

DE ONDERWIJSVISITATIE  
VERKORTE PROCEDURE  
**Bedrijfscommunicatie**

De masteropleiding Bedrijfscommunicatie van de KU Leuven

[www.vluhr.be](http://www.vluhr.be) Brussel - april 2014

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE - VERKORTE PROCEDURE  
BEDRIJFSCOMMUNICATIE**

Een gedrukte versie van dit rapport kan tegen betaling bekomen worden bij de Cel Kwaliteitszorg.

Ravensteingalerij 27  
1000 Brussel  
T +32 (0)2 792 55 00  
F +32(0)2 211 41 99

Het rapport is elektronisch beschikbaar op [www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg)

Wettelijk depot: D/2014/2939/20

<b>DEEL 1</b>	<b>ALGEMEEN DEEL</b>	5
<b>Hoofdstuk 1</b>	De onderwijsvisitatie - verkorte procedure	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Verkorte procedure	7
1.3	Samenstelling	8
1.4	Werkwijze	8
<b>Hoofdstuk 2</b>	Tabel met scores, onderwerpen en facetten	9
<b>DEEL 2</b>	<b>OPLEIDINGSRAPPORT</b>	11
<b>BIJLAGEN</b>		17
<b>Bijlage 1</b>	Curriculum vitae	18
<b>Bijlage 2</b>	Bezoekschema	20
<b>Bijlage 3</b>	Reactie vanwege de opleiding	21



# **DEEL 1**

Algemeen deel



## HOOFDSTUK 1

# De onderwijsvisitatie - verkorte procedure Bedrijfscommunicatie

### 1.1 Inleiding

In 2009 en 2010 heeft de visitatiecommissie Taal- en Letterkunde, in opdracht van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR), de academische opleidingen Taal- en letterkunde aan de Vlaamse universiteiten gevisiteerd. Dit initiatief kaderde in de werkzaamheden van de VLIR op het vlak van de externe kwaliteitszorg, waarmee de Vlaamse universiteiten gevolg geven aan de decretale verplichtingen ter zake.

De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie werden vastgelegd in het rapport *“De onderwijsvisitatie Taal- en Letterkunde: Een evaluatie van de kwaliteit van de opleidingen in het domein Taal- en Letterkunde aan de Vlaamse universiteiten”* dat werd gepubliceerd in december 2010.

De betrokken opleidingen hebben vervolgens in het voorjaar 2011 een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Dit met het oog op het verkrijgen van een formele accreditatie vanaf 1 oktober 2011. De accreditatieaanvraag die werd ingediend diende ten minste het visitatierapport van de visitatiecommissie Taal- en Letterkunde te bevatten.

De opleiding Master of Arts in de Bedrijfscommunicatie van de KU Leuven kreeg een negatief accreditatiebesluit van de NVAO. Conform het decreet betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen vroeg de opleiding daarop een tijdelijke erkenning aan. Die werd haar door de Vlaamse regering op 9 september 2011 verleend voor een periode van drie jaar. Het besluit van de regering werd in het Staatsblad gepubliceerd op 29 september 2011.

### 1.2 Verkorte Procedure

De decreetgever voorziet dat de accreditatie van een opleiding na het verlopen van een tijdelijke erkenning plaatsvindt via een verkorte procedure. Een nieuwe externe beoordeling (m.i.v. een gepubliceerd rapport) dient te worden uitgevoerd. Op basis daarvan neemt de NVAO een besluit dat zij publiceert in een accreditatierapport.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de masteropleiding Bedrijfscommunicatie van de KU Leuven in functie van een nieuwe accreditatieaanvraag. De beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (*cfr. infra*) en gecoördineerd door de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR. De beoordeling van de opleiding heeft, zoals decretaal bepaald, alleen betrekking op die elementen op basis waarvan de vorige accreditatieaanvraag negatief werd beoordeeld, in casu het onderwerp 3 ‘Personeel’ met

daarbinnen specifiek de facetten 3.2 'Academische en professionele gerichtheid van het personeel' en 3.3 'Kwantiteit van het personeel'.

### 1.3 Samenstelling visitatiecommissie

De visitatiecommissie die deze 'verkorte' visitatie uitvoerde, bestond uit leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale en auditexpertise. De voorzitter van de commissie was eveneens lid van de oorspronkelijke visitatiecommissie die in 2010 de betrokken opleiding in het kader van de visitatie Taal- en Letterkunde heeft beoordeeld. Voor het overig bestond de commissie uit nieuwe commissieleden. De commissie voor de verkorte procedure werd op 4 november 2013 door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 9 september 2013. De commissie was als volgt samengesteld:

Voorzitter

- **Prof. dr. Marinel Gerritsen**, hoogleraar Interculturele bedrijfscommunicatie, Radboud Universiteit Nijmegen

Domeindeskundig lid

- **Dhr. Ivo Clerix**, CEO en partner RCA group

Onderwijsdeskundig lid

- **Prof. dr. Peter Van Petegem**, hoogleraar Onderwijskunde, Universiteit Antwerpen

Student-lid

- **Mevr. Charlotte Bouman**, Master in Meertalige Professionele Communicatie, Universiteit Antwerpen

**Dhr. Pieter-Jan Van de Velde**, stafmedewerker Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider.

Voor korte curricula vitae van de commissieleden wordt verwezen naar bijlage 1.

### 1.4 Werkwijze van de visitatiecommissie

Ter voorbereiding van de verkorte visitatie heeft de betrokken opleiding een zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin het opnieuw te beoordelen onderwerp werd besproken. Het zelfevaluatie-rapport werd op 1 oktober 2013 aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR overgemaakt, die het op haar beurt aan de commissieleden bezorgde. De visitatiecommissie kreeg aldus de gelegenheid deze informatie zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden.

Het bezoek van de visitatiecommissie vond plaats op 27 november 2013. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de beleids- en opleidingsverantwoordelijken, studenten, alumni en academisch personeel (AAP- en ZAP-leden) van de betrokken opleiding. De gesprekken zijn in een open en constructieve sfeer verlopen. Het bezoekschema is toegevoegd als bijlage 2.

Als laatste stap in het proces heeft de commissie haar bevindingen en conclusies omtrent het te beoordelen onderwerp in voorliggend rapport vastgelegd. De opleiding werd hierbij in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren. De commissie heeft de reactie van de opleiding in het rapport verwerkt.



## HOOFDSTUK 2

### Tabel met scores, onderwerpen en facetten

Verklaring van de scores op de facetten:

<b>E</b>	<b>Excellent</b>	'best practice', kan (internationaal) als voorbeeld dienen voor andere opleidingen
<b>G</b>	<b>Goed</b>	de kwaliteit stijgt uit boven de basiskwaliteit
<b>V</b>	<b>Voldoende</b>	voldoet aan de basiseisen
<b>O</b>	<b>Onvoldoende</b>	voldoet niet aan de minimumeisen
<b>OK</b>	<del>voldoet aan de formele eisen</del>	

Verklaring van de scores op de onderwerpen:

<b>+</b>	<b>Voldoende</b>	voldoet minstens aan de minimumeisen voor basiskwaliteit; er is geen verdere schaalverdeling om verdere graden van excellentie aan te duiden.
<b>-</b>	<b>Onvoldoende</b>	voldoet niet aan de minimumeisen voor basiskwaliteit.

Het facet 'studieomvang' wordt gescoord met 'OK', indien de opleiding voldoet aan de decretale eisen m.b.t. de studieomvang, uitgedrukt in studiepunten.

De cursief weergegeven onderwerpen en facetten ~~en de daaraan toegekende scores~~ werden in 2010 beoordeeld.

		<b>Master</b>
		<b>Bedrijfscommunicatie</b>
<i>Onderwerp 1</i>	<i>Doelstellingen van de opleiding</i>	+
<i>Onderwerp 2</i>	<i>Programma</i>	+
<i>Onderwerp 3</i>	<i>Inzet van personeel</i>	+ (2013)
<i>Facet 3.1</i>	<i>Kwaliteit personeel</i>	V
<i>Facet 3.2</i>	<i>Eisen professionele en academische gerichtheid</i>	V (2013)
<i>Facet 3.3</i>	<i>Kwantiteit personeel</i>	O (2013)
<i>Onderwerp 4</i>	<i>Voorzieningen</i>	+
<i>Onderwerp 5</i>	<i>Interne kwaliteitszorg</i>	+
<i>Onderwerp 6</i>	<i>Resultaten</i>	+



# **DEEL 2**

## Opleidingsrapport



**KU LEUVEN**

Master of Arts in de Bedrijfscommunicatie

### ONDERWERP 3 INZET VAN PERSONEEL

#### Facet 3.2 Academische en professionele gerichtheid van het personeel

##### Beoordeling 2010

*In het visitatierapport 2010 kende de commissie de opleiding een onvoldoende toe voor het facet 3.2. De commissie stelde vast dat slechts een zeer klein gedeelte van de wetenschappelijke output – publicaties, projectaanvragen, lezingen, aanwezigheid op nationale en internationale congressen – van de docenten, bestempeld kon worden als behorende tot de bedrijfscommunicatie. De commissie vond ook dat het aantrekken van een fulltime hoogleraar die, samen met een aantal andere onderzoekers, onderzoek doet op het snijvlak van de drie pijlers van de opleiding: taal, communicatie en management/bedrijfskunde noodzakelijk was om een master in de bedrijfscommunicatie volwaardig in te vullen. Zo iemand kan immers beschikken over de nodige tijd om de recente evoluties binnen de internationale wetenschappelijke praktijk op te volgen, actief deel te nemen aan congressen en andere wetenschappelijke dienstverlening uit te bouwen binnen de kern van het domein. Idealiter heeft zo iemand bovendien een goede kennis van de beroepspraktijk. Op basis van zijn/haar nationale en internationale contacten kan zo iemand een up-to-date opleiding aansturen, uiteraard in samenwerking met zijn/haar collega's die bepaalde aspecten van de bedrijfscommunicatie vanuit hun eigen achtergrond bestuderen.*

*De commissie stelde verder vast dat er weinig docenten of onderzoekers aanwezig waren met een uitgebreide praktijkervaring rond communicatie binnen (grote) organisaties.*

##### Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de academische en professionele gerichtheid van het personeel als voldoende.

De commissie heeft vastgesteld dat de wetenschappelijke output in het domein van de Bedrijfscommunicatie de voorbije jaren sterk is toegenomen. In de Faculteit Letteren werden nieuwe medewerkers met specifieke expertise op het vlak van de bedrijfscommunicatie aangeworven. Tevens leverden de inspanningen van een aantal docenten om hun onderzoek te heroriënteren in de richting van de Bedrijfscommunicatie tastbare resultaten op in de vorm van wetenschappelijke artikelen en aanwezigheid binnen de internationale wetenschappelijke gemeenschap. In de faculteit Sociale wetenschappen vormt bedrijfscommunicatie duidelijk een prioriteit binnen de communicatiewetenschappen en werd een aantal docenten aangesteld met als hoofdpoddracht bedrijfscommunicatie. De strategische keuzes om bijkomende ZAP-leden aan te werven in de kern van de bedrijfscommunicatie leveren concrete resultaten op. Daarnaast kan (beperkt) beroep gedaan worden op de expertise die binnen de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aanwezig is. De opleiding kan dan ook een beroep doen op wetenschappelijke output op het vlak

van nieuwe media in de communicatie van organisaties, persuasieve communicatie, identiteitsconstructie in gesprekken in organisaties, framing van boodschappen in organisaties, crisiscommunicatie, taalbeleid in organisaties, het effect van Word of Mouth communication enz. Samen vormt deze expertise een degelijke basis voor de opleiding Bedrijfscommunicatie. De commissie waardeert het dat de betrokken faculteiten ook nog extra aanstellingen in het vooruitzicht stellen en inzetten op het aantrekken van externe fondsen om het team verder te versterken.

Ook de professionele gerichtheid van het personeel is de voorbije jaren versterkt. Een aantal ZAP-leden van de opleiding beschikt over een sterk netwerk binnen het werkveld van de bedrijfscommunicatie. De commissie adviseert om te blijven werken aan het versterken van deze banden om de professionele gerichtheid van het programma up-to-date te houden. De commissie waardeert dat professionals uit diverse domeinen van het werkveld hun ervaringen delen met de studenten in het kader van het programma. Deze input wordt sterk gewaardeerd door de studenten. Ook via de stagebegeleiding en -beoordeling wordt informeel input verzameld over evoluties binnen het werkveld. De commissie betreurt wel dat de meeste praktijkassistenten niet over praktijkervaring in de bedrijfscommunicatie beschikken.

Niettegenstaande de versterking van de individuele wetenschappelijke en professionele expertise op het vlak van de bedrijfscommunicatie, ziet de commissie nog heel wat groeikansen wanneer een sterkere gemeenschappelijke strategie en inhoudelijke aansturing van het personeel over de betrokken faculteiten heen zouden gerealiseerd worden. De beide faculteiten voeren grotendeels autonoom hun beleid met betrekking tot het aanwerven van docenten en het aansturen van onderzoek in de bedrijfscommunicatie en benutten nog onvoldoende de kansen en meerwaarde van een interfacultaire aanpak. Tijdens een van de gesprekken werd door een aantal docenten hierover gezegd “we kunnen wel af en toe iets van onderzoek samen doen, maar dan moeten we zorgen dat we ook voldoende aan ons eigen onderzoek werken”. Zo lang deze tegenstelling aanwezig is in het universitair en facultair beleid, lijkt het de commissie moeilijk om structurele samenwerking en interdisciplinariteit in te bedden in de opleiding. Ook is de opleiding – omwille van de organisatorische beleidskeuzes van de KU Leuven met betrekking tot het toewijzen van ZAP-leden aan één faculteit – niet ingegaan op het advies van de vorige visitatiecommissie om een hoogleraar op het snijvlak tussen taal, communicatie en management/bedrijfskunde aan te werven. De commissie heeft evenmin kunnen vaststellen dat de opleiding via andere wegen een gemeenschappelijke aansturing van het personeelsbeleid ter ondersteuning van de opleiding heeft uitgezet. Onafhankelijk van de gekozen structuur, pleit de commissie ervoor de samenwerking van teamleden binnen iedere faculteit, maar vooral ook tussen de twee faculteiten, structureel in te bedden. Eerste aanzetten van samenwerking worden weliswaar stilaan zichtbaar, maar die blijken nog onvoldoende in de strategie van de organisatie verankerd te zijn. Door meer interfacultair te gaan denken en samenwerken, zou de opleiding het beschikbare potentieel nog beter kunnen benutten. De commissie heeft begrip voor de administratieve en reglementaire belemmeringen die binnen de universitaire structuren bestaan, maar roept alle betrokkenen op om de mogelijkheden tot samenwerking tussen de beide faculteiten optimaal te benutten. Zo lijkt het de commissie zinvol te overwegen om bij onderwerpen voor masterproeven te streven naar een tweede beoordelaar uit de andere faculteit. Als beide faculteiten samen een duidelijke strategie voor onderwijs en onderzoek in de masteropleiding Bedrijfscommunicatie bepalen en maximaal inzetten op samenwerking en uitwisseling, kan immers innovatief interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek ontstaan, kunnen de contacten met het werkveld versterkt worden en kan bijgevolg de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding verder verbeteren. De commissie heeft vernomen dat de POC Bedrijfscommunicatie occasioneel ook als forum voor uitwisseling over onderzoek dient. Mogelijk kan dit forum hier nog meer systematisch voor gebruikt worden.

### Facet 3.3 Kwantiteit van het personeel

#### Beoordeling 2010

*In het visitatierapport 2010 kende de commissie de opleiding een onvoldoende toe voor het facet 3.3. De commissie stelde vast dat geen enkel staflid enkel en alleen bij de opleiding betrokken was en dat heel wat opleidingsonderdelen gemeenschappelijk georganiseerd werden met andere opleidingen. Het toenmalige personeelskader was volgens de commissie dan ook te beperkt om een goede invulling te geven aan het programma voor de ongeveer 160 studenten. Zoals onder 3.2 vermeld, vond ze een fulltime hoogleraar een sine qua non voor het verstrekken van onderwijs en onderzoek in de kern van het domein van de bedrijfscommunicatie (integratie van taal, communicatie en bedrijf), maar dat daarnaast daar naast nog meer staf (ZAP en AAP) op het specifieke domein van de bedrijfscommunicatie nodig was.*

#### Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de kwantiteit van het personeel als onvoldoende.

De opleiding heeft de voorbije jaren een sterke groei van het aantal studenten gekend. In het academiejaar 2013-2014 zijn er 296 studenten ingeschreven in de opleiding. Om de groeiende studentengroep de nodige begeleiding te kunnen bieden, werden de voorbije jaren ook een aantal nieuwe docenten en een doctor-assistent aangeworven. De commissie heeft de kwantiteit van het personeel beoordeeld op basis van de beschikbare data en op basis van de gesprekken met de diverse geledingen. Volgens de opleiding is het evenwel niet mogelijk om een exact aanstellingspercentage van leden voor het ZAP voor de opleiding bedrijfscommunicatie weer te geven: leden van het ZAP hebben immers een benoeming die academisch onderwijs (niet voor een opleiding, wel voor specifieke opleidingsonderdelen), wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening omvat; de verhouding tussen die onderdelen wordt niet in percentages uitgedrukt, al wordt er van uitgegaan dat de onderwijsopdracht in de regel 40% van de totale opdracht is.

Op basis van de beschikbare cijfers en de gesprekken die de commissie voerde met alle betrokkenen, besluit zij dat de opleiding over voldoende personeel beschikt om de reguliere opleidingsonderdelen kwaliteitsvol aan te bieden. Bij de begeleiding van de masterproef, heeft de commissie evenwel vastgesteld dat niet gewaarborgd wordt dat iedere student door tenminste één ZAP-lid met specifieke expertise op het vlak van de bedrijfscommunicatie wordt begeleid en beoordeeld. Naast de keuze van de opleiding om geen garanties op dit vlak op te nemen in de procedures, wijt de commissie dit ook aan een gebrek aan voldoende gekwalificeerd academisch personeel. Hoewel de meeste onderwerpen voor masterproeven volgens de commissie in voldoende mate aansluiten bij het domein van de bedrijfscommunicatie, getuigen studenten en alumni dat er voor de onderwerpen in de kern van de bedrijfscommunicatie meer gegadigden dan plaatsen zijn. Ook blijkt dat de bedrijfskundige expertise van een deel van de begeleiders die niet tot de kerndocenten behoren (in de eerste plaats uit de faculteit Letteren), onvoldoende is om de studenten inhoudelijk te begeleiden bij hun masterproef in functie van de doelstellingen van de opleiding. In deze gevallen wordt bij de beoordeling vaak gekozen voor een tweede lezer die wel over de nodige expertise beschikt. Dit wordt evenwel niet gewaarborgd. Bij de begeleiding van masterproeven heeft de commissie bovendien vastgesteld dat heel wat studenten voor een belangrijk deel van de begeleiding aangewezen zijn op praktijkassistenten die niet noodzakelijk actief betrokken zijn bij wetenschappelijk onderzoek. Dit is mede het gevolg van het feit dat de kerndocenten soms meer dan 30 masterproeven per jaar moeten begeleiden.

Verder stelt de commissie vast dat de opleiding, zoals eerder aangegeven, niet ingegaan is op de suggestie van de vorige visitatiecommissie om een fulltime hoogleraar aan te werven die onderzoek doet op het snijvlak van de drie pijlers van de opleiding en die de opleiding inhoudelijk aanstuurt. Er zijn wel een aantal aanwervingen gebeurd die toelaten de individuele opleidings-

onderdelen met de gewenste kwaliteit aan te bieden. Ook levert de programmadirecteur grote inspanningen om de opleiding als geheel vorm te geven en continu te verbeteren. De basiskwaliteit van de opleiding wordt hierdoor gewaarborgd. Toch mist de commissie nog steeds een heldere en gezamenlijke strategie met betrekking tot het verder ontwikkelen van onderwijs en onderzoek in de bedrijfscommunicatie (zie ook *facet 3.2*). De commissie is ervan overtuigd dat aansturing door iemand die het domein van de bedrijfscommunicatie in eerste instantie als één domein ziet en dus niet steeds vertrekt vanuit de opsplitsing bedrijfscommunicatie vanuit de faculteit Letteren en bedrijfscommunicatie vanuit de Communicatiewetenschappen, sterk zou kunnen bijdragen tot de gewenste cultuurverandering.

### **Conclusie bij onderwerp 3: Inzet van Personeel**

De commissie beoordeelt de kwantiteit van het personeel, ondanks de recente aanwervingen, te beperkt om voor alle studenten een kwaliteitsvolle begeleiding van de masterproef structureel te waarborgen. Rekening houdende met de positieve score die in het rapport uit 2010 aan het facet 3.1 werd toegekend, gegeven het positieve oordeel over het facet 3.2 en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling, met name de vooruitgang op het vlak van wetenschappelijke output in het domein van de bedrijfscommunicatie en de uitbreiding van de contacten met het werkveld en rekening houdende met de uitbreiding van het personeelskader met expertise op het vlak van bedrijfscommunicatie en de inspanningen van alle betrokken om de studenten een kwaliteitsvolle opleiding aan te bieden, komt de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de masteropleiding.

### **INTEGRAAL OORDEEL VAN DE COMMISSIE**

Gegeven de bovenstaande positieve score die bij de herbeoordeling aan het onderwerp 3 werd toegekend, en overwegende de positieve scores die in het rapport uit 2010 aan de andere onderwerpen uit het beoordelingskader werden toegekend, besluit de commissie dat er binnen de masteropleiding voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn en heeft zij aldus een positief eindoordeel over de Master of Arts in de Bedrijfscommunicatie.



# **BIJLAGEN**

## BIJLAGE 1

### Curriculum Vitae van de commissieleden

**Marinel Gerritsen** studeerde Frans aan de Université Catholique d'Angers, Nederlandse Taal en Letterkunde aan de Rijksuniversiteit Leiden, Algemene Taalwetenschap aan de Universiteit van Amsterdam en Dialectologie en sociolinguïstiek aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. In 1987 promoveerde zij aan de Rijksuniversiteit Leiden op een sociolinguïstische studie. Zij werkte in de jaren '60 en begin jaren '70 voor overheid (gemeente Haarlem, Angers (Frankrijk) en Osnabrück (Duitsland)) en bedrijfsleven (Time/Life International, Uitgeverij de Spaarnestad, D-tours) in Nederland, Frankrijk, Italië en Duitsland. Sinds haar afstuderen in 1975 was zij als docent en onderzoeker verbonden aan verschillende universiteiten, hogescholen en een onderzoeksinstituut (Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit, Hogeschool Utrecht, P.J. Meertens-Instituut van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen). Vanaf 1990 werkte zij als Universitair hoofddocent Sociolinguïstiek en Interculturele Communicatie en sinds augustus 2000 bezet zij de Christine Mohrmann-leertoel bij de Faculteit der Letteren aan de Radboud Universiteit Nijmegen met als leeropdracht Interculturele bedrijfscommunicatie vanuit sociolinguïstisch perspectief. Van 2006 tot 2013 was zij opleidingscoördinator van de bachelor en de master Communicatie- en informatiewetenschappen, bedrijfscommunicatie van deze Universiteit. Zij vervult en vervulde bestuursfuncties in de academische wereld en daarbuiten (Stichting de Beauvoir, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren) en adviseerde overheid (o.a. Nederlandse Taalunie, NWO, NVAO, Hogeschool Den Haag) en bedrijfsleven (NS, Philips, Fortisbank, 0900-9292) op het gebied van (interculturele) communicatie en communicatiemanagement.

**Ivo Clerix** is gedelegeerd bestuurder bij RCA Group en verantwoordelijk voor RCA Public, de afdeling die zich toelegt op strategische communicatie en communicatieadvies voor overheden en organisaties. Als licentiaat in de pedagogische wetenschappen heeft hij ervaring in zowel procesbegeleiding, marketing- als communicatievraagstukken. Tot 1997 was hij streekmanager voor Strategisch Plan Limburg en daarna directeur van de werkgeversorganisatie VKW. Hij coördineerde er alle marketing- en communicatieacties en bouwde een netwerk uit met socio-economische organisaties en bedrijven. Sinds 2007 begeleidt hij binnen RCA Public opdrachtgevers in de ontwikkeling van strategische communicatieplannen. Opdrachtgevers zijn onder meer het Europees Sociaal Fonds, KHLIM, KHLeuven, Agentschap Ondernemen, DAR, De Lijn, VDAB, Zorginspectie, Agentschap Natuur en Bos. Sinds eind 2008 is hij ook gedelegeerd bestuurder van RCA Group.

**Peter Van Petegem** is als gewoon hoogleraar onderwijskunde verbonden aan het Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen van de Universiteit Antwerpen. Hij leidt er de onderzoeksgroep EduBRON ([www.edubron.be](http://www.edubron.be)) en is voorzitter van het Expertisecentrum Hoger Onderwijs ([www.uantwerpen.be/echo](http://www.uantwerpen.be/echo)). Hij is momenteel eveneens voorzitter van het Centrum Nascholing Onderwijs van de Universiteit Antwerpen ([www.uantwerpen.be/cno](http://www.uantwerpen.be/cno)). Voorheen was hij ook leraar wetenschappen in het secundair onderwijs. Zijn huidig onderwijs situeert zich in het masterprogramma opleidings- en onderwijswetenschappen en de Specifieke Lerarenopleiding van de Universiteit Antwerpen (met cursussen inzake Schoolbeleid, Onderwijsorganisatie en -beleid, Kwaliteitszorg en effectiviteit). Zijn onderzoek situeert zich eveneens op deze topics; daarnaast heeft hij een bijzondere interesse voor natuur- en milieueducatie. Peter Van Petegem heeft een uitgebreid publicatierecord, met tal van artikels in internationale peer-reviewed tijdschriften en artikels in beleids- en praktijkgerichte tijdschriften alsook schreef hij mee aan verschillende monografieën. Hij is momenteel editor-in-chief van *Studies in educational evaluation*.

**Charlotte Bouman** is afgestudeerd aan de masteropleiding Meertalige Professionele Communicatie aan de Universiteit van Antwerpen. Zij studeerde met onderscheiding af. De opleiding bestaat uit twee grote componenten, bedrijfscommunicatie en bedrijfskunde. De master heeft als doel om studenten strategisch en effectief te leren communiceren in een organisatiecontext. Voor haar masterproef deed zij onderzoek naar het effect van de inzet van communicatiestrategieën wanneer een organisatie zich in tijde van crisis bevindt. Voor haar master verwierf ze haar bachelor in communicatiemanagement. Tijdens haar bachelor studeerde ze een half jaar in Amerika aan Bowling Green State University en deed ze middels diverse stages kennis en ervaring op in de praktijk. Charlotte Bouman is bestuursvoorzitter van de jongerentak van Logeion, de beroepsvereniging voor communicatie in Nederland.

## BIJLAGE 2

### Bezoekschema

#### 27 november 2013

10:30 - 11:30	intern beraad visitatiecommissie
11:30 - 12:30	beleidsverantwoordelijken opleiding
12:30 - 13:30	lunch
13:30 - 14:00	studenten, inclusief student betrokken bij het onderwijskundig overleg, met inbegrip van alumni
14:00 - 14:15	intern werkoverleg
14:15 - 15:15	AAP
15:15 - 16:15	ZAP
16:15 - 17:15	spreekuur en aanvullende gesprekken op uitnodiging van de commissie
17:15 - 18:00	afsluitend gesprek met de opleidingsverantwoordelijken
18:00 - 18:30	intern beraad van de commissie, voorbereiding mondelinge rapportering

## BIJLAGE 3

### Reactie vanwege de opleiding

#### 1.

De commissie gaat in haar tweede terugmelding uitvoerig in op de kwestie van de begeleiding van de masterproeven, waar zij haar besluit handhaaft dat *“de bedrijfskundige expertise van een deel van de begeleiders die niet tot de kerndocenten behoren (in de eerste plaats uit de faculteit Letteren), te beperkt is om de studenten inhoudelijk te begeleiden bij hun masterproef in functie van de doelstellingen van de opleiding”*. De commissie beroept zich verder op getuigenissen van *“studenten en alumni dat er voor de onderwerpen in de kern van de bedrijfscommunicatie meer gegadigden dan plaatsen waren”*, getuigenissen die de commissie evenwel zelf relativeert door de melding *“dat de meeste aangeboden onderwerpen voor masterproeven volgens de commissie in voldoende mate aansluiten bij het domein van de bedrijfscommunicatie.”*

De opleiding wenst hier als volgt op te reageren:

- als het gepercipieerde gebrek aan begeleidingskwaliteit reëel is, zou zich dat moeten reflecteren in de kwaliteit van de masterproeven, maar die lijkt niet ter discussie te staan: *“Daarbij spreekt [de commissie] zich overigens niet uit over de kwaliteit van het eindproduct, de masterproeven zelf”* – al had de programmadirecteur de commissie uitgenodigd dat wel te doen. Daardoor krijgt de discussie naar het aanvoelen van de opleiding een wat Byzantijns karakter; de opleiding ziet tot nader order geen reden om haar mening bij te stellen dat er geen kwaliteitsverschil is tussen masterproeven die door kerndocenten en zulke die door niet-kerndocenten zijn begeleid.
- in geen enkele grote opleiding kan aan individuele studenten gegarandeerd worden dat zij voor hun masterproef het onderwerp van hun eerste keuze bij de promotor van hun keuze kunnen behandelen. Zoals de programmadirecteur heeft uiteengezet, verloopt de toewijzing van onderwerpen en promotoren in de opleiding Bedrijfscommunicatie in drie rondes; daarbij is het niet zo dat de laatste, kleine groep studenten per definitie onderwerpen toegewezen krijgt die niet of minder tot de kern van de opleiding zouden behoren. Er wordt integendeel over gewaakt om juist die studenten een onderwerp uit de kern van de bedrijfscommunicatie toe te wijzen.

Wat dit punt van de begeleiding van de masterproeven betreft, heeft de opleiding de indruk dat zij door de commissie beoordeeld wordt op grond van het voorzorgs- en niet van het door de opleiding gehanteerde voorzichtigheidsprincipe, én dat de commissie, waar zij naar getuigenissen van studenten en alumni over onderwerpskeuze en de begeleiding van de masterproef verwijst, ten dele argumenteert alsof een visitatie een tevredenheidsonderzoek eerder dan een kwaliteitsonderzoek is. In dat verband wijst de opleiding er ten overvloede op dat de tweejaarlijkse studentenbevraging voor de opleiding als geheel zeer goede resultaten oplevert, die in vergelijkend perspectief niet onderdoen voor die van andere richtingen.

## 2.

De commissie geeft aan dat zij de vrijheid van de opleiding “om te kiezen hoe zij de aansturing van de opleiding organiseert en waarborgt dat het programma aansluit bij de verwachtingen die aan een masteropleiding in de bedrijfscommunicatie” gesteld mogen worden, niet betwist.

De opleiding kan zich echter niet van de indruk ontdoen dat de commissie, sterker dan zij zelf aangeeft, overtuigd is van haar gelijk wat de gunstige invloed van de aanwerving van een snijvlakhoogleraar betreft; en dat de opleiding in de ogen van de commissie – door de niet-aanwerving – in haar huidige vorm “nog steeds een heldere en gezamenlijke strategie met betrekking tot het verder ontwikkelen van onderwijs en onderzoek in de bedrijfscommunicatie” ontbeert.

Het duidelijkst komt dit naar het aanvoelen van de opleiding tot uitdrukking in het volgende citaat uit de ‘tweede terugmelding’: “[de commissie] spreekt zich niet uit over de keuzes die de opleiding/faculteit/instelling maakt met betrekking tot het toekennen van autonomie qua onderzoek aan ZAP-leden. De commissie meent dat zelfs binnen dit kader met een gericht aanwervingsbeleid en vooral met juiste stimuli onderzoekers meer kunnen aangestuurd worden in functie van de strategische keuzes die de faculteiten maken. Zij meent dan ook dat het gebrek aan gemeenschappelijkheid niet alleen een gevolg is van belemmerende structuren, maar vooral een gevolg van de gemaakte beleidskeuzes.”

De opleiding stelt hier tegenover dat de commissie geen empirische evidentie levert dat andere beleidskeuzes tot nog betere resultaten zouden leiden. De opleiding heeft de afgelopen drie jaren de door haar gekozen beleidslijn gevolgd en stelt met tevredenheid vast dat de commissie de academische en professionele gerichtheid van het personeel positief waardeert. De blijvende noodzaak die de commissie ziet om tot een ‘gericht aanwervingsbeleid’ en een sterkere sturing van de onderzoekers te komen, lijkt de opleiding daarmee enigszins tegenstrijdig en weldegelijk in de academische autonomie ingrijpend.

## 3.

De opleiding neemt akte van het behoud van het onvoldoende voor het facet Kwantiteit van het personeel, maar het moge duidelijk zijn dat zij van oordeel is dat dit onvoldoende niet op aange-toonde deficiënties in de opleiding is gebaseerd.

Met betrekking tot deze punten van principe suggereert de opleiding dat de Vluhr, via de begeleiding, een intermediaire rol zou spelen en visitatiecommissies zou informeren over in de Vlaamse universitaire context geldende principes van aansturing van academisch personeel en vrijheid van wetenschappelijk onderzoek.