken. Op het einde van de stageperiode vult de stagebegeleider van het bedrijf een evaluatieformulier in, dat wordt meegenomen in de eindevaluatie. Ook het stageverslag van de student en de mondelinge verdediging dragen bij tot de evaluatie.

De commissie is echter niet overtuigd van de meerwaarde van de stage in de huidige vorm voor het bereiken van de academische en praktijkgerichte doelstellingen van de opleiding. De commissie ziet verschillende pijnpunten. Ten eerste vindt de commissie dat de stage een te groot aandeel inneemt van het programma van het masterjaar. Hierdoor is er minder ruimte voor inhoudelijke verdieping in de specialisaties, terwijl dit net een van de doelstellingen van het masterjaar is. De commissie is ten tweede niet overtuigd dat de stage wel in staat is deze verdieping te realiseren. Hoewel de meeste studenten een stageplaats vinden die zich in grote lijnen binnen hun afstudeerrichting bevindt, is de inhoudelijke invulling van de stage erg divers en leidt ze niet steeds tot verdere domeinspecifieke verdieping. De opdracht, die in principe een verplicht onderdeel van de stage is, komt in de stageverslagen niet structureel aan bod, waardoor het verslag zich vaak beperkt tot een beschrijvend activiteitenverslag. Ten derde is de commissie van mening dat de stage te veel losstaat van de rest van de opleiding, omdat er de link met de opleidingsonderdelen en de bachelor- en masterproef te weinig wordt gelegd. Tegen die achtergrond vindt de commissie het niet verdedigbaar dat de stage negen studiepunten in het programma inneemt.

De commissie vernam van het werkveld dat zij de lange stage wel als een voordeel beschouwen, omdat deze hen in staat stelt de studenten werkelijk in te schakelen op de werkvloer. Om diezelfde reden verkiezen ze dat de stage wordt geprogrammeerd in het masterjaar. Ook de studenten waren erg enthousiast over de aard en omvang van de stage. Toch vindt de commissie het huidige stageconcept niet in het belang van de ontwikkeling van de studenten op lange termijn, omdat de stage ten koste gaat van de inhoudelijke verdieping. De commissie vraagt zich af of het gerechtvaardigd is om negen studiepunten toe te kennen aan een stage die erg praktijkgericht is, weinig te maken heeft met de inhoud van de opleiding en waarin de academische component

niet is uitgewerkt. De commissie is bovendien van mening dat de opleiding naar manieren kan zoeken om de studenten al vroeger in de opleiding met de bedrijfsrealiteit in contact te brengen, bijvoorbeeld door het organiseren van bedrijfsbezoeken in de bachelor.

Tijdens de visitatie zag de commissie dat de opleiding werk heeft gemaakt van de wetenschappelijke oriëntatie van het programma. Via de kwantitatieve/methodologische leerlijn wil de opleiding de studenten initiëren in onderzoek. In het modeltraject van bachelor 1 worden reeds een aantal algemene wetenschappelijke competenties verworven via de opleidingsonderdelen Wiskunde 1 en Statistiek. In het modeltraject van bachelor 2 leert het opleidingsonderdeel Wetenschappelijk Werk: Inleiding en Voorbereiding de studenten werken met wetenschappelijke bronnen en worden ze aangezet om een interdisciplinaire en kritische kijk op economische problemen te ontwikkelen. Ook wetenschappelijk rapporteren staat centraal. In het modeltraject van bachelor 3 voorziet het programma een opleidingsonderdeel Kwantitatieve Methoden: Werkcollege, waarin de studenten inzicht verwerven in het klassieke lineair regressiemodel. Vervolgens worden deze competenties verder ontwikkeld in de bachelor- en de masterproef.

De commissie vernam bovendien dat de opleiding een boek heeft opgesteld, 'Wegwijzer wetenschappelijk werk', dat een handleiding is voor de uitwerking van de bachelor- en masterproef. Dit boek werd recent herwerkt en er wordt nu minder nadruk gelegd op het geven van een overzicht van verschillende bronnen. Meer aandacht gaat naar de selectie van bronnen en naar oefeningen om wetenschappelijke vaardigheden in te oefenen. De uitwerking van dit boek, zo heeft de commissie kunnen vaststellen, is een *work in progress*.

De bachelorproef van de opleiding staat in voor zes studiepunten en bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt zelfstandig een literatuurstudie uitgevoerd over een onderzoeksthema binnen de (bedrijfs)economie of handelswetenschappen. In een tweede deel werken de studenten een probleemstelling uit en formuleren ze onderzoeksvragen. In het derde deel ontwikkelen ze een onderzoeksplan dat geschikt is om de onderzoeksvragen te ontwikkelen. Het eigenlijke onderzoek voeren ze echter niet uit. Vele, maar niet alle studenten, gebruiken de bachelorproef vervolgens als basis voor de masterproef. De bachelorproef wordt individueel begeleid en de evaluatie steunt op het oordeel van de promotor en een lector op basis van het rapport. De communicatie over de inhoudelijke vereisten van de bachelorproef gebeurt via het elektronisch leerplatform.

Hoewel de commissie vaststelt dat de opleiding al een weg heeft afgelegd, vindt ze dat de expliciete academische vorming vroeger in het programma aan bod moet komen. Ze vindt dat de opleiding te laat start met het opleidingsonderdeel Wetenschappelijk werk, dat bovendien slechts 3 studiepunten omvat, waardoor ze de indruk heeft dat de academisering niet echt bij de studenten leeft. Bovendien vindt ze dat de studenten op bachelorniveau nog te weinig zelf aan onderzoek doen, bijvoorbeeld door data te verzamelen en te interpreteren. Dit kan volgens de commissie worden opgelost door in de bachelorproef wel ruimte te voorzien voor de operationalisering van het onderzoek. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de opleiding momenteel in het kader van een mogelijke invoering van de tweejarige master erover nadenkt de bachelor- en de masterproef meer op te vatten als aparte deelopdrachten, zodat er ook op bachelorniveau meer ruimte komt voor de operationalisering van het onderzoek. De commissie ondersteunt dat de opleiding naar andere werkwijzen zoekt, maar is van mening dat de opleiding dringend werk moet maken van het vervroegen en verstevigen van academische vorming in het curriculum.

De commissie zag dat de opleiding de studenten ook in de opleidingsonderdelen wil confronteren met het wetenschappelijke denken. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat het de ambitie van de docenten is om de onderzoekende benadering in de opleidingsonderdelen mee te geven. De commissie is tevreden over het feit dat in de opzet van de opleidingsonderdelen academische artikelen vervat zitten en dat hierover wordt gediscussieerd. Dit werd bevestigd door studenten en docenten. De commissie kon in de documenten bovendien vaststellen dat de algemene wetenschappelijke competenties in de studiefiches systematisch worden vertaald en zo dus ook hun ingang hebben gevonden in het concrete programma. Studenten worden ook op regelmatige basis geconfronteerd met het onderzoek van de docenten.

De commissie apprecieert de manier waarop de opleiding probeert om via internationale initiatieven de academische en praktijkgerichte component van de opleiding te versterken. De voorbije jaren werden er inspanningen gedaan om meer studenten te laten deelnemen aan internationale stages. Ook het feit dat studenten worden ingeschakeld in het internationale onderzoeksnetwerk van docenten en zo in het buitenland met studenten aan onderzoek kunnen doen, vindt de commissie een mooi voorbeeld, dat naar verschillende opleidingsonderdelen zou kunnen worden uitgebreid.

De commissie kon tijdens het visitatiebezoek het gebruikte studiemateriaal inkijken. Voor de bacheloropleiding vond ze dit materiaal voor de bedrijfskundige opleidingsonderdelen inhoudelijk op academisch niveau. Voor de masteropleiding was ze echter van mening dat het niveau van het gebruikte materiaal nog aanzienlijk kan worden verhoogd en dat het materiaal nog kan worden uitgebreid. Zo vond de commissie de gebruikte tekstboeken nog te vaak op basisniveau, waarbij het gebruik van artikelen in de tekstboeken vaak nog te vrijblijvend is. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat hoewel in de colleges wordt verwezen naar wetenschappelijke artikelen, deze vaak niet terug te vinden zijn op de elektronische leeromgeving en ook geen deel uitmaken van het tentamen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan van de bachelorproef een praktijkgerichte proef te maken, waarbij wel 'evidence based' wordt gewerkt en waarbij de proef in elk geval tot een afgerond empirisch onderzoek wordt uitgebreid, dit ter versterking van de combinatie academische en praktijkgerichtheid. De commissie ondersteunt hierbij het plan van de opleiding om de bachelor- en de masterproef als van elkaar onafhankelijke projecten op te vatten.

De commissie beveelt de opleiding aan het stageconcept aan te passen, zodat de academische verdieping wordt verwezenlijkt.. Alleen op die manier is de stage in lijn met de ambitie van de opleiding om een academische opleiding te zijn met een duidelijke praktijkgerichte inslag.

De commissie beveelt aan om de positie van de stage te heroverwegen. Daarbij staat vooral de vraag voorop of, gezien de wens het programma te academiseren, een stage in de huidige eenjarige masteropleiding een toegevoegde waarde heeft.

De commissie adviseert in de bachelor- en masterfase een basisprogramma aan te bieden dat alle vakken behorend tot het brede domein van de bedrijfswetenschappen bevat (zie ook facet 2.1.), zodat studenten een brede oriëntatie in de bachelorfase en een voldoende verdieping in de masterfase kan worden geboden, die ook het vereiste professionele en academische eindniveau garandeert.

De commissie vraagt de opleiding om het opleidingsonderdeel Ondernemersvaardigheden meer prominent aan bod te laten komen in de profilering van de opleiding.

De commissie beveelt aan om vroeger in het traject te beginnen met academische vorming, zodat de academisering meer leeft bij de studenten. Bovendien kunnen docenten in opleidingsonderdelen in het eerste en tweede bachelorjaar gebruik maken van de in de academische vorming verworven competenties van studenten.

De commissie beveelt aan het studiemateriaal voor de masteropleiding kritisch te evalueren voor wat betreft het niveau en waar nodig het onderwijsmateriaal aan te vullen.

### Facet 2.3 Samenhang van het programma

#### Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie apprecieert de inspanningen die de opleiding doet om de verticale samenhang van het programma te optimaliseren en tijdens de gesprekken hoorde de commissie dat ook de studenten hierover tevreden zijn. In de bachelor zorgen de leerlijnen in een aantal kerncompetentiedomeinen voor een geleidelijke competentieopbouw. De commissie vindt het positief dat de opleiding via de instapvakken en de finaliteitskeuzes de mogelijkheid biedt aan de studenten om zich te oriënteren op de specialisaties in de masteropleiding, ook al is dit oriëntatietraject erg kort (zie ook facet 2.1.). In de master kiezen de studenten een afstudeerrichting. Vaak sluit deze aan bij een van de gekozen finaliteitskeuzes van de bachelor. Dit is echter niet noodzakelijk om toegelaten te worden tot de specialisaties.

De commissie ontving tijdens de gesprekken van de studenten geen klachten over onnodige overlaps tussen opleidingsonderdelen. Wel is ze na analyse van het programma van mening dat de horizontale samenhang van de opleidingsonderdelen in de afstudeerrichting Strategisch management beter kan. Ook vindt ze dat de taalleerlijn minder als een aparte stroom zou moeten worden opgevat, en dat de talen meer geïntegreerd moeten worden in de domeinspecifieke opleidingsonderdelen (zie ook facet 2.1.).

De commissie heeft vastgesteld dat er regelmatig overleg is over de samenhang van het programma. Formeel waakt de opleidingscommissie over de samenhang van het programma, maar de commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat de samenhang van het programma niet bereikt wordt door centrale sturing vanuit dit gremium, maar eerder gevoed wordt vanuit het informele overleg in de vakgroepen. Dit geldt meer voor de master dan voor de bachelor, omdat de vakgroepen daar quasi samenvallen met de afstudeerrichtingen. De commissie maakt zich toch enige zorgen over dit gebrek aan sturing en is van mening dat het informele overleg meer mag worden geformaliseerd en geëxpliciteerd, zodat het geheel minder vrijblijvend is.

De opleiding werkt met modeltrajecten en volgtijdelijkheidsvereisten om de logische opbouw van het programma in het kader van de flexibilisering te kunnen garanderen. Enerzijds zijn er bepaalde opleidingsonderdelen waarvoor studenten geslaagd moeten zijn om andere opleidingsonderdelen te kunnen opnemen. Anderzijds zijn er ook opleidingsonderdelen die studenten (al dan niet gelijktijdig) moeten volgen, alvorens ze worden toegelaten tot een opleidingsonderdeel. Elk jaar kunnen op advies van de docenten bijkomende volgtijdelijkheden worden ingevoerd. De commissie stelde tijdens de gesprekken vast dat de studietrajectbegeleider de studenten ondersteunt in het uitklaren van de volgtijdelijkheidsvereisten en dat de studenten erg tevreden zijn over deze dienstverlening.

Studenten kunnen van het modeltraject afwijken door flexibele of geïndividualiseerde trajecten te volgen indien ze voor bepaalde opleidingsonderdelen niet geslaagd zijn. In die gevallen bewaakt de opleiding door middel van volgtijdelijkheidseisen de samenhang van deze trajecten. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding niet werkt met een absolute grens tussen de bachelor- en de masteropleiding. Hoewel alle opleidingsonderdelen van de bacheloropleiding behaald dienen te zijn, voordat studenten de credits van de bachelorproef kunnen opnemen, is het mogelijk dat studenten hun bachelorproef meenemen in hun masterjaar. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat de studietrajectbegeleiders hier ondersteunend werken, zodat goede afspraken worden gemaakt.

Toch hoorde de commissie tijdens het visitatiebezoek ook dat er heel wat studenten zijn die bepaalde opleidingsonderdelen lange tijd meedragen in hun traject. De commissie is van mening dat de opleiding moet uitkijken dat individuele flexibele trajecten van studenten niet volledig uit de hand lopen waardoor de samenhang van het programma onder druk kan komen te staan. Zeker voor de overgang tussen de bachelor- en de

masteropleiding acht de commissie dit cruciaal. Alleen op die manier kan de opleiding garanderen dat de studenten over de nodige competenties beschikken om in het masterjaar aan de masterproef te beginnen, en zo het beoogde niveau van de masterproef te bereiken. Wel kon de commissie vaststellen dat noch studenten, noch docenten problemen ervaren met de gemengde groepen waar zij door de flexibilisering soms mee moeten werken.

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

De commissie raadt de opleiding aan het informeel overleg over de samenhang van het programma meer te formaliseren. De commissie raadt de opleiding bovendien aan te zoeken naar methoden om de resultaten om het formeel overleg effectief te laten verlopen.

De commissie vraagt de opleiding om de horizontale samenhang in de afstudeerrichting Strategisch management te optimaliseren.

De commissie suggereert aan de opleiding om de taalleerlijn meer te integreren in de domeinspecifieke leerlijnen.

De commissie beveelt de opleiding aan om alert te zijn op de risico's van flexibele trajecten voor vertraging in de studievoortgang van studenten.

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

Beoordelingscriterium:

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand:

- bachelor: tenminste 180 studiepunten
- master: ten minste 60 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De academisch gerichte bacheloropleiding bestaat uit 3 studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een academisch gerichte bachelor.

De masteropleiding bestaat uit 1 studiejaar van 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 60 studiepunten. Hiermee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een master.

#### **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:**     **ABA: voldoende**  
  **MA: onvoldoende**

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

De commissie is getroffen door het feit dat gegevens over studiebelasting per opleidingsonderdeel ontbreken, wat het inschatten van de studielast voor de commissie bemoeilijkt. Uit de documenten en de gesprekken kon de commissie opmaken dat de opleiding in het verleden een systeem van 'schatten achteraf' als studietijdmeting gebruikte, dat echter gezien de lage responsgraad tot niet betrouwbare informatie leidde. De gegevens gaven aan de opleiding echter een indicatie dat de reële studietijd zich ietwat onder de begrote studietijd bevindt, een vaststelling die ook in andere opleidingen en instellingen geldt.

In het academiejaar 2010-2011 namen enkele opleidingen van de Hogeschool Gent deel aan een pilootproject, waarin een nieuw systeem van studietijdmeting wordt gehanteerd: de methode van het paarsgewijs vergelijken, eventueel samengaand met tijdschrijven. Gezien de goede resultaten van dit project, zal deze wijze van studietijdmeting vanaf het academiejaar 2011-2012 ook in de opleiding Handelswetenschappen worden gebruikt. Op het moment van de visitatie waren de eerste gegevens van deze nieuwe methode echter nog niet beschikbaar.

De opleiding geeft in de documenten aan, dat ze van de studenten ook via evaluaties van opleidingsonderdelen input krijgen over de zwaarte van bepaalde opleidingsonderdelen. De commissie vraagt zich af of het gebruik van deze methode niet voldoende is om een gesprek over de studielast in de onderwijsorganisatie te kunnen voeren. De studenten lieten tijdens de gesprekken inderdaad weten dat ze bovendien problemen direct of via de jaarverantwoordelijke aan de docenten kunnen communiceren. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding waar nodig in dit geval remedieert en zo tegemoet probeert te komen aan studiebelemmerende factoren. Verschillende studiebegeleidingsinitiatieven werden in het verleden genomen (zie ook facet 4.2.).

De commissie ontving van de studenten geen echte klachten over de studeerbaarheid van het programma, al geven ze aan dat het zwaar is. Hierbij wordt met name verwezen naar het eerste semester van de masterfase. Toch stelt de commissie zich ernstige vragen over de studeerbaarheid van het masterprogramma. De opleiding heeft het merendeel van de studiepunten geprogrammeerd in het eerste semester. Indien de commissie rekening houdt met het aantal studie-uren dat voor een credit staat, moet ze besluiten dat de belasting voor de studenten in het eerste semester van het masterprogramma disproportioneel groot is. Deze werkwijze zet de verdieping van de opleidingsonderdelen in het eerste semester op de helling (zie ook facet 2.1.). De commissie is daarom van mening dat een aanpassing op dit vlak dringend gewenst is. De opleiding heeft volgens de commissie niet alleen de verantwoordelijkheid om binnen het totale aantal studiepunten te blijven, maar ook om de studielast evenredig over het jaar te spreiden.

De commissie heeft vastgesteld dat het opleidingsonderdeel Ondernemersvaardigheden in academiejaar 2011-2012 werd teruggebracht van negen naar zes studiepunten. De commissie heeft echter de indruk dat aan de opzet van dit opleidingsonderdeel niets is gewijzigd.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan met spoed werk te maken van gegevens over studietijdmeting, eventueel via de input uit de studentenevaluaties.

De commissie beveelt de opleiding aan om de opleidingsonderdelen in de masteropleiding evenwichtiger over het academiejaar te verdelen. Het tweede semester is nu gereserveerd voor de stage en de masterproef, die samen 24 van de 60 studiepunten beslaan. Dit betekent dat 36 studiepunten in het eerste semester moeten worden gevolgd. Dat levert een onevenredige studielast voor studenten op die niet bevorderlijk is voor een effectieve verwerking van de aangeboden studiestof.

De commissie vraagt de opleiding dringend om de waardering van opleidingsonderdelen met credits op een evenwichtiger manier tot stand te laten komen, en op meer realistische wijze rekening te houden met het aantal studie-uren dat voor een credit staat.

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

#### Beoordelingscriteria:

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

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

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

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de opleiding Handelswetenschappen in navolging van de onderwijsvisie van de hogeschool werk maakt van competentiegericht, studentgecentreerd onderwijs. Dit betekent onder andere dat de opleiding de ambitie heeft om de activerende werkvormen een steeds belangrijkere plaats te laten innemen. De commissie heeft ook vastgesteld dat het de bedoeling is om meer aandacht te hebben voor competentieontwikkeling in het programma en in dat opzicht te evolueren van kennen naar kunnen. De commissie vindt het een minpunt dat het didactische concept van de opleiding niet expliciet is uitgewerkt. Dit impliceert immers dat de docenten geen expliciet uitgewerkt kader hebben, waarbinnen ze kunnen werken.

Ondanks het ontbreken van een uitgewerkt didactisch concept is de commissie tevreden over de variëteit van werkvormen die in de masteropleiding worden gebruikt, waarbij ook heel wat activerende werkvormen worden ingezet. Het hele spectrum gaande van hoorcolleges, werkcolleges, begeleide zelfstudie, projectwerk en seminars wordt bestreken. De masterstudenten gaven aan dat ze de toename van projectwerk en groepswerken en de aanzet om zelf kritisch na te denken, erg apprecieerden. Wel zag de commissie dat ten gevolge van de groepsomvang er grote verschillen zijn in de didactische concepten van de verschillende afstudeerrichtingen.

De commissie is van mening dat de opleiding naar manieren moet zoeken om de activerende werkvormen ook tijdens de bachelorfase structureel in te zetten, al beseft de commissie dat dit gezien de omvang van de groepen niet steeds vanzelfsprekend is. De commissie vindt het aanvaardbaar dat bij grote groepen hoorcolleges worden ingezet, maar vindt dat dit vaker mag worden afgewisseld met individuele en groepsopdrachten. De commissie hoorde tijdens de gesprekken dat er in de opleiding al enkele voorbeelden zijn van een meer activerende omgang met grote groepen, zoals de Edumatic online-oefeningen voor boekhouden, de online zelfstudie die wordt ingezet in opleidingsonderdelen rond Wetenschappelijk werk, of het gebruik van een forum om studenten aan te zetten elkaar te helpen. Het is nu aan de opleiding om deze werkwijzen meer structureel ingang te doen vinden. De commissie merkte tijdens de gesprekken ook op dat de deelname aan heel wat ondersteunende



onderwijsactiviteiten, die vooral op bachelorniveau worden georganiseerd, vrijwillig is. Gevolg is dat veel studenten deze mogelijkheden niet gebruiken (bijvoorbeeld de monitoringgroepen of het via internet aangeboden onderwijs bij boekhouden en wiskunde).

Ook bij het talenonderwijs heeft de commissie de stellige indruk dat er meer competentiegericht en activerend gewerkt moet worden. De integratie van de taalopleidingsonderdelen met andere, meer domeinspecifieke delen van het curriculum, is volgens de commissie een mogelijke piste (zie ook facet 2.1.).

De commissie toont zich tevreden over de didactische uitwerking van de leermiddelen en ontving tijdens de gesprekken hierover geen klachten. Ze zag dat conform het didactische concept van de Hogeschool Gent ook nieuwe technologieën en leeromgevingen worden gebruikt. Via Chamilo, de elektronische leeromgeving van de hogeschool, wordt niet alleen lesmateriaal ter beschikking gesteld. De leeromgeving wordt ook meer en meer een interactief platform, waarop opdrachten worden ingeleverd, feedback wordt gegeven, fora worden opgestart, enz.

De commissie is opgetogen over de coaching die de facultaire kwaliteitszorgcoördinator voorziet voor individuele docenten om te evolueren naar competentiegericht onderwijs en het gebruik van adequate werkvormen en leermiddelen. Ze vernam van de docenten dat ze van deze ondersteuning veelvuldig gebruik maken.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan het didactisch concept expliciet en consequent uit te werken, zodat het bij de beoogde competenties past.

De commissie vraagt de opleiding om de voorbeelden van activerende werkvormen, die in de master worden gebruikt, ook in de bachelor, waar zinvol, te implementeren.

De commissie suggereert aan de opleiding om de praktijkgerichtheid ook door middel van verschillende werkvormen in de opleidingsonderdelen te laten terugkomen. Nu wordt deze praktijkgerichtheid in de opleidingsonderdelen vooral vormgegeven door gastcolleges.

## **Facet 2.7 Beoordeling en toetsing**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding de gebruikte evaluatievormen voor elk opleidingsonderdeel vastlegt in de studiefiches en een actief beleid voert om deze informatie up-to-date te houden. De keek tijdens het visitatiebezoek de examenvragen en ECTS-fiches in en is van oordeel dat de opleiding beschikt over een goede mix van toetsvormen: schriftelijke examens (open en/of gesloten vragen), mondelinge examens (voornamelijk in de hogere jaren), papers, (groeps)presentaties, evaluatie van groepswork en praktijkexamen op basis van oefeningen. De commissie vindt de toetsing eerder traditioneel opgevat. De toetsvormen passen in die optiek echter goed bij de huidige vormgeving van het onderwijs.

De commissie is tevreden over de manier waarop de opleiding de professionele gerichtheid toetst, onder andere door het gebruik van open vragen en cases. Ook de manier waarop het opleidingsonderdeel Ondernemersvaardigheden verschillende opleidingsonderdelen integreert en de verworven competenties geïntegreerd toetst, acht de commissie aanbevelenswaardig.

De commissie is kritisch over de toetsing en beoordeling van de stage, de bachelorproef en de talen. Voor wat betreft de stage vindt de commissie de beoordeling ondermaats, zeker voor een opleidingsonderdeel dat negen studiepunten inneemt. De opleiding heeft een evaluatieprocedure opgezet, met tussentijdse evaluaties, maar de inhoudelijk verdiepende component wordt volgens de commissie desondanks onvoldoende bewaakt. Met betrekking tot de bachelorproef kan de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat de beoordelingscriteria op verschillende manieren worden geïnterpreteerd en gewogen al naargelang van het gekozen onderwerp en de beoordelende vakgroep. Hierdoor kan de commissie geen consistente lijn vinden in de beoordeling van de bachelorproeven. Tenslotte heeft de commissie geconstateerd dat de talen vooral schriftelijk worden beoordeeld. Dit betekent dat de toetsing van de talen momenteel niet alle beoogde competenties denkt. De commissie vindt in het algemeen dat de opleiding nog verder dient te werken aan competentiegerichte toetsing, om de toetsing zo meer in lijn te brengen met de beoogde doelstellingen van de opleiding en de facultaire onderwijsvisie.

Tijdens de gesprekken hoorde de commissie dat de studenten in het algemeen tevreden zijn over de manier van beoordelen en toetsen van de opleiding. Ze gaven aan goed op de hoogte te zijn van de gehanteerde toetsvormen van de verschillende opleidingsonderdelen. De studenten waren tevreden met de aanwezigheid van proefexamens op het elektronisch leerplatform, maar gaven wel aan dat in sommige gevallen de echte examens te veel louter teruggrijpen naar vragen uit deze proefexamens. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat de studenten de feedbackmomenten, die worden aangeboden na de examens, erg appreciëren. De commissie is opgetogen over de goede organisatie van deze feedback, wat bij een grote opleiding niet steeds vanzelfsprekend is.

De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding streeft naar een goede spreiding van de examens en ontving desbetreffend geen klachten van de studenten. Studenten hebben inspraak bij de roostering en studenten die omwille van individuele of flexibele programma's examens hebben die overlappen, kunnen hiervoor terecht bij de studietrajectbegeleider.

De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat het kwaliteitsbeleid inzake toetsing en beoordeling zich momenteel nog te veel beperkt tot het up-to-date houden van de informatie. Docenten bepalen individueel welke toetsvormen ze hanteren. De commissie is van mening dat er meer sturing op dit vlak mag komen en zag dat de opleiding dit ook als een werkpunt beschouwt.

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

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van een toetsbeleid, dat rekening houdt met de eindtermen van de opleiding en de onderwijsvisie van de instelling en faculteit.

De commissie vraagt de opleiding om werk te maken van een gedegen stagebeoordeling.

De commissie beveelt de opleiding aan om de beoordelingscriteria van de bachelorproef consequent voor alle bachelorproeven te hanteren.

## Facet 2.8 Masterproef

### Beoordelingscriteria

- De masteropleiding wordt afgesloten met een masterproef waarmee de student blijk geeft van een analytisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.
- De masterproef heeft een omvang van ten minste één vijfde van het totale aantal studiepunten met een minimum van 15 en een maximum van 30 studiepunten.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De masterproef van de opleiding staat in voor vijftien studiepunten van het masterprogramma. Studenten moeten een onderwerp kiezen dat zich situeert binnen de afstudeerrichting, waarvoor ze in de master hebben gekozen. Daarnaast kunnen alle studenten ook een onderwerp kiezen dat zich situeert binnen de Algemene economie.

In het verleden waren de stage en de masterproef voor het merendeel van de studenten met elkaar verbonden. Sinds het academiejaar 2009-2010 werd van dit systeem afgestapt, aangezien het onmogelijk was om voldoende stageplaatsen te vinden, die aan de vereisten voldeden om een onderzoek uit te voeren dat masterproefwaardig was. De mogelijkheid om stage en masterproef aan elkaar te koppelen is echter blijven bestaan. Het interfacultaire Centrum voor Ondernemen van de Hogeschool Gent verzamelt stages die mogelijk aan de strenge voorwaarden voor koppeling voldoen, en legt deze aan de bevoegde vakgroepen ter goedkeuring voor.

Met de masterproef ambieert de opleiding om de wetenschappelijke vaardigheden, de kritische reflectie en de onderzoeksingesteldheid van de studenten te ontwikkelen. De masterproef bestaat uit twee delen. In een eerste deel moeten studenten hun onderwerp in de literatuur situeren. Dit mondt uit in een onderzoeksvraag, waarvan ze in een tweede deel een wetenschappelijke analyse uitwerken. Een belangrijk aandeel van de studenten werkt hierbij verder op de bachelorproef. Het type onderzoek varieert van afstudeerrichting tot afstudeerrichting en verder ook van promotor tot promotor.

In april van het derde bachelorjaar organiseert de opleiding een infosessie over de masterthesis, waarbij een overzicht wordt gegeven van de mogelijkheden en de timing. De praktische aspecten van de masterproef worden bovendien uitgewerkt in een draaiboek, dat ook raadpleegbaar is op het elektronisch leerplatform.

De studenten kunnen ofwel kiezen uit een lijst van onderwerpen voor de masterproef, die al aan een welbepaalde promotor zijn toegekend, of kunnen zelf een onderwerp voorstellen aan een promotor. De masterproef sluit hierdoor meestal aan bij het onderzoeksdomein waarin de promotor zich specialiseert, of tenminste tot het vakdomein waarin de promotor actief is. De promotor geeft inhoudelijke begeleiding bij het schrijven van de masterproef en er dienen minimaal drie contactmomenten te zijn tussen student en docent. Het initiatief hiertoe dient steeds te worden genomen door de student. Per vakgroep is bovendien een coördinerend docent aangesteld, die het hele proces in goede banen leidt.

De commissie vindt dat de opleiding over een goed uitgewerkt concept van de masterproef beschikt en dat er een duidelijke progressie is in de academische kwaliteit ervan. Wel heeft ze twee bedenkingen. Ten eerste stelde de commissie vast dat de masterproef op een radicaal andere manier wordt benaderd in de afstudeerrichting Accountancy en fiscaliteit. De commissie vindt dat de opleiding dit te veel als een vanzelfsprekendheid benadert en vraagt zich af of de beoordelingscriteria voor de afstudeerrichting apart zijn beschreven. Ten tweede vindt de commissie dat de masterproef een apart werkstuk moet zijn, dat volledig losstaat van de bachelorproef. De commissie stelde tijdens de visitatie vast dat dit voor een groot deel van de studenten nu al het geval is, en dat in

het kader van de mogelijke invoering van de tweejarige master wordt nagedacht over een definitieve ontkoppeling van beide proeven.

De commissie heeft ook vastgesteld dat de evaluatiecriteria voor de masterproef goed zijn uitgewerkt. Er gebeurt zowel een procesevaluatie door de promotor, als een productevaluatie, door een promotor en een lector. De docenten kunnen intekenen op bepaalde masterproeven naar keuze, zodat een onafhankelijk tweede oordeel gewaarborgd is. Beide evaluatoren kijken naar opzet en probleemstelling, literatuurstudie, kwaliteit van het onderzoek, conclusie, opbouw en vormelijke aspecten. Deze verschillende facetten werden door de opleiding bovendien geconcretiseerd in gedragsindicatoren, wat de evaluatie vergemakkelijkt. Ook het beoordelingskader wordt goed uitgewerkt, zodat er een standaardquoting wordt gevolgd. De student dient de masterproef ook mondeling te verdedigen, maar deze weegt minder zwaar door dan het geschreven resultaat.

De commissie kan zich echter niet van de indruk ontdoen dat criteria voor de evaluatie van de masterproef op verschillende manieren worden geïnterpreteerd en gewogen in de verschillende afstudeerrichtingen. Wel vindt ze dat dit al minder het geval is voor de master- dan voor de bachelorproeven.

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

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van een gelijke implementatie van de criteria voor evaluatie van de masterproef over de verschillende specialisaties/afstudeerrichtingen heen.

De commissie beveelt de opleiding aan om de bachelorproef en de masterproef als twee onafhankelijke proeven te beschouwen en het voortbouwen van de masterproef op de bachelorproef niet langer mogelijk te maken.

De commissie vraagt de opleiding om te reflecteren over hoe ze kan omgaan met de andere benadering van de masterproef binnen de specialisatie/afstudeerrichting Accountancy en fiscaliteit.

#### **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.

master:

- diploma van een bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s)en in voorkomend geval aangevuld met een geïndividualiseerd opleidingsprogramma, een voorbereidingsjaar of een schakelprogramma

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

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

De commissie vindt dat de opleiding over duidelijke toelatingsvoorwaarden beschikt, die ook aan alle geïnteresseerden duidelijk worden gecommuniceerd. De commissie heeft wel vastgesteld dat de bachelor- en masteropleidingen Handelswetenschappen van de Hogeschool Gent niet als onafhankelijke, afgeronde eenheden zijn opgezet. De bacheloropleiding bereidt heel expliciet voor op de eigen masteropleiding, zodat het voor de

uitstromende Bachelors moeilijk is om elders een masteropleiding te volgen. Dit leidt er volgens de commissie bovendien toe dat de masteropleiding Handelswetenschappen van de HoGent ook niet interessant is voor uitstromers uit andere academisch gerichte bacheloropleidingen, aangezien de master te duidelijk voortbouwt op de bachelor.

De EVC- en de EVK-procedure werden opgenomen in het onderwijs- en examenreglement van de instelling. Aanvragen voor de erkenning van EVC's worden steeds door andere assessoren bekeken, al naargelang van het thema. Bij aanvragen voor EVK's zal de studietrajectbegeleider de aanvragen behandelen en ze ook toetsen aan gelijkaardige dossiers uit het verleden, met het oog op de consistentie in de dossiers.

De opleiding houdt de gegevens bij inzake de verscheiden achtergrond van de instromende studenten, waarbij ze kijkt naar het onderwijstype dat de studenten volgden in het secundair onderwijs. De instroom in de bachelor komt grotendeels uit het ASO (92,5% in academiejaar 2009-2010), met een minderheid studenten uit het TSO (6,7%) en een verwaarloosbaar aandeel uit het BSO of KSO.

De opleiding voorziet geen aparte trajecten voor instromers met een verschillende instroom. Wel moeten alle instromende studenten de LASSI-test afleggen en wordt een deel van de begeleiding afgestemd op de resultaten die hieruit voortkomen. De commissie apprecieert de erg uitgebreide waaier aan begeleidingsmogelijkheden voor instromende studenten, die erop gericht zijn het studierement, zeker in het eerste modeltraject van de bachelor, op te trekken. Deze worden verder uitgewerkt onder facet 4.2.

De opleiding Handelswetenschappen organiseert volgens de commissie een adequaat opgezet schakelprogramma, dat opengesteld wordt voor mensen met een professionele bachelor in Bedrijfsmanagement of Netwerkeconomie. Deze studenten dienen verder geschoold te worden in hun academische competenties. Hun programma wordt opgesteld al naargelang de genoten vooropleiding en omvat 60 studiepunten. Studenten die willen instromen in de master Handelswetenschappen met een academische bachelor buiten het studiegebied Economie en bedrijfskunde, kunnen een voorbereidingsprogramma van 93 studiepunten volgen, waarbinnen bepaalde vrijstellingen mogelijk zijn.

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

De commissie raadt de opleiding aan explicieter de verwevenheid van de bachelor- en de masteropleiding aan te geven, onder andere in het licht van de toelatingsvoorwaarden van de masteropleiding.

## Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 2.1, relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma:	voldoende
facet 2.2, eisen academische gerichtheid van het programma:	onvoldoende
facet 2.3, samenhang van het programma:	voldoende
facet 2.4, studieomvang:	oké
facet 2.5, studielast:	ABA: voldoende MA: onvoldoende
facet 2.6, afstemming tussen vormgeving en inhoud:	voldoende
facet 2.7, beoordeling en toetsing:	voldoende
facet 2.8, masterproef:	voldoende
facet 2.9, toelatingsvoorwaarden:	voldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie maakt een positieve afweging omdat ze vindt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. Voor wat betreft de inhoud van het programma, heeft de commissie zwaar getild aan de onevenwichtige spreiding van de opleidingsonderdelen in de masteropleiding. Deze zorgt er volgens de commissie voor dat de opleidingsonderdelen van het eerste semester onvoldoende voor de verdieping kunnen zorgen, die de master ambieert. De commissie stelt zich bovendien de vraag of de huidige vormgeving van de stage bijdraagt tot het behalen van de doelstellingen van de opleiding. Tegen die achtergrond acht de commissie het nodig dat de opleiding de vertaling van de doelstellingen van de opleiding in het programma voor het masterjaar op een meer adequate en evenwichtige manier uitwerkt. Voor bachelor- en masteropleiding is de commissie van mening dat de ontwikkeling van het curriculum expliciet en systematisch aandacht gegeven moet worden.

De commissie heeft echter tijdens de visitatie voldoende aanwijzingen gekregen dat de opleiding in staat is om dit soort wijzigingen conceptueel uit te werken en te implementeren. Hiervoor beschikt ze over een adequate organisatiestructuur en een kwaliteitsvol docententeam. Bovendien vindt de commissie dat de kwaliteit van het programma in zijn geheel wel aan de maat is, wat ook blijkt uit haar beoordeling van de andere facetten van onderwerp 2. De commissie heeft in deze overweging ook meegenomen dat de opleiding het beoogde niveau uiteindelijk wel realiseert (zie facet 6.1.). Tijdens de gesprekken werd het de commissie bovendien duidelijk dat voor de meeste pijnpunten die ze vaststelde, de opleiding een adequate oplossing voorbereidt. Het is volgens de commissie zaak hier nu snel werk van te maken.

### 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:

In de documenten kon de commissie lezen dat de opleiding beschikt over duidelijk uitgewerkte procedures voor werving, selectie, aanstelling en bevordering van het OP en ATP. Nieuwe leden van het OP moeten aan de criteria voldoen die worden omschreven in het functieprofiel, dat door de betrokken vakgroep wordt opgesteld. Kandidaten worden geselecteerd op basis van een dossier, waarin zowel wetenschappelijke, als onderwijskundige en professionele kwalificaties worden aangetoond. Daarnaast vindt ook een interview met presentatie plaats. In de selectiecommissie zetelen OP-leden van de faculteit en ZAP-leden van de overeenstemmende universitaire vakgroep van de Universiteit Gent.

De commissie heeft gemerkt dat jaarlijkse functionerings- en evaluatiegesprekken ontbreken. Vastbenoemde personeelsleden worden slechts één keer in de vijf jaren geëvalueerd en tijdelijke personeelsleden eens in de twee jaren. De commissie ziet als mogelijke verklaring dat al deze gesprekken door de decaan worden gevoerd. Dit is volgens de commissie niet wenselijk, aangezien de decaan hierdoor enerzijds te zwaar wordt belast, zodat een hogere frequentie van de beoordelingssystematiek niet implementeerbaar is. Anderzijds is de decaan ook niet de meest geschikte persoon om alle dossiers inhoudelijk te evalueren. De commissie ziet als mogelijke alternatieve werkwijze dat de functionerings- en evaluatiegesprekken door de vakgroepvoorzitters worden gevoerd. Deze actie kan gecoördineerd worden door de decaan. De commissie vindt dat hierbij geen onderscheid mag worden gemaakt tussen tijdelijke en vast aangestelde personeelsleden.

De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding bezig is om een bevorderingsbeleid uit te werken, dat niet enkel gebaseerd is op onderwijsverworvenheden, maar ook op andere prestaties op het vlak van onderzoek en dienstverlening. De commissie zag dat er lange tijd een stop is afgekondigd op de bevorderingsmogelijkheden naar hoofddocent en hoogleraar. Dit is een ongewenste situatie, omdat bij bestending hiervan goede medewerkers zullen worden aangezet tot het zoeken van een betrekking elders, waardoor de kwaliteit van het personeel op termijn ernstig zal worden aangetast. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat aan een oplossing van het probleem wordt gewerkt en dat in de nabije toekomst dossiers zullen worden beoordeeld voor de bevordering van docent naar hoofddocent. Vooruitlopend op de integratie van de opleiding in de Universiteit Gent, hanteert de hogeschool voor deze bevordering de criteria van de universiteit. In de beoordelingscommissies zitten bovendien afgevaardigden van de universitaire associatiepartner.

De commissie zag dat een recente kwaliteitsverbetering van het personeel werd gerealiseerd door de aanwerving van jonge mensen en apprecieerde de aanwezigheid van een enthousiast, gemotiveerd en jong docentenkorps. Toch maakt de commissie zich enerzijds zorgen over de continuïteit van de kwaliteit van het personeel. Heel wat personeelsleden werden via tijdelijke mandaten aangeworven en het is zeer de vraag of de opleiding hun aanwezigheid kan bestendigen. Anderzijds vindt de commissie het personeelsbestand onevenwichtig samengesteld doordat ten gevolge van de benoemingsstop onvoldoende is geïnvesteerd in de hogere kaders van het personeel. Hierdoor geven veel tijdelijk aangestelde assistenten en doctor-assistenten ook actief les en zijn ze zelfs als titularis verantwoordelijk voor belangrijke onderdelen van het lesprogramma. Dit acht de commissie niet wenselijk.

De commissie is opgetogen over de goede opvang die de opleiding voorziet voor nieuwe personeelsleden, waarbij een coach en een mentor worden aangesteld. De eerste staat in voor de domeinspecifieke en wetenschappelijke ondersteuning; de tweede begeleidt op het vlak van organisatorische en sociale aangelegenheden.

De onderwijskundige professionaliseringsmogelijkheden op hogeschoolniveau zijn adequaat uitgewerkt. De opleiding stimuleert de deelname door de docenten aan de Seminaries onderwijskunde, die in samenwerking met de partnerhogescholen binnen de Associatie UGent, de Arteveldehogeschool en de Hogeschool West-Vlaanderen, worden voorzien. In het verleden werden al seminaries georganiseerd over thema's als werken in grote groepen, evaluatievormen, peerassessment, link onderwijs werkveld, enz. Het aanbod probeert hierbij ook in de spelen op concrete noden die aanwezig zijn bij het onderwijzend personeel.

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

Het is aan te bevelen om frequent, en bij voorkeur jaarlijks, een functioneringsgesprek met medewerkers te houden. Deze gesprekken zouden vooral door de direct leidinggevende moeten worden gehouden.

De commissie vraagt de opleiding om werkeenheden in te stellen die meer verantwoordelijkheden krijgen voor uitvoering van delen van het onderwijs- en onderzoeksprogramma van de faculteit. Voorzitters van deze werkeenheden kunnen tevens meer verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren en de beoordeling van hun teamleden.

#### **Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid**

Beoordelingscriterium:

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door onderzoekers die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten);
- bij de daartoe in aanmerking komende opleidingen dient daarenboven voldoende personeel te beschikken over kennis en inzicht in de desbetreffende beroeps- of kunstpraktijk.

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

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

De commissie heeft vastgesteld dat er in het personeelsbeleid van de opleiding in de laatste jaren een groeiende aandacht is voor de academisering. In 2010 waren 41 van 85 docenten onderzoeksactief; in 2005 waren dat er slechts 17. De onderzoekscompetenties zijn een belangrijk criterium bij aanstelling en sinds het academiejaar 2005-2006 zijn in de selectiecommissies steeds vertegenwoordigers van de Universiteit Gent opgenomen. Van alle nieuwe collega's die zich in groepen 2 en 3 van het OP bevinden, wordt verwacht dat ze actief aan het onderzoek bijdragen. Bovendien dienen alle assistenten aan een doctoraat te werken.

De commissie heeft echter ook enkele punten van kritiek op de academische gerichtheid van het personeel. Ten eerste is de commissie bezorgd over het feit dat een belangrijk deel van het academiseringsgebeuren via de junioronderzoekers verloopt. Er is in het verleden geen investering geweest in seniors en de ondersteuning door de associatiepartner verloopt veelal bottom-up en niet structureel. De commissie is van mening dat er hierdoor mogelijk te weinig seniorcapaciteit in de opleiding aanwezig is om het onderzoeksprogramma en de academische component in het onderwijsprogramma verder vorm te geven. De afwezigheid van ervaren onderzoekers in sommige vakgroepen en onderzoekslijnen verklaart volgens de commissie voor een stukje mee waarom de



wetenschappelijke output traag op gang is gekomen, vanwege de lange investeringstijd van opleiding en training die nieuwe medewerkers moeten maken.

Ten tweede zal het volgens de commissie een uitdaging zijn om de aanwezigheid van de junioronderzoekers te consolideren. De opleiding gaf tijdens de gesprekken aan dat ze hoopt dat na de integratie in de universiteit er middelen zullen vrijkomen die het mogelijk zullen maken om de beste junioronderzoekers een plaats te geven in de basisomkadering van de opleiding.

Sinds 2005 worden de onderzoeksopdrachten expliciet in het opdrachtensysteem van de personeelsleden opgenomen. Op die manier krijgt de opleiding een beter beeld van de middelen die in onderzoek worden geïnvesteerd. Jaarlijks worden deze opdrachten geëvalueerd en kunnen deze opdrachten worden aangepast. Het is de bedoeling van de opleiding om de decretaal vastgelegde onderzoekstijd voor onderzoekers te bewaken en ook voor andere mandaten te streven naar een significant aandeel van de onderzoekstijd in het mandaat (dertig percent als streefcijfer).

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de opleiding probeert om in onderling overleg met de personeelsleden tot de individuele opdrachtbepalingen te komen. Gemiddeld zit in het takenpakket van de opleiding vijftig percent onderwijs, veertig percent onderzoek en tien percent dienstverlening. Deze gemiddelden verhullen volgens de commissie echter dat er grote verschillen zijn. Van een belangrijk aandeel van het onderwijzend personeel, zoals de talendocenten en de docenten Psychologie en Sociologie, verwacht de opleiding niet dat ze aan onderzoek doen. Docenten die in staat zijn projectgelden aan te trekken, zullen makkelijker kunnen onderhandelen dat ze een aanzienlijke onderzoeksopdracht hebben in hun taakstelling van een bepaald academiejaar. Onderwijsopdrachten worden daarbij waar nodig verschoven naar docenten die minder succesvol zijn in het aantrekken van projectgelden.

Dit traject heeft er volgens de commissie mee toe geleid dat de onderzoeksoutput van de opleiding in de laatste jaren aan het groeien is. Tijdens de gesprekken gaf de opleiding aan dat op dit vlak nu de vruchten geplukt worden van het beleid van de afgelopen jaren. De commissie kon tijdens de visitatie de recente publicatielijst van de docenten inkijken en zag dat het aantal publicaties inderdaad stijgt. Ze constateerde dat er voor het academiejaar 2010-2011 erg veel *conference papers* werden gepubliceerd en dat er per vakgroep op jaarbasis ongeveer twee internationale publicaties op A-niveau worden geproduceerd. Sommige vakgroepen leveren hierbij iets beter werk dan andere. Het viel de commissie daarbij op dat een relatief kleine groep verantwoordelijk is voor het grootste deel van de internationale publicaties. Deze kwaliteitsvolle publicaties zijn meestal van de hand van docenten die ook een aanstelling hebben aan de Universiteit Gent.

De samenwerking op onderzoeksgebied met de Universiteit Gent, zo heeft de commissie kunnen vaststellen, is eerder organisch ontstaan via de oprichting van associatieonderzoeksgroepen. Alle onderzoekslijnen zijn nu betrokken in zulke groepen. De associatiewerkgroepen kunnen meedingen naar onderzoeksgelden van de Universiteit Gent, die specifiek voor deze gremia worden gereserveerd. Gepromoveerde onderzoekers, die in het verleden succesvol zijn geweest in het verwerven van onderzoeksgelden en die internationale onderzoekservaring hebben, kunnen sinds kort een aanvraag doen om het statuut van 'gastprofessor onderzoek' aan de universiteit te krijgen. Vijf docenten van de opleiding Handelswetenschappen hebben momenteel een aanvraag lopende om dit statuut toegekend te krijgen.

De commissie heeft vastgesteld dat onderzoekers worden aangemoedigd om actief deel te nemen aan congressen en hiervoor jaarlijks een budget ter beschikking hebben. Dit helpt hen om professioneel en onderzoeksmatig de vinger aan de pols te houden. Ook wordt gewerkt aan het creëren van een onderzoekscultuur, zoals bijvoorbeeld door de organisatie van de tweewekelijkse lunchseminaries Finance, die ook bezocht worden door de collega's van de Universiteit Gent.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding beschikt over 15 gastdocenten, die de praktijkgerichte invalshoek van de opleiding voor hun rekening moeten nemen. De opleiding zet daarnaast gastsprekers in om relevante praktijkcases toe te lichten, waarover in de opleiding geen expertise aanwezig is.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de docentenuitwisseling in de opleiding slechts traag op gang komt. In alle internationale contracten worden mogelijkheden voorzien voor zulke uitwisselingen, maar het valt de opleiding moeilijk om de docenten aan te moedigen van deze mogelijkheden gebruik te maken. Een mogelijke verklaring is dat zeker de jonge collega's erg begaan zijn met de academisering en hun internationale initiatieven daarom eerder richten op hun onderzoeksactiviteiten. De opleiding probeert de docenten verder te stimuleren, ten eerste door het organiseren van een internationale week, waarop docenten van partnerinstellingen worden uitgenodigd en tijdens de welke plannen kunnen worden uitgewerkt. Ten tweede staat in de opdrachtbepaling van alle docenten dat ze minstens vijf percent van hun tijd moeten besteden aan internationale activiteiten. Docenten die dit via hun onderzoek wensen te doen, worden aangemoedigd om tijdens wetenschappelijke congressen op zoek te gaan naar synergiën om ook onderwijsuitwisselingen mogelijk te maken.

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

De commissie raadt de opleiding aan in de nabije toekomst meer te investeren in docenten op seniorniveau. Dit zal zorgen voor meer sturing en voor mensen die de vakgroepen en de onderzoeklijnen inhoudelijk mee kunnen trekken.

De commissie beveelt aan om naar manieren te zoeken om de totale wetenschappelijke productie van de opleiding te verbeteren en om die productie ook in alle onderdelen van de opleiding op een goed niveau te brengen.

#### **Facet 3.3 Kwantiteit personeel**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat in het academiejaar 2009-2010 50,9 voltijds equivalenten Onderwijzend Personeel actief waren in de opleiding. Hier worden het eigen OP, de gastprofessoren en de wetenschappelijk medewerkers die ook expliciet onderwijs in hun opdracht hebben, bijgerekend. Deze VTE wordt ingevuld door 85 personen, waarvan er 69 hun hoofdactiviteit in de faculteit hebben. Er zijn 16 gastprofessoren, wat betekent dat 20% van de leden van het onderwijzend personeel gastprofessor is. De opleiding doet bovendien een beroep op 16 leden van het administratief en technisch personeel, die tot de faculteit behoren.

In het academiejaar 2009-2010 waren 30% van het onderwijzend personeel doctores, terwijl 27% aan het doctoreren was. Dit betekent dat 43% van het personeel niet tot deze categorie behoort. Bekijkt men de onderzoeksactieve docenten, dit wil zeggen mensen met een onderzoeksopdracht die minstens 10% inhoudt, dan valt tussen 2005 en 2010 een stijging van 17 naar 41 personeelsleden op te tekenen. In de opdrachtbepaling van alle OP-leden samen, gaat 32,8% VTE uit naar onderzoek.

Hoewel de commissie kon zien dat er in de voorbije jaren een sterke stijging op dit vlak is gerealiseerd, blijft de commissie vinden dat dit aandeel krap is om een academische opleiding te realiseren. Het is de commissie bovendien opgevallen dat het aandeel van personeelsleden met onderzoekservaring en onderzoeksactiviteit erg verschilt tussen de vakgroepen.

De commissie heeft vastgesteld dat 58 percent van het eigen OP een tijdelijke aanstelling heeft. In deze categorie bevinden zich bovendien de meeste onderzoekers, aangezien vele bezig zijn met de voorbereiding van hun doctoraat. Dit geeft geen goede vooruitzichten voor het inbedding van onderzoek in onderwijs. Daarvoor is een stabielere en bredere basis van onderzoekers in het programma nodig. Het is daarom volgens de commissie nodig om dit aandeel terug te dringen, zodat er meer mogelijkheden zijn om het onderzoek structureel in te bedden in het onderwijsprogramma.

De commissie vindt dat er sprake is van een structurele onderbezetting van de opleiding. De stafstudentratio van 1/50 vindt de commissie te hoog, zeker als de opleiding de academisering en de praktijkgerichte component wil realiseren. Bovendien heeft de commissie vastgesteld (zie facet 3.2.) dat de academisering van de opleiding vooral wordt gedragen door junioronderzoekers, aangezien de Hogeschool Gent in recente jaren slechts in beperkte mate heeft geïnvesteerd in een corps van senioronderzoekers. Bovendien heeft de commissie het aanvoelen dat de ondersteuning van de academisering door de associatiepartner eerder bottom-up en niet structureel gebeurt. Tegen die achtergrond tilt de commissie zwaar aan de beperkte personeelsbezetting. De commissie vindt aansluitend dat de opleiding zich assertiever zal moeten opstellen teneinde de noodzakelijke financiële middelen te verkrijgen om te evolueren naar een leefbare personeelsbezetting.

Tijdens de gesprekken hoorde de commissie dat de werkdruk voor de personeelsleden hoog ligt, maar klachten hierover ontving ze niet. De docenten hebben het gevoel dat ze voldoende ruimte hebben om aan onderzoek te doen, al geven ze toe dit soms in hun vrije uren te moeten uitvoeren. Mits een goede organisatie, waarbij studenten gegroepeerd worden, fora worden opgezet, feedback op vaste momenten wordt gegeven, kan ruimte worden vrijgemaakt. De docenten, zo kon de commissie horen, toonden zich zeer tevreden over de heersende werksfeer.

De commissie heeft vastgesteld dat de leeftijdsspreiding van de opleiding mooi is verdeeld. Het merendeel van de medewerkers van de opleiding situeert zich in de leeftijdscategorie van 30-39 jaar.

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

De commissie raadt de opleiding aan dringend werk te maken van een passend personeelsbestand.

#### **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 academische gerichtheid:	voldoende
facet 3.3, kwantiteit personeel:	onvoldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie maakt een positieve afweging omdat ze vindt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. Met de negatieve beoordeling van facet 3.3. wil de commissie een krachtig signaal geven dat de stafstudentratio en de samenstelling van het personeelsbestand van de opleiding dringend dient te worden verbeterd. De commissie kreeg echter geen klachten over de hoge werkdruk en de studenten toonden zich zelfs uitermate tevreden over de beschikbaarheid van de docenten. Tegen de achtergrond van de grote inzet van het docentenkorps acht ze dat de opleiding globaal daarom wel voldoet aan de kwaliteitsvoorwaarden van onderwerp 3, de inzet van het personeel.

## Onderwerp 4 Voorzieningen

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding Handelswetenschappen wordt gehuisvest op de Campus Schoonmeersen, die bestaat uit zes gebouwen. De meeste lessen van de opleiding gaan door in gebouwen B en C, terwijl het personeel grotendeels is ondergebracht in de gebouwen C, D en in enkele gehuurde lokalen op de aanpalende Voskenslaan. De campus is erg goed bereikbaar met het openbaar vervoer en beschikt bovendien over onder- en bovengrondse parkeerruimten. De commissie apprecieert de mooie, open campus, die haar een goede plek lijkt om te studeren.

Tijdens de rondleiding op de campus stelde de commissie vast dat de leslokalen zijn aangepast aan de behoeften van de opleiding. De opleiding kan gebruik maken van zowel grotere als kleinere aula's en lesruimten, die alle uitgerust zijn met de noodzakelijke (audiovisuele) voorzieningen, al viel het de commissie tijdens de rondleiding op dat de projecties in de aula niet altijd goed zichtbaar zijn. Daarnaast kunnen studenten en docenten, bijvoorbeeld voor projectwerk of onderwijs aan kleine groepjes, gebruik maken van verschillende kleinere lokalen, die ze via een elektronisch systeem kunnen reserveren. Omdat geen enkele aula groot genoeg is om alle studenten van het eerste jaar te huisvesten, worden de lessen vaak ont dubbeld.

De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding beschikt over twee adequate computerlokalen, die bovendien goed worden ondersteund. Deze lokalen zijn uitgerust met een tachtigtal recente computers, waarop bovendien alle voor de opleiding noodzakelijke software is geïnstalleerd. Buiten de lesuren zijn deze computers ter beschikking van de studenten. Tijdens de rondleiding zag de commissie ook het talenlabo, dat haar over een goede uitrusting leek te beschikken.

De commissie is opgetogen over de bibliotheek en het studeercentrum, die beschikken over aangename werkruimtes en uitgebreide openingsuren. Het Open Leercentrum biedt met 500 zitplaatsen een aangename werkruimte aan studenten. De commissie apprecieert dat er een stille ruimte wordt voorzien tijdens de examens en oordeelde ook positief over de verschillende andere ruimten die de studenten ter beschikking zijn, zoals vergaderruimtes, individuele nissen om ongestoord te werken, multimediacelletjes, enz.

Het aanbod van de bibliotheek vindt de commissie adequaat. Niet alleen beschikt de Hogeschool Gent over een uitgebreide collectie, de studenten hebben bovendien ook toegang tot alle faciliteiten van de associatiepartner Universiteit Gent. De bibliotheek heeft een grote collectie aan databanken, al wordt in sommige gevallen gestreefd naar complementariteit met de Universiteit Gent. Specifiek voor de opleiding Handelswetenschappen is er een grote verscheidenheid op het vlak van algemene, fiscale en vakspecifieke databanken.

De collectie van de Hogeschool Gent weerspiegelt het onderwijsaanbod en het onderzoek aan de hogeschool. Per vakgroep is er een bibliotheekverantwoordelijke, die de aangevraagde werken op basis van het toegekende budget kan doorgeven en via de bibliotheek aankopen.

De commissie heeft vastgesteld dat de Hogeschool Gent in academiejaar 2011-2012 overstapte op een nieuwe leeromgeving Chamilo, die toegankelijk is voor studenten en personeelsleden van de instelling. Het is de bedoeling dat deze leeromgeving voor uiteenlopende aangelegenheden wordt gebruikt, zoals het beheren van

cursussites, discussiefora, weblinks, het creëren van werkgroepen, het opstellen van oefeningen, het bijhouden van ad valvasberichten, het inleveren van papers en opdrachten, enz. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat de leeromgeving inderdaad voor een stijgend aantal doelen wordt gebruikt.

Het is het beleid van de opleiding en de faculteit dat alle docenten die dit wensen, een eigen werkruimte kunnen krijgen. Vijf à tien percent van de docenten maakt daar momenteel geen gebruik van. De docenten van dezelfde vakgroep worden qua huisvesting zoveel mogelijk gegroepeerd, wat de informele uitwisseling over onderzoek en onderwijs moet vergemakkelijken.

Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de docenten en studenten zich tevreden tonen over de infrastructuur van de opleiding. Ook de alumni gaven aan dat al hun bekommernissen verdwenen zijn, na de ingebruikname van het nieuwe D-gebouw. Wel hoorde de commissie dat er nog erg veel onduidelijkheid is over de toekomstige huisvesting van de opleiding, na de integratie in de Universiteit Gent. De commissie vindt dat hier zo snel mogelijk duidelijkheid over moet komen.

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

De commissie raadt de Hogeschool Gent aan zo snel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over de toekomstplannen voor de huisvesting van de opleiding.

#### **Facet 4.2 Studiebegeleiding**

##### **Beoordelingscriteria:**

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is opgetogen over de begeleiding die de opleiding biedt aan studenten om hun studievoortgang te stimuleren. Zo biedt de opleiding een erg goede begeleiding aan eerstejaarsstudenten aan. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie van de studenten dat ze dit een erg sterk punt van de opleiding vinden en dat ze de bereidheid van de docenten om studenten waar nodig te helpen, erg appreciëren.

Ten eerste heeft de opleiding volgens de commissie een sterk aanbod uitgebouwd om beginnende studenten optimale ondersteuning te bieden. Net voor de start van het academiejaar voorziet de opleiding een onthaaldag, waarop studenten kennismaken met het studiebegeleidingsaanbod, het onderwijs- en examenreglement, de studentenvoorzieningen en de studietrajectbegeleiding. Alle instromende studenten leggen enerzijds een LASSI-test (*Learning and Study Strategies Inventory*) af en anderzijds een taaltest. Studenten die bij de LASSI-test, die hun studievaardigheden en -motivatie screent, al een risicoprofiel vertonen, worden aangespoord om deel te nemen aan de aangeboden sessies studievaardigheden die worden aangeboden door de faculteit. De taaltest brengt de schriftelijke en mondelinge taalvaardigheid van de instromers in beeld. De commissie apprecieert dat de opleiding ervoor gekozen heeft de remediëring van deze taalzwakke studenten structureel in de opleiding in te bedden, nadat was gebleken dat vrijwillige sessies weinig effectief waren.

Ten tweede krijgen studenten die niet over de nodige begincompetenties wiskunde beschikken het advies om een opfriscursus wiskunde te volgen, die plaatsvindt nog voor de start van de opleiding. De oefeningen Wiskunde

worden in het modeltraject van de eerste bachelor bovendien in twee snelheden afgewerkt: twee uur oefeningen voor de mensen die in de laatste jaren van het secundair onderwijs voldoende wiskunde hebben gehad en drie uur voor de andere studenten. Deze oefensessies, die ook voor andere opleidingsonderdelen worden ingezet, gebeuren in kleine groepen. De commissie kon vaststellen dat deze werkwijze zijn vruchten afwerpt. Tijdens de gesprekken gaven studenten aan dat ze door de goede begeleiding in het eerste modeltraject van de bachelor, voldoende in staat waren om de wiskundige opleidingsonderdelen in het tweede modeltraject met vrucht af te werken.

Ten derde kunnen de studenten ook tijdens de rest van hun studie gebruik maken van een uitgebreid gamma aan begeleidingsmogelijkheden. Onder begeleiding van de coördinator kunnen studenten in kleine groepjes studieproblemen aanpakken. Mogelijke thema's hier zijn problemen met motivatie, planning, methodiek en examenstress. Studenten kunnen bovendien buiten de lessen individuele begeleiding krijgen van de docenten of assistenten indien bepaalde zaken niet duidelijk zijn. Docenten zijn ook op vaste spreekuren of op afspraak beschikbaar om op vragen van studenten te antwoorden.

Ten vierde heeft de commissie vastgesteld dat voor de studiebegeleiding ook gebruik wordt gemaakt van de elektronische leeromgeving in de vorm van zelfstudiepakketten met oefeningen, lijsten met veel gestelde vragen en voorbeeldexamens.

Ten vijfde biedt de opleiding ook adequate ondersteuning ter voorbereiding en ter afronding van de examens. Voorbeeldexamens worden op de elektronische leeromgeving ter beschikking gesteld en voor het modeltraject van het eerste bachelorjaar wordt aan de docenten gevraagd deze ook in de les te bespreken. Na elke examenperiode geven de examinatoren feedback op de examens, waarop ook de studiebegeleider, de trajectbegeleider en de ombudsman aanwezig zijn en waarop ook feedback wordt gegeven en een verbeteringsperspectief naar volgende examenperiodes toe. De commissie kon tijdens de gesprekken vaststellen dat de studenten deze werkwijze erg appreciëren.

Dat de studenten niet altijd gebruik maken van het uitgebreide instrumentarium van studie- en studentenbegeleiding, vindt de commissie een aandachtspunt. De commissie is daarom van mening dat de opleiding moet zoeken naar manieren om dit aanbod minder vrijblijvend te maken.

De commissie zag bovendien dat de opleiding over een uitgebreide dienstverlening beschikt om de flexibele en individuele trajecten in goede banen te leiden, onder andere door de inzet van een fulltime trajectbegeleider. Ook zijn er initiatieven die erop gericht zijn te voorkomen dat de flexibilisering leidt tot studieduurverlening. Sinds het academiejaar 2008-2009 krijgen studenten uit het modeltraject van eerste bachelor, die weinig van de opgenomen credits behaalden, een brief waarin ze op de gevolgen worden gewezen van een minder goed studiejaar op leerkrediet, studiegeld en studiebeurs.

Ondanks deze inspanningen is het het aanvoelen van de commissie dat de individuele en flexibele trajecten een studieverlengend effect hebben. De jaarverantwoordelijken gaven aan toch regelmatig met studenten geconfronteerd te worden die zich gedeeltelijk in het derde bachelorjaar bevinden, maar nog niet geslaagd zijn voor een aantal (struikel)opleidingsonderdelen van het eerste bachelorjaar. Het is de mening van de commissie dat ook aan deze groep studenten meer aandacht moet worden besteed.

De commissie vindt dat de opleiding ook beschikt over goede sociaal-culturele voorzieningen. De hogeschool biedt ten zesde studie- en/of examenfaciliteiten aan studenten die dit omwille van uitzonderlijke sociale of medische omstandigheden nodig hebben. Via Sovoreg vzw kunnen de studenten gebruik maken van een ruim aanbod van studentgerichte en studentvriendelijke voorzieningen.

De opleiding beschikt ook over een ombudsman, die klachten ontvangt, onderzoekt en behandelt en een oplossing tracht te zoeken. Daarnaast is er ook een vertrouwenspersoon voor de opleiding. Hij is het aanspreekpunt voor mensen die in bijzondere omstandigheden bezwaard zijn voor hun studies, zo discreet en zo

direct mogelijk een gesprek kunnen voeren. Op hogeschoolniveau, bij de diensten van de AD, is er vertrouwenspersoon voor personeelsleden.

Erg opgetogen is de commissie ook over de organisatie van de studenteninspraak via jaarverantwoordelijken en de facultaire studentenraad FACTOR. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat de studenten goed op de hoogte zijn van de dienstverlening die hen op dit vlak wordt geboden.

De commissie is de mening toegedaan dat de opleiding belangrijke inspanningen doet om inkomende en uitgaande uitwisselingsstudenten goed te begeleiden. In 2009 besliste de opleiding om meer te investeren in de professionele ondersteuning van in- en uitgaande studenten. Studenten die in aanmerking komen om aan een Erasmusuitwisseling deel te nemen, worden op verschillende momenten geïnformeerd. Ook is het mogelijk voor studenten om een individueel gesprek aan te gaan met de coördinator voor levenslang leren van de faculteit. Deze coördinator zal de studenten ook helpen bij het opstellen van een programma, van zodra ze beslissen om een bepaalde uitwisseling te doen. Tijdens het verblijf neemt deze coördinator regelmatig contact op met de studenten, helpt hij ze bij hun vragen.

De coördinator stelt ten behoeve van inkomende buitenlandse studenten een informatiebrochure op en begeleidt de studenten voor hun aankomst met de kandidaatstelling en de samenstelling van hun programma. Bij aankomst is er bovendien een introductiedag en doorheen het verblijf houdt men contact met de studenten.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de studenten erg tevreden zijn over de geboden begeleiding en bovendien goed op de hoogte zijn van de dienstverlening.

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

De commissie raadt de opleiding aan te onderzoeken waarom studenten relatief weinig gebruik maken van de geboden studie- en studentenbegeleiding. De commissie beveelt aan dat de opleiding zoekt naar mogelijkheden om de extra studiefaciliteiten minder vrijblijvend aan te bieden.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen:	goed
facet 4.2, studiebegeleiding:	goed

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

## Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie is van mening dat de Hogeschool Gent en de faculteit Handelswetenschappen en bestuurskunde een duidelijk beeld hebben van de manier waarop ze de prestaties van de opleidingen in kaart moeten brengen. De commissie kon in de documenten lezen dat de Hogeschool Gent streeft naar een integraal kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem wordt centraal ondersteund door een onderwijskwaliteitsraad, die nadenkt over de globale strategie van het kwaliteitsbeleid, en een werkgroep onderwijskwaliteitsondersteuning, die beleidsvoorbereidend en beleidsondersteunend werkt, en waarin de centrale en facultaire kwaliteitscoördinatoren maandelijks overleggen.

Op het niveau van de opleiding staat de facultaire kwaliteitszorgcoördinator, samen met de decaan en de opleidingscommissie, in voor de kwaliteitszorg in de opleiding. De facultaire coördinator maakt deel uit van de opleidingscommissie en bijgevolg wordt tijdens deze vergaderingen regelmatig aandacht besteed aan de kwaliteitszorg van de opleiding. De vertegenwoordigers van de vakgroepen in de opleidingscommissie koppelen vervolgens terug naar de eigen vakgroep.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding door middel van verschillende evaluaties een beeld probeert te krijgen van de kwaliteit van de opleiding. De opleiding legde op basis van statistische simulaties minimale relevantiedrempels vast in het kader van de onderwijsbeoordelingen, wat volgens de commissie de betrouwbaarheid en validiteit van de metingen ten goede komt. Ze vindt de gebruikte variatie in methoden (o.a. enquêtes en focusgesprekken) positief, maar merkt tegelijkertijd op dat de opleiding geen streefdoelen vooropstelt. De commissie is van mening dat de opleiding hier dringend werk van moet maken.

De studenten worden enerzijds bevestigd over aparte onderwijsactiviteiten. Deze bevestiging vindt ten minste vierjaarlijks plaats voor elk opleidingsonderdeel. Indien een opleidingsonderdeel minder goed scoort, wordt de frequentie van bevestiging opgevoerd. Voor de enquête wordt gebruik gemaakt van een hogeschoolbrede vragenlijst, die echter kan worden aangevuld met opleidingsgebonden vragen. De resultaten van deze bevestiging worden geïndividualiseerd teruggekoppeld aan de betrokken docenten en geaggregeerd voorgelegd aan de onderwijscommissie.

Anderzijds wordt bij de studenten ook gepeild naar de kwaliteit van de opleiding in haar geheel. Dit gebeurt het ene jaar bij de nieuwe instromers, het andere jaar bij de bijna-afgestudeerden. De instromers worden bevestigd over de informatievoorziening, de opvang van de eerstejaarsstudenten, de inhoud van de opleiding, de onderwijs- en examenregeling, de ondersteuning van de studenten, de infrastructuur, de mogelijkheden tot inspraak en de sfeer. De uitstromers krijgen extra vragen over de masterproef. Het betreft een kwalitatieve bevestiging in de vorm van focusgroepgesprekken, waarvoor steeds 15 willekeurige studenten worden uitgekozen. De verslagen van deze gesprekken worden aan de onderwijscommissie voorgelegd. Na terugkoppeling naar de vakgroepen worden verbeterpunten aangeduid en opgenomen in het facultaire jaaractieplan kwaliteitszorg.



Naast de studenten bevaart de opleiding elke drie jaar de recent afgestudeerden. De enquête peilt naar de verdere studieloopbaan, tewerkstelling en de tevredenheid over de opleiding. De resultaten worden via een verslag teruggekoppeld naar de opleidingscommissie en van daaruit verder naar de vakgroepen.

De feedback van het werkveld krijgt de opleiding via de samenwerking tijdens stages, masterproeven en projecten. Bovendien probeert de opleiding om de vier jaar resonantiegroepen te organiseren. Het personeel van de opleiding wordt niet apart bevaart, maar de opleiding geeft aan dat via de open communicatiecultuur eventuele noden en verbeterpunten meteen kenbaar worden gemaakt aan de decaan of de opleidingscommissie.

De commissie is van mening dat het metingenbeleid adequaat is uitgewerkt, maar vindt dat er op een aantal punten ruimte is voor verbetering. Ten eerste vindt ze dat de frequentie van de bevraging van de studenten over de aparte opleidingsonderdelen dient te worden opgetrokken. Ten tweede is ze van mening dat het uitvoeren van focusgroepgesprekken voor elke opleidingsfase een meerwaarde zou zijn. Ten derde vindt ze dat de opleiding zich te veel uitsluitend baseert op de gegevens die uit de vragenlijsten en de resonantiegroepen naar voren komen voor het uitwerken van een intern kwaliteitszorgbeleid en voor het opstellen van verbeteringsplannen. Het lijkt de commissie echter minstens zo belangrijk om het kwaliteitszorgbeleid te ankeren op prestatie-indicatoren, bijvoorbeeld over studierendement, studietijd, studieresultaten en herkansingen. Ten vierde vindt de commissie dat het bereiken van bepaalde strategische doelstellingen, zoals de academisering van de opleiding, nog niet op voldoende wijze in kaart wordt gebracht via het huidige metingenbeleid. Ten vijfde zag de commissie dat een docentenevaluatie, waarbij de docenten gevraagd wordt te reflecteren over het eigen handelen, ontbreekt. Hoewel de opleiding tijdens de gesprekken aangaf dat de docenten dit voortdurend op informele wijze doen, acht de commissie het ontbreken hiervan een gemis.

Op het niveau van de opleidingsonderdelen mist de commissie cursusedossiers, waarin doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen en reflectie worden opgenomen en die volgens de commissie voor de interne kwaliteitszorg een duidelijke meerwaarde inhouden.

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

De commissie beveelt aan elk opleidingsonderdeel jaarlijks te evalueren. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van focusgesprekken.

De commissie raadt de opleiding aan te werken met docentenbevragingen, die ook de mening van de docenten inventariseert.

De commissie vraagt de opleiding om werk te maken van het formuleren van concrete streefdoelen en beoordelingscriteria.

De commissie raadt de opleiding aan cursusedossiers op te stellen ten behoeve van de kwaliteitszorg, met daarin per opleidingsonderdeel doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen, reflectie.

## Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

### Beoordelingscriterium:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding een systematiek heeft uitgewerkt voor de opvolging van de resultaten van de metingen. Individuele docenten ontvangen een rapport over de bevragingen van hun opleidingsonderdelen, zodat ze zelf verbeteringspunten voor het eigen opleidingsonderdeel kunnen ontwikkelen. De globale resultaten van de bevragingen worden voorgelegd aan de opleidingscommissie en via de vertegenwoordigers van de vakgroepen wordt teruggekoppeld aan de vakgroepen.

Op basis van de feedback die de opleiding krijgt uit bevragingen, uit interne of externe evaluaties en uit opmerkingen van de visitatiecommissie, wordt door de facultaire kwaliteitszorgcoördinator jaarlijks bij het begin van het academiejaar een jaaractieplan kwaliteitszorg uitgewerkt, dat wordt voorgelegd aan de opleidingscommissie. Input komt er voor dit plan bovendien van de decaan, de voorzitter van de opleidingscommissie, de internationaliseringsmedewerkers, de studie(traject)begeleider en de voorzitter van de academiseringsvoorzitter. In deze jaaractieplannen worden verbeteringsdoelen, verbeteringsacties, een timing en de verantwoordelijke voor de uitvoering beschreven.

Ondanks het bestaan van deze uitgewerkte systematiek, vindt de commissie dat de PDCA-cyclus in de opleiding niet steeds even zichtbaar is. Enerzijds is de commissie van mening dat er geen heldere afspraken zijn over hoe de faculteit dient te handelen ingeval de kwaliteit van het onderwijs onvoldoende blijkt te zijn. Anderzijds vindt de commissie het niet altijd duidelijk wat wanneer werd gerealiseerd. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat veel "in de nabije toekomst" zal worden gerealiseerd. Bovendien is de commissie van mening dat er soms een gebrek aan *ownership* van de problemen en verbeteringsacties is. Veel gebeurt op informele basis en dit maakt de verbeteringsgerichtheid niet steeds even duidelijk.

Hoewel de faculteit in de aanvulling van het oorspronkelijke zelfevaluatierapport en tijdens de gesprekken heeft getoond dat het oorspronkelijke zelfevaluatierapport aanleiding heeft gegeven tot kritische zelfreflectie en een groot aantal concrete verbeteringsplannen, is de commissie eveneens van mening dat er een aantal hardnekkige problemen zijn, zoals bepaalde opleidingsonderdelen die qua rendement of studeerbaarheid slechter scoren. De commissie is er niet van overtuigd dat de vaststelling van deze problemen ook steeds leidt tot het formuleren van verbeteringsmaatregelen.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan te zoeken naar een manier om de verbeteringsmaatregelen sneller en efficiënter te kunnen implementeren en ook mensen zonder leidinggevende functie verantwoordelijk te stellen voor delen van het programma.

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

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft vastgesteld dat er een adequate betrokkenheid en enthousiasme van de verschillende groepen is. De medewerkers van de opleiding zijn betrokken via de vakgroepen, via de werkgroepen ter voorbereiding van de zelfevaluaties en via de personeelsvergadering (het HABE-forum). Studenten zijn vertegenwoordigd in de faculteitsraad, de opleidingscommissies en de facultaire studentenraad (FACTOR). De commissie was opgetogen over de werkwijze, om per modeltraject en per schakelprogramma jaarverantwoordelijken-studenten aan te stellen, die als aanspreekpunt fungeren. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat zowel medewerkers als studenten tevreden zijn over hun betrokkenheid bij het kwaliteitszorgbeleid. Ze hebben bovendien de indruk dat hun inbreng ook werkelijk leidt tot verandering.

De commissie heeft vastgesteld dat de faculteit recent ook initiatieven heeft genomen om het alumni-beleid een nieuw elan te geven, onder andere door het actualiseren van de alumnidatabank en de organisatie van enkele evenementen. Bovendien worden de afgestudeerden structureel bevroegd over hun mening over de opleiding. De feedback van het werkveld komt enerzijds via de vertegenwoordigers in de faculteitsraad. Daarnaast is de input vooral informeel. De commissie zou de inbreng van het werkveld en de alumni graag bestendigd zien.

Tijdens de gesprekken viel het de commissie op dat de feedback van de resultaten, enerzijds van metingen, maar anderzijds ook van de acties die uit verbeteringsplannen voortvloeien, soms onvoldoende direct gebeurt. De commissie is van mening dat de opleiding werk moet maken van meer transparantie op dit vlak.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de inbreng van het beroepenveld en de alumni te bestendigen.

De commissie vraagt de opleiding om meer transparantie te voorzien in de feedback naar docenten en studenten, enerzijds over metingen en anderzijds over resultaten van verbeteringsacties.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 6 Resultaten

### Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft geconstateerd dat de studenten, alumni en het werkveld erg tevreden zijn over de bereikte resultaten van de opleiding. Samen met het werkveld is de commissie erg onder de indruk van het profiel van de mensen die de opleiding aflevert op het vlak van inzetbaarheid, leergierigheid, gedrevenheid en geschiktheid voor het bedrijfsleven. De vertegenwoordigers van het werkveld gaven tijdens de gesprekken aan dat de opleiding ruim voldoende basis biedt, zodat de studenten kunnen doorgroeien in specialisaties. Ook wezen ze op het feit dat de alumni sneller inzetbaar zijn dan afgestudeerden van een universitaire opleiding.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding op verschillende manieren nagaat of ze de beoogde doelstellingen ook realiseert. Via bevragingen bij de afgestudeerden en via informele contacten met het werkveld probeert ze de nodige informatie hierover te verkrijgen. Afgestudeerden worden ook expliciet bevroegd over de bereikte competenties. De commissie kon uit de documenten opmaken dat het merendeel van de studenten tevreden is over de bereikte competenties.

Hoewel de commissie in de documenten geen klachten kon lezen over de taalvaardigheid van de studenten, kwam ze zowel tijdens de gesprekken met de alumni als met het werkveld te weten dat zeker de Franse taalvaardigheid een belangrijk werkpunt is.

De commissie stelde zowel tijdens de gesprekken als in de documenten vast dat de studenten erg snel werk vinden. Een groot deel van de afgestudeerden komt terecht in de boekhoudkundige of financiële sector. Ook het onderwijslandschap, de overheid, consulting of de ict-sector zijn populaire bestemmingen. De commissie zag dat de opleiding zich inzet om de uitstroom van de studenten naar het werkveld te vergemakkelijken, onder andere door de specifieke opzet van de stage, de jaarlijkse afstudeerbeurs (op het niveau van de Hogeschool), een facultaire plaatsingsdienst en de vacaturedatabank.

De commissie is onder de indruk van de evolutie die de opleiding doormaakte op het vlak van het behaalde academische niveau, maar vindt eveneens dat er nog een belangrijke verbeteringsslag op dit punt dient te worden geleverd. Positief vindt de commissie dat de opleiding een aantal studenten weet te enthousiasmeren voor een doctoraat. De commissie heeft ook vastgesteld dat de recente masterproeven gemiddeld van voldoende academisch niveau zijn en dat er een duidelijke progressie is in de academische kwaliteit ervan. Ze is echter van mening dat het niveau van de masterproeven dient te worden bestendigd en dat het niveau minder mag variëren dan nu het geval is. De commissie is bovendien erg kritisch over het niveau van de stageverslagen, dat ze onvoldoende vond voor een afsluitende masterstage, die bovendien instaat voor 9 studiepunten. De commissie vindt ook de bachelorproeven niet compleet, aangezien studenten de onderzoekscyclus niet volledig moeten doorlopen.

Inzake internationalisering ziet de commissie dat er een dynamiek op gang is gebracht, die ook al tot de eerste resultaten heeft geleid. Het aantal inkomende studenten is in academiejaar 2011-2012 meer dan verdubbeld vergeleken met twee jaar geleden; ook voor de uitgaande studenten kan de opleiding bijna een verdubbeling

optekenen vergeleken met het academiejaar daarvoor. Daarnaast stijgt ook het aantal studenten die een stage in het buitenland doen, gestaag.

Toch blijft het een vaststelling dat slechts tien percent van de studenten voor een uitwisseling kiest. De commissie is dan ook van mening dat de internationalisering verder ook via de opleidingsonderdelen in het programma dient te worden ingebracht en dat de verblijfsmogelijkheden voor Belgische studenten in het buitenland moeten worden verbeterd.

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

De commissie raadt de opleiding aan het niveau van de bachelor- en de masterproeven te bestendigen.

De commissie vraagt de opleiding om het niveau van het stageverslag op te trekken.

### **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 de 45 en de 50 procent liggen. Noch de evolutie over de jaren heen, noch de situatie per opleiding of studiegebied wordt opgevolgd. Daardoor kan de opleiding geen streefcijfers formuleren in vergelijking met relevante andere opleidingen.

De commissie is van mening dat er te weinig gegevens ter beschikking zijn over het onderwijsrendement. Zo miste de commissie doorstroomanalyses en ook gegevens over de uitval. De commissie vindt dat de opleiding over rendementscijfers zou moeten beschikken op het niveau van de opleidingsonderdelen.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding er veel aan doet om het rendement van de opleiding te verhogen (zie facet 4.2.). Toch stelt ze samen met de opleiding vast dat het rendement van het eerste jaar van de bachelor laag blijft. Van de startende studenten, dit wil zeggen de studenten die in het betreffende academiejaar nog geen 60 studiepunten hebben verworven, haalt in het academiejaar 2010-2011 12% een studie-efficiëntie van 0-25%, terwijl 13% te situeren is tussen de 25 en de 50% studie-efficiëntie; 17% zit tussen de 50 en de 75% en 60% bevindt zich tussen de 75 en 100%. Een kleine minderheid van de studenten, die minder dan 60 studiepunten heeft behaald, slaagt voor alle opgenomen studiepunten. In het academiejaar 2010-2011 waren dit 20% van de studenten, in het academiejaar 2009-2010 bedroeg dit 27%.

Tegen de achtergrond van de vaststelling dat de slaagcijfers voor de beginnende studenten laag blijven, is de commissie van mening dat de problemen die studenten hebben met bepaalde opleidingsonderdelen, doortastender moeten worden aangepakt. Een mogelijke piste om te bewandelen, is te bekijken of bepaalde remediëringsmaatregelen niet minder vrijblijvend kunnen worden ingezet. De commissie acht het hierbij cruciaal dat de opleiding beschikt over gegevens per opleidingsonderdeel, zodat achterhaald kan worden waar de knelpunten voor studenten zich bevinden aan het begin van het traject.

Hoe verder studenten in hun traject vorderen, hoe beter hun studie-efficiëntie is. Van wie in het academiejaar 2011-2012 reeds tussen de 60 en de 120 credits had verworven, slaagde 39% voor alle opgenomen studiepunten. Datzelfde academiejaar bedroeg dit voor de groep die reeds tussen de 120 en de 180 credits had behaald, 52%. In de master steeg dit aandeel tot 66%. De commissie is van mening dat het feit dat de rendementcijfers op het niveau van tweede en derde bachelorjaar hoger liggen dan voor het eerste bachelorjaar, impliceert dat de selectie in het eerste bachelorjaar op een goede manier is verlopen

De gegevens wijzen er ook op dat steeds meer mensen een individueel jaarprogramma volgen, wat de facto ook leidt tot studieduurverlenging. De opleiding merkte dat in het academiejaar 2008-2009 reeds 15% van de studenten een extra jaar nodig had om de bacheloropleiding te voltooien en 8% had zelfs nood aan twee extra jaren. 16% van de studenten moest een jaar extra studeren om de masteropleiding te behalen.

Uit de gegevens die de commissie kon inkijken, blijkt dat van de studenten die in het academiejaar 2009-2010 waren ingeschreven in het eerste jaar Handelswetenschappen, 8,4% van de studenten met een ASO-vooropleiding en 28,1% van de studenten met een TSO-vooropleiding zich vroegtijdig uitschrijft. De commissie kon geen cijfers inkijken over het aantal studenten dat uiteindelijk niet deelneemt aan de examens, zonder zich officieel uit te schrijven. De commissie is van mening dat de opleiding werk moet maken van de gegevens over de uitval van studenten, maar kon in de documenten vaststellen dat de opleiding reeds van plan is dit te doen.

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

De commissie raadt de opleiding aan om na te denken over mogelijkheden om de huidige vormen van studiebegeleiding binnen de opleiding verplicht, of in ieder geval minder vrijblijvend, te maken, zeker met het oog op het lage studierendement in het eerste modeltraject van de bacheloropleiding.

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van de verzameling van kwaliteitsvolle gegevens over de uitval van studenten.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1, gerealiseerd niveau:	voldoende
facet 6.2, onderwijsrendement:	voldoende

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

## Globaal oordeel

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

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

De commissie vond dat er veel onnodige herhalingen in het zelfevaluatierapport voorkwamen en dat het rapport vaak erg vaag bleef. De bijlagen bij het zelfevaluatierapport waren erg omvangrijk, maar konden de vaagheid niet volledig wegnemen. Bijgevolg besteedde de commissie veel tijd aan het zelf interpreteren van een aantal documenten. De informatie die de commissie opvroeg om een en ander te verduidelijken, werd echter snel en adequaat aangeleverd. Het viel de commissie bovendien op dat er vaak een negatieve ondertoon in het rapport aanwezig was, terwijl in de kritische zelfreflectie vaak onvoldoende verbeteringspunten naar voren werden geschoven.

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.

Naar aanleiding van de eerste terugmelding heeft de commissie vastgesteld dat haar aanbevelingen al tot initiatieven hebben geleid. Zo wordt in het vernieuwde concept van de bachelorproef ruimte voorzien voor de operationalisering van onderzoek. Het nieuwe boek 'Bronnen zoeken, vinden en verwerken online/offline' is uitgebracht en wordt actief gebruikt in wetenschappelijk werk, inleiding en voorbereiding (BA2) en in het proefproject met het vernieuwde concept bachelorproef (BA3). Dit boek is ook bedoeld als naslagwerk voor het schrijven van de masterproef.

De commissie heeft op basis hiervan haar oordelen niet gewijzigd.

Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HoGent**

**Hogeschool Gent**

- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Strategisch management
  - afstudeerrichting Marketingmanagement
  - afstudeerrichting Fiscaliteit en accountancy
  - afstudeerrichting Management en informatica
  - afstudeerrichting Finance and risk management



**Algemene toelichting bij de academisch gerichte bacheloropleidingen Handelswetenschappen / Business Administration, de academische bacheloropleiding Toegepaste economische wetenschappen en de masteropleidingen Handelswetenschappen en Business Administration aan de Hogeschool-Universiteit Brussel**

De opleidingen Handelswetenschappen en Business Administration worden georganiseerd door de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB). De HUB maakt deel uit van de Associatie KU Leuven, en is een samenwerkingsverband tussen de HUB-EHSAL en de HUB-KUB. Aan de HUB worden zowel academisch als professioneel gerichte opleidingen aangeboden. De academische opleidingen van de hogeschool situeren zich in de studiegebieden Economie en toegepaste economische wetenschappen, Rechten, notariaat en criminologische wetenschappen en Taal- en letterkunde. Ze worden verzorgd door de faculteiten Economie & management, Rechten en Taal & letteren. Professioneel gerichte bacheloropleidingen zijn er in de studiegebieden Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Lerarenopleiding en Sociaal-agogisch werk. De instelling is verspreid over drie campussen, die alle om en rond Brussel zijn gelegen. De opleidingen Handelswetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen (TEW) en Business Administration worden aangeboden op de Campus Brussel, die zich in het centrum van Brussel bevindt.

De opleidingen maken deel uit van de faculteit Economie & management, waarin enkel academische opleidingen worden aangeboden. Naast de opleidingen Handelswetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen en Business Administration zijn dat de bachelor- en masteropleidingen Milieu- en preventiemanagement en Handelsingenieur. Bovendien organiseert de faculteit ook de master in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid en zijn Engelstalige variant, de master of International business economics and management.

De huidige opleiding Handelswetenschappen is ontstaan uit de economische hogescholen, die in de twintigste eeuw werden opgericht. In de jaren zestig van die eeuw werden sommige van deze hogescholen geïntegreerd in de universiteiten, terwijl andere 'autonome' economische hogescholen bleven. De EHSAL (Economische Hogeschool Sint-Aloysius) was een van deze hogescholen. Later in de jaren zestig zou ook de VLEKHO (Vlaamse Economische Hogeschool) worden opgericht. In beide instellingen werd een opleiding Handelswetenschappen aangeboden.

In navolging van het Decreet betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (het 'Structuurdecreet') van 4 april 2003 werden de opleidingen Handelswetenschappen van de EHSAL en de VLEKHO omgevormd van een opleiding van twee cycli tot een bachelor-masteropleiding. Deze omvorming gebeurde gradueel met de invoering van het eerste bachelorjaar in het academiejaar 2004-2005. In het academiejaar 2007-2008 werd bijgevolg voor het eerst de masteropleiding georganiseerd. Deze transformatie heeft ook de basis gelegd voor de graduele opstart van de Engelstalige equivalente opleiding Business Administration vanaf het academiejaar 2005-2006.

In diezelfde periode waren de EHSAL en VLEKHO onderhevig aan verschillende fusiebewegingen. Op 1 januari 2003 werd de EHSAL-Europese Hogeschool Brussel opgericht als gevolg van de samenwerking tussen de IRIS Hogeschool Brussel, de Katholieke Hogeschool Brussel en de EHSAL. Op 5 juli 2007 werd een intentieverklaring ondertekend voor nauwe samenwerking tussen de EHSAL, de Katholieke Universiteit Brussel, het HONIM (Hoger Onderwijs van Imelda) en de VLEKHO in wat later de HUB zou worden. In september 2009 werd een verdere samenwerking tussen de HUB en de KaHo Sint-Lieven in het vooruitzicht gesteld.

Deze fusies hadden ook gevolgen voor de opleiding Handelswetenschappen. Vanaf maart 2007 werd de integratie van de programma's Handelswetenschappen van de EHSAL en de VLEKHO voorbereid, waarbij het programma van de EHSAL als uitgangspunt werd genomen. Het gezamenlijke programma werd voor het eerst aangeboden in het academiejaar 2008-2009. Ook de gezamenlijke diplomering voor de bacheloropleidingen

Handelswetenschappen en Toegepaste economische wetenschappen (TEW) door de HUB is een gevolg van boven vermelde rationaliseringen.

De HUB maakt deel uit van de Associatie KU Leuven en de faculteit Economie & management is lid van de Geïntegreerde Faculteit Economische, Toegepaste Economische en Handelswetenschappen van de associatie. Het Gemeenschappelijk Beheersorgaan van die geïntegreerde faculteit overlegt sinds 2006 over de samenwerking op onderwijsvlak en de begeleiding inzake academisering. Wanneer in 2013 de academische opleidingen integreren in de KU Leuven, zal dit gebeuren binnen het kader van deze geïntegreerde faculteit, die zal bestaan uit verschillende regionale subfaculteiten. De HUB zal hierbij samen met de KAHO een regionale cluster vormen, en hiertoe zal de organisatievorm van *University College* worden gehanteerd.

In de masteropleiding Handelswetenschappen worden acht afstudeerrichtingen voorzien, te weten Accountancy; Bedrijfsmanagement & ondernemerschap; Business information management; Finance & risk management; Fiscale wetenschappen; Human resource management; Internationale betrekkingen; en Marketing management. De masteropleiding Business Administration beschikt over drie afstudeerrichtingen: International business management; Business information management; en International relations.

In het academiejaar 2008-2009 waren er 979 studenten ingeschreven in de bacheloropleiding Handelswetenschappen/TEW. In de masteropleiding zaten 741 studenten. De bacheloropleiding Business Administration telde 245 studenten en de masteropleiding 152. Voor de Handelswetenschappen bleef het aantal studenten de afgelopen drie academiejaren ongeveer constant. Het aantal studenten van de opleiding Business Administration ging in stijgende lijn.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de academisch gerichte bachelor en master

Beoordelingscriteria academisch gerichte bachelor:

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, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige managementtaken, 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 wetenschappelijke competenties als een onderzoekende houding, kennis hebben van onderzoeksmethoden en –technieken en deze adequaat kunnen toepassen, het vermogen om de relevante data te verzamelen die een oordeelsvorming over maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische vraagstukken kunnen sturen, een appreciatie van de onzekerheid, de ambiguïteit en de grenzen van de kennis en de vaardigheid tot het probleemgestuurd initiëren van onderzoek;
- het begrip van de wetenschappelijk-disciplinaire basiskennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, een systematische kennis van de kernelementen van een discipline met inbegrip van het verwerven van coherente en gedetailleerde kennis deels geïnspireerd door de nieuwste ontwikkelingen van de discipline en een begrip van de structuur van het vakgebied en de samenhang met andere vakgebieden.

Beoordelingscriteria master:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties op een gevorderd niveau als het vermogen om op een wetenschappelijke wijze te denken en te handelen, het om kunnen gaan met complexe problemen, het kunnen reflecteren op het eigen denken en werken en het kunnen vertalen van die reflectie naar de ontwikkeling van meer adequate oplossingen, het vermogen tot het communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten en leken en het vermogen tot oordeelsvorming in een onzekere context;
- het beheersen van algemene wetenschappelijke competenties op een gevorderd niveau als het kunnen gebruiken van methoden en technieken in onderzoek, het kunnen ontwerpen van onderzoek, het kunnen toepassen van paradigma's in het domein van de wetenschappen of kunsten en het kunnen aanduiden van de grenzen van paradigma's, het vermogen tot originaliteit en creativiteit met het oog op het continu uitbreiden van de kennis en inzichten en het samen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving;
- een gevorderd begrip en inzicht in de wetenschappelijk-disciplinaire kennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, inzicht hebben in de nieuwste kennis van het vakgebied of delen ervan, in staat zijn om de wijze waarop de theorievorming beweegt te volgen en te interpreteren, in staat zijn om in een of enkele delen van het vakgebied een originele bijdrage aan de kennis te leveren en het bezitten van specifieke bij het vakgebied horende vaardigheden als ontwerpen, onderzoeken, analyseren en diagnosticeren;
- hetzij het beheersen van de competenties nodig voor het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek of de zelfstandige beoefening van de kunsten op het niveau van een beginnend onderzoeker of kunstenaar, hetzij het beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties nodig voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke of artistieke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De doelstellingen van de bacheloropleiding Handelswetenschappen/TEW/Business Administration en de masteropleiding Handelswetenschappen/Business Administration zijn enerzijds gebaseerd op de opdrachtverklaring, de missie en de onderwijsvisie van de HUB, en anderzijds op de profilering van de opleiding zelf. De HUB stelt in haar missie de ontwikkeling van de talenten van de studenten, hun persoonlijke groei en maatschappelijk engagement voorop. De onderwijsvisie is gestoeld op het basisprincipe 'praktijk als oriëntatie, wetenschap als fundering'. Flexibiliteit, diversiteit, zelfverantwoordelijkheid, competentiegerichtheid en studeerbaarheid gelden in de onderwijsvisie van de instelling als ankerpunten van een krachtige leeromgeving. Verdere krachtlijnen die de faculteit Economie & management wenst te leggen zijn aandacht voor de internationale en Europese context, intensieve studiebegeleiding en –coaching, kwaliteitsverbetering en onderwijsinnovatie.

De *mission statement* van de bachelor- en masteropleiding luidt dat de opleiding de studenten wil voorbereiden op managementfuncties in bedrijven, overheidsinstellingen en andere organisaties die opereren in een internationale context. De Master Handelswetenschappen/Business Administration is enerzijds academisch gevormd en anderzijds in staat om op creatieve wijze een toegevoegde waarde te creëren op het vlak van businessgeoriënteerd onderzoek.

De opleiding heeft ervoor gekozen de doelstellingen te concretiseren in een competentieprofiel, dat gebaseerd is op input vanuit zeer verschillende kanalen: de decreten, de BAMA-profielen van de Associatie KU Leuven, het HUB-competentiemodel en de input van resonantiegroepen en alumni. Het competentieprofiel wordt ingedeeld in drie grote clusters: de HUB-competenties, waarin vooral de visie van de instelling is vertaald; de algemene competenties, waarin plaats is voor generieke vaardigheden; en de domeinspecifieke competenties, die kenmerkend zijn voor het eigen inhoudelijke profiel van de bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen / Business Administration.

De HUB-competenties zijn onderverdeeld in zes competentiedomeinen: praktijkoriëntatie; leerbereidheid en vermogen tot zelfreflectie; zelfsturing en levenslang leren; internationale gerichtheid; respect voor de totale persoon; vermogen tot constructief samenwerken; en ingesteldheid tot duurzaam handelen. De commissie vindt de aanwezigheid van competenties die te maken hebben met respect voor de totale persoon en duurzaamheid in de HUB-competenties een sterk punt. De commissie acht het bovendien een goede werkwijze dat de instelling specifieke HUB-competenties opstelt, die in alle opleidingen aan bod komen, en zich op die manier profileert. Wel vindt de commissie het niet altijd even duidelijk hoe deze instellingsbrede competenties naar de verschillende disciplines van de opleidingen worden vertaald (zie ook facet 1.2.).

De cluster algemene competenties omvat zowel in de bachelor- als in de masteropleiding vier generieke competentiedomeinen: wetenschappelijk denken en handelen; managementvaardigheden; ondernemend gedrag; en probleemverwerkend gedrag. De commissie apprecieert ten eerste dat 'ondernemend gedrag' als een algemene competentie werd opgenomen.

De domeinspecifieke competenties voor de bacheloropleiding en het schakelprogramma zijn ondergebracht in vijf competentieclusters. De eerste drie clusters, Economie & international business, Bedrijfswetenschappen en Strategie, management & ondernemerschap, voorzien het multidimensionale begrippenkader van de opleiding, dat nodig is om bedrijfseconomische processen te begrijpen en te situeren. De vierde cluster is gericht op Methodologie en academische vorming; de vijfde cluster, Maatschappelijke analyse & beleid, focust op het bedrijf in zijn maatschappelijke context.

De masteropleiding Handelswetenschappen wil de studenten tot een gevorderd niveau van kennis en competenties brengen en is gericht op het zelfstandig kunnen uitoefenen van (groepen van) beroepen. De domeinspecifieke competenties zijn enerzijds gekoppeld aan het kunnen uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en anderzijds aan de afstudeerrichtingen. Er zijn negen competentieclusters voorzien: Academische

competenties; Bedrijfsmanagement & ondernemerschap; Accountancy; Fiscaliteit; Finance & risk; Business information management; Internationale betrekkingen; HRM; en Marketing management.

De masteropleiding Business Administration richt zich op dezelfde competentieclusters, maar legt hierbij meer nadruk op de domeinspecifieke competentiedomeinen die aansluiten bij de drie afstudeerrichtingen van deze opleiding, te weten Business information management, International business management en International relations.. Een vergelijking tussen de competentieprofielen van de opleiding Handelswetenschappen en Business Administration wees uit dat de competentieprofielen van beide opleidingen verder volledig overeenstemmen, op de te bereiken taalkundige competenties na. Aangezien de studenten van de opleiding Business Administration niet het Nederlands als moedertaal hebben en hun kennis van vreemde talen verschilt van die van de Vlaamse studenten, kunnen ze hun talenpakket anders samenstellen.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor de formulering van het competentieprofiel rekening heeft gehouden met de decretaale eisen voor de algemene, de algemene wetenschappelijke en de beroepsgerichte competenties. De decretaal opgelegde competenties worden afgedekt door de clusters met de HUB-competenties en de algemene competenties. Het afnemende beroepenveld, zo vernam de commissie tijdens de gesprekken, is tevreden over het niveau en de oriëntatie van de opleidingsdoelstellingen.

Het competentieprofiel van de opleiding Handelswetenschappen/Business Administration volgt bovendien het HUB-competentiemodel, dat conform de Vlaamse kwalificatiestructuur in een toename van het niveau van de competenties voorziet doorheen de bachelor- en masterjaren. Dit geldt voor competenties op het vlak van (wetenschappelijke) kennis en academische vaardigheden, op het vlak van de context (van routine tot onverwacht en complex), op het vlak van autonomie (van externe sturing tot zelfsturing), en op het vlak van verantwoordelijkheid (van besef van eigen waarden tot reflectie over maatschappelijke waarden).

De commissie heeft vastgesteld dat er ook een internationale component in de competentieprofielen is voorzien. Enerzijds maakt de internationale gerichtheid deel uit van de HUB-competenties, die de HUB wenst de benadrukken in alle opleidingen en die in deze opleiding worden geconcretiseerd in de vorm van 'het functioneren in een internationale omgeving', 'kennis van het functioneren van internationale instellingen' en 'het inschatten van de impact van regionale, nationale en internationale omgevingsfactoren op beleidsprocessen'. Ook in de domeinspecifieke competenties van de opleiding komt anderzijds de internationale component aan bod. In de bacheloropleiding is dit in de cluster rond Economie & international business, in de master hoofdzakelijk in de competentiecluster rond Internationale betrekkingen (die overeenstemt met de gelijknamige afstudeerrichting).

De academische competenties vindt de commissie compleet en goed uitgewerkt. Ze vormen een goede basis om de academische oriëntatie in het curriculum van de opleiding verder uit te werken. In de algemene competenties wordt het wetenschappelijk denken en handelen vormgegeven in de zin van 'het debatteren en reflecteren over disciplines' en 'het zien van verbanden in en tussen deze disciplines'. In de domeinspecifieke competenties is een aparte cluster voorzien voor Methodologie en Academische vorming (bachelor) en Academische competenties (master). Deze clusters zijn volgens de commissie telkens goed uitgewerkt.

Het academiseringsbeleid van de opleiding en de faculteit is gericht op drie pijlers: het zorgen voor verwevenheid van onderzoek en onderwijs; het creëren van personeelsruimte en onderzoekruimte; en het uitbouwen van een onderzoeksbeleid. De academiseringsmiddelen zijn in de voorbije jaren in de eerste plaats gebruikt voor academische capaciteitsopbouw via het aantrekken van postdoctorale onderzoekers. Dit heeft volgens de commissie aan de onderzoeksgerichtheid en de onderzoeksgebaseerdheid van de opleiding een belangrijke stimulans gegeven. De faculteit voert bovendien een speerpuntenbeleid, dat enerzijds een gevolg is van expliciete beleidskeuzes en anderzijds ook het resultaat is van een clustering die organisch is gegroeid tijdens de eerste academiseringsjaren. Dit heeft geresulteerd in vier facultaire onderzoekscentra, waaronder verschillende onderzoeksgroepen ressorteren. Bij de integratie van de opleidingen van de faculteit Economie & Management van de KU Leuven komen deze onderzoekscentra naast de onderzoekseenheden van de KU Leuven te staan.. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat het competentieprofiel goed bekend is bij het docentenkorps. Het wordt besproken en onderling afgestemd in de leerlijncommissies. De docenten duiden op de

ECTS-fiches de doelstellingen van hun opleidingsonderdelen aan. Het competentieprofiel wordt per opleidingsonderdeel via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd. Hoewel de commissie van mening is dat de communicatie zelf op een goede manier gebeurt, zijn de verwijzingen naar de competenties in de ECTS-fiches als gevolg van de uitgebreidheid van het competentieprofiel (zie ook facet 1.2.) zo omvangrijk, dat dit de vertrouwdheid met de eigenlijke leerdoelen van de opleiding volgens de commissie niet ten goede komt.

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

/

#### **Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen**

##### **Beoordelingscriteria:**

- De doelstellingen van de opleiding (uitgedrukt in eindkwalificaties van de student) sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en het relevante beroepenveld gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk of kunstpraktijk). Ze zijn, ingeval van gereguleerde beroepen, in overeenstemming met de reglementering of regelgeving ter zake.
- Voor academisch gerichte bacheloropleidingen en masteropleidingen zijn de eindkwalificaties ontleend aan eisen vanuit de wetenschappelijke en/of artistieke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en voor daarvoor in aanmerking komende opleidingen de praktijk in het relevante beroepenveld.

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

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

De opleiding heeft voor het opstellen van de domeinspecifieke competenties een beroep gedaan op uiteenlopende tekstbronnen. Naast het structuurdecreet en de BAMA-profielen was ook de tekst over de profielen van de opleidingen Handelswetenschappen en Toegepaste Economische Wetenschappen, die de Associatie KU Leuven opstelde samen met de Associatie UGent, een belangrijk ijkpunt. Daarnaast waren de criteria voor accreditatie door de *Association of MBA's* (AMBA) een inspiratie.

De commissie constateert dat voor het opstellen van het huidige competentieprofiel ook rekening wordt gehouden met de input van studenten, docenten, alumni en het werkveld. De opleiding probeert deze inbreng op regelmatige basis mee te nemen. De competentieprofielen worden jaarlijks voorgelegd aan de permanente onderwijscommissie (POC), waarbij input van docenten en studenten mogelijk is. De leden van de Resonantieraad waken over de afstemming van de domeinspecifieke eisen op de eisen in het beroepenveld. Deze Resonantieraad komt minstens één keer per jaar samen en wordt expliciet over het competentieprofiel bevraagd. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat het werkveld tevreden is over de werkwijze en het gevoel heeft dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden.

Het valt de commissie op dat de opleiding zich op het vlak van haar profilering in een wijzigend landschap bevindt. Ten eerste worden momenteel op het niveau van de VLIR en de VLHORA leerresultatenkaders voor de opleidingen Handelswetenschappen en Business Administration opgesteld, waaraan de eigen competentieprofielen zullen moeten voldoen. Ten tweede zal de opleiding in 2013 integreren in de KU Leuven, waar de opleidingen Handelswetenschappen en Business Administration naast de opleiding Toegepaste economische wetenschappen zal worden aangeboden. Dit drijft mogelijke profileringskwesaties op de spits. Ten derde is de opleiding, samen met de hele faculteit, afgestapt van een oriëntatie naar AMBA toe, ten voordele van een accreditatietraject door de *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB). AACSB beidt

volgens de opleiding meer dan AMBA de mogelijkheid om het unieke gecombineerde profiel van academische en businessgerichtheid<sup>1</sup> meer visibiliteit te geven.

Uit de gesprekken kon de commissie afleiden dat de opleiding in deze wijzigende context de vinger aan de pols houdt en een visie heeft over haar onderscheidende kenmerken. Ze beschouwt het businessgeoriënteerde onderzoek, de internationale profilering, de ligging in Brussel, de studentencoaching, het kwaliteitsbeleid en de onderwijsinnovatie als belangrijkste profielkenmerken. De internationale profilering komt bij uitstek tot uiting in de Engelstalige opleiding Business Administration, die uniek is in Vlaanderen.

De commissie is van mening dat het competentieprofiel dat de opleiding hanteert, overeenstemt met het domeinspecifieke referentiekader dat ze zelf opstelde voor de Handelswetenschappen. Aangezien de opleiding Handelswetenschappen op bachelorniveau ook een gezamenlijke diplomering met de opleiding TEW voorziet, is de commissie ook nagegaan of de opleiding voldoet aan het domeinspecifieke referentiekader van deze opleiding, dat door de VLIR-visitatiecommissies werd gehanteerd tijdens de visitaties van de opleidingen TEW aan de Vlaamse universiteiten. De commissie is van mening dat het competentieprofiel van de opleiding Handelswetenschappen/Business Administration ook aan dit referentiekader voldoet. In het competentieprofiel van de bacheloropleiding zijn de economisch gerichte competentieclusters immers gedetailleerd uitgewerkt.

De commissie vindt wel dat deze gezamenlijke diplomering mogelijk kan leiden tot een meer hybride profiel van de opleiding, dat zich situeert tussen de opleidingen Handelswetenschappen en TEW in. Op die manier evolueert de opleiding weg van de *business school*-oriëntatie, die de opleiding via de AACSB-accreditatie toch ambieert. Dit zou volgens de commissie in de aanloop naar de integratie in de KU Leuven in 2013 en de mogelijke profileringskwesaties die deze integratie opwerpt, geen optimale situatie zijn. Tijdens de gesprekken vernam de commissie echter dat het scenario van de gezamenlijke diplomering Handelswetenschappen/TEW, die een gevolg van de fusiebeweging met de Katholieke Universiteit Brussel is, een uitdovend scenario is, en dat de opleiding na 2013 geen gezamenlijke diploma's meer zal uitreiken.

Ondanks het feit dat de opleiding zich voor accreditatie ook op internationale organisaties als AACSB richt, vindt de commissie dat de opleiding ook meer inspiratie kan halen uit gelijkaardige buitenlandse opleidingen voor het vormgeven van de domeinspecifieke competenties. Wel begrijpt de commissie dat deze vergelijking niet steeds vanzelfsprekend is, aangezien in het buitenland vaak tweejarige masteropleidingen worden aangeboden. De commissie is het bovendien met de opleiding eens dat deze blik naar buiten gedeeltelijk ook wordt gerealiseerd door de inbreng van de docenten, die als actieve onderzoekers zorgen voor input inzake recente domeinspecifieke evoluties en wetenschappelijke vereisten. Toch wil de commissie erop wijzen dat een actieve oriëntatie op ontwikkelingen in opleidingen in het buitenland in de toekomst steeds belangrijker zal worden.

Zoals ook al bij facet 1.1 vermeld, vindt de commissie de HUB-competenties waardevol maar vindt ze dat die competenties structureler mogen doorklinken in de domeinspecifieke competenties. Zo merkte ze op dat de HUB-competenties 'respect voor de totale persoon' en 'vermogen tot constructief samenwerken' niet doorgetrokken worden in de domeinspecifieke competenties. Het is daarnaast het aanvoelen van de commissie dat beide competenties inhoudelijk erg gelijklopend zijn.

De commissie heeft moeite met de huidige vorm van het (domeinspecifieke deel van het) competentieprofiel, zowel van de bachelor- als de masteropleiding. De competentieprofielen zijn volgens de commissie te uitgebreid om de doelstellingen van de opleiding en dus de domeinspecifieke eisen, consequent door te vertalen naar het programma. De algemene competenties zijn naar aanvoelen van de commissie meer richtinggevend voor het uitwerken van het programma dan de domeinspecifieke competenties. De commissie is van mening dat de

---

<sup>1</sup> Onder businessgerichtheid verstaat de commissie dat de opleiding naast de academische gerichtheid ook expliciet aandacht besteedt aan het leren beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties die nodig zijn voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De eindkwalificaties van de academisch gerichte opleidingen worden ontleend aan de eisen vanuit de wetenschappelijke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en de praktijk van het beroepenveld. Voor de term businessgerichtheid kan praktijkgerichtheid, beroepsgerichtheid of professionele gerichtheid gelezen worden.

opleiding snel tot een domeinspecifiek competentieprofiel moet komen, dat wel een sturend effect heeft op de prioriteitsstelling binnen het programma.

Bovendien blijkt uit veel ECTS-fiches dat het studieonderdeel een bijdrage geeft aan de meeste van de HUB- en algemene competenties. De commissie is van mening dat echter te verwachten is dat in de ECTS-fiches veel nauwkeuriger en serieuzer aangegeven wordt aan welke competenties het studieonderdeel een specifieke bijdrage geeft.

Aangezien het competentieprofiel het vertrekpunt vormt voor het opstellen van een competentiegericht curriculum, acht de commissie deze vaststellingen problematisch en is ze van mening dat de opleiding werk moet maken van een beperkter leerresultatenkader, dat ook beter kan worden gehanteerd voor curriculumopbouw en toetsing. De commissie vernam dat deze problematiek door de opleiding wordt erkend en dat de beslissing is genomen om naar een beperkter leerresultatenkader te evolueren.

De opleiding voorziet acht afstudeerrichtingen in de masteropleiding Handelswetenschappen en drie in de masteropleiding Business Administration. Voor elke afstudeerrichting is een aparte competentiecluster voorzien. Hoewel de commissie dit een goede werkwijze vindt, merkt ze op dat de domeinspecifieke competenties erg verschillend worden uitgewerkt, afhankelijk van de afstudeerrichting. Dat vindt de commissie een gemis omdat hierdoor relatief moeilijk af te leiden is wat de algemene doelstellingen zijn die voor alle masters gelden.

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

De commissie dringt er bij de opleiding op aan, binnen korte termijn tot een werkbaar domeinspecifiek referentiekader te komen, dat richtinggevend is voor de inrichting van het onderwijs, het curriculum en de opleidingsonderdelen.

De commissie raadt de opleiding aan de algemene en de HUB-competenties op een consistentere en completere manier uit te werken in de domeinspecifieke competenties.

De commissie vraagt de opleiding zich meer internationaal te oriënteren voor wat betreft de domeinspecifieke eisen die aan de opleiding worden gesteld.

De commissie suggereert aan de opleiding om het profiel van de opleiding te bewaken tegen de achtergrond van de gezamenlijke diplomering in de bachelor met de opleiding TEW en de toekomstige integratie in de KU Leuven.



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

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1, niveau en oriëntatie:	goed
facet 1.2, domeinspecifieke eisen:	voldoende

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

## Onderwerp 2 Programma

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

#### Beoordelingscriteria:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie is van mening dat het programma van de opleiding Handelswetenschappen/Business Administration/TEW een adequate vertaling is van de doelstellingen die de opleiding vooropstelt. Het programma wordt concreet ingevuld door de leerinhoud en didactische aanpak van elk opleidingsonderdeel vast te leggen in de ECTS-fiches. Via de competentierasters bewaakt de opleiding dat het competentieprofiel adequaat wordt vertaald naar het curriculum. De meest recente analyse van de competentierasters, die de commissie kon inkijken, toont aan dat alle verschillende competentieclusters aan bod komen in verschillende opleidingsonderdelen.

De commissie apprecieert deze werkwijze, maar heeft eveneens vastgesteld dat de doelstellingen die de docenten in de ECTS-fiches formuleren, niet steeds overeenstemmen met de competenties die worden opgesomd in het competentieprofiel. Het is de mening van de commissie dat de vertaalslag die docenten maken soms wat geforceerd overkomt, wat een gevolg is van het erg uitgebreide competentieprofiel waar de opleiding mee werkt (zie ook facet 1.2.). Het opstellen van een beperkter leerresultatenkader zou deze oefening vereenvoudigen en de kwaliteit van de vertaalslag van doelstellingen naar programma verbeteren.

De commissie is van oordeel dat de vertaling van de opleidingsdoelstellingen in een leerlijnstructuur, de inrichting van de opleiding voor alle betrokkenen erg duidelijk maakt. De opleiding voorziet vijf leerlijnen, die een inhoudelijk coherente maar niet noodzakelijk monodisciplinaire cluster opleidingsonderdelen omvatten, die in de opleiding een logisch geheel vormen.

De eerste leerlijn, Bedrijfswetenschappen, groepeerde de specifieke kennisgebieden en competenties op het vlak van de managementdomeinen accountancy, fiscaliteit, financieel management, risicomanagement en informaticamanagement. Het verzamelen, verwerken en gebruiken van informatie met het oog op een economisch en maatschappelijk verantwoord beleid staan centraal. Ook het domein van de juridische kennis, dat hiermee verbonden is, wordt in de leerlijn geïntegreerd.

De tweede leerlijn, Strategie, management & ondernemerschap, groepeerde opleidingsonderdelen rond een aantal kennisdomeinen en vaardigheden die toelaten om een geïntegreerde bedrijfsstrategie te ontwerpen en een gepast bedrijfsbeleid te voeren. De intra- en intermenselijke processen die een rol kunnen spelen én ook de manier waarop deze processen kunnen worden gericht en gehanteerd, staan centraal. Tot deze leerlijn behoren ook marketing management en het beheer van menselijk kapitaal, omdat ze eerder persoonsgebonden materies zijn. Ook het traject Ondernemend leren, waarop in facet 2.2. dieper wordt ingegaan, hoort bij deze leerlijn.

De derde leerlijn, Economie & international business, voorziet enerzijds opleidingsonderdelen die gericht zijn op Economie, op International business en op de talen. De opleidingsonderdelen die onder Economie vallen, maken de studenten bekend met micro- en macro-economie, waarbij de focus ligt op bedrijfsrelevante onderwerpen. De opleidingsonderdelen onder International business willen de studenten vertrouwd maken met de economische en

bedrijfseconomische aspecten van de Europese en de wereldeconomie. De studenten leren zich in deze leerlijn bovendien uitdrukken in het Engels, het Frans en het Spaans of Duits.

De vierde leerlijn is die rond Methodologie en academische vorming, waarin opleidingsonderdelen worden gegroepeerd die expliciet gericht zijn op het verwerven van academische vaardigheden. De leerlijn valt samen met het traject Academische vorming. Naast een beter inzicht in de aard van wetenschappelijke kennis, levert dit traject de vaardigheden op om geleidelijk aan ook zelf onderzoek op te zetten.

De vijfde leerlijn is die rond Maatschappelijke analyse en beleid, die als centraal doel heeft de studenten adequaat te laten omgaan met het feit dat ondernemingen deel uitmaken van een ruimere wereld dat de louter economische of zakelijke. Door op deze manier met de economische realiteit te kunnen omgaan, leren de studenten ook om multidisciplinair en interdisciplinair te werken.

De leerlijnen en opleidingsonderdelen worden in de opleidingen Handelswetenschappen/TEW en Business Administration grotendeels gelijklopend ingevuld, al stelde de commissie hier en daar wel kleine verschillen vast. Deze hebben er enerzijds mee te maken dat sommige opleidingsonderdelen inhoudelijk meer internationaal gericht zijn in de opleiding Business Administration. Dit is vooral het geval voor opleidingsonderdelen die gericht zijn op wetgeving. Anderzijds zijn deze divergenties het gevolg van het feit dat soms ander studiemateriaal wordt gebruikt. Verder zijn er ook verschillen die te maken hebben met de specifieke instroomkarakteristieken van de studenten van de opleiding Business Administration. Zo kunnen studenten van deze laatste opleiding andere keuzes maken voor de talen en liggen de eindcompetenties voor een aantal wiskundig georiënteerde opleidingsonderdelen in de leerlijn Methodologie & academische vorming in het eerste bachelorjaar qua niveau lager dan bij de Handelswetenschappen. Deze achterstand wordt in het tweede bachelorjaar weggewerkt.

De commissie merkte op dat in de huidige vormgeving van het programma ook veel elementen van Toegepaste Economische Wetenschappen zijn opgenomen. De commissie beseft dat dit nog een gevolg is van de recente fusiehistoriek van de instelling en het feit dat voor de bacheloropleiding gewerkt wordt met een gezamenlijke diplomering met de Toegepaste Economische Wetenschappen. Bovendien is dit ook in lijn met de geformuleerde competenties, waarvan de commissie de uitgebreide economische inslag ook al opmerkte (zie facet 1.2.). De commissie stelde tijdens de gesprekken vast dat de opleiding van plan is om meer ruimte te voorzien in het programma voor de profilering van de opleiding Handelswetenschappen van zodra de gezamenlijke diplomering in de bachelor is uitgedoofd. Bovendien vernam de commissie van het werkveld dat ze de brede basis die de economische vakken geven, erg appreciëren. Hoewel meer managementgeoriënteerde opleidingsonderdelen volgens het werkveld steeds een toegevoegde waarde zijn, mogen ze deze breedte niet op de helling zetten.

De academisering van het programma is naar de mening van de commissie ver gevorderd. In de voorbije jaren werden hiertoe verschillende initiatieven genomen. Zo werd een traject Academische vorming opgezet, waarin vanaf het eerste jaar systematisch wordt gewerkt aan de academische vaardigheden en die culmineert in de masterproef. De commissie heeft vastgesteld dat de masterproef in het kader van de academisering meer expliciet is afgestemd op de academische eisen. Bovendien zorgen de actieve onderzoekers, die het programma mee ondersteunen, voor een doorstroming van (eigen) wetenschappelijk onderzoek naar het curriculum. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie ook enkele overtuigende voorbeelden van het feit dat recente inzichten uit het wetenschappelijk onderzoek worden meegenomen om richting te geven aan de inhoud van het programma of van bepaalde opleidingsonderdelen.

De commissie vindt dat de competentieontwikkeling van de studenten op een adequate wijze aan bod komt in het programma. Dit komt vooral in het traject Ondernemend leren tot uiting, dat een aantal opleidingsonderdelen omvat die er specifiek op gericht zijn om ondernemend gedrag te stimuleren en om competenties aan te leren die nodig zijn voor het zelfstandig functioneren in een businessomgeving. Tijdens de bacheloropleiding moeten studenten elk jaar deelnemen aan projecten, die de ontwikkeling van welbepaalde competenties beogen, zoals het Team & Taalproject (eerste bachelorjaar, algemene ondernemingszin, teamwerk en communicatieve competenties), het Geïntegreerd ondernemingstraject (tweede bachelorjaar, multidisciplinaire vaardigheden, informaticavaardigheden, managementvaardigheden) en het *Management game* (managementvaardigheden, probleemoplossend denken) of *Cross cultural competences* project (omgaan met andere culturen) in het derde

bachelorjaar. Deze projecten zorgen er ook voor dat er voldoende vakoverschrijdende elementen in het programma aanwezig zijn.

De opleiding, zo vindt de commissie, geeft een sterke impuls aan de internationalisering. Ten eerste stelde de commissie vast dat de opleiding inspanningen doet om de Erasmusuitwisselingen aantrekkelijk te maken voor studenten. De procedures om een bestemming te kiezen en een pakket samen te stellen zijn goed uitgewerkt, met onder andere ankerpersonen in de opleidingen. Bovendien is er een ruim aanbod van mogelijke partners, die alle op hun kwaliteit zijn gescreend. Desalniettemin stelde de commissie vast dat een Erasmusverblijf voor de studenten Handelswetenschappen weinig aantrekkelijk blijft. De studenten uit de opleiding Business Administration gaan, zeker op het bachelorniveau, wél vaker voor een uitwisseling naar het buitenland. Voor inkomende studenten bestaat er een uitgebreid aanbod aan Engelstalige opleidingsonderdelen. In die optiek is het bestaan van enkele Engelstalige opleidingen, zoals ook de bachelor- en masteropleiding Business Administration, een pluspunt.

Ten tweede wil de opleiding de studenten ook stimuleren om op andere manieren een buitenlandervaring op te doen, zoals via het *Crosscultural competences* project in het modeltraject van het derde bachelorjaar of de mogelijkheid om een IBeO-project (Internationale Bedrijfseconomische Onderzoeksopdracht) in het buitenland uit te voeren in het kader van het opleidingsonderdeel *Business projects* of de masterproef. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de studenten van de master Internationale betrekkingen bovendien naar Den Haag en Genève gaan om daar de internationale organisaties te bezoeken.

Ten derde doet de opleiding ook inspanningen om aan *internationalisation@home* te doen. De commissie stelde vast dat de locatie van de campus, in Brussel, op dat vlak een pluspunt is. De commissie constateerde ook dat de opleiding optimaal gebruik maakt van de ruimte die voorzien wordt in de taalwetgeving om opleidingsonderdelen in het Engels aan te bieden voor de studenten Handelswetenschappen. Door een equivalente Engelstalige opleiding Business Administration te voorzien, bewijst de opleiding volgens de commissie enerzijds dat ze van internationalisering een prioriteit wil maken. Anderzijds biedt het bestaan van deze parallelle opleiding goede mogelijkheden voor de studenten Handelswetenschappen om in contact te komen met buitenlandse studenten. De opleiding stimuleert dit verder door voor sommige opleidingsonderdelen in het Traject ondernemend leren met gemengde taalgroepen te werken.

Toch vindt de commissie dat er een verbetermarge is voor de vormgeving van internationalisering in het programma. Het blijft een vaststelling dat Vlaamse studenten slechts moeizaam tot deelname aan Erasmusuitwisselingen aan te zetten zijn. Ook constateerde de commissie dat het moeite kost om in de huidige, vierjarige bachelor- en masteropleiding ruimte te creëren in het curriculum om studenten de kans te bieden om naar het buitenland te gaan. Er moet immers steeds voor gezorgd worden dat in het buitenland een equivalent programma wordt opgesteld, zodat de opleiding garandeert dat de uitgaande studenten alle beoogde competenties bereiken. De commissie stelde tijdens de gesprekken vast dat het de ambitie van de opleiding is om meer te gaan werken met een *mobility window* van dertig studiepunten, indien de tweejarige master wordt ingevoerd. In dat geval zouden uitwisselingen kunnen gebeuren op basis van complementariteit (bijvoorbeeld in de vorm van het aanbieden van een alternatieve studierichting) en kan worden afgestapt van uitwisselingen die gericht zijn op equivalenties. De commissie is van mening dat de opleiding bovendien werk moet maken van de resultaten uit de enquête van de Bolognawerkgroep mobiliteit, die aangeven dat de mobiliteit nog kan worden gestimuleerd door het verlagen van de financiële drempels, het inzetten van sociale media om de heimweefactor weg te werken en door het *mobility office* nog zichtbaarder te maken. Ook is de commissie van mening dat het stimuleren van docentenuitwisseling een hefboom zou kunnen zijn vanwege de voorbeeldfunctie van docenten.

De commissie apprecieert dat in het programma veel aandacht wordt besteed aan vreemdetaalverwerving. De studenten Handelswetenschappen moeten verplicht drie talen opnemen voor een totaal van 27 studiepunten. De commissie is van mening dat de talen in de bacheloropleiding op een goede, competentiegerichte manier en op een adequaat niveau worden aangeboden. Zo is ze opgetogen over het feit ook in het *Business game* en in het opleidingsonderdeel *Cross cultural competences*, die de studenten op het niveau van derde bachelor kunnen

opnemen, de vreemde talen competentiegericht worden geoefend. Wel vindt ze het, samen met de studenten, jammer dat de talenopleidingsonderdelen in de masteropleiding niet worden voortgezet.

De opleiding beschikt over duidelijk uitgewerkte procedures voor curriculumherziening, die lopen via de permanente onderwijscommissie (POC) van de opleiding Handelswetenschappen/Business Administration. Ze worden voorgezeten door de programmadirecteurs. In deze POC's zijn de verschillende gremia, die betrokken zijn bij curriculumherziening, vertegenwoordigd. Curriculumwijzigingen waarover een consensus bestaat in dit gremium, worden voorgelegd ter advies aan de Academische raad en ter bekrachtiging aan de Raad van Bestuur.

De commissie vindt dat de opleiding een mooie balans biedt tussen verplichte en keuzeopleidingsonderdelen. Voor het modeltraject van eerste en tweede bachelor volgen de studenten, met uitzondering van de talen, een uniform programma. Op het niveau van het modeltraject van derde bachelor kunnen de studenten via pakketten van gespecialiseerde opleidingsonderdelen zich op een bepaalde afstudeerrichting oriënteren. Deze oriëntatie omvat twaalf studiepunten en de student heeft de keuze uit vijf oriëntaties: Accountancy-fiscaliteit (met optie Accountancy of Fiscaliteit); Finance & risk management; Business information management; Algemeen management (met optie Human resources management, Marketing management of Bedrijfsmanagement & ondernemerschap); en Internationale betrekkingen. Voorts moeten de studenten op dat moment ook kiezen tussen het opleidingsonderdeel *Cross cultural competences* en *Business game* (drie studiepunten). In de masteropleiding moet de student kiezen voor één van de acht afstudeerrichtingen (drie voor Business Administration). Daarnaast kiest de student twee keuzeopleidingsonderdelen van drie studiepunten, één uit het domein Economie & international business en één uit het domein Bedrijfswetenschappen.

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

Het huidige programma heeft het profiel van handelswetenschappen en ook elementen van toegepaste economische wetenschappen. Dat maakt het huidige programma ietwat hybride. De commissie raadt de opleiding aan hierin een keuze te maken.

De commissie vraagt de opleiding na te denken over hoe de buitenlandervaring voor studenten aantrekkelijker kan worden gemaakt. Ze denkt hierbij dat het stimuleren van docentenuitwisseling een hefboom zou kunnen zijn vanwege de voorbeeldfunctie van docenten.

De commissie vraagt om de invulling of de benaming van de afstudeerrichting Accountancy & fiscaliteit in overweging te nemen.

## Facet 2.2 Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma

### Beoordelingscriteria:

- kennisontwikkeling door studenten vindt plaats in interactie tussen het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten) binnen relevante disciplines;
- het programma sluit aan bij ontwikkelingen in de relevante discipline(s) door aantoonbare verbanden met actuele wetenschappelijke theorieën;
- het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling en beoefening van de kunsten;
- (bij daarvoor in aanmerking komende opleidingen) het programma heeft aantoonbare verbanden met de actuele praktijk van de relevante beroepen.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De academische fundering en de businessgerichtheid van het programma kunnen volgens de opleidingen niet los van elkaar worden gezien. De businessoriëntatie van de opleiding uit zich in de gerichtheid van het onderwijs en het onderzoek op economische probleemstellingen in reële organisaties. De academische fundering komt er door oplossingen voor deze problemen aan te bieden, waarbij gebruik gemaakt wordt van wetenschappelijke inzichten en methoden. Door op die manier te werk te gaan, zijn deze oplossingen breder toepasbaar dan de oorspronkelijke context waarin de initiële vraag ontstond.

De commissie is van mening dat beide componenten, de academische fundering en de businessgerichtheid, op adequate wijze in het programma worden vormgegeven. De opleiding voorziet doorheen de bachelor- en masteropleiding zowel een onderzoeks- als een businesstraject, die er specifiek op gericht zijn om enerzijds academische competenties en anderzijds ondernemingszin, voeling met de bedrijfsrealiteit en relevante managementvaardigheden te ontwikkelen. De commissie vindt dat de ondernemingsgerichtheid en de projecten in het modeltraject van bachelor 2 en 3 sterke onderdelen van het programma zijn. De commissie kon bovendien vaststellen dat de opleiding werk maakt van instrumenten om zowel de businessgerichtheid als de academische gerichtheid van het programma goed op te volgen en dat ze bewaakt dat beide componenten in evenwicht blijven. De commissie is van mening dat het bewaren van een goede balans tussen beide componenten, zeker na een periode van intensieve academisering, een uitdaging blijft voor de toekomst. Dit geldt vooral voor de masteropleiding. Ook vindt de commissie dat de onderzoeksgebaseerde en businessgebaseerde trajecten blijvend moeten worden versterkt. Dit biedt extra mogelijkheden voor de studenten om wat ze in de onderzoeks- en businessgerichte trajecten hebben geleerd, toe te passen en verder uit te diepen in de opleidingsonderdelen (zie ook facet 2.3.).

Voor wat betreft de businessgerichtheid van het programma leren studenten via het Traject Ondernemend Leren vanaf het eerste bachelorjaar managementvaardigheden aan, en komen ze vanaf het tweede en derde bachelorjaar expliciet in contact met de bedrijfsrealiteit. In het Geïntegreerd ondernemingsproject, dat op het programma staat in het modeltraject van het tweede bachelorjaar, werken de studenten in teamverband om een zelfgekozen bedrijf financieel te analyseren. Ook wordt de interne organisatiestructuur en werking in kaart gebracht en wordt de sector waartoe het bedrijf behoort strategisch doorgelicht. In het derde bachelorjaar kunnen de studenten kiezen tussen de opleidingsonderdelen *Management game* en *Cross cultural competences*. In het *Management game* ontwikkelen de studenten managementvaardigheden door een fictief bedrijf te leiden in een fictieve bedrijfsomgeving. In het opleidingsonderdeel *Cross cultural competences* gaan de studenten naar het buitenland, waar ze bedrijfsbezoeken doen en interviews afnemen in bedrijven ter plaatse. Nog in het derde bachelorjaar kunnen studenten die de oriëntatie Algemeen management kiezen, deelnemen aan het opleidingsonderdeel *Business projects*. Voor dit opleidingsonderdeel hebben ze de keuze tussen drie typen projecten: in groep een reële consultancyopdracht uitvoeren, zelfstandig een Internationale Bedrijfs-economische

Opdracht (IBeO) uitvoeren of zelfstandig een businessplan uitwerken voor een nog op te richten onderneming. Ook hier krijgen de studenten de kans om met de praktijk in aanraking te komen.

De opleiding voorziet ook een businessgebaseerd traject, dat ervoor zorgt dat studenten ook buiten het businessgeoriënteerde traject Ondernemend leren in contact komen met de bedrijfsrealiteit. Zo zet de opleiding heel wat docenten in die een werkveldaffiliatie hebben, wat geldt voor gastdocenten, maar ook voor sommige leden van het onderwijzend personeel die in het verleden professioneel actief waren in het bedrijfsleven. Uit een inventarisering die de opleiding opstelde, blijkt dat de helft van de docenten werkt met cases, die soms ook op eigen ervaringen zijn gebaseerd en die een toenemend realiteitsgehalte hebben. Heel wat docenten hebben in de voorbije jaren bovendien publicaties gerealiseerd die relevant zijn voor de praktijk in hun vakgebied.

Het viel de commissie op dat de opleiding er expliciet voor kiest om niet met een stage te werken. Ze hoorde tijdens de gesprekken dat het moeilijk is om voor de grote studentengroep een kwalitatief hoogstaande stage te voorzien, die op een adequaat niveau wordt aangeboden en conform het didactisch concept van de opleiding zowel een academische als businessgerichte inslag heeft. Gezien de huidige opbouw van de opleiding, met drie bachelorjaren en een masterjaar, acht de opleiding dit niet haalbaar. De opleiding gaf bovendien tijdens de gesprekken aan dat de vraag naar een stage vanuit de Resonantieraad niet groot is en dat de opleiding via het traject Ondernemend leren de studenten reeds in contact brengt met de praktijk. In het kader van een mogelijke invoering van een tweejarige master, onderzoekt de opleiding wel de invoering van een stage. De commissie kan zich in deze werkwijze vinden.

Ook de academische gerichtheid van het programma wordt via een onderzoeksgericht en een onderzoeksgebaseerd traject vormgegeven. De commissie is van mening dat de leerlijn Methodologie & academische vorming goed bijdraagt aan de academische gerichtheid en vaardigheden van de studenten. De academische fundering van het programma komt er in de eerste plaats door het gebruikte studiemateriaal, waarbij de voorkeur wordt gegeven aan internationale handboeken, waarin concepten en theorieën niet enkel worden uitgelegd, maar ook worden gedocumenteerd met verwijzing naar de bron. De commissie kon tijdens de gesprekken vaststellen dat het gebruik van wetenschappelijke artikelen wijd verspreid is in de opleidingsonderdelen en dat studenten ook werkelijk leren om hier kritisch over te reflecteren. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat onderzoeksresultaten vaak aan bod komen in de opleiding, en wel vanaf het eerste bachelorjaar. Ook het eigen onderzoek van de docenten wordt besproken, al stelde de commissie vast dat dit in de bacheloropleiding minder vaak het geval is. In sommige opleidingsonderdelen voorzien de docenten mogelijkheden voor studenten om individueel of in groep een eigen onderzoeksopdracht uit te werken, waarbij soms gewerkt wordt met data van de docenten.

De commissie mist op bachelorniveau de aanwezigheid van een integrerend opleidingsonderdeel, zoals een bachelorproef, waarin de studenten bewijzen de verworven competenties op integratieve wijze te kunnen inzetten. In het modeltraject van derde bachelor is weliswaar het onderzoeksproject Economie & management geprogrammeerd, dat vier studiepunten inneemt en waarin de studenten in paar de volledige onderzoekscyclus doorlopen. Maar de commissie vindt dat de studenten in dit opleidingsonderdeel onvoldoende mogelijkheden hebben te bewijzen dat ze individueel, zelfstandig (onder begeleiding) dit proces tot een goed einde kunnen brengen. Daarnaast is er volgens de commissie nog een verbeteringsmarge om ook de andere verworven competenties verder te integreren. Een ideale werkwijze zou volgens de commissie zijn om het opleidingsonderdeel *Business projects* te integreren met het onderzoeksproject Economie & management. De commissie beseft weliswaar dat de *Business projects* een opleidingsonderdeel is dat niet in het programma van alle bachelorstudenten is opgenomen, maar vindt dat deze aanpak een grote integratieve waarde zou hebben, die bovendien een mooi samenspel tussen de academische en de businesscomponent van de opleiding kan realiseren.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de balans van academische en praktijkgerichtheid ook in de toekomst goed te blijven bewaken.

De commissie vraagt de opleiding om het zelfstandig uitvoeren van onderzoek onder begeleiding individueel te toetsen aan het einde van de bacheloropleiding, bijvoorbeeld via een bachelorproef of een project.

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

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie vindt de structurering van het programma via vijf leerlijnen een sterk punt van de opleiding. Elke leerlijn vormt een inhoudelijk coherente verzameling van opleidingsonderdelen. De commissie is van mening dat zowel de horizontale als de verticale opbouw van opleidingsonderdelen binnen de leerlijnen goed is uitgewerkt. De commissie kon in de leerlijnschema's vaststellen dat in elke leerlijn de opleidingsonderdelen zo worden ingepland, dat vertrokken wordt met het verwerven van basisbeginselen en onderzoeksmethoden (in eerste, tweede en in mindere mate derde bachelor), om via het verbreden, verdiepen en toepassen van de basisbeginselen (in derde bachelor en de master) vervolgens de grenzen te gaan verkennen van het onderzoeksveld en de analyse van beleids- en bedrijfsimplicaties toe te passen (in de master).

De commissie is wel van mening dat het profiel van elke leerlijn, met duidelijke leerdoelen en daaraan gekoppelde inhouden van opleidingsonderdelen, nog beter kan worden uitgewerkt. Bovendien is de horizontale afstemming tussen de leerlijnen naar aanvoelen van de commissie nog onvoldoende uitgewerkt. Deze afstemming zou er naar aanvoelen van de commissie toe kunnen leiden dat bijvoorbeeld de competenties verworven in de trajecten Academische vorming en Ondernemend leren herkenbaar terugkomen in de andere leerlijnen, zodat deze competenties kunnen worden geoefend en verder uitgediept.

De commissie vindt dat de organisatiestructuur van de opleiding door de recente reorganisatie is verbeterd. De afstemming over de verticale en horizontale samenhang van het programma gebeurt in de eerste plaats binnen de leerlijncommissies. De commissie heeft de indruk dat dit overleg goed verloopt, al leidt de doorvertaling van de leerlijnstructuur in de organisatiestructuur volgens haar ook tot enige onduidelijkheid in de verantwoordelijkheids-toedeling voor het onderwijs en de afstemming tussen de opleidingsonderdelen. Aangezien de leerlijnen breed zijn opgezet, ressorteren onder de leerlijnen verschillende functionele domeinen, disciplines en afstudeerrichtingen. Voor de coördinatie van deze subeenheden binnen de leerlijnen zijn geen verantwoordelijken aangesteld en de commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat dit niet bevorderlijk is voor de afstemming. Wel stelde de commissie tijdens de gesprekken vast dat de opleiding deze problematiek al onder ogen heeft gezien en in de toekomst wenst te werken met denktanks, die binnen de leerlijnen bepaalde thema's die afstudeerrichtings specifiek zijn, zullen behandelen.

De leerlijnoverschrijdende afstemming vindt op het niveau van de POC plaats. Hoewel de commissie geen klachten ontving over een slechte horizontale afstemming tussen de leerlijnen, vindt ze dat het risico bestaat dat het leerlijnoverschrijdende overleg in de POC onvoldoende aan bod komt, omdat de POC zich niet specifiek bezighoudt met de inhoud van de opleidingsonderdelen in elke leerlijn.



De commissie vernam dat de studenten de opleiding in hun eigen tempo kunnen doorlopen dankzij een systeem van flexibele studievoortgang. De faculteit Economie & management werkt met een systeem van aangewezen in plaats van verplichte volgtijdelijkheid, wat wil zeggen dat ze in de ECTS-fiches aangeeft welke opleidingsonderdelen best al behaald zijn alvorens een ander opleidingsonderdeel aan te vangen. De trajectbegeleider van de opleiding werkt samen met de student een op maat gesneden flexibel traject uit, waarbij de aangewezen volgtijdelijkheid van het modeltraject en de leerlijnschema's de uitgangspunten vormen om tot een studeerbaar programma te komen.

De opleiding ziet als voordeel van deze werkwijze dat iedereen, ongeacht het voortraject, een programma van zestig studiepunten kan samenstellen dat studeerbaar is. Een nadeel is dat studenten hun flexibel traject ver kunnen doordrijven en in hun programma opleidingsonderdelen kunnen opnemen die bijvoorbeeld over drie jaren heen lopen. De commissie is van mening dat de opleiding erover moet waken dat de opbouw van de leerlijnen en daarmee het niveau van de opleiding door de flexibilisering niet in gevaar komt. De commissie ontving tijdens de gesprekken echter geen klachten over de samenhang van het programma, en kan uit de documenten concluderen dat de feedback van de studenten over de samenhang van het programma wordt bevraagd en dat het programma wordt bijgestuurd op basis van hun feedback. Toch lijkt het de commissie van belang om erover te waken dat flexibilisering niet leidt tot uitstelgedrag van studenten bij moeilijke opleidingsonderdelen en tot daaruit resulterende studievertraging.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over het verder vereenvoudigen van de organisatiestructuur rondom het onderwijsprogramma.

De commissie beveelt de opleiding aan om de leerlijnen onderwijskundig verder uit te werken (leerdoelen, inhoud opleidingsonderdelen) waarbij ook een logische aansluiting wordt gemaakt met het bij te stellen leerresultatenkader (zie 1.2.).

De commissie vraagt aan de opleiding om de horizontale afstemming qua vakinhoud, leerdoelen en onderwijsactiviteiten tussen de leerlijnen niet uit het oog te verliezen.

De commissie beveelt de opleiding aan om alert te zijn op de risico's van flexibele trajecten voor vertraging in de studievoortgang van studenten.

#### **Facet 2.4 Studietoestand**

##### **Beoordelingscriterium:**

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand:

- bachelor: tenminste 180 studiepunten
- master: ten minste 60 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De academisch gerichte bacheloropleiding bestaat uit 3 studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een academisch gerichte bachelor.

De masteropleiding bestaat uit 1 studiejaar van 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 60 studiepunten. Hiermee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een master.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

/

### **Facet 2.5 Studielast**

#### Beoordelingscriteria:

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

### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie stelde vast dat de faculteit Economie & management een aantal regels hanteert voor het budgetteren van de totale studietijd. Zo wordt per contactuur (hoorcollege) een bijkomende studietijd van twee uren voorzien. Bij afstandsleren en opdrachten waarvoor de studenten extra studietijd moeten voorzien, wordt de studietijd initieel ingeschat door de docent en via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd.

Om de reële studietijd zo dicht mogelijk op de begrote studietijd te laten aansluiten, organiseert de dienst Onderwijs & kwaliteit ongeveer elke drie jaar studietijdmetingen. Hiervoor worden twee meetmethoden gebruikt: de schrijfmethode KRONOS bij de grotere studentengroepen van de bachelorjaren. Daarnaast wordt ook de schattingsmethode METIS gebruikt. De resultaten worden via het intranet bekend gemaakt en ook besproken in de POC en de leerlijncommissies. Naast de studietijdmetingen probeert de opleiding ook via de kwaliteitsenquêtes bij studenten en alumni een beeld te krijgen van de studiebelasting. De commissie vraagt zich af of het gebruik van de laatste methode niet voldoende is om een gesprek over de studielast in de onderwijsorganisatie te kunnen voeren.

Uit de resultaten van de studietijdmetingen en de bevestigingen die de commissie kon inkijken en uit de gesprekken, kon de commissie afleiden dat het totale programma goed studeerbaar is, zowel op bachelor- en op masterniveau. De studeerbaarheid werd ook tijdens de gesprekken door niemand als een probleem gesignaleerd. Wel wezen enkele studenten op de ongelijke verdeling van opleidingsonderdelen in het eerste en het tweede semester van de specialisatie Accountancy (optie Algemene accountancy).

De commissie heeft bovendien vastgesteld dat er een grote variatie is in de studiebelasting van de opleidingsonderdelen, waarbij de opleidingsonderdelen met wiskundige of statistische componenten doorgaans een grotere studiebelasting hebben. De commissie is opgetogen over de uitwerking door de faculteit Economie & management van een systeem van 'knipperlichten', maar vindt dat de opleiding deze gegevens nog meer kan

inzetten om knelpunten bij bepaalde opleidingsonderdelen weg te werken. De opleidingsonderdelen worden geclassificeerd door studietijd en slaagpercentages met elkaar te verbinden, waarbij een opleidingsonderdeel een knipperlicht krijgt indien zowel de studietijd als het slaagpercentage afwijkt van een voorop afgesproken norm. Een combinatie van een te laag slaagpercentage met een te hoge studietijd, betekent dat een opleidingsonderdeel te zwaar is. Andersom houdt een te hoog slaagpercentage gecombineerd met een te lage studietijd in, dat het opleidingsonderdeel te licht is.

De commissie heeft verder vastgesteld dat de faculteit en de opleiding veel inspanningen levert om een onderwijsomgeving te creëren, die een gunstige invloed heeft op het studierendement en de studielast. Springuren worden vermeden, tijdens de examens wordt voldoende tijd tussen de examens voorzien, er is veel aandacht voor instroom- en verdere studiebegeleiding (zie ook facet 4.2.), de docenten zijn beschikbaar voor vragen, ook buiten de wekelijkse spreekuren, teamwerk wordt gestimuleerd en de deadlines voor opdrachten worden in de ECTS-fiches voorzien.

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

De commissie raadt de opleiding aan de opleidingsonderdelen in de master Accountancy gelijkmatig te verdelen over het hele academiejaar.

De commissie vraagt de opleiding om blijvend aandacht te schenken aan de gegevens die voortkomen uit de classificatie van opleidingsonderdelen volgens studietijd en slaagpercentage.

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

##### **Beoordelingscriteria:**

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

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

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

De commissie kon in de documenten kennismaken met het goed gedocumenteerde en uitgewerkte didactisch concept van de opleiding. In het didactische concept is ruimte voorzien voor vier op elkaar afgestemde aspecten: de leerinhouden, de onderwijsmethoden, het gehanteerde studiemateriaal en de wijze waarop de beoogde competenties worden getoetst. Ook de niveau-indicatoren van het HUB-competentiemodel worden meegenomen in het didactische concept.

Conform het competentieprofiel van de opleiding wordt doorheen de bachelor- en masteropleiding een stijgende zelfsturing van de student verwacht. In het begin van het traject voorziet het didactisch concept vooral werkvormen als hoor- en werkcolleges, die er in de eerste plaats op gericht zijn om kennis en vaardigheden over te brengen. In een volgende fase komen werkvormen aan bod die passend zijn voor het toepassen en verbreden van kennis en vaardigheden in een praktijkgeoriënteerde context, zoals casestudies en individuele en groepsopdrachten. In latere fasen wordt ruimte voorzien voor werkvormen als discussies, kritische reflectie en zelfstandig projectwerk, waarbij de student in toenemende mate het leerproces zelf in handen neemt.

De gekozen werkvormen en leermiddelen volgen het didactische concept ook in die zin dat praktijkoriëntatie en academische gerichtheid belangrijk zijn. De commissie apprecieert het traject Ondernemend leren en de projecten in dit traject, omdat ze de mogelijkheid tot integratie van kennis, inzichten en vaardigheden bieden. Wel

is de commissie van mening dat ook in het eerste jaar al meer aandacht dient te worden geschonken aan de beheersing van competenties door de studenten. Dit kan volgens de commissie door meer activerend onderwijs aan te bieden.

Tijdens het bezoek en uit de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de opleiding een brede waaier van werkvormen en leermiddelen inzet en dat ook binnen de leerlijnen en opleidingsonderdelen gevarieerd wordt. De opleiding geeft aan dat uit de inventarisatie van de gebruikte werkvormen en leermiddelen blijkt dat het hoorcollege een belangrijke werkvorm blijft, maar dat de ECTS-fiches wel aanduiden dat de docenten in deze hoorcolleges leergesprekken en discussies proberen te stimuleren, om de actieve inbreng van de studenten te vergroten. Uit de analyse van de gebruikte werkvormen blijkt bovendien dat de docenten in een belangrijk aandeel van de opleidingsonderdelen gebruik maken van begeleide zelfstudie en begeleide oefeningen of van individuele en groepsopdrachten.

De commissie is echter van mening dat de grootschalige colleges een te groot deel van de opleiding innemen en ze is er niet van overtuigd dat deze de actieve inbreng van studenten mogelijk maken. De commissie acht dit een belangrijke hindernis voor het in de praktijk brengen van het didactisch concept van de opleiding. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de opleiding, gezien het grote aantal studenten, keuzes moet maken. Ze kiest ervoor om middelen in te zetten om vooral in de beginjaren van de opleiding te werken met kleinere groepen voor opleidingsonderdelen die voor veel studenten een knelpunt vormen, zoals Wiskunde en Statistiek. De commissie stelde echter vast dat zelfs na splitsing deze groepen nog een omvang van zestig studenten hebben. De commissie is van mening dat de opleiding moet zoeken naar manieren om meer activerend onderwijs aan te bieden in alle opleidingsonderdelen. Dit kan volgens de commissie onder andere door de studenten in de opleidingsonderdelen meer gericht aan te sturen in de zelfstudie, die naast het contactonderwijs deel uitmaakt van het curriculum.

De commissie constateerde dat de opleiding hier en daar ook gebruik maakt van innoverende en activerende werkvormen, zoals Engels als afstandsonderwijs, *Classroom Games*, de Internationale bedrijfsstage, *multistakeholder* simulatie en *SMS-voting*. Erg innoverend is de opleiding Handelswetenschappen in de didactische vormgeving van haar avondprogramma, waar ze *blended learning* inzet, die voor studenten de mogelijkheid voorziet om de opleiding te doorlopen via een combinatie van afstandsonderwijs en regulier contactonderwijs. Ten behoeve van dit afstandsonderwijs zet de opleiding de nieuwste mogelijkheden inzake ICT in en wordt ook de elektronische leeromgeving ten volle benut. De commissie is erg onder de indruk van het programma van *blended learning*, en is opgetogen dat waar dit een meerwaarde vormt, deze nieuwe werkvormen en leermiddelen ook doorstromen naar het dagonderwijs.

Voor wat de inzet van leermiddelen betreft, wordt aanvankelijk vooral gewerkt met basishandboeken en zelfgeschreven cursussen. Daarna wordt Nederlandstalige en Engelstalige vakliteratuur geïntroduceerd. Op masterniveau wordt dan gebruikgemaakt van slidemateriaal en hoofdstukken uit gespecialiseerde internationale boeken. De commissie apprecieert dat ook internationale artikels uit wetenschappelijke peer-reviewed tijdschriften worden gebruikt. De praktijkvoorbeelden, ervaringen en cases die worden besproken, zijn volgens de commissie ontleend aan de beroepspraktijk. Bovendien worden studenten in stijgende mate geconfronteerd met het eigen onderzoek van de docenten.

In de opleiding wordt binnen de leerlijnen structureel overleg gepleegd over de gebruikte werkvormen en het studiemateriaal. De leerlijncommissies maken voor deze afstemming gebruik van een overzicht van de gebruikte werkvormen en leermiddelen, dat de commissie tijdens de visitatie kon inkijken.

De commissie heeft geconstateerd dat informatie over de nagestreefde kwaliteitsnormen voor studiemateriaal ter beschikking wordt gesteld van de docenten. Studenten evalueren regelmatig de gebruikte werkvormen en -middelen, en tijdens de gesprekken kon de commissie horen dat waar nodig verbeteringsacties worden opgezet. De commissie ontving tijdens de gesprekken geen klachten over de gehanteerde werkvormen en het gebruikte studiemateriaal.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan te zoeken naar manieren om minder grootschalig onderwijs aan te bieden en meer te opteren voor activerende vormen van onderwijs. De ervaringen met de *blended learning* kunnen hierbij volgens de commissie inspirerend werken.

### **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 mening dat de faculteit Economie & management grote inspanningen levert om een goed toetsbeleid uit te werken. Conform het didactisch concept streeft de faculteit ernaar om toetsvormen in drie clusters te hanteren. Ten eerste worden traditionele toetsvormen, zoals mondelinge en schriftelijke examens, gehanteerd om het begrippenkader te toetsen dat de studenten aangeleerd krijgen. Ten tweede wil de opleiding via casusgerichte toetsen of opdrachten ook meer geïntegreerde vormen van leren, die plaatsvinden via project- en probleemgeoriënteerde onderwijsvormen, toetsen. Ten derde levert de opleiding ook inspanningen om met procesgerichte toetsing te werken, waarbij portfolio's, maar ook zelf-, co- en peerevaluatie centraal staan.

Uit een recente analyse van de toetsen kon de commissie opmaken dat de drie clusters van toetsvormen in de opleiding worden gehanteerd. De commissie is van mening dat de examenvragen die ze kon inkijken conform de doelstellingen en het didactisch concept van de opleiding zijn. Wel ontbreekt het volgens de commissie aan een integrerend opleidingsonderdeel in de bacheloropleiding, bijvoorbeeld in de vorm van een bachelorproef, waarin de verworven competenties samenkomen en worden getoetst (zie ook facet 2.2.). De commissie is erg onder de indruk van de manier waarop het portfolio en het persoonlijk ontwikkelingsplan in de opleiding worden ingezet in het traject Ondernemend leren. De commissie is dan ook van mening dat de opleiding verder werk moet maken van het uitrollen van dit instrument in de masteropleiding.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding systematisch nagaat wat getoetst wordt, hoe dit wordt getoetst en wie verantwoordelijk is voor de toetsing. Daarnaast is ten behoeve van de docenten een 'procedure evaluatie van studenten' uitgewerkt, waarin vijf krachtlijnen voor een goed evaluatiesysteem zijn geformuleerd: evaluatietransparantie, doelstellingsvaliditeit, betrouwbaarheid, redelijkheid en de keuze van een adequate evaluatievorm. Er werden bovendien instellingsbreed kwaliteitsafspraken gemaakt voor de examenresultaten, waarbij een kwalitatieve omschrijving van de prestatieniveaus wordt voorzien. Daarnaast bekijkt de opleiding systematisch de studietijdmetingen en slagingspercentages van de opleidingsonderdelen (zie ook facet 2.5.). Docenten van opleidingsonderdelen met afwijkende profielen (een hoog slagingspercentage en een lage studietijd of een laag slagingspercentage en een hoge studietijd) worden aangesproken en indien nodig wordt de toetsing aangepast.

Wel constateerde de commissie tijdens de gesprekken dat de docenten grote autonomie hebben voor wat betreft de uiteindelijke invulling en vormgeving van hun toetsing. Eerder dan erg sturend te werken, proberen de faculteit en de opleiding via professionaliseringssessies de kwaliteit van de toetsing te garanderen. De commissie stelde vast dat in het verleden onder andere al sessies werden georganiseerd over competentiegerichte toetsing, toetsmatrijzen, meerkeuzevragen en portfolio's. Tijdens de gesprekken gaven de docenten bovendien aan dat ze

voor de controle van de kwaliteit van de toetsing in hun opleidingsonderdelen werken met peer-evaluatie, aangezien vele opleidingsonderdelen door verschillende docenten worden gegeven.

Bij het opstellen van de examenroosters, zo zag de commissie, tracht de opleiding de studietijd tussen examens voor studenten te optimaliseren. Studenten krijgen hun individuele planning een maand voor de start van de examens. Tijdens de examenperiode is er elke dag, ook in het weekend, permanentie van de ombudsdienst, die schikkingen treft in het geval van overmachtssituaties of functiebeperkingen.

De opleiding organiseert proefexamens voor de studenten van het eerste bachelorjaar in zowel november/december als april/mei, waarbij de resultaten met de docenten worden nabesproken. Ook over de eigenlijke examenresultaten kunnen de studenten individueel met de docenten overleggen.

Uit de gesprekken en de documenten die de commissie kon inkijken blijkt dat de studenten over het algemeen tevreden zijn over de informatieverstrekking over examens, de nabesprekingen en het overeenstemmen van de resultaten met de eigen verwachtingen.

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

De commissie raadt de opleiding aan het portfolio en het POP sterker uit te werken, gezien de mogelijkheden van het instrument.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

##### **Beoordelingscriteria**

- De masteropleiding wordt afgesloten met een masterproef waarmee de student blijk geeft van een analytisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.
- De masterproef heeft een omvang van ten minste één vijfde van het totale aantal studiepunten met een minimum van 15 en een maximum van 30 studiepunten.

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

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

De masterproef van de opleiding Handelswetenschappen/Business Administration omvat vijftien studiepunten. De masterproef is een wetenschappelijk onderbouwde opdracht, waarmee de student zijn kritisch-reflecterende en onderzoeksingesteldheid moet bewijzen. De opdracht moet zich situeren in de afstudeerrichting waarvoor de student heeft gekozen. De student dient over het onderzoek te rapporteren in de masterproef en verdedigt deze ook mondeling voor een jury.

De student kan een onderwerp kiezen uit verschillende mogelijke thema's, gaande van toegepast tot eerder fundamenteel onderzoek. De output van de masterproef kan de vorm van een klassieke thesis of van een artikel aannemen. Er bestaan vier types masterproeven. Ten eerste zijn er de intern aangestuurde masterproeven, waarbij de studenten een onderzoek uitvoeren dat aansluit bij de expertise van een interne promotor. De promotoren brengen in dat geval zelf een onderwerp aan, waar de studenten uit dienen te kiezen. Aangezien een belangrijk aandeel van het onderzoek van de docenten businessgericht is, zitten hier ook heel wat thema's met een praktijkgerichte invalshoek bij. Ten tweede zijn er de extern aangestuurde masterproeven, waarbij de student een toegepaste onderzoeksopdracht uitvoert in opdracht van een bedrijf of een organisatie die actief is in een

economische context. Drie types van extern aangestuurde masterproeven kunnen worden onderscheiden. Een eerste soort is het bedrijfsproject, waarbij de student een onderzoeksoopdracht uitvoert, die ook werkelijk in een organisatie kan worden geïmplementeerd. Een tweede mogelijkheid is de Internationale Bedrijfseconomische Onderzoeksoopdracht (IBeO), die zich focust op thema's als export, handel, internationaal marktonderzoek of internationaal investeringsbeleid. Studenten die hebben geopteerd voor de afstudeerrichting Fiscale wetenschappen, kunnen hier niet aan deelnemen. Voor deze laatste groep is echter een ander soort externe masterproef voorzien, die bovendien verplicht is, namelijk een masterproef van het type Fiscale kliniek. Hierbij maakt de student een praktijkgerichte studie van alle relevante rechtsbronnen rond een reële fiscale casus die wordt aangeleverd door een fiscalist of boekhoudkantoor. Deze masterproef neemt volgens de commissie een aparte plaats in, omdat in dit soort masterproeven geen empirische onderzoeksvaardigheden worden getoetst. Tijdens de gesprekken stelde de commissie wel vast dat naast juridische bronnen (wetgeving en jurisprudentie) ook wetenschappelijke bronnen worden gehanteerd en dat het de bedoeling is dat de studenten in hun masterproef de gangbare wetenschappelijke theorieën over een thema aan de hand van de rechtspraak met elkaar vergelijkt.

De commissie is van mening dat het voorbereidingstraject naar de masterproef toe, via het traject Academische vorming, adequaat is vormgegeven. Ze vindt in het bijzonder het opleidingsonderdeel Onderzoeksvoorstel masterproef, dat drie studiepunten vertegenwoordigt, een goede aanpak om de masterproef voor te bereiden. In dit opleidingsonderdeel, dat in het eerste semester van het masterjaar is geprogrammeerd, moet de student een goed onderbouwde en adequaat geformuleerde onderzoeksvraag opstellen, die ingebed is in de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast dient de student een wetenschappelijk aanvaardbare en relevante methodologie uit te werken en een concrete planning voor te stellen. In dit opleidingsonderdeel wordt ook aandacht besteed aan plagiaat.

De opleiding heeft volgens de commissie duidelijke criteria en procedures voor de masterproef opgesteld en voorziet al in het derde bachelorjaar een infosessie over de masterproef. Jaarlijks verzamelt de opleiding de thema's voor masterproeven in een facultaire databank, waaruit de studenten een keuze dienen te maken. De commissie stelde echter vast dat de thema's voor masterproeven in de databank worden ingegeven vanuit de onderzoeksgroepen, die samenwerken met verschillende opleidingen. Dit betekent dat onderzoekers masterproeven van verschillende opleidingen begeleiden en dat sommige thema's voor masterproeven zowel door de studenten Handelswetenschappen als Handelsingenieur kunnen worden gekozen. De commissie vindt dat hierdoor het profiel van de opleiding en het beoogde niveau en de beoogde inhoud van de masterproef moeilijker kan worden bewaakt.

De faculteit Economie & management heeft een document 'Goed promoterschap masterproeven faculteit Economie & management' opgesteld, waarbij de verschillende aspecten van de inhoudelijke begeleiding door de promotor worden belicht. De commissie kon verder vaststellen dat masterproeven in de grote meerderheid van de gevallen worden begeleid door doctores. Tijdens de gesprekken werd bovendien duidelijk dat de opleiding zich inspant om de begeleiding te laten verlopen door docenten, niet door assistenten. Dit heeft volgens de commissie wel gevolgen voor de belasting van de promotoren, die maximum 15 masterproeven begeleiden (10 nieuwe en 5 in herkansing), wat volgens de commissie veel is. De commissie stelde wel vast dat de promotoren ook een professionaliseringstraject, specifiek voor het begeleiden van masterproeven, doorlopen. Uit de resultaten van de studentenbevragingen over de masterproef, kon de commissie vaststellen dat de studenten erg tevreden zijn over de geboden begeleiding.

De evaluatie van de masterproef gebeurt door een jury, bestaande uit een voorzitter, de promotor en een verslaggever. De verslaggever is een docent, die tot dan niet als begeleider heeft opgetreden, en die dus een onafhankelijke appreciatie kan geven. Indien het een extern aangestuurde masterproef betreft, wordt hier nog een externe evaluator aan toegevoegd, die mondeling advies kan verstrekken. Het uiteindelijke puntentotaal is gebaseerd op de scores voor het schriftelijke werk en de mondelinge rapportering.

De beoordeling van het schriftelijke werk gebeurt op basis van tien evaluatiecriteria, waarbij ruimte voorzien is voor academische vereisten (wetenschappelijke positionering, methodologische verantwoording, wetenschap-

pelijke kwaliteit en kritische reflectie). De commissie is opgetogen over het feit dat de opleiding werkt met deze lijst van te toetsen competenties. De lijst vindt de commissie adequaat opgesteld. Wel vindt de commissie dat de opleiding ook aspecten als eigen inbreng, zelfstandigheid en creativiteit in het beoordelingskader zou moeten opnemen. Bovendien viel het de commissie op dat de faculteit Economie & management voor de verschillende opleidingen in de faculteit met dezelfde evaluatiecriteria werkt. Hoewel de criteria naar mening van de commissie grotendeels kunnen samenlopen, moet er volgens de commissie ook ruimte zijn voor de eigen profilering van de opleiding in de masterproef. Daarnaast is de commissie van mening dat de masterproeven van het type Fiscale kliniek, ook binnen de opleiding een eigen beoordelingskader nodig hebben, aangezien ze qua opzet grondig van de andere masterproeven verschillen.

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

De commissie raadt de opleiding aan de keuze van de onderwerpen, begeleiding en beoordeling (met name de beoordelingscriteria) van de masterproef meer te doen aansluiten bij de specialisatie van de master.

De commissie vraagt de opleiding te zoeken naar oplossingen voor de hoge belasting van promotoren inzake het aantal masterproeven dat ze begeleiden. De commissie denkt hierbij aan alternatieve manieren om masterstudenten te coachen of bijkomende begeleidingscapaciteit.

#### **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.

master:

- diploma van een bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s)en in voorkomend geval aangevuld met een geïndividualiseerd opleidingsprogramma, een voorbereidingsjaar of een schakelprogramma

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleidingen Handelswetenschappen/TEW en Business Administration. Studenten die niet in het bezit zijn van een van de diploma's die rechtstreeks toegang verlenen tot de bachelor zijn in deze opleiding voornamelijk kandidaatstudenten voor de opleiding Business Administration, die van buiten Europa afkomstig zijn. Voor deze studenten vraagt de opleiding dat ze een eensluidend verklaard diploma van secundair onderwijs en een bewijs dat ze in hun thuisland zijn toegelaten tot het hoger onderwijs, kunnen voorleggen. Daarnaast moeten ze bewijzen het Engels voldoende te beheersen en een voldoende niveau te hebben in kwantitatieve vaardigheden.

Om toegelaten te worden tot de master Handelswetenschappen/Business Administration, moeten kandidaten beschikken over het diploma van bachelor Handelswetenschappen/TEW/Business Administration, of over een diploma dat de HUB als gelijkwaardig beschouwt. Ook studenten die het schakelprogramma of het



voorbereidingsprogramma Handelswetenschappen met vrucht hebben afgelegd, worden toegelaten tot de masteropleiding.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de informatie over de procedures van EVC en EVK op instellingsniveau goed zijn uitgewerkt. Studenten die niet in het bezit zijn van een van de diploma's die rechtstreeks toegang bieden tot de bacheloropleiding, kunnen via een toelatingsassessment toch worden toegelaten. Studenten die zich aanbieden met creditbewijzen die ze elders verworven hebben (EVK's), worden doorverwezen naar de trajectbegeleider, die hen helpt om een flexibel of individueel traject op te stellen.

De commissie is van oordeel dat de opleiding over een goede procedure beschikt voor het bepalen van flexibele programma's. Ook de begeleiding van de student is adequaat. De opleiding verdiept zich in het profiel van zij-instromers voordat een flexibel programma wordt samengesteld. Indien dit ambigue resultaten oplevert, worden de invulling van het flexibele traject en eventuele vrijstellingen door de trajectbegeleider doorgesproken met de docent van het opleidingsonderdeel waarover twijfel bestaat.

De commissie heeft vastgesteld dat de kwaliteit van de instroom, vooral op het vlak van voorkennis van wiskunde en statistiek, wisselend is. Meer dan 80% van de generatiestudenten heeft een vooropleiding in het ASO genoten. Iets meer dan de helft hiervan heeft de richting Economie-Moderne Talen gevolgd. De generatiestudenten nemen ongeveer 70-75% van de totale instroom in. Het aantal niet-generatiestudenten dat al een diploma hoger onderwijs op zak heeft, is gedaald in de laatste jaren. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het bestaan van andere mogelijkheden, zoals het schakelprogramma Handelswetenschappen of de master in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid.

Bij de opleiding Business Administration zijn vier op vijf studenten generatiestudenten. Drie op vijf studenten hebben hun secundair onderwijs in het buitenland genoten, één op vijf in Vlaanderen. Daarnaast stromen ook generatiestudenten uit het Franstalige landsgedeelte in.

De commissie is van mening dat de extra aandacht die de opleiding geeft aan startende studenten, in de vorm van plustrajecten, leergroepen, monitoraten, individuele spreekuren en proefexamens, een sterk punt is van de opleiding. De verschillende initiatieven die op dit vlak worden genomen, worden onder facet 4.2. uitgebreid besproken. Deze initiatieven staan voor alle studenten open, ongeacht hun vooropleiding.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de studenten Business Administration vaak instromen met een minder sterke wiskundige achtergrond en onvoldoende kennis van het Engels. Daarom legt de opleiding, behalve de decretaal verplichte, twee bijkomende en verplichte toelatingsvoorwaarden op voor internationale studenten m.b.t. de voorkennis van kwantitatieve vaardigheden en de kennis van de Engelse taal. Bovendien heeft de opleiding ervoor geopteerd om de wiskundige opleidingsonderdelen in het eerste bachelorjaar meer te doseren. Dit betekent dat voor deze opleidingsonderdelen aan het einde van het eerste bachelorjaar niet dezelfde eindtermen worden behaald als in de opleiding Handelswetenschappen. Deze achterstand wordt in het tweede bachelorjaar wel weggewerkt.

Ondanks alle initiatieven stelde de commissie wel vast, dat de wiskundige en statistische opleidingsonderdelen belangrijke struikelblokken blijven. Tegen die achtergrond is de commissie van mening dat de opleiding zou kunnen zoeken naar manieren om de remediërende cursussen verplicht te maken, zodat de studenten die wel geschikt zijn voor de opleiding, maar te weinig basiskennis wiskunde hebben, het eerste jaar succesvol kunnen afronden.

De opleiding Handelswetenschappen voorziet een schakelprogramma voor studenten die al een professioneel bachelordiploma hebben behaald in een economische discipline. Dit schakelprogramma omvat 60 studiepunten. De commissie heeft dit programma kunnen inkijken en adequaat bevonden. Daarnaast is er ook een voorbereidingsprogramma voor studenten die al een academische bachelor in de Toegepaste economische wetenschappen hebben behaald en die wensen in te stromen in de masteropleiding. Dit voorbereidingsprogramma omvat 32 studiepunten.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan om te zoeken naar manieren om remediërende cursussen verplicht te stellen of in ieder geval minder vrijblijvend aan te bieden.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 3 Inzet van het personeel

### Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie nam kennis van duidelijk uitgewerkte procedures voor de aanwerving en selectie van nieuwe personeelsleden, die op het niveau van de HUB zijn vastgelegd. Selectie en aanwerving van leden van het onderwijzend personeel (OP) en het administratief en technisch personeel (ATP) gebeuren door een selectiecommissie, die een gemotiveerde rangschikking van de kandidaten opstelt en deze aan het directiecomité van de instelling bezorgt. Vervolgens wordt de rangschikking ter bekrachtiging aan de raad van bestuur van de HUB voorgelegd.

Bij aanwerving van OP wordt gekeken naar de vereiste onderwijs- en onderzoekskwaliteiten van de kandidaten en de inhoudsdeskundigheid. Er worden selectiegesprekken gevoerd, en de kandidaten moeten een didactische proef afleggen. In het kader van de academisering wordt voor de aanwerving van leden van het OP (van graad 3) ook het advies gevraagd van de faculteit Economie & bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. De kandidaten worden daarbij gescreend volgens de standaarden die ook in die faculteit gelden. De commissie is van mening dat de selectieprocedures uitstekend hebben gewerkt om het personeel te academiseren.

De selectieprocedure van het ATP wordt geleid door een selectiecommissie, met aan het hoofd het diensthoofd van de betrokken dienst. De kandidaten worden geselecteerd op basis van technische proeven en een selectiegesprek. Gastprofessoren kunnen buiten de standaardprocedure om worden geselecteerd. De aanwerving van contractuele onderzoekers gebeurt meestal in het kader van welbepaalde onderzoeksprojecten, en gebeurt meestal op voorstel van de promotor van het project.

De commissie heeft vastgesteld dat nieuwe personeelsleden bij hun indiensttreding goed worden begeleid. Ze krijgen een onthaalmap en worden uitgenodigd op een infosessie. Nieuwe collega's krijgen een peter of meter toegewezen, en worden na het eerste semester van aanstelling uitgenodigd voor een lunchgesprek met de algemeen directeur.

Jaarlijks werken de decaan en vicedecanen van de faculteit de taakinvulling van de docenten uit, waarbij enerzijds rekening wordt gehouden met de noden van de opleiding en anderzijds wordt uitgegaan van de competenties en interesses van de docent. Het takenpakket van de docenten is samengesteld uit de clusters onderwijsverstrekking, wetenschappelijk onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en onderwijs- en beleidsondersteunende opdrachten. Voor elke medewerker wordt een taakomschrijving ingevuld, waarbij voor elke takencluster de belasting wordt ingeschat.

De opleiding werkt met functioneringsgesprekken, enerzijds ten behoeve van de begeleiding van de personeelsleden, anderzijds als ondersteuning van de beoordelingsprocedure. De functioneringsgesprekken worden gevoerd met de coördinator van de leerlijn waarbinnen het grootste deel van de onderwijsopdracht zich bevindt. De coördinatoren van de andere leerlijnen waarbinnen de docent een onderwijsopdracht heeft, alsook de onderzoekscoördinator, leveren voorafgaandelijk input voor wat respectievelijk de onderwijs- en onderzoeksopdracht betreft. Het functioneringsgesprek vindt jaarlijks plaats, de eerste twee jaren na de

aanwerving. Nadien geldt een tempo van één keer per twee jaar. Hoewel de commissie de hogere frequentie van functioneringsgesprekken bij aanvang van de aanstelling apprecieert, vindt ze dat deze gesprekken ook na deze beginperiode frequent, en bij voorkeur jaarlijks, dienen te gebeuren.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding over een evaluatiebeleid voor haar personeelsleden beschikt. Minstens na het eerste en het tweede jaar van dienst wordt een evaluatie uitgevoerd, nadien is de evaluatie vijfjaarlijks. De eerste twee evaluaties gebeuren in de vorm van een gesprek, nadien gebeuren de evaluaties op basis van een dossier, waarbij de docenten kunnen worden uitgenodigd voor een gesprek. Het evaluatiecollege van de faculteit, dat bestaat uit de decaan en de twee vicedecanen, voert de evaluatie uit op basis van het activiteitenverslag van het personeelslid, de meetgegevens over de onderwijs- en onderzoeksperformantie en de afspraken die werden gemaakt tijdens de functioneringsgesprekken. Voor het ATP wordt op vergelijkbare wijze gewerkt. De evaluatie, zo zag de commissie, vormt een essentieel onderdeel in het bevorderingsbeleid van de HUB. Voor de bevordering van docenten wordt rekening gehouden met didactische competenties, onderzoekprestaties en engagement voor de organisatie.

Tijdens de gesprekken kon de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat de onderzoeks- en onderwijsperformantie niet geïntegreerd worden beoordeeld. De onderzoeksevaluatie gebeurt door de vicedecaan Onderzoek, de onderwijsevaluatie door de vicedecaan Onderwijs, zonder dat in het midden van het evaluatiecollege een integrale beoordeling plaatsvindt. Tevens vindt de commissie dat deze evaluatie op een hoog niveau in de organisatie gebeurt, zodat ze zich de vraag stelt of de evaluatoren wel in voldoende mate in staat zijn alle verschillende prestatiegebieden inhoudelijk goed te evalueren. Ten slotte lijkt de frequentie van eens in de vijf jaar na de eerste twee dienstjaren aan de lage kant. Onderwijs, onderzoek en dienstverlening zijn taakgebieden die snel ontwikkelen en die sterk wisselende eisen aan medewerkers stellen. Daarnaast ontplooiën medewerkers zichzelf in hoog tempo, waardoor het noodzakelijk is op meer frequente basis te bekijken of taakeisen en taakuitvoering goed op elkaar (blijven) aansluiten.

Via de personeelsenquête worden de kwaliteit van het personeelsbeleid en de resultaten ervan gemonitord. De tevredenheid van de docenten is over het algemeen groot. Waar problemen in de metingen worden gesignaleerd, kon de commissie vaststellen dat de opleiding probeert te remediëren.

De commissie heeft geconstateerd dat de faculteit Economie & management, waartoe de opleidingen Handelswetenschappen/TEW/Business Administration behoren, beschikt over een goed intern aanbod van onderwijskundige professionalisering. De faculteit probeert hier zoveel mogelijk ook vraaggestuurd te werken, zo kon de commissie tijdens de gesprekken vaststellen. De commissie apprecieerde eveneens dat de faculteit oog heeft voor de Engelse taalbeheersing van de docenten. Ook de docenten toonden zich over het volledige professionaliseringsaanbod tijdens de gesprekken erg tevreden.

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

De commissie raadt de opleiding aan ook na de initiële aanstelling frequent, en bij voorkeur jaarlijks, functioneringsgesprekken te organiseren.

De commissie vraagt de opleiding om te zoeken naar manieren om het functioneren van personeelsleden integraal te benaderen (onderzoek-onderwijs-dienstverlening).

De commissie geeft de opleiding in overweging om de evaluatiegesprekken te laten voeren door direct leidinggevenden van de medewerkers, in plaats van door de leiding van de opleiding.

### Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid

#### Beoordelingscriterium:

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door onderzoekers die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten);
- 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:

In de faculteit Economie & management en de opleidingen Handelswetenschappen/TEW/Business Administration wordt via een meedsleutel expliciet rekening gehouden met de onderzoekscompetenties en de onderzoeksoutput van het OP bij aanwerving, evaluatie en bevordering. Deze werkwijze heeft er volgens de commissie voor gezorgd dat in de voorbije jaren in de opleiding een enorme slag is gerealiseerd in de academisering van het personeel.

In de taakverdeling van de docenten wordt expliciet voorzien dat zij halftijds worden ingezet voor onderwijs en halftijds aan onderzoek doen. Voor het verkrijgen van de gebruikelijke 50% onderzoekstijd moeten docenten bepaalde drempels behalen. Indien ze deze niet halen, wordt hierover een gesprek gevoerd met de vicedecaan Onderzoek die, indien aangewezen, de toegekende onderzoekstijd kan verminderen (met als mogelijkheden 50%-30% en 20% onderzoekstijd).

De overgrote meerderheid van de docenten van de opleiding bestaat uit gedoctoreerde, actieve onderzoekers, die onder andere in de vorm van publicaties en projecten substantieel bijdragen aan de onderzoeksoutput van de HUB. Tijdens de visitatie heeft de commissie kunnen vaststellen dat de onderzoeksoutput van het personeel sterk gegroeid is in de afgelopen jaren en momenteel aan de maat van een academische opleiding is. Wel stelde de commissie vast dat er grote variëteit bestaat tussen de verschillende docenten in hun onderzoeksoutput, niettegenstaande het feit dat de meeste van hen beschikken over vijftig percent onderzoekstijd.

De docenten van de opleiding zijn verbonden aan de verschillende onderzoekscentra van de faculteit, namelijk het Studiecentrum voor Ondernemerschap, het Centrum voor Modelling en Simulatie, het *Center for Business management research* en het *Center for Research of Economic Markets and their environments*. Zoals in facet 1.1. werd uiteengezet, ressorteren onder deze onderzoekscentra verschillende onderzoeksgroepen. De commissie heeft geconstateerd dat een groot aandeel van het docentenkorps het statuut van geaffilieerd onderzoeker aan de KU Leuven heeft, en dat niet een onaanzienlijk deel ook geassocieerd (hoofd)docent of hoogleraar is. De faculteit stimuleert enerzijds deze samenwerking. Anderzijds worden docenten ook aangemoedigd hun bestaande contacten, indien deze zich buiten de Associatie KU Leuven bevinden, blijvend te benutten.

De commissie is opgetogen over de academiseringsgraad van het personeel, maar vindt eveneens dat de academisering van het personeel niet te sterk mag doorslaan met als risico een te beperkte aansluiting met de beroepspraktijk. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat de opleiding zich bewust is van het feit dat ook deze praktijkinvulshoek niet uit het oog mag worden verloren na een periode van intense academisering. Er werden sleutels uitgewerkt die in de toekomst ook de businessoriëntatie van de personeelsleden in kaart brengen, zodat dit kan worden meegenomen bij functionerings- en evaluatiegesprekken. De commissie vraagt zich af of de opleiding in de toekomst niet kan overwegen om meer variëteit toe te staan in de onderzoekstijd die aan de docenten wordt toegekend dan de huidige schakering van 50-30-20%. Aan de gevarieerde profielen zouden dan ook onderscheiden outputcriteria kunnen worden gekoppeld, met verschillende mogelijke combinaties van academische en businessgerichtheid.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor heel wat opleidingsonderdelen met gastdocenten en gastsprekers werkt, die hun praktijkervaring in de opleiding kunnen integreren. Ze constateerde dat de gastdocenten en gastsprekers specialisten zijn die het hele spectrum van de opleiding bestrijken, zowel qua thematiek als qua affiliatie (bedrijven, organisaties, overheden). Het OP van de opleiding houdt bovendien voeling met de beroepspraktijk door de praktijkoriëntatie van het eigen onderzoek. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie van studenten en alumni dat ze de inzet van deze gastdocenten en –sprekers een enorme meerwaarde vinden.

Het onderwijzend personeel is verantwoordelijk voor het op peil houden van de eigen deskundigheid door vakliteratuur te volgen, door deel te nemen aan bijscholingen, door contacten te onderhouden met binnen- en buitenlandse bedrijven en door de deelname aan internationale congressen. De commissie heeft vastgesteld vast de docenten van de opleiding op deze punten actief zijn. Voor deelname aan internationale congressen voorziet de onderzoeksraad financiële ondersteuning. De faculteit nodigt bovendien enkele keren per jaar gastsprekers uit op *business seminars*.

Tijdens de gesprekken constateerde de commissie dat de docentenmobiliteit in de opleiding traag op gang komt. De meeste docenten zijn in het kader van hun onderzoek weliswaar internationaal actief en ze proberen waar mogelijk de synergie met het onderwijs op te zoeken. De faculteit probeert nu de docentuitwisseling met de prioritaire partners, expliciet in het kader van onderwijsuitwisseling, beter op de rails te zetten.

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

De commissie raadt de opleiding aan het personeelsbeleid op het vlak van onderzoeks- en praktijkgerichtheid meer te gaan differentiëren.

#### **Facet 3.3 Kwantiteit personeel**

Beoordelingscriterium:

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

In de documenten kon de commissie lezen dat 107 personeelsleden worden ingezet voor de realisatie van de bacheloropleiding Handelswetenschappen/Toegepaste economische wetenschappen, waarvan 2 ATP-leden en 12 personeelsleden die niet tot het OP behoren (meestal gastprofessoren). Voor de masteropleiding Handelswetenschappen zet de opleiding 89 personeelsleden in, waarvan 33 als gastdocent. De bachelor Business Administration telt 50 personeelsleden, waarvan 1 ATP en 6 gastprofessoren. Voor de master zijn dit er 29, waarvan 3 gastprofessoren.

92% van de leden van OP van groep 3 beschikt over een doctoraat; over de groepen 2 en 3 heen bekeken, komt de opleiding op 64% uit. In de laatste jaren is dit aandeel sterk gegroeid. De opleiding werkt met een belangrijke groep lesgevers die zich in groep 2 bevinden (assistenten en praktijkassistenten), wat een bewuste keuze is. Zij worden ingezet om de grote groepen in de eerste jaren te ontdebelen, talenonderwijs te geven, of worden aangeworven omwille van hun praktijkexpertise. Volgens de gegevens die de commissie kon inkijken, werden in het academiejaar 2009-2010 in de bachelor- en de masteropleiding respectievelijk 61% en 66% van de studiepunten verzorgd door doctores in de opleiding Handelswetenschappen. In de opleiding Business Administration liep dit zelfs op tot 78% in de bachelor- en 83% in de masteropleiding. Voor de bacheloropleiding

werden de talendocenten meegenomen in deze berekening. Het aantal studiepunten dat door actieve onderzoekers wordt verzorgd, steeg van 3% in het academiejaar 2003-2004 naar 61% in het academiejaar 2009-2010 voor de bacheloropleiding Handelswetenschappen/TEW en van 5 naar 68 % in diezelfde tijdspanne voor de masteropleiding Handelswetenschappen. Het percentage studiepunten dat door actieve onderzoekers wordt verzorgd in de bachelor Business Administration is 69%; voor de master is dit 79%. De commissie stelde vast dat de opleiding hiermee ruimschoots aan de streefcijfers voldoet, die de Associatie KU Leuven heeft vooropgesteld.

De commissie ontving tijdens de visitatie geen klachten over de werkdruk en hoorde bij de studenten een groot enthousiasme over de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de docenten. De commissie stelde vast dat de docent-studentratio voor de opleiding Handelswetenschappen op 1:32 ligt en voor de Business Administration op 1:34. Daarbij liggen de ratio's voor de bacheloropleidingen hoger (rond de 1:35) dan die voor de masteropleidingen. Deze verhoudingen zijn naar de mening van de commissie aanvaardbaar. Wel zag de commissie dat relatief veel contacturen worden voorzien voor de verschillende opleidingsonderdelen (zie ook facet 2.6.) en ze is van mening dat de inzet van het OP beter kan worden geregeld door minder contacturen te voorzien en de vrijgekomen personeelsruimte zodanig in te vullen, dat meer activerend en met kleine groepen kan worden gewerkt.

In de documenten zag de commissie dat het onderwijzend personeel van de opleiding zich qua leeftijd in de leeftijdscategorieën 30-39, 40-49 en 50-59 bevindt en goed gespreid is over deze categorieën. In de bacheloropleiding Handelswetenschappen/TEW bevinden de meeste leden van het OP zich in de categorie van 50-59 jaar, terwijl dit in de master de categorie van 40-49 jaar is. In de bachelor en de masteropleiding Business Administration is de verdeling over de drie klassen erg gelijklopend, met iets minder OP in de klasse van 50-59 jaar.

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

/

#### **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 academische gerichtheid:	voldoende
facet 3.3, kwantiteit personeel:	goed

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

## Onderwerp 4 Voorzieningen

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleidingen van de faculteit Economie & Management, waartoe ook de opleidingen Handelswetenschappen/TEW/Business Administration behoren, zijn gehuisvest in de campus Brussel. Deze campus omvat drie gebouwen: het Hermesgebouw, het Erasmusgebouw en T'Serclaesgebouw. De oudere gebouwen worden gerenoveerd en aangepast aan de nieuwste standaarden inzake onderwijscomfort. Het nieuwe T'Serclaesgebouw voorziet in de nodige faciliteiten voor een stimulerende onderzoeksomgeving.

De campus Stormstraat is gelegen op ongeveer driehonderd meter van het station Brussel Centraal en is ook goed bereikbaar met andere openbaarvervoerfaciliteiten. Voor wie met de fiets naar de campus komt, zijn fietsrekken voorzien in de ondergrondse parkeergarage. Het gebouw is toegankelijk voor studenten met een functiebeperking.

Sinds het academiejaar 2010-2011 zijn er op de uitgebreide campus 21 pc-lokalen en 96 onderwijsruimtes (van 10 tot 380 zitplaatsen) beschikbaar. De onderwijslokalen zijn zowel geschikt voor frontaal onderwijs als voor groepswork. Alle lokalen zijn uitgerust met een bord en met een vaste installatie voor data- en videoprojectie met bijhorende pc. Voor zelfstudie kunnen de studenten naast stille werkruimtes voor individueel gebruik ook een beroep doen op groepsworkruimtes. Indien gewenst kan specifiek didactisch materiaal ontleend worden (bijvoorbeeld beamer, dvd, flip chart en dergelijke).

Sinds de ingebruikname van T'Serclaesgebouw zitten de onderzoekers van de faculteit Economie & management gebundeld volgens onderzoeksspeerpunten samen. De ruimte die voorzien wordt in de onderzoekscentra om projecten en masterproeven van de studenten te bespreken, vindt de commissie erg adequaat, en maakt de verwevenheid van onderzoek en onderwijs in de opleiding zichtbaar. Alle docenten en onderzoekers beschikken op de campus Stormstraat over een eigen werkplek, die voorzien is van de nodige IT-infrastructuur. Gastprofessoren en docenten zonder toegekende onderzoekstijd hebben een flexibele werkdesk ter beschikking.

De commissie kon tijdens de rondleiding ook kennismaken met de nieuwe centrale bibliotheek in T'Serclaesgebouw, die verticaal geconcentreerd is en acht verdiepingen telt. De nieuwe bibliotheek voorziet op de eerste verdieping een computer- en actieve werkruimte met circa honderd computers. Er is ruimte gemaakt voor een 'stille' studie- en werkruimte. De bibliotheek huisvest de collecties van verschillende opleidingen. Ook is er een algemene collectie (filosofie, kwantitatieve methoden, politieke & sociale wetenschappen). De collectievorming gebeurt in samenwerking met leerlijncoördinatoren, docenten en onderzoekers. In recente jaren gebeurt de collectievorming in steeds belangrijkere mate via online e-bronnen, een evolutie die de instelling en de opleidingen, gezien de duurzaamheid, ondersteunen. Informatie over de bibliotheek wordt verstrekt via de website en het studentenportaal. Voor nieuwe studenten en buitenlandse studenten worden systematisch infosessies voorzien.

De commissie was onder de indruk van het nieuwe gebouw en van de bibliotheek in dit nieuwe gebouw. De pc-lokalen en taallabo's vond ze eveneens adequaat. Belangrijk punt van kritiek vindt de commissie wel de collegezalen in het hoofdgebouw, die vaak geen aulavorm hebben. Aangezien de studenten van de



Handelswetenschappen/TEW vaak in grote groepen in deze grote collegezalen les krijgen, acht de commissie dit een belangrijk minpunt. Bovendien is de commissie ook van mening dat de opleiding zal moeten zorgen voor meer ruimten die geschikt zijn voor onderwijs in kleine groepen, indien ze van plan is meer kleinschalig onderwijs te voorzien.

De HUB maakt gebruik van de digitale leeromgeving HUBwise, die de sterke punten van de twee leeromgevingen die bij fusiepartners in gebruik waren – Toledo en N@tschool – verenigt. De cel ICTO ondersteunt zowel studenten als docenten in het gebruik van de digitale leeromgeving. De cel stuurt in de instelling ook verschillende innoverende projecten met betrekking tot digitale communicatie en e-leren, zoals de *blended learning* in het avondprogramma van de Handelswetenschappen.

De commissie kon tijdens de gesprekken en in de documenten vaststellen dat de studenten in het algemeen tevreden zijn over de infrastructuur waarover de opleiding kan beschikken. Wel vernam ze dat hoewel er op het vlak van de capaciteit van het ict-netwerk belangrijke verbeteringen zijn gerealiseerd, de dienstverlening van de ondersteunende diensten niet steeds even snel is. Ook daar geven de docenten echter aan dat aan dit aandachtspunt wordt gewerkt.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over de opstelling van de lokalen, waarin in grote groepen wordt lesgegeven.

De commissie vraagt de opleiding aan na te denken over de mogelijkheid om te kunnen beschikken over meer ruimten voor kleine groepen.

#### **Facet 4.2 Studiebegeleiding**

Beoordelingscriteria:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: excellent**

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

De commissie is onder de indruk van de variëteit van de voorzieningen op het gebied van studiebegeleiding en van de kwaliteitsvolle invulling ervan. Nagenoeg alle denkbare vormen van begeleiding zijn aanwezig. De gekozen vorm voor de begeleiding van studenten is uitermate ruim en veelzijdig, zonder betuttelend te zijn. De begeleiding gebeurt op die manier in een volwassen sfeer. Met uitzondering van dwingende trajectbegeleiding bij abnormale studievoortgang kan de student vrij gebruik maken van het begeleidingsaanbod in functie van zijn individuele behoefte. De commissie apprecieert in het bijzonder de proactieve werkwijze van het Centrum voor Studentenbegeleiding & -voorzieningen. De docenten en andere begeleidingsfunctionarissen, zo vernam de commissie van de studenten en alumni, zijn goed bereikbaar en de commissie weet de persoonlijke aandacht die aan de studenten wordt gegeven, zeer te appreciëren.

Abituriënten kunnen op verschillende manieren informatie vergaren over de opleiding Handelswetenschappen/TEW/Business Administration. De opleiding beschikt over goed uitgewerkte brochures waarin de opleiding wordt voorgesteld, en waarin speciale aandacht wordt besteed aan verkorte programma's voor studenten die al een

professioneel bachelordiploma behaalden. De opleiding neemt ook deel aan de SID-in's en de infodagen van de HUB. De instelling voorziet bovendien openlesdagen voor abiturienten. Op de website van de HUB wordt informatie voor abiturienten gebundeld aangeboden.

De studentencoaching, waarvan studenten Handelswetenschappen/Business Administration gebruik kunnen maken, omvat volgens de opleiding vier pijlers. Ten eerste is er de trajectbegeleiding, die gericht is op het ondersteunen van studenten bij het nemen van beslissingen in de loop van hun studieloopbaan. Ten tweede wordt studiebegeleiding voorzien, die gericht is op de kwaliteitsbevordering van het leerproces. De studentenbegeleiding concentreert zich ten derde op het welzijn van de student als persoon, en geeft onder andere advies en begeleiding bij studiebelemmerende factoren. Ten vierde is er de ombudsdienst, die bemiddelt tussen de instelling en de student bij problemen die te maken hebben met onderwijsverstrekking, onderwijsorganisatie en examens. De traject- en studiebegeleiding worden door de opleiding georganiseerd, terwijl de studentenbegeleiding en de ombudsdienst instellingsbreed worden opgezet.

De opleiding Handelswetenschappen/TEW/Business Administration geeft zelf vorm aan de trajectbegeleiding, die het volledige studietraject omvat: van onthaal in de opleiding en het samenstellen van aangepaste studietrajecten, over studeren in het buitenland en de masterproef, tot begeleiding naar de arbeidsmarkt van uitstromende studenten.

Aan alle studenten van de faculteit wordt tijdens een workshop bij aanvang van de opleiding informatie verstrekt over het onderwijs- en examenreglement en over de mogelijkheden van flexibele leerwegen. Studenten worden daarbij ook attent gemaakt op de gevolgen van bepaalde beslissingen voor het leerkrediet en op de modaliteiten van de dwingende trajectbegeleiding bij abnormale studievoortgang. Dit is des te belangrijker aangezien de HUB werkt met een geflexibiliseerd studievoortgangsmodel, dat ervoor zorgt dat studenten de opleiding in hun eigen tempo kunnen doorlopen.

De studenten kunnen voor alle informatie over hun modeltrajecten, flexibele trajecten en individuele trajecten terecht bij de trajectbegeleider van de opleiding, die hen indien nodig helpt bij de samenstelling van hun traject. Het advies wordt opgenomen in de digitale begeleidingsportfolio. De trajectbegeleiders helpen ook studenten die een semester in het buitenland studeren met het samenstellen van een haalbaar programma.

Studenten kunnen na de examenperiode hun examens inkijken. Indien ze twijfels hebben over het traject dat ze hebben gekozen of denken een verkeerde studiekeuze te hebben gemaakt, kunnen ze een gesprek aanvragen met de studie- en trajectbegeleiders, of de medewerkers van het Centrum voor Studentenbegeleiding en -Voorzieningen (CSB&V).

De docenten spelen een erg belangrijke rol in de vakinhoudelijke studiebegeleiding. De aanspreekdrempel is laag, en er is uitgebreide ruimte voor persoonlijk contact tussen docenten en studenten. Studenten en alumni, zo hoorde de commissie tijdens de gesprekken, zijn zeer positief over dit aspect van de studiebegeleiding. De commissie is van oordeel dat deze dienstverlening zeker in een grote opleiding als de Handelswetenschappen/TEW geenszins vanzelfsprekend is. Ook de begeleiding van de studenten in hun leerproces, onder meer via portfolio, vond de commissie adequaat uitgebouwd.

De opleiding organiseert daarnaast ook andere begeleidingsactiviteiten, die de overgang naar het academisch hoger onderwijs moeten bevorderen. Zo kunnen studenten die onvoldoende voorkennis hebben voor bepaalde (wiskundige en statistische) opleidingsonderdelen instappen in plustrajecten, waarbij ze extra lessen krijgen om de probleemopleidingsonderdelen in te oefenen. Een andere optie zijn de leergroepen, die zorgen voor een meer persoonlijke coaching. De docent of coach helpt de studenten door ze extra oefeningen te geven en helpt hen ook de nodige studievaardigheden onder de knie te krijgen. Er worden proefexamens georganiseerd (zie ook facet 2.7.) en studenten die als taalzwak uit een screening komen, moet verplichte remediëringssessies volgen. Voorbeelden zijn leergroepen, proefexamens en taalbegeleiding. Eerstejaarsstudenten uit de opleiding Business Administration, avondstudenten Handelswetenschappen en studenten van het schakelprogramma kunnen bovendien een zomercursus Wiskunde volgen, alvorens met de opleiding te beginnen.

De opleiding schenkt in het kader van de studievoortgangsbewaking bijzondere aandacht aan studenten met problematische studieduurvertraging. Studenten die minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten

behalen, worden als risicostudenten beschouwd. Ze kunnen ze zich alleen opnieuw inschrijven nadat ze verplicht advies van een studentenbegeleider van het CSB&V hebben ingewonnen en hebben deelgenomen aan een sessie van het CSB&V, die onder andere problematisch uitstelgedrag bespreekt. Indien studenten een tweede keer minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten behalen, wordt de herinschrijving geweigerd. Ook op het niveau van aparte opleidingsonderdelen wordt de studie-efficiëntie opgevolgd en worden remediërende acties opgezet. Als een student zich de derde keer inschrijft voor een bepaald opleidingsonderdeel, zal de opleiding naar de studie-efficiëntie in andere opleidingsonderdelen kijken. Indien die op niveau zit, is er geen probleem. Voor een vierde keer inschrijven, gaat echter niet. De commissie vindt dit een goed initiatief, aangezien de eerste signalen van uitstelgedrag, als gevolg van de flexibilisering van het hoger onderwijs, aan de oppervlakte komen. De commissie vraagt zich tegen die achtergrond af in hoeverre de opleiding en de faculteit zullen kunnen blijven werken met een aanbod van studiebegeleiding dat grotendeels vrijblijvend is.

Voor de psychologische begeleiding, begeleiding van studenten met functiebeperking (dyslexie, chronische ziekte enzovoort), vakoverschrijdende studeervaardigheden, exitgesprekken en registratie van de oorzaken van afhaken, (her)oriëntering en de zorg voor de gezondheid van de student kunnen studenten terecht bij het CSB&V.

De ombudsdienst heeft een bredere taakstelling dan een specifieke betrokkenheid bij examenproblematiek. De dienst signaleert en begeleidt ook vragen en problemen met betrekking tot onderwijsverstrekking en -organisatie die tijdens het academiejaar rijzen. De HUB heeft er bovendien voor gekozen om te werken met een opleidingsonafhankelijke ombudspersoon, omdat deze meer slagkracht geeft aan de ombudsfunctie. De commissie ondersteunt deze keuze. Tijdens de gesprekken haalde de ombudspersoon de goede samenwerking met de docenten van de faculteit Economie & management aan.

De commissie heeft eveneens vastgesteld dat er een uitgebreide set van voorzieningen is voor de begeleiding van binnenkomende buitenlandse studenten. Ze kunnen gebruikmaken van een onlineapplicatie voor de keuze van hun opleidingsonderdelen. Via een systeem van buddies probeert men bovendien de sociale integratie van de internationale studenten te vergemakkelijken.

Ook uitgaande studenten worden goed begeleid. De commissie is opgetogen over de beurs die jaarlijks wordt georganiseerd om de partnerinstellingen te presenteren en waar de studenten direct met inkomende studenten uit de partnerinstellingen kunnen praten. Daarnaast zorgt de opleiding voor een goede ondersteuning bij het samenstellen en goedkeuren van het pakket van opleidingsonderdelen dat de student in het buitenland zal volgen.

De commissie kon tijdens de gesprekken waarnemen dat de verschillende aspecten van de studiebegeleiding goed gekend zijn bij de studenten. Vanaf de infodag worden de studenten op de hoogte gesteld van het functioneren, en ook op intranet staat alle nuttige informatie. De commissie kan het bovendien erg appreciëren dat op diverse zichtbare plaatsen wordt gecommuniceerd over de diensten van het CSB&V.

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

/

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

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen:	voldoende
facet 4.2, studiebegeleiding:	excellent

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

## Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van mening dat het systeem van interne kwaliteitszorg, dat de opleiding Handelswetenschappen / TEW / Business Administration en de faculteit Economie & management hanteren, zeer goed uitgewerkt is. Het systeem is ISO9001:2008-gecertificeerd en is gestoeld op de principes van integrale kwaliteitszorg. Naast de externe ISO-audits worden ook interne audits structureel ingepland.

De commissie kon in de documenten kennismaken met de doelstellingen van de HUB voor de interne kwaliteitszorg, namelijk verbetering en verankering van de onderwijskwaliteit en verantwoording over de performantie. Het kwaliteitsbeleid van de HUB wordt instellingsbreed ondersteund door de cel Kwaliteitszorg, met aan het hoofd de directeur Onderwijs & kwaliteit. Ze ondersteunt in de eerste plaats de analyse en opvolging van de meetresultaten, de communicatie over kwaliteitsafspraken, de coördinatie van interne en externe audits (ISO 9001), en de voorbereidingen van zelfevaluaties en visitaties. Nog op instellingsniveau bevindt zich de cel Statistische analyses en metingen (STAM), die meetinstrumenten ontwikkelt, kwaliteitsmetingen ondersteunt, analyseert en rapporteert aan de betrokken opleidingen. Daarnaast bestaan op instellingsniveau verschillende projectgroepen rond specifieke thema's die met kwaliteitszorg te maken hebben.

Op faculteitsniveau is er een coördinator Onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, die verantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg van de opleiding Handelswetenschappen/TEW/Business Administration. Hij voert op het niveau van de opleiding de kwaliteitsmetingen en -audits uit, en volgt bovendien de verbeteringsacties op. Hij rapporteert hierover aan de POC Handelswetenschappen/TEW/Business Administration, waarvan hij ook deel uitmaakt. Hij vertegenwoordigt de opleiding bovendien in de cel Onderwijsontwikkeling & kwaliteitszorg op instellingsniveau. De commissie apprecieerde dat de faculteit recent ook een analyseteam Economie & management heeft gecreëerd, om de beleidsondersteunende functie van de vele kwaliteitsmetingen verder te ondersteunen.

Tijdens de visitatie kreeg de commissie een goed overzicht van het uitgebreide instrumentarium van evaluatiemethoden waarover de opleiding beschikt, waarbij nagenoeg alle aspecten van de opleiding periodiek worden geëvalueerd. De commissie kon vaststellen dat de cel STAM waakt over de validiteit van de gebruikte instrumenten.

Het personeel wordt elke vier jaar bevraagd in de enquête over de arbeidsbeleving, en om de drie jaar in de interne en externe ISO9001-audits. Ook voor de PROSE-accreditatiescan, die telkens voorafgaat aan het opstellen van het zelfevaluatierapport, wordt een beroep gedaan op het personeel. De evaluatie van het curriculum is hierin de prioriteit.

De studenten worden vierjaarlijks bevraagd over de kwaliteit van de opleiding in de 'kwaliteitsbarometer', waarin vooral de tevredenheid over het onderwijsaanbod en de dienstverlening wordt bevraagd. Elk jaar moeten ze ook hun mening geven over het didactische handelen van de docenten in de EVADIHA-enquête. Hierbij worden elk jaar combinaties van docenten/opleidingsonderdelen geëvalueerd. Nieuwe docenten en nieuwe opleidingsonderdelen worden daarbij de eerste twee jaar jaarlijks bevraagd. De opleidingsonderdelen worden nadien per modeltraject om de drie jaar bevraagd. De studielast wordt gemeten via studietijdmetingen in de

verschillende opleidingsjaren; er is voor elke opleidingsfase minstens één meetmoment elke acht jaar. De studenten worden ook jaarlijks bevestigd over een aantal diversiteitskenmerken en worden betrokken bij de PROSE-accreditatiescan, een online-vragenlijst, aangevuld met focusgroepgesprekken over de belangrijkste onderwerpen van het accreditatiekader.

De alumni worden anderhalf jaar na het afstuderen bevestigd over de kwaliteit van de opleiding, de eigen studiekeuze en de loopbaan. Ook hun competentieniveau en de aansluiting van de bereikte competenties met de gevraagde competenties in het werkveld worden expliciet bevestigd. Via de resonantieraad krijgt de opleiding informatie van externe deskundigen over de finaliteit van de opleiding, de curriculumvernieuwing en lopend onderzoek.

Bovendien kan elke student of elk personeelslid van de HUB terecht op de onlinemodule 'Wat kan beter?', voor klachten over zowel thema's die de hele hogeschool aanbelangen als over opleidingsgerelateerde onderwerpen. Bedoeling is om snel acute problemen te detecteren, om ze vervolgens op het juiste niveau (instelling, faculteit, opleiding) te kunnen opvolgen.

De meetresultaten worden op het intranet ter beschikking gesteld en kritische kwaliteitsindicatoren, zoals onder andere onderwijsrendement, praktijkgerichtheid, academische gerichtheid, internationalisering, studietijd, studiebegelding, enz., worden gebundeld in scorecards. De commissie apprecieert dat de opleiding aandacht heeft voor nieuwe indicatoren om in het huidige flexibele onderwijssysteem de studievoortgang te kunnen evalueren. Wel mist de commissie op het niveau van de opleidingsonderdelen cursusedossiers, waarin doelstellingen, toetsmatrizen, resultaten van metingen en reflectie worden opgenomen en die volgens de commissie voor de interne kwaliteitszorg een duidelijke meerwaarde inhouden.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding voor een aantal indicatoren werkt met streefcijfers, die werden bepaald op basis van vergelijkingen met andere opleidingen uit de instelling of met vergelijkbaar cijfermateriaal uit andere instellingen. Voor de EVADIHA-enquête bijvoorbeeld wordt een score van 3,5/5 als richtinggevend beschouwd. Een score lager dan 2,75 impliceert dat de docent zal worden uitgenodigd bij de decaan voor een gesprek.

De commissie is onder de indruk van het systeem van interne kwaliteitszorg, maar wenst de opleiding en de faculteit wel te wijzen op het gevaar dat de procedures te ver worden doorgetrokken en dat de kwaliteitszorg eerder procedureel dan inhoudelijk wordt. De commissie zag echter tijdens de visitatie dat de opleiding en faculteit ruimte laten voor onderwijsinnovaties die zich in een incubatieperiode bevinden. In het avondtraject, waar gewerkt wordt met afstandsonderwijs, heeft de opleiding er bewust voor gekozen om een aantal evaluaties niet af te nemen, net om te vermijden dat aantal docenten remmingen ondervinden om te worden afgerekend op aantal 'innovatiefasen'.

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

De commissie raadt de opleiding aan cursusedossiers op te stellen ten behoeve van de kwaliteitszorg, met daarin per opleidingsonderdeel doelstellingen, toetsmatrizen, resultaten van metingen, reflectie.

## Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

### Beoordelingscriterium:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie is van mening dat de opleiding zowel in de procedures als in de praktijk erg verbeteringsgericht is en is van oordeel dat op dit vlak echt sprake is van een lerende organisatie, die voortdurend op zoek is naar verbetering en niet bang is om uit haar fouten te leren. De resultaten van de metingen, zo constateerde de commissie, worden structureel behandeld in de verschillende overlegorganen van de opleiding, zoals de POC en de leerlijncommissies, waarbij er duidelijke procedure-eigenaars worden aangeduid. De verbeteringsacties worden verder ook aangestuurd door het strategie- en werkingsplan van de HUB, dat per opleiding en per dienst taken formuleert waar duidelijke, toetsbare indicatoren aan zijn gekoppeld en waarvoor concrete deadlines worden vooropgesteld. Bovendien wordt aan het einde van elk academiejaar het voorbije academiejaar geëvalueerd op basis van de strategie- en werkingsrapporten. Vertrekkend van de analyse die daar gebeurt, werkt de decaan per opleiding, in overleg met de POC en leerlijncommissie, taakstellingen uit, die worden goedgekeurd op een strategietweedaagse die plaatsvindt voor de start van het academiejaar.

De PDCA-cyclus is naar het oordeel van de commissie in de opleiding goed zichtbaar aanwezig. Er worden duidelijke doelstellingen geformuleerd, activiteiten ontplooid en resultaten geëvalueerd, en waar nodig wordt bijgestuurd en worden verbeteringen verankerd. In de documenten vond de commissie een overtuigend overzicht van hoe minder goede meetresultaten leiden tot acties. Voorbeelden van recente initiatieven zijn onder andere het opstellen van richtlijnen om op de ECTS-fiches beter te communiceren over de start- en einddatum van projecten ter bevordering van de studeerbaarheid; het aanpassen van de organisatiestructuur van de faculteit; het ontwikkelen van een instrument om de businessoriëntatie van de opleiding te monitoren; het opstarten van een afstudeerrichting International relations in de opleiding Business Administration na klachten van de studenten over het gebrek aan keuzemogelijkheden op dit vlak.

De commissie kon in de documenten lezen dat de streefdoelen die in het verleden werden opgesteld, door de opleiding goed worden opgevolgd. Doorheen de zelfstudie en ook tijdens de gesprekken werd heel openlijk gecommuniceerd over de metingen die in het verleden zijn gebeurd, en de eraan gekoppelde verbeteringsacties. Ook tijdens de gesprekken kreeg de commissie de stellige indruk dat de opleiding mogelijke probleempunten in het vizier heeft en eraan werkt indien nodig.

De commissie kreeg ook inzage in een zeer gedetailleerd overzicht van de opvolging van de vorige visitatie en kon ook hier zien dat deze opvolging erg gedegen is gebeurd. Hierin vond de commissie nog enkele attentiepunten waarvan niet duidelijk is of ze daadwerkelijk zijn verbeterd, zoals het wegwerken van overbelasting, het promoveren van verdere zelfstudie en beleidsaandacht voor de redenen voor drop-out in het eerste jaar. Daarnaast waren er ook attentiepunten die nog niet zijn opgelost, zoals het vereenvoudigen van de organisatie en het bevorderen van uitwisselingen van studenten en docenten. De commissie raadt de opleiding aan explicieter over deze opvolging te communiceren, aangezien dit de monitoring ten goede komt.

Tegen die achtergrond verwonderde het de commissie dat in de zelfstudie de aandachtspunten en operationele doelstellingen, die in het zelfevaluatiemoment steeds aan bod komen, ondermaats werden uitgewerkt. De commissie had hier gehoopt een meer kritische evaluatie te vinden, die meer ingaat op de specificiteit van elke opleiding in de faculteit Economie & management.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan nog explicieter te communiceren over de opvolging van de aandachtspunten, die bij interne en externe evaluaties aan de oppervlakte komen.

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

#### **Beoordelingscriterium:**

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van oordeel dat er een grote betrokkenheid is van alle mogelijke doelgroepen bij de kwaliteitszorg.

De personeelsleden van de instelling worden bij de kwaliteitszorg betrokken via de agendering van thema's op vergaderingen van de POC's en de leerlijncommissies. Rond bepaalde thema's worden projectgroepen opgericht. Daarnaast beoogt de opleiding om personeelsleden 'eigenaarschap' te geven, waarbij bepaalde personeelsleden expliciet worden aangewezen om bepaalde dossiers op te volgen. Tijdens de gesprekken gaven de docenten aan dat de korte afstand tussen de docenten ervoor zorgt dat ze ook op informele wijze bij het kwaliteitsbeleid betrokken zijn. Uit de documenten kon de commissie vaststellen dat 9,6% van de docenten van de opleiding Handelswetenschappen/TEW zich als een voortrekker inzake kwaliteitszorg beschouwt, 57,7% als een meewerker en 32,9% als een meeloper. 82,2% neemt hierbij een neutrale tot enthousiaste houding aan. Bij de docenten van de opleiding Business Administration is 6,7% een voortrekker, 50% een meewerker en 43,3% een meeloper. 56,7% neemt hierbij een positieve tot neutrale houding aan.

De studenten worden structureel betrokken bij de kwaliteitszorg. Zo worden de studenten vertegenwoordigd in de verschillende beleids- en overlegorganen van de opleiding. Bovendien is de studentenraad eigenaar van een aantal taakstellingen van het strategie- en werkingsplan. De commissie merkte tijdens de gesprekken op dat niet alle studenten goed op de hoogte zijn over de werking van de studentenraad en wie hun studentenvertegenwoordigers zijn. De commissie is van mening dat de opleiding hier nog aan kan werken, maar stelde tijdens de gesprekken ook vast dat de leden van de studentenraad van deze problematiek ook op de hoogte zijn en van nieuwe media gebruik maken om meer bekendheid te krijgen.

De alumni worden anderhalf jaar na afstuderen bevestigd. Daarnaast biedt de opleiding verschillende mogelijkheden tot netwerking. De alumnivereniging werd recent opgestart, en de commissie meent dat het bestaan van deze vereniging beter moet worden benut om de betrokkenheid van alumni te vergroten.

Betrokkenheid van het werkveld wordt vormgegeven door enerzijds het contact met gastdocenten en anderzijds de inbreng van de resonantieraad, die jaarlijks samenkomt. De commissie is tevreden over het bestaan van deze resonantieraad, en stelde vast dat de vertegenwoordigers van het werkveld één vergadering per jaar voldoende vinden.

De commissie heeft vastgesteld dat de resultaten van de bevestiging worden teruggekoppeld naar de betrokkenen. Voor personeelsleden worden persoonsonafhankelijke gegevens op het internet geplaatst en worden de resultaten ook in de verschillende gremia besproken. De studentenvertegenwoordigers krijgen volledig inzicht in de resultaten, al wordt niet aan alle studenten structureel teruggekoppeld. Dit is een expliciete keuze van de



opleiding, waar de commissie zich wel in kan vinden, aangezien de studenten via hun vertegenwoordiging wel de vinger aan de pols kunnen houden. In de documenten stelde de commissie vast dat de tevredenheid over de participatie door de studenten in de afgelopen jaren geleidelijk aan toeneemt.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 6 Resultaten

### Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de alumni, het werkveld en de studenten zich erg tevreden tonen over het bereikte professionele en academische eindniveau van de opleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld benadrukten dat de combinatie van businessgerichtheid en academische fundering zorgt voor een interessant profiel van afgestudeerden, die bovendien direct inzetbaar zijn. De commissie beschouwt de tevredenheid van het werkveld en de afgestudeerden over de opleidingen als positieve indicatoren omtrent het gerealiseerde niveau.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding op verschillende manieren nagaat of ze haar doelstellingen ook werkelijk bereikt. Zo bekijkt de opleiding of het werkveld en de alumni de beoogde doelstellingen als belangrijk beschouwen en of deze doelstellingen door de opleiding bereikt werden. Uit de gegevens blijkt dat zowel de resonantieraad als de alumni de competenties in hun algemeenheid valideren, al valt bij de afgestudeerden het grote aandeel respondenten op dat de wiskundige en statistische competenties als minder belangrijk voor het werkveld beschouwt. In de meest recente alumnibevraging valt bovendien op dat de alumni Business Administration enerzijds de talencompetenties belangrijker achten dan de medestudenten van de Handelswetenschappen/TEW. Anderzijds springt in het oog dat ze minder belang hechten aan de competenties rond projectmatig werken en het kritisch evalueren van het algemeen economisch beleid en het economische beleid van ondernemingen. Voor de meeste competenties die in de enquête bevraagd worden, geven 80-90% van de alumni aan dat ze de competenties als verworven beschouwen. Enkel voor de IT-en talencompetenties liggen deze cijfers wat lager (respectievelijk op 75,7% en 65,2%).

Ook de kwaliteit van de masterproef vindt de opleiding een belangrijke indicator van het gerealiseerde niveau. De opleiding ziet de strenge kwaliteitseisen van de masterproef en de externe appreciatie die masterproeven krijgen, bijvoorbeeld in de vorm van tevredenheid van opdrachtgevers of het doorsijpelen van resultaten of proeven naar de wetenschappelijke literatuur, als belangrijke indicator van de kwaliteit ervan. De commissie heeft zelf ook de masterproeven kunnen inkijken en vond het gemiddelde niveau van de masterproeven aan de maat. Tegelijkertijd zag ze dat er nog veel variatie is in de kwaliteit van de masterproeven. De commissie is van mening dat de opleiding dringend werk moet maken van de kwaliteit van die proeven die zich onder de mediaan bevinden.

De alumni vinden snel werk en stromen ook makkelijk door naar beleidsondersteunende functies, zo blijkt uit de documenten en de gesprekken met de alumni. De afgelopen jaren zijn bovendien enkele van de eigen afgestudeerden aan een doctoraat begonnen. In de documenten vond de commissie verschillende initiatieven van de HUB die erop gericht zijn de stap naar de arbeidsmarkt voor de studenten vlot te laten verlopen. De instelling voorziet brochures over de sociaal-juridische aspecten van de overstap van het studentenstatuut naar het werknemersstatuut, en houdt afgestudeerden via de website van de hogeschool op de hoogte van vacatures. In het masterjaar worden studenten uitgenodigd om deel te nemen aan sollicitatietrainingen. In de faculteit Economie & management vindt bovendien jaarlijks een jobbeurs plaats.

Op het vlak van realisaties inzake internationalisering sluit de commissie zich aan bij de opmerking van de opleiding dat de belangrijkste realisatie op dit vlak de uitbouw van de opleiding Business Administration is. Daarnaast zag de commissie dat de opleiding gebruik kan maken van een groot aantal partners voor uitwisselingen en dat deze grote kwantiteit ook gescreend is op kwaliteit. Wel heeft de commissie vastgesteld dat het aantal inkomende en uitgaande studenten niet in balans is. De hele faculteit Economie & management tekent een internationale instroom (in het kader van uitwisselingen) op van 100 à 150 studenten. In het academiejaar 2011-2012 zijn er 45 uitgaande uitwisselingsstudenten in de bachelor- en masteropleiding Handelswetenschappen. Dit is weliswaar een stijging tegenover het academiejaar 2007-2008, toen dit er nog 35 waren, maar de commissie blijft dit aantal eerder laag vinden. In 2011 zal 21% van de afgestudeerde Bachelors Handelswetenschappen/TEW een buitenlandervaring hebben gehad, waarmee de 20%-doelstelling is behaald. Voor de masteropleiding waren dit 9,4% van de afgestudeerden. Dat dit percentage lager uitvalt, heeft ermee te maken dat ook de studenten die via het schakelprogramma zijn ingestroomd, worden meegerekend. Zij hebben in de bachelorjaren niet de mogelijkheid hebben gehad om binnen Handelswetenschappen een internationale ervaring op te doen. Voor de opleiding Business Administration hadden in 2011 57,1% van de afgestudeerde Bachelors een uitwisseling gedaan, en bijna 20% van de Masters.

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

De commissie raadt de opleiding aan te zoeken naar manieren om tot minder spreiding in het niveau van de masterproeven te komen.

#### **Facet 6.2 Onderwijsrendement**

##### **Beoordelingscriteria:**

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

**Oordeel van de visitatiecommissie:**     **goed (HW)**  
  **voldoende (ABA)**

#### **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 de 45 en de 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.

Van de startende studenten van de opleiding Handelswetenschappen, dit wil zeggen de studenten die in het betreffende academiejaar nog geen 60 studiepunten hebben verworven, haalde in het academiejaar 2008-2009 22,8% een studie-efficiëntie van 0-25% (20,6% bij de generatiestudenten), terwijl 15,5% te situeren was tussen de 25 en de 50% studie-efficiëntie (17,1% bij de generatiestudenten); 20,7% zat tussen de 50 en de 75% (19,5% bij de generatiestudenten) en 29,7% van deze studenten slaagde voor tussen de 75 en 100% (28,4% bij de generatiestudenten) van de opgenomen credits. Een kleine minderheid van de beginnende studenten slaagde voor alle opgenomen credits. In het academiejaar 2008-2009 waren dit 11,2% van de studenten (14,4% bij de generatiestudenten).

Wat de opleiding Business Administration betreft, behaalde in het academiejaar 2008-2009 32,5% van de beginnende studenten een studie-efficiëntie tussen de 0 en de 25% (33,3% bij de generatiestudenten), terwijl

23,9% van deze studenten zich in de categorie van 25-50% bevond (24,6% bij de generatiestudenten). 15,4% kon een efficiëntie van 50-75% voorleggen (3,5% bij de generatiestudenten) en 14,5% slaagde voor tussen de 75-100% van de opgenomen credits (21,1% bij de generatiestudenten). 13,7% van deze beginnende studenten behaalde alle opgenomen credits (17,5% bij de generatiestudenten).

De commissie heeft vastgesteld vast dat de studie-efficiëntie van de studenten verbetert naarmate ze in het traject vorderen. Van wie in het academiejaar in de opleiding Handelswetenschappen/TEW 2008-2009 reeds tussen de 60 en de 120 credits had verworven, haalde 66,1% een studie-efficiëntie van meer dan 75% (tegenover 40,9% bij de beginnende studenten). Datzelfde academiejaar bedroeg dit voor de groep die reeds tussen de 120 en de 180 credits had behaald, 73,6%. In de master bedroeg dit aandeel 65,2%. Dit ligt iets lager dan in het laatste bachelorjaar, maar het valt op dat 38,5% van de studenten alle opgenomen studiepunten behaalde.

In de opleiding Business Administration valt een gelijkaardige evolutie op te tekenen. Van wie in academiejaar 2008-2009 al 60-120 studiepunten had opgenomen, haalde 58,2% een studie-efficiëntie van meer dan 75% (tegenover 28,2% bij de beginnende studenten). Nog in het academiejaar 2008-2009 haalde van de groep die reeds tussen de 120 en de 180 credits had behaald, 47,6% van de studenten een studie-efficiëntie hoger dan 75%. In de masteropleiding bedroeg dit aandeel in dit academiejaar 62%.

De commissie zag tijdens het visitatiebezoek dat de opleiding ook werkt met alternatieve cijfers om de studierendementen in kaart te brengen, namelijk door de gemiddelde slaagpercentages te berekenen voor alle opleidingsonderdelen van een bepaald opleidingsjaar. In de documenten kon de commissie vaststellen dat een licht dalende tendens op te tekenen valt inzake het onderwijsrendement van het masterjaar, een tendens die de opleiding toeschrijft aan de academisering. De gemiddelde slaagpercentages voor alle opleidingsonderdelen per opleidingsjaar lag in het academiejaar 2010-2011 op ongeveer 59, 72 en 83% voor respectievelijk het eerste, het tweede en het derde bachelorjaar. Voor de master bedroeg dit 82% en voor het schakelprogramma ongeveer 67%. De cijfers voor de opleiding Business Administration liggen, gezien de specificiteit van de instroom, lager: 46, 51 en 66 % voor de eerste drie bachelorjaren en 75% voor de master. Er kan een licht dalende tendens worden vastgesteld in de bachelorjaren, maar niet in het masterjaar.

De commissie is van mening dat het onderwijsrendement voor het eerste bachelorjaar van de opleiding Handelswetenschappen/TEW op een aanvaardbaar niveau is. Het rendement voor de andere bachelorjaren en voor de masteropleiding vindt de commissie goed en de commissie kon vaststellen dat ze stabiel blijven. De commissie is van mening dat het feit dat de rendementscijfers op het niveau van tweede en derde bachelor hoger liggen dan voor het eerste bachelorjaar, impliceert dat de selectie in het eerste bachelorjaar op een goede manier is verlopen. Bovendien stelde de commissie vast dat de opleiding er bovendien alles aan doet om het rendement van de opleidingen te verbeteren (zie ook facet 4.2.).

Het onderwijsrendement dat de opleiding Business Administration kan voorleggen, is voor alle opleidingsjaren beduidend lager dan in de opleiding Handelswetenschappen/TEW. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat dit te maken heeft met de heterogene groep die in deze opleiding instroomt. Aangezien er in Vlaanderen geen professionele hogeschoolopleiding aanwezig is, die het de studenten mogelijk maakt zich te heroriënteren, blijven studenten soms langer dan aangewezen de opleiding volgen, zeker nu flexibele trajecten tot de mogelijkheid behoren. De commissie is van mening dat de opleiding aan dit fenomeen blijvend aandacht moet besteden.

Uit de aangeleverde gegevens kon de commissie opmaken dat het overgrote gedeelte van de studenten zijn masterdiploma na één jaar behaalt. De gemiddelde studieduur voor het masterdiploma lag in het academiejaar 2009-2009 rond de 1 jaar en 4 maanden, maar de commissie stelde in de documenten eveneens vast dat bijna 5% van de studenten het masterdiploma pas na drie jaar behaalt. Er is een niet onbelangrijk deel van de studenten dat twee jaar doet over de master. Dit is enerzijds te wijten aan studenten die al opleidingsonderdelen van de master opnemen terwijl ze de bachelor nog moeten afronden. Pas in een tweede jaar nemen ze de overige opleidingsonderdelen van de master op en doen ze hun masterproef. Anderzijds stellen ook heel wat

studenten met een modeltraject de verdediging van de masterproef uit naar de tweede zittijd of zelfs naar januari van het volgende academiejaar.

De opleiding gaat ook na of er studenten uitvallen tijdens de opleiding. In de cijfergegevens wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds afhakers en anderzijds uitstellers. Afhakers zijn studenten die zich hebben ingeschreven voor een diplomacontract, maar hun jaarprogramma niet finaliseren of zich officieel uitschrijven. In het academiejaar 2010-2011 waren er in de bacheloropleiding 6,6% afhakers, terwijl dit aandeel in de masteropleiding 1,6% bedroeg. Voor de opleiding Business Administration zijn die aantallen respectievelijk 4,9 en 3,3%.

Uitstellers zijn studenten die aan geen enkel examen deelnemen, maar zich nooit officieel hebben uitgeschreven of hun jaarprogramma wel hebben voltooid. Het uitstelgedrag ligt in de bacheloropleiding Handelswetenschappen /TEW erg laag: in het academiejaar 2010-2011 waren 1,8% van de bachelorstudenten uitstellers. Voor de masteropleiding bedroeg dit aandeel 10,6%. Voor de opleiding Business Administration ligt het op 7,8% voor de bachelor en rond de 7,3% voor de master.

De opleiding brengt ook het uitstelgedrag met betrekking tot de masterproef in kaart. Vaststelling is dat een groeiend aantal studenten de verdediging van de masterproef uitstelt tot de septemberzittijd of zelfs de januarizittijd het jaar nadien. Terwijl bij de Handelswetenschappen nog steeds een meerderheid van de studenten de masterproef in de junizittijd verdedigen, is dit bij de Business Administration anders: daar verdedigt ruim 70% later dan de junizittijd.

De hogeschool werkt momenteel aan nieuwe indicatoren om de studieduur en doorstroom van studenten na de flexibilisering beter in kaart te brengen, een initiatief dat de commissie erg apprecieert. Deze nieuwe indicatoren zijn de studie-efficiëntie van generatiestudenten, de studie-efficiëntie van herinschrijvers, de cumulatieve studie-efficiëntie van afgestudeerden en het studiepuntenoverschot van de afgestudeerden.

In de nieuwe indicatoren wordt de studie-efficiëntie van generatiestudenten onderscheiden van de studie-efficiëntie van herinschrijvers. Herinschrijvers zullen worden onderverdeeld in vier categorieën, waarbij gekeken wordt naar het studierendement van een student over twee jaar heen, waarin hij 75 procent van de opgenomen studiepunten moet behalen. Hieruit volgend worden vier typen van studenten beschreven. Type I-studenten hebben in de twee opeenvolgende academiejaren een studierendement behaald van minstens 75 procent van de opgenomen credits en vormen dus geen probleem. Type II-studenten daarentegen haalden die twee opeenvolgende academiejaren geen enkele keer 75 procent van de studiepunten waar ze zich voor inschreven. Dit type student moet dus verder worden opgevolgd. Type III-studenten behaalden in het vorige academiejaar de vooropgestelde 75 procent niet, maar doen dat in het huidige academiejaar wel. Type IV-studenten maken een omgekeerde beweging: vorig jaar haalden ze de 75 procent wel; dit jaar doen ze dat niet. Ook zij behoeven verdere opvolging. Deze typologie zal het voor de opleiding in de toekomst mogelijk moeten maken sneller in te grijpen in het geval van problematische studieduur en -efficiëntie.

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

De commissie adviseert de opleiding om het ingeslagen pad inzake eenduidige en goed hanteerbare indicatoren van studie-efficiëntie verder te volgen en de langere studieduur van studenten blijvend te analyseren. De commissie beveelt aan om maatregelen te bedenken opdat de groeiende verlenging van de studieduur niet onacceptabel lang wordt.

Het is aan te bevelen om tijdig in het eerste jaar studenten met tegenvallende studieprestaties te identificeren en gericht, desnoods niet-vrijblijvend, te begeleiden. Gezien het relatief lage rendement van de opleiding Business Administration zou de opleiding na kunnen denken over het gebruik van meer selectieve toelatingsvoorwaarden voor aankomende studenten.

Het opvallende uitstelgedrag rondom het inleveren van de masterproef in de opleiding Business Administration verdient extra aandacht. Dit kan in de vorm van aangescherpte procedures voor de masterproeve of intensievere begeleiding en toetsing op voortgang.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1, gerealiseerd niveau:	voldoende
facet 6.2, onderwijsrendement:	goed (HW)
	voldoende (ABA)

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

## Globaal oordeel

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

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

De opleiding heeft als voorbereiding op de visitatie een ZER ingediend dat goed gestructureerd en op vele vlakken overtuigend was. Voor wat een aantal andere onderwerpen betreft vond de commissie in het ZER een aantal onduidelijkheden, die ook na lectuur van de uitvoerige bijlagen niet helder werden. De extra informatie en documenten die de commissie opvroeg, werden door de opleiding echter snel en adequaat aangeleverd. Ook vond de commissie het zelfkritische gehalte van het 'zelfevaluatiemoment' in het ZER soms niet uitgebreid genoeg. Dit vindt de commissie merkwaardig, aangezien uit de gesprekken duidelijk werd dat deze zelfkritische houding in de opleiding wel degelijk aanwezig is.

Op basis van de oordelen over:

onderwerp 1, niveau en oriëntatie:	voldoende
onderwerp 2, programma:	voldoende
onderwerp 3, personeel:	voldoende
onderwerp 4, voorzieningen:	voldoende
onderwerp 5, interne kwaliteitszorg:	voldoende
onderwerp 6, resultaten:	voldoende

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

Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HUB Hogeschool-Universiteit Brussel**

- academische bacheloropleiding Toegepaste economische wetenschappen
- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- academisch gerichte bacheloropleiding Business Administration
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Accountancy
  - afstudeerrichting Bedrijfsmanagement & ondernemerschap
  - afstudeerrichting Business information management
  - afstudeerrichting Finance & risk management
  - afstudeerrichting Fiscale wetenschappen
  - afstudeerrichting Human resource management
  - afstudeerrichting Internationale betrekkingen
  - afstudeerrichting Marketing management
- masteropleiding Business Administration
  - afstudeerrichting International business management
  - afstudeerrichting Business information management
  - afstudeerrichting International relations



## Thomas More Antwerpen

### **Algemene toelichting bij de academische bachelor- en masteropleiding in de Handelswetenschappen aan Thomas More Antwerpen**

De opleiding Handelswetenschappen wordt aangeboden door Thomas More. Deze hogeschool is ontstaan uit de operationele samenwerking tussen Thomas More Mechelen (voorheen Lessius Mechelen) en Thomas More Antwerpen (voorheen Lessius Antwerpen) en maakt deel uit van de Associatie K.U.Leuven. Thomas More biedt zowel professionele opleidingen aan (in de groepen Bedrijf & communicatie, Design & technologie, Onderwijs & vorming en Gezondheid & welzijn), als academische (in de subfaculteiten Handelswetenschappen en Toegepaste taalkunde en in het departement Industriële wetenschappen). Lessius beschikt over acht campussen: drie in Antwerpen, vier in Mechelen en één in Sint-Katelijne-Waver.

De opleiding Handelswetenschappen wordt aangeboden door de subfaculteit Handelswetenschappen. Er wordt een academische bacheloropleiding Handelswetenschappen (180 studiepunten) en een academische masteropleiding Handelswetenschappen (60 studiepunten) georganiseerd. Daarnaast is ook een schakelprogramma Handelswetenschappen voorzien voor professionele bachelors uit het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, en een voorbereidingsprogramma Handelswetenschappen, ten behoeve van studenten met een academische bachelor of master die geen rechtstreekse toegang verleent tot het masterjaar Handelswetenschappen.

Tot het academiejaar 2004-2005 was de opleiding Handelswetenschappen een vierjarige opleiding, die bestond uit twee kandidaats- en twee licentiaatsjaren en die hoofdzakelijk praktijkgericht was. In het kader van de Bama-hervormingen startte de opleiding in het academiejaar 2004-2005 met het eerste bachelorjaar Handelswetenschappen; het masterprogramma werd voor het eerst aangeboden in het academiejaar 2007-2008. In het academiejaar 2006-2007 konden studenten voor het eerst een schakelprogramma volgen en sinds het academiejaar 2011-2012 wordt bovendien een voorbereidingsjaar georganiseerd.

Lessius maakt deel uit van de Associatie K.U.Leuven en de subfaculteit Handelswetenschappen is sinds 2006 lid van de Geïntegreerde Faculteit Economische, Toegepaste Economische en Handelswetenschappen van de associatie. Het Gemeenschappelijk Beheersorgaan van die geïntegreerde faculteit overlegt sinds 2006 over de samenwerking op onderwijsvlak en de begeleiding inzake academisering. Wanneer in 2013 de academische opleidingen integreren in de K.U.Leuven, zal dit gebeuren binnen het kader van deze geïntegreerde faculteiten, die zullen bestaan uit verschillende regionale subfaculteiten. In het vooruitzicht van deze evolutie heeft het departement Handelswetenschappen recent een naamswijziging ondergaan en staat het nu als de subfaculteit Handelswetenschappen bekend.

De opleiding Handelswetenschappen biedt in de master zes afstudeerrichtingen aan: Accountancy en fiscaliteit, Financieel management, Human resources management, Internationaal zakenwezen, Marketing management en Operations management. In het kader van de zelfevaluatie die de opleiding in het kader van de visitatie ondernam, kwam deze laatste opleidingsvariant echter op verschillende vlakken minder sterk naar voren. Daarom zal deze afstudeerrichting vanaf het academiejaar 2012-2013 niet meer worden aangeboden.

Het aantal studenten van de opleiding is in de laatste jaren gestegen. Het aantal generatiestudenten dat instroomde in het eerste bachelorjaar steeg van 173 in het academiejaar 2004-2005 naar 200 in het academiejaar 2010-2011. In het academiejaar 2006-2007, het eerste jaar dat er studenten in alle drie de bachelorjaren zaten, waren er 497 studenten. In het academiejaar 2010-2011 bedroeg dit aantal 622. Het aantal masterstudenten bleef relatief stabiel: van 235 studenten in het academiejaar 2007-2008 naar 228 in het academiejaar 2010-2011. Het schakelprogramma kende daarentegen een sterke stijging: van 131 studenten in het academiejaar 2006-2007 naar 240 in het academiejaar 2009-2010.

## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de academisch gerichte bachelor en master

Beoordelingscriteria academisch gerichte bachelor:

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, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige managementtaken, 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 wetenschappelijke competenties als een onderzoekende houding, kennis hebben van onderzoeksmethoden en –technieken en deze adequaat kunnen toepassen, het vermogen om de relevante data te verzamelen die een oordeelsvorming over maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische vraagstukken kunnen sturen, een appreciatie van de onzekerheid, de ambiguïteit en de grenzen van de kennis en de vaardigheid tot het probleemgestuurd initiëren van onderzoek;
- het begrip van de wetenschappelijk-disciplinaire basiskennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, een systematische kennis van de kernelementen van een discipline met inbegrip van het verwerven van coherente en gedetailleerde kennis deels geïnspireerd door de nieuwste ontwikkelingen van de discipline en een begrip van de structuur van het vakgebied en de samenhang met andere vakgebieden.

Beoordelingscriteria master:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties op een gevorderd niveau als het vermogen om op een wetenschappelijke wijze te denken en te handelen, het om kunnen gaan met complexe problemen, het kunnen reflecteren op het eigen denken en werken en het kunnen vertalen van die reflectie naar de ontwikkeling van meer adequate oplossingen, het vermogen tot het communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten en leken en het vermogen tot oordeelsvorming in een onzekere context;
- het beheersen van algemene wetenschappelijke competenties op een gevorderd niveau als het kunnen gebruiken van methoden en technieken in onderzoek, het kunnen ontwerpen van onderzoek, het kunnen toepassen van paradigma's in het domein van de wetenschappen of kunsten en het kunnen aanduiden van de grenzen van paradigma's, het vermogen tot originaliteit en creativiteit met het oog op het continu uitbreiden van de kennis en inzichten en het samen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving;
- een gevorderd begrip en inzicht in de wetenschappelijk-disciplinaire kennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, inzicht hebben in de nieuwste kennis van het vakgebied of delen ervan, in staat zijn om de wijze waarop de theorievorming beweegt te volgen en te interpreteren, in staat zijn om in een of enkele delen van het vakgebied een originele bijdrage aan de kennis te leveren en het bezitten van specifieke bij het vakgebied horende vaardigheden als ontwerpen, onderzoeken, analyseren en diagnosticeren;
- hetzij het beheersen van de competenties nodig voor het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek of de zelfstandige beoefening van de kunsten op het niveau van een beginnend onderzoeker of kunstenaar, hetzij het beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties nodig voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke of artistieke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie leidt uit de documenten die ze kon inkijken en uit de gesprekken af dat de opleiding Handelswetenschappen van Thomas More de studenten wil voorbereiden op een optimaal en zelfstandig functioneren in het (internationale) bedrijfsleven, en dat ze zich in het bijzonder wil richten op managementgeoriënteerde loopbanen en ondernemerschap. De opleiding streeft in de bachelor een brede, multidisciplinaire bedrijfskundige vorming na, gekoppeld aan specialisatie in een specifiek managementdomein in de master. De opleiding wil hierbij zowel academisch gericht als praktijkgeoriënteerd<sup>1</sup> zijn. In overeenstemming met de onderwijsvisie van Thomas More, wil de opleiding de groeiende zelfstandigheid van de studenten stimuleren, met een toenemende verantwoordelijkheid van de student voor het ontwikkelen van de eigen kennis, vaardigheden en attitudes. Studentgecentreerd en competentiegericht onderwijs staan in deze ambities centraal.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding ervoor heeft geopteerd om de doelstellingen van de opleiding te concretiseren in competentieprofielen. In deze competentieprofielen maakt de opleiding enerzijds een onderscheid tussen het bachelor- en het masterniveau. Anderzijds wordt binnen de profielen conform het decreet gedifferentieerd tussen algemene, algemeen wetenschappelijke en domeinspecifieke competenties.

De commissie kon in de geraadpleegde documenten vaststellen dat Bachelors in de Handelswetenschappen van Thomas More in staat moeten zijn tot kritische reflectie en analytisch probleemoplossend denken. Ze kunnen zelfstandig en in team werken en kunnen schriftelijk en mondeling communiceren in verschillende talen. Ze hebben een ingesteldheid tot levenslang leren, hebben aandacht voor de sociale, ethische en internationale aspecten van bedrijfsvoering en beschikken over een ondernemerschapsattitude. De Bachelor in de Handelswetenschappen kent bovendien de methoden van bedrijfswetenschappelijk onderzoek en kan deze toepassen. Hij heeft inzicht in de wetenschappelijke literatuur, die hij kan verzamelen en interpreteren. De Bachelor in de Handelswetenschappen heeft daarnaast ook inzicht in de economische bedrijfsomgeving en heeft een basiskennis van en inzicht in verschillende managementdomeinen. Deze kennis en inzichten kan hij toepassen voor de oplossing van problemen en de voorgestelde oplossingen kan hij implementeren.

Tijdens de masteropleiding worden deze competenties verder ontwikkeld. De Master in de Handelswetenschappen kan zelfstandig werken en is in staat kritisch te reflecteren vanuit een breder denkkader en over complexere problemen dan voor de Bachelor het geval is. Ook is de Master in de Handelswetenschappen in staat om leiding te geven en is hij innovatie- en verbeteringsgericht. Masters in de Handelswetenschappen kunnen zelf bijdragen aan de kennisontwikkeling in de bedrijfswetenschappen en beschikken over een gespecialiseerde kennis van en inzicht in algemene bedrijfswetenschappelijke methodes. Ze zijn in staat alle fasen van een wetenschappelijk onderzoek uit te voeren, vertrekkend van het formuleren van bedrijfsgerichte onderzoeksvragen tot de communicatie van de resultaten van het eigen onderzoek aan vakgenoten en leken. De Master in de Handelswetenschappen heeft bovendien diepgaande kennis van en inzicht in één specifiek managementdomein via de keuze van een afstudeerrichting: Accountancy & fiscaliteit, Financieel management, Human Resources Management (HRM), Internationaal zakenwezen, Marketing management en Operations management. Daarnaast dient de Master in de Handelswetenschappen ook kennis en inzicht in andere managementdomeinen te verzamelen, om zijn functionele inzetbaarheid te optimaliseren. Masters in de Handelswetenschappen hebben tenslotte een strategisch inzicht en kunnen de opgedane kennis en inzichten voortdurend verruimen en integreren om ze toe te passen voor de oplossing van complexe bedrijfsproblemen.

De commissie vindt de competenties van de opleiding helder en duidelijk geformuleerd en vindt dat de opleiding een goede mix voorziet van academische en praktijkgerichte doelstellingen. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat die mening wordt gedeeld door studenten, docenten, alumni en het werkveld. Wel is het de indruk van de commissie dat de opleiding deze mix van academische en praktijkgerichte doelstellingen, die de

---

<sup>1</sup> Onder praktijkgerichtheid of praktijkoriëntatie verstaat de commissie dat de opleiding naast de academische gerichtheid ook expliciet aandacht besteedt aan het leren beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties die nodig zijn voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De eindkwalificaties van de academisch gerichte opleidingen worden ontleend aan de eisen vanuit de wetenschappelijke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en de praktijk van het beroepenveld. Voor de term praktijkgerichtheid kan businessgerichtheid, beroepsgerichtheid of professionele gerichtheid gelezen worden.

focus van de opleiding vormt, nog beter kan scherpstellen. De goede relatie van de opleiding met het werkveld zou volgens de commissie de opleiding kunnen helpen om de beroepsgerichte en academische eindtermen en competentieprofielen adequater te definiëren (zie ook facet 1.2.).

De commissie kon tijdens het visitatiebezoek verschillende leerresultatenkaders inkijken. Dit maakte het soms moeilijk om in te schatten met welk kader of welk competentieprofiel de opleiding op het ogenblik van het visitatiebezoek concreet werkte. Via de documenten die ze kon raadplegen, kreeg de commissie inzicht in het proces dat de opleiding op dit vlak momenteel doormaakt. Hoewel de commissie begrip heeft voor het feit dat de opleiding zich in een transitiefase bevindt, is ze ook van mening dat er nood is aan duidelijkheid, zelfs in een overgangperiode.

De commissie is van oordeel dat de doelstellingen van de opleiding voldoen aan de decretaal opgelegde voorwaarden op het vlak van niveau en oriëntatie. Ze stelde vast dat voor het opstellen van de competentieprofielen een beroep werd gedaan op de BAMA-profielen, die in de Associatie K.U.Leuven werden uitgewerkt. Binnen de associatie worden deze profielen gebruikt als toetssteen voor het bereiken van de decretale vereisten door de doelstellingen van de opleiding.

Uit de documentanalyse concludeert de commissie dat in de doelstellingen van de opleiding ruimte is voorzien voor academische competenties. Wel vindt ze dat het niveau van de academische component van de doelstellingen van de bachelor- en masteropleiding nog dient te worden opgetrokken. Uit de gesprekken kwam volgens de commissie echter voldoende naar voren dat dit ook werkelijk de ambitie van de opleiding is en dat de opleiding ook een duidelijk beeld heeft van hoe ze aan die opmerking tegemoet kan komen.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat het de ambitie van de opleiding is om zowel onderzoeksgericht als onderzoeksgebaseerd onderwijs te verschaffen. Per afstudeerrichting ondersteunt en voedt een onderzoeksgroep, met verschillende onderzoeksspeerpunten, dit proces. In het vooruitzicht van de integratie van de academische opleidingen van de hogescholen in de universiteit in 2013, zullen op termijn geïntegreerde onderzoekseenheden worden uitgebouwd, die het onderzoek thematisch bundelen. Voor het creëren van een onderzoekscultuur is het de keuze van de Associatie K.U.Leuven om het schaalvoordeel uit te spelen en workshops zo veel mogelijk gezamenlijk te organiseren. Tegelijkertijd is er binnen de opleiding veel informele uitwisseling tussen de docenten en zijn er kleinschalige workshops.

De commissie heeft vastgesteld dat er in de doelstellingen aandacht is voor de internationale dimensie van de opleiding. De Bachelor in de Handelswetenschappen kan zowel schriftelijk als mondeling in verschillende talen communiceren; heeft kennis van en inzicht in macro-economische concepten; heeft inzicht in de complexiteit van het opereren in een internationale omgeving en het belang van ondernemings- en omgevingsfactoren bij het uittekenen van een strategie; en heeft een basiskennis van internationale accountancy en fiscaliteit. In de masteropleiding wordt de internationale component vooral ingevuld door de domeinspecifieke competenties in de afstudeerrichtingen; in de algemene competenties werd geen internationale dimensie opgenomen. Bovendien voorziet de opleiding een afstudeerrichting Internationaal zakenwezen, waarvan de studenten uit andere afstudeerrichtingen ook opleidingsonderdelen kunnen volgen.

De commissie vernam dat zowel docenten, studenten als de vertegenwoordigers van het beroepenveld op de hoogte zijn van de doelstellingen van de opleiding. De studiekeuzers en studenten worden op de hoogte gebracht van de algemene doelstellingen van de opleiding via de programmagids, informatiebrochures, presentaties op infodagen en via de website. De specifieke doelstellingen van de opleidingsonderdelen worden bekendgemaakt in de programmagids en het elektronisch leerplatform Toledo, en worden door de afzonderlijke docenten tijdens de les verduidelijkt. De personeelsleden zijn op de hoogte van de doelstellingen aangezien ze worden toegelicht in de Onderwijscommissie en op de personeelsvergadering.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan, duidelijkheid te verschaffen over de competentieprofielen waarmee de opleiding werkt.

### **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 academisch gerichte bacheloropleidingen en masteropleidingen zijn de eindkwalificaties ontleend aan eisen vanuit de wetenschappelijke en/of artistieke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en voor daarvoor in aanmerking komende opleidingen de praktijk in het relevante beroepenveld.

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

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

De commissie stelde tijdens het bezoek vast dat de opleiding Handelswetenschappen van Thomas More zich momenteel in een transitiefase bevindt, die belangrijke gevolgen heeft voor de domeinspecifieke competenties en de profilering van de opleiding. Ten eerste zorgt de integratiebeweging met de K.U.Leuven ervoor dat de opleiding in de zeer nabije toekomst in één geïntegreerde faculteit zal worden ondergebracht met de opleidingen Toegepaste Economische Wetenschappen van de K.U.Leuven en Handelswetenschappen van de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB). Ten tweede wordt momenteel in de VLIR-VLHORA stuurgroep *Learning outcomes* een gezamenlijk leerresultatenkader opgesteld voor alle opleidingen Handelswetenschappen in Vlaanderen. Ten derde hebben de opleidingen Handelswetenschappen in Vlaanderen ook een aanvraag ingediend om een tweejarige master te kunnen aanbieden.

De commissie constateerde tijdens de visitatie dat de opleiding tegen deze achtergrond momenteel een update van het competentieprofiel voorbereidt, die vooral voor de domeinspecifieke competenties in de master belangrijke wijzigingen inhoudt. De commissie stelde vast dat dit proces gebeurt in overleg met het werkveld in de vorm van afstudeerrichtingspecifieke resonantiegroepen. Tijdens de gesprekken vernam de commissie van de vertegenwoordigers van het werkveld dat ze deze aanpak, die de inbreng van het werkveld kanaliseert, erg appreciëren. Ook de docenten worden volgens de commissie mee betrokken in het vormgeven van de domeinspecifieke competenties. Door hun eigen onderzoek en via hun (internationaal) netwerk helpen zij mee te bewaken dat de opleidingsdoelstellingen voldoen aan de internationale eisen van het vakgebied.

De commissie heeft het leerresultatenkader dat momenteel wordt voorbereid in de VLIR-VLHORA stuurgroep *Learning outcomes* als domeinspecifiek referentiekader overgenomen. De doelstellingen van de opleiding stemmen volgens de commissie weliswaar overeen met het domeinspecifieke referentiekader, maar ze maakt binnen dit brede kader geen expliciete keuzes. Dit acht de commissie gezien de transitiefase waar de opleiding zich in bevindt, problematisch. In een wijzigende onderwijscontext vindt de commissie het cruciaal dat de opleiding een expliciete visie uitwerkt over haar profilering ten aanzien van gelijkaardige binnen- en buitenlandse opleidingen.

De commissie heeft de indruk dat de opleiding te veel alles wil doen: ze wil breed, gespecialiseerd, wetenschappelijk, toegepast, interdisciplinair en praktijkgericht zijn. De commissie kan zich niet vinden in het argument van de opleiding, dat dit een gevolg is van de ambitie een breed vormende opleiding te zijn. Ook indien

dit de bedoeling is, dient de opleiding duidelijke, expliciete keuzes te maken over de competenties waarop ze wenst in te zetten.

De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat sommige van de keuzes die de opleiding maakt onvoldoende inhoudelijk gemotiveerd kunnen worden. In die zin volgt de commissie de argumentatie van de opleiding niet, dat de keuze voor een brede opleiding in de bachelor en de focus op de functionele managementdomeinen bijdraagt tot een adequate profilering. In de bachelor wil de opleiding breed zijn, maar kiest ze een aantal welbepaalde functionele domeinen uit, terwijl andere, zoals strategie, organisatie, innovatie en entrepreneurship, stilzwijgend worden weggelaten. Ook voor de master meent de commissie dat de keuze voor de specialisaties te zeer historisch gegroeid is en eerder een gevolg is van de aanwezigheid van enkele sterke mensen, die de academisering trekken, dan van doelbewuste keuzes. Dit werd tijdens de gesprekken met de opleiding ook bevestigd. De commissie is van mening dat voor de profilering van de opleiding ook explicieter dient te worden gekeken naar de regionale verankering.

De opleiding is zich volgens de commissie bewust van het feit dat de voortschrijdende academisering van de opleiding Handelswetenschappen leidt tot een minder duidelijk onderscheiden profiel van de opleiding ten aanzien van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen. De commissie apprecieert weliswaar de evenwichtige verhouding tussen de praktijkgerichte en de academische component in de doelstellingen, maar tijdens de gesprekken kon de commissie onvoldoende achterhalen hoe de opleiding Handelswetenschappen van Thomas More de mix van academische en praktijkgerichte doelstellingen, die de focus van de opleiding vormt, verder wil scherpstellen en wil inzetten ten behoeve van de profilering van de opleiding. De praktijkgerichte en managementgerichte oriëntatie, de mogelijkheden tot praktijkgerichtheid door de kleinschaligheid van de opleiding en de keuze voor de specialisaties werden weliswaar door de opleiding naar voor geschoven als onderscheidende kenmerken, maar de commissie vond deze aanzetten nog onvoldoende uitgewerkt om te kunnen bijdragen tot een expliciete, weldoordachte profilering. Tijdens de gesprekken met de vertegenwoordigers van het werkveld vernam de commissie dat ook zij dit een belangrijk werkpunt vinden.

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

De commissie raadt de opleiding aan een duidelijke visie en profilering uit te werken (met (inter)nationale benchmarking), zeker in het vooruitzicht van de integratie in de K.U.Leuven en de invoering van de tweejarige master.

De commissie vraagt de opleiding om het onderscheid met aanverwante binnen- en buitenlandse opleidingen duidelijker en scherper te formuleren, met een sterkere focus op inhoudelijke elementen en op het belang van de praktijkcomponent.

De commissie suggereert om de mix van academische en praktijkgerichtheid, die de focus van het programma is, helder uit te werken, te vertalen naar het programma en te concretiseren in een werkplan tot 2013. Hierbij kan het onderscheid tussen de opleiding Handelswetenschappen en de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen helder worden aangegeven.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1, niveau en oriëntatie:	voldoende
facet 1.2, domeinspecifieke eisen:	voldoende

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

## Onderwerp 2 Programma

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

#### Beoordelingscriteria:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Het programma van de opleiding is opgebouwd rond vier pijlers: de kerndomeinen (algemene economie, bedrijfseconomie en de managementdomeinen); de ondersteunende disciplines (wiskunde, statistiek, psychologie, recht, enz.); toegepast vakoverschrijdend onderzoek (tvo); en talen. De commissie heeft vastgesteld dat de studenten de domeinspecifieke competenties vooral in de opleidingsonderdelen van de kerndomeinen ontwikkelen. Wetenschappelijke competenties verwerven ze hoofdzakelijk in de opleidingsonderdelen van de tvo-pijler, maar komen ook in de opleidingsonderdelen van de andere pijlers aan bod. Ook de algemene competenties zijn doorheen de verschillende pijlers aan de orde. In het bedrijfsproject en de masterproef, die het sluitstuk vormen van respectievelijk het bachelorprogramma en het masterprogramma, worden alle competenties ingeoeffend, toegepast en getoetst.

In de bacheloropleiding doorlopen de studenten eerst algemene economische en bedrijfseconomische opleidingsonderdelen, waarin ze inzicht krijgen in de belangrijkste bedrijfsprocessen en de bedrijfsomgeving. Vervolgens wordt ingegaan op de specifieke aspecten van bedrijfsmanagement en bouwen de studenten inzicht op in de strategische aspecten van bedrijfsmanagement. Tegelijkertijd ontwikkelen ze een basiskennis van en inzicht in verschillende functionele managementdomeinen: Accountancy en fiscaliteit, Financieel management, Human resources management, Internationaal bedrijfsmanagement, Marketing management en Operationeel management. In de strategisch gerichte opleidingsonderdelen wordt bovendien vakoverschrijdend gewerkt door op de samenhang tussen deze verschillende managementdomeinen te wijzen. In de pijler van de ondersteunende disciplines volgen de studenten opleidingsonderdelen die als doel hebben ondersteuning te bieden voor de kerndomeinen en tvo, zoals Inleiding tot de statistiek, Inleiding tot de psychologie en Wiskunde met bedrijfseconomische toepassingen. In de pijler tvo worden de studenten geconfronteerd met onderzoeksmethodologie voor economie. Ook talen vormen een essentieel onderdeel van het bachelorprogramma. Engels en Frans zijn verplicht in modeltraject 1 en modeltraject 2 van de bachelor. In modeltraject 3 dient een keuze tussen beide te worden gemaakt. Studenten kunnen bovendien vanaf modeltraject 3 een brede waaier van talen als keuzevak opnemen.

In de masteropleiding staat een verdieping van de kennis van de bacheloropleiding op het programma. Het opleidingsonderdeel Onderzoeksmethodologie beoogt een verdere ontwikkeling van de onderzoekscompetenties, die ook verder worden ontwikkeld in de masterproef. De domeinspecifieke competenties worden verdiept door de keuze van een van de functionele managementdomeinen uit de bacheloropleiding als specialisatie. Naast de verplichte opleidingsonderdelen per afstudeerrichting, kiezen de studenten nog twee bijkomende opleidingsonderdelen uit andere afstudeerrichtingen. In diverse opleidingsonderdelen wordt ook aandacht besteed aan interdisciplinaire kennis, door het aanbieden van verruimende kennis uit bijvoorbeeld de psychologie, sociologie, rechten en politieke wetenschappen. Daarnaast is er ruimte voor onderzoekscompetenties eigen aan het specialisatiedomein.



De commissie vindt een belangrijk deel van het programma een adequate vertaling van de doelstellingen. De opleidingsonderdelen van het programma zijn gericht op de ontwikkeling van de beoogde algemene, wetenschappelijke en domeinspecifieke competenties. In de programmagids van zowel de bachelor- als de masteropleiding wordt per opleidingsonderdeel aangehaald welke van de competenties uit het competentieprofiel van de opleiding aan bod komt.

De commissie vindt echter dat de doelstelling om een brede opleiding in de bachelor te voorzien, in het programma niet wordt gerealiseerd. Het is de commissie niet duidelijk waarom bepaalde functionele managementdomeinen prominent aanwezig zijn, terwijl andere worden weggelaten. Dit zorgt voor duidelijke lacunes in het programma. De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat het programma sterk wordt gestuurd door de specialisaties die historisch in de subfaculteit Handelswetenschappen aanwezig zijn. In plaats van een brede opleiding te voorzien, gaat de opleiding eigenlijk naar mening van de commissie net heel specialistisch te werk door welbepaalde keuzes te maken. Dit hoeft volgens de commissie geen probleem te zijn, maar de commissie is wel van mening dat de opleiding haar keuzes moet expliciteren en ook in de doelstellingen en uitwerking van het programma duidelijk moet maken.

Tegen deze achtergrond zou de opleiding naar mening van de commissie kunnen overwegen om enkele fundamentele onderwerpen in het curriculum, die nu slechts op de achtergrond aanwezig zijn, meer herkenbaar in het programma op te nemen. Ze denkt hierbij bijvoorbeeld aan 'Strategie en organisatie', 'Ondernemerschap' en 'Innovatie'. Op dit moment komen deze onderwerpen verspreid over verschillende opleidingsonderdelen aan de orde. Dit vermindert volgens de commissie hun zichtbaarheid als belangrijke onderwerpen, verhoogt het risico van overlap en ondoelmatigheid en geeft studenten weinig mogelijkheden om later in de studie (masterfase) expliciet voor deze onderwerpen te kiezen.

Het programma heeft de laatste jaren heel wat wijzigingen ondergaan ten behoeve van de academisering (zie ook facet 2.2.). Studenten hebben meer mogelijkheden om zelf actief aan onderzoek te doen en volgen aparte opleidingsonderdelen waarin ze onderzoeksvaardigheden verwerven. De opleiding streeft er bovendien naar om de resultaten van wetenschappelijk onderzoek te integreren in de opleiding.

De commissie apprecieert dat het programma conform de doelstellingen ook vorm geeft aan de competentieontwikkeling van de studenten. De opleiding maakt gebruik van competentiegerichte werkvormen en doorheen het programma verwacht de opleiding een groeiende zelfstandigheid van de studenten. Het bedrijfsproject is volgens de commissie een mooie, integrerende en praktijkgerichte afsluiting van de bacheloropleiding. Ook de masterproef ziet ze als een belangrijk integrerend deel van de opleiding en dus als cruciaal in het ontwikkelen van competenties.

De aandacht voor de internationale dimensie van de opleiding vond de commissie in het programma hoofdzakelijk terug in het talenonderwijs, dat volgens de commissie goed en in lijn met de doelstellingen van de opleiding is uitgewerkt. Hoewel de commissie tijdens de gesprekken hoorde dat in verschillende opleidingsonderdelen van de bachelor- en de masteropleiding een internationale dimensie aanwezig is, en hoewel in de master een afstudeerrichting zich richt op het internationale zakenwezen, verdient het volgens de commissie de aanbeveling deze internationale invalshoek nog meer in de opleidingsonderdelen te integreren.

De commissie heeft vastgesteld dat er ook mogelijkheden zijn voor de studenten om in het kader van Erasmus een deel van het programma in het buitenland te volgen. Van deze mogelijkheid wordt vooral in het derde bachelorjaar gebruik gemaakt. Aangezien de master slechts over één jaar loopt, is deelnemen aan een uitwisseling voor de studenten moeilijker. Sinds 2010-2011 biedt elke afstudeerrichting van de masteropleiding een opleidingsonderdeel in het Engels aan, wat ook de instroom van inkomende studenten verbetert. Hoewel de commissie dit een goed initiatief vindt, oordeelt ze ook dat de opleiding haar Engelstalig aanbod in de master nog moet opvoeren, al beseft ze dit in het kader van de huidige taalwetgeving moeilijk ligt. De opleiding drukte tijdens de gesprekken de wil ook uit om dit te verbeteren in het perspectief van de tweejarige master en een versoepeling van de taalwetgeving.

In de bachelorjaren kunnen studenten geen Engelstalige opleidingsonderdelen volgen. Op dit niveau worden binnenkomende studenten aangetrokken via een apart Engelstalig postgraduaat. De commissie is van mening dat het nadeel van deze oplossing is dat Belgische studenten dan niet mengen met de buitenlandse studenten, wat de kansen op *internationalisation at home* gevoelig vermindert.

De commissie heeft in de opleiding duidelijke procedures voor curriculumherziening teruggevonden. Het subfaculteitsniveau, de onderwijsgroepen en docenten, de studenten of andere betrokken partijen, zoals het werkveld, kunnen een aanzet tot wijziging geven. Die wordt dan besproken in de betrokken onderwijsgroep en in de overkoepelende onderwijscommissie. Indien nodig formuleert deze laatste een voorstel, dat vervolgens op de subfaculteitsraad ter goedkeuring wordt voorgelegd. Hierin zijn ook studenten en het werkveld vertegenwoordigd. De Academische Raad neemt vervolgens een finale beslissing, na aftoetsing van de voorgestelde wijziging aan de onderwijsvisie van Thomas More. De commissie hoorde tijdens de gesprekken dat studenten, docenten en het werkveld vinden dat ze op adequate wijze hun feedback aan de opleiding kunnen overbrengen.

In het programma van de bacheloropleiding Handelswetenschappen kunnen de studenten in de derde opleidingsfase vier opleidingsonderdelen kiezen. Een eerste keuze is die tussen het opleidingsonderdeel Business planning en het opleidingsonderdeel Internationale bedrijfsstrategie. Een tweede keuze is die tussen een verdieping van het Engels of het Frans. Een derde keuze is die voor een additionele keuzetaal, een uitdieping van de andere taal, of verdiepende of gespecialiseerde opleidingsonderdelen. In de master moeten de studenten kiezen voor een specialisatie. Naast deze specialisatie dienen ze twee opleidingsonderdelen te kiezen uit een andere specialisatie. Indien ze deze binnen één specialisatie kiezen, is er sprake van een major-minorconstructie. Maar ook een spreiding van de keuzes, waarbij dan niet van een major/minor wordt gesproken, behoort tot de mogelijkheden.

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

De commissie raadt de opleiding aan om de opbouw van het curriculum opnieuw te bekijken vanuit de kenmerken van de relevante disciplines, functionele vakken en het bijgestelde competentieprofiel.

De commissie beveelt aan te overwegen enkele fundamentele onderwerpen in het curriculum, zoals 'Strategie en organisatie', 'Innovatie' en 'Entrepreneurship', als zodanig herkenbaar in het programma op te nemen.

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

##### **Beoordelingscriteria:**

- kennisontwikkeling door studenten vindt plaats in interactie tussen het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten) binnen relevante disciplines;
- het programma sluit aan bij ontwikkelingen in de relevante discipline(s) door aantoonbare verbanden met actuele wetenschappelijke theorieën;
- het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling en beoefening van de kunsten;
- (bij daarvoor in aanmerking komende opleidingen) het programma heeft aantoonbare verbanden met de actuele praktijk van de relevante beroepen.

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

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

De commissie is van mening dat de praktische gerichtheid van de opleiding goed is uitgewerkt en wordt in deze mening bijgetreden door studenten, alumni en het werkveld. Bovendien is de praktijkcomponent goed in de opleiding geïntegreerd. De opleiding hecht naast kennis en inzicht ook veel belang aan de ontwikkeling van vaardigheden die kunnen worden toegepast in een professionele context, zoals communicatievaardigheden (in vreemde talen), leiding geven, zelfstandigheid en teamwerk. Verschillende projecten zorgen ervoor dat de studenten de verworven kennis, inzichten en vaardigheden ook in een professionele context met groeiende zelfstandigheid kunnen toepassen. In het tweede bachelorjaar voeren de studenten al een doorlichting van een bedrijf uit: ze onderzoeken bijvoorbeeld de strategie van het bedrijf of de productportfolio en volgen hiervoor een vaste template. In het derde bachelorjaar vindt het bedrijfsproject plaats, dat het sluitstuk van de bachelor is. Ook de masterproef biedt de mogelijkheid de verworven kennis, inzichten en vaardigheden geïntegreerd toe te passen. De opleiding, zo kon de commissie vaststellen, kan hierbij gebruik maken van een goed en uitgebreid netwerk van bedrijven, die bereid zijn tot samenwerking.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat ook tijdens de theorielessen veel met voorbeelden uit de praktijk wordt gewerkt. Erg veel belang wordt gehecht aan het direct kunnen toepassen van de verworven kennis en inzichten in de praktijk. De masterstudenten vermeldden de aanwezigheid van gastprekers uit het bedrijfsleven, het werken met reële gegevens voor de masterproef en de competentiedagen in de afstudeerrichting HRM als duidelijke pluspunten.

De commissie vindt dat het concept van het bedrijfsproject goed is uitgewerkt en dat het project in belangrijke mate bijdraagt tot de praktijkgerichtheid van de opleiding. In het bedrijfsproject is het de bedoeling dat de studenten een concreet probleem van een bedrijf in samenwerking met dit bedrijf analyseren en oplossen. Het bedrijfsproject vormt het sluitstuk van de bachelor en bedoeling is dat de studenten de verworven competenties toepassen en dat ze hun ondernemerschapsattitude versterken. Tijdens het bedrijfsproject werken de studenten in groep, waarbij de studenten de onderzoekscyclus doorlopen. Het eindresultaat is een rapport van twintig tot dertig pagina's, met daarin concrete aanbevelingen voor de praktijk.

De procedure voor de bedrijfsprojecten werd recent gewijzigd. Door de toevoeging van copromotoren, die mee waken over inhoudelijke en academische uitwerking en die dus ondersteuning geven voor het methodologische luik, wil de opleiding de academische gerichtheid van het bedrijfsproject verbeteren. De promotor en copromotor ondersteunen de student van bij het eerste gesprek met het bedrijf en helpen zo mee om de onderzoeksvraag van in het begin scherp te stellen. De commissie is verheugd te vernemen dat het bedrijfsproject niet alleen een literatuurstudie bevat, maar evenzeer een proeve van eigen onderzoek van de student. Dit zal volgens de commissie leiden tot bachelorproeven die minder louter beschrijvend van aard zijn en waarin meer aandacht zal worden besteed aan het gebruiken van evidenties uit onderzoek. Dit zal vervolgens een positief effect hebben op het academisch niveau dat de studenten halen in de bachelor en dus ook op de academische competenties waarmee ze de master aanvagen. Een nadeel vindt de commissie evenwel dat de bachelorproef een gezamenlijk project is van meerdere studenten. Hierdoor is het moeilijker de individuele kwaliteiten van studenten te beoordelen.

De commissie vernam tijdens de gesprekken dat ook de vertegenwoordigers van het werkveld erg tevreden zijn met de nieuwe werkwijze. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie bovendien dat het voor de studenten mogelijk is om het bedrijfsproject in het buitenland uit te voeren, bijvoorbeeld in het kader van een Erasmusuitwisseling. De commissie apprecieert dat studenten vanuit verschillende landen virtueel als team kunnen samenwerken aan hun bedrijfsproject.

De commissie zag dat er hard gewerkt is aan de onderzoeksgerichtheid van het programma, maar is wel van mening dat de leercurve inzake academisering dient te worden aangehouden. Vanuit de naar boven bijgestelde academische doelstellingen zal de opleiding aanpassingen moeten maken die zorgen dat het noodzakelijke hogere academische niveau in 2013 bereikt kan worden.

De commissie heeft vastgesteld dat in het programma duidelijk aandacht wordt besteed aan onderzoeksmethodologie in de vorm van een aparte pijler, die bovendien goed is opgebouwd. De commissie is echter van mening dat de academische houding, de onderzoeksattitude, nog te vrijblijvend in het programma aanwezig is. De onderzoeksoriëntatie dient te worden versterkt, zowel in de opleidingsonderdelen als in de bachelor- en masterproef. Dit kan volgens de commissie door onderzoeksmethoden en –attitudes structureel aandacht te geven in alle opleidingsonderdelen, ook in de opleidingsonderdelen van de kerndomeinen. Een inspiratiebron hierbij is het overzicht uit het zelfevaluatierapport van voorbeelden van onderwijsactiviteiten waarin de verwevenheid van onderzoek en onderwijs centraal staat.

Het meer verankeren van de onderzoeksoriëntatie in de opleidingsonderdelen kan plaatsvinden door meer structureel wetenschappelijke artikelen aan het studiemateriaal toe te voegen, zowel in de bachelor- als in de masteropleiding. Momenteel gelden vooral in de bacheloropleiding de handboeken te veel als enige referentiepunt en worden artikelen vaak anekdotisch en vrijblijvend toegevoegd. In de bacheloropleiding zou bij verschillende inhoudelijke opleidingsonderdelen een beperkt aantal artikelen behandeld kunnen worden. Een tekstboek zou in de masteropleiding eigenlijk alleen een kader moeten bieden, waarnaast de lesstof grotendeels uit artikelen zou moeten bestaan. Daarbij zou meer aandacht moeten worden besteed aan het kritisch leren lezen en analyseren van die artikelen, en aan de inhoudelijke toetsing ervan. Door de artikelen op een meer stringente en verplichte wijze van in de bachelor in de opleiding te integreren en door de verworven inzichten te toetsen, leren de studenten volgens de commissie sneller kritisch wetenschappelijke artikelen lezen, zodat ze zich kunnen bekwamen in de vaardigheden van de literatuurstudie. Dit zal enerzijds de kritische analysevaardigheden ten behoeve van het bedrijfsproject al verbeteren. Anderzijds zal hierdoor ook de stap naar de masterproef kleiner worden en kunnen de studenten de fase van literatuurstudie in de masterproef vlotter doorlopen, zodat meer ruimte wordt gemaakt voor de volgende fasen van het onderzoeksproces.

De commissie heeft vastgesteld dat de docenten hard werken om de eigen onderzoeksresultaten te laten terugvloeien naar het onderwijs. Voor de masterproef worden de onderzoeksthema's door de promotoren geformuleerd en deze zijn dan veelal te situeren in het lopend onderzoek van de promotoren. Dit wordt verder ondersteund door het feit dat de promotoren veelal actieve onderzoekers zijn. Ook een belangrijk aandeel van de opdrachten die studenten in andere opleidingsonderdelen krijgen, zijn te situeren in lopend onderzoek van de docenten.

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

De commissie raadt de opleiding aan om wetenschappelijke artikelen op meer structurele wijze aan het programma en het lesmateriaal toe te voegen in zowel de bachelor- als de masteropleiding.

De commissie vraagt om onderzoeksmethoden en –attitudes structureel aandacht te geven in alle opleidingsonderdelen, dus ook in de inhoudelijke opleidingsonderdelen.

De commissie beveelt aan om blijvend werk te maken van de academische oriëntatie van het bedrijfsproject en deze oriëntatie waar mogelijk te versterken. Dit dient niet ten koste te gaan van de praktijkgerichtheid van het bedrijfsproject.

## Facet 2.3 Samenhang van het programma

### Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie is van mening dat de verticale samenhang tussen de opleidingsonderdelen goed is uitgewerkt. De modeltrajecten waarborgen volgens de commissie een duidelijke, logische opbouw. Dit gebeurt enerzijds binnen de pijlers, waarin wordt geëvolueerd van algemene basisopleidingsonderdelen naar meer gevorderde en gespecialiseerde opleidingsonderdelen. Anderzijds is dit ook tussen de pijlers merkbaar, waarbij opleidingsonderdelen in ondersteunende disciplines in modeltraject 1 van de bachelor ter voorbereiding worden voorzien van gevorderde opleidingsonderdelen in de kerndomeinen in modeltrajecten 2 en 3 van de bachelor. De commissie acht de graduele opbouw van de vaardigheden en de groeiende zelfstandigheid goed uitgebouwd. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat ook de studenten tevreden zijn over de verticale opbouw.

Binnen de verschillende specialisaties zag de commissie dat de opleiding probeert om voor horizontale afstemming te zorgen. De commissie vindt dat deze samenhang echter beter kan worden uitgewerkt. Het gaat hierbij ook om de afstemming tussen de opleidingsonderdelen van de specialisaties en de ondersteunende opleidingsonderdelen, zoals onderzoeksmethoden en talen. Voorts maakt de opleiding de samenhang tussen de verschillende specialisaties onvoldoende duidelijk. Het is de commissie tijdens de gesprekken niet volledig helder geworden wat de visie van de opleiding hierop is. Bovendien kan ook de samenhang tussen de opleidingsonderdelen binnen de specialisaties beter worden geëxpliciteerd. Tijdens de gesprekken gaven de docenten weliswaar aan dat deze aanwezig is, maar de samenhang is voor buitenstaanders niet altijd duidelijk.

De opleiding wil de sequentiële opbouw van het programma bewaken, enerzijds via modeltrajecten in de bachelor en anderzijds via een systeem van soepele en strenge volgtijdelijkheden. Soepele volgtijdelijkheden vereisen alleen dat een bepaald opleidingsonderdeel al werd gevolgd, terwijl bij strenge volgtijdelijkheden als voorwaarde wordt gesteld dat de student ook geslaagd is voor dat opleidingsonderdeel. Via dit systeem wil de opleiding garanderen dat de studenten bepaalde basiscompetenties verworven hebben, alvorens ze opleidingsonderdelen opnemen die specifiekere kennis en meer gevorderde competenties beogen.

De commissie heeft vastgesteld dat er geen strikte instroomvereisten bestaan voor de masteropleiding voor studenten die hun bacheloropleiding nog niet helemaal hebben afgerond. Dit betekent dat studenten niet geslaagd hoeven te zijn voor hun bedrijfsproject, alvorens ze aan hun masterjaar kunnen beginnen. De commissie maakt zich enige zorgen over deze aanpak, want die kan ertoe leiden dat studenten die aan de masteropleiding beginnen nog niet over de nodige competenties beschikken om bepaalde opleidingsonderdelen in de masterfase, zoals de masterproef, aan te vatten. De commissie is van mening dat de opleiding beter in kaart moet brengen wat de noodzakelijke aanwezige competenties zijn, om aan de opleidingsonderdelen van de masteropleiding te kunnen beginnen.

Bovendien kan deze aanpak ook leiden tot uitstel van de afronding van de bachelorproef, wat een verlaging van het studierendement in zowel de bachelor- als de masterfase tot gevolg heeft. Hoewel de commissie tijdens de gesprekken geen klachten ontving over de samenhang van het programma, lijkt het haar van belang om erop te letten dat flexibilisering niet leidt tot uitstelgedrag van studenten bij moeilijke opleidingsonderdelen en tot daaruit resulterende studievertraging.

Studenten kunnen het programma deeltijds doorlopen, maar slechts weinig studenten maken hier gebruik van. Wel succesvol zijn de flexibele trajecten voor studenten die niet voor alle opleidingsonderdelen van de

modeltrajecten geslaagd zijn. Studenten in flexibele trajecten kunnen dan opleidingsonderdelen in een andere volgorde opnemen, maar dienen zich steeds te houden aan de vooropgestelde volgtijdelijkheidsvoorwaarden.

Over de horizontale en verticale samenhang van de opleiding wordt formeel door de onderwijscommissie gewaakt. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat door de kleinschaligheid van de opleiding, docenten bovendien ook op informele wijze hierover communiceren. Uit de documenten kon de commissie afleiden dat enerzijds leemten in het curriculum en anderzijds overlappingsen tussen opleidingsonderdelen in het verleden al hebben geleid tot curriculumwijzigingen. Recent werd de leerlijn onderzoeksmethodologie geëvalueerd en werd de afstemming tussen de opleidingsonderdelen geoptimaliseerd. Ook het invoeren van de volgtijdelijkheden gebeurde na een evaluatie voor de invoering van de diplomaruimte.

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

De commissie beveelt de opleiding aan om alert te zijn op de risico's van flexibele trajecten voor vertraging in de studievoortgang van studenten.

De commissie raadt de opleiding aan beter in kaart te brengen welke competenties als instroomvoorwaarde gelden voor de verschillende opleidingsonderdelen van de masteropleiding.

De commissie vraagt de opleiding om de visie achter de verschillende masterspecialisaties en de samenhang tussen de opleidingsonderdelen expliciet te maken.

#### **Facet 2.4 Studietoerichting**

##### **Beoordelingscriterium:**

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoerichting:

- bachelor: tenminste 180 studiepunten
- master: ten minste 60 studiepunten

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

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

De academisch gerichte bacheloropleiding bestaat uit 3 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 studietoerichting van een academisch gerichte bachelor.

De masteropleiding bestaat uit 1 studiejaar van 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 60 studiepunten. Hiermee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoerichting van een master.

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

/

## Facet 2.5 Studielast

### Beoordelingscriteria:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie is van mening dat het programma van de opleiding Handelswetenschappen studeerbaar is, zeker in het tweede en derde bachelorjaar en het masterjaar. Dit wordt bevestigd door de studenten en de alumni, alsook door de studierendementen die de studenten in deze jaren behalen. De studenten toonden zich tijdens de gesprekken bovendien zeer tevreden over de ondersteuning die door de opleiding wordt aangeboden.

Het studierendement in het eerste bachelorjaar vindt de commissie evenwel laag (zie facet 6). In die optiek vindt de commissie dat de opleiding de studeerbaarheid van het eerstejaarsprogramma nog meer expliciete aandacht moet geven, waarbij ze ook rekening houdt met de vaststelling dat de studievoortgang van de studenten anders verloopt na de flexibilisering van het onderwijsopzet. De commissie apprecieert de initiatieven die de opleiding op dit vlak reeds heeft genomen (zie facet 2.9.), maar moet samen met de opleiding vaststellen dat dit nog weinig effect heeft gehad op de rendementscijfers van het eerste jaar.

In het academiejaar 2009-2010 organiseerde de opleiding voor het eerst een formele studietijdmeting, waarbij ze gebruik maakte van de software Metis. Studenten gaven een inschatting van de totale studietijd tijdens een collegeweek en tijdens de examenperiode en de docenten deden hetzelfde. De gegevens van de studenten werden dan vergeleken met de door de docenten begrote studietijd. Terwijl de begrote studietijd steeds in de buurt van de theoretische studiebelasting lag (die berekend wordt op basis van het aantal studiepunten van het opleidingsonderdeel), lag de gemiddelde gemeten studietijd voor de meeste opleidingsonderdelen een stuk beneden de begrote studietijd. Het verschil tussen de begrote en de gemeten studietijd nam wel gestaag af naarmate de studenten verder vorderden doorheen de modeltrajecten in de bachelor. Dit gold in het bijzonder voor de geslaagde studenten, bij wie de verhouding gemeten versus begrote studietijd 70%, 81% en 82% voor respectievelijk modeltraject 1, 2 en 3 van de bachelor bedroeg.

De opleiding gaf tijdens de gesprekken aan dat de responsgraad van deze meting erg laag was en dat daarom de resultaten niet betrouwbaar zijn. De commissie apprecieert dat de opleiding momenteel zoekt naar nieuwe manieren om de studietijd te meten, maar ze is van mening dat het onduidelijk blijft hoe de opleiding zal omgaan met de lage reële studietijd in vergelijking met de vooropgestelde studietijd. Zeker voor het bedrijfsproject en de masterproef, die de sluitstukken van beide opleidingsfasen zijn, acht de commissie het problematisch dat de verschillen tussen de gemeten en de geschatte studietijd te groot zijn.

#### Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de lage gemeten studietijd op te volgen. Dit moet zeker gebeuren voor het bedrijfsproject en de masterproef, die net de sluitstukken van respectievelijk de bachelor- en de masteropleiding zijn. Het is de commissie opgevallen dat objectieve methoden van studietijdmeting niet succesvol zijn geweest en raadt de opleiding aan deze alleen te gebruiken als ze op een efficiënte manier en betrouwbaar een beeld van de studiebelasting geven. Tegen deze achtergrond raadt de commissie de opleiding aan haar zoektocht naar nieuwe manieren om studietijd te meten, voort te zetten.

De commissie beveelt aan om de studeerbaarheid van het eerstejaarsprogramma expliciet aandacht te geven.

## Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud

### Beoordelingscriteria:

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

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Uit de gesprekken en de documenten kon de commissie vaststellen dat de opleiding weliswaar over een didactisch concept beschikt, maar dat dit nog te impliciet aanwezig is en verdere uitwerking vereist. Het didactisch concept is erop gericht de studenten conform de doelstellingen te begeleiden naar meer zelfstandigheid, zelfredzaamheid en onderzoekende attitude.

De commissie apprecieert dat in het programma conform de visie van de opleiding veel aandacht is voorzien voor werkvormen die de zelfstandigheid van studenten ondersteunen, alsook voor samenwerking en groepswork. De commissie vond in de opleiding geslaagde voorbeelden van effectief onderwijs: het vaardigheidsonderwijs bij de talen, de competentiedag bij de afstudeerrichting HRM, het gebruik van sociale media in bepaalde opleidingsonderdelen, de experimenten bij het opleidingsonderdeel Marketing en de computerondersteuning bij het opleidingsonderdeel Statistiek. Het is volgens de commissie nu zaak om deze goede voorbeelden ook structureel in de opleiding te verankeren.

Ook de bachelorproef, die de vorm aanneemt van een bedrijfsproject, vindt de commissie didactisch zeer goed opgezet. Omwille van de projectvorm biedt ze aan de studenten de mogelijkheid om de reeds verworven academische en praktijkgerichte kennis, inzichten en vaardigheden geïntegreerd toe te passen.

Wel vindt de commissie dat de opleiding nog te veel met grote groepen werkt. Zeker voor statistische en wiskundige opleidingsonderdelen is dit problematisch. Ook voor het leren beheersen van de praktijkgerichte en academische competenties acht de commissie dat het frequent inzetten van individuele en groepsopdrachten, bijvoorbeeld in de vorm van werkcolleges, een bruikbaar alternatief is. Tijdens de gesprekken stelde de commissie overigens vast dat de opleiding die denkpiste momenteel al volgt.

Uit de documenten en de gesprekken kon de commissie besluiten dat de leermiddelen voor de bacheloropleiding voldoende uitgewerkt zijn. Met het oog op de groeiende zelfstandigheid van de studenten, worden hier voornamelijk handboeken en cursussen ingezet. Voor de master heeft de commissie wel enkele lacunes vastgesteld. De opleiding gebruikt hier weliswaar vaker de elektronische leeromgeving, Toledo, om aanvullend materiaal ter beschikking te stellen. Toch vindt de commissie dat in sommige gevallen nog meer moet worden gewerkt met handboeken op geavanceerd niveau. Bovendien heeft de commissie de indruk dat met de zelfredzaamheid nog te vrijblijvend wordt omgesprongen en leerlingen bijvoorbeeld te weinig gebruik moeten maken van wetenschappelijke artikels.

De commissie weet het overzichtelijke, gestructureerde gebruik van Toledo te appreciëren. Opnieuw moest ze echter vaststellen dat het toevoegen van of het verwijzen naar wetenschappelijke literatuur niet voor alle afstudeerrichtingen en opleidingsonderdelen even goed is doorgetrokken. Ook is de commissie van mening dat het gebruik van ict in het onderwijs meer aandacht kan worden gegeven. Zo denkt ze aan een uitbreiding van de mogelijkheden inzake het gebruik van Toledo ter vervanging van het contactonderwijs, het gebruik maken van videocolleges, enz.

De gebruikte werkvormen en leermiddelen maken deel uit van de periodieke evaluaties die studenten kunnen maken. In de evaluatie van de leermiddelen zit een duidelijke stijgende lijn voor alle bachelorjaren. In academiejaar 2008-2009 lag de gemiddelde tevredenheid van de bachelorstudenten over het cursusmateriaal



rond de 7,3 op een schaal van 10. De resultaten voor de doceerwijze lagen gemiddeld rond de 6,73. De tevredenheid van de masterstudenten lag in academiejaar 2008-2009 op 6,93 op een schaal van 10 voor het cursusmateriaal en op 6,86 voor de doceerwijze. Ook tijdens de gesprekken toonden de studenten en alumni zich tevreden over de gebruikte leermiddelen en werkvormen.

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

De commissie raadt de opleiding aan om het didactisch concept expliciet te maken en uit te werken.

De commissie vraagt de opleiding om meer met werkcolleges of gelijkaardige werkvormen te werken, enerzijds voor opleidingsonderdelen waar statistiek en wiskunde een belangrijke rol in spelen, en anderzijds voor andere opleidingsonderdelen om het leren van academische competenties adequater te ondersteunen.

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

##### Beoordelingscriterium:

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

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

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

De commissie kon uit de documenten en de gesprekken afleiden dat de opleiding gebruik maakt van verschillende evaluatievormen. Conform het didactisch concept en de doelstellingen van de opleiding voorziet de opleiding meer ruimte voor alternatieve toetsvormen naarmate het bachelortraject vordert. Het belang van mondelinge en schriftelijke examens neemt doorheen het bachelortraject af, terwijl het aandeel van individuele en groepsopdrachten, van presentaties en papers toeneemt. Ook peer-assessments worden in beperkte mate ingezet. In de masteropleiding neemt het aandeel papers en presentaties nog verder toe en wordt er meer ruimte voorzien voor permanente evaluatie.

De commissie apprecieert dat de opleiding competentiegericht toetst, onder andere door gebruik te maken van praktijktoetsing. De commissie kon bovendien vaststellen dat de criteria van toetsing duidelijk worden gemaakt in de ECTS-fiches en dat ook de studenten zich tevreden tonen over deze informatie. De commissie vindt ook de procedure voor de beoordeling van het bedrijfsproject goed uitgewerkt, al is ze van mening dat de opleiding ervoor moet zorgen dat in deze procedure ook toetsmomenten worden ingebouwd om de individuele voortgang van studenten meten (zie ook facet 2.2.).

Wel vindt de commissie dat de opleiding de toetsing van het academische niveau beter moet uitwerken en homogener dient toe te passen. De commissie is van mening dat de onderzoeksattitude en kritische zin van de studenten kan worden aangescherpt door wetenschappelijke artikels structureel in opleidingsonderdelen te gebruiken en te toetsen. Dit gebeurt volgens de commissie momenteel nog te weinig.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie van de studenten dat ze inspraak hebben in hun examenrooster en dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden. Op het elektronisch leerplatform kunnen studenten ter voorbereiding van de eigenlijke examens proefexamens vinden. Verschillende studenten drukten ook hun appreciatie uit voor de faciliteiten die de opleiding aanbiedt aan studenten met een leerstoornis.

De commissie heeft vastgesteld dat de kwaliteit van het toetsbeleid deel uitmaakt van het takenpakket van de interne kwaliteitszorg van de opleiding. Via perceptiemetingen en prestatie-indicatoren wordt het toetsbeleid geëvalueerd. De communicatielijnen die in de subfaculteit aanwezig zijn, zorgen er vervolgens voor dat verbeteringsmaatregelen worden uitgewerkt en geïmplementeerd. De commissie stelde tijdens de gesprekken en in de documenten die ze kon inzien vast dat de studenten tevreden zijn over de gehanteerde evaluatievormen. Voor de bachelorstudenten lag deze tevredenheid rond de 7,46 op een schaal van 10 in academiejaar 2008-2009, wat een duidelijke stijging was ten opzichte van de voorgaande academiejaren. Bij de masterstudenten lag deze score op 6,99 in datzelfde academiejaar.

De commissie is van mening dat de examenvragen conform de doelstellingen en het didactisch concept van de opleiding zijn.

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

De commissie raadt de opleiding aan ook de kritische verwerking van de wetenschappelijke artikels structureel te toetsen, zeker in de master.

De commissie beveelt de opleiding aan de toetsing van het academische niveau beter uit te werken en homogener toe te passen.

De commissie raadt aan om in het bedrijfsproject ook toetselementen in te bouwen die de individuele voortgang van studenten meten.

#### **Facet 2.8 Masterproef**

##### **Beoordelingscriteria**

- De masteropleiding wordt afgesloten met een masterproef waarmee de student blijk geeft van een analytisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.
- De masterproef heeft een omvang van ten minste één vijfde van het totale aantal studiepunten met een minimum van 15 en een maximum van 30 studiepunten.

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

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

De centrale opdracht van de masterproef, die 18 studiepunten vertegenwoordigt in het programma, is het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek, waarbij de studenten de verschillende fasen van het onderzoeksproces doorlopen en blijk moeten geven van analytisch denkvermogen enerzijds en vermogen tot synthese anderzijds. Bedoeling is dat ze op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur maatschappelijk of professioneel relevante bedrijfseconomische onderzoeksvragen kunnen formuleren en deze via een zinvol en haalbaar onderzoeksopzet kunnen beantwoorden en communiceren aan specialisten en leken. Ultiem moeten de studenten kunnen bewijzen dat ze een actieve bijdrage kunnen leveren aan de kennisbasis van de bedrijfswetenschappen.

De ruime onderzoeksthema's waarbinnen de studenten werken, dienen praktijkrelevantie te hebben en sluiten aan bij de expertise van de promotoren. De thema's worden door de promotoren bepaald en situeren zich bijgevolg meestal binnen het lopend onderzoek van de opleiding. In sommige gevallen hebben masterproeven

externe opdrachtgevers. In dat geval gebeurt een uitgebreide screening en is de voorwaarde voor samenwerking dat er expertise over het onderwerp aanwezig is bij een promotor. Bovendien moet er compatibiliteit zijn tussen de wensen van de externen en de opzet van het masterproeftraject.

Studenten geven hun voorkeur voor een bepaald thema aan en hier wordt zoveel mogelijk rekening mee gehouden. De studenten worden voor het eerste, collectieve deel van de masterproef geclusterd in groepjes van een viertal studenten, waarin ze samenwerken aan de literatuurstudie. Dit gedeelte resulteert in een gezamenlijke literatuurstudie, waarin hiaten in de literatuur worden opgesomd, die leiden tot het formuleren van mogelijke relevante onderzoekstopics en onderzoeksvragen. Na feedback van de promotor worden van hieruit valabele individuele onderzoeksvragen uitgewerkt. In het individuele deel van de masterproef beantwoordt elke student een aparte onderzoeksvraag, die aansluit bij het thema van het gemeenschappelijke deel. Hierin kan het zijn dat de student opnieuw een literatuurstudie uitvoert. Bovendien moet hij data verzamelen, analyseren en synthetiseren en kritisch beschouwen. Dit resulteert in een individueel eindrapport, dat de structuur van een wetenschappelijk artikel heeft.

De commissie is van mening dat de masterproef nog te veel op het niveau van een bachelorproef is geconcipieerd. De commissie vindt dat voor de masterproef enerzijds naar meer diepgang, kritische reflectie moet worden gestreefd en anderzijds dat meer ruimte moet worden voorzien voor het zelfstandig en individueel uitvoeren van onderzoek. In de beginfase van de masterproef ligt er te veel nadruk op het collectief uitvoeren van de literatuurreview en het inoefenen van de hiermee verbonden competenties. De commissie meent dat deze literatuurstudie een te groot deel van de masterproef inneemt, te meer omdat de vaardigheid van het kritisch kunnen analyseren van de onderzoeksliteratuur eigenlijk al in het voortraject verworven zou moeten zijn door het veelvuldige inzetten van wetenschappelijke artikels in de verschillende opleidingsonderdelen én door het frequent toetsen van de inzichten die de studenten hierdoor verwerven.

Door dit lange stilstaan bij de literatuurreview is volgens de commissie in het huidige concept van de masterproef minder ruimte voorzien voor kritische reflectie, die volgens de commissie niet alleen over de onderzoeksvraag dient te gebeuren, maar ook over de onderliggende concepten. De commissie acht deze uitgebreide aandacht voor kritische reflectie cruciaal voor de kwaliteitsvolle en academische uitbouw van de masterproef. De commissie is bovendien van mening dat de studenten van in het begin van de masterproef gestimuleerd moeten worden om individueel en zelfstandig te werken. De commissie is van oordeel dat het gezamenlijke deel er mogelijk toe leidt dat zwakkere studenten niet alle beoogde competenties verwerven. De commissie is van mening dat de literatuurstudie beter deel zou uitmaken van een apart traject, zodat de ruimte die wordt voorzien voor de masterproef, volledig op basis van individueel werk wordt ingevuld.

De studenten, zo kon de commissie tijdens de gesprekken vaststellen, zijn opgetogen over de begeleiding die ze krijgen. Studenten worden in het begin van de masterproef iets gestructureerder opgevolgd. Tijdens het individuele deel moeten ze zelf het initiatief nemen om hun promotor te zien. De studenten vinden dit een goede werkwijze en zijn tevreden over de beschikbaarheid van de promotoren. De commissie hoorde tijdens de gesprekken dat de opleiding ernaar streeft de begeleiding van de masterproeven zo veel mogelijk te laten gebeuren door doctores. Het is de commissie opgevallen dat het aantal promotoren met doctoraat de laatste jaren is toegenomen. De commissie is opgetogen over deze evolutie maar maakt wel de kanttekening dat vele promotoren relatief jong zijn en veel masterproeven moeten begeleiden. De opleiding moet blijvend in het oog houden dat de werkdruk in de piekperiode van de masterproeven de kwaliteit van de begeleiding niet op de helling zet.

Vijf delen van de masterproef worden geëvalueerd: de literatuurstudie, het onderzoeksvorstel, het individuele eindrapport, de mondelinge verdediging (die bestaat uit een postersessie met verdediging) en de attitude. Alle onderdelen worden door de promotor geëvalueerd; voor sommige onderdelen gebeurt de beoordeling ook door een eerste en tweede assessor. De competenties die masterstudenten door middel van de masterproef moeten behalen, werden vertaald in concrete criteria ten behoeve van promotoren en assessoren. Centraal in de beoordeling staan enerzijds de wetenschappelijke competenties en anderzijds de integratie van algemene en

domeinspecifieke competenties. Als basisprincipes voor het evalueren geldt dat het product zwaarder doorweegt dan het proces en dat ook het individuele gedeelte zwaarder moet doorwegen dan het collectieve.

De commissie heeft vastgesteld dat deze evaluatieprocedure van de masterproef goed opgezet en evenwichtig uitgewerkt is. De commissie heeft echter de stellige indruk dat deze procedures niet in alle afstudeerrichtingen op dezelfde wijze worden toegepast. Uit de analyse van masterproeven blijkt dat in sommige afstudeerrichtingen de nadruk meer ligt op het toepassen van meer geavanceerde statistische methoden op een concrete vraag, terwijl in andere afstudeerrichtingen de nadruk meer ligt op de theorie en kritische analyse van de onderzoeksresultaten.

Tegen die achtergrond vindt de commissie dat de opleiding de beoordelingscriteria, en vooral de wijze waarop aan deze criteria getoetst wordt, nog verder moet afstemmen op hoe dit in de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de K.U.Leuven gebeurt. Belangrijk hierbij is bovendien dat in het docententeam gestreefd wordt naar onderlinge overeenstemming over de interpretatie en de toepassing van deze beoordelingscriteria. Als mogelijke werkwijze ziet de commissie dat de opleiding nog nauwkeuriger en per masterproef een checklist invult met de behaalde kwaliteit per prestatiedimensie (bijvoorbeeld vraagstelling, theoretische fundering, opzet onderzoek, beschrijving onderzoeksresultaten, conclusies en discussie, zelfstandig werken).

De commissie is van mening dat de opleiding van deze aandachtspunten snel werk moet maken. Het is de commissie opgevallen dat de opleiding in het vooruitzicht van de tweejarige master wel al uitgebreid heeft gereflecteerd over de plaats van praktijkgerichte en internationale componenten van de opleiding, maar veel minder over de mogelijkheden die de tweejarige master biedt voor de masterproef.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie van de studenten dat ze goed op de hoogte worden gebracht van het concept, de procedure en de evaluatiemodaliteiten van de masterproef. De richtlijnen van de subfaculteit worden goed gecommuniceerd en ook in de sessies rond onderzoeksmethodologie worden de studenten er nog eens attent op gemaakt. Dit beschouwt de commissie als een serieus signaal dat de opleiding gepaste aandacht besteedt aan het verder uitbouwen van de academisering.

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

De commissie raadt de opleiding aan de academische component van de masterproef verder uit te werken, waarbij niet alleen de beantwoording van de onderzoeksvraag van belang is, maar ook de wijze waarop de student aan de hand van onderzoeksresultaten reflecteert over de onderliggende theoretische concepten en de gebruikte methodologie.

De commissie vraagt de opleiding om de studenten van in het begin van de masterproef te stimuleren om individueel en zelfstandig te werken.

De commissie raadt de opleiding aan om de literatuurstudie en de eigenlijke masterproef van elkaar te scheiden en apart te beoordelen.

## 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.

### master:

- diploma van een bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s)en in voorkomend geval aangevuld met een geïndividualiseerd opleidingsprogramma, een voorbereidingsjaar of een schakelprogramma

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft tijdens haar bezoek vastgesteld dat de opleiding over duidelijke toelatingsvoorwaarden beschikt, waarover ze duidelijk communiceert. Uit de documenten kon de commissie bovendien afleiden dat de opleiding een duidelijk beleid inzake EVC en EVK heeft uitgewerkt. EVC's moeten worden aangetoond door middel van een bekwaamheidsonderzoek. In de voorbije vijf jaar werden echter geen aanvragen tot EVC ingediend. Vrijstellingen op basis van een creditbewijs of studiebewijs, EVK's, worden daarentegen vaak aangevraagd. De decaan van de subfaculteit kent deze vrijstellingen toe, na advies van de betrokken docent en de studietrajectbegeleider. Deze laatste begeleidt studenten bovendien in de samenstelling van een flexibel traject.

De commissie heeft vastgesteld dat er een grote groep studenten is die moeite heeft in het eerste jaar van de opleiding. Het studierendement van het eerste jaar is daardoor erg laag (zie facet 6,2.). Deze groep studenten voldoet wel aan de toelatingseisen van de opleiding, maar is onvoldoende voorbereid om de opleiding succesvol te kunnen doorlopen. De opleiding wordt geconfronteerd met een verschil in (wiskundige en economische) voorkennis van de instromende studenten. Ongeveer 80% van de instromende studenten heeft een vooropleiding genoten in het ASO, ruim 18% zat in het TSO. De rest komt uit andere vooropleidingen. Ongeveer 70% van de studenten komt uit een vooropleiding waar het vak Wiskunde minder dan vier uur per week op het programma staat, terwijl 30% een vooropleiding heeft gevolgd waar Wiskunde een belangrijkere plaats inneemt. 85% van de instromers heeft in het secundair onderwijs al economievakken gehad.

De vooropleiding van de studenten zorgt voor significante verschillen in de slaagpercentages van de studenten. Het slaagpercentage van studenten met ASO-vooropleiding ligt ongeveer 30 % hoger dan mensen uit een andere vooropleiding en ook mensen met een vooropleiding waarin een groter aandeel voor wiskunde was voorzien, hebben een slaagpercentage dat ongeveer 30% hoger ligt dan de rest.

De commissie apprecieert de aanwezigheid van een aanbod van begeleidingsmogelijkheden voor instromende studenten, die erop gericht zijn het studierendement, zeker in het eerste modeltraject van de bachelor, op te trekken. Deze worden verder uitgewerkt onder facet 4.2.

Het schakelprogramma van de opleiding staat open voor studenten met een professionele bachelor in het studiegebied handelswetenschappen of bedrijfskunde en werd in overleg met de associatiepartners uitgewerkt. De focus van het schakelprogramma, dat 60 studiepunten telt, ligt op het ontwikkelen van wetenschappelijke competenties, het verruimen van de domeinspecifieke en de algemene competenties. Een groot aantal studenten stroomt via een schakelprogramma in het masterjaar in. De commissie heeft vastgesteld dat studenten en alumni die een schakeljaar volg(d)en, zich erg tevreden over dit programma toonden.

Sinds het academiejaar 2011-2012 is de opleiding ook begonnen met een voorbereidingsprogramma, om tegemoet te komen aan de interesse voor het masterjaar vanuit andere academische opleidingen, die echter geen rechtstreekse toegang geven tot de master. De doelgroep van dit programma beschikt niet noodzakelijk over voorkennis van bedrijfseconomie en -management, maar heeft wel reeds wetenschappelijke competenties verworven, minimaal op bachelorniveau. Het voorbereidingsprogramma omvat 98 studiepunten, maar er wordt van uitgegaan dat dit voor de meeste academische opleidingen kan worden teruggebracht tot 60 studiepunten.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te gaan op welke manier de niet-succesvolle groep studenten toch een reële slaagkans krijgt in het eerste modeltraject van de bachelor.

De commissie vraagt de opleiding om aan potentiële uitvallers duidelijker te maken wat de verdere studiemogelijkheden zijn.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

### Onderwerp 3 Inzet van het personeel

#### Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is onder de indruk van het enthousiaste docentenkorps, dat erg begaan is met de studenten van de opleiding. Deze indruk werd bevestigd tijdens de gesprekken met de studenten en alumni. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding in de laatste jaren erg heeft geïnvesteerd in het docentenkorps, zodat er nu een jong en dynamisch team is, met een uitgebreide onderzoeksachtergrond. De academisering van het docentenkorps, zo heeft de commissie kunnen vaststellen, vormde een belangrijke focus van het personeelsbeleid van de afgelopen jaren.

In de Geïntegreerde Faculteit wordt voor het personeelsbeleid momenteel reeds gewerkt via de homogene procedure van de Groep Humane Wetenschappen van de K.U.Leuven, die alle faculteiten van de humane wetenschappen groepeerd. Hierbij is het wel de bedoeling dat er oog blijft voor bepaalde lokale verschillen. Personeelsleden worden aangeworven op basis van hun kwalificaties en competenties en de mate waarin ze passen in de onderwijsopdracht en in de onderzoeksspeerpunten. Dossiers worden gescreend door een commissie die rekening houdt met de zowel de onderzoeksresultaten en –expertise van de kandidaat, als de onderwijskundige ervaring en de verworvenheden inzake maatschappelijke dienstverlening. Ook worden de kandidaten getoetst aan de criteria waaraan ZAP-leden aan de K.U.Leuven moeten voldoen. Het volledige evaluatiedossier wordt overgemaakt aan het hogeschoolbestuur, dat een beslissing neemt. Voor bevorderingen wordt een soortgelijke procedure gevolgd.

De subfaculteit voert conform het evaluatiereglement van Thomas More functionerings- en evaluatiegesprekken met de personeelsleden. De commissie is van mening dat de frequentie van zowel de functioneringsgesprekken als de evaluatiegesprekken aan de lage kant is en mag worden opgetrokken. Functioneringsgesprekken, die als doel hebben om de personeelsleden te begeleiden, dienen te gebeuren bij aanstelling, bij aanpassing of wijziging van de aanstelling of wanneer het personeelslid of de decaan erom vraagt. In de subfaculteit Handelswetenschappen worden deze gesprekken jaarlijks gehouden. Hoe vaak personeelsleden hierop worden uitgenodigd hangt af van de aanstellingstermijn en van de resultaten van de studentenbevragingen. De evaluatiegesprekken worden om de vijf jaar gehouden.

De commissie heeft vastgesteld dat beginnende docenten onderwijskundige ondersteuning krijgen via diverse infosessies. De Associatie K.U.Leuven biedt voor alle personeelsleden seminaries en opleidingen aan met het oog op de verbetering van de didactische competenties. De commissie heeft echter tegelijkertijd geconstateerd dat er in de opleiding weinig institutionele aandacht is voor innovatieve didactische concepten en leermethoden. Een doorgedreven onderwijskundige professionalisering voor docenten, die hen ondersteunt bij het invoeren van de aanpassingen van de opleiding inzake doelstellingen, vakinhoud en onderwijsmethoden, is bijgevolg afwezig.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan na te gaan hoe ze de implementatie van de verschillende aanpassingen van de opleiding qua doelstellingen, vakinhoud en onderwijsmethoden door onderwijskundige professionalisering van het personeel kan ondersteunen.

Het is aan te bevelen om frequent, en bij voorkeur jaarlijks, een functioneringsgesprek met medewerkers te houden. Deze gesprekken zouden vooral door de direct leidinggevende moeten worden gehouden.

### **Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid**

#### **Beoordelingscriterium:**

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door onderzoekers die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten);
- bij de daartoe in aanmerking komende opleidingen dient daarenboven voldoende personeel te beschikken over kennis en inzicht in de desbetreffende beroeps- of kunstpraktijk.

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding in de voorbije jaren via de gerichte aanwerving van academiseringsmiddelen sterk heeft geïnvesteerd in de aanwezigheid van personeelsleden met een onderzoeksachtergrond en een onderzoeksopdracht. Op basis van de beschikbare gegevens heeft de commissie kunnen concluderen dat het aantal leden van het OP van groep 3 tussen 2004 en 2010 substantieel is toegenomen. In de aanwervingsprocedure wordt duidelijk met de onderzoekscompetenties rekening gehouden door dezelfde criteria te hanteren die ook voor de aanstelling van academisch personeel aan de K.U.Leuven gelden. In de evaluatiematrix die door de subfaculteit wordt gehanteerd, staan de onderzoekscompetenties en de onderzoeksingesteldheid van de personeelsleden die een onderzoeksopdracht hebben, mee opgesomd.

Voor de taakverdeling houdt de opleiding rekening met de expertise van de personeelsleden en wordt een evenwichtige spreiding van de onderwijstaken over de verschillende personeelsleden beoogd. Hierbij wil men ervoor zorgen dat docenten met een expliciete onderzoeksopdracht ook werkelijk de tijd hebben om zich hiermee bezig te houden. Een beperkt aantal leden van het OP heeft een uitgebreidere onderwijsopdracht en geen of een beperkte onderzoeksopdracht. Actieve onderzoekers met een doctoraat kunnen gemiddeld zo 45% van hun tijd aan onderzoek besteden. Bij doctorandi is dit 90% van de tijd. Onderwijsgevend en net gedoctoreerd zijn, krijgen minder onderwijstijd toebedeeld, zodat ze hun doctoraat kunnen valoriseren. De commissie vernam tijdens de gesprekken met de docenten dat deze tevreden zijn over de beschikbare onderzoeksruimte. Verschillende keren werd benadrukt dat Thomas More op dit vlak een erg goed evenwicht kan aanbieden en op die manier een aantrekkelijk pakket kan aanbieden aan beloftevolle jonge onderzoekers.

Uit de documenten kon de commissie concluderen dat in 2011 vijf onderzoekers het statuut van geassocieerd (hoofd)docent aan de K.U.Leuven verkregen, wat betekent dat momenteel tien actieve onderzoekers van de opleiding over dit statuut beschikken. Dit statuut is binnen de associatie een indicatie dat deze mensen ook voldoen aan de eisen die in de universiteit worden gesteld aan onderzoekers op hetzelfde niveau.

Het aantal IT-publicaties is in de laatste jaren gestegen van 16 in 2010 naar 25 in 2011 op het moment van de visitatie eind november-begin december. Voor 2011 betekent dit dat er 0,73 IT-publicaties per actieve onderzoeker waren. De decaan van de Geïntegreerde Faculteit bevestigde tijdens de gesprekken dat de opleiding met dit resultaat een goede score kan voorleggen.



De opleiding stelt ook financiële middelen ter beschikking om onderzoekspapers te presenteren op (inter)nationale congressen en docenten krijgen de mogelijkheid om enige tijd aan een buitenlandse onderzoeksinstelling te werken.

De commissie is tevreden over de praktijkgerichtheid van het docentenkorps en werd hierin tijdens de gesprekken bijgetreden door de studenten. De commissie heeft vastgesteld dat in het kader van de academisering het aantal gastdocenten de laatste jaren is afgenomen. In plaats daarvan nodigen de eigen docenten waar nodig nu gastsprekers uit in de les. De opleiding zet daarnaast blijvend gastdocenten in met een uitgesproken en voor de opleiding essentiële praktijkervaring. Voor de opleidingsonderdelen waarvoor deze gastdocenten zijn aangesteld, is steeds een docent met een doctoraat coördinator.

De vakinhoudelijke professionalisering van het personeel wordt vooral vormgegeven door het feit dat de meeste docenten op de hoogte blijven van de evoluties in hun vakgebied door de deelname aan (internationale) congressen, studiedagen, workshops en seminars. De commissie kon uit de documentanalyse concluderen dat de personeelsleden van de opleiding hier inderdaad aan deelnemen. Toch vindt de commissie dat de opleiding meer structureel ondersteuning kan bieden aan de inhoudelijke professionalisering van het personeel, vooral met het oog op het implementeren van de vakinhoudelijke wijzigingen in de overgangsfase waar de opleiding zich in bevindt.

Het bevorderen van de internationale docentenmobiliteit is een belangrijke doelstelling van de opleiding. Bedoeling is om jaarlijks voor een bepaald opleidingsonderdeel een docentenuitwisseling te voorzien. Met de universiteit van Rijsel zijn er concrete afspraken om dit in de toekomst te gaan doen. Een groter aandeel Engelstalige opleidingsonderdelen zou dit soort uitwisselingen vergemakkelijken.

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

De commissie raadt de opleiding aan de verschillende aanpassingen van de opleiding qua doelstellingen en vakinhoud door vakinhoudelijke professionalisering van het personeel te ondersteunen.

#### **Facet 3.3 Kwantiteit personeel**

Beoordelingscriterium:

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

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

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

Op 1 februari 2010 waren er 91 personeelsleden aangesteld in de subfaculteit Handelswetenschappen, waarvan 33 vrouwen en 58 mannen. Dit stemt overeen met 54,6 VTE-mandaten. De taaldocenten zijn hier niet in begrepen, aangezien die met een andere subfaculteit verbonden zijn. 44,8 VTE hiervan bestaat uit OP, 8,9 VTE is ATP en 1 VTE behoort tot een andere categorie (contractueel).

Het aantal actieve onderzoekers van de opleiding is in de laatste jaren sterk gestegen<sup>1</sup>. Dit ging gepaard met een vermindering van het aantal gastdocenten van 41 (3,7 VTE) op 1 februari 2004 naar 24 (2,375 VTE) op 1 februari 2010. De definitie die gehanteerd wordt om als 'actief onderzoeker' te worden beschouwd, is dat een

<sup>1</sup> Voor de berekening van de aantallen neemt de opleiding alleen de personeelsleden met een onderwijs- en/of onderzoeksopdracht mee. Daarom wijken de totale aantallen af van de getallen van het totale personeelsbestand in de eerste alinea van facet 3.3.

personeelslid een aanstelling van 50% op Thomas More dient te hebben en daarbinnen minimum 20% van de tijd dient te besteden aan onderzoek. Terwijl op 1 februari 2004 12 van de 98 personeelsleden met een onderwijsopdracht als 'actieve onderzoekers' werden bestempeld, steeg dit op 1 februari 2010 tot 38 van de 79 personeelsleden. Voor de categorie van het Onderwijzend Personeel ligt het aandeel actieve onderzoekers hoger. Daar was op 1 februari 2010 73,47% van het OP actief onderzoeker, wat betekent dat de doelstellingen die binnen de Associatie K.U.Leuven gelden, werden behaald.

De commissie is opgetogen over deze sterke stijging, maar wenst desalniettemin een kanttekening te maken. In academiejaar 2010-2011 waren slechts 38 van de 79 onderwijsgevende personeelsleden actief met onderzoek bezig. De commissie houdt weliswaar rekening met het feit dat in deze cijfers ook 24 gastdocenten mee in beschouwing werden genomen, maar is van mening dat een sterke academische basis van de opleiding enkel blijvend kan worden gegarandeerd als ook de gastdocenten zodanig worden omkaderd dat ze het academische profiel van de opleiding mee kunnen ondersteunen.

De commissie heeft vastgesteld dat het aantal studenten per lid van het OP in de afgelopen jaren gestegen is van 31 in het academiejaar 2004-2005 naar 52 in het academiejaar 2009-2010. Dit heeft er vooral mee te maken dat het aantal studenten in die periode is gestegen met 14%. Het is evident dat de ontwikkeling van het aantal docenten de onderwijsvraag niet bijhoudt, maar in tegendeel een tegenovergestelde beweging laat zien. Een docenten-staf ratio van boven de 1:50 is naar de mening van de commissie te hoog. Tijdens de visitatie hoorde de commissie echter geen klachten van personeelsleden of van studenten dat deze verhoogde staf-studentenratio voor een verminderde kwaliteit zou zorgen. Ook de studenten zijn erg tevreden over de bereikbaarheid van de docenten en de opleiding als geheel.

De commissie is echter wel van mening dat, door de kleinschaligheid van de opleiding, veel personeelsleden veel verschillende functies moeten invullen. Hoewel de commissie kon vaststellen dat dit met veel enthousiasme wordt gedaan, constateerde ze ook dat de docenten bijvoorbeeld erg veel masterthesissen moeten begeleiden. Voor een aantal cruciale functies vond ze bovendien dat momenteel te veel verantwoordelijkheid bij één persoon ligt, zonder dat er back-up wordt voorzien. Bij ziekte betekent dit dat een aantal cruciale diensten aan studenten niet zijn gegarandeerd. Zeker in het vooruitzicht van de invoering van een tweejarige master, dient de belasting van het personeel nauwgezet in het oog te worden gehouden.

De leeftijdsstructuur van het OP is evenwichtig verdeeld, met een meerderheid van het korps dat zich situeert in de leeftijdscategorieën 30-39 en 40-49 jaar. Deze jonge leeftijd van het personeel heeft veel te maken met het academiseringsproces, dat ervoor gezorgd heeft dat recent verschillende jonge krachten werden aangeworven. In de leeftijdscategorie tussen 50 en 65 jaar is het aandeel onderwijzend personeel zonder onderzoeksopdracht opmerkelijk hoger.

Tijdens de visitatie kon de commissie horen dat de docenten erg tevreden zijn over de onderzoekstijd die hen ter beschikking wordt gesteld en dat alle personeelsleden de werkdruk haalbaar achten. De docenten gaven aan dat in de takenfiches duidelijk rekening wordt gehouden met de eventuele grotere belasting van een personeelslid, dat bijvoorbeeld meer masterthesissen moet begeleiden. Dit wordt opgevangen door aan dit personeelslid minder andere taken toe te bedelen.

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

De commissie raadt de opleiding aan om het aantal actieve onderzoekers verder uit te breiden om de academisering ook in de toekomst veilig te stellen.

De commissie vraagt de opleiding om blijvend aandacht te hebben voor de taakbelasting en werkverdeling van het personeel, zeker met alle plannen in het vooruitzicht.

De commissie beveelt aan om belangrijke functies niet exclusief in één persoon te concentreren, om de opgebouwde ervaring voor de instelling te kunnen behouden in geval van ziekte of verloop.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 3.1, kwaliteit personeel:	goed
facet 3.2, eisen academische gerichtheid:	goed
facet 3.3, kwantiteit personeel:	voldoende

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

## Onderwerp 4 Voorzieningen

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De opleiding Handelswetenschappen is gehuisvest op de Campus Carolus, die in het centrum van Antwerpen gelegen is en makkelijk bereikbaar is met het openbaar vervoer. De campus beschikt over fietsstallingen en studenten kunnen goedkoop op jaarbasis een fiets huren. Alle faciliteiten van de campus zijn ook bereikbaar voor studenten die minder mobiel zijn. De campus is elke dag open tot 20u. Het studeercentrum is open tot 18u en één avond per week tot 20u. De colleges van de opleiding gaan zo veel als mogelijk op deze locatie door en ook de overige voorzieningen zijn op deze campus terug te vinden: de studentencafetaria, een ontspanningsruimte, een binnentuin en een lokaal voor de studentenvereniging. Het feit dat alle voorzieningen geconcentreerd zijn op één campus, wist de commissie te appreciëren.

Het lokalaanbod op de campus, dat de commissie erg adequaat vond, voorziet ruimtes met verschillende omvang en ook met een verschillende functionaliteit. Er zijn grote en middelgrote alsook kleinere collegeruimtes. De commissie kon vaststellen dat de ruimtes voorzien zijn van de nodige multimedia-infrastructuur. Op de campus zijn bovendien drie computerruimtes aanwezig, die ook als leslokaal worden gebruikt en die voortdurend worden ondersteund door een technisch medewerker. Twee lokalen zijn ingericht om als discussieruimte dienst te doen. De studenten kunnen bovendien de collegezalen steeds reserveren.

De commissie vindt in zijn geheel genomen het gevoel van ruimte in de gebouwen op de campus, erg aangenaam. Wel moet de opleiding er rekening mee moeten houden dat studenten en docenten in de toekomst mogelijk meer een beroep zullen doen op werkruimten die gepast zijn voor onderwijs in kleine groepen en projectonderwijs. Dit kan er mogelijk toe leiden dat er bijkomende capaciteit op dit vlak zal moeten worden voorzien.

De commissie is van mening dat de opleiding in de voorbije jaren goede investeringen heeft gedaan in de onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten van de campus en vindt het studeercentrum hier een goed voorbeeld van. De centrale ruimte van het studeercentrum biedt sinds kort ook nog meer plekken waar studenten in stilte kunnen werken. Omdat de computerruimte voortaan ook dienst kan doen als ruimte waar groepswerken worden voorbereid, is die stilte meer gewaarborgd. De commissie vindt het studeercentrum een aangename ruimte, maar heeft wel geconstateerd dat er bij een stijgend studentenaantal mogelijk in de toekomst met plaatsgebrek gekampt zal worden.

Naast het bieden van een aangename werkomgeving, stelt het studeercentrum een ruime collectie boeken, tijdschriften, e-bronnen en databanken beschikbaar. De commissie heeft vastgesteld dat in de voorbije periode de aanwezigheid van databanken nog is toegenomen door de gezamenlijke aanvraag binnen de associatie van een uitgebreid pakket aan economisch-financiële databanken. De commissie hoorde tijdens de gesprekken dat de studenten en docenten erg tevreden zijn over het aanbod dat er momenteel is. Via de associatie en de geassocieerde docenten is het bovendien mogelijk om eventueel ontbrekende artikelen via de Leuvense bibliotheek te verkrijgen.

De commissie is van mening dat ook het onderwijzend personeel beschikt over ruime en aangename kantoren en landschapsbureaus. Ze beschikken over alle nodige faciliteiten en ze zijn bovendien goed bereikbaar voor de studenten. De indeling van de ruimtes voor de actieve onderzoekers stimuleert ook de onderlinge interactie. Tijdens de gesprekken kon de commissie vernemen dat de docenten tevreden zijn met de infrastructuur.

Uit de documenten kon de commissie afleiden dat de opleiding voortdurend bezig is met de verbetering van de voorzieningen. Recente verbeteringsacties op dit niveau zijn het voorzien van betere printfaciliteiten en draadloos internet op de campus, het aanpassen van de computerruimtes, het gebruik van Toledo voor alle ad valvasberichten en de toegang tot de databanken van thuis uit. Deze wijzigingen werden doorgevoerd als reactie op de studentenbevragingen.

#### **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: excellent**

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

De opleiding Handelswetenschappen voorziet zowel studie- als studentenbegeleiding met als doel de studenten te ondersteunen in hun studievoortgang. Onder studiebegeleiding vallen alle begeleidingsinitiatieven die er in de eerste plaats op gericht zijn de studie-efficiënte in het eerste modeltrajectjaar te vergroten. Bij de start van de opleiding worden facultatieve inleidende cursussen Wiskunde gegeven, in de loop van het academiejaar kunnen de studenten vrijwillig monitoraten volgen voor bepaalde opleidingsonderdelen en gebruik maken van extra begeleiding voor bepaalde opleidingsonderdelen. Zwaardere opleidingsonderdelen worden over het hele jaar gespreid. Ook voorziet de opleiding één volledige of twee halve vrije lesdagen om de studenten ruimte te geven om te studeren. Recent zijn daar nog een aantal maatregelen bijgekomen. Zo worden toekomstige en beginnende studenten uitvoerig gewezen op de mogelijkheden die worden geboden qua studiebegeleiding. Ook wordt gehamerd op het feit dat studenten die gebruik maken van deze faciliteiten doorgaans meer studiesucces kennen. De studenten krijgen voor het opleidingsonderdeel Wiskunde met bedrijfseconomische toepassingen bovendien op twee momenten een vrijblijvende toets, die een individuele aanwijzing geven van de wenselijkheid van het volgen van extra begeleiding. De tests gebeuren aan het einde van de introductieweek en in november. Slecht scorende studenten krijgen uitdrukkelijk en persoonlijk advies om extra wiskunde-uren te volgen. Sinds 2009 wordt bij studenten ook een taalttest afgenomen, die erop wijst dat heel wat studenten ook extra taalondersteuning nodig hebben. Er worden zowel groepssessies als individuele sessies gegeven om hieraan te remediëren.

Bij de studentenbegeleiding kunnen de studenten terecht voor extra begeleiding inzake studievaardigheden, relaxatietraining, faalangsttraining, studieadvies, heroriëntering en socio-emotionele moeilijkheden. Indien professionele hulp vereist is, verwijst de studentenbegeleiding door naar gespecialiseerde hulpverlening. Tijdens de examenperiode treedt de studentenbegeleider op als ombudsdienst. De studentenbegeleider helpt de studenten ook bij vragen naar aanleiding van de examens.

De dienst Studentenvoorzieningen biedt in de hogeschool bovendien een ruim gamma van ondersteunende activiteiten en studentenactiviteiten aan, zoals de studentenrestaurants, huisvesting, mobiliteit, preventieve en curatieve medische diensten, psychotherapeutische begeleiding, sociale diensten, sport en cultuur, de opvang van buitenlandse studenten, enz. De voorzieningen zijn hogeschoolbreed, maar op elke campus is een antenne voorzien, om de studenten op de hoogte te stellen.

De commissie is onder de indruk van het zeer ruime gamma aan studie- en studentenbegeleidingsmogelijkheden, die in de opleiding aanwezig zijn. De commissie stelde tijdens de gesprekken vast dat de studenten en alumni erg tevreden zijn over het aanbod en de invulling ervan. De studenten gaven aan ook goed op de hoogte te zijn gebracht van het volledige gamma en zagen ook de korte afstand tussen student en docent als een belangrijk pluspunt.

Wel vindt de commissie dat de opleiding met het oog op de doelstelling van de groeiende zelfstandigheid van de studenten in het oog dient te houden dat de grens tussen ondersteuning en 'betutteling' wordt bewaakt, bijvoorbeeld bij het opstellen van het examenrooster. Ook het feit dat de studenten niet altijd gebruik lijken te maken van het uitgebreid instrumentarium van studie- en studentenbegeleiding, vindt de commissie een aandachtspunt. De commissie is daarom van mening dat de opleiding moet zoeken naar manieren om dit aanbod minder vrijblijvend te maken. Daarnaast dient de opleiding ervoor te waken, dat niet te veel taken geconcentreerd zijn bij één persoon, aangezien dit de dienstverlening in gevaar kan brengen.

De commissie is onder de indruk van de ondersteuning die wordt geboden, zowel aan studenten die naar het buitenland willen, als aan buitenlandse studenten die naar Thomas More komen. Inkomende studenten kunnen na aankomst contact opnemen met de coördinator Internationalisering. Ze krijgen bij aankomst een welkomstpakket en een introductieronde. De dienst Studentenvoorzieningen zorgt voor een welkomstactiviteit en informatiesessies. De opleiding organiseert verschillende informatiesessies en –middelen om studenten te motiveren om naar het buitenland te gaan en hen te helpen een keuze te maken. Studenten krijgen uitgebreide informatie en worden ook uitgebreid bijgestaan bij het samenstellen van hun equivalentiedossiers.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding in het verleden steeds stappen heeft ondernomen om de dienstverlening te verbeteren, indien uit studentenbevragingen indicaties kwamen dat dit nodig was. In het verleden heeft dit geleid tot een andere aanpak voor de introductie cursus Wiskunde, en tot kleine verbeteringen aan de openlesweken en infodagen, tot de introductie van tussentijdse tests en monitoring van het taalniveau van de studenten. Ook de informatieverstrekking rond internationalisering werd in het verleden naar aanleiding van feedback van studenten geoptimaliseerd.

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

De commissie raadt de opleiding aan te onderzoeken waarom studenten relatief weinig gebruik maken van de geboden studie- en studentenbegeleiding. De commissie beveelt aan dat de opleiding zoekt naar mogelijkheden om, zeker voor eerstejaarsstudenten, de extra studiefaciliteiten minder vrijblijvend aan te bieden.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen:	goed
facet 4.2, studiebegeleiding:	excellent

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

## Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De kwaliteitsbewaking van de opleiding gebeurt op drie niveaus: op associatieniveau, waar het gemeenschappelijk beheersorgaan van de geïntegreerde faculteit instaat voor de evaluatie en begeleiding van het academiseringsproces; op hogeschoolniveau, waar de centrale diensten en het hogeschoolbestuur instaan voor de ontwikkeling van de centrale visie rond onderwijs en kwaliteitszorg; en op het niveau van de subfaculteit, waar het subfaculteitsbureau instaat voor het beleid inzake interne kwaliteitszorg, hierin bijgestaan door een IKZ-medewerker van de subfaculteit.

De subfaculteitsraad beslist in functie van enerzijds de doelstellingen van de opleiding en anderzijds de informatiebehoefte welke resultaten dienen te worden geëvalueerd, op basis van welke gegevens en wanneer. Hierbij wordt de timing van de associatie en hogeschool mee in beschouwing genomen. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding recent stappen ondernam om de samenwerking tussen de hogeschool en de subfaculteit te stroomlijnen. De centrale dienst kwaliteitszorg bevrucht elk jaar de opleidingsonderdelen van één opleidingsfase. Afsproken werd dat de subfaculteit steeds de opleidingsfasen zal bevragen, die in de centrale enquête niet aan bod komen. Aanvullend worden op het niveau van de subfaculteit focusgroepen georganiseerd, die als doel hebben, de resultaten van de centrale bevragingen meer diepgang te geven. Een kalender van alle bevragingen wordt bovendien opgemaakt, om periodes van overbevraging te vermijden.

Het beleid inzake onderwijskwaliteit van de subfaculteit is, in lijn met dat van Thomas More, gestoeld op het EFQM-model en de TRIS-benadering. In het verlengde hiervan is het de bedoeling van Thomas More en de subfaculteit Handelswetenschappen om zowel het onderwijs als de ondersteunende processen regelmatig te evalueren en bij te sturen waar nodig. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding beschikt over een uitgebreid instrumentarium van meetinstrumenten. Naar analogie met de TRIS-benadering maakt de opleiding hierbij zowel gebruik van perceptiemetingen als van prestatie-indicatoren. De Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) wordt toegepast op verschillende componenten van de opleiding, zoals de opleidingsonderdelen, de modeltrajecten van de bacheloropleiding, de afstudeerrichtingen van de masteropleiding, de curricula, de studien en studentenbegeleiding, de inzet van het personeel en voorzieningen. De evaluatie gebeurt zowel periodiek aan de hand van regelmatige metingen bij interne en externe belanghebbenden, als continu, door de directe uitwisseling van ervaringen.

De kwaliteit van de afzonderlijke opleidingsonderdelen wordt, zoals hierboven aangegeven, zowel door de centrale enquêtes als die op het niveau van de subfaculteit nagegaan. Hierbij peilt men onder andere naar de doelstellingen, inhoud, doceerwijze, leermiddelen en evaluatievormen van de opleidingsonderdelen. Ook de begeleiding door de docent en de studiebelasting vormt het onderwerp van bevraging. De bijkomende focusgroepen geven de subfaculteit meer diepgang over de informatie over de opleidingsonderdelen en de modeltrajecten/afstudeerrichtingen. In 2010-2011 werd bovendien voor de eerste keer een aparte bevraging over de masterproef voorzien.

Op centraal niveau wordt bovendien een curriculumenquête afgenomen, die de studententevredenheid over het volledige curriculum meet. De enquête meet de tevredenheid over de coherentie en opbouw van het curriculum,



de theoretische onderbouwing en praktijkgerichtheid van de opleiding, de studiebelasting, de studiebegeleiding en de verworven competenties. De alumni-enquête wordt enkele maanden na afstuderen afgenomen en geeft meer informatie over de kwaliteit van het curriculum van het masterjaar. In de bedrijvenenquête evalueren de opdrachtgevers van de bedrijfsprojecten verschillende aspecten van het bedrijfsproject. In deze enquête wordt ook gepeild naar de aansluiting van de opleiding op het beroepenveld. De jaarlijkse centrale tevredenheidsenquête peilt onder andere naar de tevredenheid over begeleiding door de studentenbegeleiding, de Ombudsdienst en de studietrajectbegeleider. In deze enquête wordt bovendien de tevredenheid van de studenten over de dienstverlening van het secretariaat en het Studeercentrum bevestigd. Ook de tevredenheid over de voorzieningen wordt gemeten.

Tijdens de gesprekken stelde de commissie ook vast dat de korte afstand die er tussen docenten en studenten in de opleiding is, ervoor zorgt dat problemen of aandachtspunten direct aan de docent worden gemeld, zodat de opleiding voor verbeteringsacties kort op de bal kan spelen. De commissie zag tijdens de visitatie dat de organisatiestructuur en de communicatielijnen in de subfaculteit voldoende uitgewerkt zijn om de resultaten van de bevragingen te communiceren en verbeteringsacties op te zetten en uit te voeren. Het proces kan daarbij zowel bottom-up als top-down verlopen.

Het is de commissie opgevallen dat de opleiding tot nog toe geen streefdoelen heeft vooropgesteld voor de verschillende aspecten die ze bevestigd. De commissie stelde weliswaar vast dat dit door de opleiding zelf ook als een verbeteringspunt wordt aangestipt, maar vindt dat de opleiding hier dringend werk van moet maken.

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

De commissie raadt de opleiding aan werk te maken van het formuleren van toetsbare streefdoelen.

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

##### Beoordelingscriterium:

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

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

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

De commissie heeft vastgesteld dat de organisatiestructuur van de subfaculteit Handelswetenschappen en de aanwezige communicatielijnen worden ingezet om maatregelen ter verbetering te formuleren en te implementeren indien uit de evaluatie van de resultaten blijkt dat dit nodig is.

Tijdens de functioneringsgesprekken worden de individuele resultaten van docenten, die uit de perceptiemetingen over opleidingsonderdelen naar voren komen, besproken. In de Onderwijscommissie worden de geaggregeerde gegevens uit de perceptiemetingen geagendeerd en worden ze per modeltraject van de bachelor, per afstudeerrichting voor de master of per curriculum besproken. Het subfaculteitsbureau beschikt over bijkomende informatie, zoals de prestatie-indicatoren over de modeltrajecten, de resultaten van de alumni-enquête en de bedrijvenenquête en kan tegen die achtergrond aandachtspunten voor advies voorleggen aan de Onderwijscommissie. Via de decaan en de subfaculteitsraad worden de resultaten van de centrale tevredenheidsenquête bekeken, met het oog op de studie- en studentenbegeleiding, wat ook aanleiding kan geven tot verbeteringsacties. Op dezelfde manier worden verbeteringsacties met betrekking tot de voorzieningen

geformuleerd. De onderzoeksoutput van de personeelsleden wordt op geaggregeerd niveau besproken in de Onderzoekscommissie.

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek vastgesteld dat een heel aantal knelpunten die uit de evaluatie van de resultaten naar boven komen, goed worden opgevolgd, met merkbare verbeteringen als gevolg. Wel constateerde de commissie dat de resultaten van de studietijdmeting verdere opvolging vereisen, al heeft de commissie er begrip voor dat de opleiding zich in een overgangsfase bevindt en prioriteiten heeft moeten stellen.

De commissie vindt bovendien dat de opleiding nog inspanningen kan leveren om de verbeteringscyclus duidelijker zichtbaar te maken in de opleiding. Tijdens de visitatie moest de commissie zich heel wat moeite getroosten om na te gaan hoe geconstateerde problemen door de opleiding worden verholpen. De opleiding koppelt de resultaten van metingen niet altijd even duidelijk aan reeds uitgevoerde verbeteringsacties of verbeteringsacties voor de toekomst. Ook is het de stellige indruk van de commissie dat de opleiding geen structurele toets uitvoert om na te gaan of de verbeteringsacties tot resultaten hebben geleid, wat nodig is om de PDCA-cirkel te vervolledigen. Op het niveau van de opleidingsonderdelen mist de commissie cursusdossiers, waarin doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen en reflectie worden opgenomen en die volgens de commissie voor de interne kwaliteitszorg een duidelijke meerwaarde inhouden.

Uit de documenten die de commissie kon inkijken, blijkt dat de opleiding de aandachtspunten die uit de vorige visitatie naar voren zijn gekomen, in verbeteringsinitiatieven heeft omgezet, die concreet vorm hebben gekregen in de overgang naar de Bama-structuur en in het kader van de academisering. Ook recent werden nog verschillende verbeteringsacties uitgevoerd, onder andere op het niveau van het curriculum en de onderwijsorganisatie, de inzet van het personeel, de voorzieningen en studentenbegeleiding, het onderwijsbeleid en de interne kwaliteitszorg. Uit de gesprekken met de studenten, het personeel en het werkveld kwam bovendien naar voren dat ze tevreden zijn over de acties die de opleiding onderneemt om de kwaliteit te verbeteren.

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

De commissie raadt de opleiding aan cursusdossiers op te stellen ten behoeve van de kwaliteitszorg, met daarin per opleidingsonderdeel doelstellingen, toetsmatrijzen, resultaten van metingen, reflectie.

De commissie vraagt de opleiding om resultaten, studentenoordelen en verbeteracties voor de toekomst systematischer te koppelen.

De commissie suggereert aan de opleiding om na te denken over het toepassen van een structurele toets om na te gaan of en hoe de geconstateerde problemen door de verbeteringsacties werden verholpen.

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

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is opgetogen over de grote variëteit aan evaluaties in de opleiding, waar verschillende groepen bij betrokken zijn. Studenten leveren enerzijds een input via de studentenevaluaties, anderzijds via vertegenwoordiging in raden. Tijdens de gesprekken gaven de studenten aan dat ze vaak ook direct aan de docenten suggesties overbrengen. Wel werd de commissie duidelijk dat de mogelijkheden om betrokken te zijn bij de interne kwaliteitszorg nog niet in de volledige breedte bij de studenten bekend is. Ook is de responsegraad van de studenten op de verschillende enquêtes ondermaats.

Het onderwijzend personeel maakt deel uit van de onderwijsgroepen en is vertegenwoordigd in de verschillende gremia die betrokken zijn bij de kwaliteitszorg, zoals de Onderwijscommissie en de Subfaculteitsraad. Tijdens de gesprekken constateerde de commissie dat zowel het onderwijzend personeel als het administratief en technisch personeel van de opleiding verbeteringsgericht is ingesteld.

Het werkveld wordt enerzijds bevroegd via enquêtes. De opleiding doet anderzijds ook een beroep op het uitgebreide netwerk van contacten met het bedrijfsleven om op informele wijze feedback te vergaren. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat het werkveld ook werkelijk de indruk heeft dat met hun suggesties rekening wordt gehouden. Recent werd de eerder informele werkwijze structureler opgevat door de oprichting van een klankbordgroep van het bedrijfsleven, die regelmatig samenkomt. De commissie juicht dit initiatief toe.

Ook de alumni worden bevroegd via enquêtes. De commissie is echter van mening dat de betrokkenheid van de alumni nog kan worden opgetrokken. De uitgebreide alumniwerking van de opleiding kan nog structureler worden ingezet ten behoeve van de interne kwaliteitszorg.

De commissie heeft geconstateerd dat de resultaten van de interne kwaliteitszorg aan de verschillende betrokkenen worden teruggekoppeld. Het onderwijzend en administratief en technisch personeel wordt op de hoogte gesteld tijdens de functioneringsgesprekken en door de bespreking van (geaggregeerde) data en verbeteringsplannen in de verschillende gremia van de subfaculteit. De resultaten van enquêtes en de geaggregeerde data worden bovendien ten behoeve van de docenten op een afgeschermd deel van Toledo gezet. Via hun vertegenwoordiging in de verschillende raden krijgen de studenten feedback. De terugkoppeling naar het werkveld werd recent verbeterd door de terugkoppeling in de resonantiegroepen die per afstudeerrichting van de masteropleiding werden samengesteld.

De commissie vindt echter dat deze terugkoppeling van de resultaten en van verbeteringsacties soms sneller en proactiever kan gebeuren. De commissie acht dit zeker ook belangrijk bij de meer complexe onderwerpen, zoals het uitwerken van de leerresultaten van de opleiding, het opvangen van studenten met studieproblemen of de internationalisering van de opleiding. De transparantie over de resultaten, ook naar studenten toe, is een aandachtspunt. De commissie is van mening dat het sluiten van de feedbackloop naar studenten toe mogelijk ook positieve effecten zal hebben op hun betrokkenheid bij de interne kwaliteitszorg.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie beveelt de opleiding aan om de resultaten van de metingen sneller en proactiever terug te koppelen.

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 6 Resultaten

### Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie kon tijdens het visitatiebezoek vaststellen dat zowel afgestudeerden, werkveld als laatstejaarsstudenten zich zeer tevreden tonen over de opleiding. Studenten, alumni en het werkveld uitten zich zeer positief over de combinatie van academische en praktijkgerichtheid van de opleiding. Alumni en studenten zijn erg tevreden over het programma en de inzet en kwaliteit van de docenten. De vertegenwoordigers van het werkveld bevestigden dat ze afgestudeerden van de opleiding graag in dienst nemen. Deze vaststellingen worden ook bevestigd door de gegevens van de verschillende enquêtes, die de commissie tijdens het bezoek kon inkijken.

De opleiding gaat structureel na of de studenten de door de opleiding beoogde competenties ook werkelijk bereiken. Hiervoor gebruikt ze enerzijds prestatie-indicatoren in de vorm van een analyse van de programmagids. Anderzijds zijn de gegevens uit enquêtes bij studenten en het werkveld een indicatie. Hieruit blijkt dat het werkveld in het algemeen tevreden is over de bereikte competenties. Ook de masterstudenten zijn erg tevreden, al geven ze de doelstelling/competentie 'voldoende kennis over wetenschappelijk onderzoek binnen het domein' en 'klaar voor de beroepsloopbaan' een lagere score. De resultaten gaan wel in een opwaartse lijn, want in het academiejaar 2008-2009 waren de verschillen met andere competenties al iets minder uitgesproken dan in het academiejaar 2007-2008.

De commissie is inderdaad van mening dat er, ondanks de weg die is afgelegd, nog een duidelijke verbeterslag dient te worden gemaakt inzake academisering. De commissie vond de bedrijfsprojecten die ze kon inkijken vaak te beschrijvend, zonder dat er aandacht was voor wetenschappelijke evidenties. Wel heeft de commissie vastgesteld dat de nieuwe werkwijze die sinds dit academiejaar van start ging, op dit punt een groot verbeteringspotentieel heeft. Ook stelde ze tijdens de gesprekken vast dat de partners uit het werkveld doorgaans erg tevreden zijn met de resultaten van de bedrijfsprojecten.

Na analyse van de masterproeven concludeerde de commissie dat de academische reflectiecomponent ontbrak in een belangrijk deel van de masterproeven. Wel heeft de commissie opgetekend, dat aan deze tekortkoming in de masterproeven van de meest recente jaren meer en meer tegemoet wordt gekomen. Ook zag de commissie dat de studenten in de enquêtes zich erg tevreden uiten over het concept en de begeleiding van de bachelor- en de masterproeven.

De afgestudeerden toonden zich tijdens de gesprekken allen erg tevreden over de kansen op de arbeidsmarkt die de opleiding biedt. De meeste studenten vinden meteen na het afstuderen een job en zijn tevreden over hun huidige jobinhoud. In de documenten vond de commissie verschillende initiatieven van de opleiding die erop gericht zijn de studenten zo goed mogelijk te begeleiden in de zoektocht naar een job, zoals de jaarlijkse jobbeurs en de mogelijkheden die het uitgebreide alumninetwork biedt.

De commissie heeft vastgesteld dat de acties die op het vlak van internationalisering worden genomen, leiden tot een stijgend aantal inkomende en uitgaande studenten, al blijven de aantallen wel laag (een twintigtal uitgaande

studenten en een veertigtal inkomende per academiejaar). De commissie is opgetogen over het feit dat in recente jaren studenten ook hun bedrijfsproject in het kader van hun Erasmusuitwisseling in het buitenland uitvoeren. De commissie apprecieert bovendien dat de opleiding voorziet om in het kader van de tweejarige master een *mobility window* te voorzien in het derde semester. Dit moet studenten stimuleren om deel te nemen aan internationale uitwisseling of samen met inkomende studenten deel te nemen aan Engelstalige opleidingsonderdelen. Ook de docentemobiliteit blijft beperkt, al zijn er op dit vlak recent afspraken gemaakt met de universiteit van Rijsel.

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

De commissie raadt de opleiding aan blijvend te investeren in de academische kwaliteit van de masterproeven.

#### **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 de 45 en de 50 procent liggen. Noch de evolutie over de jaren heen, noch de situatie per opleiding of studiegebied wordt opgevolgd. Daardoor kan de opleiding geen streefcijfers formuleren in vergelijking met relevante andere opleidingen.

De opleiding probeert de studieduur en het studierendement van de studenten nauwgezet op te volgen. Zo worden de huidige gegevens steeds vergeleken met historische gegevens. De opleiding probeert om de flexibilisering van de opleiding te combineren met sturing via modeltrajecten en volgtijdelijkheden, met als doel om de studenten geen onnodige studieduurverlenging te doen oplopen.

De commissie kon uit de documenten opmaken dat het rendement van het tweede en derde bachelorjaar en van het masterjaar op een aanvaardbaar niveau ligt. Het rendement van het eerste bachelorjaar is echter een belangrijk aandachtspunt. Van de startende studenten, dit wil zeggen de studenten die in het betreffende academiejaar nog geen 60 studiepunten hebben verworven, haalt in academiejaar 2009-2010 32% een studie-efficiëntie van 0-25% en 14% bevindt zich tussen de 25 en 50%. 15% zit tussen de 50 en de 75 procent en 21% haalt tussen de 75 en de 100% studie-efficiëntie. 20% van de studenten slaagt voor alle opgenomen studiepunten. Van de studenten die 'onderweg' zijn, en die dus tussen de 60 en de 120 studiepunten hebben verworven, liggen de verhoudingen gunstiger. In het academiejaar 2009-2010 slaagde 77% van deze studenten voor meer dan 75% van de opgenomen credits – 47% behaalde alle opgenomen credits. Van de studenten die reeds tussen de 120 en 180 studiepunten hebben verworven en dus dat jaar kunnen afstuderen, behaalt 62% een studie-efficiëntie van meer dan 75%, met 42% van de studenten die slagen voor alle opgenomen credits. De commissie is van mening dat het feit dat de rendementscijfers op het niveau van het tweede en derde bachelorjaar hoger liggen dan voor het eerste bachelorjaar, impliceert dat de selectie in het eerste bachelorjaar op een goede manier is verlopen. In de masteropleiding zien we ongeveer hetzelfde beeld, met 83% van de studenten die een rendement van meer dan 75% halen in het academiejaar 2009-2010 (waarvan 63% slaagt voor alle opgenomen opleidingsonderdelen).

De commissie vindt het brede gamma aan remediëringmogelijkheden en studiebegeleidingsmogelijkheden waarover de opleiding beschikt, en die in het bijzonder ten behoeve van eerstejaarsstudenten worden voorzien, positief. De commissie is echter tegelijk van oordeel dat deze studiebegeleidingsmogelijkheden voor eerstejaarsstudenten te vrijblijvend worden ingezet. De slaagkansen in het eerste jaar blijven erg laag. De commissie kon horen dat de opleiding zich hiervan bewust is en zoekt naar manieren om aan dit probleem, binnen het wettelijke kader in Vlaanderen waar er vrije toegang tot het hoger onderwijs is, te verhelpen. Een piste waaraan momenteel wordt gedacht is het introduceren van een vrijblijvende oriënteringstoets. De commissie vernam tijdens de gesprekken bovendien dat er in het verleden plannen waren om de extra begeleiding voor wiskunde voor sommige leerlingen verplicht te maken, maar dat hiervoor in de subfaculteitsraad te weinig draagvlak was.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat bachelorstudenten in de periode van academiejaar 2005-2006 tot en met academiejaar 2008-2009 gemiddeld drie jaar en drie maanden deden over hun bacheloropleiding. 75,7% van de studenten haalt de opleiding in drie jaar, 20,8% op vier jaar en 3,5% op vijf jaar. De gegevens bevestigen hierbij dat het lage studierendement in de bacheloropleiding zich vooral situeert bij studenten die hun opleiding vroegtijdig stopzetten. In de master haalt 89% van de studenten het diploma in één jaar; 11% heeft er twee jaar voor nodig. De gemiddelde studieduur voor de master is één jaar en één maand.

De doorstroomanalyses geven de mogelijkheid om nog meer nuance te brengen in deze gegevens. De doorstroomanalyse van de studenten die in het academiejaar 2004-2005 hun bacheloropleiding startten, geeft aan dat na één academiejaar 40,9% doorstroomde naar het tweede bachelorjaar, terwijl 21,2% het eerste jaar hernam. Belangrijk is ook dat 38% zich uitschreef, wat wijst op een aanzienlijke uitval in het eerste bachelorjaar. In 2006-2007 zat 15,9% in tweede bachelor en 34,6% in het derde bachelorjaar. Van deze laatste groep behaalde iedereen dat jaar ook het bachelordiploma. De uitval steeg dat jaar tot 49,5%, wat betekent dat opnieuw een niet onaanzienlijk deel van de studenten die in academiejaar 2004-2005 aan hun studie begonnen, met de opleiding stopte. In 2008-2009 behaalde 34,6% het masterdiploma, terwijl 45,2% intussen het bachelordiploma had behaald. De uitval steeg tot 51,9 procent. Van de startende studenten behaalt iets minder dan de helft van de studenten uiteindelijk het masterdiploma. De gemiddelde doorstroomtijd voor het hele traject bedraagt vier jaar en vier maanden. Voor de schakelstudenten geldt dat na drie academiejaren 60,7% van de schakelstudenten het masterdiploma behaalt.

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

De commissie raadt de opleiding aan om na te denken over mogelijkheden om de huidige vormen van begeleiding voor eerstejaarsstudenten binnen de opleiding verplicht, of in ieder geval minder vrijblijvend, te maken, zeker met het oog op het lage studierendement in het eerste modeltraject van de bacheloropleiding.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1, gerealiseerd niveau:	voldoende
facet 6.2, onderwijsrendement:	voldoende

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

## Globaal oordeel

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

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

De commissie vond het zelfevaluatie-rapport vlot geschreven, maar vond dat er veel onnodige herhalingen in voorkwamen en dat het rapport soms erg vaag bleef. De bijlagen bij het zelfevaluatie-rapport waren erg omvangrijk, maar konden de vaagheid niet volledig wegnemen, waardoor verdere onduidelijkheid werd gecreëerd. De commissie was wel opgetogen over de volledigheid van de actualisatie van het ZER en de bijlagen. De informatie die de commissie opvroeg om een en ander te verduidelijken, werd bovendien snel en adequaat aangeleverd. Om de aangeleverde informatie beter en effectiever te kunnen beoordelen, vindt de commissie het echter wenselijk dat de informatie uit het zelfevaluatie-rapport en uit de bijlagen beter wordt geïntegreerd.

Op basis van de oordelen over:

onderwerp 1, niveau en oriëntatie:	voldoende
onderwerp 2, programma:	voldoende
onderwerp 3, personeel:	voldoende
onderwerp 4, voorzieningen:	voldoende
onderwerp 5, interne kwaliteitszorg:	voldoende
onderwerp 6, resultaten:	voldoende

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



Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

**TMA Thomas More Antwerpen**

- academisch gerichte bacheloropleiding Handelswetenschappen
- masteropleiding Handelswetenschappen
  - afstudeerrichting Accountancy & Fiscaliteit
  - afstudeerrichting Financieel management
  - afstudeerrichting Human resources management
  - afstudeerrichting Internationaal zakenwezen
  - afstudeerrichting Marketing management
  - afstudeerrichting Operations management



Internationale bedrijfseconomie en  
bedrijfsbeleid / International  
economics and business  
management



# Hoofdstuk 1 Het domeinspecifiek referentiekader Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid

## 1.1 inleiding

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

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

## 1.2 domeinspecifieke competenties

### 1.2.1 gehanteerde input

#### referentiekaders van de opleidingen

- Competentieprofiel van Hogeschool-Universiteit Brussel

### 1.2.2 domeinspecifieke competenties

De afgestudeerde master in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid:

- heeft geavanceerde kennis en inzicht van internationaal bedrijfsbeleid en kan deze relateren aan het algemeen kader van de bedrijfskundige wetenschap;
- kan vanuit deze internationale kennis doelgericht en wetenschappelijk gefundeerd advies geven als expert met kritische aandacht voor het brede kader van het bedrijfsleven;
- kan het bedrijfsproces organiseren, plannen en opvolgen vanuit een internationaal perspectief;
- beschikt over kennis van en inzicht in de manier waarop maatschappelijke, internationale en organisatorische ontwikkelingen invloed hebben op het bedrijfsleven en kan er deskundig en gepast mee omgaan;
- kan de onderzoeksmethoden en -technieken die relevant zijn voor het functioneren in een internationale bedrijfsomgeving op een wetenschappelijk gefundeerde manier selecteren en toepassen ter ondersteuning van beslissingen;
- kan zelfstandig een bedrijfsgericht onderzoeksproject concipiëren, plannen en uitvoeren op het niveau van een beginnend onderzoeker;
- geeft blijk van management- en ondernemersvaardigheden vanuit een internationale bedrijfscontext en kan hierbij de sociale en ethische aspecten van de bedrijfsvoering betrekken;
- kan projectmatig werken: interdisciplinaire problemen aanpakken, in diverse rollen effectief en efficiënt functioneren in een (multidisciplinair en/of internationaal) team;

---

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

- kan doeltreffend en overtuigend schriftelijk en mondeling communiceren met een publiek, vakgenoten en anderen;
- kan belangrijke evoluties en innovaties binnen het domein van de (internationale) bedrijfskunde detecteren, opvolgen en beoordelen en als input gebruiken in complexe bedrijfscontexten;
- kan het belang van levenslang leren en de nood aan continue vorming onderkennen.

### **1.3 besluit**

De commissie heeft kennis genomen van het competentieprofiel Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid dat de opleiding hanteert. Zij is van mening dat het competentieprofiel breed en gedetailleerd is beschreven. De commissie heeft gekozen om de competenties van haar domeinspecifiek referentiekader op een hoger aggregatieniveau te formuleren en ook een meer competentiegestuurde formulering te gebruiken.

De commissie interpreteert dit domeinspecifiek referentiekader als de minimum eisen waaraan de afgestudeerden moeten voldoen. In dit licht zal zij nagaan hoe de opleiding deze minimum eisen concretiseert in het programma.

De commissie zal ook nagaan op welke manier de opleiding zich profileert. Zij zal aandacht besteden aan de argumentatie die ten grondslag ligt van de keuzes van de opleiding.

## Hoofdstuk 2 Opleidingsrapport Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management

Hogeschool-Universiteit Brussel

### **Algemene toelichting bij de masteropleidingen in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid (MIBEB) en in International business economics and management (MIBEM) aan de Hogeschool-Universiteit Brussel**

De masteropleidingen in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid (MIBEB) en in International business economics and management (MIBEM) worden georganiseerd door de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB). De HUB maakt deel uit van de Associatie K.U.Leuven, en is een samenwerkingsverband tussen de HUB-EHSAL en de HUB-KUB. Aan de HUB worden zowel academisch als professioneel gerichte opleidingen aangeboden. De academische opleidingen van de hogeschool situeren zich in de studiegebieden Economie en toegepaste economische wetenschappen, Rechten, notariaat en criminologische wetenschappen en Taal- en letterkunde. Ze worden verzorgd door de faculteiten Economie & management, Rechten en Taal & letteren. Professioneel gerichte bacheloropleidingen zijn er in de studiegebieden Gezondheidszorg, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Lerarenopleiding en Sociaal-agogisch werk. De instelling is verspreid over drie campussen, die alle in en rond Brussel zijn gelegen. De masteropleidingen MIBEB en MIBEM worden aangeboden op de Campus Brussel, die zich in het centrum van Brussel bevindt.

De opleidingen MIBEB en MIBEM maken deel uit van de faculteit Economie & management, waarin enkel academische opleidingen worden aangeboden. Naast de opleidingen MIBEB en MIBEM zijn dat de bachelor- en masteropleidingen Milieu- en preventiemanagement, Handelsingenieur en Handelswetenschappen. De faculteit biedt bovendien een volledig equivalente Engelstalige variant van de opleiding Handelswetenschappen aan, namelijk de opleiding Business Administration.

De huidige opleidingen MIBEB en MIBEM werden oorspronkelijk aangeboden als voortgezette opleidingen, die bedoeld waren voor studenten met een diploma hoger onderwijs buiten het studiegebied economie. In navolging van het 'Structuurdecreet' van 4 april 2003 werd deze opleiding omgevormd tot een masteropleiding. De instelling koos ervoor om de omgevormde master te positioneren als een Master in Business Administration en deze zowel in het Nederlands als het Engels aan te bieden.

Tegelijkertijd deden zich echter een aantal andere wijzigingen voor, die een effect zouden hebben op de benaming van de nieuwe master. Ten eerste werd beslist om naast de opleiding Handelswetenschappen een equivalente Engelstalige variant te gaan aanbieden, die ook de naam Business Administration zou dragen. Tegen die achtergrond wijzigde de voorziene master in Business Administration van naam en werd het de opleiding MIBEB-MIBEM. Ten tweede zorgde de officiële start van de HUB op 1 oktober 2008 ervoor dat het opleidingsaanbod van de EHSAL (Economische Hogeschool Sint-Aloysius) en de vroegere VLEKHO (Vlaamse Economische Hogeschool) op elkaar diende te worden afgestemd. De opleiding MIBEB-MIBEM nam tegen die achtergrond de sterke punten van de master of International business van de VLEKHO mee. Op 30 april 2008 hechtte de erkenningscommissie haar goedkeuring aan de nieuwe opleidingen. In het academiejaar 2008-2009 werd de opleiding vervolgens voor het eerst aangeboden.

De HUB maakt deel uit van de Associatie K.U.Leuven en de faculteit Economie & management is lid van de Geïntegreerde Faculteit Economische, Toegepaste Economische en Handelswetenschappen van de associatie. Het Gemeenschappelijk Beheersorgaan van die geïntegreerde faculteit overlegt sinds 2006 over de samenwerking op onderwijsvlak en de begeleiding inzake academisering. Wanneer in 2013 de academische opleidingen integreren in de K.U.Leuven, zal dit gebeuren binnen het kader van deze geïntegreerde faculteit, die zal bestaan uit verschillende regionale subfaculteiten. De HUB zal hierbij samen met de KAHO een regionale cluster vormen, en hiertoe zal de organisatievorm van *University College* worden gehanteerd.

In het academiejaar 2011-2012 waren er 40 studenten ingeschreven in Nederlandstalige opleiding MIBEB en 177 in de Engelstalige variant MIBEM. Dit betekent dat er een sterke stijging valt op te tekenen in de voorbije jaren, want in het academiejaar 2009-2010 kozen 27 studenten voor de opleiding MIBEB en 130 voor de opleiding MIBEM.



## Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

### Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de academisch gerichte master

Beoordelingscriteria master:

De opleidingsdoelstellingen zijn er op gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties op een gevorderd niveau als het vermogen om op een wetenschappelijke wijze te denken en te handelen, het om kunnen gaan met complexe problemen, het kunnen reflecteren op het eigen denken en werken en het kunnen vertalen van die reflectie naar de ontwikkeling van meer adequate oplossingen, het vermogen tot het communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten en leken en het vermogen tot oordeelsvorming in een onzekere context;
- het beheersen van algemene wetenschappelijke competenties op een gevorderd niveau als het kunnen gebruiken van methoden en technieken in onderzoek, het kunnen ontwerpen van onderzoek, het kunnen toepassen van paradigma's in het domein van de wetenschappen of kunsten en het kunnen aanduiden van de grenzen van paradigma's, het vermogen tot originaliteit en creativiteit met het oog op het continu uitbreiden van de kennis en inzichten en het samen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving;
- een gevorderd begrip en inzicht in de wetenschappelijk-disciplinaire kennis eigen aan een bepaald domein van de wetenschappen of de kunsten, inzicht hebben in de nieuwste kennis van het vakgebied of delen ervan, in staat zijn om de wijze waarop de theorievorming beweegt te volgen en te interpreteren, in staat zijn om in een of enkele delen van het vakgebied een originele bijdrage aan de kennis te leveren en het bezitten van specifieke bij het vakgebied horende vaardigheden als ontwerpen, onderzoeken, analyseren en diagnosticeren;
- hetzij het beheersen van de competenties nodig voor het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek of de zelfstandige beoefening van de kunsten op het niveau van een beginnend onderzoeker of kunstenaar, hetzij het beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties nodig voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke of artistieke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

**Het oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De doelstellingen van de masteropleidingen MIBEB en MIBEM zijn enerzijds gebaseerd op de opdrachtverklaring, de missie en de onderwijsvisie van de HUB, en anderzijds op de profilering van de opleiding zelf. De HUB stelt in haar missie de ontwikkeling van de talenten van de studenten, hun persoonlijke groei en maatschappelijk engagement voorop. De onderwijsvisie is gestoeld op het basisprincipe 'praktijk als oriëntatie, wetenschap als fundering'. Flexibiliteit, diversiteit, zelfverantwoordelijkheid, competentiegerichtheid en studeerbaarheid gelden in de onderwijsvisie van de instelling als ankerpunten van een krachtige leeromgeving. Verdere krachtlijnen die de faculteit Economie & management wenst te leggen zijn aandacht voor de internationale en Europese context, intensieve studiebegeleiding en -coaching, kwaliteitsverbetering en onderwijsinnovatie.

De opleidingen MIBEB en MIBEM, zo kon de commissie lezen, zijn businessgeoriënteerde, breedvormende, academische masterprogramma's in de domeinen bedrijfswetenschappen en management, die toegankelijk zijn voor mensen met een bachelor- of masterdiploma in andere dan (bedrijfs)economische disciplines. Het is de ambitie van de opleiding om een programma te voorzien dat is opgebouwd rond de belangrijkste kennisgebieden die aan de grondslag van algemeen management liggen. Studenten leren hoe organisaties functioneren en gemanaged worden in een brede context. Bovendien leren ze hoe ze deze kennis en inzichten creatief kunnen toepassen op complexe situaties. Ze ondervinden het belang van levenslang leren en ontwikkelen geavanceerde tools, die hen hierbij kunnen helpen. De studenten kunnen de generieke competenties uit de initiële opleidingen

integreren met de kennis en inzichten uit deze master om zo via interdisciplinair onderwijs tot een holistisch begrip van de onderneming te komen. De opleiding wil bovendien een focus leggen op het functioneren in een internationale omgeving.

De opleiding heeft ervoor gekozen de doelstellingen te concretiseren in een competentieprofiel, dat gebaseerd is op input vanuit zeer verschillende kanalen: het structuurdecreet op het hoger onderwijs in Vlaanderen, de BAMA-profielen van de Associatie K.U.Leuven, het HUB-competentiemodel en de input van resonantiegroepen en alumni. Het competentieprofiel wordt ingedeeld in drie grote clusters: de HUB-competenties, waarin vooral de visie van de instelling is vertaald; de algemene competenties, waarin plaats is voor generieke vaardigheden; en de domeinspecifieke competenties, die kenmerkend zijn voor het eigen inhoudelijke profiel van de masteropleidingen MIBEB en MIBEM.

De HUB-competenties zijn onderverdeeld in zes competentiedomeinen: praktijkoriëntatie; leerbereidheid en vermogen tot zelfreflectie; zelfsturing en levenslang leren; internationale gerichtheid; respect voor de totale persoon; vermogen tot constructief samenwerken; en ingesteldheid tot duurzaam handelen. De commissie vindt de aanwezigheid van competenties die te maken hebben met respect voor de totale persoon en duurzaamheid in de HUB-competenties een sterk punt. De commissie acht het bovendien een goede werkwijze dat de instelling specifieke HUB-competenties opstelt, die in alle opleidingen aan bod komen, en zich op die manier profileert. Wel vindt de commissie het niet altijd even duidelijk hoe deze instellingsbrede competenties naar de verschillende disciplines van de opleidingen dienen te worden vertaald (zie ook facet 1.2.).

De cluster algemene competenties omvat vier generieke competentiedomeinen: wetenschappelijk denken en handelen; managementvaardigheden; ondernemend gedrag; en probleemverwerkend gedrag. De commissie apprecieert ten eerste dat 'ondernemend gedrag' als een algemene competentie werd opgenomen.

De domeinspecifieke competenties van de opleiding zijn ondergebracht in vier thematische clusters, te weten Economie & international business; Strategie, management & ondernemerschap; Bedrijfswetenschappen; en Methodologie & academische vorming. Deze thematische clusters vallen samen met de vier leerlijnen van de opleiding (zie ook facet 2.1.).

De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding voor de formulering van het competentieprofiel rekening heeft gehouden met de decretale eisen voor de algemene, de algemene wetenschappelijke en de beroepsgerichte competenties. De commissie heeft ook vastgesteld dat niet alle domeinspecifieke competenties op masterniveau zijn geformuleerd. Ze begrijpt dat een zekere variatie in het niveau van de domeinspecifieke competenties onvermijdelijk is gezien de specificiteit van de opleiding. Wel vindt de commissie dat de opleiding ervoor moet waken dat binnen elke thematische cluster van de domeinspecifieke competenties, een adequaat aandeel van de competenties op masterniveau zijn geformuleerd. Een belangrijke verbetermarge ziet de commissie op dit vlak in het vertalen van de algemene competenties naar de domeinspecifieke competenties. De commissie is bovendien kritisch over de vraag of het eindniveau van de geformuleerde brede set van competenties door de doelgroep in één jaar gehaald kan worden.

De commissie heeft vastgesteld dat er ook een internationale component in de competentieprofielen is voorzien. Enerzijds maakt de internationale gerichtheid deel uit van de HUB-competenties, die de HUB wenst de benadrukken in alle opleidingen en die in deze opleiding worden geconcretiseerd in de vorm van 'het functioneren in een internationale omgeving', 'kennis van het functioneren van internationale instellingen' en 'het inschatten van de impact van regionale, nationale en internationale omgevingsfactoren op beleidsprocessen'. Ook in de domeinspecifieke competenties van de opleiding komt anderzijds de internationale component aan bod. In de cluster rond Economie & international business is dit in de vorm van het toepassen van macro- en micro-economische inzichten in analyses van de internationale bedrijfsomgeving. In de leerlijn Strategie, management & ondernemerschap zijn eveneens enkele internationaal georiënteerde competenties opgenomen. Zo zijn hier competenties terug te vinden over het inschatten van bedrijfsculturen in verschillende landen, het toepassen van kennis over bedrijfsstrategieën in verschillende markten, het opstellen en uitvoeren van een internationaal

marketingplan en het kritisch evalueren van internationale marketing- en verkoopstrategieën om hier een beslissing over te nemen.

De academische competenties vindt de commissie adequaat opgesteld. Ze vormen een goede basis om de academische oriëntatie in het curriculum van de opleiding verder uit te werken. In de algemene competenties wordt onder andere aandacht besteed aan wetenschappelijk denken en handelen in de vorm van kritische reflectie over academisch onderzoek en onderzoeksresultaten, wetenschappelijke argumentatie, onderzoek opstarten en rapportage. Ook het vergaren van kennis uit verschillende vakgebieden om tot een multidisciplinaire aanpak te komen, wordt hier aangehaald. In de domeinspecifieke competenties is een aparte cluster voorzien voor Methodologie en academische vorming, waarin wiskundige en statistische methoden aan bod komen, die nodig zijn om relevante wetenschappelijke publicaties kritisch te lezen; de vaardigheden om binnen het eigen onderzoek uit statistische gegevens de juiste conclusies te trekken; en de competentie om zelfstandig statistisch onderzoek te verrichten.

Het academiseringsbeleid van de opleiding en de faculteit is gericht op drie pijlers: het zorgen voor verwevenheid van onderzoek en onderwijs; het creëren van personeelsruimte en onderzoeksruimte; en het uitbouwen van een onderzoeksbeleid. De academiseringsmiddelen zijn in de voorbije jaren in de eerste plaats gebruikt voor academische capaciteitsopbouw via het aantrekken van postdoctorale onderzoekers. Dit heeft volgens de commissie aan de onderzoeksgerichtheid en de onderzoeksgebaseerdheid van de opleiding een belangrijke stimulans gegeven. De faculteit voert bovendien een speerpuntenbeleid, dat enerzijds een gevolg is van expliciete beleidskeuzes en anderzijds ook het resultaat is van een clustering die organisch is gegroeid tijdens de eerste academiseringsjaren. Dit heeft geresulteerd in vier facultaire onderzoekscentra, waaronder verschillende onderzoeksgroepen ressorteren. Bij de integratie van de opleidingen van de faculteit Economie & Management van de KU Leuven komen deze onderzoekscentra naast de onderzoekseenheden van de KU Leuven te staan.

Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat het competentieprofiel goed bekend is bij het docentenkorps. Het wordt besproken en onderling afgestemd in de leerlijncommissies. De docenten duiden op de ECTS-fiches de doelstellingen van hun opleidingsonderdelen aan. Het competentieprofiel wordt per opleidingsonderdeel via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd. Hoewel de commissie van mening is dat de communicatie zelf op een goede manier gebeurt, zijn de verwijzingen naar de competenties in de ECTS-fiches omwille van de uitgebreidheid van het competentieprofiel (zie ook facet 1.2.) zo omvangrijk, dat dit de vertrouwde met de eigenlijke leerdoelen van de opleiding volgens de commissie niet ten goede komt.

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

De commissie raadt de opleiding aan om binnen elke thematische cluster van de domeinspecifieke competenties, een adequaat aandeel competenties te voorzien, die zijn geformuleerd op masterniveau.

## 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 academisch gerichte bacheloropleidingen en masteropleidingen zijn de eindkwalificaties ontleend aan eisen vanuit de wetenschappelijke en/of artistieke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en voor daarvoor in aanmerking komende opleidingen de praktijk in het relevante beroepenveld.

### Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende

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

De opleiding heeft voor het opstellen van de domeinspecifieke competenties een beroep gedaan op uiteenlopende tekstbronnen. Naast het structuurdecreet en de BAMA-profielen vormden ook de criteria voor accreditatie door de *Association of MBA's* (AMBA) voor masterprogramma's *in Business en management* een inspiratie.

De commissie apprecieert dat voor het opstellen van het huidige competentieprofiel ook werd geluisterd naar de input van het werkveld. De opleiding probeert deze inbreng op regelmatige basis mee te nemen. De competentieprofielen worden jaarlijks voorgelegd aan de permanente onderwijscommissie (POC), waarbij input van docenten en studenten mogelijk is. De leden van de Resonantieraad waken over de afstemming van de domeinspecifieke eisen op het beroepenveld. Deze Resonantieraad komt minstens één keer per jaar samen en wordt expliciet over het competentieprofiel bevraagd. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat het werkveld tevreden is over de werkwijze en het gevoel heeft dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden.

De commissie kon zien dat voor de formulering van de domeinspecifieke eisen die aan de doelstellingen worden gesteld, ook is gekeken naar vergelijkbare binnenlandse opleidingen. Aan verschillende Vlaamse universiteiten worden vergelijkbare, verbredende masteropleidingen aangeboden voor studenten met een achtergrond in een ander studiegebied. De opleiding stipt aan dat naast de vele overeenkomsten die ze heeft met deze opleidingen, vooral de duidelijke internationale profilering van de MIBEB-MIBEM opleiding als onderscheidend kenmerk opvalt. Ook de sterke aanwezigheid van levenslang leren en onderzoekscompetenties springen volgens de opleiding in het oog.

In de documenten geeft de opleiding aan dat de domeinspecifieke doelstellingen voldoen aan de eisen die worden gesteld door AMBA aan *masters in Business and management*. Deze opleidingen hebben een brede toegankelijkheid en eisen van kandidaat-studenten niet om al werkervaring te hebben (in tegenstelling tot MBA-programma's, waar werkervaring wel een vereiste is). Recent is de opleiding bovendien samen met de rest van de faculteit begonnen aan een accreditatietraject van de *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), zodat de doelstellingen ook via die weg internationaal worden afgestemd. De reden voor deze overstap is dat deze accreditatie goed inspeelt op de specifieke combinatie van academische fundering en businessgerichtheid<sup>1</sup> van de opleidingen van de faculteit Economie & management. Hoewel de commissie apprecieert dat de opleiding de domeinspecifieke doelstellingen afstemt op de eisen van deze internationale organisaties, viel het de commissie op dat in het zelfevaluatierapport een expliciete vergelijking met vergelijkbare

<sup>1</sup> Onder businessgerichtheid verstaat de commissie dat de opleiding naast de academische gerichtheid ook expliciet aandacht besteedt aan het leren beheersen van de algemene en specifieke beroepsgerichte competenties die nodig zijn voor de zelfstandige aanwending van wetenschappelijke kennis op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De eindkwalificaties van de academisch gerichte opleidingen worden ontleend aan de eisen vanuit de wetenschappelijke discipline, de internationale wetenschapsbeoefening en de praktijk van het beroepenveld. Voor de term businessgerichtheid kan praktijkgerichtheid, beroepsgerichtheid of professionele gerichtheid gelezen worden.

internationale academische opleidingen ontbrak. Dit vindt de commissie, zeker voor een internationaal georiënteerde opleiding, merkwaardig.

De opleiding gaf tijdens de gesprekken aan het met één punt van het domeinspecifieke referentiekader van de commissie niet eens te zijn, namelijk dat de afgestudeerde master in de Internationale bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid een geavanceerde kennis en inzicht *in de gekozen specialisatie* van internationaal bedrijfsbeleid moet hebben en deze moet kunnen relateren aan het algemeen kader van de bedrijfskundige wetenschap. Aangezien het een eenjarige opleiding betreft, voorziet de opleiding geen keuzemogelijkheden. Tegen die achtergrond is de commissie het ermeê eens om “in de gekozen specialisatie” te schrappen uit het domeinspecifieke referentiekader dat ze heeft gehanteerd.

De commissie constateert dat de opleiding zich op een ander doelpubliek richt dan gangbaar is voor de andere opleidingen die de faculteit Economie & management aanbiedt. Het is daarbij duidelijk dat er een markt voor dit soort opleidingen bestaat en dat de profielkenmerken van de opleiding, zoals de focus op competenties die te maken hebben met bedrijfswetenschappen en management, het gebruiken van de multidisciplinaire achtergronden van de instromende studenten en de focus op het functioneren in een internationale omgeving, het doelpubliek aanspreken. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat ook het werkveld het bestaan van deze opleiding sterk apprecieert. Wel is het de commissie niet helemaal duidelijk op welke manier de opleiding, met het grote aantal internationale studenten, de regionale verankering en de aansluiting bij het lokale werkveld in Brussel ziet.

Desalniettemin heeft de commissie grote problemen met de huidige vorm van het (domeinspecifieke deel) van het competentieprofiel. De commissie is van mening dat de opleiding de domeinspecifieke competenties onvoldoende heeft afgebakend met als gevolg dat focus ontbreekt in de opleiding. De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat de opleiding de domeinspecifieke doelstellingen ex post heeft opgesteld. Dit leidt er volgens de commissie toe dat er weinig tot geen samenhang is in de formulering van de domeinspecifieke competenties in de verschillende thematische clusters.

Het competentieprofiel is volgens de commissie te breed om de doelstellingen van de opleiding, en dus de domeinspecifieke eisen, consequent door te vertalen naar alle onderdelen van het programma. Aangezien het competentieprofiel het vertrekpunt vormt voor het opstellen van een competentiegericht curriculum, acht de commissie deze vaststelling zeer problematisch en is ze van mening dat de opleiding hiervoor dringend met een oplossing moet komen. De commissie is van mening dat veel van de problemen die ze heeft vastgesteld bij onderwerp 2 en onderwerp 6, hun oorsprong vinden in de afwezigheid van een afdoende afgebakend en gefocust domeinspecifiek competentieprofiel. De commissie vernam dat de opleiding het voornemen heeft om naar een beperkter leerresultatenkader te evolueren en is van mening dat de opmerkingen van de commissie in deze oefening kunnen worden meegenomen.

Een alternatieve oplossing ligt volgens de commissie mogelijk in de keuze voor één of meerdere keuzetrajecten in de bedrijfswetenschappen. Deze benadering leidt tot een duidelijk afgebakend leerresultatenkader, dat ook kan worden gehanteerd voor curriculumopbouw en toetsing. De commissie vindt bovendien dat het internationale aspect, dat in de titel van de opleiding en in sommige competentieclusters aanwezig is, nog veel meer als uitgangspunt voor de profilering van de opleiding gebruikt kan worden.

Zoals ook al bij facet 1.1 vermeld, vindt de commissie de HUB-competenties waardevol maar vindt ze dat die competenties structureler mogen doorklinken in de domeinspecifieke competenties. Zo heeft ze opgemerkt ze dat de HUB-competenties ‘respect voor de totale persoon’ en ‘vermogen tot constructief samenwerken’ niet doorgetrokken worden in de domeinspecifieke competenties. Het is daarnaast het aanvoelen van de commissie dat beide competenties inhoudelijk erg gelijklopend zijn.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan dringend werk te maken van de afbakening van de domeinspecifieke competenties van de opleiding. De commissie beveelt aan om bij het opstellen van een nieuwe set competenties het eigen karakter van de bestaande opleiding als leidraad te nemen, door het aanscherpen van wat er nu eigenlijk al in de opleiding gebeurt. Vergelijkbare opleidingen in andere landen kunnen hierbij een goede steun bieden.

De commissie raadt de opleiding daarnaast aan de algemene en de HUB-competenties op een consistentere en completere manier uit te werken in de domeinspecifieke competenties.

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

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1, niveau en oriëntatie:	voldoende
facet 1.2, domeinspecifieke eisen:	onvoldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie maakt een positieve afweging en is van mening dat er een behoefte is aan deze opleiding, deze focus en deze doelgroep.

De commissie vindt dat de opleiding dringend werk moet maken van het afbakenen van het domeinspecifieke competentieprofiel van de opleiding. De breed geformuleerde competenties geven volgens de commissie onvoldoende houvast aan de opleiding om het programma op adequate wijze uit te werken. Ook moet de opleiding ervoor zorgen dat binnen elke thematische cluster van de domeinspecifieke competenties, een adequaat aandeel van de competenties op masterniveau is geformuleerd.

De commissie heeft echter vastgesteld dat de opleiding reeds begonnen is met de oefening om een beperkter leerresultatenkader op te stellen. De commissie is van mening dat de opleiding meer focus in de domeinspecifieke doelstellingen kan brengen door strakkere keuzes te maken en voor minder brede doelstellingen te opteren. Hiervoor kan ze volgens de commissie de huidige opleiding als vertrekpunt gebruiken, door de sterke punten van de opleiding, en bij uitbreiding van de faculteit Economie & management, aan te scherpen. De commissie vertrouwt erop dat de opleiding, gezien de bestaande plannen en de kwaliteit van het personeel, in staat zal zijn om aan deze pijnpunten tegemoet te komen.

## 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: onvoldoende

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

De commissie heeft vastgesteld dat het programma van de opleiding concreet wordt ingevuld door de leerinhoud en didactische aanpak van elk opleidingsonderdeel vast te leggen in de ECTS-fiches. Via de competentierasters bewaakt de opleiding dat het competentieprofiel adequaat wordt vertaald naar het curriculum. De meest recente analyse van de competentierasters, die de commissie kon inkijken, toont aan dat alle verschillende competentieclusters aan bod komen in verschillende opleidingsonderdelen.

De commissie apprecieert deze werkwijze, maar heeft eveneens vastgesteld dat de doelstellingen die de docenten in de ECTS-fiches formuleren, niet systematisch overeenstemmen met de competenties die worden opgesomd in het competentieprofiel. Het is de mening van de commissie dat de vertaalslag die docenten maken soms wat geforceerd overkomt, wat een gevolg is van het weinig expliciet samenhangende competentieprofiel waar de opleiding mee werkt (zie ook facet 1.2.). Het opstellen van een samenhangender leerresultatenkader zou deze oefening vereenvoudigen en de kwaliteit van de vertaalslag van doelstellingen naar programma verbeteren.

De commissie is van oordeel dat de vertaling van de opleidingsdoelstellingen in een leerlijnstructuur, de inrichting van de opleiding voor alle betrokkenen erg duidelijk maakt. De opleiding voorziet vier leerlijnen Economie & international business, Methodologie & academische vorming, Strategie, management & ondernemerschap en Bedrijfswetenschappen. De leerlijnen zijn thematische clusters van opleidingsonderdelen, waarbij elke leerlijn een specifiek aspect van de opleiding weerspiegelt.

In de leerlijn Economie en international business zijn twee opleidingsonderdelen ondergebracht, die het economische kader bieden om managementbeslissingen in een ruimere context te begrijpen. Het is de bedoeling dat deze opleidingsonderdelen de managementopleidingsonderdelen ondersteunen, die in de andere thematische clusters zijn voorzien.

In de leerlijn Methodologie & academische vorming staan opleidingsonderdelen geprogrammeerd die de methodologische en academische onderbouw van het programma versterken, en die op die manier opnieuw ondersteunend werken voor de clusters waarin in hoofdzaak managementopleidingsonderdelen aan de orde zijn. De bedrijfseconomische inhoud van het programma, zo kon de commissie lezen, wordt vooral aangereikt in de leerlijnen Strategie, management en ondernemerschap, en Bedrijfswetenschap. In de eerste van deze leerlijnen worden de opleidingsonderdelen meer benaderd vanuit een managementinvalshoek, terwijl het vakspecifiek methodologisch aspect meer is uitgebouwd in de laatste leerlijn.

Tijdens de gesprekken en in de documenten kreeg de commissie inzicht in de visie van de opleiding over hoe ze, niettegenstaande de brede focus van het programma, de diepgang kan bereiken die eigen is aan een opleiding op masterniveau. De inhoudelijke invulling van de opleidingsonderdelen is een eerste kenmerk. Na het aanreiken van de kennisaspecten en noodzakelijke technische tools, worden studenten meteen aangezet tot kennisinterpretatie en toepassing van de kennis op complexere problemen, met een grotere interdisciplinaire en

internationale focus. Op die manier wordt in één opleidingsonderdeel snel geëvolueerd van het basis- naar doorgroei- en gevorderd niveau van het HUB-competentiemodel, waarbij het abstractieniveau en de inventiviteit die van de studenten van deze masteropleidingen wordt verwacht, duidelijk hoger is dan die van bachelorstudenten. Ten tweede wordt het masterniveau volgens de opleiding ook gerealiseerd door het gericht gebruiken van leermiddelen, zoals internationale handboeken, wetenschappelijke literatuur en eigen onderzoeksresultaten (zie ook facet 2.6.). Een derde argument dat de opleiding aanhaalde, zijn de didactische werkvormen, waarbij er een tendens is om te werken met casestudies en werkvormen die de studenten aanzetten tot reflectie, inzichten en interpretatie (zie ook facet 2.6.). De opleiding haalt ten vierde ook de evaluatiewijzen aan (zie facet 2.7.).

De commissie is tijdens de visitatie nagegaan of deze visie ook in het materiaal terug te vinden is. De commissie apprecieert dat de opleiding ervoor heeft gekozen om de opleidingsonderdelen apart van de bacheloropleiding Handelswetenschappen/Business Administration aan te bieden. In de opleiding MIBEB-MIBEM zit inderdaad een volwassener publiek, wat impliceert dat sneller door de leerstof kan worden gegaan en dat andere werkvormen optimaler zijn. Desalniettemin vindt de commissie dat de opleiding er niet in slaagt om via het programma het gewenste masterniveau te bereiken. Ze is er bovendien niet van overtuigd dat de gehanteerde werkvormen en leermiddelen helpen om de opleiding op een masterniveau vorm te geven (zie ook facet 2.6.). Ook de toetsing vond ze veelal niet op masterniveau (zie ook facet 2.7.).

De opleiding kiest ervoor om veel verschillende opleidingsonderdelen in te plannen, die een te beperkte omvang hebben om de beoogde academische verdieping te bereiken. Er is bovendien onvoldoende progressie in de opleidingsonderdelen binnen de leerlijnen. Aangezien de instroom van de opleiding erg divers is (zie ook facet 2.9.), geeft het programma op die manier niet aan alle studenten de kans om het beoogde niveau te bereiken. De commissie kan zich bovendien niet van de indruk ontdoen dat er in het curriculum nog te veel opleidingsonderdelen zijn opgenomen, die niet-essentieel zijn voor het behalen van de doelstellingen. De commissie is van mening dat de opleiding dit probleem kan verhelpen door minder opleidingsonderdelen aan te bieden, die echter een grotere omvang hebben en die gradueel op elkaar voortbouwen naar het masterniveau toe. Hierbij ligt het voor de hand te kiezen voor enkele onderdelen van de bedrijfswetenschappen waarin de HUB excelleert.

De commissie zag dat in de voorbije jaren verschillende initiatieven werden genomen om de academisering vorm te geven. Zo werd een leerlijn Methodologie & academische uitgewerkt, traject Academische vorming opgezet, waarin studenten bekend worden gemaakt met de technieken van economisch toegepast onderzoek. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie ook enkele overtuigende voorbeelden van het feit dat recente inzichten uit het wetenschappelijk onderzoek worden meegenomen om richting te geven aan de inhoud van het programma of van bepaalde opleidingsonderdelen.

De opleiding, zo vindt de commissie, geeft een sterke impuls aan de internationalisering. Ten eerste is de commissie het met de opleiding eens dat het aanbieden van de Engelstalige, internationale variant MIBEM op zich een sterke impuls geeft aan de internationale profilering van de HUB en de faculteit Economie & management. De aanwezigheid van deze Engelstalige variant zorgt er ten tweede voor dat de studenten van de Nederlandstalige variant MIBEB in contact komen met buitenlandse studenten, zonder dat ze hiervoor een uitwisseling hoeven te doen. De opleiding MIBEM zorgt er bovendien mee voor dat het Engelstalige aanbod van opleidingsonderdelen in de faculteit groter wordt, wat de HUB een interessantere partner maakt voor uitwisselingen. De commissie zag bovendien dat de opleiding werkt met buitenlandse docenten in zoverre de wetgeving dit toelaat en ook gebruik maakt van buitenlandse gastsprekers. Het verhogen van het aantal internationale gastsprekers is bovendien een actiepoint van de opleiding.

De commissie hoorde dat in het verleden uitwisselingen niet werden gestimuleerd voor deze opleiding. Uit bevraging bleek echter dat er wel vraag naar was. Daarom werden recent contacten gelegd, die ertoe zullen leiden dat de studenten in de toekomst één intensieve week in het buitenland zullen kunnen studeren, waarbij ook bedrijfsbezoeken worden voorzien. De opleiding wil dit concept met verschillende partners uitwerken. In de toekomst wil de opleiding meer studenten ook de mogelijkheid bieden om in het kader van hun masterproef een



tijdlang in het buitenland te verblijven. De commissie is het eens met de opleiding dat dit een realistische werkwijze is voor een eenjarige master. In de documenten kon de commissie vaststellen dat zowel de studenten van MBEB als die van MIBEM tevreden zijn over de aandacht die in het curriculum wordt besteed aan internationalisering.

De opleiding beschikt over duidelijk uitgewerkte procedures voor curriculumherziening, die lopen via de permanente onderwijscommissie (POC) van de opleidingen MIBEB-MIBEM. Ze worden voorgezeten door de programmadirecteur. In deze POC's zijn de verschillende gremia, die betrokken zijn bij curriculumherziening, vertegenwoordigd. Curriculumwijzigingen waarover een consensus bestaat in dit gremium, worden voorgelegd ter advies aan de Academische raad en ter bekrachtiging aan de Raad van Bestuur.

De commissie heeft vastgesteld dat er geen keuzemogelijkheden in het programma zijn. De opleiding haalt aan dat dit in de eenjarige opleiding een bewuste keuze is, enerzijds omwille van de budgettaire beperkingen en anderzijds omdat men het nieuwe programma even wilde laten lopen, alvorens men met het aanbieden van keuze-opleidingsonderdelen begint. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat er, gezien de sterke groei van de opleiding MIBEM, in de toekomst mogelijke ruimte is om keuze-opties in de opleiding aan te bieden. De commissie is van mening dat werken met keuzetrajecten, een mogelijke werkwijze is, om meer progressie te voorzien in de opleidingsonderdelen.

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

De commissie raadt de opleiding aan strakkere keuzes te maken betreffende inhoud, vormgeving en didactiek van de opleiding.

De commissie vraagt de opleiding om meer progressie te voorzien in de opleidingsonderdelen binnen de leerlijnen, zodat gradueel naar het masterniveau wordt toegewerkt. De commissie raadt de opleiding hierbij aan, te overwegen om met keuzetrajecten te werken, dan wel de opleiding als geheel een sterkere focus te geven op enkele disciplines waarin de HUB excelleert.

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

### **Beoordelingscriteria:**

- kennisontwikkeling door studenten vindt plaats in interactie tussen het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten) binnen relevante disciplines;
- het programma sluit aan bij ontwikkelingen in de relevante discipline(s) door aantoonbare verbanden met actuele wetenschappelijke theorieën;
- het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling en beoefening van de kunsten;
- (bij daarvoor in aanmerking komende opleidingen) het programma heeft aantoonbare verbanden met de actuele praktijk van de relevante beroepen.

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

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

De academische fundering en de businessgerichtheid van het programma kunnen volgens de opleidingen MIBEB-MIBEM en conform de visie van de faculteit Economie & management niet los van elkaar worden gezien. De businessoriëntatie van de opleiding uit zich in de gerichtheid van het onderwijs en het onderzoek op

economische probleemstellingen in reële organisaties. De academische fundering komt er door oplossingen voor deze problemen aan te bieden, waarbij gebruik gemaakt wordt van wetenschappelijke inzichten en methoden.

De commissie is van mening dat in het programma aantoonbare verbanden aanwezig zijn met de praktijk en het onderzoek. De commissie kon bovendien vaststellen dat de opleiding werk maakt van instrumenten om zowel de businessgerichtheid als de academische gerichtheid van het programma goed op te volgen en te waken dat beide componenten in evenwicht blijven.

De commissie zag dat de opleiding streeft naar academische gerichtheid en dat in het programma aan dit streven ook vorm wordt gegeven. Dit gebeurt enerzijds door het voorzien van de leerlijn Methodologie & academische vorming, waarin studenten bekend worden gemaakt met de technieken die gangbaar zijn binnen het economisch toegepast onderzoek. Studenten leren om een onderzoeksplan op te stellen en om kwantitatieve en kwalitatieve methodes toe te passen. Daarnaast verwerven ze verder inzicht in het uitwerken van onderzoeksvorstellen in het opleidingsonderdeel Onderzoeksvorstel en oefenen ze hun onderzoekscompetenties verder in de masterproef.

De commissie vindt de 3 studiepunten die in het programma worden voorzien voor onderzoeksmethoden eerder weinig. Hoewel de studenten alle reeds tenminste een academische bacheloropleiding achter de rug hebben en dus al enige ervaring met onderzoekscompetenties hebben, is de commissie niet overtuigd dat de 3 studiepunten volstaan om de studenten tot een adequaat niveau te brengen. Wel zag de commissie dat vanaf het academiejaar 2012-2013 alle studenten verplicht een voorbereidingsprogramma zullen moeten volgen, waarin onder andere meer aandacht zal zijn voor kwantitatieve onderzoeksmethoden (zie ook facet 2.9.). De commissie is van mening dat dit een goed initiatief is.

De commissie stelt vast dat de opleiding ook in de andere opleidingsonderdelen ruimte voorziet voor de studenten om hun onderzoekscompetenties in te oefenen. Zo moeten de studenten voor verschillende opleidingsonderdelen (onderzoeks-)papers indienen en worden ze regelmatig geconfronteerd met wetenschappelijke artikelen. Wel vindt de commissie dat de aandacht voor de kritische en onderzoekende houding van de studenten en de openheid naar onderzoeksresultaten nog meer aanwezig zou kunnen zijn in alle opleidingsonderdelen. Dit kan door structureel ruimte te voorzien voor de discussie van wetenschappelijke artikelen.

Daarenboven is de *business game* de ideale manier om de vaardigheden die van een onderzoeker mogen verwacht worden, uit te breiden. Wel stelde de commissie tijdens het bezoek vast dat vele van de gebruikte handboeken zich eerder op bachelorniveau bevinden en te weinig een geavanceerde academische invalshoek hebben (zie ook facet 2.6.). De commissie is het op dat vlak dus niet eens met de opleiding dat er voldoende gebruik gemaakt wordt van internationaal erkende onderzoeksgebaseerde handboeken, ook al vernam ze tijdens de gesprekken dat deze handboeken slechts een beginpunt vormen en dat uitvoerig gebruik wordt gemaakt van cases en wetenschappelijke literatuur, die verplicht zijn.

De praktijkgerichtheid en businessoriëntatie van het programma, zo heeft de commissie vastgesteld, wordt in de opleiding op verschillende manieren gerealiseerd. Ten eerste zorgt de inhoud van het programma zelf dat de studenten, die geen bedrijfseconomische voorkennis hebben, het volledige spectrum van managementdisciplines onder de loep nemen. Ten tweede is er het businessgebaseerd onderwijs, waarbij de didactische en organisatorische aanpak van het onderwijs bijdraagt tot het bedrijfsgerichte karakter van de opleiding. Dit gebeurt door gebruik te maken van praktijkgetuigenissen, cases, bedrijfsbezoeken en het uitnodigen van gastsprekers. De opleiding stipt bovendien de interdisciplinariteit aan als een sterk punt van de opleiding. Ten derde wil de opleiding ook de managementvaardigheden stimuleren via het gebruik van actieve werkvormen in de opleidingsonderdelen. Daarnaast wordt in de opleidingsonderdelen *Business game* en de masterproef heel expliciet aan de management- en onderzoekscompetenties van de studenten. De opleiding stipt tenslotte ook de extracurriculaire activiteiten zoals de businessmaand en de business seminars aan. De commissie kan zich in de beslissing van de opleiding vinden om geen stage in te lassen in een verbredende masteropleiding, die bovendien slechts één jaar duurt.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de balans van academische en praktijkgerichtheid ook in de toekomst goed te bewaken.

De commissie vraagt de opleiding er zorg voor te dragen dat de academische gerichtheid, dat wil zeggen de kritische en onderzoekende houding, alsmede openheid naar nieuwe onderzoeksresultaten, in alle opleidingsonderdelen voldoende aanwezig is, in de vorm van bijvoorbeeld discussie van wetenschappelijke artikelen.

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

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie vindt de structurering van het programma via vier leerlijnen een sterk punt van de opleiding. Elke leerlijn vormt een inhoudelijk coherente verzameling van opleidingsonderdelen. De commissie vindt dat de samenhang tussen de leerlijnen op adequate wijze is vormgegeven, waarbij de opleidingsonderdelen uit de leerlijnen Economie & international business en Methodologie & academische vorming ondersteunend werken voor de andere clusters. Het programma is duidelijk opgezet met het oog op een brede oriëntatie op de bedrijfswetenschappen. De commissie apprecieert dat ondanks de brede opzet, het programma een duidelijke samenhang voorziet voor mensen met weinig tot geen voorkennis in de bedrijfswetenschappen. De commissie kon vaststellen dat ook de studenten zich tevreden tonen over de coherentie van het programma.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding veel belang hecht aan een adequate programmering van de opleidingsonderdelen in het eerste of het tweede semester. Omdat de opleidingsonderdelen uit de leerlijn Economie en international business ondersteunend zijn voor andere leerlijnen, worden deze voorzien in het eerste semester. Ook binnen de leerlijnen worden opleidingsonderdelen die ondersteunend zijn voor andere opleidingsonderdelen in het eerste semester geplaatst. Bij opleidingsonderdelen waar geen strikte eisen op dit vlak gelden, wordt rekening gehouden met de relatieve complexiteit van het onderwerp. Het programma lijkt volgens de commissie dan ook succesvol in het realiseren van de doelstelling om studenten met een andere disciplinaire achtergrond een brede oriëntatie in het domein van de bedrijfswetenschappen te geven. Dit gaat volgens de commissie echter evident ten koste van de diepgang in elk van de opleidingsonderdelen. De breedte van het programma geeft geen mogelijkheden om via stapeling van opleidingsonderdelen tot stapsgewijze verdieping te komen (zie ook facet 2.1.). Het eindniveau van de individuele opleidingsonderdelen in het huidige curriculum ligt volgens de commissie bijgevolg ten hoogste op het eindniveau van een academische bacheloropleiding.

De commissie vindt dat de organisatiestructuur van de opleiding door de recente reorganisatie is verbeterd. De afstemming over de verticale en horizontale samenhang van het programma gebeurt in de eerste plaats binnen de leerlijncommissies. De commissie is de mening toegedaan dat dit overleg goed verloopt, al leidt de doorvertaling van de leerlijnstructuur in de organisatiestructuur volgens haar ook tot enige onduidelijkheid in de verantwoordelijkheidstoedeling voor het onderwijs en de afstemming tussen de opleidingsonderdelen.

De leerlijnoverschrijdende afstemming vindt op het niveau van de POC plaats. Hoewel de commissie geen klachten ontving over een slechte horizontale afstemming tussen de leerlijnen, vindt ze dat het risico bestaat dat

het leerlijnoverschrijdende overleg in de POC onvoldoende aan bod komt, omdat de POC zich niet specifiek bezighoudt met de inhoud van de opleidingsonderdelen in elke leerlijn..

De commissie vernam dat de studenten de opleiding in hun eigen tempo kunnen doorlopen dankzij een systeem van flexibele studievoortgang. De faculteit Economie & management werkt met een systeem van aangewezen in plaats van verplichte volgtijdelijkheid, wat wil zeggen dat ze in de ECTS-fiches aangeeft welke opleidingsonderdelen best al behaald zijn alvorens een ander opleidingsonderdeel aan te vangen. De trajectbegeleider van de opleiding werkt samen met de student een op maat gesneden flexibel traject uit, waarbij de aangewezen volgtijdelijkheid van het modeltraject en de leerlijnschema's de uitgangspunten vormen om tot een studeerbaar programma te komen.

Flexibele trajecten worden in de opleiding MIBEB-MIBEM vooral aangevat door studenten die geïnteresseerd zijn om na de opleiding MIBEB-MIBEM in te stromen in de masteropleiding Handelswetenschappen of Business Administration. Om de slaagkansen van deze mensen te verbeteren, kunnen ze de opleidingsonderdelen Strategisch management en *Business game* vervangen door het opleidingsonderdeel Statistische methoden voor bedrijfseconomen (7 studiepunten). De commissie vernam tijdens de gesprekken dat de werkwijze in de toekomst echter zal wijzigen en dat studenten een omvangrijker aanvullend programma zullen moeten volgen, om te kunnen doorstromen naar de masteropleiding Handelswetenschappen/Business Administration.

De commissie ontving tijdens de gesprekken geen klachten over de samenhang van het programma, en kan uit de documenten concluderen dat de feedback van de studenten over de samenhang van het programma wordt bevestigd en dat het programma wordt bijgestuurd op basis van hun feedback.

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

De commissie raadt de opleiding aan de leerlijnen onderwijskundig verder uit te werken (leerdoelen, vakinhoud). De commissie vraagt de opleiding hierbij grondig na te denken over de stapeling van opleidingsonderdelen om tot stapsgewijze verdieping te komen.

De commissie vraagt de opleiding om de horizontale afstemming tussen de leerlijnen niet uit het oog te verliezen.

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over het verder vereenvoudigen van de organisatiestructuur rondom het onderwijsprogramma.

## Facet 2.4 Studieomvang

### Beoordelingscriterium:

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studieomvang:

- bachelor: tenminste 180 studiepunten
- master: ten minste 60 studiepunten

**Oordeel van de visitatiecommissie: oké**

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

De masteropleiding bestaat uit 1 studiejaar van 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 60 studiepunten. Hiermee voldoet de opleiding aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een master.

**Aanbevelingen ter verbetering:**

/

## Facet 2.5 Studielast

### Beoordelingscriteria:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat de faculteit Economie & management een aantal regels hanteert voor het budgetteren van de totale studietijd. Zo wordt per contactuur (hoorcollege) een bijkomende studietijd van twee uren voorzien. Bij afstandsleren en opdrachten waarvoor de studenten extra studietijd moeten voorzien, wordt de studietijd initieel ingeschat door de docent en via de ECTS-fiches aan de studenten gecommuniceerd.

Om de reële studietijd zo dicht mogelijk op de begrote studietijd te laten aansluiten, organiseert de dienst Onderwijs & kwaliteit ongeveer elke drie jaar studietijdmetingen. In de opleiding MIBEB/MIBEM wordt hiervoor de schattingsmethode METIS gebruikt. De resultaten worden via het intranet bekend gemaakt en ook besproken in de POC en de leerlijncommissies. Naast de studietijdmetingen probeert de opleiding ook via de kwaliteitsenquêtes bij studenten en alumni een beeld te krijgen van de studiebelasting.

Uit de resultaten van de studietijdmetingen en de bevragingen die de commissie kon inkijken en uit de gesprekken, kan de commissie afleiden dat het totale programma studeerbaar is. De studeerbaarheid werd ook tijdens de gesprekken door niemand als een probleem gesignaleerd, al kan de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat het programma zwaar is. Ze stelt zich daarbij de vraag of sommige opleidingsonderdelen, die op 3 studiepunten worden begroot, in realiteit geen grotere studiebelasting inhouden.

De commissie heeft wel vastgesteld dat de faculteit en de opleiding er alles aan doen om een onderwijsomgeving te creëren, die een gunstige invloed heeft op het studierendement en de studielast. Springuren worden vermeden, tijdens de examens wordt voldoende tijd tussen de examens voorzien, er is veel aandacht voor instroom- en verdere studiebegeleiding (zie ook facet 4.2.), de docenten zijn beschikbaar voor vragen, ook buiten de wekelijkse spreekuren, teamwerk wordt gestimuleerd en de deadlines voor opdrachten worden in de ECTS-fiches voorzien.

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

De commissie raadt de opleiding aan te verzekeren dat de toegekende studiepunten in overeenstemming zijn met de werkelijke studielast.

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

##### Beoordelingscriteria:

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

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

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

De commissie kon in de documenten kennismaken met het goed gedocumenteerde en uitgewerkte didactisch concept van de opleiding, dat vertrekt vanuit de maatschappelijke doelstelling van de opleiding, namelijk het aanbieden van een brede, academisch gefundeerde en internationaal georiënteerde, bedrijfsgerichte opleiding voor studenten met een niet-economische vooropleiding. In het didactische concept is ruimte voorzien voor vier op elkaar afgestemde aspecten: de leerinhouden, de onderwijsmethoden, het gehanteerde studiemateriaal en de wijze waarop de beoogde competenties worden getoetst. Ook de niveau-indicatoren van het HUB-competentiemodel worden meegenomen in het didactische concept.

De opleiding, zo vernam de commissie, verwacht van de studenten een grote mate van zelfstandigheid, aangezien ze al een academische opleiding achter de rug hebben. Het hogere lestempo, de verwachte zelfsturing en zelfstudie zorgen ervoor dat de opleidingsonderdelen op een meer gevorderd niveau worden gedoceerd dan gelijknamige opleidingsonderdelen van de bacheloropleiding Handelswetenschappen. Daarnaast wil de opleiding via activerende werkvormen, zoals casestudy's, discussies en (groeps)opdrachten, die passend zijn voor het toepassen en verbreden van kennis en vaardigheden in een praktijkgeoriënteerde context en voor kritische reflectie, het beoogde niveau bereiken.

Tijdens het bezoek kon de commissie vaststellen dat de opleiding inderdaad een brede waaier van werkvormen en leermiddelen inzet en ze apprecieerde dat de opleiding aan de competentieversterking van de studenten werkt via het *Business game* en de Masterproef. Wel blijkt uit de analyse van de ECTS-fiches dat het hoorcollege een belangrijke werkvorm blijft in de opleiding. De opleiding geeft echter aan dat de docenten in deze hoorcolleges leergesprekken en discussies proberen te stimuleren, om de actieve inbreng van de studenten te vergroten.

Desalniettemin is de commissie van mening dat grootschalige colleges, zeker in de opleiding MIBEM, te vaak worden ingezet en ze is er niet van overtuigd dat deze de actieve inbreng van studenten mogelijk maken, zelfs wanneer studenten hiertoe worden aangezet. De commissie acht dit een belangrijke hindernis voor het in de praktijk brengen van het didactische concept van de opleiding. Het zet meteen ook de ambitie van de opleiding op

de helling, om via werkvormen die zich enten op de zelfsturing en kritische reflectie, op de maturiteit van de studenten te steunen, en zo het beoogde masterniveau te behalen.

Voor wat de inzet van leermiddelen betreft, las de commissie in de documenten dat vooral wordt gewerkt met internationale basishandboeken, die worden aangevuld met artikels uit de internationale wetenschappelijke literatuur. De commissie apprecieert de manier waarop internationale artikels worden ingezet in de opleiding, maar stelde tijdens het bezoek vast dat de handboeken die worden gebruikt, basishandboeken zijn, die zich qua didactische insteek ontegensprekelijk op bachelorniveau bevinden. Tijdens de gesprekken met de studenten kon de commissie zich niet van de indruk ontdoen, dat de docenten er niet altijd in slagen om de nodige aanvullende verdieping te realiseren.

De commissie apprecieert wel dat praktijkvoorbeelden, ervaringen en cases die worden besproken, zijn ontleend aan de beroepspraktijk. Bovendien worden studenten ook geconfronteerd met het eigen onderzoek van de docenten. Overigens kreeg de commissie de indruk dat de meeste docenten vooral een grote en langjarige ervaring op het gebied van onderwijs hebben en in iets mindere mate op het terrein van de actieve onderzoeksbeoefening (zie ook 3.2.).

In de opleiding wordt binnen de leerlijnen structureel overleg gepleegd over de gebruikte werkvormen en het studiemateriaal. De leerlijncommissies maken voor deze afstemming gebruik van een overzicht van de gebruikte werkvormen en leermiddelen.

De commissie heeft geconstateerd dat informatie over de nagestreefde kwaliteitsnormen voor studiemateriaal ter beschikking wordt gesteld van de docenten. De commissie ontving tijdens de gesprekken geen klachten over de gehanteerde werkvormen en het gebruikte studiemateriaal.

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

De commissie raadt de opleiding aan te werken met leermiddelen en werkvormen, die aangepast zijn aan het masterniveau en voor verdieping kunnen zorgen. De opleiding kan zich hierbij inspireren op bestaande leermiddelen en werkvormen voor MBA-opleidingen.

#### **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: onvoldoende**

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

De commissie is van mening dat de faculteit Economie & management grote inspanningen levert om een goed toetsbeleid uit te werken. Conform het didactisch concept streeft de faculteit ernaar om toetsvormen in drie clusters te hanteren. Ten eerste worden traditionele toetsvormen, zoals mondelinge en schriftelijke examens, gehanteerd om het begrippenkader te toetsen dat de studenten aangeleerd krijgen. Ten tweede wil de opleiding via casusgerichte toetsen of opdrachten ook meer geïntegreerde vormen van leren, die plaatsvinden via project- en probleemgeoriënteerde onderwijsvormen, toetsen. Ten derde levert de opleiding ook inspanningen om met procesgerichte toetsing te werken, waarbij portfolio's, maar ook zelf-, co- en peerevaluatie centraal staan.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding systematisch nagaat wat getoetst wordt, hoe dit wordt getoetst en wie verantwoordelijk is voor de toetsing. Daarnaast is ten behoeve van de docenten een 'procedure evaluatie van studenten' uitgewerkt, waarin vijf krachtlijnen voor een goed evaluatiesysteem zijn geformuleerd: evaluatietransparantie, doelstellingsvaliditeit, betrouwbaarheid, redelijkheid en de keuze van een adequate evaluatievorm. Er werden bovendien instellingsbreed kwaliteitsafspraken gemaakt voor de examenresultaten, waarbij een kwalitatieve omschrijving van de prestatieniveaus wordt voorzien.

Wel constateerde de commissie tijdens de gesprekken dat de docenten grote autonomie hebben voor wat betreft de uiteindelijke invulling en vormgeving van hun toetsing. Eerder dan erg sturend te werken, proberen de faculteit en de opleiding via professionaliseringssessies de kwaliteit van de toetsing te garanderen. De commissie stelde vast dat in het verleden onder andere al sessies werden georganiseerd over competentiegerichte toetsing, toetsmatrijzen, meerkeuzevragen en portfolio's.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding recent nog een analyse maakte van de evaluatiemethoden. Hieruit blijkt dat vooral kennisgerichte toetsen in de opleiding worden gehanteerd, waarbij wel veelvuldig gebruik wordt gemaakt van casussen om inzicht te toetsen. Dit is volgens de opleiding logisch, aangezien de studenten geen voorkennis hebben in het studiegebied. In drie opleidingsonderdelen, namelijk het *Business game*, de Masterproef en Onderzoeksmethoden is er ook competentiegerichte toetsing. Ze vertegenwoordigen 35% van de studiepunten van de opleiding. Bij het opleidingsonderdeel *Business game* is er bovendien sprake van procesevaluatie. In vele opleidingsonderdelen wordt naast de schriftelijke toets, die summatief is, ook gebruik gemaakt van presentaties en (groeps)opdrachten, die mee het globale resultaat bepalen.

De commissie is echter van mening dat de examenvragen die ze kon inkijken niet conform de doelstellingen en het didactisch concept van de opleiding zijn. De manier van toetsen is niet overeenkomstig het beoogde masterniveau. De toetsing is vrij schools, eerder gericht op reproductie van kennis, met weinig inzichts- en toepassingsopdrachten. De vragen worden niet gesteld op een hoger niveau van abstractie, onzekerheid en/of complexiteit en blijken vaak direct gerelateerd aan het gebruikte leerboek. Deze werkwijze doet geen recht aan de competenties die de opleiding zou moeten nastreven. De commissie is dan ook van mening dat de toetsing moet aangepast worden aan de competenties die de studenten dienen te verwerven. Gezien het belang van een goed opgezette examinering voor het bereiken van een adequaat niveau, tilt de commissie zwaar aan dit punt.

Bij het opstellen van de examenroosters, zo zag de commissie, tracht de opleiding de studietijd tussen examens voor studenten te optimaliseren. Studenten krijgen hun individuele planning een maand voor de start van de examens. Tijdens de examenperiode is er elke dag, ook in het weekend, permanentie van de ombudsdienst, die schikkingen treft in het geval van overmachtssituaties of functiebeperkingen. Tijdens de gesprekken vernam de commissie bovendien dat de studenten ter voorbereiding van de examens, een beroep kunnen doen op voorbeeldexamens van de voorbije jaren.

Uit de gesprekken en de documenten die de commissie kon inkijken blijkt dat de studenten over het algemeen tevreden zijn over de informatieverstrekking over examens, de nabesprekingen en het overeenstemmen van de resultaten met de eigen verwachtingen.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan de toetsing meer aan te passen aan de competenties die moeten worden verworven, zodat bij de toetsing niet voornamelijk wordt gefocust op reproductie van de leerstof, maar ook op toepassing, reflectie en het toetsen van vaardigheden.

De commissie adviseert de opleiding om meer gebruik te maken van collegiale beoordeling bij de opstelling van toetsen.



## Facet 2.8 Masterproef

### Beoordelingscriteria

- De masteropleiding wordt afgesloten met een masterproef waarmee de student blijk geeft van een analytisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.
- De masterproef heeft een omvang van ten minste één vijfde van het totale aantal studiepunten met een minimum van 15 en een maximum van 30 studiepunten.

### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De masterproef van de opleidingen MIBEB en MIBEM omvat vijftien studiepunten. De masterproef is een wetenschap-pelijk onderbouwde opdracht, waarmee de student zijn kritisch-reflecterende en onderzoeksingesteldheid moet bewijzen. De student dient over het uitgevoerde onderzoek te rapporteren in de masterproef en verdedigt deze ook mondeling voor een jury.

In de opleiding MIBEB-MIBEM hebben de studenten de keuze tussen twee types van masterproeven. Ten eerste zijn er de intern aangestuurde masterproeven, waarbij de studenten een onderzoek uitvoeren dat aansluit bij de expertise van een interne promotor. De promotoren brengen in dat geval zelf een onderwerp aan, waar de studenten uit dienen te kiezen. Aangezien een belangrijk aandeel van het onderzoek van de docenten businessgericht is, zitten hier ook heel wat thema's met een praktijkgerichte invalshoek bij. Studenten kunnen echter ook zelf een onderwerp voorstellen. Ten tweede zijn er de bedrijfsprojecten, die extern worden aangestuurd en waarbij een externe organisatie een opdracht indient, die door de instelling op kwaliteit wordt gecontroleerd.

In de documenten kon de commissie lezen dat het implementeren van de masterproef in de eenjarige opleiding een aantal uitdagingen met zich meebrengt. Dit heeft enerzijds te maken met de moeilijkheid om in een eenjarige opleiding vorm te geven aan het groeiproces dat nodig is voor het uitwerken van een kwalitatief hoogwaardige masterproef. Anderzijds is de problematiek een gevolg van de uiteenlopende instroom van de opleiding, zowel naar aard van de vooropleiding als het land waarin deze werd genoten. Studenten die een ingenieursachtergrond hebben, bijvoorbeeld, hebben al kennis van wiskundig-statistische methoden, terwijl instromers uit de humane wetenschappen sterker staan in kwalitatieve methoden. Deze verschillende instroom én het feit dat studenten al een vooropleiding hebben genoten, biedt volgens de opleiding echter ook belangrijke opportuniteiten. Zo hebben de studenten al een eerste academische vorming gehad, zodat de specifieke bedrijfseconomische academische vorming hierop kan voortbouwen. Bovendien opent de combinatie van de vorige studie met de nieuwe bedrijfseconomische studie de deuren naar meer multi- en interdisciplinair onderzoek.

Recent werd door een stuurgroep gewerkt aan de alternatieve invulling van het masterproefconcept, dat grotendeels vanaf het academiejaar 2010-2011 werd geïmplementeerd. Het is de bedoeling dat de opleiding, door deze nieuwe aanpak, tegemoet komt aan enkele van de specifieke uitdagingen waar de opleiding mee kampt. Zo werd het aantal beschikbare titels voor masterproeven verhoogd en kunnen studenten deze raadplegen in een databank, waardoor studenten beter en sneller hun keuze kunnen maken. Ook wordt het aanbod van interdisciplinaire thema's verruimd, waarbij studenten een beroep kunnen doen op hun initiële opleiding en deze combineren met een (bedrijfs-)economische invalshoek. Indien studenten werken met een bedrijfseconomische methode, worden dezelfde criteria gehanteerd als voor een masterproef Handelswetenschappen. Mits akkoord van de promotor, kan ook worden geopteerd voor een niet-bedrijfseconomische methodologie. Hier wordt dan voor de evaluatie van de masterproef rekening gehouden. Ook introduceerde de opleiding een nieuw format van masterproef, namelijk de *analytical research paper*, waar

slechts beperkt of geen eigen empirisch onderzoek voor vereist is. Het invoeren van het voorbereidende opleidingsonderdeel Onderzoeksvoorstel maakt eveneens deel uit van het nieuwe pakket.

De uitdagingen rondom de masterproef waarvoor de opleiding staat zijn niet zozeer 'praktisch' van aard, maar hangen naar de mening van de commissie vooral samen met de beperkte mogelijkheden in de huidige eenjarige opleiding om alle studenten tot eenzelfde academisch eindniveau te brengen. De oplossing die de opleiding voorstaat om meer gebruik te maken van reeds verworven academische competenties en inhoudelijke inzichten uit de voorafgaande discipline, kan worden gezien als een voordeel vanwege de vergrote interdisciplinariteit van de opleiding. De commissie beschouwt het echter ook als een teken dat de opleiding zelf niet in staat is om een gelijk eindniveau voor alle studenten te garanderen. De oorzaak ligt echter niet zozeer in de organisatie en begeleiding van de proeve, maar moet eerder gevonden worden in de beperkte mogelijkheden van het eenjarige programma met instroom van studenten uit andere disciplines. De commissie is tegen die achtergrond van mening dat het behalen van een adequaat en uniform eindniveau van de masterproef niet kan worden bereikt zonder een herziening van het gehele curriculum (zie ook 6.1.).

Het meer gebruik maken van de academische competenties die in de initiële opleiding zijn verworven heeft ook een schaduwzijde. Het zorgt er ook voor dat er op het vlak van methodologie een te groot verschil is tussen de studenten, wat ook in de masterproeven tot uiting komt. De commissie is van mening dat de opleiding nauwkeuriger moet aangeven welke methodologie de studenten minimaal moeten kunnen toepassen. Ook dit kan gebeuren door inhoudelijke kwaliteitsrichtlijnen specifiek voor de opleiding op te stellen.

De commissie vindt het een goede aanzet dat de opleidingen MIBEB-MIBEM naar een specifiek masterconcept evolueren, maar zag tegelijkertijd dat de richtlijnen nog grotendeels op facultair niveau zijn opgesteld. De commissie vindt dat er meer inhoudelijke kwaliteitsrichtlijnen moeten komen over de invulling van de masterproef en dat deze ook naar de evaluatiecriteria moeten worden doorvertaald. Enkel op die manier kan het profiel van de opleiding in de masterproef worden scherp gesteld. Wel apprecieerde de commissie het grote aanbod van masterproefthema's, dat de opleiding voor de studenten voorziet.

De commissie is van mening dat het voorbereidingstraject naar de masterproef toe adequaat is vormgegeven. Ze vindt in het bijzonder het voorzien van een opleidingsonderdeel Onderzoeksvoorstel masterproef, dat drie studiepunten vertegenwoordigt, een goede aanpak om de masterproef voor te bereiden. In dit opleidingsonderdeel, dat in het eerste semester is geprogrammeerd, moet de student een goed onderbouwde en adequaat geformuleerde onderzoeksvraag opstellen, die ingebed is in de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast dient de student een wetenschappelijk aanvaardbare en relevante methodologie uit te werken en een concrete planning voor te stellen.

De opleiding heeft duidelijke criteria en procedures voor de masterproef opgesteld en voorziet bij het begin van het academiejaar een infosessie over de masterproef. De faculteit Economie & management heeft een document 'Goed promoterschap masterproeven faculteit Economie & management' opgesteld, waarbij de verschillende aspecten van de inhoudelijke begeleiding door de promotor worden belicht. De commissie heeft vastgesteld dat masterproeven in de grote meerderheid van de gevallen worden begeleid door doctores. Tijdens de gesprekken werd bovendien duidelijk dat de opleiding zich inspant om de begeleiding te laten verlopen door docenten, niet door assistenten. Dit heeft volgens de commissie wel gevolgen voor de belasting van de promotoren, die maximum 15 masterproeven begeleiden (10 nieuwe en 5 in herkansing), wat volgens de commissie veel is. Door de sterke groei van de opleiding MIBEM heeft dit voor problemen gezorgd in de zin dat in het academiejaar 2009-2010 problemen waren voor heel wat studenten, om een geschikte promotor te vinden. Dit had enerzijds te maken met het feit dat er te weinig promotoren waren. Anderzijds dat het voor buitenlandse studenten moeilijk was om op korte termijn een promotor te vinden. Dit werd opgevangen enerzijds door alle thema's voor masterproeven te verzamelen in een databank. Anderzijds werden tijdelijk ook gastdocenten als promotor aangesteld. De commissie stelde vast dat de promotoren ook een professionaliseringstraject doorlopen. Uit de resultaten van de studentenbevragingen over de masterproef, kon de commissie vaststellen dat de studenten erg tevreden zijn over de geboden begeleiding.

De evaluatie van de masterproef gebeurt door een jury, bestaande uit een voorzitter, de promotor en een verslaggever. De verslaggever is een docent, die tot dan niet als begeleider heeft opgetreden, en die dus een onafhankelijke appreciatie kan geven. Indien het een extern aangestuurde masterproef betreft, wordt hier nog een externe evaluator aan toegevoegd, die mondeling advies kan verstrekken. Het uiteindelijke puntentotaal is gebaseerd op de scores voor het schriftelijke werk en de mondelinge rapportering.

De beoordeling van het schriftelijke werk gebeurt op basis van tien evaluatiecriteria, waarbij ruimte voorzien is voor academische vereisten (wetenschappelijke positionering, methodologische verantwoording, wetenschappelijke kwaliteit en kritische reflectie). De commissie is opgetogen over het feit dat de opleiding werkt met deze lijst van te toetsen competenties. Ze acht de lijst adequaat opgesteld. In zijn algemeenheid vindt de commissie dat de opleiding hierbij de juiste competenties toetst. Wel vindt de commissie dat de opleiding ook aspecten als eigen inbreng, zelfstandigheid en creativiteit in het beoordelingskader zou moeten opnemen. Bovendien is de commissie van mening dat de beoordeling van de masterproef te veel op de structuur en minder op de inhoud gebeurt. Indien inhoudelijke kwaliteitscriteria specifiek voor de opleiding worden opgesteld, dienen deze ook te worden meegenomen in de evaluatie.

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

De commissie raadt de opleiding aan meer inhoudelijke kwaliteitsvoorwaarden aan te duiden in het kader van de meer homogene invulling van de masterproeven van de opleiding.

#### **Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden**

Beoordelingscriteria:

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

- diploma van een bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s)en in voorkomend geval aangevuld met een geïndividualiseerd opleidingsprogramma, een voorbereidingsjaar of een schakelprogramma

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de masteropleidingen MIBEB-MIBEM. Studenten dienen te beschikken over een academisch bachelor- of masterdiploma. Hun initiële diploma mogen ze niet hebben behaald in het studiegebied economie, management of bedrijfsbeheer, aangezien de opleiding voor hen in dat geval geen meerwaarde biedt. Voor buitenlandse studenten wordt nagegaan of hun diploma equivalent is met de diploma's die aan de toelatingsvoorwaarden voldoen. Daarnaast dienen de studenten die de MIBEM-opleiding willen volgen aan te tonen dat ze voldoende kennis van het Engels hebben om deze opleiding te kunnen aanvaarden. Dit dient eventueel via een taalttest te gebeuren.

De commissie waardeert de wijze waarop de instelling de kwaliteit van de instroom bewaakt. De opleiding krijgt jaarlijks meer dan duizend aanvragen om te kunnen starten met de opleiding. Recent werd iemand aangeworven om zich specifiek met de selectie bezig te houden. Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de opleiding ook werkt met een intakegesprek, wat de commissie een goede werkwijze acht. Tegelijkertijd vindt de commissie dat de criteria op basis waarvan studenten kunnen worden geweigerd, niet helder zijn uitgewerkt. Wel zag de commissie dat studenten die onvoldoende Engelse en academische voorkennis hebben, kunnen worden doorverwezen naar het programma *English and Economics for Academic Studies*, dat 60 studiepunten omvat.

De commissie heeft vastgesteld dat de instroom in de opleidingen erg divers is. Ten eerste kent de opleiding MBIM een erg internationaal studentenpubliek. In het academiejaar 2009-2010 waren er 31 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd, waarvan de meeste studenten uit Europa komen. Ook heel wat Nederlandstalige studenten kiezen voor deze opleiding, wat de *internationalisation@home* ten goede komt. Zo kwam in het academiejaar 2009-2010 38% van de studenten uit België (waarbij er ook Franstalige studenten worden meegerekend).

Ten tweede zijn de studenten ook erg divers qua vooropleiding. In het academiejaar 2009-2010 beschikte 52% van de instromers enkel over een academisch bachelordiploma en 48% over een masterdiploma. Bij de Vlaamse instromers heeft een meerderheid reeds een masterdiploma, bij de buitenlandse studenten is dit net omgekeerd. In het academiejaar 2009-2010 had 72% van de studenten een achtergrond in de humane wetenschappen, terwijl 22% uit de Ingenieursopleidingen of de Natuurwetenschappen kwam. 6% had een andere achtergrond.

De commissie kon tijdens de gesprekken vaststellen dat de studenten tevreden zijn over de aansluiting die de opleiding biedt met de vooropleiding. Studenten meldden dat de opleiding er alles aan doet om de studenten op een vergelijkbaar niveau te krijgen.

De commissie stelde vast dat de opleiding vanaf het academiejaar 2012-2013 zal werken met een voorbereidingsprogramma van 8 studiepunten rond economie, management en bedrijfsstatistiek, zodat tegemoet kan worden gekomen aan de heterogene achtergrond van de studenten en naar een meer homogeen beginniveau zal worden toegewerkt. Dit voorbereidingsprogramma is in principe voor alle studenten verplicht, maar vrijstellingen kunnen worden bekomen op basis van EVC en EVK. De commissie heeft geen goed oordeel kunnen vellen over de mate waarin het voorbereidingsprogramma de problemen van diversiteit zal oplossen. Een groot gedeelte van de studenten die instroomt heeft geen enkele oriëntatie in economie en bedrijfswetenschappen. Een programma van 8 studiepunten lijkt in dit licht bezien erg bescheiden. Aangezien de commissie een meer homogeen beginniveau van de instromende studenten cruciaal acht om binnen één jaar het beoogde masterniveau te bereiken, tilt ze erg zwaar aan deze vaststelling.

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

De commissie raadt de opleiding aan de toelatingsvoorwaarden verder uit te werken en te werken aan een meer homogene instroom. De homogene instroom kan worden bereikt door studenten een voorbereidingsprogramma van substantiële omvang te laten volgen, of door een grotere selectiviteit bij de instroom.

## Oordeel over onderwerp 2, programma: onvoldoende

Op basis van de oordelen over:

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

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp onvoldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie vindt dat de opleiding door de manier waarop ze het programma invult en vormgeeft, het beoogde masterniveau niet kan waarmaken. Ook de manier van toetsen is niet overeenkomstig het beoogde masterniveau. De toelatingsvoorwaarden acht de commissie bovendien onvoldoende uitgewerkt om de problematiek van de diversiteit van de instroom aan te pakken. Hoewel de commissie vindt dat de opleiding wel over een adequate visie en een beleid beschikt, is dit nog onvoldoende doorvertaald naar de verschillende componenten van het programma.

De commissie is ten eerste van mening dat de opleiding strakkere keuzes moet maken betreffende de inhoud, vormgeving en didactiek van het programma om te garanderen dat het algemene programma op masterniveau wordt aangeboden. Dit kan door in de keuze van de opleidingsonderdelen minder breed te gaan en te opteren voor meer focus, eventueel in de vorm van keuzetrajecten. Binnen deze focus kan de opleiding dan de verticale opbouw van de opleiding beter vorm geven, door opleidingsonderdelen gradueel op elkaar te laten voortbouwen en zo tot het masterniveau te komen.

Ten tweede moet ook meer aandacht besteed worden aan de wijze waarop de competenties afgetoetst worden binnen het programma. Dit geldt zowel voor de masterproef als voor de rest van het curriculum. De toetsingswijze moet ook de meer gevorderde competenties afdekken.

Ten derde is het van belang om in de selectie, vooropleiding en samenstelling van het curriculum meer rekening te houden met de diversiteit van de studenteninstroom. Dit kan leiden tot meer selectiviteit bij de aanname van nieuwe studenten, tot een gediversifieerd aanbod van voorbereidingsprogramma's en het aanbrenge van verschillende studietrajecten in het curriculum.

## Onderwerp 3 Inzet van het personeel

### Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie heeft kennis genomen van duidelijk uitgewerkte procedures voor de aanwerving en selectie van nieuwe personeelsleden, die op het niveau van de HUB zijn vastgelegd. Selectie en aanwerving van leden van het onderwijzend personeel (OP) en het administratief en technisch personeel (ATP) gebeuren door een selectiecommissie, die een gemotiveerde rangschikking van de kandidaten opstelt en deze aan het directiecomité van de instelling bezorgt. Vervolgens wordt de rangschikking ter bekrachtiging aan de raad van bestuur van de HUB voorgelegd.

Bij aanwerving van OP wordt gekeken naar de vereiste onderwijs- en onderzoekskwaliteiten van de kandidaten en de inhoudsdeskundigheid. Er worden selectiegesprekken gevoerd, en de kandidaten moeten een didactische proef afleggen. In het kader van de academisering wordt voor de aanwerving van leden van het OP (van graad 3) ook het advies gevraagd van de faculteit Economie & bedrijfskunde van de K.U.Leuven. De kandidaten worden daarbij gescreend volgens de standaarden die ook in die faculteit gelden. De commissie is van mening dat de selectieprocedures uitstekend hebben gewerkt om het personeel te academiseren.

De selectieprocedure van het ATP wordt geleid door een selectiecommissie, met aan het hoofd het diensthoofd van de betrokken dienst. De kandidaten worden geselecteerd op basis van technische proeven en een selectiegesprek. Gastprofessoren kunnen buiten de standaardprocedure om worden geselecteerd. De aanwerving van contractuele onderzoekers gebeurt meestal in het kader van welbepaalde onderzoeksprojecten, en gebeurt meestal op voorstel van de promotor van het project.

De commissie heeft vastgesteld dat nieuwe personeelsleden bij hun indiensttreding goed worden begeleid. Ze krijgen een onthaalmap en worden uitgenodigd op een infosessie. Nieuwe collega's krijgen een peter of meter toegewezen, en worden na het eerste semester van aanstelling uitgenodigd voor een lunchgesprek met de algemeen directeur.

Jaarlijks werken de decaan en vicedecanen van de faculteit de taakinvulling van de docenten uit, waarbij enerzijds rekening wordt gehouden met de noden van de opleiding en anderzijds wordt uitgegaan van de competenties en interesses van de docent. Het takenpakket van de docenten is samengesteld uit de clusters onderwijsverstrekking, wetenschappelijk onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en onderwijs- en beleidsondersteunende opdrachten. Voor elke medewerker wordt een taakomschrijving ingevuld, waarbij voor elke takencluster de belasting wordt ingeschat.

De opleiding werkt met functioneringsgesprekken, enerzijds ten behoeve van de begeleiding van de personeelsleden, anderzijds als ondersteuning van de beoordelingsprocedure. De functioneringsgesprekken worden gevoerd met de coördinator van de leerlijn waarbinnen het grootste deel van de onderwijsopdracht zich bevindt. De coördinatoren van de andere leerlijnen waarbinnen de docent een onderwijsopdracht heeft, alsook de onderzoekscoördinator, leveren voorafgaandelijk input voor wat respectievelijk de onderwijs- en onderzoeksopdracht betreft. Het functioneringsgesprek vindt jaarlijks plaats, de eerste twee jaren na de

aanwerving. Nadien geldt een tempo van één keer per twee jaar. Hoewel de commissie de hogere frequentie van functioneringsgesprekken bij aanvang van de aanstelling apprecieert, vindt ze dat deze frequentie van jaarlijkse gesprekken ook na deze beginperiode zou moeten worden gecontinueerd.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding over een uitgewerkt evaluatiebeleid voor haar personeelsleden beschikt. Minstens na het eerste en het tweede jaar van dienst wordt een evaluatie uitgevoerd, nadien is de evaluatie vijfjaarlijks. De eerste twee evaluaties gebeuren in de vorm van een gesprek, nadien gebeuren de evaluaties op basis van een dossier, waarbij de docenten kunnen worden uitgenodigd voor een gesprek. Het evaluatiecollege van de faculteit, dat bestaat uit de decaan en de twee vicedecanen, voert de evaluatie uit op basis van het activiteitenverslag van het personeelslid, de meetgegevens over de onderwijs- en onderzoeksprestaties en de afspraken die werden gemaakt tijdens de functioneringsgesprekken. Voor het ATP wordt op vergelijkbare wijze gewerkt. De evaluatie, zo zag de commissie, vormt een essentieel onderdeel in het bevorderingsbeleid van de HUB. Voor de bevordering van docenten wordt rekening gehouden met didactische competenties, onderzoekprestaties en engagement voor de organisatie.

Tijdens de gesprekken kon de commissie zich niet van de indruk ontdoen dat de onderzoeks- en onderwijsprestaties niet geïntegreerd worden beoordeeld. De onderzoeksevaluatie gebeurt door de vicedecan Onderzoek, de onderwijsevaluatie door de vicedecan Onderwijs, zonder dat in het midden van het evaluatiecollege een integrale beoordeling plaatsvindt. Bovendien vindt de commissie dat deze evaluatie op een hoog niveau in de organisatie gebeurt, zodat ze zich de vraag stelt of de evaluatoren wel in staat zijn tot een inhoudelijk oordeel op alle relevante prestatiegebieden.

Via de personeelsenquête worden de kwaliteit van het personeelsbeleid en de resultaten ervan gemonitord. De tevredenheid van de docenten is over het algemeen groot. Waar problemen in de metingen worden gesignaleerd, kon de commissie vaststellen dat de opleiding probeert te remediëren.

De commissie heeft geconstateerd dat de faculteit Economie & management, waartoe de opleiding MIBEB/MIBEM behoort, beschikt over een goed intern aanbod van onderwijskundige professionalisering. De faculteit probeert hier zoveel mogelijk ook vraaggestuurd te werken, zo kon de commissie tijdens de gesprekken vaststellen. De commissie apprecieert eveneens dat de faculteit oog heeft voor de Engelse taalbeheersing van de docenten. Ook de docenten toonden zich over het volledige professionaliseringsaanbod tijdens de gesprekken erg tevreden.

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

De commissie raadt de opleiding aan ook na de initiële aanstelling van een medewerker frequent, en bij voorkeur jaarlijks, functioneringsgesprek te organiseren.

De commissie vraagt de opleiding aan te zoeken naar manieren om het functioneren van personeelsleden integraal te evalueren, waarbij valide inhoudelijke oordelen over de kwaliteit van uitvoering van de hoofdtaken onderwijs, onderzoek en dienstverlening kunnen worden gegeven.

### Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid

#### Beoordelingscriterium:

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door onderzoekers die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied (met inbegrip van het onderzoek in de kunsten);
- 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:

In de faculteit Economie & management en de opleiding MIBEB/MIBEM wordt via een meetsleutel expliciet rekening gehouden met de onderzoekscompetenties en de onderzoeksoutput van het OP bij aanwerving, evaluatie en bevordering. Deze werkwijze heeft er volgens de commissie voor gezorgd dat in de voorbije jaren in de opleiding een enorme slag is gerealiseerd in de academisering van het personeel.

In de taakverdeling van de docenten wordt expliciet voorzien dat zij halftijds worden ingezet voor onderwijs en halftijds aan onderzoek doen. Voor het verkrijgen van de gebruikelijke 50% onderzoekstijd moeten docenten bepaalde drempels behalen. Indien ze deze niet halen, wordt hierover een gesprek gevoerd met de vicedecaan Onderzoek die, indien aangewezen, de toegekende onderzoekstijd kan verminderen (met als mogelijkheden 50%-30% en 20% onderzoekstijd).

De commissie heeft vastgesteld dat de onderzoeksoutput van de docenten verbonden aan de faculteit Economie & management in de voorbije jaren sterk is gestegen. Hierbij is het de commissie opgevallen dat de opleiding MIBEB-MIBEM aan deze stijging minder bijdraagt dan de andere opleidingen van de faculteit. De overgrote meerderheid van de docenten beschikt over een doctoraat, maar publiceert minder dan de docenten in de opleidingen Handelsingenieur en Handelswetenschappen/Business Administration. De commissie stelde tijdens de gesprekken vast dat de faculteit Economie & management voor deze opleiding ervoor opteert om ervaren lesgevers in te zetten, eerder dan jongere postdocs. De commissie begrijpt deze afweging omdat de diversiteit van de studenten in deze opleiding vereist dat ervaren docenten worden ingezet. De schaduwzijde van deze aanpak is echter dat de opleiding minder mogelijkheden heeft om te worden ingebed in het onderzoeksprogramma van de faculteit.

De commissie heeft bovendien geconstateerd dat er grote variëteit bestaat tussen de verschillende docenten in hun onderzoeksoutput, niettegenstaande het feit dat de meeste van hen beschikken over vijftig percent onderzoekstijd. De commissie vraagt zich af of de opleiding in de toekomst niet kan overwegen om meer variëteit toe te staan in de onderzoekstijd die aan de docenten wordt toegekend dan de huidige schakering van 50-30-20%. Aan de gevarieerde profielen zouden dan ook onderscheiden outputcriteria kunnen worden gekoppeld.

De docenten van de opleiding zijn verbonden aan de verschillende onderzoekscentra van de faculteit, namelijk het Studiecentrum voor Ondernemerschap, het Centrum voor Modelleren en Simulatie, het *Center for Business management research* en het *Center for Research of Economic Markets and their environments*. Zoals in facet 1.1. werd uiteengezet, ressorteren onder deze onderzoekscentra verschillende onderzoeksgroepen. De commissie heeft geconstateerd dat een groot aandeel van het docentenkorps het statuut van geaffilieerd onderzoeker aan de K.U.Leuven heeft en dat een niet onaanzienlijk deel ook geassocieerd onderzoeker is. De faculteit stimuleert enerzijds deze samenwerking. Anderzijds worden docenten ook aangemoedigd hun bestaande contacten, indien deze zich buiten de Associatie K.U.Leuven bevinden, blijvend te benutten.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding voor heel wat opleidingsonderdelen met gastdocenten en gastsprekers werkt, die hun praktijkervaring in de opleiding kunnen integreren. Ze heeft geconstateerd dat de gastdocenten en gastsprekers specialisten zijn die het hele spectrum van de opleiding bestrijken, zowel qua



thematiek als qua affiliatie (bedrijven, organisaties, overheden). Het OP van de opleiding houdt bovendien voeling met de beroepspraktijk door de praktijkoriëntatie van het eigen onderzoek. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie van studenten en alumni dat ze de inzet van deze gastdocenten en –sprekers een enorme meerwaarde vinden. De commissie apprecieert ook dat de opleiding met sleutels werkt die in de toekomst ook de businessoriëntatie van de personeelsleden in kaart brengen, zodat dit kan worden meegenomen bij functionerings- en evaluatiegesprekken.

Het onderwijzend personeel is verantwoordelijk voor het op peil houden van de eigen deskundigheid door de vakliteratuur te volgen, door deel te nemen aan bijscholingen, door contacten te onderhouden met binnen- en buitenlandse bedrijven en door de deelname aan internationale congressen. De commissie heeft vastgesteld dat de docenten van de opleiding op deze punten actief zijn. Voor deelname aan internationale congressen voorziet de onderzoeksraad financiële ondersteuning. De faculteit nodigt bovendien enkele keren per jaar gastsprekers uit op *business seminars*.

Tijdens de gesprekken constateerde de commissie dat de docentenmobiliteit in de opleiding traag op gang komt. De meeste docenten zijn in het kader van hun onderzoek weliswaar internationaal actief en ze proberen waar mogelijk de synergiën met het onderwijs op te zoeken. De faculteit probeert nu de docentuitwisseling met de prioritaire partners, expliciet in het kader van onderwijssuitwisseling, beter op de rails te zetten.

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

De commissie raadt de opleiding aan het personeelsbeleid op het vlak van onderzoeks- en praktijkgerichtheid meer te gaan differentiëren.

De commissie raadt aan het aandeel geaffilieerde wetenschappers in de opleiding te verhogen.

#### **Facet 3.3 Kwantiteit personeel**

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

In de documenten kon de commissie lezen dat 14 personeelsleden worden ingezet voor de realisatie van de opleiding MIBEB, waarvan 2 personeelsleden die niet tot het OP behoren (meestal gastprofessoren). Voor de opleiding MIBEM zet de opleiding eveneens 14 personeelsleden in, waarvan 4 als gastdocent.

93% van de leden van OP van groep 3 beschikt over een doctoraat. In de laatste jaren is dit aandeel sterk gegroeid. Volgens de gegevens die de commissie kon inkijken, werden in het academiejaar 2010-2011 in de opleidingen MIBEB en MIBEM respectievelijk 96% en 90% van de studiepunten verzorgd door doctores, wat een stijging is sinds de start van de opleidingen in het academiejaar 2008-2009, ook al was het van in het begin de bedoeling om te streven naar een grote aanwezigheid van doctores. Ook het aantal studiepunten dat wordt verzorgd door actieve onderzoekers, is gestegen van 76% in het academiejaar 2008-2009 naar 96% in het academiejaar 2010-2011 voor de opleiding MIBEB en van 66% in het academiejaar 2008-2009 naar 90% in het academiejaar 2010-2011 voor de opleiding MIBEM. De commissie stelt vast dat de opleiding hiermee ruimschoots aan de streefcijfers voldoet, die de Associatie K.U.Leuven heeft vooropgesteld.

De commissie ontving tijdens de visitatie geen klachten over de werkdruk en hoorde bij de studenten een groot enthousiasme over de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de docenten. Wel heeft de commissie vastgesteld dat in het academiejaar 2009-2010 voor de opleiding MIBEM een tekort aan promotoren voor masterproeven was, al zag de commissie dat de opleiding naar oplossingen voor dit probleem zoekt en dat de studenten zich in het academiejaar 2010-2011 erg tevreden over de geboden begeleiding toonden.

De commissie constateerde dat de student-docentratio rond de 1:40 ligt. Dit is aanzienlijk hoger dan de studenten-staf ratio's van de opleidingen Handelswetenschappen (1:31), Business Administration (1:34) en Handelsingenieur (1:20). Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat dit een gevolg is van de politiek van de faculteit om vooral in te zetten op de overgang tussen het secundair en het hoger onderwijs. In deze masteropleiding gaat de opleiding ervan uit dat de studenten al over meer zelfsturing beschikken om via zelfstudie eventuele problemen aan te pakken. De commissie wil er echter ook op wijzen dat de aansluiting met een andere vooropleiding en de opvang van internationale studenten in het programma additionele aandacht vereisen. Dit pleit ervoor om het verschil in taakbelasting met de andere opleidingen niet te groot te laten worden.

In de documenten zag de commissie dat het onderwijzend personeel van de opleidingen MIBEB en MIBEM zich vooral in de leeftijdscategorieën 40-49 en 50-59 bevindt. De commissie is van mening dat het docerend team qua leeftijdsopbouw evenwichtiger zou kunnen worden samengesteld.

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

De commissie vraagt de opleiding oog te hebben voor een meer evenwichtige leeftijdsopbouw in het docerend team.

#### **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 academische gerichtheid:	voldoende
facet 3.3, kwantiteit personeel:	voldoende

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

## Onderwerp 4 Voorzieningen

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende**

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

De opleidingen van de faculteit Economie & Management, waartoe ook de opleidingen MIBEB/MIBEM behoren, zijn gehuisvest in de campus Brussel. Deze campus omvat drie gebouwen: het Hermesgebouw, het Erasmusgebouw en T'Serclaesgebouw. De oudere gebouwen worden gerenoveerd en aangepast aan de nieuwste standaarden inzake onderwijscomfort. Het nieuwe T'Serclaesgebouw voorziet in de nodige faciliteiten voor een stimulerende onderzoeksomgeving.

De campus Stormstraat is gelegen op ongeveer driehonderd meter van het station Brussel Centraal en is ook goed bereikbaar met andere openbaarvervoerfaciliteiten. Voor wie met de fiets naar de campus komt, zijn fietsrekken voorzien in de ondergrondse parkeergarage. Het gebouw is toegankelijk voor studenten met een functiebeperking.

Sinds het academiejaar 2010-2011 zijn er op de uitgebreide campus 21 pc-lokalen en 96 onderwijsruimtes (van 10 tot 380 zitplaatsen) beschikbaar. De onderwijslokalen zijn zowel geschikt voor frontaal onderwijs als voor groepswork. Alle lokalen zijn uitgerust met een bord en met een vaste installatie voor data- en videoprojectie met bijhorende pc. Voor zelfstudie kunnen de studenten naast stille werkruimtes voor individueel gebruik ook een beroep doen op groepsworkruimtes. Indien gewenst kan specifiek didactisch materiaal ontleend worden (bijvoorbeeld beamer, dvd, flipchart en dergelijke).

Sinds de ingebruikname van 't Serclaesgebouw zitten de onderzoekers van de faculteit Economie & management gebundeld volgens onderzoeksspeerpunten samen. De ruimte die voorzien wordt in de onderzoekscentra om projecten en masterproeven van de studenten te bespreken, vond de commissie erg adequaat, en maakt de verwevenheid van onderzoek en onderwijs in de opleiding zichtbaar. Alle docenten en onderzoekers beschikken op de campus Stormstraat over een eigen werkplek, die voorzien is van de nodige IT-infrastructuur. Gastprofessoren en docenten zonder toegekende onderzoekstijd hebben een flexibele werkdesk ter beschikking.

De commissie kon tijdens de rondleiding ook kennismaken met de nieuwe centrale bibliotheek in 't Serclaesgebouw, die verticaal geconcipeerd is en acht verdiepingen telt. De nieuwe bibliotheek voorziet op de eerste verdieping een computer- en actieve werkruimte met circa honderd computers. Er is ruimte gemaakt voor een 'stille' studie- en werkruimte. De bibliotheek huisvest de collecties van verschillende opleidingen. Ook is er een algemene collectie (filosofie, kwantitatieve methoden, politieke & sociale wetenschappen). De collectievorming gebeurt in samenwerking met leerlijncoördinatoren, docenten en onderzoekers. In recente jaren gebeurt de collectievorming in steeds belangrijkere mate via online e-bronnen, een evolutie die de instelling en de opleiding, gezien de duurzaamheid, ondersteunen. Informatie over de bibliotheek wordt verstrekt via de website en het studentenportaal. Voor nieuwe studenten en buitenlandse studenten worden systematisch infosessies voorzien.

De commissie was onder de indruk van het nieuwe gebouw en van de bibliotheek in dit nieuwe gebouw. De pc-lokalen en taallabo's vond ze eveneens adequaat. Belangrijk punt van kritiek vindt de commissie wel de collegezalen in het hoofdgebouw, die vaak geen aulavorm hebben. Aangezien de studenten van MIBEM vaak in

grote groepen in deze grote collegezalen leskrijgen, acht de commissie dit een belangrijk minpunt. Bovendien is de commissie ook van mening dat de opleiding zal moeten zorgen voor meer ruimten die geschikt zijn voor onderwijs in kleine groepen, indien ze van plan is meer kleinschalig onderwijs te voorzien.

De HUB maakt gebruik van de digitale leeromgeving HUBwise, die de sterke punten van de twee leeromgevingen die bij fusiepartners in gebruik waren – Toledo en N@tschool – verenigt. De cel ICTO ondersteunt zowel studenten als docenten in het gebruik van de digitale leeromgeving. De cel stuurt in de instelling ook verschillende innoverende projecten met betrekking tot digitale communicatie en e-leren, zoals de *blended learning* in het avondprogramma van de Handelswetenschappen.

De commissie kon tijdens de gesprekken en in de documenten vaststellen dat de studenten in het algemeen tevreden zijn over de infrastructuur waarover de opleiding kan beschikken. Wel vernam ze dat hoewel er op het vlak van de capaciteit van het ict-netwerk belangrijke verbeteringen zijn gerealiseerd, de dienstverlening van de ondersteunende diensten niet steeds even snel is. Ook daar geven de docenten echter aan dat aan dit aandachtspunt wordt gewerkt.

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

De commissie raadt de opleiding aan na te denken over de opstelling van de lokalen, waarin in grote groepen wordt lesgegeven.

De commissie vraagt de opleiding na te denken over de mogelijkheid om te kunnen beschikken over meer ruimten voor kleine groepen.

#### **Facet 4.2 Studiebegeleiding**

Beoordelingscriteria:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: excellent**

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

De commissie is onder de indruk van de variëteit van de voorzieningen op het gebied van studiebegeleiding en van de kwaliteitsvolle invulling ervan. Nagenoeg alle denkbare vormen van begeleiding zijn aanwezig. De gekozen vorm voor de begeleiding van studenten is uitermate ruim en veelzijdig, zonder betuttelend te zijn. De begeleiding gebeurt op die manier in een volwassen sfeer. Met uitzondering van dwingende trajectbegeleiding bij abnormale studievoortgang kan de student vrij gebruik maken van het begeleidingsaanbod in functie van zijn individuele behoefte. De commissie apprecieert in het bijzonder de proactieve werkwijze van het Centrum voor Studentenbegeleiding & -voorzieningen. De docenten en andere begeleidingsfunctionarissen, zo vernam de commissie van de studenten en alumni, zijn goed bereikbaar en de commissie weet de persoonlijke aandacht die aan de studenten wordt gegeven, zeer te appreciëren.

Geïnteresseerden kunnen op verschillende manieren informatie vergaren over de opleiding MIBEB/MIBEM. De opleiding beschikt over goed uitgewerkte brochures, organiseert infodagen en beschikt over een informatieve website. Informatie voor geïnteresseerden in Engelstalige opleidingen wordt hierop gebundeld. Studenten die een diploma buiten Europa behaalden, worden aan extra toelatingsvoorwaarden Engels onderworpen en kunnen

indien ze hieraan niet voldoen, deelnemen aan de voorbereidende opleiding *English and economics for academic studies*.

Eens studenten met hun opleiding begonnen zijn, kunnen ze een beroep doen op de studentencoaching. deze omvat opleiding vier pijlers. Ten eerste is er de trajectbegeleiding, die gericht is op het ondersteunen van studenten bij het nemen van beslissingen in de loop van hun studieloopbaan. Ten tweede wordt studiebegeleiding voorzien, die gericht is op de kwaliteitsbevordering van het leerproces. De studentenbegeleiding concentreert zich ten derde op het welzijn van de student als persoon, en geeft onder andere advies en begeleiding bij studiebelemmerende factoren. Ten vierde is er de ombudsdienst, die bemiddelt tussen de instelling en de student bij problemen die te maken hebben met onderwijsverstrekking, onderwijsorganisatie en examens. De traject- en studiebegeleiding worden door de opleiding georganiseerd, terwijl de studentenbegeleiding en de ombudsdienst instellingsbreed worden opgezet.

De opleiding MIBEB/MIBEM geeft zelf vorm aan de trajectbegeleiding, die het volledige studietraject omvat: van onthaal in de opleiding en het samenstellen van aangepaste studietrajecten, over studeren in het buitenland en de masterproef, tot begeleiding naar de arbeidsmarkt van uitstromende studenten.

De studenten van de opleiding MIBEB/MIBEM zijn zij-instromers. Ze moeten uitgebreid geïnformeerd worden en ook hun integratie dient te worden ondersteund. Dit is in het bijzonder het geval voor de internationale studenten. De opleiding onderneemt verschillende acties om de studenten te informeren en te integreren, zoals de organisatie van een *Welcome day*, waarop de studenten geïnformeerd worden over de organisatie van de HUB. Daarnaast zijn er verschillende infosessies, die de studenten op de hoogte brengen van masterproef, HUNwise, administratie en examens. Daarnaast kiezen de studenten contactstudenten uit de studentenraad, die hen vertegenwoordigen. Een aantal extra-curriculaire activiteiten zorgen verder voor de integratie. De commissie kon tijdens de gesprekken vaststellen dat de studenten over deze aanpak erg tevreden zijn.

De studenten kunnen voor alle informatie over hun modeltrajecten, flexibele trajecten en individuele trajecten terecht bij de trajectbegeleider van de opleiding, die hen indien nodig helpt bij de samenstelling van hun traject. Het advies wordt opgenomen in de digitale begeleidingsportfolio. De trajectbegeleiders helpen ook studenten die een semester in het buitenland studeren met het samenstellen van een haalbaar programma.

Studenten kunnen na de examenperiode hun examens inkijken. Indien ze twijfels hebben over het traject dat ze hebben gekozen of denken een verkeerde studiekeuze te hebben gemaakt, kunnen ze een gesprek aanvragen met de studie- en trajectbegeleiders, of de medewerkers van het Centrum voor Studentenbegeleiding en -Voorzieningen (CSB&V).

De docenten spelen een erg belangrijke rol in de vakinhoudelijke studiebegeleiding. De aanspreekdrempel is laag, en er is uitgebreide ruimte voor persoonlijk contact tussen docenten en studenten. Studenten en alumni, zo hoorde de commissie tijdens de gesprekken, zijn zeer positief over dit aspect van de studiebegeleiding. De commissie is van oordeel dat deze dienstverlening zeker in een grote opleiding als MIBEM geenszins vanzelfsprekend is. De opleiding organiseert daarnaast ook begeleidingsactiviteiten in groep. Zo kunnen MIBEM-studenten bijvoorbeeld op vrijwillige basis deelnemen aan een infosessie over *Academic writing*.

De opleiding schenkt in het kader van de studievoortgangsbewaking bijzondere aandacht aan studenten met problematische studieduurvertraging. Studenten die minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten behalen, worden als risicostudenten beschouwd. Ze kunnen ze zich alleen opnieuw inschrijven nadat ze verplicht advies van een studentenbegeleider van het CSB&V hebben ingewonnen en hebben deelgenomen aan een sessie van het CSB&V, die onder andere problematisch uitstelgedrag bespreekt. Indien studenten een tweede keer minder dan 50 procent van de opgenomen studiepunten behalen, wordt de herinschrijving geweigerd. Ook op het niveau van aparte opleidingsonderdelen wordt de studie-efficiëntie opgevolgd en worden remediërende acties opgezet. Als een student zich de derde keer inschrijft voor een bepaald opleidingsonderdeel, zal de opleiding naar de studie-efficiëntie in andere opleidingsonderdelen kijken. Indien die op niveau zit, is er geen probleem. Voor een vierde keer inschrijven, gaat echter niet. De commissie vindt dit een goed initiatief, aangezien de eerste signalen van uitstelgedrag, als gevolg van de flexibilisering van het hoger onderwijs, aan de oppervlakte komen. De commissie vraagt zich tegen die achtergrond af in hoeverre de opleiding en de faculteit zullen kunnen blijven werken met een aanbod van studiebegeleiding dat grotendeels vrijblijvend is.

Voor de psychologische begeleiding, begeleiding van studenten met functiebeperking (dyslexie, chronische ziekte enzovoort), vakoverschrijdende studeervaardigheden, exitgesprekken en registratie van de oorzaken van afhaken, (her)oriëntering en de zorg voor de gezondheid van de student kunnen studenten terecht bij het CSB&V.

De ombudsdienst heeft een bredere taakstelling dan een specifieke betrokkenheid bij examenproblematiek. De dienst signaleert en begeleidt ook vragen en problemen met betrekking tot onderwijsverstrekking en -organisatie die tijdens het academiejaar rijzen. De HUB heeft er bovendien voor gekozen om te werken met een opleidingsonafhankelijke ombudspersoon, omdat deze meer slagkracht geeft aan de ombudsfunctie. De commissie ondersteunt deze keuze. Tijdens de gesprekken haalde de ombudspersoon de goede samenwerking met de docenten van de faculteit Economie & management aan.

De commissie heeft eveneens vastgesteld dat er een uitgebreide set van voorzieningen is voor de begeleiding van binnenkomende buitenlandse studenten. Ze kunnen gebruikmaken van een onlineapplicatie voor de keuze van hun opleidingsonderdelen. Via een systeem van buddies probeert men bovendien de sociale integratie van de internationale studenten te vergemakkelijken.

Ook uitgaande studenten worden goed begeleid. De commissie is opgetogen over de beurs die jaarlijks wordt georganiseerd om de partnerinstellingen te presenteren en waar de studenten direct met inkomende studenten uit de partnerinstellingen kunnen praten. Daarnaast zorgt de opleiding voor een goede ondersteuning bij het samenstellen en goedkeuren van het pakket van opleidingsonderdelen dat de student in het buitenland zal volgen.

De commissie heeft kunnen waarnemen dat de verschillende aspecten van de studiebegeleiding goed gekend zijn bij de studenten. Vanaf de infodag worden de studenten op de hoogte gesteld van het functioneren, en ook op intranet staat alle nuttige informatie. De commissie kan het bovendien erg appreciëren dat op diverse zichtbare plaatsen wordt gecommuniceerd over de diensten van het CSB&V.

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

/

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

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1, materiële voorzieningen:	voldoende
facet 4.2, studiebegeleiding:	excellent

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

## Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van mening dat het systeem van interne kwaliteitszorg, dat de opleiding MIBEB/MIBEM en de faculteit Economie & management hanteren, zeer goed uitgewerkt is en effectief bijdraagt aan de kwaliteit van de opleiding. Het systeem is ISO9001:2008-gecertificeerd en is gestoeld op de principes van integrale kwaliteitszorg. Naast de externe ISO-audits worden ook interne audits structureel ingepland.

De commissie kon in de documenten kennismaken met de doelstellingen van de HUB voor de interne kwaliteitszorg, namelijk verbetering en verankering van de onderwijskwaliteit en verantwoording over de performantie). Het kwaliteitsbeleid van de HUB wordt instellingsbreed ondersteund door de cel Kwaliteitszorg, met aan het hoofd de directeur Onderwijs & kwaliteit. Ze ondersteunt in de eerste plaats de analyse en opvolging van de meetresultaten, de communicatie over kwaliteitsafspraken, de coördinatie van interne en externe audits (ISO 9001), en de voorbereidingen van zelfevaluaties en visitaties. Nog op instellingsniveau bevindt zich de cel Statistische analyses en metingen (STAM), die meetinstrumenten ontwikkelt, kwaliteitsmetingen ondersteunt, analyseert en rapporteert aan de betrokken opleidingen. Daarnaast bestaan op instellingsniveau verschillende projectgroepen rond specifieke thema's die met kwaliteitszorg te maken hebben.

Op faculteitsniveau is er een coördinator Onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, die verantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg van de opleiding MIBEB/MIBEM. Hij voert op het niveau van de opleiding de kwaliteitsmetingen en -audits uit, en volgt bovendien de verbeteringsacties op. Hij rapporteert hierover aan de POC MIBEB/MIBEM, waarvan hij ook deel uitmaakt. Hij vertegenwoordigt de opleiding bovendien in de cel Onderwijsontwikkeling & kwaliteitszorg op instellingsniveau. De commissie apprecieert dat de faculteit recent ook een analyseteam Economie & management heeft gecreëerd, om de beleidsondersteunende functie van de vele kwaliteitsmetingen verder te ondersteunen.

Tijdens de visitatie kreeg de commissie een goed overzicht van het uitgebreide instrumentarium van evaluatiemethoden waarover de opleiding beschikt, waarbij nagenoeg alle aspecten van de opleiding periodiek worden geëvalueerd. De commissie kon vaststellen dat de STAM waakt over de validiteit van de gebruikte instrumenten.

Het personeel wordt elke vier jaar bevraagd in de enquête over de arbeidsbeleving, en om de drie jaar in de interne en externe ISO9001-audits. Ook voor de PROSE-accreditatiescan, die telkens voorafgaat aan het opstellen van het zelfevaluatierapport, wordt een beroep gedaan op het personeel. De evaluatie van het curriculum is hierin de prioriteit.

De studenten worden vierjaarlijks bevraagd over de kwaliteit van de opleiding in de 'kwaliteitsbarometer', waarin vooral de tevredenheid over het onderwijsaanbod en de dienstverlening wordt bevraagd. Elk jaar moeten ze ook hun mening geven over het didactische handelen van de docenten in de EVADIHA-enquête. Hierbij worden elk jaar combinaties van docenten/opleidingsonderdelen geëvalueerd. Nieuwe docenten en nieuwe opleidingsonderdelen worden daarbij de eerste twee jaar jaarlijks bevraagd. De opleidingsonderdelen worden nadien per modeltraject om de drie jaar bevraagd. De studielast wordt gemeten via studietijdmetingen in de

verschillende opleidingsjaren; er is voor elke opleidingsfase minstens één meetmoment elke acht jaar. De studenten worden ook jaarlijks bevestigd over een aantal diversiteitskenmerken en worden betrokken bij de PROSE-accréditatiecan, een online-vragenlijst, aangevuld met focusgroepgesprekken over de belangrijkste onderwerpen van het accreditatiekader.

De alumni worden anderhalf jaar na het afstuderen bevestigd over de kwaliteit van de opleiding, de eigen studiekeuze en de loopbaan. Ook hun competentieniveau en de aansluiting van de bereikte competenties met de gevraagde competenties in het werkveld worden expliciet bevestigd. Via de resonantieraad krijgt de opleiding informatie van externe deskundigen over de finaliteit van de opleiding, de curriculumvernieuwing en lopend onderzoek.

Bovendien kan elke student of elk personeelslid van de HUB terecht op de onlinemodule 'Wat kan beter?', voor klachten over zowel thema's die de hele hogeschool aanbelangen als over opleidingsgerelateerde onderwerpen. Bedoeling is om snel acute problemen te detecteren, om ze vervolgens op het juiste niveau (instelling, faculteit, opleiding) te kunnen opvolgen.

De meetresultaten worden op het intranet ter beschikking gesteld en kritische kwaliteitsindicatoren, zoals onder andere onderwijsrendement, praktijkgerichtheid, academische gerichtheid, internationalisering, studietijd, studiebegelding, enz., worden gebundeld in scorecards. De commissie apprecieert dat de opleiding aandacht heeft voor nieuwe indicatoren om in het huidige flexibele onderwijssysteem de studievoortgang te kunnen evalueren. Wel mist de commissie op het niveau van de opleidingsonderdelen cursusedossiers, waarin doelstellingen, toetsmatrizen, resultaten van metingen en reflectie worden opgenomen en die volgens de commissie voor de interne kwaliteitszorg een duidelijke meerwaarde inhouden.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding voor een aantal indicatoren werkt met streefcijfers, die werden bepaald op basis van vergelijkingen met andere opleidingen uit de instelling of met vergelijkbaar cijfermateriaal uit andere instellingen. Voor de EVADIHA-enquête bijvoorbeeld wordt een score van 3,5/5 als richtinggevend beschouwd. Een score lager dan 2,75 impliceert dat de docent zal worden uitgenodigd bij de decaan voor een gesprek.

De commissie is onder de indruk van het systeem van interne kwaliteitszorg, maar wenst de opleiding en de faculteit wel te wijzen op het gevaar dat de procedures te ver worden doorgetrokken en dat de kwaliteitszorg eerder procedureel dan inhoudelijk wordt. Tegelijkertijd zag de commissie dat de opleiding en faculteit ruimte laten voor onderwijsinnovaties die zich in een incubatieperiode bevinden.

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

De commissie raadt de opleiding aan cursusedossiers op te stellen ten behoeve van de kwaliteitszorg, met daarin per opleidingsonderdeel doelstellingen, toetsmatrizen, resultaten van metingen, reflectie.

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

Beoordelingscriterium:

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

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**



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

De commissie is van mening dat de opleiding zowel in de procedures als in de praktijk erg verbeteringsgericht is en is van oordeel dat op dit vlak echt sprake is van een lerende organisatie, die voortdurend op zoek is naar verbetering en niet bang is om uit haar fouten te leren. De resultaten van de metingen, zo constateerde de commissie, worden structureel behandeld in de verschillende overlegorganen van de opleiding, zoals de POC en de leerlijncommissies, waarbij er duidelijke procedure-eigenaars worden aangeduid. De verbeteringsacties worden verder ook aangestuurd door het strategie- en werkingsplan van de HUB, dat per opleiding en per dienst taken formuleert waar duidelijke, toetsbare indicatoren aan zijn gekoppeld en waarvoor concrete deadlines worden vooropgesteld. Bovendien wordt aan het einde van elk academiejaar het voorbije academiejaar geëvalueerd op basis van de strategie- en werkingsrapporten. Vertrekkend van de analyse die daar gebeurt, werkt de decaan per opleiding, in overleg met de POC en leerlijncommissie, taakstellingen uit, die worden goedgekeurd op een strategietweedaagse die plaatsvindt voor de start van het academiejaar.

De PDCA-cyclus is naar het oordeel van de commissie in de opleiding goed zichtbaar aanwezig. Er worden duidelijke doelstellingen geformuleerd, activiteiten ontplooid en resultaten geëvalueerd, en waar nodig wordt bijgestuurd en worden verbeteringen verankerd. In de documenten vond de commissie een overtuigend overzicht van hoe minder goede meetresultaten leiden tot acties. Voorbeelden van recente initiatieven zijn onder andere het opstellen van richtlijnen om op de ECTS-fiches beter te communiceren over de start- en einddatum van projecten ter bevordering van de studeerbaarheid; het aanpassen van de organisatiestructuur van de faculteit; het ontwikkelen van een instrument om de businessoriëntatie van de opleiding te monitoren; en de herwerking van het masterproefconcept.

De commissie kon in de documenten lezen dat de streefdoelen die in het verleden werden opgesteld, door de opleiding goed worden opgevolgd. Doorheen de zelfstudie en ook tijdens de gesprekken werd heel openlijk gecommuniceerd over de metingen die in het verleden zijn gebeurd, en de eraan gekoppelde verbeteringsacties. Ook tijdens de gesprekken kreeg de commissie de stellige indruk dat de opleiding mogelijke probleempunten in het vizier heeft en eraan werkt indien nodig. Daarnaast waren er ook aandachtspunten die nog niet zijn opgelost, zoals het vereenvoudigen van de organisatie en het bevorderen van uitwisselingen van studenten en docenten. De commissie raadt de opleiding aan explicieter over deze opvolging te communiceren, aangezien dit de monitoring ten goede komt.

Tegen die achtergrond verwonderde het de commissie dat in de zelfstudie de aandachtspunten en operationele doelstellingen, die in het zelfevaluatiemoment steeds aan bod komen, ondermaats werden uitgewerkt. De commissie had hier gehoopt een meer kritische evaluatie te vinden, die meer ingaat op de specificiteit van elke opleiding in de faculteit Economie & management.

### **Aanbevelingen ter verbetering:**

De commissie raadt de opleiding aan nog explicieter te communiceren over de opvolging van de attentiepunten, die bij interne en externe evaluaties aan de oppervlakte komen.

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

#### **Beoordelingscriterium:**

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

#### **Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

De commissie is van oordeel dat er een grote betrokkenheid is van alle mogelijke doelgroepen bij de kwaliteitszorg.

De personeelsleden van de instelling worden bij de kwaliteitszorg betrokken via de agendering van thema's op vergaderingen van de POC's en de leerlijncommissies. Rond bepaalde thema's worden projectgroepen opgericht. Daarnaast beoogt de opleiding om personeelsleden 'eigenaarschap' te geven, waarbij bepaalde personeelsleden expliciet worden aangewezen om bepaalde dossiers op te volgen. Tijdens de gesprekken gaven de docenten aan dat de korte afstand tussen de docenten ervoor zorgt dat ze ook op informele wijze bij het kwaliteitsbeleid betrokken zijn.

De studenten worden structureel betrokken bij de kwaliteitszorg. Zo worden de studenten vertegenwoordigd in de verschillende beleids- en overlegorganen van de opleiding. Bovendien is de studentenraad eigenaar van een aantal taakstellingen van het strategie- en werkingsplan. De commissie merkte tijdens de gesprekken op dat niet alle studenten goed op de hoogte zijn van de werking van de studentenraad en van wie hun studentenvertegenwoordigers zijn. De commissie is van mening dat de opleiding hier nog aan kan werken, maar stelde tijdens de gesprekken ook vast dat de leden van de studentenraad van deze problematiek ook op de hoogte zijn en van nieuwe media gebruik maken om meer bekendheid te krijgen.

De alumni worden anderhalf jaar na afstuderen bevroegd. Daarnaast biedt de opleiding verschillende mogelijkheden tot netwerking. De alumnivereniging werd recent opgestart, en de commissie meent dat het bestaan van deze vereniging beter moet worden benut om de betrokkenheid van alumni te vergroten.

Betrokkenheid van het werkveld wordt vormgegeven door enerzijds het contact met gastdocenten en anderzijds de inbreng van de resonantieraad, die jaarlijks samenkomt. De commissie is tevreden over het bestaan van deze resonantieraad, en stelde vast dat de vertegenwoordigers van het werkveld één vergadering per jaar voldoende vinden.

De commissie heeft vastgesteld dat de resultaten van de bevraging worden teruggekoppeld naar de betrokkenen. Voor personeelsleden worden persoonsonafhankelijke gegevens op het internet geplaatst en worden de resultaten ook in de verschillende gremia besproken. De studentenvertegenwoordigers krijgen volledig inzicht in de resultaten, al wordt niet aan alle studenten structureel teruggekoppeld. Dit is een expliciete keuze van de opleiding, waar de commissie zich wel in kan vinden, aangezien de studenten via hun vertegenwoordiging wel de vinger aan de pols kunnen houden. In de documenten stelde de commissie vast dat de tevredenheid over de participatie door de studenten in de afgelopen jaren geleidelijk aan toeneemt.

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

/

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

## Onderwerp 6 Resultaten

### Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

#### Beoordelingscriterium:

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

#### Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende

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

Tijdens de gesprekken kon de commissie vaststellen dat de studenten en alumni tevreden zijn over het niveau dat de opleiding realiseert. De commissie vernam bovendien dat de studenten en de werkgevers de opleiding als een aantrekkelijke manier beschouwen om een master te behalen. Zeker voor buitenlandse studenten blijkt dit een belangrijke trigger te zijn om de opleiding te volgen.

De commissie maakt zich echter zorgen over het niveau dat met deze masteropleiding wordt bereikt. Ze vond tijdens de voorbereiding en tijdens het visitatiebezoek onvoldoende bewijzen van het feit dat de opleiding via het programma dat ze aanbiedt en via de manier waarop de te bereiken competenties worden getoetst, alle instromende studenten tot de beoogde mastercompetenties brengt. In de documenten kon de opleiding nog niet veel onderbouwing aanbieden over de bereikte kwaliteit. Dit is logisch aangezien de opleiding in zijn huidige vorm nog niet lang geleden van start is gegaan. Uit de meest recente alumni-enquête blijkt dat de meeste studenten de opleiding opnieuw zouden volgen, maar valide gegevens over het bereiken van beoogde competenties leverde deze enquête niet op.

Ook de ingekeken masterproeven leveren voor de commissie geen overtuigend bewijs dat de uitstromende studenten het beoogde masterniveau hebben bereikt. De opleiding ziet de strenge kwaliteitseisen van de masterproef en de externe appreciatie die masterproeven krijgen, bijvoorbeeld in de vorm van tevredenheid van opdrachtgevers of het doorsijpelen van resultaten of proeven naar de wetenschappelijke literatuur, als belangrijke indicator van de kwaliteit ervan. De commissie heeft zelf echter ook de masterproeven kunnen inkijken en vond dat er nog te veel variatie is in de kwaliteit van de masterproeven. De commissie vond bij de masterproeven enkele leuk uitgewerkte voorbeelden. Ze is er echter niet van overtuigd dat het resultaat dat voorligt, ook werkelijk het gevolg is van de inbreng van de opleiding. De commissie kan zich niet van de indruk ontdoen dat de inbreng van de opleidingsonderdelen van de masteropleiding in de masterproef niet bijzonder groot is. De kwaliteit van de masterproeven lijkt daarbij eerder persoonsgebonden te zijn, dan dat ze het gevolg zijn van de doorlopen opleiding.

De commissie is van mening dat de opleiding dringend werk moet maken van de kwaliteit van die proeven die zich onder de mediaan bevinden. Bovendien vindt de commissie dat de economisch-businessgerichte inslag in sommige van de gelezen masterproeven quasi volledig afwezig is. Het is de commissie bovendien opgevallen dat ook het internationale aspect of een comparatieve invalshoek ontbreekt.

Uit de summier gegevens die de opleiding ter beschikking heeft, blijkt dat de studenten relatief snel werk vinden. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat de opleiding moeite heeft om deze gegevens te vergaren, aangezien heel wat alumni na de opleiding opnieuw naar het buitenland vertrekken, en niet op één plaats blijven wonen.

In de documenten vond de commissie verschillende initiatieven van de HUB die erop gericht zijn de stap naar de arbeidsmarkt voor de studenten vlot te laten verlopen. De instelling voorziet brochures over de sociaal-juridische

aspecten van de overstap van het studentenstatuut naar het werknemersstatuut, en houdt afgestudeerden via de website van de hogeschool op de hoogte van vacatures. Studenten kunnen daarnaast deelnemen aan sollicitatietrainingen. In de faculteit Economie & management vindt bovendien jaarlijks een jobbeurs plaats.

Op het vlak van realisaties inzake internationalisering sluit de commissie zich aan bij de opmerking van de opleiding dat de belangrijkste realisatie op dit vlak de uitbouw van de opleiding MIBEM is. Daarnaast heeft de commissie geconstateerd dat de opleiding plannen heeft om de internationalisering ook op andere manieren te stimuleren, bijvoorbeeld door meer internationale gastsprekers uit te nodigen, door studenten gedurende minstens één week in het buitenland te laten studeren of door studenten in het kader van hun masterproef een buitenlandervaring te laten opdoen.

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

De commissie beveelt de opleiding aan meer focus te voorzien in de domeinspecifieke competenties.

De commissie raadt de opleiding aan strakkere keuzes te maken betreffende inhoud, vormgeving en didactiek van de opleiding.

De commissie vraagt de opleiding om meer progressie te voorzien in de opleidingsonderdelen binnen de leerlijnen, zodat gradueel naar het masterniveau wordt toegewerkt.

De commissie raadt de opleiding aan de toetsing meer aan te passen aan de competenties die moeten worden verworven.

De commissie beveelt de opleiding aan de toelatingsvoorwaarden verder uit te werken en te werken aan een meer homogene instroom.

De commissie raadt de opleiding aan dringend werk te maken van de kwaliteit van de masterproeven die zich onder de mediaan bevinden.

#### **Facet 6.2 Onderwijsrendement**

Beoordelingscriteria:

Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.

Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

**Oordeel van de visitatiecommissie: goed**

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

Vlaanderen heeft geen traditie in het verzamelen van slaagcijfers per studiegebied en/of opleiding over de jaren heen. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen de 45 en de 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.

Van de startende studenten van de opleiding MIBEB, dit wil zeggen de studenten die in het betreffende academiejaar nog geen 60 studiepunten hebben verworven, haalde in het academiejaar 2008-2009 9,1% een studie-efficiëntie tussen de 0 en de 25%; 45,5% zat tussen de 50 en de 75% en 27,3% van deze studenten

slaagde voor tussen de 75 en 100% van de opgenomen credits. 18,2 % van de beginnende studenten slaagde voor alle opgenomen credits.

Bekijkt men de opleiding MIBEM, dan behaalde in het academiejaar 2008-2009 14,6% van de beginnende studenten een studie-efficiëntie tussen de 0 en de 25%, terwijl 7,3% van deze studenten zich in de categorie van 25-50% bevond. 22% kon een efficiëntie van 50-75% voorleggen en 22% slaagde voor tussen de 75-100% van de opgenomen credits. 34,1% van deze beginnende studenten behaalde alle opgenomen credits.

De commissie zag dat de opleiding ook werkt met alternatieve cijfers om de studierendementen in kaart te brengen, namelijk door de gemiddelde slaagpercentages te berekenen voor alle opleidingsonderdelen van een bepaald opleidingsjaar. In de documenten kon de commissie vaststellen dat de gemiddelde slaagpercentages voor alle opleidingsonderdelen per opleidingsjaar in het academiejaar 2010-2011 op ongeveer 80% lag voor MIBEB en 75,6% voor MIBEM. De commissie is van mening dat het onderwijsrendement van de zowel de opleiding MIBEB als MIBEM op een adequaat niveau is door een aantal ingrepen zoals een betere controle van de instroom en de optimalisering van de begeleiding van de masterproeven.

Uit de aangeleverde gegevens kon de commissie opmaken dat ongeveer de helft van de studenten in het academiejaar 2010-2011 de opleiding in één jaar voltooit. Uit de door de opleiding aangeleverde gegevens blijkt dat Belgische studenten en studenten met een masterdiploma het gemakkelijker hadden om het diploma op één jaar tijd te behalen, terwijl dit beduidend moeilijker ligt bij buitenlandse studenten en studenten met een bachelordiploma. Belangrijke vaststelling is bovendien dat 72% van de studenten die in het academiejaar 2008-2009 hun diploma niet behaalden, zich opnieuw inschreven voor het academiejaar 2009-2010.

De opleiding gaat ook na of er studenten uitvallen tijdens de opleiding. In de cijfergegevens wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds afhakers en anderzijds uitstellers. Afhakers zijn studenten die zich hebben ingeschreven voor een diplomacontract, maar hun jaarprogramma niet finaliseren of zich officieel uitschrijven. In het academiejaar 2010-2011 waren er in MIBEB 12,2% afhakers en in MIBEM 5%. Uitstellers zijn studenten die aan geen enkel examen deelnemen, maar zich nooit officieel hebben uitgeschreven of hun jaarprogramma wel hebben voltooid. In het academiejaar 2010-2011 waren in MIBEB 13,9% van de studenten uitstellers; in MIBEM waren dit er 7,4%. Hierbij dient erop gewezen te worden dat er grote schommelingen op te tekenen vallen in de cijfers van MIBEB, aangezien het om een beperkte studentengroep gaat.

De opleiding brengt ook het uitstelgedrag met betrekking tot de masterproef in kaart. Vaststelling is dat een groeiend aantal studenten de verdediging van de masterproef uitstelt. In het academiejaar 2010-2011 verdedigde 30% van de studenten van MIBEB in de junizittijd. Bij MIBEM bedroeg dit aandeel 15%.

De hogeschool werkt momenteel aan nieuwe indicatoren om de studieduur en doorstroom van studenten na de flexibilisering beter in kaart te brengen, een initiatief dat de commissie erg apprecieert. Deze nieuwe indicatoren zijn de studie-efficiëntie van generatiestudenten, de studie-efficiëntie van herinschrijvers, de cumulatieve studie-efficiëntie van afgestudeerden en het studiepuntenoverschot van de afgestudeerden.

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

/

## Oordeel over onderwerp 6, resultaten: onvoldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1, gerealiseerd niveau:	onvoldoende
facet 6.2, onderwijsrendement:	goed

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp onvoldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. De commissie is van mening dat de spreiding in de kwaliteit van de masterproeven groot is. De commissie vindt dat er verder onvoldoende bewijzen zijn dat de opleiding, via het aangeboden programma, de beoogde competenties bereikt. Het domeinspecifieke competentieprofiel is onvoldoende gefocust om een houvast te bieden voor de uitwerking van het programma. Bijgevolg ontbreekt het ook in de inhoud, vormgeving en didactiek van de opleiding aan focus. De opleiding beschikt over een breed aanbod aan opleidingsonderdelen, die volgens de commissie onvoldoende op elkaar voortbouwen, om de studenten gradueel tot het masterniveau te brengen. Ook de huidige wijze van toetsen acht de commissie nog niet te voldoen aan het masterniveau, aangezien ze nog te vaak is gericht op reproductie van de leerstof. De vigerende toelatingsvoorwaarden zijn volgens de commissie niet van die aard, dat ze de studenten, die een erg uiteenlopende disciplinaire achtergrond hebben, tot een meer homogeen beginniveau leiden.

## Globaal oordeel

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

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

De opleiding heeft als voorbereiding op de visitatie een ZER ingediend dat goed gestructureerd en op vele vlakken overtuigend was. Voor wat een aantal andere onderwerpen betreft vond de commissie in het ZER een aantal onduidelijkheden, die ook na lectuur van de uitvoerige bijlagen niet helder werden. De extra informatie en documenten die de commissie opvroeg, werden door de opleiding echter snel en adequaat aangeleverd. Ook vond de commissie het zelfkritische gehalte van het 'zelfevaluatiemoment' in het ZER soms weinig uitgebouwd. Dit vindt de commissie merkwaardig, aangezien uit de gesprekken duidelijk werd dat deze zelfkritische houding in de opleiding wel degelijk aanwezig is.

Op basis van de oordelen over:

onderwerp 1, niveau en oriëntatie:	voldoende
onderwerp 2, programma:	onvoldoende
onderwerp 3, personeel:	voldoende
onderwerp 4, voorzieningen:	voldoende
onderwerp 5, interne kwaliteitszorg:	voldoende
onderwerp 6, resultaten:	onvoldoende

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



Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

**HUB Hogeschool-Universiteit Brussel**

- masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid (MIBEB)
- masteropleiding International business economics and management (MIBEM)







## **bijlage 1 curriculum vitae van de commissieleden**

### **Wim During**

(1939) doctoreerde in Innovatiemanagement aan de Universiteit van Twente. Hij begon zijn loopbaan als adviseur organisatie, strategie, innovatie en technologie forecasting. Van 1973 tot 2004 was hij verbonden aan de Universiteit van Twente als hoogleraar innovatief ondernemerschap. Van 1987 tot 1994 was hij directeur van de Business school van de universiteit. In 1994 richtte hij het onderzoekscentrum ondernemerschap (thans Nederlands Instituut voor Kennisintensief ondernemerschap) op, waarvan hij tot 2000 directeur was. Sinds 2004 is hij met emeritaat. Hij was betrokken bij verschillende visitaties in het HBO.

### **Tom Groot**

(1955) is hoogleraar Management Accounting aan de VU Amsterdam. Hij is tevens voorzitter van de vakgroep accountancy en voorzitter van het Amsterdam Research Institute for Accounting (ARCA). Zijn specialisatie is Management Accounting en Control van organisaties in de non-profitsector, de private en de publieke sector. Voorheen was hij verbonden aan de universiteit van Maastricht als onderzoeker. Hij heeft diverse opdrachten in het buitenland uitgevoerd waar hij als expert op ministerieel niveau werd aangezocht.

### **Jan Nedermeijer**

(1947) was tot zijn pensioen verbonden aan het ICLON (Interfacultair Centrum Leraren opleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing) van de Universiteit Leiden als hoofd afdeling Hoger Onderwijs en lid van het managementteam. Hij is na zijn studie scheikunde met als bijvak Toegepaste onderwijskunde steeds werkzaam geweest als onderwijskundige in het HBO en WO. Naast het onderwijskundig werk binnen de universitaire opleidingen heeft hij een aantal cursus- en curriculumontwikkelingsprojecten en professionaliseringsprojecten uitgevoerd binnen het HBO en WO. Hij was betrokken bij het ontwerpen van twee nieuwe competentiegerichte opleidingen met het oog op een aanvraag van toets nieuwe opleidingen, hij was ook betrokken bij het opstellen van zelfevaluatierapporten van opleidingen met het oog op accreditatie en was lid van twee visitatiecommissies.

### **Hein Roelfsema**

(1967) is econoom met specialisatie in internationale handel, internationale financiële markten en ontwikkelingseconomie. Zijn recente onderzoek en publicaties richten zich op politieke besluitvorming over internationale handel, internationaliseringstrategieën, ondernemerschap in ontwikkelingslanden en internationale vraagstukken van maatschappelijk ondernemen (zoals kinderarbeid). Sinds 2007 is hij lector International Business and Innovation aan de Hogeschool Utrecht, waar hij werkt aan de vormgeving van onderwijs, onderzoek en innovatie binnen het HBO. Binnen Hogeschool Utrecht is Roelfsema als Director of Studies verantwoordelijk voor de Kofi Annan Business School. Daarnaast verricht hij consultancy op het gebied van ontwikkelingsvraagstukken voor programma's van multinationale organisaties als de Wereldbank en de Europese Gemeenschap. Hij is docent/onderzoeker aan de Utrecht School of Economics van Universiteit Utrecht. Tevens heeft hij een aanstelling aan de Erasmus Universiteit en is hij gastdocent voor internationale financiële markten aan de Rijksuniversiteit Nijmegen.

### **Cecilia Trussart**

(1990) is masterstudente handelsingenieur aan ICHEC, een Franstalige economische hogeschool in Brussel.

### **Hans van Kranenbrug**

studeerde Econometrie aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde in Econometrie en Industriële economie aan de Universiteit van Maastricht. Sinds 2005 is hij hoogleraar Corporate Strategy aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds 2011 is hij voorzitter van bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit. Zijn onderzoek spitst zich toe op strategisch gedrag van bedrijven, industriële organisatie en innovatie, samenwerkingsverbanden en netwerken. Hij publiceerde ook over buitenlandse directe investeringen in Nederland, non-markets strategie en intellectuele eigendomsrechten. Hij is eveneens expert in media management en –beleid. Hij heeft ervaring met onderzoeksvisitaties in Nederland.

**Allard van Riel**

(1963) studeerde Wijsbegeerte aan de universiteit van Amsterdam. Hij doceerde en deed onderzoek in verband met marketing en logistiek aan de universiteit van Maastricht tot 2009, hetgeen in 2003 resulteerde in een promotie tot doctor. Tussen 2004 en 2009 was hij tevens hoogleraar Innovatiestrategie en innovatiemanagement aan de Université de Liège. Sinds 2009 is hij gewoon hoogleraar Marketing aan de Radboud Universiteit Nijmegen en sinds begin 2011 voorzitter van het onderzoeksinstituut en vice-decaan. Hij heeft meegewerkt aan de visitatie van de master-na-masteropleiding Projectmanagement in Vlaanderen.

**bijlage 2    erkenningscommissie**

## Erkenningscommissie Hoger Onderwijs

### **Beslissing van de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs n.a.v. de aanvraag tot bekrachtiging van de samenstelling van de visitatiecommissie voor de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde**

#### **1. Algemeen**

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs ontving op 8 september 2011 vanwege de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) een aanvraag, met diezelfde dag een correctie op het dossier, gedateerd op 8 september 2011, tot bekrachtiging van de samenstelling van een visitatiecommissie ter beoordeling van de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

De Erkenningscommissie dient zich voor dergelijke aanvragen uit te spreken binnen een termijn van 30 dagen na ontvangst ervan. De beoordeling van de aanvraag en de bekrachtiging van de samenstelling betreffen enkel de onafhankelijkheid van de visitatiecommissie.  
Het voorgelegde dossier omvat alle nodige informatie.

Bij de visitatie van de opleiding zijn de volgende instellingen betrokken: Hogeschool Gent, HUB-EHSAL en Lessius Antwerpen.

#### **2. Nazicht van de criteria van onafhankelijkheid, vervat in het besluit van de Erkenningscommissie van 20 oktober 2004.**

##### 2.1. Art. 2 – Algemene onafhankelijkheid van de visitatiecommissies

De regels vastgesteld in de “Handleiding onderwijsvisitaties VLIR/VLHORA” die geldt als protocol voor de onderwijsvisitaties georganiseerd ten behoeve van universiteiten en hogescholen, garanderen in voldoende mate de onafhankelijkheid van de werking van de visitatiecommissies tegenover de VLHORA en tegenover de betrokken hogescholen en de opleidingsverantwoordelijken in de verschillende stadia van de visitatie en in de redactie van het verslag.

##### Art. 3 – Procedurele regels voor de samenstelling van de visitatiecommissie

De procedure voor de samenstelling van visitatiecommissies vastgesteld in de vermelde handleiding voldoet aan de voorwaarden gesteld in het vermelde besluit van de Erkenningscommissie.

Uit de meegedeelde documenten met betrekking tot de raadpleging van de opleidingsverantwoordelijken, de samenstelling van de lijsten van kandidaat-voorzitters, van kandidaat-vakdeskundige leden en van kandidaat-onderwijsdeskundige leden, blijkt dat een ruime raadpleging omtrent mogelijke leden van de visitatiecommissie plaatsvond.



De Erkenningscommissie stelt vast dat er geen kandidaat-studentlid in de visitatiecommissie werd opgenomen voor het bezoek aan de HUB-EHSAL. Het dossier vermeldt dat de VVS nog geen kandidaten heeft voorgedragen. Wanneer dit gebeurd is, kan de VLHORA een voorstel tot wijziging van de samenstelling van de visitatiecommissie voorleggen.

Aangezien de "Handleiding onderwijsvisitaties VLIR/VLHORA uitdrukkelijk stipuleert: *"Indien om praktische redenen geen student wordt gevonden die voldoet aan de criteria en bereid is deel te nemen aan de visitatie kan de betreffende visitatiecommissie wel functioneren en haar taak uitvoeren."*, meent de Erkenningscommissie het voorliggende voorstel toch te kunnen bekrachtigen. Wel formuleert de Commissie de aanbeveling ernstige pogingen te ondernemen een student-lid te vinden en op te nemen in de visitatiecommissie voor het bezoek aan de HUB-EHSAL.

#### 2.2. Art. 4 – Onverenigbaarheden of andere bindingen met te visiteren opleidingen

Er blijken geen eigenlijke onverenigbaarheden aanwezig te zijn in hoofde van de aangeduide leden van de visitatiecommissie.

#### 2.3. Art. 5 – Onafhankelijkheidsverklaringen

Alle leden hebben de onafhankelijkheidsverklaring ondertekend.  
De ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen zijn aan het dossier toegevoegd.

### **Conclusie**

De Erkenningscommissie bekrachtigt de samenstelling van de visitatiecommissie voor de bachelor en masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

De commissie, met twee deelcommissies is als volgt samengesteld (RvB VLHORA 4 februari 2011 en Bureau VLIR 17 februari 2011):

#### **Deelcommissie 1**

Te bezoeken hogescholen:

- Hogeschool Gent
- Lessius Antwerpen

#### **Voorzitter:**

Tom Groot

#### **Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Wijnand Wijnen, onderwijsdeskundige  
Evert Goossens, student (HUB-EHSAL)

Erkenningscommissie Hoger Onderwijs – ABA en MA cluster HANDELSINGENIEUR 2  
en HANDELSWETENSCHAPPEN 12.9.2011

**Deelcommissie 2**

Te bezoeken hogescholen:

HUB-EHSAL

**Voorzitter:**

Tom Groot

**Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Wijnand Wijnen, onderwijsdeskundige  
Wim During, domeindeskundige  
Hein Roelfsema, domeindeskundige

Brussel, 12 september 2011

*c.o. Gaps Bertijn*

Namens de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs,  
Prof. Dr. Jaap van Marle,  
Voorzitter

Erkenningscommissie Hoger Onderwijs – ABA en MA cluster HANDELSINGENIEUR 3  
en HANDELSWETENSCHAPPEN 12.9.2011

## Erkenningscommissie Hoger Onderwijs

### **Beslissing van de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs n.a.v. de aanvraag tot bekrachtiging van de gewijzigde samenstelling van de visitatiecommissie voor de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde**

#### **1. Algemeen**

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs ontving op 8 september 2011 vanwege de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) een aanvraag, gedateerd op 8 september 2011, tot bekrachtiging van de samenstelling van een visitatiecommissie ter beoordeling van de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

De Erkenningscommissie dient zich voor dergelijke aanvragen uit te spreken binnen een termijn van 30 dagen na ontvangst ervan. De beoordeling van de aanvraag en de bekrachtiging van de samenstelling betreffen enkel de onafhankelijkheid van de visitatiecommissie.

Het voorgelegde dossier omvat alle nodige informatie.

Bij de visitatie van de opleiding zijn de volgende instellingen betrokken: Hogeschool Gent, HUB-EHSAL en Lessius Antwerpen.

De Erkenningscommissie bekrachtigde de samenstelling op 12 september 2011.

#### **2. Aanvraag tot wijziging samenstelling**

Op 10 november 2011 ontving de Erkenningscommissie een aanvraag tot wijziging in de samenstelling.

Het betreft de volgende wijzigingen:

1. Op de Raad van Bestuur van de VLHORA van 28 oktober 2011 werd mevrouw Cecilia Trussart als student toegevoegd aan de pool en samenstelling van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur.

Bij de praktische voorbereiding van de visitatiebezoeken bleek student Evert Goossens slechts aan één visitatiebezoek te kunnen deelnemen. Het tweede visitatiebezoek wordt overgenomen door Cecilia Trussart.

Evert Goossens, neemt deel aan het visitatiebezoek van Hogeschool Gent en Cecilia Trussart neemt deel aan de visitatiebezoeken van Lessius Antwerpen en Hogeschool-Universiteit Brussel.

2. De heer Wynand Wijnen kan wegens ernstige ziekte niet meer deelnemen aan de visitatie van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur.

De VLHORA heeft de eerst aangewezen vervanger, de heer Jan Nedermeijer, gecontacteerd met de vraag naar zijn bereidheid om in de visitatiecommissie te zetelen.

De heer Jan Nedermeijer heeft de Cel Kwaliteitszorg van de VLHORA laten weten, bereid te zijn deel te nemen aan de visitatie van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur. Hij heeft tevens de onafhankelijkheidsverklaring ondertekend.

Bij de initiële samenstelling van deze visitatiecommissie werd de heer Jan Nedermeijer reeds opgenomen als reservelid.

#### Onverenigbaarheden of andere bindingen met te visiteren opleidingen

Er blijken geen eigenlijke onverenigbaarheden aanwezig te zijn in hoofde van de aangeduide leden van de visitatiecommissie.

#### Onafhankelijkheidsverklaringen

Alle leden hebben de onafhankelijkheidsverklaring ondertekend.  
De ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen zijn aan het dossier toegevoegd.

#### **Conclusie**

De Erkenningscommissie bekrachtigt de gewijzigde samenstelling van de visitatiecommissie voor de bachelor en masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

#### **Deelcommissie 1**

Te bezoeken hogescholen:

- Hogeschool Gent
- Lessius Antwerpen

#### **Voorzitter:**

Tom Groot

#### **Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Jan Nedermeijer, onderwijsdeskundige  
Evert Goossens, student (enkel voor Hogeschool Gent)  
Cecilia Trussart, student ICHEC (enkel voor Lessius Antwerpen)

#### **Deelcommissie 2**

Te bezoeken hogescholen:

HUB-EHSAL

#### **Voorzitter:**

Tom Groot

**Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Jan Nedermeijer, onderwijsdeskundige  
Wim During, domeindeskundige  
Hein Roelfsema, domeindeskundige  
Cecilia Trussart, student ICHEC (enkel voor HUB-EHSAL)

Brussel, 14 november 2011

*E.O. Gips Betsijs*  
SECRETARIS

Namens de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs,  
Prof. Dr. Jaap van Marle,  
Voorzitter

## Erkenningscommissie Hoger Onderwijs

### **Beslissing van de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs n.a.v. de aanvraag tot bekrachtiging van de gewijzigde samenstelling van de visitatiecommissie voor de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde**

#### **1. Situering**

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs ontving op 8 september 2011 vanwege de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) een aanvraag, gedateerd op 8 september 2011, tot bekrachtiging van de samenstelling van een visitatiecommissie ter beoordeling van de academische bachelor- en de masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

De Erkenningscommissie dient zich voor dergelijke aanvragen uit te spreken binnen een termijn van 30 dagen na ontvangst ervan. De beoordeling van de aanvraag en de bekrachtiging van de samenstelling betreffen enkel de onafhankelijkheid van de visitatiecommissie.

Het voorgelegde dossier omvat alle nodige informatie.

Bij de visitatie van de opleiding zijn de volgende instellingen betrokken: Hogeschool Gent, HUB-EHSAL en Lessius Antwerpen.

De Erkenningscommissie bekrachtigde de samenstelling op 12 september 2011.

#### **Aanvraag tot wijziging samenstelling**

Op 10 november 2011 ontving de Erkenningscommissie een aanvraag tot wijziging in de samenstelling.

Het betreft de volgende wijzigingen:

1. Op de Raad van Bestuur van de VLHORA van 28 oktober 2011 werd mevrouw Cecilia Trussart als student toegevoegd aan de pool en samenstelling van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur.

Bij de praktische voorbereiding van de visitatiebezoeken bleek student Evert Goossens slechts aan één visitatiebezoek te kunnen deelnemen. Het tweede visitatiebezoek wordt overgenomen door Cecilia Trussart.

Evert Goossens, neemt deel aan het visitatiebezoek van Hogeschool Gent en Cecilia Trussart neemt deel aan de visitatiebezoeken van Lessius Antwerpen en Hogeschool-Universiteit Brussel.

2. De heer Wynand Wijnen kan wegens ernstige ziekte niet meer deelnemen aan de visitatie van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur.

De VLHORA heeft de eerst aangewezen vervanger, de heer Jan Nedermeijer, gecontacteerd met de vraag naar zijn bereidheid om in de visitatiecommissie te zetelen.

De heer Jan Nedermeijer heeft de Cel Kwaliteitszorg van de VLHORA laten weten, bereid te zijn deel te nemen aan de visitatie van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur. Hij heeft tevens de onafhankelijkheidsverklaring ondertekend.

Erkenningscommissie Hoger Onderwijs – 2° WIJZIGING ABA en MA cluster  
HANDELSINGENIEUR en HANDELSWETENSCHAPPEN 31.1.2012

1

Bij de initiële samenstelling van deze visitatiecommissie werd de heer Jan Nedermeijer reeds opgenomen als reservelid.

#### Onverenigbaarheden of andere bindingen met te visiteren opleidingen

Er blijken geen eigenlijke onverenigbaarheden aanwezig te zijn in hoofde van de aangeduide leden van de visitatiecommissie.

#### Onafhankelijkheidsverklaringen

Alle leden hebben de onafhankelijkheidsverklaring ondertekend.  
De ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen zijn aan het dossier toegevoegd.

De Erkenningscommissie bekrachtigde op 14 november 2011 de gewijzigde samenstelling van de visitatiecommissie voor de bachelor en masteropleidingen cluster handelsingenieur en handelswetenschappen, in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

## **2. Verzoek tot 2° wijziging van de samenstelling van de visitatiecommissie**

Op 30 januari 2012 ontving de Erkenningscommissie een tweede verzoek tot wijziging van de samenstelling.

Het betreft de vervanging van het student-lid de heer Evert Goossens voor het bezoek aan de Hogeschool Gent door mevrouw Cecilia Trussart.

Mevrouw Trussart maakt reeds deel uit van de visitatiecommissie.  
Het curriculum vitae en de ondertekende onafhankelijkheidsverklaring werden opnieuw aan het dossier toegevoegd.  
De visitatiecommissie is als volgt samengesteld: (Raad van Bestuur VLHORA 27 januari 2012)

#### **Deelcommissie 1**

Te bezoeken hogescholen:

- Hogeschool Gent
- Lessius Antwerpen

#### **Voorzitter:**

Tom Groot

#### **Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Jan Nedermeijer, onderwijsdeskundige  
Cecilia Trussart, student ICHEC (voor Lessius Antwerpen en voor Hogeschool Gent))

**Deelcommissie 2**

Te bezoeken hogescholen:

HUB-EHSAL

**Voorzitter:**

Tom Groot

**Leden:**

Allard van Riel, domeindeskundige  
Hans van Kranenburg, domeindeskundige  
Jan Nedermeijer, onderwijsdeskundige  
Wim During, domeindeskundige  
Hein Roelfsema, domeindeskundige  
Cecilia Trussart, student ICHEC

Brussel, 31 januari 2012

*i.o. Gaps Bertijs*  
SECRETARIS

Namens de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs,  
Prof. Dr. Jaap van Marle,  
Voorzitter



**bijlage 3    onafhankelijkheidsverklaringen van de commissieleden**

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business economics and management

van de heer / mevrouw W.E. Dusing

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediteren opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....  
 .....  
 .....

naam: W.E. Dusing

datum: 17.06.2011

handtekening: [Handwritten Signature]

Vlaamse Hogeschooleraad	
inschrijvingsnummer	aanvraagnummer op
000877	27.06.2011
bestemming	aanleiding

Onafhankelijkheidsverklaring.docx

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management

van de heer / mevrouw W.E. During

Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisiteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisiteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

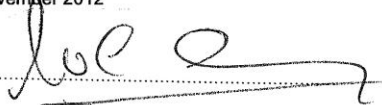
Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediteren opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

naam: W.E. During

datum: 23 november 2012

handtekening:



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de cluster Handelswetenschappen en Handelsingenieur

van de heer / mevrouw S.L.C.M. Groer

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....

.....

.....

.....

naam: Sow Groer

datum: 27-1-'11

handtekening: [Handwritten Signature]

binnengekomen op	27-01-2011
inschrijvingsnummer	000186
bestemming	
opvolging	ja / neen

## onafhankelijkheidsverklaring

**visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid/International business economics and management**

van de heer / ~~mevrouw~~ ..... T.L.C.M. Groot .....

Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisiteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisiteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediteren opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

naam: ..... *Ton Groot* .....

datum: ..... *12-11-2012* .....

handtekening: ..... *T.G.* .....

docx

## onafhankelijkheidsverklaring

**visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business economics and management en European business**

van de heer J. Nedermeijer

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....  
.....  
.....  
.....

naam: J. Nedermeijer .....

datum: 8 november 2011 .....

handtekening: .....

Onafhankelijkheidsverklaring.docx

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid/International business economics and management

van de heer J.Nedermeijer

Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisitteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisitteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

naam: J.Nedermeijer

datum: 19 november 2012

handtekening: 

## onafhankelijkheidsverklaring

**visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business economics and management en European business**

van de heer Roelfsema

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediten opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan: geen

*Roelfsema*

Onafhankelijkheidsverklaring (2).docx

Vlaamse Hogeschool Raad	
omschrijvingsnummer	datum
001000	23.05.17



## onafhankelijkheidsverklaring

**visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid / International business economics and management**

van de heer Roelfsema

Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisiteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisiteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediteren opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

handtekening:



Document1

## onafhankelijkheidsverklaring

**visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business and management economics**

van de heer / mevrouw **TRUSSART CECILIA**

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediten opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.


Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....  
.....  
.....  
.....

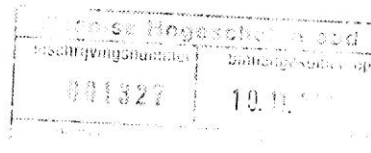
naam: **TRUSSART CECILIA**

datum: **20/09/2011**

handtekening:



OV.docx



## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid/International business economics and management

van de heer/ mevrouw TRUSSART CÉCILIA


Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisiteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisiteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere overenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

naam: TRUSSART CÉCILIA

datum: 13 november 2012

handtekening: 

OV na bezoek

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business economics and management en European business

van de heer / mevrouw

prof. dr. H. L. van Kranenburg

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediten opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissielid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissielid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissielid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....  
.....  
.....  
.....

naam:

Van Kranenburg

datum:

30 juni 2011

handtekening:

Onafhankelijkheidsverklaring

Vlaamse Hogeschool Raad	
inschrijvingsnummer	nummer
001024	23.00.00
Bijlage	

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid/International business economics and management

van de heer Van Kranenburg .....


Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisiteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisiteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie.

naam: prof. dr. H.L. van Kranenburg.....

datum: 16 november 2012.....

handtekening: .....

OV na bezoek

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de cluster academisch gerichte opleidingen handelswetenschappen, handelsingenieur, business administration, internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, international business economics and management en European business

van de heer / mevrouw Prof. Dr. A.C.R. van Riel

Ondergetekende verbindt zich ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van de te visiteren opleiding(en) en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te zullen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de te visiteren opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissie lid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediten opleiding(en). De deelname van het commissie lid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) wordt niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen. Indien het commissie lid op enige wijze verbonden zou zijn aan een te visiteren opleiding zal zij/hij niet deelnemen aan de beoordeling van en het bezoek aan de betreffende opleiding(en).

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor haar/zijn deelname aan de visitatie. Indien de positie van een commissie lid in de loop van het visitatieproces wijzigt en dit repercussies heeft naar het onafhankelijk functioneren van het commissie lid toe, is zij/hij verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

naam: A. van Riel

datum: 24-06-2011

handtekening: 

Onafhankelijkheidsverklaring.docx

Faculteit Hogeschool Brussel	
inschrijvingsnummer	aanmeldingsnummer
081001	23.08.2011

## onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelswetenschappen/business administration, van de academisch gerichte bachelor en masteropleiding Handelsingenieur en van de masteropleiding Internationale bedrijfsconomie en bedrijfsbeleid/International business economics and management

van de heer / mevrouw VAN RIEL, ALLARD C. R.

Ondergetekende verklaart een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van de gevisitteerde opleiding(en) en de visitatie te hebben uitgevoerd overeenkomstig de procedures en instrumenten geformuleerd in de handleiding voor de onderwijsvisitaties van VLIR en VLHORA. Zij/hij verklaart een oordeel te hebben uitgesproken over de kwaliteit van het onderwijs binnen de gevisitteerde opleiding(en) zonder beïnvloeding van de betrokken instelling(en), de opleiding(en) of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang.

Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accreditere opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van de betrokken opleiding(en) werd niet verhinderd door één of meerdere onverenigbaarheidsgrond(en) die in het visitatieprotocol zijn opgenomen.

Ondergetekende verklaart bovendien geen financiële of andere beloningen te hebben ontvangen of te zullen ontvangen van derden voor ~~haar/zijn~~ deelname aan de visitatie.

naam: A.C.R. VAN RIEL

datum: 25 november 2012

handtekening: 





## bijlage 4 bezoekschema's

### bezoekschema Hogeschool Gent

#### dag 1

10.00 – 12.00	voorbereidende vergadering van de commissie en inzage werkdocumenten
12.00 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	kennismaking met de algemeen directeur en het departementshoofd
14.00 – 15.30	opleidingsverantwoordelijken bacheloropleiding en masteropleiding, opstellers ZER en een student betrokken bij het onderwijskundig overleg (onder meer bespreking referentiekader)
15.30 – 16.15	verantwoordelijken onderzoek
16.15 – 16.30	intern werkoverleg
16.30 – 17.15	kwaliteitsverantwoordelijke(n) en verantwoordelijke(n) onderwijsontwikkeling (van de opleidingen, het departement en/of de hogeschool)
17.15 – 17.30	intern werkoverleg
17.30 – 18.30	informeel ontmoetingsmoment
19.00	intern overleg en avondmaal voor de visitatiecommissie

#### dag 2

08.30 – 09.00	intern werkoverleg
09.00 – 10.00	studenten bacheloropleiding (max. 12 representatief, inclusief de studentenvertegenwoordigers)
10.00 – 10.45	studenten masteropleiding (max. 10 representatief, inclusief de studentenvertegenwoordigers)
10.45 – 11.00	intern werkoverleg
11.00 – 12.30	bezoek lokalen, bibliotheek/mediatheek, leercentrum...
12.30 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	intern werkoverleg
14.00 – 15.00	docenten bacheloropleiding (max. 12 representatief gespreid over verschillende bachelorjaren, inclusief de personen betrokken bij onderwijskundig en/of beleidsoverleg)
15.00 – 16.00	docenten masteropleiding (max. 10, inclusief de personen betrokken bij onderwijskundig en/of beleidsoverleg)
16.00 – 16.15	intern werkoverleg
16.15 – 16.45	administratief-technisch personeel
16.45 – 18.00	intern werkoverleg
18.00 – 19.00	vertegenwoordigers werkveld (max. 10, gedifferentieerd, personen die afgestudeerden in dienst hebben of fungeren als stagementoren, masterproefbegeleiders of promotoren van masterproeven en die niet ingeschakeld zijn in het opleidingsprogramma)
19.00 – 19.45	afgestudeerden (max. 10 uit de drie laatste afstudeerjaren, representatief)
20.00	intern overleg en avondmaal voor de commissie

#### dag 3

08.30 – 09.00	intern werkoverleg
09.00 – 09.45	ombudsperso(o)n(en), verantwoordelijken studieadvies en -begeleiding
10.00 – 10.30	verantwoordelijke internationalisering (van de opleidingen, het departement en/of de hogeschool)
10.30 – 11.30	begeleiders stages en masterproeven (max. 10)
11.30 – 12.30	intern werkoverleg
12.30 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	opleidingsverantwoordelijke(n)
14.00 – 15.00	vrij spreekuur
15.00 – 17.00	voorbereiding mondelinge rapportering
17.00	mondelinge rapportering

## bezoekschema Hogeschool-Universiteit Brussel

### dag 1

09.00	samenkomst en inzage werkdocumenten
12.00 – 14.00	lunch
14.00 – 14.45	kennismaking directeur en departementshoofd
15.00 – 16.00	kwaliteitsverantwoordelijken van de hogeschool/departement/opleiding
16.00 – 17.00	verantwoordelijken onderzoek
17.00 – 18.00	rondgang
18.00 – 19.00	informeel ontmoetingsmoment
19.00	intern overleg en avondmaal voor de commissie

### dag 2

08.30 – 10.00	opleidingsverantwoordelijken handelswetenschappen/business administration, opstellers ZER en een student betrokken bij het onderwijskundig overleg (onder meer bespreking referentiekader)
10.15 – 11.15	studenten uit de opleiding handelswetenschappen, max. 12, representatief samengesteld uit de verschillende opleidingstrajecten en afstudeerrichtingen
11.15 – 12.00	studenten uit de opleiding business administration, max. 12 representatief samengesteld uit de verschillende opleidingstrajecten en afstudeerrichtingen
12.00 – 12.30	Luc Sels, decaan KULeuven
12.30 – 14.00	lunch en intern overleg
14.00 – 16.00	docenten, max 12, representatief voor het opleidingsprogramma
16.00 – 16.30	intern overleg
16.30 – 17.15	opleidingsverantwoordelijken internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid/international business economics and management
17.45 – 18.15	studenten uit de opleiding internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid, max. 10, representatief samengesteld uit de verschillende afstudeerrichtingen
18.15 – 18.45	studenten uit de opleiding international business economics and management, max. 10 representatief samengesteld uit de verschillende afstudeerrichtingen
19.00 – 19.45	docenten max 10, representatief voor het opleidingsprogramma 20.00 intern overleg en avondmaal voor de visitatiecommissie

### dag 3

08.30 – 09.00	intern overleg
09.00 – 10u30	opleidingsverantwoordelijken handelsingenieur, opstellers ZER en een student betrokken bij het onderwijskundig overleg (onder meer bespreking referentiekader)
10.45 – 11.45	studenten, max. 12, representatief samengesteld uit de verschillende opleidingstrajecten en afstudeerrichtingen
12.00 – 14.00	lunch en intern overleg
14.00 – 16.00	docenten, max 12, representatief voor het opleidingsprogramma
16.00 – 16.30	intern overleg
17.00 – 18.00	vertegenwoordigers werkveld (max. 12, gedifferentieerd, personen die afgestudeerden in dienst hebben of fungeren als stagementoren, masterproefbegeleiders of promotoren van masterproeven en die niet ingeschakeld zijn in het opleidingsprogramma) – alle opleidingen afgestudeerden (max. 12 uit de drie laatste afstudeerjaren, representatief) – alle opleidingen
18.00 – 19.00	afgestudeerden (max. 12 uit de drie laatste afstudeerjaren, representatief) – alle opleidingen
20.00	intern overleg en avondmaal voor de commissie

### dag 4

08.30 – 09.00	intern werkoverleg
09.00 – 09.45	ombudspers(o)n(en), verantwoordelijken studieadvies en –begeleiding
10.00 – 10.30	verantwoordelijke internationalisering (van de opleidingen, het departement en/of de hogeschool)

10.30 – 11.30	begeleiders stages en masterproeven (max. 10)
11.30 – 12.00	intern werkoverleg
12.00 – 12.30	opleidingsverantwoordelijken
12.30 – 14.00	lunch en intern overleg voor de commissie in de vergaderzaal
14.00 – 15.00	vrij spreekuur
15.00 – 18.00	voorbereiding mondelinge rapportering
18.00	mondelinge rapportering

## bezoekschema Thomas More Antwerpen

### dag 1

10.00 – 12.00	voorbereidende vergadering van de commissie en inzage werkdocumenten
12.00 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	kennismaking met de algemeen directeur en het departementshoofd
14.00 – 15.30	opleidingsverantwoordelijken bacheloropleiding en masteropleiding, opstellers ZER en een student betrokken bij het onderwijskundig overleg (onder meer bespreking referentiekader)
15.30 – 16.15	verantwoordelijken onderzoek
16.15 – 16.30	intern werkoverleg
16.30 – 17.15	kwaliteitsverantwoordelijke(n) en verantwoordelijke(n) onderwijsontwikkeling (van de opleidingen, het departement en/of de hogeschool)
17.15 – 17.30	intern werkoverleg
17.30 – 18.30	informeel ontmoetingsmoment
19.00	intern overleg en avondmaal voor de visitatiecommissie

### dag 2

08.30 – 09.00	intern werkoverleg
09.00 – 10.00	studenten bacheloropleiding (max. 12 representatief, inclusief de studentenvertegenwoordigers)
10.00 – 10.45	studenten masteropleiding (max. 10 representatief, inclusief de studentenvertegenwoordigers)
10.45 – 11.00	intern werkoverleg
11.00 – 12.30	bezoek lokalen, bibliotheek/mediatheek, leercentrum...
12.30 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	intern werkoverleg
14.00 – 15.00	docenten bacheloropleiding (max. 12 representatief gespreid over verschillende bachelorjaren, inclusief de personen betrokken bij onderwijskundig en/of beleidsoverleg)
15.00 – 16.00	docenten masteropleiding (max. 10, inclusief de personen betrokken bij onderwijskundig en/of beleidsoverleg)
16.00 – 16.15	intern werkoverleg
16.15 – 16.45	administratief-technisch personeel
16.45 – 18.00	intern werkoverleg
18.00 – 19.00	vertegenwoordigers werkveld (max. 10, gedifferentieerd, personen die afgestudeerden in dienst hebben of fungeren als stagementoren, masterproefbegeleiders of promotoren van masterproeven en die niet ingeschakeld zijn in het opleidingsprogramma)
19.00 – 19.45	afgestudeerden (max. 10 uit de drie laatste afstudeerjaren, representatief)
20.00	intern overleg en avondmaal voor de commissie

### dag 3

08.30 – 09.00	intern werkoverleg
09.00 – 09.45	ombudsperso(n)(en), verantwoordelijken studieadvies en –begeleiding
10.00 – 10.30	verantwoordelijke internationalisering (van de opleidingen, het departement en/of de hogeschool)
10.30 – 11.30	begeleiders stages en masterproeven (max. 10)
11.30 – 12.30	intern werkoverleg

12.30 – 13.30	lunch voor de commissie
13.30 – 14.00	opleidingsverantwoordelijke(n)
14.00 – 15.00	vrij spreekuur
15.00 – 17.00	voorbereiding mondelinge rapportering
17.00	mondelinge rapportering

## **bijlage 5**    **lijst van afkortingen en letterwoorden**

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ABA	academische bacheloropleiding
AISHE	Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education
AMBA	Association of MBA's
ASO	Algemeen secundair onderwijs
ATP	Administratief en technisch personeel
BAMA	Bachelor Master
BSO	beroepssecundair onderwijs
CSB&V	Centrum voor Studentenbegeleiding en –Voorzieningen
ECTS	European Credit Transfer System
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHSAL	EHSAL, Europese Hogeschool Brussel
Erasmus	uitwisselingsprogramma voor studenten in het hoger onderwijs, onderdeel van het Project Socrates van de Europese commissie
EVC	elders verworven competenties
EVK	eerder verworven kwalificaties
HOGENT	Hogeschool Gent
HONIM	Hoger Onderwijs van Imelda
HRM	Human Resources Management
HUB	Hogeschool-Universiteit Brussel
IBeO	Internationale Bedrijfseconomische Onderzoeksopdracht
ict	internet- en communicatietechnologie
ICTO	ICT en Onderwijs
IKZ	interne kwaliteitszorg
KAHO	Katholieke Hogeschool Sint-Lieven
KUB	Katholieke Universiteit van Brussel
LASSI	Learning and Study Strategies Inventory
MA	academische masteropleiding

MIBEB	Masteropleiding Internationale bedrijfseconomie en bedrijfsbeleid
MIBEM	Masteropleiding International business economics and management
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OP	onderwijzend personeel
PDCA	letterwoord voor: 'Plan Do Check Act'
POC	permanente onderwijscommissie
POP	persoonlijk ontwikkelingsplan
SID-in	studie- informatiedagen
SP	studiepunten
TEW	Toegepaste Economische Wetenschappen
TMA	Thomas More Antwerpen
TSO	Technisch secundair onderwijs
TVO	Toegepast vakoverschrijdend onderzoek
UGent	Universiteit Gent
VLEKHO	Vlaamse Economische Hogeschool
VLHORA	Vlaamse Hogescholenraad
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VTE	voltijds equivalenten
ZAP	zelfstandig academisch personeel
ZER	zelvevaluatierapport



T.a.v. Tom Groot  
Voorzitter van de visitatiecommissie  
VLHORA  
Ravensteingalerij 27 bus 3  
1000 Brussel

**Reactie als bijlage bij het definitieve visitatierapport van de academisch gerichte bachelor- en masteropleiding in de Handelswetenschappen van de Hogeschool Gent**

Geachte voorzitter,

De opleiding wenst gebruik te maken van de mogelijkheid om een reactie als bijlage te laten opnemen bij het visitatierapport Handelswetenschappen. De opleiding kan zich niet vinden in de beoordelingen die de commissie voor de facetten 2.2 "Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma" en 2.5 "Studietijd" heeft uitgesproken. Zij betreurt dat de commissie geen gevolg gaf aan de onderbouwde vraag van de opleiding om de oordelen op voormelde facetten aan te passen. De opleiding stelt vast dat de commissie geen rekening houdt met de argumenten die de opleiding heeft aangebracht als reactie op de eerste terugmelding van de opleidingsbeoordeling.

De commissie baseert de beoordeling op het facet 2.2 in het bijzonder op opmerkingen over de stage en over de opbouw van de academische vorming in de opleiding.

De commissie legt volgende argumenten van de opleiding met betrekking tot de stage naast zich neer:

- De commissie die de opleiding in 2004 heeft gevisiteerd gaf geen enkel signaal dat de stage in de opleiding een probleem zou vormen. Integendeel, de betrokken visitatiecommissie stelde goedkeurend vast dat *"de drie maanden stage zowel door de studenten als door de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven met enthousiasme als waardevol worden bestempeld."*
- Ook tot op heden werden noch van het werkveld, noch van de stagebegeleiders, noch van de alumni, noch van de studenten signalen ontvangen over enig gebrek aan kennis en competenties die nodig zijn om te functioneren in een functie op masterniveau. Integendeel, de commissie heeft zelf geconstateerd in facet 6.1 "Gerealiseerd niveau" dat *"de studenten, alumni en het werkveld erg tevreden zijn over de bereikte resultaten van de opleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld gaven tijdens de gesprekken aan dat de opleiding ruim voldoende basis biedt, zodat studenten kunnen doorgroeien in specialisaties"*. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat *"de opleiding op verschillende manieren nagaat of ze de beoogde doelstellingen ook realiseert"*, dat *"afgestudeerden ook expliciet bevraagd worden over de bereikte competenties"*. Tevens meldt het visitatierapport dat *"De commissie (...) uit de documenten (kon) opmaken dat het merendeel van de studenten tevreden is over de bereikte competenties."* De opleiding leidt hieruit af dat zij er wel degelijk in slaagt de



studenten de beoogde en vereiste academische en praktijkgerichte competenties bij te brengen en dat de stage hiertoe bijdraagt. De opleiding weet zich in deze overtuiging door haar stakeholders gesterkt.

- De commissie merkt op dat het huidige stageconcept niet in het belang is van de ontwikkeling van de studenten op lange termijn, omdat de stage ten koste zou gaan van de inhoudelijke verdieping. De commissie beveelt aan om de positie van de stage te heroverwegen. Daarbij staat vooral de vraag voorop of, gezien de wens het programma te academiseren, een stage in de huidige eenjarige masteropleiding een toegevoegde waarde heeft. Deze aanbeveling verhoudt zich evenwel moeilijk met de vaststelling van dezelfde commissie in facet 6.1 "Gerealiseerd niveau" "*dat de afgestudeerden snel inzetbaar zijn en erg snel werk vinden.*"
- De commissie is er niet van overtuigd dat de stage de nodige inhoudelijke verdieping kan realiseren. De opleiding is het hier niet mee eens. Zowel studenten als stagebegeleiders bevestigen dat tijdens de stage heel wat extra kennis, die aansluit bij de eerder verworven kennis, wordt opgedaan. Zij bevestigen eveneens dat de meeste stages voldoende inhoudelijke verdieping realiseren. De vaststelling dat dit niet voor alle stages geldt, is inderdaad een verbeterpunt. De inspanningen die zijn – en nog steeds worden - geleverd om de kwaliteit van de stagewerking te optimaliseren, worden door de commissie evenwel niet in beschouwing genomen.

De commissie vraagt zich af of de opleiding voldoende inhoudelijke verdieping kan bereiken door het aanbieden van verschillende opleidingsonderdelen van elk 3 studiepunten in de master. De opleiding benadrukt dat inhoudelijke verdieping en specialisatie door middel van opleidingsonderdelen van 3 studiepunten mogelijk is aangezien de voor de gevorderde en gespecialiseerde opleidingsonderdelen in de master vereiste kennis doorheen de bacheloropleiding wordt opgebouwd. In 3<sup>de</sup> bachelor is er bijvoorbeeld een verplicht inleidend opleidingsonderdeel in het functioneel domein van iedere afstudeerrichting voorzien. Ook in de finaliteitskeuzes wordt er een basis gelegd voor de opleidingsonderdelen in de afstudeerrichtingen. In de masteropleiding zijn er verschillende opleidingsonderdelen met 3 studiepunten geprogrammeerd vanuit de bewuste keuze om de *state of the art* in de diverse deelgebieden van de discipline aan bod te laten komen, terwijl de bacheloropleiding een generieke invulling en een ruimer perspectief bewerkstelligt.

Wat de opmerking van de visitatiecommissie betreft dat de opleiding "*werk moet maken van het vervroegen en verstevigen van de academische vorming in het curriculum*" heeft de opleiding aan de commissie toegelicht dat Wiskunde 1A en 1B en Statistiek 1 (1<sup>ste</sup> bachelor) de essentiële basisopleidingsonderdelen zijn van het onderzoeksmethodologisch traject. In deze opleidingsonderdelen worden de kwantitatieve basisinzichten, die voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek vereist zijn, aangeleerd aan de instromende studenten. Wetenschappelijke vaardigheden m.b.t. bronnenonderzoek, refereren ed. worden aangeleerd in het opleidingsonderdeel Wetenschappelijk werk: inleiding en voorbereiding. Dit opleidingsonderdeel staat in 2<sup>de</sup> bachelor geprogrammeerd naast Wiskunde 2 en Statistiek 2. In 3<sup>de</sup> bachelor wordt de onderzoeksmethodologische leerlijn vervolledigd met de opleidingsonderdelen Financiële rekenkunde, Wetenschappelijk werk: werkcollege kwantitatieve methoden en de Bachelorproef. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat studenten in de andere opleidingsonderdelen worden geconfronteerd met het wetenschappelijk denken, academische artikelen, onderzoek van docenten,.... Aldus zijn wetenschappelijke competenties transversaal in de opleiding ingebouwd. De commissie heeft ook vastgesteld dat de algemene wetenschappelijke competenties systematisch worden vertaald in de studiefiches en zo hun ingang hebben gevonden in het concrete programma. De opleiding is derhalve van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen m.b.t. de academische gerichtheid van het programma.

De initiatieven m.b.t. de academische vorming die de opleiding heeft ondernomen naar aanleiding van de zelfevaluatie en die recentelijk zijn gefinaliseerd, werden niet in beschouwing genomen bij de heroverweging van de beoordeling.

- De opleiding heeft een nieuw boek 'Bronnen zoeken, vinden en verwerken online/offline' uitgebracht. Dit boek wordt actief gebruikt in Wetenschappelijk werk: inleiding en voorbereiding in 2<sup>de</sup> bachelor en in de vernieuwde benadering van het opleidingsonderdeel Bachelorproef (3<sup>de</sup> bachelor). Dit boek is ook bedoeld als naslagwerk voor het schrijven van de masterproef.
- In het vernieuwde concept bachelorproef wordt ruimte voorzien voor operationalisering van onderzoek en het inoefenen van onderzoekstechnieken. In dit concept komen alle onderzoeksfasen aan bod in de vorm van geleide oefeningen. In de masterproef komen de verschillende onderzoeksaspecten vervolgens samen in één geïntegreerd geheel.

De commissie baseert de beoordeling op het facet 2.5 "Studietijd" vnl. op de onevenwichtige spreiding van de studiepunten over beide semesters in de masteropleiding. De commissie legt daarbij de volgende argumentaties van de opleiding naast zich neer:

- De commissie heeft kunnen vaststellen dat de masteropleiding studeerbaar is. *"De commissie ontving van de studenten geen echte klachten over de studeerbaarheid van het programma, al geven ze aan dat het zwaar is."*
- In het ECTS-systeem staat 1 studiepunt voor 25 à 30 werkuren. Een student dient in het eerste semester met 36 studiepunten dus 900 à 1080 uren te werken. Dit betekent, verdeeld over 20 weken (lesweken, kerstverlof en blok- en examenperiode), 45 à 54 uren/week. Dit is zwaar maar niet onhaalbaar, wat studenten ook aangeven; temeer daar - en de commissie is zich daarvan bewust - het nog om een overschatting gaat van de belasting.
- Tot op heden heeft de opleiding geen reacties van studenten, alumni en werkveld ontvangen dat deze onevenwichtigheid in semesterspreiding de verdieping van de opleidingsonderdelen in het eerste semester in het gedrang brengt (zie eerder).
- Studenten die een individueel traject opnemen worden, hoewel de studietrajectbegeleiders steeds een evenwichtige semesterspreiding nastreven, wel vaker noodgedwongen geconfronteerd met een onevenwicht (33 of 36 studiepunten in één semester), ook al wordt een evenwichtige semesterspreiding nagestreefd.
- De slaagcijfers in het masterjaar wijzen geenszins op problemen met betrekking tot de studeerbaarheid van de masteropleiding.

Op basis van bovenvermelde overwegingen is de opleiding van mening dat de oordelen op de facetten 2.2 "Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma" en 2.5 "Studietijd" onterecht zijn.

Met vriendelijke groeten,