



DE ONDERWIJSVISITATIE
Intercultureel management

Een onderzoek naar de kwaliteit van de bachelor-na-bacheloropleiding
Intercultureel management aan de Vlaamse hogescholen

www.vluhr.be Brussel - 8 december 2011

vluhr



DE ONDERWIJSVISITATIE INTERCULTUREEL MANAGEMENT

Ravensteingalerij 27 bus 3
1000 Brussel
T +32 (0)2 792 55 00
info@vlhora.be

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

Het rapport is ook elektronisch beschikbaar op www.vluhr.be

Wettelijk depot: D/2011/12.784/1

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 bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management in Vlaanderen.

De visitatiecommissie heeft hierbij de visitatieprocedure *Handleiding onderwijsvisitaties VLIR/VLHORA, Brussel, 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 hogeschool 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 VLHORA

Bert Hoogewijs

voorzitter VLHORA

voorwoord	3
DEEL 1 ALGEMEEN DEEL	7
1.1 Inleiding	9
1.2 Indeling van het opleidingsrapport	9
1.3 De visitatiecommissie	9
1.3.1 Samenstelling	9
1.3.2 Taakomschrijving	9
1.3.3 Werkwijze	10
1.3.4 Oordeelsvorming	11
1.4 Domeinspecifiek referentiekader	11
1.4.1 Gehanteerde input	12
1.4.2 Domeinspecifieke competenties	12
1.4.3 Besluit	13
DEEL 2 OPLEIDINGSRAPPORT	15
Lessius Mechelen	
Bijlage 1 Curriculum Vitae	57
Bijlage 2 Erkenningscommissie	58
Bijlage 3 Onafhankelijkheidsverklaringen	66
Bijlage 4 Bezoekschema	77
Bijlage 5 Lijst van afkortingen en letterwoorden	79

DEEL 1

Algemeen deel

1.1 Inleiding

In dit rapport brengt de visitatiecommissie (hierna commissie) verslag uit van haar bevindingen over de onderwijskwaliteit van de opleiding Intercultureel management aan de hogeschool Lessius Mechelen te Mechelen die zij op 27 en 28 april 2011 in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) heeft onderzocht.

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

1.2 Indeling van het opleidingsrapport

Het opleidingsrapport bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden de werkzaamheden van de commissie uiteengezet. In het tweede deel wordt enerzijds de gevisitieerde opleiding gesitueerd en worden anderzijds de oordelen van de commissie weergegeven en worden haar argumenten uiteengezet.

1.3 De visitatiecommissie

1.3.1 Samenstelling

De commissie werd samengesteld conform de procedure van de *Handleiding onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, Brussel, september 2008*. Meer in het bijzonder werden de richtlijnen van de Erkeningscommissie Hoger Onderwijs met betrekking tot de onafhankelijkheid van de commissieleden¹ opgevolgd. De commissie werd samengesteld door het bestuursorgaan van de VLHORA in zijn vergadering van 29 oktober 2010.

De commissie voor de opleiding Intercultureel management aan Lessius Mechelen:

Voorzitter en domeindeskundige:	<i>Jan Pronk</i>
Onderwijsdeskundige:	<i>Hilde Van Keer</i>
Domeindeskundige:	<i>Naima Charkaoui</i>
Domeindeskundige:	<i>Arie De Ruijter</i>
Student:	<i>Tess Uytterhoeven</i>

Indien een commissielid omwille van persoonlijke redenen niet kan deelnemen aan een (gedeelte van een) visitatiebezoek, worden diens aandachtspunten behandeld door de andere leden van de commissie, eventueel steunend op de vragen en opmerkingen die het commissielid tijdens vroegere bezoeken aangebracht had of op diens schriftelijke voorbereiding.

De visitatie van de opleiding Intercultureel management aan Lessius Mechelen wordt gecoördineerd door Mieke Beckers, stafmedewerker kwaliteitszorg bij de VLHORA. Zij is voor deze visitatie tevens aangesteld als secretaris.

1.3.2 Taakomschrijving

De commissie geeft op basis van het zelfevaluatierapport 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.

¹ De richtlijnen met betrekking tot de onafhankelijkheid van de visitatieleden zijn opgenomen in het 'besluit van de Erkeningscommissie Hoger Onderwijs tot vaststelling van criteria voor bekrachtiging van de samenstelling van visitatiecommissies voorgesteld door de VLIR en de VLHORA van 20 oktober 2004', dat geldt voor de beslissingen tot samenstelling van visitatiecommissies getroffen vanaf 31 december 2004.

1.3.3 Werkwijze

De visitatie van de opleiding Intercultureel management aan de hogescholen gebeurt conform de werkwijze zoals die is vastgelegd in de *Handleiding Onderwijsvisitaties VLIR|VLHORA, Brussel, september 2008*.

Voor de beschrijving van de werkwijze van de commissie worden vier fasen onderscheiden:

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

Fase 1 Installatie van de commissie

Op 21 februari 2011 werd de commissie officieel geïnstalleerd.

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

Fase 2 Voorbereiding

De commissie stelt een domeinspecifiek referentiekader voor de opleiding op en bezorgt dit aan de opleidingen.

Elk commissielid bestudeert het zelfevaluatierapport en de bijlagen, de geselecteerde eindwerken en legt zijn/haar vragen, voorlopig oordeel en argumenten vast in een checklist, waarvan de secretaris een synthese maakt. De synthese wordt door de commissieleden uitvoerig besproken en beargumenteerd. Op basis van de bespreking en de door de commissieleden opgestuurde vragenlijsten, inventariseert de secretaris kernpunten en prioriteiten voor de gesprekken en het materialenonderzoek bij de visitatie.

Fase 3 Visitatiebezoek

De VLHORA heeft een bezoekschema dat desgevallend aangepast wordt aan de specifieke situatie van de opleiding. Het bezoekschema wordt opgenomen als *bijlage 2*. Tijdens de visitatie spreekt de commissie met een representatieve vertegenwoordiging van alle stakeholders van de opleiding, bestudeert ze bijkomend informatiemateriaal en bezoekt ze de instelling met het oog op de beoordeling van de accommodaties en de voorzieningen voor de studenten. De commissie maakt bij de verdere bevraging gebruik van de synthese van de checklist en de vragenlijsten.

Binnen het bezoekprogramma worden een aantal overlegmomenten voor de commissieleden voorzien om de bevindingen uit te wisselen en te komen tot gezamenlijke en meer definitieve oordelen.

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

Fase 4 Schriftelijke rapportering

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

Het ontwerp van opleidingsrapport wordt aan de opleiding gezonden voor een reactie. De reactie van de opleiding op het ontwerp opleidingsrapport wordt door de commissie in een slotvergadering besproken.

Het definitief opleidingsrapport en de bijlagen worden samengebracht in het visitatierapport van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management.

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 onderwijs-visitaties VLIR|VLHORA, Brussel, september 2008*. Op het niveau van de facetten volgen de oordelen een vierpuntenschaal: 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' en 'excellent'. Op het niveau van de onderwerpen en op het niveau van de opleiding in haar geheel geeft de commissie een antwoord op de vraag of er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn. Hierbij kan het oordeel 'voldoende' of 'onvoldoende' luiden.

1.4 Domeinspecifiek referentiekader

Voor iedere opleiding 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 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.

1.4.1 Gehanteerde input

- Referentiekader van de opleiding: Lessius Mechelen
- Wettelijke bronnen: Geen
- Brondocumenten onderschreven door het werkveld: Geen

1.4.2 Domeinspecifieke competenties

De bachelor in het Intercultureel management is een:

Intercultureel communicator:

- hij/zij reflecteert kritisch over culturen en hun betekenis voor globale verhoudingen, sociaal maatschappelijke ontwikkelingen en voor interpersoonlijke relaties;
- hij/zij duidt de complexiteit van interculturele communicatieprocessen en dit zowel in de eigen samenleving als in een internationale context, en vanuit verschillende standpunten/perspectieven;
- hij/zij communiceert de eigen ervaringen met interculturele leersituaties en beproefde oplossingen met collega's, vakgenoten en leken.

Intercultureel creator:

- hij/zij bouwt kennis en begrip op voor de betekenis van creatieve zingevingsprocessen van samenlevingen en individuele mensen, en kan deze kaderen in een globale/lokale context;
- hij/zij expliciteert het wederzijds karakter van de interculturele ontmoeting in concrete situaties, ook op een creatieve wijze. Hij/zij hanteert een interactieve – eerder dan normatieve – benadering die vertrekt van de ethisch relationele (en intergenerationele) context die elk intercultureel ontmoeten voorafgaat.

Intercultureel deskundige:

- hij/zij thematiseert gangbare paradigma's en concepten rond multiculturalisme en interculturele diversiteit aan de hand van inzichten vanuit verschillende sociaal wetenschappelijke disciplines, gaande van antropologische en cultuurfilosofische tot economische, politieke, ethische en psychologische benaderingen;
- hij/zij situeert de wederzijdse afhankelijkheid van mensen en groepen met een verschillende economische, sociale (inclusief familiale), etnische en religieuze achtergrond en een verschillend mens- en wereldbeeld in een postkoloniaal gedachtegoed en reflecteert kritisch ten aanzien van de band tussen cultuur en ontwikkeling, de nationale politieke en economische ontwikkelingen vanuit het perspectief van de eigenheid van de verschillende wereldregio's;
- hij/zij analyseert en thematiseert sociale ongelijkheden zowel binnen de eigen samenleving als in een geglobaliseerde context van Noord Zuid relaties, met inzicht in de mechanismen van de globalisering en de economisch impact ervan en met inzicht in de (internationale) machtsverhoudingen. Hij/zij bevraagt het gangbare economisch paradigma kritisch op inherente merites en tekortkomingen.

Intercultureel professional:

- hij/zij past vanuit een kritische zelfreflectie de aangeboden theoretische inzichten en concepten van interculturele communicatie toe in de eigen professionele en persoonlijke omgeving;
- hij/zij optimaliseert het handelen in de eigen werk- en leefsituatie, door het formuleren van oplossingsstrategieën die inspelen op de kracht van de interculturele diversiteit van het team en de omgeving. Hij/zij bouwt interculturele competenties op in een proces van interculturele interactie;

- hij/zij herkent, beschrijft en beoordeelt kritisch de maatschappelijke en persoonlijke processen van interculturele beeldvorming, stereotypering en vooroordelen, vanuit een ethisch relationeel en dialogisch referentiekader.

1.4.3 Besluit

De bachelor-na-bacheloropleiding is een unieke opleiding binnen de Vlaamse hogescholen. De commissie heeft zich bij het opstellen van haar referentiekader gebaseerd op het referentiekader van de opleiding. Zij kan zich hierin grotendeels vinden en zal dit hanteren als toetssteen. Daarbij zal de commissie onder meer aandacht schenken aan het in dit referentiekader van de opleiding gemaakte onderscheid tussen de rollen als communicator, creator, deskundige en professional.

De commissie is in het bijzonder geïnteresseerd in de volgende aspecten van de opleiding:

- de relatie tussen de ontwikkelingsstudies en de interculturele studies en de mate waarin beiden elkaar beïnvloeden;
- de wijze waarop de snel veranderende actualiteit op beide gebieden in de opleiding aan de orde komt, alsmede de wijze waarop deze in een historisch kader wordt geplaatst;
- het interdisciplinaire karakter van deze studies;
- de relatie, de koppeling en het evenwicht tussen theorie en praktijk, met name de mate waarin er aandacht is voor theoretisch reflectie op praktische ervaringen en/of voor praktische toepassingsmogelijkheden van theoretische inzichten;
- de wijze waarop in de opleiding aandacht wordt besteed aan de eigen praktijkervaring van de studenten;
- de wijze waarop wordt gestimuleerd dat de studenten ook van elkaars ervaring leren.

DEEL 2

Opleidingsrapport

LESSIUS MECHELEN

Intercultureel management

Algemene toelichting bij de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management aan Lessius Mechelen

De bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management maakt deel uit van het Centrum voor Intercultureel Management en Internationale Communicatie (CIMIC), een transversaal expertisecentrum binnen Lessius Mechelen. CIMIC biedt een geïntegreerd aanbod van opleidingen, onderzoek en dienstverleningstrajecten in het domein interculturaliteit.

De opleiding kreeg in 1995 vorm als een voortgezette opleiding Intercultureel management, met als doel een vorming aan te bieden die andere culturen vanuit een brede invalshoek bekijkt. Van bij het begin werd de opleiding uitsluitend in avond- en weekendonderwijs aangeboden en trok zij een publiek aan van werkende professionals uit verschillende maatschappelijke sectoren.

In 2004 werd het expertisecentrum CIMIC geïntegreerd in de Katholieke Hogeschool Mechelen (KHM). Sinds 2010 werkt KHM structureel samen met de Antwerpse Lessius Hogeschool. Dit leidde tot een naamswijziging in respectievelijk Lessius Mechelen en Lessius Antwerpen. Beiden behoren tot de Associatie K.U.Leuven. De opleiding Intercultureel management ressorteert onder de groep Bedrijf & Communicatie, samen met de professionele bacheloropleidingen in het Bedrijfsmanagement, Communicatiemanagement, Informaticamanagement & multimedia, Journalistiek, Office management en Toerisme & recreatiemanagement en de bachelor-na-bacheloropleiding Toegepaste audiovisuele communicatie. Lessius Mechelen is daarnaast actief in de gebieden Design & Technologie, Onderwijs & Vorming en Gezondheid & Welzijn.

Parallel aan de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management worden negen kortlopende postgraduatopleidingen ingericht en een reeks navormingen interculturele communicatie. Concreet betekent dit dat negen modules van de bachelor-na-bacheloropleiding afzonderlijk als postgraduatopleidingen kunnen worden gevolgd.

In het academiejaar 2010-2011 telde de opleiding 49 nieuwe inschrijvers, 35 doorstromers en 44 studenten in de postgraduaatopleidingen.

ONDERWERP 1 DOELSTELLINGEN VAN DE OPLEIDING

Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de bachelor-na-bacheloropleiding

Beoordelingscriteria:

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

- het beheersen van algemene competenties als denk- en redeneervaardigheid, het verwerven en verwerken van informatie, het vermogen tot kritische reflectie en projectmatig werken, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige leidinggevende taken, het vermogen tot communiceren van informatie, ideeën, problemen en oplossingen, zowel aan specialisten als aan leken en een ingesteldheid tot levenslang leren;
- het beheersen van algemene beroepsgerichte competenties als teamgericht kunnen werken, oplossingsgericht kunnen werken in de zin van het zelfstandig kunnen definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk en het kunnen ontwikkelen en toepassen van zinvolle oplossingstrategieën, en het besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid samenhangend met de beroepspraktijk;
- het beheersen van beroepsspecifieke competenties op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

Het oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Volgens het zelfevaluatie rapport stelt de bachelor-na-bacheloropleiding in het Intercultureel management zich tot doel om professionals met een bijzondere expertise op het vlak van intercultureel management op te leiden. De opleiding beoogt de verworven competenties uit de initiële opleiding van de student – minimaal een professioneel bachelordiploma – te verbreden. Daarenboven streeft ze ernaar kennis, attitudes en vaardigheden te verdiepen en/of aan te scherpen, en deze te integreren in de eigen professionele context van de student. De opleiding meent met andere woorden zowel een verbredend als een verdiepend karakter te hebben: de reeds elders verworven (beroeps)competenties worden zowel verbreed als verdiept door ze te richten op een interculturele context. In de gesprekken tijdens het visitatiebezoek duidt de opleiding dit dubbele karakter als een verbreding die zich hoofdzakelijk op het niveau van de inhoud van de opleiding bevindt en als een verdieping op het niveau van persoonlijke verwerking. De klemtoon ligt echter op verbreding, wat aansluit bij de brede instroom in de opleiding.

De brede doelstellingen die de opleiding naar voor schuift, dienen te worden gekaderd in het geleidelijke groeiproces dat zij sinds haar ontstaan in 1995 heeft doorgemaakt en de inhoudelijke accentverschuivingen die ermee gepaard gingen. Aanvankelijk legde de opleiding een sterke klemtoon op ontwikkelingssamenwerking en Noord-Zuidrelaties. Geleidelijk aan kwam intercultureel management in de Westerse samenleving sterker aan bod. Naar aanleiding van de omvorming van de vroegere voortgezette opleiding Intercultureel management in een bachelor-na-bacheloropleiding, voerde het opleidingsteam in 2004-2005 een grondige bespreking door van de opleidingsdoelstellingen aan de hand van een SWOT-analyse. De doelstellingen werden zowel intern als extern met het werkveld afgetoetst. Tijdens de gesprekken bleek dat de opleiding bewust koos voor de omvorming naar een bachelor-na-bacheloropleiding. Omdat de opleiding sinds haar ontstaan twee jaar in beslag had genomen, werd gekozen voor een intensief programma van 120 studiepunten. Deze duur is volgens de opleiding ook noodzakelijk om groei en persoonlijke verwerking te bewerkstelligen. Naar aanleiding van de totstandkoming van het zelfevaluatie rapport van eind 2010 werden de doelstellingen opnieuw grondig doorgenomen binnen het CIMIC-team en afgetoetst bij stakeholders en werkveld.

Het algemene opzet van de opleiding is verder geconcretiseerd in elf opleidingsdoelstellingen, die kunnen worden gekaderd in vier professionele rollen die de bachelor in het Intercultureel management moet kunnen opnemen:

- intercultureel communicator: hij² beschikt over een sterk empathisch vermogen en kan de complexiteit van communicatie duiden;
- intercultureel creator: hij wil zicht krijgen op het eigen intercultureel handelen en ziet hoe culturele verschillen en interculturele conflicten positief kunnen worden aangewend;
- intercultureel deskundige: hij beschikt over een interdisciplinair onderbouwde visie op cultuur, multiculturalisme en interculturaliteit;
- interculturele professional: hij kan een bijdrage leveren aan de omgang met complexe vraagstukken van interculturaliteit in de eigen werkcontext.

Kenmerkend voor de bachelor in het Intercultureel management is dat hij in staat is deze meerdere rollen te integreren en ze in verschillende situaties en contexten kan vervullen. Het zelfevaluatierapport vermeldt dat de integratie van de vier rollen een noodzakelijke voorwaarde is om af te studeren.

De vier professionele rollen kunnen worden beschouwd als een kader waarbinnen de elf algemene opleidingsdoelstellingen kunnen worden ingepast. Samengevat worden de volgende competenties vooropgesteld voor de bachelor-na-bachelor in het Intercultureel management:

- als intercultureel communicator:
 - 1 beschikt over empathisch vermogen: reflecteert kritisch over culturen en hun betekenis voor maatschappij en persoonlijke relaties;
 - 2 duidt de complexiteit van interculturele communicatie vanuit diverse referentiekaders (multiperspectiviteit);
 - 3 is sociaal communicatief: hij communiceert eigen ervaringen met interculturele leer situaties met collega's, vakgenoten en leken.
- als intercultureel creator:
 - 4 denkt creatief en heeft inzicht en begrip voor de kracht van de creatieve zingevingsystemen van samenleving en mensen;
 - 5 werkt contextueel aan interculturaliteit binnen de eigen (werk)context.
- als intercultureel deskundige:
 - 6 is deskundig met betrekking tot culturen, multiculturalisme en interculturaliteit (interdisciplinariteit);
 - 7 beschikt over kritische reflectie en analytisch vermogen om globalisering en met name de band tussen cultuur en ontwikkeling te duiden;
 - 8 heeft expertise met betrekking tot eigenheid en verscheidenheid van verschillende wereldregio's (kritische beeldvorming).
- als intercultureel professional:
 - 9 heeft ervaring- en praktijkoriëntatie: vanuit kritische zelfreflectie kan hij de aangeboden concepten van communicatie en globale verhoudingen toepassen in de eigen professionele en persoonlijke omgeving;
 - 10 is interactief en procesgeoriënteerd: kan omgaan met de kracht van interculturele diversiteit in eigen werk- en leefsituatie;
 - 11 beschikt over verantwoordelijkheidszin en het besef dat intercultureel management een appèl inhoudt op eigen verantwoordelijkheid, engagement en bezieling.

Elk van deze elf opleidingsdoelstellingen is verder omschreven in het competentieprofiel. Dit bestaat uit een nadere omschrijving van elke competentie op verschillende competentieniveaus, met name elementair niveau, integratieniveau en expertniveau.

² Waar 'hij' en 'zijn' wordt gebruikt, kan ook 'zij' en 'haar' worden gelezen.

De geformuleerde doelstellingen sluiten naar de mening van de commissie aan bij de algemene, algemene beroepsgerichte en beroepsspecifieke doelstellingen van een bachelor-na-bacheloropleiding. De commissie meent wel dat de doelstellingen vrij abstract en enigszins 'academisch' zijn geformuleerd. Hierbij aansluitend beveelt de commissie de opleiding aan een scherpere keuze te durven maken voor een professionele gerichtheid. Naast de wijze van formulering van de doelstellingen, toonden ook de gesprekken die de commissie met de opleiding hierover voerde, aan dat de opleiding – alleszins in het verleden – aspiraties had zich om te vormen tot een academische opleiding. De commissie raadt aan de professionele gerichtheid van de opleiding, die overigens voortvloeit uit de keuze voor een bachelor-na-bacheloropleiding, nog beter tot uiting te brengen in de vooropgestelde doelstellingen. Hier situeert zich overigens de belangrijkste maatschappelijke meerwaarde van de opleiding (zie verder in facet 1.2). In haar actieplan 2008-2012 heeft de opleiding een dergelijke screening en herformulering van de opleidingsdoelstellingen reeds opgestart.

De commissie heeft tijdens het bezoek ook kunnen vaststellen dat de opleiding haar ambitieuze doelstellingen dient waar te maken binnen een uiterst beperkte financiële omkadering. Voor haar financiering is de opleiding immers afhankelijk van de inschrijvingsgelden van studenten en het structureel engagement van de hogeschool. Hoewel sinds 2009 gedeeltelijke overheidsfinanciering voor bachelor-na-bacheloropleidingen is voorzien, is geen specifiek gedeelte van de middelen toegewezen aan de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management. De toekenning van extra middelen was op het ogenblik van het visitatiebezoek nog onzeker aangezien de fusie tussen Lessius Mechelen en Lessius Antwerpen nog niet volledig is voltrokken. De doelstelling om de interne middelen van de hogeschool Lessius beter te benutten en meerdere opleidingen te laten participeren in en bijdragen tot CIMIC was daardoor nog niet tot uitvoering uitgebracht. De commissie beveelt alleszins aan meer financiering te voorzien om de ambitieuze doelstellingen van de opleiding waar te kunnen maken.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt aan de professionele gerichtheid van de opleiding sterker tot uiting te brengen in de geformuleerde opleidingsdoelstellingen.
- De commissie beveelt aan meer financiering te voorzien om de ambitieuze doelstellingen van de opleiding waar te kunnen maken.

Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

Beoordelingscriteria:

- De doelstellingen van de opleiding (uitgedrukt in eindkwalificaties van de student) sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en het relevante beroepenveld gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk of kunstpraktijk). Ze zijn, ingeval van gereglementeerde beroepen, in overeenstemming met de reglementering of regelgeving ter zake.
- Voor professioneel gerichte bacheloropleidingen zijn de eindkwalificaties getoetst bij het relevante beroepenveld.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management richt zich omwille van haar brede karakter niet rechtstreeks naar een specifieke beroepssector, maar mikt eerder op een doelpubliek van professionals die binnen hun organisatie bezig zijn met diversiteit en interculturaliteit. Voorbeelden zijn personen die voor een langere periode naar het buitenland willen vertrekken of zijn teruggekeerd (bijvoorbeeld NGO-medewerkers), intercultureel werkers, managers in bedrijven die een diverser personeels- of klantenbeleid willen voeren, et cetera. De opleiding trekt met andere woorden een grote diversiteit aan opleidings- en beroepsprofielen aan. Bevragingen die de opleiding uitvoerde, tonen bovendien aan dat de overgrote meerderheid van de studenten (82%) werkt gedurende de opleiding.

De commissie onderschrijft de vaststelling van de opleiding dat de vraag naar en de aandacht voor interculturele competenties vanuit het werkveld en de overheid gestaag groeit. De heel eigen visie van de opleiding op het begrip 'management' acht de commissie waardevol, hoewel dit ook tot verwarring kan leiden voor buitenstaanders. De benaming van de opleiding creëert zekere verwachtingen op het vlak van aanreiken van bepaalde tools en technieken. De opleiding staat echter voor een eigen benadering van management, in termen van 'beheer van relaties en beheer van het leven'. Het begrip 'interculturele competentie' definieert de opleiding als een vierledig concept, bestaande uit kennis, vaardigheden, attitudes en bewustzijn. Op basis van het ingekeken cursusmateriaal en de diverse gesprekken tijdens het visitatiebezoek concludeert de commissie dat de opleiding in het bijzonder belang hecht aan de twee laatste dimensies. Studenten en alumni bevestigen dat de opleiding sterk op individuele verwerking en 'zelfmanagement' is gericht. In de doelstellingen van de opleiding zit een streven naar integratie van theorie, praktijkgerichte verhalen, zingeving en persoonlijke verwerking vervat. De commissie meent dat de opleiding zich hiermee profileert in het onderwijslandschap en door haar nadruk op persoonlijke verwerking een wezenlijke aanvulling op 'reguliere' managementopleidingen vormt. Daartegenover staat de bedenking van de commissie of het individuele (zingeving)aspect niet al té sterk wordt beklemtoond, waardoor de vakspecifieke kennis en vooral het verwerven van managementvaardigheden op het achterplan raakt. Aansluitend daarbij beveelt de commissie aan het beroepenveld systematischer te consulteren bij de omschrijving van de opleidingsdoelstellingen, onder meer met betrekking tot de sterke nadruk op zingeving en persoonlijke verwerking. Deze aftoetsing van de leerdoelen bij het beroepenveld vindt volgens de opleiding haast vanzelf plaats door de vertegenwoordiging van het werkveld in het studenten- en docentenpubliek. De commissie beveelt echter aan alert te blijven voor een voldoende systematische en formele consultatie van het brede beroepenveld, waarbij de reeds langer bestaande contacten worden overstegen.

De bachelor-na-bacheloropleiding in het Intercultureel management is in Vlaanderen een unieke opleiding. Niettemin zijn er in het hogeronderwijslandschap een aantal andere opleidingen rond aanverwante thema's. De inhoudelijk sterkst aanverwante opleiding is de *Master in Cultures and Development Studies* (CADES) aan de Katholieke Universiteit Leuven. Naast het verschil in opzet en invalshoek, onderscheiden beide opleidingen zich ook duidelijk van elkaar door een verschillend niveau (bachelor vs. master) en een verschillende oriëntatie (professioneel vs. academisch). Naast het CADES-programma is recent ook een nieuwe bachelor-na-bacheloropleiding Internationale samenwerking Noord-Zuid aan een andere hogeschool binnen de Associatie K.U.Leuven van start gegaan. Vanuit een ander perspectief zijn er ook een aantal *management schools* waar specifieke vakken met betrekking tot intercultureel management worden gedoceerd. Voor elk van de drie aanverwante soorten opleidingen geldt dat telkens een andere finaliteit, doelpubliek en didactische aanpak wordt nagestreefd. De commissie concludeert dat de opleiding in haar zelf-evaluatierapport een goede, doch exclusief binnenlandse benchmarkoefening heeft uitgevoerd. Haar aanbeveling is dan ook meer te leren van gelijkaardige opleidingen in het buitenland. Er

wordt aansluiting gesignaleerd bij de *Master of Arts in Intercultural Relations* in de VS, maar uit de gesprekken blijkt duidelijk dat dit slechts een voorbeeld is en er geen formele contacten met deze opleiding bestaan.

De opleidingsdoelstellingen worden kenbaar gemaakt aan de studenten, modulebegeleiders, werkveld en externen door middel van de studiegids, waarin het opleidingsprofiel elk jaar wordt beschreven. De studiegids is zowel voor studenten, modulebegeleiders als externen een leidraad. Voor studenten is hij ook elektronisch raadpleegbaar via het elektronische leerplatform Toledo. Op basis van de gesprekken tijdens het visitatiebezoek concludeert de commissie echter dat de bekendheid van de doelstellingen kan worden verbeterd. De vier geëxpliciteerde professionele rollen (*cf. facet 1.1*) klinken bij alumni noch studenten bekend in de oren. De rollen en competenties worden niet expliciet tijdens de opleiding benadrukt. In de gesprekken tijdens het visitatiebezoek viel het de commissie ook op dat de vooropgestelde doelstellingen en competenties niet zijn gedragen door het hele onderwijzende korps, met name de modulebegeleiders. De commissie vormde de indruk dat vele invullingen hiervan leven. Onderliggend aan alle visies ligt echter de impliciete doch gedragen doelstelling van de opleiding om bij te dragen tot een wereld waarin beter met het interculturele in de samenleving wordt omgegaan.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt de opleiding aan zich te benchmarken met aanverwante buitenlandse opleidingen.
- De commissie adviseert een systematische en voldoende brede consultatie met vertegenwoordigers van het beroepenveld te organiseren.
- De commissie beveelt de opleiding aan de bekendheid van de opleidingsdoelstellingen bij de verschillende betrokken partijen te verbeteren.

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 opleidingsprogramma wordt sinds de start aangeboden in avond- en weekendonderwijs en kent sinds 2004-2005 een modulaire opbouw. Het programma bestaat uit zes hoofdblokken, beginnend bij een hoofdpakket als brede theoretische basis en eindigend bij een afstudeerproject. Daarnaast kiezen studenten thematische en regionale opleidingsonderdelen die zijn gericht op verdieping en toepassing van kennis in bepaalde thema's. Concreet bestaat het opleidingsprogramma uit de volgende onderdelen:

- Hoofdpakket I Interculturaliteit (20 studiepunten) met als doel studenten een gemeenschappelijk interdisciplinair instrumentarium aan te bieden en een theoretisch-conceptuele basis om kritisch te kunnen reflecteren over culturen.
- Jaarlijks persoonlijk verwerkingsverslag (2 x 5 studiepunten): aan het eind van elk programmajaar wordt van de student een persoonlijk verwerkingsessay verwacht waarin wordt weergegeven hoe de leerstof in persoonlijke en/of beroepscontext is verwerkt.
- Thematische verdieping (3 x 15 studiepunten): te kiezen uit de modules Economie en cultuur, Cultuur en internationale samenwerking, Conflict, diplomatie & cultuur, Cultuur en gezondheid en Interculturele communicatie.
- Regionale verdieping: regio specialisaties en/of zingeving (3 x 10 studiepunten): te kiezen uit de modules Afrika, Azië, Latijns-Amerika, Europa en Cultuur & zingeving.
- Integratie: hoofdpakket II (5 studiepunten), op basis van hoofdpakket I en verdiepende opleidingsonderdelen.
- Praktijk: afstudeerproject: 10 studiepunten, waarbij de student kan kiezen tussen hetzij een interculturele inleefstage, hetzij een eigen verdiepingsproject.

De commissie meent dat het programma volgens deze opbouw de studenten in staat stelt om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. Op onderwijskundig vlak zijn echter een aantal verbeteringen aan te brengen. De opleiding heeft immers geen competentiematrix uitgewerkt waarin zichtbaar wordt op welke manier de modules de beoogde competenties aan bod brengen. Zoals uiteengezet bij facet 1.1, worden de vooropgestelde competenties in verband gebracht met de vier professionele rollen, maar de commissie meent dat bovendien de rollen en competenties niet worden gekoppeld aan de inhoud van de modules. Elk van de elf hoofdcompetenties (empatisch vermogen, multiperspectiviteit, sociaal-communicatief, creatief denken, contextualiteit, interdisciplinariteit, kritische reflectie, kritische beeldvorming, ervaring- en praktijkoriëntatie, procesoriëntatie en verantwoordelijkheidszin) heeft de opleiding in het competentieprofiel verder geconcretiseerd op drie competentieniveaus: elementair niveau, integratieniveau en

expertniveau. De ECTS-fiches maken echter geen melding van deze geconcretiseerde competenties, noch van de beoogde competentieniveaus. Op de fiches wordt een onderscheid gemaakt tussen begincompetenties (die steeds dezelfde zijn voor alle modules), eindcompetenties (die op geen enkele fiche zijn aangevuld) en leerresultaten. Naast het feit dat het onderscheid tussen de twee laatste categorieën onduidelijk is, worden onder de rubriek leerresultaten ook andere competenties vermeld dan diegene die in de competentieprofiel terug te vinden zijn. De commissie beveelt daarom aan systematischer te werk gaan om te verifiëren of de eigen vooropgestelde doelstellingen volledig worden afgedekt in het programma en een systematische screening van de ECTS-fiches door te voeren. Dit laatste aspect heeft de opleiding opgenomen in haar verbeteringsactieplannen voor de volgende academiejaren 2011-2012 en 2012-2013.

Wat de inhoud van het opleidingsprogramma betreft, is het de commissie opgevallen dat de opleiding een holistische benadering van het begrip interculturaliteit hoog in het vaandel draagt. Op basis van het doorgenomen cursusmateriaal, meent de commissie dat de opleiding 'encyclopedisch' is opgevat: veel verschillende thema's, disciplines en perspectieven – aangebracht door veel verschillende docenten – komen aan bod. De studenten hebben tijdens de gesprekken duidelijk aangegeven dat ze dit als een rijkdom ervaren. Voor vele opleidingsonderdelen worden readers ter beschikking gesteld, die volgens de commissie relevante literatuur aanbieden, doch met een relatief hoog academisch gehalte. De commissie stelt zich de vraag of het encyclopedische karakter van de opleiding geen risico's inhoudt op een zekere oppervlakkigheid. Door een veelheid aan disciplines en thema's aan bod te brengen, groeit de nood aan integratie. De opleiding beoogt deze integratie trouwens uitdrukkelijk door voorop te stellen dat de student aan het eind van de opleiding in staat moet zijn om de vier professionele rollen (intercultureel communicator, creator, deskundige en professional) te integreren. Deze integratie wordt echter volledig in handen gelegd van de modulebegeleiders. Op basis van de gesprekken en het studiemateriaal werd het voor de commissie niet duidelijk of en hoe deze integratie door alle begeleiders expliciet en daadwerkelijk wordt opgenomen.

Op basis van het zelfevaluatie-rapport viel het de commissie ook op dat de opleiding vertrekt vanuit een sociaal-constructivistisch referentiekader, voortbouwend op de grondgedachte dat mensen zelf betekenis verlenen aan hun omgeving en de belangrijke rol die sociale processen hierbij spelen. De commissie acht dit op zich een bruikbaar uitgangspunt voor deze opleiding, maar stelde tijdens de gesprekken vast dat dit geen gedeelde visie is van het gehele docentenkorps, met name van aan de hogeschool interne en externe modulebegeleiders. Bovendien wordt het sociaal-constructivisme in het zelfevaluatie-rapport ook als een onderwijskundig referentiekader naar voor geschoven, maar dit wordt niet als zodanig concreet uitgewerkt, noch gedragen door alle modulebegeleiders. De betekenis van dit referentiekader voor de inhoud van de opleiding werd voor de commissie niet helder.

Het curriculum werd de afgelopen jaren op diverse manieren vernieuwd. Verschillende informatiebronnen kunnen aanleiding geven tot curriculumvernieuwing: zowel de opvolging van de actualiteit van het intercultureel management, (inter)nationale ontwikkelingen in het vakgebied als resultaten van de studentenevaluaties kunnen aan de basis liggen van aanpassingen. Tijdens de opleidingsraad waarbij interne en externe modulebegeleiders twee keer per jaar samenkomen, wordt een eventuele vernieuwing van het curriculum voorgelegd. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt een actualisering van het programma-aanbod van 20 tot 25% om de twee jaar, afhankelijk van het opleidingsonderdeel. Verschillende modules zijn doorheen de jaren inhoudelijk aangepast. Dit is onder meer het geval voor de modules Oost-Europa, Europa en Conflict, diplomatie en cultuur die scherper werden gefocust op de concrete praktijk op de werkvloer.

De internationale dimensie van het opleidingsprogramma is ingebed in vrijwel alle behandelde thema's. Het zelfevaluatierapport vermeldt dat het curriculum zowel in de breedte als in de diepte internationaal gericht is. Er worden bovendien buitenlandse gastdocenten of van buitenlandse afkomst ingeschakeld en ook studentenactiviteiten zoals excursies naar multiculturele wijken in eigen land maken deel uit van het programma. Tijdens de gesprekken kwam aan bod dat voor de module Internationale samenwerking gestreefd wordt naar een structurele samenwerking met een zuidelijke partner. Een gebrek aan middelen is volgens de opleiding tot nog toe echter een struikelblok geweest om een dergelijk plan te realiseren. De commissie ondersteunt de opleiding in haar ambitie om zich nog duidelijker internationaal te profileren.

Het programma voorziet vrij ruime keuzemogelijkheden aangezien studenten uit vijf regionale en thematische modules telkens drie modules moeten kiezen. De keuze van de aangeboden regionale en thematische modules is volgens de opleiding organisch gegroeid en deels gebaseerd op persoonlijke interesses van de lesgevers om bepaalde modules te verzorgen. De vragen van studenten zijn ook gewijzigd naarmate de opleiding langere tijd werd ingericht. De commissie meent dat de keuze om bepaalde modules al dan niet in te richten op een meer doordachte wijze kan gebeuren. Diverse andere modules zouden naar de mening van de commissie zinvol kunnen zijn, zoals een thematische module rond onderwijs of een regionale module met betrekking tot Noord-Afrika en het Midden-Oosten. De commissie vindt het alleszins positief dat wordt gedacht aan de opstart van een dergelijke module. Ze beveelt de opleiding aan weloverwogen en verantwoorde keuzes te maken met betrekking tot het moduleaanbod en daarbij ook aandacht te besteden aan het evenwicht tussen het gewicht van de Noord-Zuidproblematiek in het programma enerzijds en de maatschappelijke multiculturele thematiek in de westerse samenleving anderzijds. Beide aspecten zijn in het huidige programma volgens de commissie niet volledig in balans.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De opleiding dient op een systematische manier na te gaan of de eigen vooropgestelde doelstellingen volledig worden afgedekt in het opleidingsprogramma.
- Een systematische screening van de ECTS-fiches op onderwijskundig correcte formulering en consistentie is volgens de commissie aangewezen.
- De commissie beveelt een doordachte en verantwoorde keuze voor de regionale en thematische keuzemodules aan.

Facet2.2 Eisen professionele gerichtheid van het programma

Beoordelingscriteria:

- Kennisontwikkeling door studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroeps- of kunstpraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk, de kunstpraktijk en/of (toegepast) onderzoek.
- Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied/de discipline.
- Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroeps- of artistieke vaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Op basis van het doorgenomen cursusmateriaal, kwam de commissie tot de vaststelling dat actuele ontwikkelingen op het domein van het intercultureel management voldoende aan bod komen. Het grote aantal gastdocenten brengt de studenten op afdoende wijze in contact met het

brede werkveld. Gezien het hoge aantal werkstudenten, beschikt de opleiding ook over ruime mogelijkheden tot wederzijdse terugkoppeling vanuit de diverse werkcontexten van de studenten. Concreet betekent dit dat cases en situaties op de werkplek kunnen worden aangebracht voor de bespreking van concepten en theorieën in de opleiding. Omgekeerd kunnen studenten ook concepten en theorieën vertalen naar hun eigen werkcontext aan de hand van opdrachten. Hierover bevestigd, geven de studenten tijdens de gesprekken aan dat de aanwezigheid van een praktijkgerichte component sterk verschilt van module tot module. Een meerderheid van de thematische en regionale verdiepingmodules zijn nog steeds sterk theoriegericht. Ook de bevestigingen tonen aan dat studenten nog niet helemaal tevreden zijn met de balans tussen theorie en praktijk en vragende partij zijn voor een zwaardere klemtoon op het laatste. De opleiding is er volgens de commissie nog te sterk van overtuigd dat de praktijkcomponent in de opleiding wordt afgedekt door uitvoering aandacht te besteden aan getuigenissen en verhalen van gastsprekers en occasionele veldbezoeken (aan wijken, steden, bedrijven...) en de (zelf)reflectie vanuit de student die er op volgt. De commissie meent dat de opleiding nog kansen laat liggen om handvaten om in de praktijk om te gaan met interculturaliteit in de opleiding te verankeren. De eigen praktijkervaring van de studenten en het leren van elkaars ervaringen zou beter kunnen worden gestimuleerd. Eén en ander heeft volgens de commissie te maken met de gewijzigde instroom van de opleiding: waar het deelnemerspubliek voorheen hoofdzakelijk bestond uit mensen met een academische opleiding en een brede belangstelling voor cultuur en filosofie, is de voorbije jaren de instroom gegroeid van studenten met een professioneel bachelordiploma die in hun job concrete uitdagingen van interculturele aard moeten aangaan. De commissie beveelt daarom aan, in lijn met de professionele gerichtheid van de opleiding, de praktijkgerichte component sterker tot uiting te brengen. Tijdens de gesprekken merkte de commissie op dat hierover nog enigszins tegengestelde opvattingen leven: niet alle modulebegeleiders/docenten zijn overtuigd of dit een doelstelling voor de opleiding moet zijn of niet. In elk geval beveelt de commissie aan dat de meerwaarde van het concept 'werkplekleren' in de opleiding – dat gezien het hoge aantal werkstudenten zeker zinvol kan zijn – beter te expliciteren en de nodige aandacht te schenken aan coaching en begeleiding ervan. De eerste stappen in die richting waren gezet op het ogenblik van het visitatiebezoek door deelname van de opleiding aan een onderwijsontwikkelingsproject van de Associatie K.U.Leuven ("Wegwijs in werkplekleren").

De professionele gerichtheid van het programma dient naar de mening van de commissie eveneens nog meer naar voor te komen in het persoonlijk afstudeerproject dat studenten ter afsluiting van hun opleiding moeten vervolledigen. Sinds het academiejaar 2009-2010 moet een student voor zijn afstudeerproject een keuze maken tussen (1) een interculturele inleefstage in binnen- of buitenland van minimaal zes weken waarvan een stageverslag wordt opgemaakt, ofwel (2) een persoonlijk verdiepingstraject met eindrapport over een interculturele thematiek en/of probleemstelling (onder de vorm van een onderzoek, grondige literatuurstudie, evaluatie of analyse van een praktijkinterventie,...). Voor beide opties zijn verschillende eindcompetenties uitgewerkt. In zowel de inleefstage als het verdiepingstraject wordt van studenten verwacht dat ze een verband kunnen leggen tussen persoonlijke (beroeps)ervaringen, de praktijk en/of het eigen onderzoek met het theoretisch-conceptueel kader dat in de opleiding aan bod kwam. In beide gevallen dienen studenten een schriftelijk voorstel in te dienen dat wordt besproken met de opleidingsverantwoordelijke en door hem wordt geëvalueerd en goedgekeurd. Voor de stage zijn er een aantal specifieke voorwaarden bepaald. Zo mag de student geen leidinggevende functie opnemen op de stageplaats, moet hij zich richten op integratie in de lokale bevolking en verblijven in de lokale gemeenschap en moet hij de regionale specialisatie volgen met betrekking tot het continent van de stageplaats.

De meerderheid van de studenten (68%) kiest tot nog toe voor een inleefstage in het buitenland of schrijft een rapport over een professionele buitenlandervaring. 22% van de studenten gedu-

rende de afgelopen vijf jaar koos voor een stage of project in het binnenland bij organisaties die actief zijn op het vlak van interculturaliteit, ofwel in de context van Noord-Zuidrelaties, ofwel met betrekking tot multiculturaliteit in België. 10% kiest voor een stage of een project rond een persoonlijk thema.

Volgens het zelfevaluatierapport verschilt de begeleiding naargelang het gekozen traject. Wie voor een verdiepingstraject kiest, spreekt een werkplan af met de opleidingsverantwoordelijke en krijgt daarna een begeleider toegewezen vanuit CIMIC of vanuit de groep modulebegeleiders. Bij de inleefstage verschilt de begeleiding naargelang het gekozen traject: stages via een NGO of uitzendorganisatie worden vanuit de desbetreffende organisatie aangestuurd; stages vanuit het CIMIC-aanbod worden begeleid door een partner ter plaatse en stageplaatsen die de student op eigen initiatief voorstelt moet de student op voorhand toelichten. Stages in bedrijven komen tot nog toe zelden voor, maar zijn in principe mogelijk op voorstel van de student. Tijdens de gesprekken heeft de commissie vernomen dat de bespreking van het voorstel erg beperkt is en dat er in de praktijk geen sprake is van de toewijzing van een mentor of begeleider per student. Studenten worden ook vrij gelaten in het ogenblik waarop ze hun voorstel voor een afstudeerproject willen indienen. Ook de keuze van het onderwerp voor beide soorten afstudeerprojecten is bijna volledig vrij, wat volgens de commissie risico's met zich meebrengt op het vlak van kwaliteitsgaranties – onder andere wat betreft de mogelijkheden om voor onderwerpen van allerlei aard begeleiding te voorzien. De commissie meent dat onderwerpkeuze en begeleiding samen moeten worden aangepakt. In het actualisatiedocument bij het zelfevaluatierapport dat de commissie kort voor het bezoek ontving, wordt vooropgesteld om in het academiejaar 2011-2012 werk te maken van een mentorenpool. Deze mentoren zouden ook een rol spelen bij de jurybeoordeling van de 'bachelor-na-bachelorproeven' – zoals het afstudeerproject in de toekomst allicht zal worden genoemd. De opleiding overweegt om deze mentoren, in ruil voor hun vrijwillig engagement, een opleiding of vorming aan te bieden in hun rol als mentor.

De commissie is tevreden vast te stellen dat de opleiding tijdens de gesprekken heeft getoond zich bewust te zijn van het feit dat het afstudeerproject in de huidige vormgeving als te vrijblijvend wordt ervaren. Ze wenst het project dan ook een nieuw élan te geven door vooreerst de professionele rollen en vooropgestelde competenties enerzijds en de opdracht van het eindwerk anderzijds naast elkaar te leggen. Doel daarbij is de doelstellingen en nagestreefde competenties concreter te formuleren, om zo nauwkeurig te kunnen toetsen of studenten met hun afstudeerproject kunnen aantonen dat ze eindcompetenties van de gehele opleiding hebben bereikt. Er is tevens een vademecum in de maak voor de 'bachelor-na-bachelorproef' die richtlijnen moeten bevatten voor de studenten. De commissie toont zich tevreden over deze plannen. Naar haar mening moet bij de herwerking van het concept van het afstudeerproject bijzondere aandacht uitgaan naar twee aspecten. Vooreerst dient de opdrachtschrijving van het afstudeerproject voor de studenten grondig te worden herwerkt. Waar deze in de huidige vorm duidelijk gericht is op zelfkennis en zelfreflectie, zou deze in de toekomst duidelijker en meer moeten aanzetten tot reflecties over het maatschappelijk handelen. Een sterker verband met de professionele vaardigheden die de student gedurende zijn opleiding heeft aangereikt gekregen is volgens de commissie wenselijk. De stageverslagen en eindwerken die de commissie inkeek, toonden aan dat het aspect zelfreflectie vaak niet werd overstegen. Ten tweede is het volgens de commissie belangrijk meer aandacht te besteden aan begeleiding, opvolging en feedback van de studenten gedurende en na het vervullen van hun afstudeerproject. Tijdens de gesprekken en op basis van de resultaten van bevragingen werd duidelijk dat de vraag naar begeleiding en feedback van de studenten bij hun afstudeerproject erg groot is. In het nieuwe opleidingsplan dat net voor het visitatiebezoek aan de commissie werd bezorgd, blijkt duidelijk dat de opleiding prioritair wil inzetten op een kwalitatieve trajectbegeleiding van de afstudeerprojecten. Concrete actiepunten zijn de ontwikkeling van begeleiding en het inzetten van mentoren en externe deskundigen bij de begeleiding,

een eindjury en een genuanceerdere beoordeling van de projecten. De commissie vindt dit een beloftevol plan en hoopt dat de opleiding deze weg zal inslaan om verbeteringen aan te brengen.

De studenten komen gedurende hun opleiding sporadisch in contact met toegepast onderzoek. Onderzoekers van CIMIC worden soms ingeschakeld als docent in een module (bijvoorbeeld Interculturele communicatie) of als begeleider van studentenprojecten. Toch komt het niet vaak voor dat studenten worden betrokken bij de dienstverlening van CIMIC zelf. Tijdens de gesprekken kwam aan bod dat naar synergiën wordt gezocht, maar vooralsnog is hiervoor geen kader ontwikkeld – omtrent begeleiding, afspraken, aanbod – om concreet vorm te geven aan de mogelijke betrokkenheid van studenten bij dienstverlening of toegepast onderzoek. Hoewel een vrij groot deel van de instromers een masterdiploma hebben waardoor in principe kan worden verder gebouwd op eerder verworven onderzoeksvaardigheden, blijken deze in praktijk niet altijd even paraat beschikbaar. Ook dit aspect zou in het vizier moeten worden genomen indien studenten sterker betrokken zouden worden bij de dienstverlening en het onderzoek van CIMIC. De commissie raadt aan om de vrij unieke gelegenheid waar deze opleiding door haar sterke inbedding in een expertisecentrum over beschikt, beter te benutten.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan om het aanleren van praktische vaardigheden voor het omgaan met interculturaliteit steviger in de opleiding te verankeren.
- De commissie moedigt de opleiding aan haar verbeterplannen voor het afstudeerproject op vlak van de ontwikkeling van begeleiding en beoordeling op korte termijn door te zetten.
- De commissie raadt de opleiding aan om haar sterke inbedding in het expertisecentrum CIMIC beter te benutten ten dienste van de studenten.

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:

Zoals toegelicht onder facet 2.1 kent het opleidingsprogramma een modulaire opbouw. De samenhang van het gehele programma wordt volgens het zelfevaluatie-rapport gewaarborgd door haar gefaseerde opbouw:

- Interdisciplinaire fase: de inleidende theoretische onderbouw is het startpunt van de opleiding;
- Persoonlijke verwerkingsfase: deze wordt van bij het begin van de opleiding opgestart onder de vorm van een individueel portfolio waarin de leerdoelstellingen van de student zijn opgenomen;
- Verdiepingsfase: beoogt inhoudelijke verdieping rond bepaalde thema's, waarbij de student drie regiospecifieke modules en drie thematisch opgebouwde modules in zijn programma opneemt die hij vrij kan spreiden over de twee trajectjaren;
- Integratiefase: integratie van de opgebouwde kennis in projectmatig werk komt aan bod in Hoofdpakket II;
- Toepassings- en praktijkfase: is vervat in het afstudeerproject (inleefstage of verdiepingsproject).

De commissie meent dat dit model toelaat om het programma op coherente wijze te organiseren. Daarnaast wordt de samenhang van het programma volgens haar ook gunstig beïnvloed door de inhoudelijke coherentie tussen het Hoofdpakket enerzijds en de regionale en thematische modules anderzijds. Dit heeft de commissie kunnen vaststellen op basis van het ingekeken cursusmateriaal. Daartegenover staan echter twee vaststellingen van de commissie die de samenhang volgens het hierboven geschetste model afzwakken. Vooreerst heeft de commissie geconstateerd dat geen enkele volgtijdelijkheid is ingebouwd. De volgorde waarin de studenten de modules volgen is volledig vrij. Zo bestaat er onder meer geen volgtijdelijkheid tussen het Hoofdpakket I enerzijds en de regionale en thematische verdiepingsmodules anderzijds. Dit vindt de commissie in tegenspraak met de doelstelling van het Hoofdpakket I om alle studenten – gezien hun diverse (opleidings)achtergrond – eenzelfde, multidisciplinaire theoretische onderbouw aan te bieden. Hetzelfde geldt voor Hoofdpakket II, dat tot doel heeft aan de slag te gaan met de kennis verworven in Hoofdpakket I en de verdiepende modules. Ook deze idee gaat verloren indien studenten de modules niet in de voorziene volgorde opnemen. De commissie meent dat volgtijdelijkheid in het programma een voorwaarde is om het bovenvermelde model met betrekking tot de samenhang van het programma consequent waar te maken, hoewel ze er begrip voor heeft dat het aanbod van negen modules van de opleiding als postgraduat dit heel wat complexer maakt. Daardoor is het immers mogelijk dat studenten starten met verdiepingsmodules en pas later, wanneer ze besluiten de gehele bachelor-na-bacheloropleiding te volgen, de hoofdpakketten volgen. De commissie beveelt aan na te denken over cruciale volgtijdelijkheden in het programma en deze ook formeel in te bouwen.

Ten tweede heeft de commissie tijdens de gesprekken opgemerkt dat er weinig sprake is van overleg tussen de modulebegeleiders. Volgens het zelfevaluatie-rapport wordt de samenhang van het programma echter mede verzekerd door het onderlinge overleg van de modulebegeleiders over de afstemming en afbakening van de inhoud. Uit de gesprekken met de docenten en modulebegeleiders leerde de commissie dat hun onderlinge overleg meer en meer werd vervangen door één-op-éénoverleg met de stafmedewerker van de opleiding. Ook de studenten geven in de gesprekken te kennen dat de aanpak van de verschillende modules qua benadering, evaluatiewijze e.d.m. sterk verschillen. Dit blijkt ook uit de bevestigingen die de studenten aan het einde van een module invullen. De commissie begrijpt dat de weinige tijd die de modulebegeleiders kunnen spenderen aan hun taak (cfr. *onderwerp 3*) noopt tot enige rationalisatie, maar raadt aan meermaals per academiejaar een overleg te voorzien tussen alle modulebegeleiders. Dit lijkt de commissie des te meer noodzakelijk gezien haar vaststelling dat het programma eerder 'encyclopedisch' is opgevat en veel verschillende thema's, disciplines en perspectieven aan de orde stelt. Hoewel dit een waardevolle aanpak kan zijn, vergroot dit volgens de commissie enkel de nood aan overleg tussen modulebegeleiders. In het andere geval houdt de encyclopedische aanpak ook risico's in op een verlies aan samenhang.

Binnen het modulair opgebouwde programma zijn geen leerlijnen afgebakend. Studenten kunnen zelf bepalen welke keuzemodules ze willen opnemen, maar doen dit wel in overleg met de opleidingsverantwoordelijke. In de praktijk stellen de studenten een coherent pakket samen en kiezen ze bijvoorbeeld voor een inhoudelijke afstemming van de regionale modules en het land waar men een inleefstage zal vervolledigen. Op die manier ontstaan een soort van informele leerlijnen in het programma. De commissie vindt het positief dat verschillende combinaties van thematische modules en regionale specialisaties zo flexibel samengestelde pakketten toelaten.

Indien zij dit wensen, kunnen studenten maximaal twee opleidingsonderdelen opnemen uit het (dag)programma van de Master in Cultures and Development Studies (CADES) aan de K.U.Leuven. De lijst van mogelijk te volgen opleidingsonderdelen wordt aan begin van academiejaar bekend gemaakt. De afstemming hierover gebeurt zoals voor de rest van het programma in samenspraak met de opleidingsverantwoordelijke.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan na te denken over cruciale volgtijdelijkheden in het programma en deze ook formeel in te bouwen.
- Frequenter en formeler overleg tussen de modulebegeleiders is volgens de commissie wenselijk.

Facet 2.4 Studietoerichting

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoerichting, voor een bachelor-na-bachelor: tenminste 60 studiepunten.

Oordeel van de visitatiecommissie: **OK**

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

De bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management bestaat uit twee studiejaar van elk 60 studiepunten. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 120 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoerichting van een bachelor-na-bacheloropleiding.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 2.5 Studietijd

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 studietoerichting 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:

Omdat hoofdzakelijk werkstudenten de opleiding Intercultureel management volgen, besteedt de opleiding veel aandacht aan het verstrekken van informatie over de intensiteit van de opleiding. Tijdens het intakegesprek (zie facet 2.9) en in de studiegids wordt toegelicht hoeveel tijd studenten zullen moeten investeren aan de contact- en lesmomenten en nadien aan studie en verwerking. In de studiegids wordt de tijdsinvestering per opleidingsonderdeel geëxpliciteerd. De gesprekken met studenten en alumni leerden de commissie dat zij de opleiding als intens ervaren, hoewel er vrij grote individuele verschillen blijken te bestaan.

De opleiding gaat uit van vijf uren studie- en verwerkingstijd per één uur les of contactmoment. Om deze norm aan de realiteit af te toetsen, voerde de opleiding een kwalitatieve bevraging uit bij een groep afstuderende studenten in het academiejaar 2009-2010. Hieruit bleek dat zij gemiddeld 72 uur per maand aan hun studie besteden. De verwerkingsuren die studenten presteren tijdens hun job in het kader van werkplekleren of de tijd besteed aan het afstudeerproject zijn hierin niet meegerekend.

De opleiding neemt verschillende maatregelen om de opleiding aan te passen aan noden van werkstudenten. Meer bepaald probeert de opleiding in te gaan op de specifieke verwachtingen die werkstudenten hebben met betrekking tot de omkadering. Zo is voor studenten noodzakelijk dat ze de opleiding flexibel moeten kunnen volgen binnen eigen tijdsbestek, tijdig moeten kunnen beschikken over het cursusmateriaal en contactmomenten tijdig moeten worden gepland.

De opleiding heeft momenteel nog weinig zicht op de tijd die studenten besteden aan hun afstudeerproject (10 studiepunten) en aan persoonlijke en professionele verwerking (2 x 5 studiepunten). Om hiervan een accurater beeld tot stand te brengen, plant de opleiding de ontwikkeling van een objectiveerbare norm voor de tijdsbesteding aan deze twee opleidingsonderdelen. De commissie ondersteunt dit voornemen en beveelt tevens aan de werkelijke studietijd systematischer te meten voor de gehele opleiding.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan om een studietijdmeting uit te voeren die de werkelijke studietijd in kaart kan brengen.

Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De opleiding beschrijft in haar zelfevaluatie rapport een indrukwekkend arsenaal aan werkvormen: competentieontwikkelen onderwijs, (zelf)reflecterend leren, samenwerkend leren, actief leren, onderzoekend leren, zelfgestuurd en zelfverantwoordelijk leren, betekenisvol en contextueel leren. Op basis van de gesprekken besluit de commissie dat deze begrippen niet als dusdanig worden herkend, geëxpliciteerd en gedragen door de modulebegeleiders. Het beschreven didactisch concept is bovendien volgens de commissie nauwelijks realiseerbaar omdat de randvoorwaarden om de beschreven werkvormen te hanteren – onder meer in termen van bestaffing (*cfr. onderwerp 3*) – niet voorhanden zijn. De aangehaalde werkvormen vergen immers een hoge mate van begeleiding. De commissie zou de dominante werkvorm in de opleiding eerder beschrijven als een groot aantal interactieve hoorcolleges in combinatie met intervisie en groepswork. Ook excursies en praktijkbezoeken maken deel uit van de opleiding. Deze werkvormen sluiten volgens de commissie goed aan bij wat de opleiding in haar totaliteit beoogt. Bovendien wordt daarbij volgens de commissie op een zinvolle manier ingespeeld op de gevarieerde studenteninstroom door studenten frequent met elkaar in dialoog te laten gaan, wat de studenten tijdens de gesprekken ook konden bevestigen. De gesprekken met zowel de opleidingsverantwoordelijken als de studenten toonden aan dat studenten erg grote vrijheid toebedeeld krijgen over de manier waarop ze een opdracht moeten aanpakken. De commissie beveelt aan – uiteraard met behoud van de ruimte voor creativiteit van studenten – hier meer structuur in aan te brengen om zo te verzekeren dat studenten met de gegeven opdrachten de vooropgestelde competenties van het opleidingsonderdeel bereiken. Het elektronische leerplatform Toledo, waarvan de verschillende mogelijkheden tot nog toe onderbenut zijn, kan hierbij een nuttig hulpmiddel zijn.

Volgens het zelfevaluatierapport streven docenten en modulebegeleiders naar een gepaste werkvorm in functie van de beoogde competenties. Gezien de beperkte tijd die modulebegeleiders aan hun taak kunnen besteden (cfr. *onderwerp 3*) en het schaarse overleg tussen modulebegeleiders (cfr. *facet 2.3*) ondervindt de opleiding volgens de commissie enige moeilijkheden om de overeenkomst tussen vorm, inhoud en doelstellingen op een systematische manier te waarborgen.

Zoals reeds werd toegelicht onder facet 1.2, is de opleiding sterk op individuele verwerking en 'zelfmanagement' gericht. In de doelstellingen van de opleiding zit een streven naar integratie van theorie, praktijkgerichte verhalen, zingeving en persoonlijke verwerking vervat. De verwerkingsverslagen zijn het middel waarmee de student deze integratie tot uiting moet brengen. De commissie komt na het lezen van deze verslagen tot de vaststelling dat zij in grote mate persoonlijke reflecties van studenten weergeven, die echter beperkt blijven tot belevingen en beschrijvingen. De commissie meent dat in de persoonlijke verwerkingsverslagen meer aandacht kan worden gegeven aan de maatschappelijke effecten van de bestudeerde fenomenen en dat zij meer kunnen worden ingezet als een instrument om een reflectiecyclus te vervolmaken. Meer in het bijzonder zouden studenten de loutere beschrijving van een praktijkervaring moeten overstijgen door meer aandacht te besteden aan het verband tussen het eigen handelen en het effect daarvan op anderen, en aan de contextfactoren die het handelen beïnvloeden. In een verdere stap zouden studenten op basis van deze analyse moeten komen tot het formuleren van bijvoorbeeld handelingsalternatieven voor toekomstige praktijksituaties. Sinds 2010-2011 voerde de opleiding het persoonlijk portfolio (PFO) in als ondersteuning van de reflectie van de student over zijn of haar eigen leerproces. De commissie hoopt dat de opleiding de verdere ontwikkeling van het PFO zal aangrijpen om de volledige reflectiecyclus van de student en de integratie ervan in de eigen leef- en werkcontext te ondersteunen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan om meer structuur aan te brengen in de opdrachtoomschrijvingen, om zo te verzekeren dat studenten met de gegeven opdrachten de vooropgestelde competenties van het opleidingsonderdeel bereiken.
- De persoonlijke verwerkingsverslagen c.q. het persoonlijk portfolio dient volgens de commissie meer te worden ingeschakeld als een instrument voor de student om zijn volledige reflectiecyclus weer te geven.

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:

Omwille van de aard en de doelstellingen van de opleiding - met name de sterke procesgerichtheid - en van het studentenpubliek - werkstudenten - kiest de opleiding voor een bijzonder systeem van beoordeling en toetsing. Daarbij wordt vertrokken van een onderscheid tussen inhoudelijke en procesmatige verwerking. De inhoudelijke verwerking enerzijds vindt plaats in 'verwerkingsgroepen', bestaande uit vier tot zes personen, waarin wordt gewerkt op basis van het lesmateriaal (veelal readers). Tijdens elke lessenreeks krijgen studenten een verwerkings-

opdracht met vragen en opdrachten. De studenten verwerken het materiaal in principe autonoom; op vraag van de studenten is begeleiding en sturing van de verantwoordelijke modulebegeleider bij dit verwerkingsproces mogelijk. Het resultaat van de groepsreflecties moet als één geheel per module worden ingeleverd, uiterlijk twee maanden na afronding van de lessen van de desbetreffende module. Twee weken na het indienen van het groepsrapport volgt de 'verwerkingsavond' (equivalent van het traditionele examen) om zowel de inhoudelijke kwaliteit van het rapport als het groepsproces te beoordelen aan de hand van een pass/fail score. De procesmatige verwerking, anderzijds, gebeurt aan de hand van het persoonlijk portfolio (cfr. *facet 2.6*) en jaarlijkse verwerkingsessays. Daarin geeft de student weer hoe hij de inhoud van de verschillende opleidingsonderdelen heeft ervaren en er betekenis aan geeft in zijn eigen context. Tijdens het 'slotverwerkingsweekend' moet de student via zijn of haar portfolio aantonen dat de eindcompetenties zijn bereikt.

De commissie meent dat deze wijze van beoordeling en toetsing in de opleiding niet toelaat om na te gaan of de studenten de leerdoelen van het programma hebben gerealiseerd. Zij ziet hiervoor vier belangrijke, met elkaar gerelateerde redenen.

Vooreerst is het beoordelings- en toetsingssysteem volgens de commissie te sterk gericht op de beoordeling van groepswork en te weinig op individuele beoordeling. Enkel voor Hoofdpakket II en het afstudeerproject is er een inhoudelijke beoordeling op individuele basis. Iedere student werkt ook individueel aan persoonlijke verwerkingsverslagen, maar deze worden niet beoordeeld. De studenten bevestigen tijdens de gesprekken dat de klemtoon heel duidelijk ligt op groepsopdrachten en veel minder op persoonlijke opdrachten. De opleiding motiveert de keuze voor groepsverwerking vanuit de voordelen op vlak van interactie, confrontatie, uitwisseling en gedeelde betekenisgeving en -verwerking. De commissie meent echter dat het grote aandeel groepsopdrachten risico's inhoudt op 'meeliftgedrag'. Hoewel de opdrachten van vele modules volgens de commissie goed zijn opgebouwd en de gehele inhoud van de module dekken, zijn ze bovendien vaak ook zodanig opgesteld dat studenten makkelijk het werk kunnen verdelen. De studenten erkennen dat dit mogelijk is, waardoor de commissie zich de vraag stelt in welke mate er sprake is van samenwerkend leren en van een correcte groepevaluatie. Meeliftgedrag blijft volgens verschillende partijen relatief beperkt aangezien het merendeel van de studenten sterk gemotiveerd is. De commissie meent echter dat het opzet van het evaluatiesysteem teveel risico's in zich draagt op meeliftgedrag en de opleiding daardoor een zekere 'vrijblijvendheid' geeft: studenten hebben de mogelijkheid veel of weinig in de opdrachten te investeren.

Ten tweede meent de commissie dat het pass/failsysteem te weinig differentiatie toelaat tussen studenten. De opleiding heeft dit zelf als een werkpunt geformuleerd en wil op korte termijn overstappen op een beoordelingssysteem op basis van de scores onvoldoende, voldoende, goed en excellent. Het operationeel maken van een nieuw beoordelingssysteem hoopt de opleiding bij de start van het academiejaar 2012-2013 rond te hebben, dit na grondige analyse van de opleidingsdoelstellingen, ECTS-fiches, verwerkingsopdrachten en de feedbackmethodiek. De commissie meent dat dit stappen in de goede richting zijn, maar beveelt ook ten eerste aan om, op basis van de beoogde doelstellingen, evaluatiecriteria op te stellen en kenbaar te maken aan de studenten. Voor de begeleiders/beoordelaars zouden deze criteria het uitgangspunt moeten vormen. Uit de gesprekken met de docenten blijkt bovendien dat er geen gedeelde praktijk bestaat met betrekking tot de organisatie van de verwerkingsavonden. Waar sommige modulebegeleiders externen uitnodigen en hen vragen laten stellen aan studenten, vertrekken andere modulebegeleiders vanuit vragen, terwijl nog anderen een groepsbespreking houden. Tijdens het gesprek met de modulebegeleiders bleek dat zij weinig op de hoogte waren van elkaars werkwijzen. De commissie merkte ook verschillende meningen op met betrekking tot de finaliteit

van de verwerkingsavond: voor sommigen betekent dit uitdrukkelijk een evaluatiemoment, voor anderen is het een verderzetting van de colleges en eerder een leermoment. Ook de studenten getuigen dat niet alle verwerkingsavonden even zinvol worden ingevuld en sterk afhankelijk zijn van de modulebegeleider. De commissie beveelt aan de gehanteerde evaluatievorm(en) per module duidelijker te definiëren, en om te overwegen de term 'verwerkingsavond' niet langer te hanteren. Verwerking van de aangeboden leerstof en de evaluatie van de student zijn volgens de commissie twee duidelijk te onderscheiden processen; het begrip verwerkingsavond geeft echter een onduidelijk doel aan.

Ten derde meent de commissie dat de opleiding niet toetst of de afgestudeerde bachelor in Intercultureel management de vier vooropgestelde professionele rollen (communicator, intercultureel creator, intercultureel deskundige en interculturele professional) kan integreren. Nochtans is het die integratie van rollen en de holistische benadering van de eindkwalificaties die deze bachelor-na-bacheloropleiding een eigen profiel geven, blijkens het zelfevaluatierapport en de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken. Volgens de opleiding komt de integratie tot uiting komt in het persoonlijke verwerkingsproces van de student en zijn/haar afstudeerproject, maar het eerste wordt niet beoordeeld, terwijl het tweede enkel via een pass/failscore wordt geëvalueerd.

Tot slot meent de commissie dat te weinig aandacht uitgaat naar begeleiding en feedback. Nochtans lijkt dit cruciaal in het nagestreefde onderwijsconcept van persoonlijke verwerking. Op basis van de gesprekken besluit de commissie dat studenten en alumni duidelijk vragende partij zijn voor meer feedback op opdrachten en verslagen. Zo zou bijvoorbeeld de feedback op het eerste verwerkingsverslag kunnen worden meegenomen in het tweede verwerkingsverslag. Naar aanleiding van de vraag naar meer feedback is sinds het academiejaar 2010-2011 'peer feedback' ingevoerd, waarbij studenten het rapport van de andere verwerkingsgroepjes doornemen en elkaar op basis daarvan van feedback voorzien. Naast de mondelinge feedback na de verwerkingsavonden heeft de opleiding ook een korte schriftelijke feedback ingevoerd, maar dit gebeurt nog niet voor alle opleidingsonderdelen.

De commissie is tevreden om vast te stellen dat het beleidsplan 2007-2011 evaluatie en feedback als een prioriteit omschrijft. Uit de gesprekken bleek ook dat de opleiding vanuit de hogeschooldiensten ondersteuning krijgt bij de verbetering van het evaluatiesysteem. De opdrachten die studenten krijgen zullen worden gescreend, waarna zal worden nagegaan op welke manier generieke beoordeling kan worden toegepast. Vanuit de hogeschool wordt toetsbeleid als een prioriteit beschouwd. De commissie waardeert de duidelijke intentie van de opleiding om het pass/failsysteem te vervangen door een generiek beoordelingskader.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan om de balans tussen individuele en groepevaluatie te herzien.
- De commissie raadt aan over te stappen op een beoordelingsysteem dat een sterkere differentiatie tussen studenten toelaat.
- De commissie beveelt aan de gehanteerde evaluatievorm(en) per module duidelijker te definiëren.
- Begeleiding en feedback bij de verwerkingsopdrachten is noodzakelijk en een sterke vraag vanuit studenten en alumni.

Facet 2.8 Masterproef

Dit facet is niet van toepassing.

Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

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

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bachelor-na-bacheloropleiding.

Het doelpubliek van de opleiding bestaat uit mensen met minimaal één jaar werkervaring in binnen- of buitenland. De opleiding mikt bovendien op professionals die binnen hun organisatie verantwoordelijk zijn voor diversiteit. In ruimere zin staat de opleiding open voor mensen die belangstelling hebben voor cultuur en vanuit de eigen (werk)praktijk intercultureel willen leren en werken. Daarnaast bestaat er ook een instroom van mensen die overwegen naar het buitenland te verhuizen, intercultureel werk doen in eigen land, ngo-medewerkers die vertrekken of teruggekeerd zijn, medewerkers/managers die een divers personeels- of klantenbeleid willen voeren enzovoort.

Uit de gegevens die in het zelfevaluatie rapport zijn opgenomen, blijkt dat de instroom bijzonder breed is qua opleidingsachtergrond. De opleiding sluit niet rechtstreeks aan bij een specifieke bacheloropleiding, maar trekt een zeer grote verscheidenheid aan diploma's uit uiteenlopende studiegebieden aan. De meest voorkomende voorgaande opleidingen situeren zich in de sociale sector (18%), gevolgd door gediplomeerden Letteren en wijsbegeerte (9,9%) en Psychologie en Pedagogische wetenschappen (8,5%). Cijfers van de academiejaren 2008-2009 tot en met 2010-2011 tonen aan dat bijna 30% van de studenten over een universitair diploma beschikt en iets meer dan 60% over een hogeschooldiploma (professionele en academische diploma's). Zoals al eerder besproken, is de instroom de voorbije jaren aan verandering onderhevig geweest. Waar de instroom bij de opstart van de opleiding vooral bestond uit mensen met een academische opleiding en een brede belangstelling voor cultuur en filosofie, is de instroom van houders van een professionele bachelordiploma de voorbije jaren sterk toegenomen.

De gemiddelde leeftijd van de studenten situeert zich tussen 28 en 32 jaar. Meer dan 70% van de studenten is vrouwelijk. Alle provincies zijn vertegenwoordigd in het studentenpubliek, met een overwicht aan studenten uit de provincies Antwerpen (44%) en Vlaams-Brabant (22,2%). Het valt de commissie op dat het studentenpubliek weinig divers is op vlak van nationaliteiten, wat zij opmerkelijk vindt in een opleiding over diversiteit en interculturaliteit. De commissie beveelt dan ook aan gerichte acties te ondernemen om een internationaler en 'gekleurder' studentenpubliek aan te trekken.

Alle kandidaat-inschrijvers zijn verplicht deel te nemen aan een intakegesprek. Daarin wordt informatie verstrekt over de doelstellingen en de inhoud van de opleiding en de verwachtingen ten aanzien van studenten (met onder meer toelichting van het evaluatie- en verwerkingssysteem). Het intakegesprek wordt gehouden onder de vorm van een groepsgesprek van ongeveer 1,5 à 2 uren. De commissie waardeert dat de opleiding in dergelijke intakegesprekken investeert om de wederzijdse verwachtingen te verduidelijken. Opvallend is dat ongeveer de helft van alle personen die het intakegesprek doen, zich later inschrijven voor de opleiding. Hierover bevraagd, legt de opleiding de oorzaak voor deze vrij grote uitval van geïnteresseerden bij de intensiteit van de opleiding. Dit blijft echter een inschatting van de opleiding zelf, die verder niet uitdrukkelijk wordt nagegaan. De commissie meent dat het zinvol kan zijn nader te onderzoeken om welke redenen geïnteresseerden na het intakegesprek afhaken.

Bij inschrijving kan de student zijn individueel traject bepalen in overleg met de opleidingsverantwoordelijke, aansluitend bij de belangstelling, eerdere ervaring, werksituatie of persoonlijke noden van de inschrijvende student. Vrijstellingen worden doorgaans niet verleend om de coherentie van het programma niet aan te tasten en omdat het programma voldoende keuzemogelijkheden biedt. Uit de gegevens in het zelfevaluatie-rapport blijkt dat veel studenten de opleiding over meer dan twee jaar spreiden. Gemiddeld schrijven studenten zich in voor een programma van 45 studiepunten. De opleiding vangt aan met een voorbereidingsweekend (ter waarde van 3 studiepunten), waarvoor enkel studenten met een professioneel bachelordiploma Journalistiek of Communicatiemanagement worden vrijgesteld. Het is de commissie niet duidelijk waarom studenten met precies deze vooropleidingen worden vrijgesteld.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie moedigt de opleiding aan gerichte acties te ondernemen om een meer divers studentenpubliek aan te trekken.
- De commissie meent dat het nuttig kan zijn na te gaan om welke redenen geïnteresseerde studenten afhaken na het intakegesprek.

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	OK
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	niet van toepassing
facet 2.9	toelatingsvoorwaarden	voldoende

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

De visitatiecommissie maakt een positieve afweging en stelt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. Op basis van de ter beschikking gestelde documenten en de gesprekken tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie kunnen vaststellen dat beoordeling en toetsing speerpunten zijn in het actieplan van de opleiding, wat aanduidt dat dit als een probleempunt is gedetecteerd. Op basis van de gesprekken heeft de commissie kunnen vaststellen dat toetsbeleid vanuit de hogeschool als een prioriteit wordt beschouwd. De opleiding zal vanuit de hogeschooldiensten ondersteuning krijgen bij de verbetering van het evaluatiesysteem. De commissie waardeert ook de duidelijke intentie van de opleiding om het pass/failsysteem te vervangen door een generiek beoordelingskader. De commissie verleent op basis van deze elementen haar vertrouwen aan de opleiding om de vastgestelde tekortkomingen op korte tot middellange termijn te kunnen aanpakken.

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 contouren van het personeelsbeleid binnen de opleiding Intercultureel management worden grotendeels bepaald door het personeelsbeleid van de hogeschool Lessius Mechelen. Concreet betekent dit dat de hogeschool het beleidskader bepaalt op vlak van aanstellingen, benoemingen, evaluatieprocedures en overleg met advies- en overlegorganen. De precieze personeelsomkadering voor de opleiding wordt echter bepaald op het niveau van het expertisecentrum CIMIC. Dit laat toe in te spelen op specifieke noden van de opleiding. Zo vergt onder meer de organisatie in avond- en weekendonderwijs een aangepaste en voldoende flexibele invulling van het personeelsbeleid. Het personeelsbestand van CIMIC bestaat uit een diensthoofd-opleidingscoördinator, een stafmedewerker opleidingen en een zestal stafmedewerkers van het expertisecentrum die als modulebegeleider, lesgever, coach of trainer worden ingeschakeld.

De modulebegeleiders vormen op vlak van personeelsinzet een cruciale spil in de opleiding. In totaal zijn er binnen de opleiding drie modulebegeleiders aan de slag die tevens CIMIC-stafmedewerker zijn (samen verantwoordelijk voor zes modules) en zeven externe modulebegeleiders – experts uit het werkveld – die soms worden gerekruteerd uit eigen alumni van de opleiding. Deze laatste groep begeleidt in totaal eveneens zes modules. Alle begeleiders dienen te beschikken over deskundigheid inzake begeleiding en regio en/of themaspecifieke expertise. Het is de commissie opgevallen dat zowel van interne CIMIC-begeleiders als van externe modulebegeleiders belangrijke inspanningen worden verwacht. Zij wonen alle lessen van hun module bij, treden in overleg met de gastsprekers en leiden hen in, begeleiden de studenten gedurende de hele module – inclusief de groepsopdracht – en zijn verantwoordelijk voor de verwerkingsavond. Studenten en alumni hebben tijdens de gesprekken blijk gegeven van hun waardering voor de grote inzet van de modulebegeleiders. De commissie sluit zich bij deze waardering geheel aan, maar stelt vragen bij de houdbaarheid van een situatie waarin de modulebegeleiders zich voor een groot stuk vrijwillig inzetten voor de opleiding. Voor de interne CIMIC-modulebegeleiders is voor deze begeleiding een beperkt percentage van hun opdracht hieraan toegekend. Externe modulebegeleiders nemen hun taak op in ruil voor een kleine financiële vergoeding. In beide gevallen overstijgen de gevraagde inspanningen volgens de commissie de opdrachtoomschrijving (van de interne medewerkers) of de toegekende vergoedingen (van de externe medewerkers). De commissie meent dat het haast vrijwillige karakter van de taak als modulebegeleider nadelige gevolgen heeft voor de ontwikkeling van een professioneel beleid in de opleiding, didactische bijscholing en voor de kwaliteitsbewaking. Het feit dat alle modulebegeleiders de colleges van hun module bijwonen zorgt er volgens de commissie voor dat er inherent wel mogelijkheden zijn om tot een goed overleg te komen in de groep van modulebegeleiders over de gehele opleiding. Deze mogelijkheden blijven volgens haar tot nog toe onderbenut, net omwille van de krappe omkadering. Zoals reeds beargumenteerd onder facet 2.3, is het volgens de commissie nochtans cruciaal te komen tot een betere

samenspraak tussen de modulebegeleiders. Het is volgens haar wenselijk dat deze groep een gedragen opleidingsvisie uitwerkt. Dit hoeft volgens de commissie niet in tegenspraak te staan met een diverse groep van modulebegeleiders die uiteenlopende expertises en invalshoeken bij de studenten kunnen overbrengen.

De commissie is tot de vaststelling gekomen dat het voeren van een degelijk personeelsbeleid binnen CIMIC ook wordt belemmerd door de financiële onderbouwing van het expertisecentrum. De grootste bron van inkomsten voor CIMIC zijn tijdelijke projectgelden voor onderzoek of kortlopende contracten in de dienstverlening. Bovendien werd de opleiding enige tijd geconfronteerd met een besparing op de omkadering van de administratieve ondersteuning van de opleiding, terwijl het aantal studenten toenam en er ook omkadering moest worden voorzien voor het aanbod van verschillende modules als postgraduaatsprogramma's. Hoewel studenten uit de bachelor-na-bacheloropleiding sinds 2009 voor de helft van de studiepunten financieerbaar zijn, is de toekenning van middelen uit de enveloppefinanciering voor de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management nog niet formeel geregeld op hogeschoolniveau. Dit alles maakt de omkadering van de opleiding volgens de commissie precair.

In relatie tot het personeelsbeleid, raadt de commissie verder aan meer aandacht te besteden aan het voeren van functionerings- en evaluatiegesprekken. Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat dergelijke gesprekken niet op regelmatige basis plaatsvinden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan de houdbaarheid van het haast vrijwillige engagement van modulebegeleiders, en de gevolgen ervan voor de gehele opleidingsvisie, te bewaken en aan te pakken.
- De commissie raadt aan op regelmatige basis functionerings- en evaluatiegesprekken uit te voeren.

Facet 3.2 Eisen professionele gerichtheid

Beoordelingscriterium:

- het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroeps- of kunstpraktijk.
- bij de daartoe in aanmerking komende opleidingen dient daarenboven voldoende personeel te beschikken over kennis en inzicht in de desbetreffende beroeps- of kunstpraktijk.

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

Het onderwijs in de opleiding wordt bijna uitsluitend door externe gastsprekers verzorgd. In het academiejaar 2010-2011 doet de opleiding beroep op in totaal 180 gastdocenten; het voorgaande academiejaar waren er dat 120. Het werken met gastdocenten biedt volgens de opleiding het belangrijke voordeel dat specifieke expertise kan worden gezocht daar waar ze zich bevindt. Voor de selectie van externe gastdocenten werkt de opleiding vooral via haar contacten in een breed netwerk en in talrijke vakgebieden. Een belangrijk aandeel van gastdocenten blijft stabiel over de jaren heen, maar er is volgens de opleiding ook ruimte voor uitbreiding en verandering in het gastdocentenkorps. Uit de informatie voorzien in het zelfevaluatierapport blijkt dat 55% van de gastdocenten uit een specifiek beroepenveld komen (vb. NGO's, media, overheid, social profit, ondernemingen...) met een specifieke expertise op vlak van interculturaliteit, 33,5% uit de

academische wereld en 11,5% van de gastdocenten ervaringsdeskundigen zijn. De studenten waarderen in grote mate de diversiteit van gastdocenten met uiteenlopende achtergronden. Ook de commissie meent dat de opleiding beroep doet op een kwalitatieve groep van gastdocenten, die vaak gereputeerde experts zijn in hun vakgebied. De commissie is er tijdens de gesprekken van overtuigd dat het grote aantal gastdocenten de studenten een belangrijke meerwaarde biedt. De commissie zou dit specifieke kenmerk dan ook omschrijven als een kernkwaliteit van de opleiding.

Sommige gastdocenten worden internationaal gerekruteerd. Kennis van het Nederlands is hierbij wel een factor waarmee rekening moet worden gehouden. De ervaring van de opleiding leert immers dat het aantal Frans- en Engelstalige gastcolleges niet te hoog mag zijn omdat een deel van het studentenkorps hier moeilijkheden mee ervaart. Een internationale dimensie in het docentenkorps krijgt verder ook vorm via een bilateraal samenwerkingsakkoord met het National College of the Arts (Lahore, Pakistan) dat docentenuitwisseling omvat en via de participatie van CIMIC-medewerkers aan Europese projecten en aan internationale conferenties.

De CIMIC-modulebegeleiders werken samen met de gastdocenten, maar zijn vaak ook zelf actief in onderzoek en/of dienstverlening van het expertisecentrum dat aansluit bij de inhoud van de modules die zij begeleiden. Zij worden aangemoedigd om vaktechnische bijscholing te volgen en deel te nemen aan binnen- en buitenlandse congressen. Voor de externe modulebegeleiders geldt dat zij hun werklevenservaring kunnen benutten in de onderwijsbegeleiding van de modules die zij opvolgen.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 3.3 Kwantiteit personeel

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: onvoldoende

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

De commissie toont zich bezorgd over de erg beperkte kernstaf waaruit de opleiding bestaat. De huidige verhouding tussen kernstaf en gastdocenten houdt volgens haar risico's in voor continuïteit en consistentie van de opleiding. In totaal zijn 0,15 VTE voorzien voor algemene coördinatie, 0,6 VTE voor stafmedewerkers ter ondersteuning van de opleiding en 0,62 VTE voor modulebegeleiding. De inzet van gastdocenten komt in totaal overeen met 822 lessen ofwel 1,58 VTE onderwijsopdrachten. Dit resulteert in een student/stafratio van 22,73 en een student/docentratio van 31,82. Indien rekening wordt gehouden met de postgraduaatstudenten, stijgen deze ratio's tot respectievelijk 45,45 en 32,46. Deze omkadering is volgens de commissie te beperkt om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen. Vanaf begin 2011 is er een gefaseerde bijkomende personeelsinzet voorzien, maar deze is volgens de commissie nog te beperkt om de situatie substantieel te verbeteren. Mits enige creativiteit en vertrekkend vanuit haar kerndoelen, is er volgens de commissie wel enige ruimte voor het leggen van prioriteiten. Een voorbeeld daarvan kan de reductie van het aantal intakegesprekken zijn.

De gemiddelde leeftijd van het personeel bedraagt 41 jaar, met een variatie van 26 tot 57.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan de kernstaf van de opleiding uit te breiden met het oog op de continuïteit en consistentie van de opleiding.

Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: [voldoende](#)

Op basis van de oordelen over:

facet 3.1	kwaliteit personeel	voldoende
facet 3.2	eisen professionele gerichtheid	goed
facet 3.3	kwantiteit personeel	onvoldoende

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

De visitatiecommissie maakt een positieve afweging en stelt dat de opleiding voldoende potentieel heeft om de vastgestelde tekortkomingen te verhelpen. De commissie heeft tijdens het bezoek een erg sterk gemotiveerd korps ontmoet, dat ondanks de beperkte ruimte voor haar onderwijstaken, een groot engagement toont ten aanzien van de opleiding en haar studenten. De beperkte mankracht waarover de opleiding beschikt, doet haar inboeten aan ruimte voor onderlinge afstemming en het uitwerken van een gedragen visie. Met het huidige beschikbare personeelsbestand kan er echter nipt kwalitatief onderwijs worden afgeleverd, maar eerder dankzij de inzet en begeestering van de gehele groep van interne en externe modulebegeleiders en CIMIC-medewerkers dan omwille van het aantal kernstafleden.

ONDERWERP 4 VOORZIENINGEN

Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Sinds juni 2010 is de opleiding gevestigd op de campus Kruidtuin, waar alle lessen plaatsvinden. De campus is goed bereikbaar met het openbaar vervoer en beschikt ook over parkeergelegenheid. De commissie heeft tijdens haar rondgang kunnen vaststellen dat de lokalen een schoolse aanblik geven, maar wel voorzien zijn van het nodige didactische materiaal, zoals computers, beamers en overheadprojectoren.

De medewerkers van CIMIC zijn op dezelfde campus gehuisvest. Bij het bezoek aan de CIMIC-kantoren heeft de commissie vastgesteld dat de staf krap en slecht behuisd is. Het gaat om een klassiek schoolgebouw dat gedeeltelijk werd omgevormd tot kantoorruimtes voor de medewerkers, maar deze lokalen zijn nog niet genoeg aangepast aan de noden van het expertisecentrum. Naar aanleiding van de fusie tussen Lessius Mechelen en Lessius Antwerpen is beslist dat de hogeschool wenst te investeren in de infrastructuur van CIMIC. In twee fases zal de komende jaren geïnvesteerd worden in de verfraaiing van het gebouw.

Studenten van de opleiding Intercultureel management kunnen gebruik maken van de bibliotheek van Lessius Mechelen, maar doen dit naar verluidt weinig. De openingsuren van de bibliotheek zijn niet erg ruim voor werkstudenten, met opening tot 18u30 op één weekdag per week en op zaterdagvoormiddagen. De studenten krijgen bij de start van het academiejaar geen rondleiding in de bibliotheek of andere informatie rond bibliotheek- of databankgebruik. Volgens de commissie is het belangrijk om studenten beter en uitdrukkelijker te informeren over de faciliteiten die de bibliotheek ter beschikking stelt, zoals de uitleendiensten, de netwerkbibliotheek van alle instellingen aangesloten bij de Associatie K.U.Leuven, de virtuele bibliotheek en het zelfstudiecentrum (online handleidingen en workshops). Daarbij moet volgens haar in het bijzonder aandacht uitgaan naar betere communicatie over de mogelijkheden van de elektronische databanken die de bibliotheek ter beschikking stelt. Op die manier kunnen studenten actiever worden aangemoedigd om hier gebruik van te maken, vooral voor het werken aan literatuur- en groepsopdrachten aangezien de drempel voor fysieke ontleningen in de bibliotheek hoog blijft omwille van de beperkte openingsuren. De opleiding formuleert dit eveneens zelf als een actiepoint in haar zelfevaluatierapport.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan de studenten duidelijk te informeren over de mogelijkheden die de bibliotheekinfrastructuur hen biedt, in het bijzonder de elektronische databanken.

Facet 4.2 Studiebegeleiding

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Op basis van het zelfevaluatierapport en de gesprekken komt de commissie tot het besluit dat de studiebegeleiding in de opleiding Intercultureel management in alle fasen van de studieloopbaan is voorzien, maar eerder informeel verloopt. Kenmerkend voor de opleiding is volgens de commissie alleszins dat de student sterk centraal wordt geplaatst. De opleiding levert volgens de commissie inspanningen om in studiebegeleiding te voorzien die aansluit bij de behoeften van het specifieke studentenprofiel, hoofdzakelijk werkstudenten. Ook administratieve aspecten worden op een studentvriendelijke manier afgehandeld door aan het begin van het academiejaar 's avonds extra aanwezigheid te voorzien van de studentenadministratie

De huidige studentengemeenschap en de afgestudeerden spelen een centrale rol als informatiekanal naar nieuwe kandidaat-studenten. Uit de intakegesprekken die de opleiding met alle kandidaat-instromers voert (zie ook facet 2.9), blijkt dat de meeste studenten de weg naar de opleiding Intercultureel management vinden via alumni. Verder wordt de opleiding ook bekend gemaakt via de CIMIC-dienstverlening en door deelname aan infodagen van de hogeschool en specifieke infobeurzen van de Associatie K.U.Leuven.

Een eerste kennismaking met de opleiding vindt plaats tijdens de verkennende intakegesprekken. Wie zich vervolgens inschrijft, overlegt zijn traject met de opleidingsverantwoordelijke in functie van belangstelling, expertise en eventuele spreiding van de modules. Dit gebeurt niet met alle studenten in een persoonlijk gesprek, maar wordt in sommige gevallen enkel via mail besproken. De administratieve afhandeling van individuele trajecten betekent een vrij zware belasting voor de opleiding, gezien de toename van het aantal studenten in de postgraduaatsprogramma's en de gelijktijdige afname van administratieve ondersteuning. Voor alle advies in verband met keuze- en spreidingsmogelijkheden in het programma is de stafmedewerker van de opleiding gedurende het hele traject het aanspreekpunt.

Doorheen het academiejaar zijn de modulebegeleiders verantwoordelijk voor de inhoudelijke studiebegeleiding. Alle belangrijke informatie in verband met de opleidingsonderdelen vinden de studenten terug in de studiegids, die de specifieke verwachtingen ten aanzien van de studenten omschrijft. Ook op het elektronische leerplatform Toledo kunnen de studenten terecht op de digitale valven. Daarnaast zijn negen momenten voor trajectbegeleiding voorzien gedurende de gehele opleiding. Hierbij ligt de focus op de evaluatie van individuele en groepsdynamische processen en de begeleiding ervan. Het portfolio (zie facet 2.6) is daarbij de gehanteerde leidraad. Tijdens de gesprekken ervoer de commissie dat aan de studiebegeleiding in de opleiding een interactieve 'learning community'-gedachte ten grondslag ligt. Werkvormen en begeleiding zijn zodanig opgezet dat studenten van elkaar kunnen leren. Hoewel de commissie dit ten zeerste kan waarderen, wijst zij er ook op dat de randvoorwaarden – zowel qua middelen als personeelsinzet – om deze gedachte volledig te vertalen beperkt zijn.

Met problemen kunnen de studenten zich steeds wenden tot de stafmedewerkers van de opleiding. De commissie wenst in dit verband op te merken dat de ombudsfunctie volgens haar niet door een onafhankelijk persoon wordt waargenomen. De ombudsman is op het ogenblik van het visitatiebezoek een persoon die dicht bij de opleiding en de studenten staat en zelf verantwoordelijkheid draagt voor verschillende modules als begeleider. Dit heeft volgens de opleiding hoofdzakelijk praktische redenen: de ombudsman dient aanwezig te zijn op het ogenblik dat studenten er zijn, wat avonden en weekends impliceert. Op de hogeschooldiensten kan hiervoor geen beroep worden gedaan, aangezien zij volledig op dagonderwijs zijn gericht. Wie een probleem niet met de ombudsman wenst te spreken, kan zich wenden tot dienst Sociale voorzieningen (STUVO). De commissie raadt aan na te gaan of betere oplossingen voor deze situatie mogelijk zijn, aangezien het principe van de neutraliteit van de ombudsfunctie moet worden gerespecteerd.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt aan de ombudsfunctie te laten waarnemen door een van de opleiding onafhankelijk persoon en ze duidelijk te onderscheiden van een begeleidingsfunctie.

Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1	materiële voorzieningen	voldoende
facet 4.2	studiebegeleiding	voldoende

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

ONDERWERP 5 INTERNE KWALITEITSZORG

Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De dertien strategische doelen van de hogeschool vormen de basis voor de vierjaarlijkse analyse van de opleiding. Die analyse is het vertrekpunt voor het opleidingsplan, dat als het kwaliteitsplan kan worden beschouwd en plannen voor onderwijsverbetering en -ontwikkeling omvat. Op hogeschoolniveau zijn verder verschillende meetinstrumenten ontwikkeld, waaronder een tevredenheidsenquête, alumnibevinging en studentenbevinging over de opleidingsonderdelen. Het streefdoel dat de hogeschool daarbij vooropstelt is een minimum tevredenheidspercentage van 70% (d.i. totaal van de scores 'eerder goed', 'goed', 'zeer goed') op elk item. Resultaten onder deze drempel moeten leiden tot verbeteringsacties.

De bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management hanteert op het ogenblik van het visitatiebezoek de volgende uitgangspunten voor het kwaliteitszorgbeleid:

- het opleidingsplan 2007-2011 dat de prioritaire werkpunten omvat die zijn gedefinieerd op basis van een SWOT-analyse van de opleiding door de opleidingsraad en het CIMIC-team;
- de resultaten van de evaluatie van opleidingsonderdelen door studenten: sinds het academiejaar 1999-2000 worden studenten aan het einde van elk opleidingsonderdeel gevraagd een evaluatieformulier in te vullen. Daarmee evalueren ze de kwaliteit van de verschillende (gast) lessen, het cursusmateriaal en de modulebegeleiding. Er wordt zowel kwantitatief gescoord (met een score van 1 tot 6) als kwalitatief. De resultaten worden gesynthetiseerd en specifieke aspecten die minder goed scoorden, worden besproken met modulebegeleiders en/of studenten.
- de alumnibevinging 2009/2010, waaraan 102 alumni deelnamen en vragen beantwoordden met betrekking tot de professionele betekenis en inhoud van de opleiding, de verworven competenties, de verwachtingen bij de aanvang en de sterke en zwakke punten van de opleiding.
- de jaarlijkse SWOT-analyse die in samenwerking met de bijna-afgestudeerden wordt opge maakt tijdens het slotverwerkingsweekend.
- de relevante informatie over de opleiding die wordt gedistilleerd uit de persoonlijke verwerkingsverslagen van studenten. Sinds de voorbije drie academiejaren gebeurt deze oefening systematisch.

De commissie waardeert de diverse informatiebronnen die de opleiding ter beschikking heeft om haar evaluatiesysteem te stofferen. Tijdens de gesprekken heeft zij ook kunnen vaststellen dat de evaluatie van de kwaliteit van de opleiding ook voor een belangrijk deel informeel plaatsvindt door het nauwe contact van studenten en modulebegeleiders. De opleiding maakt volgens de commissie goed gebruik van het relatief kleinschalige karakter van de opleiding om feedback te verzamelen. Dit betekent echter niet dat het belang van een gestructureerd en voldoende formeel georganiseerd kwaliteitszorgsysteem uit het oog mag worden verloren.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan het kwaliteitszorgsysteem verder te formaliseren en te structureren.

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 meent dat de opleiding voldoende inspanningen levert om verbeteringen aan te brengen waar nodig. Volgens de opleidingsverantwoordelijken zijn studentenevaluaties de belangrijkste inspiratiebron voor aanpassingen aan het programma en de organisatie van de opleiding. Alumni en studenten getuigen tijdens de gesprekken dat zij ervaren dat naar hen wordt geluisterd en dat aanpassingen worden doorgevoerd op basis van hun suggesties. Tijdens de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken kwam ook aan bod dat de opleiding doelbewust 'ownership' bij de studenten tracht te creëren, door hen bijvoorbeeld te betrekken bij het aanbrengen van nieuwe gastsprekers. De commissie kan dit waarderen.

Het zelfevaluatie-rapport omschrijft een aantal verbeteringsacties op vlak van het curriculum, de feedback aan studenten bij hun opdrachten en verbeteringen op vlak van de organisatie van de opleiding. Het aanvullende document dat de commissie kort voor het visitatiebezoek ontving, bakent drie belangrijke actiepunten af: de implementatie van een verbeterd evaluatie- en feedbacksysteem voor de hele opleiding, de opwaardering van de bachelor-na-bachelorproef en de implementatie en verdere uitwerking van het portfolio. Deze en andere verbeteringsacties zijn op een tijdslijn geplaatst. De commissie waardeert dat een duidelijke bezorgdheid om kwaliteitsverbetering aanwezig is in de opleiding. De toevoeging van een extra staf lid in het opleidings-team acht de commissie zeker nuttig en nodig om werk te maken van deze actiepunten. Op het ogenblik van het visitatiebezoek was reeds merkbaar dat de extra mankracht die recent werd toegevoegd reeds tot verhoogde inspanningen op het vlak van deze verbeterpunten heeft geleid.

Desondanks heeft de commissie ook een aantal aanbevelingen met betrekking tot de manier waarop de opleiding verbeteringsmaatregelen neemt. Ten eerste heeft de commissie tijdens de gesprekken opgemerkt dat er niet steeds gedeelde visies leven over bepaalde verbeteringspunten. Dit was bijvoorbeeld duidelijk merkbaar in de verschillende opvattingen over de eindwerken: hoewel de opleidingsverantwoordelijken dit duidelijk als een verbeterpunt aanduiden, zien sommige modulebegeleiders/docenten geen problemen. De commissie meent dat formeler overleg en betere communicatie tussen de verschillende betrokkenen noodzakelijk is om tot een gedeelde visie over verbeterpunten te komen. Ten tweede beveelt de commissie aan een sterkere beleidskracht en visie met betrekking tot verbeteringsmaatregelen te tonen. Tijdens de gesprekken werd herhaaldelijk ingegaan op de organische groei en verandering van de opleiding. De commissie meent dat de opleiding er nog te veel van uitgaat dat verandering noodzakelijkerwijze een traag proces is.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan gedeelde visies met betrekking tot prioritaire verbeterpunten tot stand te brengen door een formeler overleg en betere communicatie tussen de verschillende betrokkenen.
- De commissie meent dat de opleiding meer beleidskracht en visie met betrekking tot verbeteringsmaatregelen mag tonen en verandering actief dient te bewerkstelligen.

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: **onvoldoende**

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

De commissie meent dat de opleiding meer inspanningen zou moeten leveren om een brede betrokkenheid bij de interne kwaliteitszorg van de opleiding tot stand te brengen, in het bijzonder in het brede afnemende beroepenveld en bij de eigen modulebegeleiders en docenten.

Wat vooreerst de rol van de medewerkers betreft, is de commissie tot de vaststelling gekomen dat het overleg vooral op informele basis plaatsvindt. Hoewel dit op zichzelf geen probleem hoeft te vormen, heeft de commissie de indruk dat het meer systematische overleg beperkt blijft tot de interne CIMIC-medewerkers. De externe modulebegeleiders zijn vertegenwoordigd in de opleidingsraad, maar de lage vergaderfrequentie (twee maal per academiejaar) laat volgens de commissie geen sterke betrokkenheid en brede gedragenheid van prioriteiten toe. Het geringe onderlinge overleg tussen de externe modulebegeleiders en hun beperkte betrokkenheid bij het geheel van de opleiding is volgens de commissie te verklaren door hun haast vrijwillige engagement voor de opleiding (zie *onderwerp 3*). De commissie begrijpt dat het in die omstandigheden voor hen niet evident is om mee in een systematisch overlegproces te stappen om de gehele kwaliteit van de opleiding te bewaken. Tekenend hiervoor is volgens de commissie dat geen van de docenten mee heeft geschreven aan het zelfevaluatierapport. Sommige modulebegeleiders hadden het zelfevaluatierapport gelezen.

Ten tweede meent de commissie dat het beroepenveld te weinig formeel bij de kwaliteitszorg van de opleiding wordt betrokken. De opleiding lijkt uit te gaan van een quasi 'automatische' betrokkenheid van het werkveld omwille van de maatschappelijke dienstverlening van het expertisecentrum CIMIC enerzijds en de aard en samenstelling van het studenten- en docentenpubliek anderzijds. De commissie gelooft echter dat een formalisering van de betrokkenheid nodig is. Onder de huidige vorm is deze betrokkenheid immers sterk indirect, wat van een andere aard is dan een structurele bevraging in het brede beroepenveld. De commissie vraagt ook uitdrukkelijk aandacht te schenken aan een voldoende brede consultatie van het afnemende werkveld en vertegenwoordigers te zoeken in binnen- én buitenland en in een breed aantal sectoren. De commissie pleit ervoor vertegenwoordigers van het beroepenveld en de alumni van de opleiding duidelijk van elkaar te onderscheiden in de opleidingsraad, wat niet het geval was voor de groep werkveldvertegenwoordigers die de commissie tijdens het visitatiebezoek zag. Tijdens deze gesprekken pleitte deze groep overigens eveneens sterk voor een bredere bekendmaking, communicatie en profilering van de opleiding naar de buitenwereld.

Zoals reeds aangegeven in het facet 5.2, speelt de feedback van studenten een belangrijke rol bij de bepaling van verbeteringsacties. De studenten zijn echter niet vertegenwoordigd in de opleidingsraad, wat de commissie betreurt. Dit wordt niet als een noodzaak aanvoeld omdat studenten continu in een rechtstreekse dialoog met de opleidingsverantwoordelijken kunnen staan. De opleiding heeft de vertegenwoordiging van studenten ook zelf als een doelstelling voor de toekomst aangegeven.

De alumni van de opleiding blijven op verschillende manieren betrokken bij de opleiding: door de alumni-enquête zoals die werd afgenomen in 2010, door de inrichting van allerlei sociale activiteiten en door de rekrutering van alumni als medewerkers of externe modulebegeleider. In de actualisatie van het zelfevaluatierapport geeft de opleiding bovendien een aantal concrete plannen weer om de betrokkenheid van alumni nog te vergroten, onder meer door een (online lerend) netwerk van alumni op te zetten.

Samengevat beveelt de commissie aan werk te maken van een herziening en heropstart van de opleidingsraad, zowel qua samenstelling als qua takenpakket. Tijdens de gesprekken heeft de commissie kunnen vaststellen dat studenten, alumni en beroepenveld erg gemotiveerd zijn om in de vorm van een opleidingsraad een rol te spelen bij de afstemming tussen de eisen omtrent inhoud en vormgeving van de opleiding enerzijds en de verwachtingen van het beroepenveld anderzijds. De commissie beveelt dan ook deze opportuniteit met beide handen aan te grijpen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie pleit voor een voldoende brede en van de opleiding onafhankelijke vertegenwoordiging van het afnemende beroepenveld in de opleidingsraad.
- De opleidingsraad dient volgens de commissie te worden heropgestart en herzien, zowel qua samenstelling als qua takenpakket.

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	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 stelt dat remediëring op vlak van de opleidingsraad op relatief korte termijn kan worden aangepakt. De sterkere betrokkenheid van het beroepenveld is reeds opgenomen in het actieplan van de opleiding. De commissie verleent haar vertrouwen op basis van deze bereidheid om dit knelpunt aan te pakken, de aanwezigheid van een kwaliteitszorgsysteem en de inspanningen die de opleiding levert om waar nodig verbeteringsmaatregelen uit te werken.

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 vastgesteld dat de opleiding op hoge tevredenheid van studenten en alumni kan rekenen. De alumnibevinging van 2010 toonde aan dat 81,3% van de bevroegde alumni de opleiding een meerwaarde vindt voor de huidige job. De alumni geven aan dat zij de verworven kennis en competenties verder inzetten in hun professionele leven. De belangrijkste verworven competenties zijn volgens hen de inzichten in andere culturen en religies, de meer open houding en het reflectievermogen dat de opleiding hen bijbracht. Ook de kwaliteit van de gastdocenten, de brede integratie van invalshoeken, thema's en vakdomeinen en de groepsdynamiek tussen de studenten kunnen op veel waardering rekenen. De belangrijkste verbeteringspunten die daar volgens de alumni tegenover staan zijn de organisatie en administratie van de opleiding, de beperkte sturing bij groepswerken en het gebrek aan feedback, de mate van structuur en samenhang tussen de opleidingsonderdelen en de mate van aandacht voor concrete praktische handvaten in de opleiding.

Tijdens de gesprekken met de commissie toonden de studenten zich erg begeistert en enthousiast over de opleiding. De motivatie om in de intensieve opleiding te investeren is vaak gegroeid vanuit persoonlijke én professionele overwegingen. Hoewel de studentengroep een sterk verschillende achtergrond kent qua vooropleiding en professionele bezigheden, stellen alle studenten waarmee de commissie sprak dat de opleiding aan hun verwachtingen voldeed.

Studenten en alumni zijn tewerkgesteld in diverse sectoren. Zij zijn werkzaam in het onderwijs (centra voor leerlingenbegeleiding, gelijkheidsbeleid in scholen, onthaalonderwijs), de internationale ontwikkelingssamenwerking (projectenbeheer in NGO's, gezondheidszorg en sociaal werk (asielcentra, integratiecentra, opvangcentra, OCMW's, justitie, mutualiteit en ziekenhuizen) en intercultureel management over sectoren heen. Cijfers van de academiejaren 2009-2010 en 2010-2011 tonen een concentratie van studenten in de social profit sector (26,2%), de privé-sector (19,1%), de overheid (12,8%) en het onderwijs (11,3%). De vertegenwoordigers van het beroepenveld hebben tijdens het gesprek met de commissie de maatschappelijke meerwaarde van de opleiding sterk beklemtoond. De commissie meent dat de kwaliteit van de opleiding zou kunnen worden verbeterd door de opleiding meer toe te spitsen op praktische handvaten om in deze verschillende sectoren en beroepen om te gaan met interculturaliteit. Dit pleidooi hoorde de commissie ook bij de werkveldvertegenwoordigers waar ze mee sprak en bij studenten en alumni (cfr. *supra*).

De resultaten op vlak van internationalisering tonen aan dat internationale mobiliteit van de studenten hoofdzakelijk plaatsvindt in het kader van een buitenlandse inleefstage: tussen 2006 en 2010 koos 69% van de studenten hier voor.

Volgens de commissie verdient de kwaliteit van de eindwerken en stageverslagen bijzondere aandacht. Zoals toegelicht in facet 2.2, duwt de opdracht volgens de commissie de studenten nog te sterk in de richting van een persoonlijke reflectie en geen reflectie op de gevolgen op het maatschappelijke handelen. Bovendien heeft de commissie ook opgemerkt dat er weinig tot geen eenvormigheid qua stijl merkbaar is. De commissie heeft zich daarnaast ook sterk kritisch getoond over beoordeling en toetsing in de opleiding, die volgens haar te sterk is gericht op groepsprestaties. Zowel de kwaliteit van de eindwerken als het beoordelings- en toetsingssysteem heeft de opleiding als dringende verbeterpunten gedetecteerd. Voor de nabije toekomst zijn concrete verbeteringsacties op deze terreinen gepland.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan de kwaliteit van de opleiding verder te verhogen door de opleiding meer toe te spitsen op praktische handvaten om in verschillende sectoren en beroepen om te gaan met interculturaliteit.
- De commissie moedigt de opleiding ten zeerste aan om haar verbeterplannen met betrekking tot het afstudeerproject op korte termijn uit te voeren.

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 hanteert geen streefcijfers op het vlak van onderwijsrendement. Als richtlijn en streefdoel wordt vooropgesteld om alle studenten binnen een termijn van vier jaar na inschrijving het diploma te laten behalen, rekening houdend met het profiel en de noden van iedere student. Dit profiel vertegenwoordigt doorgaans een werkende, intrinsiek gemotiveerde en mature student. De opleiding levert inspanningen om het programma aan te passen aan de noden van individuele studenten. Het modeltraject van 60 studiepunten is daarbij geen absoluut referentiepunt.

Zoals vermeld in facet 2.9, haken heel wat mensen af na het intakegesprek, maar de uitval is minimaal eens een student met de opleiding is gestart. Indien afhaken gedurende de opleiding voorkomt, gebeurt dit meestal tussen het eerste en tweede programmajaar. De geringe uitval is volgens de commissie te verklaren door de hoge motivatie van de studenten enerzijds, maar ook door de geringe individuele toetsing anderzijds. Zoals ook werd aangeduid onder het facet 2.7, wijst de commissie er op dat 'meelifgedrag' niet uit te sluiten valt in het beoordelingssysteem dat de opleiding hanteert.

De gemiddelde studieduur van de opleiding bedraagt 2,8 jaar. Een minderheid van de studenten rondt de opleiding af binnen de voorziene twee jaar; gedurende de voorbije vijf academiejaren slaagde slechts 22% van de studenten daarin. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de extra tijd die studenten uittrekken voor hun inleefstage of afstudeerwerk. De verhouding van de opgenomen vs. behaalde studiepunten bedraagt over de afgelopen vijf academiejaren gemiddeld zo'n 80%, wat volgens de opleiding meer toe te schrijven is aan spreiding van de opleiding over de tijd dan aan lage slaagcijfers. Het komt voor dat werkstudenten bij de start van het academiejaar een te ambitieuze inschatting hebben gemaakt van wat ze tijdens het komende academiejaar aankunnen.

De commissie beveelt aan te trachten streefcijfers inzake rendement te formuleren, rekening houdend met de specifieke aard van een bachelor-na-bacheloropleiding. Dit kan volgens de commissie best gebeuren in overleg met de kwaliteit zorgverantwoordelijken op hogeschoolniveau en de andere bachelor-na-bacheloropleidingen binnen de hogeschool.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt aan rendementscijfers te formuleren die rekening houden met de specifieke aard van een bachelor-na-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.

GLBAAL 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 heeft het zelfevaluatie­rapport en de ter beschikking gestelde bijlagen ervaren als een nuttig vertrekpunt, dat echter een relatief algemeen beeld van de opleiding schetst. Een aantal elementen uit het zelfevaluatie­rapport, zoals onder meer de meermaals aangehaalde praktijkgerichtheid van de opleiding, werden weinig concreet gemaakt. Tijdens het bezoek werden op verzoek van de commissie vlot extra documenten of informatie aangeleverd.

Op basis van de oordelen over:

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

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

In haar reactie op het opleidingsrapport eerste terugmelding bezorgde de opleiding voor ieder facet een lijst van acties of verbeteringen die gepland of uitgevoerd werden na het bezoek. De aanbevelingen van de commissie werden vertaald in een gewijzigd opleidingsprogramma voor het academiejaar 2011-2012 en in het opleidingsplan 2012-2017.

OVERZICHTSTABEL VAN DE OORDELEN³

De oordelen zijn van toepassing voor:

Lessius Mechelen

bachelor-na-bacheloropleiding in het Intercultureel management

Lessius Mechelen		
Onderwerp 1	Doelstellingen van de opleiding	V
Facet 1.1	Niveau en oriëntatie	V
Facet 1.2	Domeinspecifieke eisen	V
Onderwerp 2	Programma	V
Facet 2.1	Relatie doelstelling en inhoud	V
Facet 2.2	Eisen professionele gerichtheid	V
Facet 2.3	Samenhang	V
Facet 2.4	Studieomvang	OK
Facet 2.5	Studietijd	V
Facet 2.6	Afstemming vormgeving en inhoud	V
Facet 2.7	Beoordeling en toetsing	O
Facet 2.8	Masterproef	NVT
Facet 2.9	Toelatingsvoorwaarden	V
Onderwerp 3	Inzet van personeel	V
Facet 3.1	Kwaliteit personeel	V
Facet 3.2	Eisen professionele gerichtheid	G
Facet 3.3	Kwantiteit personeel	O
Onderwerp 4	Voorzieningen	V
Facet 4.1	Materiële voorzieningen	V
Facet 4.2	Studiebegeleiding	V
Onderwerp 5	Interne kwaliteitszorg	V
Facet 5.1	Evaluatie resultaten	V
Facet 5.2	Maatregelen tot verbetering	V
Facet 5.3	Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepsveld	O
Onderwerp 6	Resultaten	V
Facet 6.1	Gerealiseerd niveau	V
Facet 6.2	Onderwijsrendement	V

³ Indien in de tabel één enkel oordeel vermeld staat, dan geldt dit oordeel voor alle afstudeerrichtingen, locaties en varianten die vermeld staan bij de betreffende opleiding. Indien één of meer afstudeerrichtingen/locaties/varianten een verschillende beoordeling hebben gekregen, dan zijn al deze oordelen opgenomen in de tabel.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Curriculum Vitae van de commissieleden

Naima Charkaoui

is sinds 2001 coördinator/directeur van het Minderhedenforum, een koepel waarbij zevenhonderd organisaties van etnisch-culturele minderheden aangesloten zijn en die fungeert als spreekbuis van de minderheden op Vlaams niveau. In die functie is zij verantwoordelijk voor de algemene coördinatie, interne en externe communicatie, belangenbehartiging en vertegenwoordiging. Ze studeerde Politieke Wetenschappen aan de Universiteit Gent (1997-2001).

Arie de Ruijter

is decaan van de Faculteit Geesteswetenschappen en tevens hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Zijn belangrijkste onderzoeksinteresses zijn organisatiecultuur, multiculturaliteit, ontwikkelingssamenwerking en migratie. Over deze thema's heeft hij uitgebreid gepubliceerd. Hij heeft ervaring met visitaties in zowel Nederland als Vlaanderen.

Jan Pronk

studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij begon zijn carrière in 1964 als wetenschappelijk medewerker aan het Nederlands Economisch Instituut (Rotterdam). Van 1978 tot 1980 was hij Hoogleraar theorie en praktijk van internationale ontwikkeling aan het Institute of Social Studies, 's Gravenhage. Van 1973 tot 1977 en van 1989 tot 1994 was hij Nederlands minister voor Ontwikkelingssamenwerking. Sinds 2002 tot op heden is hij Hoogleraar theorie en praktijk van internationale ontwikkeling aan het Institute of Social Studies, 's Gravenhage, met een onderbreking tussen 2004-2006 toen hij als VN-gezant in Soedan werd benoemd.

Tess Uytterhoeven

behaalde in 2010-2011 het diploma Master of Cultures & Development Studies aan de K.U.Leuven. Ze behaalde in 2007 het diploma 'Licence en langues et littératures modernes, spécialisation anglais – espagnol' aan de Université Libre de Bruxelles (ULB) en ging in die periode op Erasmus-uitwisseling naar Granada, Spanje. Sinds 2007 is ze werkzaam bij Woestijnvis NV als redacteur/reporter.

Hilde Van Keer

is doctor in de pedagogische wetenschappen en sinds 1997 verbonden aan de Universiteit Gent. Sinds oktober 2007 is zij docent en lid van de vakgroep onderwijskunde. Zij heeft een onderwijsopdracht voor de opleidingsonderdelen 'Coaching en begeleiding' en 'Vakdidactische Verkenningen' (master Pedagogische Wetenschappen, afstudeerrichting Pedagogiek en Onderwijskunde). Zij is co-promotor van het BOF-project 'De validering van sociaal-cognitieve verklaringmodellen voor de impact van peer tutoring op het (meta)cognitief functioneren' en co-promotor van het PISA 2009 project 'PISA 2009 in Flanders – Flemish trends in reading literacy'. Zij is reviewer voor internationale tijdschriften met peer review en is lid van de Opleidingsadviesraad Arteveldehogeschool Gent, Opleiding Bachelor in het onderwijs: Lager onderwijs.

BIJLAGE 2
Erkenningscommissie



**Erkenningscommissie Hoger
Onderwijs**

Koning Albert II-laan 15
1210 BRUSSEL

Tel. 02 553 98 47 - Fax 02 553 98 05

VLHORA
De heer Toon Martens
Voorzitter
Ravensteingalerij 27
1000 BRUSSEL

binnangelomen op	27 OKT. 2010
inschrijvingsnummer	001332
bestemming	
opvolging	ja / neen

uw bericht van
22 oktober 2010

uw kenmerk
AVE/ls/2010-

ons kenmerk
1F2B8G/JvM/bc

bijlagen
1

vragen naar / e-mail
Beatrijs Craps
Beatrijs.craps@ond.vlaanderen.be

telefoonnummer
02 553 98 47

Datum
25 oktober 2010

Betreft: Bekrchtiging samenstelling visitatiecommissie voor de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde

Mijnheer de voorzitter,

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs onderzoekt de aanvraag tot bekrchtiging van de samenstelling van de visitatiecommissie voor de volgende opleiding:

- bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde

In bijlage vindt u de beslissing die de Erkenningscommissie terzake trof.

Met de meeste hoogachting,

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 samenstelling van de visitatiecommissie voor de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

1. Algemeen

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs ontving op 22 oktober 2010 (elektronisch) vanwege de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) een aanvraag, gedateerd op 22 oktober 2010, tot bekrachtiging van de samenstelling van een visitatiecommissie ter beoordeling van de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, 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 is enkel de Katholieke Hogeschool Mechelen betrokken.

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.

Mevrouw Hilde Van Keer vermeldt op het curriculum vitae:

Arteveldehogeschool: 'Lid van de Opleidingsadviesraad Arteveldehogeschool Gent, opleiding Bachelor in het onderwijs: lager onderwijs - sinds 2005-2006'.

Deze hogeschool wordt gevisiteerd.

Vandaar dat de Erkenningscommissie van oordeel is dat de onafhankelijkheid op geen enkele wijze in het gedrang komt.

De Erkenningscommissie stelt vast dat er geen kandidaat-studentlid in de visitatiecommissie werd opgenomen.

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 studentlid te vinden en op te nemen in de visitatiecommissie.

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 met deelcommissies voor de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde:

De commissie is als volgt samengesteld:

Voorzitter

Jan Pronk,

Leden

Naïma Charkaoui, vakdeskundige

Arie De Ruijter, vakdeskundige

Hilde Van Keer, onderwijsdeskundige

Brussel, 25 oktober 2010

i.o. *Guus Bestuijs*

Namens de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs,
Prof. Dr. Jaap van Marle,
Voorzitter



**Erkenningscommissie Hoger
Onderwijs**

Koning Albert II-laan 15
1210 BRUSSEL

Tel. 02 553 98 99 Fax 02 553 98 95

VLHORA
De heer Toon Martens
Voorzitter
Ravensteingalerij 27
1000 BRUSSEL

aanvraagnummer	411201
inschrijvingsnummer	001031
bestemming	
opvolging	ja / nee

uw bericht van
9 december 2010

uw kenmerk
AVE/Is/2010-168

ons kenmerk
1F2B8G/JvM/bc

bijlagen
1

vragen naar / e-mail
Beatrijs Craps
Beatrijs.craps@ond.vlaanderen.be

telefoonnummer
02 553 98 99

Datum
22 december 2010

Betref: Bekrachtiging gewijzigde samenstelling visitatiecommissie voor de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde

Mijnheer de voorzitter,

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs onderzoekt de aanvraag tot bekrachtiging van de samenstelling van de visitatiecommissie voor de volgende opleiding:

- bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde

In bijlage vindt u de beslissing die de Erkenningscommissie terzake trof.

Met de meeste hoogachting,

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 bachelor-na- bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

1. Algemeen

De Erkenningscommissie Hoger Onderwijs ontving op 22 oktober 2010 (elektronisch) vanwege de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) een aanvraag, gedateerd op 22 oktober 2010, tot bekrachtiging van de samenstelling van een visitatiecommissie ter beoordeling van de bachelor-na- bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde.

Bij de visitatie van de opleiding is enkel de Lessius Hogeschool (vroeger Katholieke Hogeschool Mechelen) betrokken.

De Erkenningscommissie bekrachtigde op 25 oktober 2010 de samenstelling van deze visitatiecommissie.

2. Aanvraag wijziging samenstelling

Op december 2010 ontving de Erkenningscommissie een aanvraag tot wijziging van de samenstelling.

Het betreft de opname van een studentlid in de visitatiecommissie: mevrouw Tess Uytterhoeven, student aan de K.U.Leuven.

Het curriculum vitae en de ondertekende onafhankelijkheidsverklaring werden aan het dossier toegevoegd.

3. Bekrachtiging gewijzigde samenstelling

De Erkenningscommissie bekrachtigt de gewijzigde samenstelling van de visitatiecommissie met deelcommissies voor de bachelor-na-bacheloropleiding in het intercultureel management, studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde:

De commissie is als volgt samengesteld:

Voorzitter

Jan Pronk,

Leden

Naïma Charkaoui, vakdeskundige
Arie De Ruijter, vakdeskundige
Hilde Van Keer, onderwijsdeskundige

Tess Uytterhoeven, student

Brussel, 22 december 2010

c.v. Jaap van Marle

Namens de Erkenningscommissie Hoger Onderwijs,
Prof. Dr. Jaap van Marle,
Voorzitter

BIJLAGE 3

Onafhankelijkheidsverklaringen

onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw J.P. Prank

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:

.....

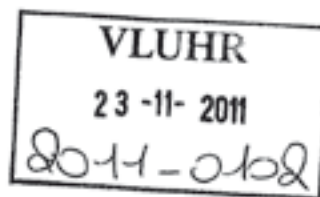
naam: Johannis Pieter Prank

datum: 7 juli 2010

handtekening:

J.P. Prank

binnengekomen op	12 JULI 2010
inschrijvingsnummer	000898
bestemming	
opvolging	ja / nee



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding intercultureel management

van de heer Pronk

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 onvereenigbaarheidsgrond(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: Johannes Pieter Pronk

datum: 22 november 2011

handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J.P. Pronk'. The signature is written over a large, textured grey area that serves as a background for the signature line.

onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw Prof. dr. A. de Ruijter

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 accreditere 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/hij~~ 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:

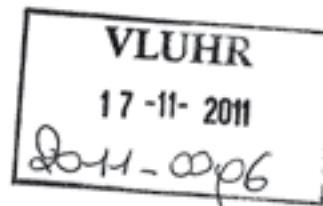
.....

naam: (prot. dr.) A. de Ruijter

datum: 18 sept. 2010

handtekening: [Handwritten Signature]

binnengekomen op	23 SEP. 2010
inschrijvingsnummer	001151
bestemming	
opvolging	ja / neen



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / ~~mevrouw~~ *prof. dr. A. de Ruijter*

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: *A. de Ruijter*

datum: *14 nov. 2011*

handtekening:



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw HILDE VAN KEER

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 accreditere 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: HILDE VAN KEER

datum: 22/09/2010

handtekening: 

binnengekomen op	27 SEP. 2010
inschrijvingsnummer	001165
bestemming	
opvolging	ja / nee

onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw

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.

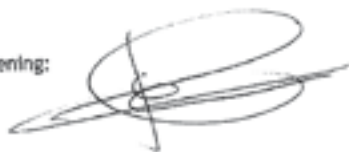
Ondergetekend commissielid verklaart op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk direct belang te hebben bij het bestaan van de opleiding(en) en de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te accrediteren opleiding(en). De deelname van het commissielid aan de visitatie van 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: HILDE VAN KEER

datum: 17/11/2011

handtekening:



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van mevrouw Naima Charkaoui

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/ 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/ 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/ verplicht het bestuursorgaan van VLIR en/of VLHORA hiervan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....

.....

.....

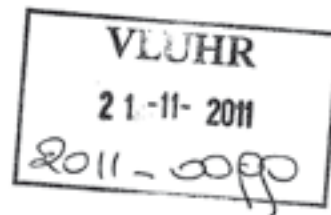
.....

naam: Naima Charkaoui

datum: 17/09/2010

handtekening: 

binnengekomen op	27 SEP. 2010
inschrijvingsnummer	001164
bestemming	
opvolging	ja / neen



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van / mevrouw **Nalma Charkaoui**

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: **Nalma Charkaoui**

datum: **7 november 2011**

handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Charkaoui', written over a horizontal line.



onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw Tess UYTTERHOEVEN

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 onderwijsvisaties 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: Tess UYTTERHOEVEN

datum: 19/11/2010

handtekening:

binnengekomen op	19 DEC. 2010
inschrijvingsnummer	001617
bestemming	
opvolging	ja / neen

onafhankelijkheidsverklaring

visitatie van de bachelor-na-bacheloropleiding Intercultureel management

van de heer / mevrouw

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: TESS VYTERHOEVEN

datum: 18/11/2011

handtekening:



BIJLAGE 4

Bezoekschema

dinsdag 26 april 2011

17.00 - 20.00 voorbereidende vergadering commissie

woensdag 27 april 2011

09.00 - 09.30 samenkomst in hogeschool en intern werkoverleg

09.30 - 10.00 gesprek met academisch beheer, departementshoofd en opleidingshoofd

10.00 - 11.00 gesprek met opleidingshoofd, stafmedewerkers opleiding en student betrokken bij het onderwijskundig overleg (bespreking referentiekader)

11.00 - 12.30 intern werkoverleg commissie en inzage werkdocumenten

12.30 - 13.30 lunch voor de commissie

13.30 - 15.00 intern werkoverleg commissie en inzage werkdocumenten

15.00 - 16.00 Gesprek met docenten en modulebegeleiders (max. 10 representatief samengesteld, inclusief de personen betrokken bij onderwijskundig en/of beleidsoverleg)

16.00 - 17.00 bezoek lokalen

17.00 - 18.00 gesprek met afgestudeerden (max. 10 uit de drie laatste afstudeerjaren, representatief samengesteld)

18.00 - 19.00 gesprek met studenten (max. 10 representatief samengesteld, inclusief de studentenvertegenwoordigers)

19.00 - 19.45 intern werkoverleg commissie

donderdag 28 april 2011

08.30 - 09.15	gesprek met kwaliteitsverantwoordelijke(n) en verantwoordelijke(n) onderwijsontwikkeling (van de opleiding, het departement en/of de hogeschool)
09.15 - 10.00	gesprek met verantwoordelijken onderzoek en dienstverlening en verantwoordelijken internationalisering
10.00 - 10.15	intern werkoverleg
10.15 - 11.00	gesprek met vertegenwoordigers werkveld (max. 10, gedifferentieerd samengesteld, personen die afgestudeerden in dienst hebben of fungeren als stagementoren of als begeleiders van bachelorproeven, en die niet ingeschakeld zijn in het programma)
11.00 - 11.45	gesprek met ombudsperso(o)n(en), verantwoordelijken studieadvies en -begeleiding, begeleiders stage- en/of bachelorproef (max. 10 representatief samengesteld)
11.45 - 12.15	gesprek met administratief-technisch personeel
12.15 - 12.30	intern werkoverleg en inzage werkdocumenten
12.30 - 13.15	lunch voor de commissie
13.15 - 14.15	gesprek met opleidingsverantwoordelijke en vrij spreekuur
14.15 - 17.00	voorbereiding mondelinge rapportering
17.00	mondelinge rapportering

BIJLAGE 5

Lijst van afkortingen en letterwoorden

CADES	[Master in] Cultures and Development Studies
CIMIC	Centrum voor Intercultureel Management en Internationale Communicatie
ECTS	European Credit Transfer System
EVC	elders verworven competenties
EVK	eerder verworven kwalificaties
IKZ	interne kwaliteitszorg
KHM	Katholieke Hogeschool Mechelen
NGO	niet-gouvernementele organisatie
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
PFO	persoonlijk portfolio
SOVO	Sociale Voorzieningen, bijvoorbeeld SOVOArte, de dienst voor sociale voorzieningen van de Artevelde Hogeschool
SWOT	letterwoord, duid op een system waarbij 'Strengths', 'Weaknesses', 'Opportunities' en 'Threats' in de organisatie worden geanalyseerd
VLHORA	Vlaamse Hogescholenraad
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VTE	voltijds equivalenten

Ravensteingalerij 27bus 3
B-1000 Brussel

T +32 (0)2 792 55 00
F +32 (0)2 211 41 99

www.vluhr.be
info@vlhora.be

