

ONDERWIJSVISITATIE

Bedrijfsmanagement – boek 1

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

V L H O R A

Vlaamse Hogescholenraad

11 september 2012

Hogeschool West-Vlaanderen

Algemene toelichting bij de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen

De opleiding Bedrijfsmanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen kent een lange voorgeschiedenis. In 1986 werden, naast de bestaande optie Accountancy-fiscaliteit, de opties Marketing en Logistiek management aangeboden in het toenmalige Rijksinstituut voor Hoger Onderwijs. In 1995 fuseerden zes autonome hogescholen tot Howest en werden ook de opties Financie- en verzekeringswezen en Rechtspraak aangeboden. Later verdween Rechtspraak en werd Accountancy-fiscaliteit toegevoegd als vierde afstudeerrichting binnen de opleiding Bedrijfsmanagement, zoals deze op het moment van de visitatie werd aangeboden. Op het ogenblik van het visitatiebezoek richt de opleiding dus de volgende afstudeerrichtingen in:

- Accountancy-fiscaliteit
- Financie- en verzekeringswezen
- Logistiek management
- Marketing

De opleiding telde in het academiejaar 2009-2010 bijna 350 studenten, van wie een vijftigtal dat de opleiding via afstandsonderwijs volgt in de afstudeerrichting Accountancy-fiscaliteit of Financie- en verzekeringswezen.

De Hogeschool West-Vlaanderen biedt 27 bacheloropleidingen, zowel professioneel als academisch gericht, en zeven masteropleidingen aan in de studiegebieden Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Onderwijs, Industriële wetenschappen en technologie, Architectuur, Gezondheidszorg en Sociaal-agogisch werk. Deze opleidingen worden aangeboden op vier campussen, twee in Brugge en twee in Kortrijk. De opleiding Bedrijfsmanagement behoort tot het departement Professionele bachelors Brugge, en wordt aangeboden op de campus Rijselstraat. De hogeschool behoort tot de Associatie Universiteit Gent.

Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding

Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

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

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

Het oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie waardeert het dat de opleidingsdoelstellingen passen in de missie en het strategische plan van de hogeschool. Ze zijn gericht op:

- praktijkgericht onderwijs dat aansluit bij de beroepsmatige en maatschappelijke noden;
- de internationale dimensie;
- permanente en levenslange vorming van de student.

Daarnaast wil de opleiding inzetten op ondernemerschap en competentiegerichtheid, en wil ze zich daarin ook profileren naar buiten toe.

De opleiding hecht belang aan praktijkgericht onderwijs. In lijn met deze focus zijn de doelstellingen volgens de commissie ook competentiegericht en concreet geformuleerd. Ze werden tevens opgesteld in overleg met het werkveld. De nadruk ligt op de competenties die een beginnende beroepsuitoefenaar binnen de sector van bedrijfsmanagement dient te bezitten. De omschrijving van de competenties volgt een duidelijke structuur aan de hand van drie generieke rollen: de consultant, de communicator en de *teampayer*. Vanuit die opdeling heeft de opleiding de competenties opgelijst in acht eindcompetenties en vijftientig deelcompetenties. De acht eindcompetenties worden hier weergegeven:

- De beginnende BM-consulent werkt oplossingsgericht in de zin van het zelfstandig kunnen definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk, en het kunnen ontwikkelen en toepassen van zinvolle oplossingsstrategieën.
- De beginnende BM-consulent anticipeert op de acties en verplichtingen van het management, en draagt zorg voor de tijdige beschikbaarheid van gegevens en informatie om de acties en verplichtingen te vergemakkelijken.
- De beginnende BM-communicator kan binnen de geldende beroepscontext mondeling en schriftelijk argumenteren, communiceren, rapporteren, en presenteren in het Nederlands en minimaal twee vreemde talen.
- De beginnende BM-communicator past de courante informaticapakketten effectief en efficiënt toe in functie van de organisatie.

- De beginnende BM-communicator is in staat op alle niveaus harmonische werkrelaties op te bouwen en te onderhouden ten dienste van de organisatie en haar klanten.
- De beginnende BM-*teampayer* werkt samen in een (multidisciplinair) team en levert een bijdrage aan een gezamenlijk resultaat op het niveau van een team, entiteit of de organisatie.
- De beginnende BM-*teampayer* voert eenvoudige leidinggevende taken uit.
- De beginnende BM-*teampayer* werkt projectmatig.

De commissie is van mening dat deze doelstellingen op niveau zijn van een professionele bacheloropleiding. Het competentieprofiel maakt gebruik van de niveaudecriptoren die voor de bachelor decretaal zijn opgesteld. De algemene competenties en de beroepsgerichte competenties zijn geïntegreerd in de generieke rollen. Daarnaast wordt ook de aandacht voor de internationale dimensie weerspiegeld in de visie en in de opleidingsdoelstellingen. De commissie waardeert het tot slot dat het competentieprofiel gebaseerd is op de Dublin-descriptoren en rekening houdt met evoluties in de Europese kwalificatiestructuren.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De domeinspecifieke doelstellingen die de opleiding vooropstelt, komen volgens de commissie overeen met het domeinspecifieke referentiekader en gaan ook in op de specifieke competenties per afstudeerrichting. Deze worden door de opleiding gegroepeerd in kernrollen voor de beginnende beroepsbeoefenaar. Daarnaast zijn de domeinspecifieke eisen onderbouwd door het referentiekader van de AUGent.

Het competentieprofiel van de opleiding vermeldt kwaliteiten zoals oplossingsgerichtheid, vlotte omgang met klanten en organisaties, teamwork, organisatietalent, sociale en communicatieve competenties, en een kritische en analytische ingesteldheid. Het competentieprofiel zorgt voor een adequate vertaling van de doelstellingen naar het niveau van de competenties.

De opleidingsdoelstellingen zijn tot stand gekomen in samenspraak met vakgenoten en alumni, en met aandacht voor de eisen uit het beroepenveld via bestaande beroepsprofielen. De commissie stelde met tevredenheid vast dat de opleiding de doelstellingen afstemt op recente ontwikkelingen, dankzij het contact met toezichthouders, beroepsverenigingen en belangenorganisaties. Dit resulteert bijvoorbeeld in de erkenning van beroepsorganisaties door vrijstellingen voor ingangsexamens als het IAB. De doelstellingen werden ook besproken in commissies waarin zowel alumni als werkveld vertegenwoordigd waren, en die per afstudeerrichting zijn samengesteld.

De opleiding kiest voor een vergelijkend perspectief op drie verschillende niveaus, zowel binnen het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde (microniveau), het niveau van de gemeenschappen (mesoniveau), als aan de hand van internationale referentiekaders (macroniveau). Op macroniveau maakt de opleiding gebruik van de 'Body of Knowledge & Skills' als gemeenschappelijk en internationaal kader. De verschillende afstudeerrichtingen worden daarin duidelijk afgebakend. In het kader van het verbeteringsperspectief kan nog meer aandacht worden besteed aan benchmarking met de doelstellingen binnen andere nationale en internationale instellingen. De commissie waardeert een eerste aanzet hiertoe in de contacten die lopen met een Franstalige opleiding in het kader van bidiplomering. Hoewel de doelstellingen duidelijk gericht zijn op de domeinspecifieke inhoud van de afstudeerrichtingen en de commissie deze profilering waardeert, meent zij dat een vergelijkend perspectief deze profilering, alsook de algemene profilering van de opleiding Bedrijfsmanagement nog kan versterken.

De commissie is tevreden over de manier waarop de opleiding de doelstellingen communiceert naar derden, zowel intern als extern. De opleidingsdoelstellingen zijn transparant en beschikbaar voor studenten, teamleden en het werkveld. De bekendmaking aan (toekomstige) studenten gebeurt zowel via de competentiematrix en via de studiefiches op het elektronische leerplatform Dokeos, als aan de hand van een infoavond over competentiegericht leren.

Aanbevelingen ter verbetering:

Een vergelijking van doelstellingen met nationale en internationale collega-opleidingen verdient volgens de commissie meer aandacht.

Oordeel over onderwerp 1, doelstellingen van de opleiding: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Onderwerp 2 Programma

Facet 2.1 Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De opleidingsdoelstellingen zijn duidelijk uitgewerkt in het programma via een competentiematrix, die erover waakt dat de beoogde competenties stelselmatig aan bod komen. De competentiematrix geeft een overzicht van welke competenties binnen welk opleidingsonderdeel aan bod komen en kent voor elk van deze competenties ook een beheersingsniveau toe: inleidend, verdiepend of gespecialiseerd. De commissie waardeert de vertaling van competenties naar beroepsgerichte rollen, omdat dit de competenties meer herkenbaar en inzichtelijk maakt voor studenten. Het werken met een competentieportfolio zou de competentiegerichtheid binnen het programma nog kunnen versterken.

Het programma volgt een semestriële opbouw, waarbij elk semester is opgedeeld in vijf modules. De commissie beschouwt de modulaire opbouw van het programma als een sterk punt omwille van de flexibiliteit en de mogelijkheden voor afstandsonderwijs. Naast die modulaire aanpak baseert de opleiding zich voor de programmasamenstelling op zes pijlers: 'beroepsgericht', 'ICT', 'bedrijfsmanagement', 'vreemde talen en communicatie', 'projecten, cases en SCV' en 'keuze' (voor de afstudeerrichting Marketing). Die pijlers zorgen ervoor dat het programma aandacht besteedt aan zowel algemene, algemene beroepsgerichte als beroepsspecifieke competenties. De zichtbaarheid of explicitering van deze competenties kan tijdens de lessen wel nog worden vergroot. Aanvankelijk is het programma voor de verschillende afstudeerrichtingen nog grotendeels gemeenschappelijk, maar vanaf het derde semester krijgen de specialisaties steeds meer de bovenhand. Binnen de afstudeerrichting Logistiek management stelde de commissie vast dat een aantal domeinspecifieke inhouden meer aandacht verdient om alle doelstellingen te kunnen bereiken.

Het niveau en de inhoud van elke module worden toegelicht in studiefiches, waarin men de begin- en eindcompetenties, de inhoud, de werkvormen, het studiemateriaal en de evaluatievorm van een opleidingsonderdeel of moduleonderdeel weergeeft. De commissie meent dat deze studiefiches de relatie tussen de doelstellingen en de inhoud van de opleidingsonderdelen goed weergeven. Zij waardeert het ook dat aan de hand van concrete voorbeelden het kennisniveau per deelcompetentie wordt toegelicht voor elk moduleonderdeel. De studiefiches zijn toegankelijk voor studenten en docenten via het elektronische leerplatform en via de website van de hogeschool.

De commissie stelde vast dat de opleiding het vakoverschrijdende karakter van het programma garandeert via de overkoepelende implementatie van attitudes, vaardigheden en inzichten op het vlak van duurzaamheid, innovatie en creativiteit. De opleiding stimuleert dankzij verschillende projecten de ontwikkeling van praktijkgerichte en maatschappelijk geïnspireerde competenties bij de studenten. Multidisciplinaire projecten worden gecoördineerd door lectoren en externen van de verschillende afstudeerrichtingen. De projecten zijn volgens de commissie duidelijk competentiegericht. Ook de studenten zijn zich bewust van deze competentiegerichte aanpak. Het

programma voorziet een voldoende groot aantal keuzemogelijkheden per afstudeerrichting. Binnen de afstudeerrichting Marketing zijn volledige keuzetrajecten uitgewerkt.

Ook de internationale dimensie is volgens de commissie voldoende aanwezig binnen het opleidingsprogramma. De hogeschool ziet de meerwaarde in van internationale initiatieven voor de vorming van de studenten en de voorbereiding op hun toekomstige beroep. Het programma biedt buitenlandse projecten, stagemogelijkheden en studiereizen aan, waardoor elke student in contact komt en leert omgaan met internationale aspecten binnen het eigen vakdomein. De integratie van de internationale component in de andere opleidingsonderdelen kan volgens de commissie echter wel worden vergroot.

De procedure voor curriculumherziening is gebaseerd op een samenwerking tussen de algemene diensten, het opleidingsteam, opleidingscommissies en de verantwoordelijken voor interne kwaliteitszorg. De opleiding kan een voorstel tot curriculumherziening indienen bij de opleidingscommissie, die is samengesteld door enerzijds medewerkers uit de opleiding en anderzijds evenveel vertegenwoordigers van het werkveld. Vaak komen voorstellen tot curriculumherziening dan ook vanuit de vertegenwoordigers van het werkveld in de opleidingscommissies. De procedure bewaakt dat naast de opleidingscommissie ook de studenten, de alumni, de dienst Onderwijs, de departementsraad en het bestuurscollege inspraak krijgen bij elk voorstel van curriculumherziening, onder meer via de studentenparticipatie en verschillende inspraakorganen.

Aanbevelingen ter verbetering:

De competenties die per moduleonderdeel worden nagestreefd, kunnen tijdens de lessen nog meer geëxpliciteerd en zichtbaar worden gemaakt.

Facet 2.2 Eisen professionele gerichtheid van het programma

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding neemt verschillende initiatieven om het programma te laten aansluiten bij de praktijk en de evoluties in het werkveld. Het programma bestaat zowel uit theoretisch gerichte als praktijkgerichte modules, waardoor de kennis en de praktijkervaring van de studenten met elkaar in wisselwerking kunnen treden. De commissie meent dat de stages en projecten, het werken met cases en bedrijfsbezoeken de aansluiting met de beroepspraktijk garanderen. De praktijkgerichtheid van het opleidingsprogramma wordt ook door de studenten sterk gewaardeerd. De aanwezige stages, projecten en cases concentreren zich volgens de commissie wel voornamelijk in het tweede deel van de opleiding. Studenten en alumni gaven dan ook aan nood te hebben aan meer contact met het werkveld in de eerste semesters van de opleiding, bijvoorbeeld via een korte observatiestage.

De commissie beschouwt de aanwezige interactie tussen de opleiding en het werkveld en beroepsorganisaties, die onder andere tot uiting komt in de contacten met deskundigen uit het werkveld en in de lessen van

gastprofessoren, als een sterk punt. Daarnaast waardeert de commissie ook de contacten met het werkveld via de opleidingscommissies per afstudeerrichting. Vooral binnen de afstudeerrichting Financiering- en verzekeringswezen en in de keuzetrajecten van de afstudeerrichting Marketing krijgen de studenten veel les van gastdocenten met gespecialiseerde beroepskennis. De inhoud die gericht zijn op de specificiteit van de afstudeerrichting Logistiek management kunnen volgens de commissie echter wel nog breder en dieper worden uitgewerkt om de praktijkgerichtheid en linken met de actuele beroepspraktijk te versterken. De recente programmaherziening binnen deze afstudeerrichting volstaat volgens de commissie niet om de enge focus op transport te verbreden. Daarnaast dient volgens de commissie de aandacht voor financiële inhoud binnen de afstudeerrichting Financiering- en verzekeringswezen te worden vergroot. De studenten lieten de commissie weten dat het aandeel verzekeringen binnen deze afstudeerrichting te groot is, ten koste van de financiële pijler. De commissie is wel erg tevreden over de domeinspecifieke gerichtheid van de taalvakken binnen de opleiding. De inhoud van deze opleidingsonderdelen worden toegespitst op de eigenheid van de afstudeerrichtingen. Binnen de richting Logistiek management is deze domeinspecifieke gerichtheid minder groot, omdat deze cursisten voor de taalvakken samenzitten met de afstudeerrichting Marketing.

Een belangrijke pijler die de professionele gerichtheid binnen het programma garandeert, is de stage. De commissie is van mening dat het stageconcept goed doordacht is, en de vooropgestelde doelstellingen voor dit onderdeel kunnen worden waargemaakt binnen het opzet van de stage. Het programma omvat een eerste korte stage of praktijkproject aan het einde van het tweede jaar en een lange stage in het laatste semester van de opleiding. De omvang en de invulling van deze stages verschillen per afstudeerrichting. Accountancy- fiscaliteit bereidt de lange laatstejaarsstage van elf weken voor aan de hand van twee praktijkcases in de voorgaande semesters en een geïntegreerde praktijkoefening: het 'Afstudeerproject'. Binnen Marketing leren de studenten in het derde semester zelf een businessplan maken voor *Small Business Projects*, en in het vierde semester doen ze een marktonderzoek voor een bestaande organisatie. De keuzetrajecten zijn volledig uitgewerkt en toegespitst op een van de volgende drie sectoren: Entertainment marketing, Digital marketing en International marketing. Alle studenten Marketing volgen een laatstejaarsstage van dertien weken in het zesde semester. De afstudeerrichting Financiering- en verzekeringswezen organiseert een korte kijk- en doestage in het derde semester. De studenten gaan daarnaast tijdens hun opleiding op verschillende nationale en internationale studiebezoeken. In het zesde semester moeten ze ten slotte als eindwerk een adviesrapport schrijven, waarin ze zelf al hun externe contacten horen te gebruiken. Binnen Logistiek management vormen praktijkcases, bedrijfsbezoeken en praktijkleren van gastsprekers de basis voor de lange laatstejaarsstage. De studenten van de afstudeerrichtingen Logistiek management en Marketing zouden een korte observatiestage in het tweede jaar waarderen om sneller voeling te krijgen met het werkveld. De commissie meent dat de opleiding een eenduidig stageconcept over de afstudeerrichtingen heen dient te overwegen, om de eenheid binnen de afstudeerrichtingen te vergroten.

De commissie is erg tevreden over de inhoudelijke stagebegeleiding die studenten krijgen, zowel bij de opstart van de stage als bij de opdrachten die ze moeten uitvoeren. Als voorbereiding op de stage krijgen de studenten duidelijke informatie ter beschikking. De opleiding organiseert in het vijfde semester een onthaalweek met een verplichte samenkomst. Daar wordt informatie gegeven over de stage met behulp van een draaiboek en een stagebrochure. Per afstudeerrichting is er een stagecoördinator, die voor een vlotte communicatie en administratie zorgt. De opleiding biedt studenten een lijst aan met mogelijke stageplaatsen om het zoekproces te vereenvoudigen, maar studenten kunnen ook zelf een stageplaats voorstellen. Nadat zij een keuze gemaakt hebben, dienen studenten zelf te solliciteren voor een stageplaats. De studenten krijgen individueel een stagebegeleider (een lector) en een stagementor (een werkracht binnen het stagebedrijf) toegewezen. Alle betrokkenen tekenen het stagecontract. De begeleiding van de student bestaat uit een terugkomdag op de hogeschool, waar de studenten in de helft van hun stageperiode reflecteren over hun individuele leerproces. De stagebegeleider kan daarnaast gedurende de hele stage online ondersteuning geven. Vaak is de stagebegeleider ook de eindwerkbegeleider. Voor het eindwerk moeten de studenten eerder verworven competenties inzetten omtrent rapporteren en communicatie. Ze krijgen als hulpmiddelen een vademecum voor de algemene opmaak en een draaiboek voor domeinspecifieke vereisten. De mediatheek bevat eindwerken als voorbeeld ter inzage. Studenten worden voor het eindwerk begeleid door een coach. Studenten van de afstudeerrichting Marketing lieten de commissie weten dat zij niet tevreden zijn over de eindwerkbegeleiding en de inhoudelijke aansturing. De commissie beveelt daarom aan die begeleiding in de afstudeerrichting Marketing opnieuw te evalueren.

De studenten dienen via een stageverslag aan te geven aan welke competenties ze hebben gewerkt en welke vorderingen ze hebben gemaakt. Omdat dit verslag ook tussentijds dient te worden ingeleverd, dient het ook als opvolginstrument voor de stagebegeleiders. De commissie is tevreden over de aandacht voor reflectie bij deze verslaggeving en bij de stagebegeleiding. De vertegenwoordigers van het werkveld lieten de commissie weten dat ze tevreden zijn over de stagebegeleiding vanuit de opleiding, maar wel vooraf meer informatie wensen over de procedure.

De studenten dienen al in het eerste jaar van de opleiding een praktijkgericht project uit te werken. In het tweede jaar is er voor alle studenten een project dat zich toespitst op de afstudeerrichting. Omdat de projectcases vaak uit bedrijven komen waar de opleiding contact mee heeft, zijn de actualiteitswaarde en praktijkrelevantie van deze projecten groot. Zowel het werkveld als de studenten waarderen deze samenwerking.

De kwaliteit en professionele gerichtheid van het cursusmateriaal zijn volgens de commissie belangrijke werkpunten binnen de opleiding. Hoewel een aantal cursussen dat de commissie inkeek, voldoende actueel en goed van niveau was, geldt dit niet voor alle ingekeken cursusmateriaal. Sommige cursussen omvatten te weinig oefenmateriaal, en anderen verwijzen te weinig naar vakliteratuur en wetenschappelijke bronnen. De commissie waardeert het dat de opleiding de kosten voor studenten tracht te beperken door te werken met eigen syllabi, maar meent dat de kwaliteit en domeinspecifieke gerichtheid van dit materiaal op een andere manier moet worden gewaarborgd. Sommige cursussen zijn volgens de commissie te veel verouderd en ook in de bibliotheek is er een tekort aan actuele vakliteratuur. Zij is wel tevreden over de studentgerichtheid en toegankelijkheid van het cursusmateriaal.

De opleiding hecht belang aan maatschappelijke dienstverlening en werkt mee aan projecten, studiedagen en onderzoek om hieraan tegemoet te komen. De studenten Marketing werden betrokken in een pilootproject in samenwerking met LED-bedrijven (Laagdrempelig Expertise- en Dienstverlening). Daarnaast is ook het voeren van marktonderzoeken als dienstverlening aan bedrijven een vast onderdeel van het programma. De commissie stelde vast dat de aandacht voor andere onderzoeksprojecten nog te zeer de verantwoordelijkheid blijft van één docent, wat de gedragenheid ervan binnen de opleiding beperkt. Daarnaast kan de betrokkenheid van studenten bij deze onderzoeksprojecten worden vergroot.

De internationale dimensie van het programma wordt weerspiegeld in de contacten met buitenlandse professoren en deskundigen en in de internationale studiebezoeken, die de studenten op de hoogte houden van internationale actuele ontwikkelingen. Studenten van Bedrijfsmanagement worden in het kader van de internationalisering gestimuleerd om zelf aan een buitenlandse uitwisseling of stage deel te nemen. Doorheen hun hele opleiding zijn activiteiten en lesmomenten gewijd aan informatie over internationalisering. De eerstejaars houden een *International@home*-driedaagse rond interculturele communicatie, met een simulatiespel en twee bedrijfsbezoeken in Noord-Frankrijk. De tweedejaars krijgen de 'Go International'-gids en mogen dat jaar al aan een korte internationale activiteit deelnemen, hetzij een Erasmus *Intensive Programme*, hetzij een businessweek of een studieweek in het buitenland. De commissie waardeert de ambitie van de opleiding om elke student een intensieve internationale ervaring te laten meemaken doorheen het programma. Zij stelde vast dat de opleiding al belangrijke stappen ondernam om dit waar te maken. Ook internationale stages worden aangemoedigd.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de kwaliteit en domeinspecifieke gerichtheid van het cursusmateriaal beter te bewaken.

De opleiding dient binnen het programma meer aandacht te besteden aan domeinspecifieke inhoud binnen Logistiek management.

Binnen de afstudeerrichting Financie- en verzekeringswezen dient de pijler van financiën meer aan bod te komen.

Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie is tevreden over de samenhang binnen het modulair opgebouwde opleidingsprogramma. De horizontale samenhang wordt bevorderd door de vakoverschrijdende projecten, die de inzet van inhoud uit verschillende moduleonderdelen vergen en op die manier de integratie van de verschillende modules versterken. Daarnaast zorgt ook de domeinspecifieke gerichtheid van de talen voor een duidelijke samenhang met de andere opleidingsonderdelen. De commissie is van mening dat een sterkere uitbouw van vakwerkgroepen de horizontale samenhang binnen de andere opleidingsonderdelen nog kan optimaliseren. De verticale samenhang wordt gegarandeerd door de aanwezige leerlijnen in het programma. De commissie stelde vast dat deze er mee voor zorgen dat de competenties aan bod komen op een steeds complexer niveau van verwerking naarmate de student vordert in het programma. De modules of de partims daarbinnen volgen elkaar sequentieel op, zodat er weinig overlappingsen in het programma zijn. De opleiding besteedt bewust aandacht aan volgtijdelijkheid, en ook de studenten blijken zich bewust van de samenhang en stijgende complexiteit binnen het programma. Zij zien dat de opleiding start met meer inleidende opleidingsonderdelen en stilaan meer praktijkgericht en domeinspecifiek wordt, waarbij naar deze basis uit de eerste opleidingsonderdelen wordt teruggegrepen.

Ook de zes pijlers zorgen er mee voor dat het programma een coherent geheel vormt. De verticale samenhang wordt bevorderd door de pijlers 'bedrijfsmanagement', 'ICT', 'vreemde talen en communicatie' en 'beroepsgericht'. De horizontale samenhang situeert zich in de uitdiepende pijler 'projecten, cases en SCV', waarin verschillende competenties geïntegreerd worden. De overkoepelende projecten enerzijds en de competentiegerichte aanpak anderzijds garanderen zo de cohesie tussen de opleidingsonderdelen. De laatste pijler, 'keuze', maakt het mogelijk om in de afstudeerrichtingen te verbreden en in sommige gevallen ook om te verdiepen.

De sequentiële opstelling van het programma vormt geen probleem voor bijzondere en individuele leertrajecten, die mogelijk zijn dankzij de modulaire aanpak en de erkenning van eerder verworven competenties (EVC) en eerder verworven kwalificaties (EVK). Werkstudenten kunnen opteren voor de *@home*-opleidingen (Accountancy-fiscaliteit, Financiering- en Verzekeringswezen), die gespreid zijn over vier in plaats van drie academiejaren. Daarnaast krijgen alle studenten de kans om de opleiding gedeeltelijk in een andere binnen- of buitenlandse instelling voor hoger onderwijs te volgen. Ook de samenwerking met de Syntra-opleidingen en andere samenwerkingsverbanden bevorderen het aanbod van flexibele leertrajecten. Dankzij de duidelijke vermelding van de voorwaarden ten aanzien van volgtijdelijkheid in de studiefiches van elk opleidingsonderdeel, wordt de samenhang van dergelijke flexibele trajecten volgens de commissie goed bewaakt. De studenten bleken goed op de hoogte van deze voorwaarden ten aanzien van volgtijdelijkheid en worden hierbij begeleid door trajectbegeleiders.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan de vakgroepwerking meer in te zetten voor het bewaken van de horizontale samenhang tussen de opleidingsonderdelen.

Facet 2.4 Studieomvang

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: oké

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

De professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement bestaat uit vier semesters van elk 30 studiepunten, een vijfde semester van 33 studiepunten en een zesde semester dat 27 studiepunten bevat. Binnen afstandsonderwijs (AF@home en FV@home) worden de 180 studiepunten verspreid over vier in plaats van drie academiejaren. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 180 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studieomvang van een professioneel gerichte bachelor.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 2.5 Studielast

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De opleiding maakt gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve bevragingen om de studietijd van de studenten te bestuderen en indien nodig bij te sturen. Enerzijds wordt gewerkt met tijdschrijven: aan de hand van een *web-based tool* noteren de studenten wekelijks hoeveel tijd ze geïnvesteerd hebben in een bepaalde module. Een zesjarenplan waakt erover dat alle modules aan bod komen en dat de bevraging per module met regelmaat afwisselt per klasgroep. Zo blijft een minimale bevraging steeds gegarandeerd. De commissie betreurt het dat de studenten die de opleiding in afstandsonderwijs volgen, niet worden bevroegd op deze manier. Anderzijds voorziet de opleiding ook een kwalitatieve studentenenquête per semester, waarin met een drietal vragen gepeild wordt naar de verhouding tussen de begrote en de reële studietijd.

De bevragingen bij studenten moeten gestimuleerd worden door de lesgever per module, die verantwoordelijk is voor de respons. De studenten lieten de commissie weten dat het nut van de studietijdmetingen niet altijd helder is voor hen, wat in bepaalde gevallen leidt tot het niet waarheidsgetrouw invullen van de enquêtes of het tijdschrijven. De commissie meent dan ook dat de opleiding blijvend dient te waken over de validiteit van de resultaten. Zij waardeert het dat bij slecht ingevulde studiemetingen de bevraging moet worden herhaald.

De commissie stelde vast dat de analyse van deze meetresultaten grondig gebeurt en ook leidt tot zinvolle verbeteringsacties. Aan de hand van een projectfiche met actiepunten zorgt de kwaliteitsmedewerker voor de terugkoppeling naar de studenten en het team. Tijdens een teamvergadering worden mogelijke remediërende acties besproken. Uit de resultaten van de studietijdmetingen blijkt dat de begrote studietijd realistisch is: er zijn geen significante verschillen met de reële studietijd. Alleen de studenten uit het eerste jaar geven in de kwalitatieve bevraging wel een hoge studiebelasting aan, hoewel de kwantitatieve studietijdmetingen gelijklopen met de begrote studietijd. Op basis van de gesprekken met de studenten en alumni kan de commissie besluiten dat de studiebelasting haalbaar is en de studietijd evenwichtig wordt verdeeld over het programma.

De opleiding heeft zicht op de studiebevorderende factoren zoals de sequentiële opbouw van het programma, de transparante en studentvriendelijke organisatie, de competentiegerichte en begrijpbare doelstellingen, het studiemateriaal, de studiebegeleiding, het laagdrempelige contact met lectoren, de betrokkenheid van de studenten bij de evaluatie van de studielast, de activerende werkvormen, het studiemateriaal, de infrastructuur en het *@home*-onderwijs. De studiepunten en de werklast zijn goed verdeeld over de semesters en de verschillende modules. Ter ondersteuning van de studenten wordt bovendien bij het begin van een semester een planning verspreid met alle projecten en opdrachten, zodat studenten goed geïnformeerd zijn over de spreiding van de studielast. De commissie stelde vast dat de opleiding minder zicht heeft op studiebelemmerende factoren. Zij identificeren enkel de onbeperkte toegang tot digitale communicatiemiddelen, aangezien het gebruik daarvan te tijdrovend kan zijn. De commissie meent dat de opleiding nog meer kan inzetten op een bevraging van studiebelemmerende factoren om proactieve verbeterings- en borgacties op te zetten met het oog op het verkleinen van de studiebelasting. Uit de gevoerde gesprekken bleek bijvoorbeeld dat lessen in te grote groepen een studiebelemmerende impact hebben.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient de validiteit van de studietijdmetingen blijvend te bewaken.

In het kader van het verbeteringsperspectief kan de opleiding meer inzicht krijgen in mogelijke studiebelemmerende factoren.

Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Het didactische concept van de opleiding is breed geformuleerd en kiest een 'krachtige leeromgeving' als vertrekpunt. Een dergelijke leeromgeving stimuleert de studenten om een autonome, kritische en probleemoplossende werkhouding aan te nemen. De opleiding wil dit didactische concept realiseren, via innovatieve onderwijs- en leermiddelen en de afwisseling in contexten, niveaus, werkvormen en locaties. De commissie is van mening dat dit didactische concept niet voldoende concreet is, en te weinig aansturing biedt om de werkvormen te laten aansluiten bij de doelstellingen en leerinhouden.

De verschillende afstudeerrichtingen van Bedrijfsmanagement maken actief gebruik van de volgende werkvormen: hoorcolleges, demonstraties, onderwijsleergesprekken, groepsdiscussies, groepswerk, simulaties,

casestudies, begeleid zelfstandig leren, practicum, projecten, opdrachten, excursies en stages. De gehanteerde werkvormen binnen het afstandsonderwijs zijn volgens de commissie goed aangepast aan deze onderwijsvorm. De opleiding besteedt voldoende aandacht aan werkplekleren en praktijkgerichte werkvormen om de competenties op integratieniveau aan bod te kunnen laten komen, en voor een integratie van theorie en praktijk te zorgen. De diversiteit van de werkvormen is groot en wordt gewaardeerd door de commissie, maar het gebruik ervan verschilt naargelang de module of het moduleonderdeel. De commissie meent ook dat de verantwoording voor het gebruik van bepaalde werkvormen in de studiefiches onvoldoende duidelijk is, onder meer omwille van het ontbreken van een uitgewerkt didactisch concept. Een dergelijk didactisch concept kan de keuze van werkvormen meer aansturen en over variatie waken over de opleidingsonderdelen heen. Momenteel blijkt de keuze voor werkvormen nog te zeer afhankelijk van de voorkeuren van de individuele docent, waardoor de focus binnen sommige moduleonderdelen nog te veel ligt op traditionele werkvormen, zoals het doceren. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om te starten met een portfolio, onder meer om het aandeel van reflectie binnen de opleiding te vergroten.

Naast cursussen, (draai)boeken en reflectieverslagen integreert de opleiding ook meer recente onderwijs- en leermiddelen. Omwille van de inzet op afstandleren, waar de opleiding ook in de toekomst meer gebruik van wil maken, wordt gekozen voor het werken met een laptop bij studenten. De studenten beschikken over softwareprogramma's en multimediaal materiaal. De opleiding maakt interactief gebruik van de digitale leeromgeving Dokeos en andere sociale software. Dokeos wordt al sinds 2004 gebruikt. Op basis van peilingen bij de studenten en na teamvergaderingen wordt de digitale leeromgeving waar nodig aangepast en verbeterd. Een centraal Dokeosteem staat in voor de permanente evaluatie en optimalisatie van de leeromgeving. In het algemeen wijst de jaarlijkse bevraging erop dat de studenten tevreden zijn over zowel de inhoudelijke kwaliteit van de leermiddelen als de beschikbaarheid ervan. Het eigen ontwikkelde cursusmateriaal is erg studentgericht en wordt aangepast indien dit wenselijk blijkt. De studenten zijn ook erg tevreden over de gehanteerde PowerPoint-presentaties die voor hen beschikbaar zijn.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie dringt aan op de uitwerking van een helder didactisch concept.

De commissie raadt de opleiding aan meer systematisch te waken over de afstemming van werkvormen op de leerinhouden en doelstellingen vanuit een overkoepelend beleid.

De commissie moedigt de opleiding aan om te starten met een portfolio.

Facet 2.7 Beoordeling en toetsing

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelde vast dat de opleiding zorgt voor voldoende variatie in examenvormen. Naargelang de te bereiken competenties voorziet de opleiding een afwisseling tussen presentaties, verslagen, *self-*, *peer-* en co-assessment en schriftelijke, mondelinge en permanente evaluatie. Sommige examens worden ook afgelegd via de computer. De commissie meent dat de inzet van *self-* en *peer-assessment* van bij het begin van de opleiding

een sterk punt is, omdat dit het reflecterende vermogen van studenten en het inzicht in de te bereiken competenties vergroot. Wanneer de nadruk ligt op het groeiproces en de vaardigheden van de studenten is de beoordeling procesgericht en worden gedragsindicatoren in rekening genomen. Voor de evaluatie van kennis en inzicht is de toetsing productgericht. Permanente evaluatie wordt vooral ingezet bij de taalvakken en bij opdrachten.

De opleiding organiseert drie examenperiodes per jaar in combinatie met permanente evaluatie binnen bepaalde modules. Elk jaar stelt het departementshoofd een examencommissie samen die aan het einde belast is met de deliberatie. De examenroosters per afstudeerrichting komen tot stand op basis van een voorstel van het departementshoofd. Dat voorstel kan eventueel nog aangepast worden na de bespreking in de opleidingsparticipatiecommissie, waarin ook studentenvertegenwoordigers zitting hebben. De commissie waardeert het dat studenten inspraak krijgen in het opstellen van het examenrooster. De definitieve roosters worden ten minste één maand op voorhand verspreid via Dokeos en via een papieren versie ad valvas. Tijdens de examenperiode kunnen de studenten rekenen op een permanent examensecretariaat, dat instaat voor de administratie. Bij geschillen kunnen de studenten zich wenden tot de voorzitter van de examencommissie, de opleidingscoördinator of de ombudspersoon. Die laatste kan als onpartijdig bemiddelaar optreden.

De commissie is over het algemeen tevreden over het niveau van de examenvragen en opdrachten, in het bijzonder voor de taalvakken. Zij meent echter wel dat de opleiding beter dient te waken over een consistent niveau van evaluatie, daar dit voor sommige opleidingsdelen niet helemaal voldoet aan het gewenste niveau van een professionele bacheloropleiding. Bovendien kan de competentiegerichtheid van bepaalde evaluatievormen worden vergroot om tegemoet te komen aan de doelstellingen die de opleiding zichzelf stelt.

De transparantie van de evaluatie is gegarandeerd door het onderwijs- en examenreglement (OER), dat op de website van de hogeschool te vinden is. De studenten kunnen de evaluatievorm en -criteria per opleidingsonderdeel terugvinden op de studiefiches of in het programmaboek. De studenten moeten voor elke module minstens de helft van de maximale score halen om te slagen. Bij aanvang van een nieuw academiejaar is voor de nieuwe studenten mondelinge toelichting voorzien over het examenreglement. Daarnaast wordt de evaluatie besproken in elk opleidingsonderdeel, en worden representatieve vragen of oefeningen aangeboden via de examendatabank, zodat de studenten zich maximaal kunnen voorbereiden. Zowel de studenten als de commissie zijn tevreden over deze databank, maar stelden vast dat de vragen hierop niet voor elk opleidingsonderdeel even transparant zijn. De commissie betreurt het ook dat voor eerstejaarsstudenten geen proefexamens georganiseerd worden, waarbij zij feedback kunnen ontvangen van de docent. Na elke examenperiode is wel een feedbacksessie voorzien, waarop studenten vaak niet opdagen. De commissie is van mening dat deze feedback, vooral voor eerstejaarsstudenten, verplicht kan worden gemaakt om de trajectbegeleiding van studenten beter te kunnen aansturen. De studenten lieten de commissie wel weten dat de feedback op de examens soms erg laat komt.

De stages, eindwerken en afstudeerprojecten tijdens het zesde semester vormen het sluitstuk van de professionele bacheloropleiding. Daarna moet de afgestudeerde student direct inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Die inzetbaarheid is een centraal criterium binnen het toetsingsbeleid, ongeacht de afstudeerrichting. De evaluatiecriteria voor het eindwerk en de stages zijn volgens de commissie erg helder, en de evaluatie gebeurt competentiegericht. Zij waardeert het ook dat gebruik wordt gemaakt van gedragsindicatoren om een score toe te kennen. De commissie is ook erg tevreden over de inzet van externen bij de evaluaties, zoals in de jury bij de projecten en stages. Iedere student krijgt wel een eindwerkbegeleider toegewezen. Deze begeleider evalueert het eindwerk aan de hand van een transparant evaluatieformulier. Daarna volgen de presentatie van het werk en een kort gesprek met de jury. Hier tellen het rapport en de presentatie elk voor de helft van het eindcijfer. Het eindwerk test of de student de verworven competenties zelfstandig en met kritische zin kan toepassen op een actueel probleem of een actuele ontwikkeling. Alle studenten schrijven een stageverslag met een dubbel doel: rapporteren en reflecteren. Ze moeten daarnaast de stage mondeling toelichten voor een jury van interne en externe leden.

Zowel de stagementor van het bedrijf of organisatie als de begeleiding vanuit de opleiding geeft tijdens de stage feedback en houdt onderling contact. Er is zowel een tussentijdse als een eindevaluatie voorzien. De commissie is van mening dat de feedback tijdens de tussentijdse evaluatie niet altijd voldoende concreet is om de student voldoende handvaten te geven voor het verdere groeiproces. Een neerslag van deze evaluatie zou voor studenten ook een meerwaarde betekenen. Wanneer de stagebegeleider langskomt op de stageplaats, is eventuele bijsturing nog mogelijk. De stagebegeleider vermeldt sterke en zwakke punten, en tekent die laatste op in een remediëringsverslag. Het competentiegerichte evaluatieformulier controleert zowel algemene vaardigheden en attitudes als specifieke competenties per afstudeerrichting. De student schrijft een verslag dat reflecteert over de stage-ervaring. Het verslag telt mee voor 30 procent van het stagecijfer. Dat eindcijfer wordt ten slotte bepaald door de stagebegeleider op basis van alle fasen, gesprekken en bevindingen, maar ook met aandacht voor de evolutie en de stiptheid van de student. De stagementoren uit het werkveld lieten de commissie weten dat het evaluatiesysteem en de criteria ook voor hen erg duidelijk zijn.

De opleiding hecht veel belang aan de kwaliteitsbewaking van de evaluatie. Op jaarlijkse basis zijn er studentenenquêtes waarin men peilt naar de inhoudelijke kwaliteit, maar ook naar de evaluatiecontext en de feedbacksessies achteraf. De resultaten van de enquête dienen als vertrekpunt voor eventuele verbeteringstrajecten. De commissie waardeert het gebruik van een antwoordensleutel bij de correctie van examens en opdrachten.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie beveelt aan proefexamens te organiseren voor eerstejaarsstudenten.

De commissie raadt de opleiding aan de aanwezigheid van studenten op feedbacksessies van examens verplicht te maken.

De opleiding dient het niveau van de evaluatie beter te controleren en te bewaken voor alle opleidingsonderdelen.

Facet 2.8 Masterproef

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

Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

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

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bacheloropleiding. De opleiding Bedrijfsmanagement vereist geen specifieke voorkennis, waardoor een diploma secundair onderwijs volstaat. De commissie stelde vast dat de opleiding de karakteristieken van de instroom goed opvraagt en analyseert. Hierbij brengen zij zowel de karakteristieken van de studentinstroom van de dagopleiding als van de *@home*-opleiding in kaart. In grote lijnen komt de instroom vooral uit het ASO en TSO, waarvan het aantal studenten de afgelopen jaren ongeveer gelijk is. Er is een kleine groep studenten uit het KSO, en ongeveer 10 procent van de studenten heeft een BSO-vooropleiding. De commissie waardeert het dat de opleiding investeert in initiatieven die de overstap van het secundair naar het hoger onderwijs vereenvoudigen, zoals het 'Proefpasproject'. Daarnaast is zij positief over de organisatie van de onthaalweek. De opleiding organiseert verder geen specifieke activiteiten om de verschillende instroomgroepen te laten aansluiten op het programma. De commissie betreurt het dat bijvoorbeeld geen instroomtesten, vakantie- of voorbereidingscursussen worden georganiseerd. Tot slot meent zij dat aandacht voor studiemethoden beter kan worden ingebouwd in het studieprogramma, opdat alle studenten die hier nood aan hebben, kunnen worden bereikt.

Gemiddeld zijn er meer mannelijke dan vrouwelijke studenten in de opleiding Bedrijfsmanagement. Vooral bij Logistiek management, Entertainment marketing en Digital marketing is het aantrekken van vrouwelijke studenten volgens de opleiding een werkpunt. De generatiestudenten nemen in aantal af, mogelijk door het aanbod van de *@home*-opleidingen. Bijna 70 procent van de *@home*-studenten met een diplomacontract volgt een flexibel traject, maar ook in de dagopleiding is dat een optie dankzij de modulaire opbouw van het programma.

De studenten bleken erg tevreden over de modulestructuur en de mogelijkheid van afstandsonderwijs, omdat dit hen meer flexibiliteit biedt. Een trajectbegeleider bewaakt de haalbaarheid en de duur van deze flexibele leertrajecten. De opleiding erkent sinds 2005-2006 eerder verworven competenties (EVC) en eerder verworven kwalificaties (EVK), en heeft een eigen procedure voorzien die de studenten met EVC's of EVK's daarvoor een bewijs van bekwaamheid verschaft. De commissie is van mening dat deze procedure voldoende helder is, maar stelde wel vast dat weinig studenten gebruikmaken van de mogelijkheid tot het aanvragen van EVC's, omdat deze procedure veel inspanning vergt.

Abituriënten zonder diploma secundair onderwijs kunnen op basis van het Flexibiliseringsdecreet uitzonderlijk ook toegelaten worden tot de opleiding. In sommige gevallen legt de opleiding een toelatingscheck op. De commissie is van mening dat abituriënten ook goed geïnformeerd worden over de mogelijkheid van afstandsonderwijs.

De afgestudeerden van Bedrijfsmanagement kunnen een schakelprogramma volgen om door te stromen naar de master Handelswetenschappen en (Toegepaste) Economische wetenschappen. Met die optie wordt tijdens de opleiding al rekening gehouden: de module 'Wiskunde I' levert een vrijstelling op in het schakelprogramma, en daarnaast is de keuzemodule 'Studium generale' een goede voorbereiding op het academische niveau van de master.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie is van mening dat de instroombegeleiding verder kan worden uitgewerkt aan de hand van instroomcursussen en ingebouwde begeleiding rond studiemethodes.

Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Onderwerp 3 Inzet van het personeel

Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De missie van de hogeschool aangaande personeelsbeleid benadrukt het participatieve en teamgerichte karakter daarvan: het personeel krijgt verantwoordelijkheid en inspraak. Op regelmatige basis stelt de opleidingscoördinator een teamoverleg voor, waarin alle medewerkers betrokken worden. De commissie is erg positief over het overleg per module, waarbij telkens een verantwoordelijke is aangeduid en met docenten overlegd wordt over de inhoudelijke afstemming. De commissie is van mening dat de docenten erg gemotiveerd en dynamisch zijn. Ook studenten bleken erg tevreden over de kwaliteit van de docenten, die voor hen erg bereikbaar zijn en goede begeleiding bieden.

Voor de aanwerving van nieuwe personeelsleden werken het departementshoofd, de opleidingscoördinator en de algemene diensten samen. Zij stellen een functieprofiel en -omschrijving op. Bij de aanstelling van onderwijzend personeel krijgt ook een selectiecommissie inspraak. Aanwervingscriteria betreffen specifieke deskundigheden, onderwijskundige en didactische kwaliteiten, een communicatieve en teamgerichte houding, verantwoordelijkheid en studentgerichtheid. Bij aanwerving is werkervaring een meerwaarde. Wanneer een nieuw personeelslid in dienst treedt, staat het departementshoofd in voor de briefing van de praktische facetten. De opleidingscoördinator geeft toelichting bij de inhoudelijke taken. Bovendien is jaarlijks bij het begin van het eerste semester een onthaalprogramma voorzien, waarin de visie van de hogeschool wordt toegelicht. De commissie is tevreden over deze onthaalbegeleiding, maar is van mening dat deze beter kan geformaliseerd worden; zo is er bijvoorbeeld geen peter- en metersysteem waarbij nieuwe docenten worden opgevangen door collega's. De opleiding plant vanaf 2011-2012 wel een structureel ingebedde begeleidingscyclus voor medewerkers. Die cursus bestaat uit vier onderdelen: een planningsgesprek, een functioneringsgesprek, een afrondingsgesprek en tussentijdse feedback door een coach.

Doorheen de loopbaan worden personeelsleden opgevolgd aan de hand van functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken. Volgens het personeelsbeleid wordt tijdelijk personeel elk jaar geëvalueerd, vaste personeelsleden minstens om de drie jaar of bij bevordering. De taakbelasting van het personeel wordt afgebakend door een duidelijke taakomschrijving, die jaarlijks wordt opgesteld. De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor een efficiënte taakverdeling voor het onderwijzende personeel. De personeelsleden zijn vaak, naast hun specifieke vakdomein, ook gespecialiseerd in onderwijsondersteunende facetten zoals internationalisering, @home-onderwijs, kwaliteitszorg, studie- en trajectbegeleiding. De commissie is positief over de verdeling van opdrachten die toegekend worden in functie van hun opleiding en hun werkervaring.

De commissie stelde vast dat de kwaliteit van docenten soms nog beter kan worden bewaakt, bijvoorbeeld via een persoonlijk ontwikkelingsplan en een beter uitgewerkt professionaliseringsplan dat tijdens functioneringsgesprekken aan bod komt. De implementatie van het huidige personeels- en professionaliseringsplan is volgens de commissie op sommige punten voor verbetering vatbaar.

De commissie is van mening dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan de onderwijskundige professionalisering van de docenten. Het personeel neemt deel aan bevragingen omtrent de noden, zodat

professionaliseringsactiviteiten georganiseerd kunnen worden die daaraan tegemoetkomen. De opleiding biedt ook interne studiedagen aan en stimuleert externe bijscholingen. Wat de bijscholingen betreft, kan de hogeschool rekenen op de seminaries onderwijskunde van de Associatie Universiteit Gent. Voor de onderwijskundige professionalisering van haar personeel kan de opleiding rekenen op de 'Howest Onderwijs Ondersteunende Dienst' (Hood). De onderwijskundige initiatieven van die dienst spitsen zich toe op interne en externe professionalisering, contextspecifieke professionalisering dankzij werkgroepen en pilotprojecten, en *hidden* professionalisering, wat vooral bestaat uit het motiveren en sensibiliseren van nieuwe technieken.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding kan de uitvoering van het personeels- en professionaliseringsbeleid beter opvolgen en aansturen bij alle personeelsleden.

De opleiding dient blijvend te waken over de inhoudelijke kwaliteit van het docentenkorps.

Facet 3.2 Eisen professionele gerichtheid

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De opleiding hecht belang aan goede contacten met de beroepswereld, om de professionele gerichtheid te bewaken. Het onderwijskundige personeel bestaat voor minstens de helft uit lectoren met een relevante vroegere werkervaring in de sector. Daarnaast heeft elke afstudeerrichting één of meer gastprofessoren uit het werkveld, en de subcommissies hebben vertegenwoordigers per kennisdomein. De opleiding waakt goed over de kwaliteit van deze gastdocenten via een remediëringsprogramma. De commissie waardeert deze inzet, maar meent ook dat het aantrekken van personeelsleden die hun lesopdracht combineren met een job in het werkveld de professionele gerichtheid van het docententeam kan vergroten. Daarnaast is de actuele beroepskennis niet bij alle docenten even groot. Studenten lieten de commissie weten dat de variatie in professionele expertise groot is en dat de expertise niet bij alle docenten volstaat. Andere docenten zijn volgens de studenten wel erg goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het werkveld en scholen zich regelmatig bij. Omwille van deze variatie is de commissie van mening dat meer kan ingezet worden op vakinhoudelijke professionalisering. Hier wordt nog te beperkt op ingezet. Een betere opvolging van deze vakinhoudelijke en actuele expertise is volgens de commissie ook van belang, omdat de opleiding van de lectoren verwacht dat ze hun cursussen actueel houden en dat ze de lessen richten op concrete situaties uit de beroepswereld. De commissie waardeert het wel dat sommige docenten hun expertise, opgedane kennis en vaardigheden uit nascholing met collega's delen via het moduleoverleg. Daarnaast stelde zij vast dat docenten goede contacten onderhouden met het werkveld en met relevante beroepsorganisaties, wat deels het gebrek aan actuele werkveldervaring kan compenseren.

De commissie waardeert het dat lectoren binnen de opleiding betrokken worden bij maatschappelijke dienstverlening. Initiatieven en projecten op het vlak van toegepast onderzoek vragen om een actieve samenwerking tussen het professionele personeel en het werkveld. De opleiding is erg actief binnen marktonderzoek, en zet ook in op internationaal relevante onderzoeksprojecten. De professionele gerichtheid van

de opleiding komt ook tot uiting in de internationale samenwerking en mobiliteit van het personeel. De lectoren onderhouden contacten met buitenlandse collega's en studenten. Ze geven les aan buitenlandse uitwisselingsstudenten, die voor sommige modules in dezelfde klasgroep als de studenten Bedrijfsmanagement zitten. Vijf lectoren namen deel aan *Teaching Staff Mobility* en kregen een lesopdracht in verschillende Europese landen. De Hogeschool West-Vlaanderen is overigens lid van Businet, het Europese businessgerelateerde netwerk voor hogescholen. Op de jaarlijkse conferentie wordt het netwerk uitgebreid en komen nieuwe projecten tot stand.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient permanent te waken over de actuele kennis en vakexpertise van alle docenten.

De commissie raadt de opleiding aan meer in te zetten op personeelsleden die hun lesopdracht combineren met een job in het werkveld.

Facet 3.3 Kwantiteit personeel

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Het onderwijzende personeel van de opleiding Bedrijfsmanagement bestaat in totaal uit 15,5 voltijdse equivalenten. 13,3 VTE daarvan zitten in het opleidingsteam, dat achttien leden telt. Van hen zijn twaalf personeelsleden (3,27 VTE) ook actief binnen andere opleidingen van de hogeschool. Andersom wordt het team ook aangesterkt door 2,1 VTE lectoren die zelf uit een ander opleidingsteam komen. Het administratieve en technische personeel ondersteunt vanop departementaal niveau. Voor de dertien opleidingen zijn 14,6 VTE aangesteld.

De opleiding Bedrijfsmanagement beschikt over 25 voltijdse en vijf deeltijdse personeelsleden. Zes leden zijn voltijds betrokken in de opleiding. Voor het andere personeel zijn de onderwijsopdrachten of onderwijsondersteunende functies verspreid over meerdere opleidingen van het departement. Er zijn daarnaast tien gastprofessoren actief die – verdeeld over de afstudeerrichtingen – in totaal 414 uren worden ingezet.

347 studenten waren in het academiejaar 2009-2010 ingeschreven voor de opleiding Bedrijfsmanagement. Ten opzichte van het onderwijzende personeel (15,5 VTE) komt dat neer op een behoorlijk hoge student-lectorratio van 22,4 studenten per voltijdse equivalent. De commissie stelde dan ook vast dat de werkdruk bij docenten hoog is. De werkdruk wordt gedeeltelijk verlicht door een goede ondersteuning van personeelsleden door de centrale diensten, zoals de administratie, de ICT-dienst en de dienst Studiebegeleiding. Toch blijft de hoge werkdruk volgens de commissie een belangrijk aandachtspunt, dat ook in het verleden al een probleem bleek. De docenten ervaren door de drukke agenda te weinig ruimte voor nieuwe uitdagingen, professionalisering en internationale projecten. De opleiding hoopt dat de samenwerking met de opleiding Netwerkeconomie voor een verlichting van de werkdruk kan zorgen.

Alle leeftijdsklassen zijn vertegenwoordigd in het opleidingsteam: het onderwijzende personeel bevat één twintiger, drie dertigers, vijf veertigers, acht vijftigers en één zestiger. Er wordt aandacht besteed aan de opvolging van de grote groep vijftigers.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient de hoge werkdruk bij personeelsleden blijvend te bewaken.

Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Onderwerp 4 Voorzieningen

Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelde vast dat zowel op departementaal niveau als op het niveau van de opleiding voldoende inspanningen worden geleverd om de infrastructuur te laten voldoen aan de eisen van hedendaags onderwijs. De veiligheidsvoorzieningen worden bewaakt door een interdepartementale werkgroep.

De bibliotheek is geëvolueerd naar een open leercentrum/mediatheek, waar de studenten beschikken over een boekencollectie, (elektronische) tijdschriften, databanken en *e-books*. Via de website van de mediatheek kunnen studenten praktische informatie en de catalogus vinden, maar ze kunnen ook gebruikmaken van het interbibliothecaire leenverkeer. De opleiding wil van de mediatheek een dynamische leer- en werkomgeving maken met uitgebreide faciliteiten. Er is al een ruimte voor groepswork, maar geen stille werkrimte. Dit behoort volgens de commissie tot de aanbevelingen. De mediatheek heeft ook een afdrukdienst, waar studenten tegen betaling documenten kunnen printen. De commissie nam kennis van de plannen om de mediatheek te centraliseren op een andere campus van de hogeschool. Zij stelde echter vast dat deze ontwikkeling momenteel onvoldoende onderbouwd en gedragen is door het personeelsteam, en vraagt zich ook af of deze mediatheek voldoende bereikbaar zal zijn voor de studenten.

De onderwijsruimten waar de opleiding gebruik van maakt, bevinden zich op de eerste en tweede verdieping van het gebouw. Docenten of studenten met een beperkte mobiliteit kunnen gebruikmaken van een lift. Er zijn zowel kleine lesruimten als auditoria met meer capaciteit. Alle lokalen zijn voorzien van een pc met beamer, draadloos internet en stopcontacten. Stroomvoorziening is gegarandeerd voor de individuele laptops van studenten. Het departement kan dankzij samenwerking met een externe partner laptops aan een betaalbare prijs aanbieden. Lectoren met een opdracht van minstens 70 procent beschikken over een laptop van de hogeschool. Bij problemen kunnen zowel studenten als lectoren tijdens de schooluren hulp vragen aan de ICT-helpdesk. Zowel studenten als docenten lieten de commissie wel weten dat de beschikbare lokalen niet altijd voldoen aan de vraag vanwege de grote bezetting.

De campus is gemakkelijk bereikbaar vanuit het treinstation Brugge. De studenten waarderen dit sterk. Zij beschikken op de campus ook over een studentendienst (Stuvo Howest), een studentensecretariaat, twee ontspanningsruimtes, lockers en een cafetaria. Er is een studentenhome in de buurt van de campus. De studenten lieten de commissie weten dat zij niet tevreden zijn over de aanwezige catering. De commissie ondersteunt de intentie van de opleiding om een nieuwe samenwerking te voorzien, die aan de noden van studenten kan tegemoetkomen. De boekenaankoop gebeurt in samenwerking met Standaard Boekhandel. De commissie stelde wel vast dat de afdrukdienst binnen de campus niet goed werkt, en dringt aan op een actieplan om dit verbeteren. Voor de lectoren is er een apart computerlokaal met vier desktops, enkele werktafels en twee printers. Daarnaast is er een lectorenkamer met persoonlijke kastjes en drankvoorzieningen. De commissie besluit dat de opleiding ernstige inspanningen levert om met de gegeven infrastructuur een aangename werk- en onderwijsomgeving te creëren. Zij stelde geen grote tekorten vast in de materiële voorzieningen.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient werk te maken van een stille werk- en studeerruimte voor studenten.

De commissie raadt de opleiding aan te waken over de integratie van de mediatheek, zodat deze ook voor de studenten van Bedrijfsmanagement bereikbaar blijft.

Facet 4.2 Studiebegeleiding

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie stelde vast dat de opleiding beschikt over een goede en uitgebreide studiebegeleiding. Enthousiaste personeelsleden staan in voor de verschillende diensten, en de opleiding beschikt over ambitieuze verbeteringsplannen om de begeleiding blijvend te optimaliseren. Het goede contact tussen docenten en studenten faciliteert deze begeleiding. De studiebegeleiding in het algemeen wordt gecoördineerd door drie specifieke werkgroepen rond studiebegeleiding, diversiteit en uitstroom. De commissie is van mening dat de goede studiebegeleiding ook haar vruchten afwerpt, onder meer door een lage drop-out.

De opleiding beschouwt informatieverstrekking aan de studenten als een belangrijke eerste stap binnen de studiebegeleiding. Om abituriënten te bereiken, werkt de hogeschool mee aan SID-ins en de Vlaamse Wetenschapsweek. Ze organiseert ook jaarlijks vier infosessies en een 'Openlesdag'. Ter afwisseling voor de Wetenschapsweek, die om de twee jaar plaatsvindt, richtte de opleiding zelf de workshopweek 'Knappe koppen' in. Inhoudelijke informatie over opleidingsprogramma's, studiefiches en het onderwijs- en examenreglement zijn beschikbaar op de website. De studiegids is van bij het begin van de opleiding de leidraad voor alle studenten. De commissie stelde vast dat de informatievoorziening naar studenten doorheen de opleiding, bijvoorbeeld met betrekking tot lessen die niet doorgaan, kan worden verbeterd en meer gericht kan worden naar die groepen studenten voor wie de informatie bedoeld is. Dit geldt vooral voor kleine afstudeerrichtingen, zoals Logistiek management.

In de eerste week van het jaar is er een onthaalweek, waarin de nieuwe studenten een introductie krijgen over de verschillende diensten van de hogeschool. Het mentoraat zorgt voor laagdrempelige, niet-vakinhoudelijke begeleiding in kleine groepen. Elke eerstejaars kan zo terecht bij een mentor voor gesprekken over de leeractiviteiten. De organisatie van het mentoraat is de verantwoordelijkheid van alle docenten, die instaan voor studietips en feedback. Ze stellen zich beschikbaar voor vragen – vooral via mail – in alle periodes van het jaar. Dit mentoraat werd op vraag van de studenten niet alleen in het eerste jaar georganiseerd, maar loopt doorheen de hele opleiding. Naast het mentoraat zijn de studiecoaches verantwoordelijk voor individuele ondersteuning bij specifieke noden op het vlak van studiemethode of studieplanning. Een trajectbegeleider helpt bij de opstelling van een haalbaar flexibel leertraject en waakt over de volgtijdelijkheid. Voor de aanvraag van speciale faciliteiten moeten de studenten bij de talentcoach zijn, die rekening houdt met de diversiteit van de studenten. De aandacht voor diversiteit en inclusie wordt door de commissie sterk gewaardeerd. De studentendienst Stuvo Howest voorziet psychosociale hulp, en voorziet studenten ook van informatie in verband met huisvesting en financiën. Ook de mediatheek en de website spelen een rol in de studiebegeleiding. Er zijn onder andere de studie- en examentips van het 'MANI'-pakket en de ZOSA-test (zelfonderzoek studieattitude) beschikbaar voor studenten.

Op het studentensecretariaat kunnen studenten terecht voor administratieve zaken. Ten slotte is er een ombudsdienst, die bemiddelt bij klachten. Studenten doen hier vooral een beroep op als ze niet tevreden zijn over de toegekende scores. De opleiding haalt volgens de commissie een hoog niveau van studentenbegeleiding. In kader van het verbeteringsperspectief kan ze nog meer inzetten op instroombegeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van voorbereidingscursussen of instroomtesten.

De @home-studenten krijgen een specifieke onthaalsessie, die toegespitst is op het afstandsonderwijs. Hun begeleiding gebeurt voornamelijk via internet, maar ook aan de hand van vrijblijvende contactmomenten. De opleiding stelt een @home-coördinator aan. De commissie beschouwt de informatievoorziening en verdere begeleiding van @home-studenten als een sterk punt. Ook de studenten zelf lieten de commissie weten goed ondersteund te worden en een vlot contact te onderhouden met de docenten. In het kader van het verbeteringsperspectief kunnen nog meer contact- en coachingmomenten georganiseerd worden voor deze groep studenten.

Wanneer nieuwe inkomende buitenlandse studenten hun aanvraag hebben ingediend, wordt in samenspraak met de partnerinstelling een *learning agreement* opgesteld. De opleiding helpt hen met de accommodatie, mobiliteit en praktische vragen. Anderstalige studenten kunnen een specifieke taalcursus volgen: de *Erasmus Intensive Language Course*. Die cursus wordt twee keer per jaar georganiseerd. Sinds 2009-2010 zorgt het buddyproject ervoor dat de inkomende studenten op onthaal en hulp mogen rekenen van tweede- en derdejaarsstudenten uit Bedrijfsmanagement. Als de buitenlandse studenten een stage doen tijdens hun verblijf, helpt een stagebegeleider hen bij het zoeken van een stageplaats. De beoordeling van buitenlandse studenten gebeurt aan de hand van een 'Transcript of Records', waarin naast de cijfers ook een ECTS-waardeschaal te vinden is. De partnerinstelling kan eventueel aanpassingen doorvoeren op basis van eigen evaluatiecriteria.

In het eerste en tweede jaar zijn er specifieke infosessies waarin het stappenplan voor internationale uitwisselingen wordt toegelicht. Kortlopende mobiliteit moeten de studenten wel zelf financieren, en ze moeten zelf voor accommodatie zorgen. De uitwisselingsakkoorden gaan uit van de ECTS *learning agreement*. In het geval van een buitenlandse stage is de *Erasmus Training Agreement* de gebruikte standaard. De dienst Interne kwaliteitszorg van de hogeschool evalueert inkomende en uitgaande mobiliteit.

De afstudeerbeurs komt jaarlijks tot stand door de samenwerking tussen de associatiepartners en de bedrijven. Studenten kunnen zich informeren over de arbeidsmarkt, maar ook over eventuele verdere studies. Sinds juni 2009 is er een alumniwerking. Via die weg houdt de opleiding informatie bij van de uitstroom.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding kan nog meer inzetten op gerichte, tijdige en duidelijke communicatie naar studenten.

Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg

Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie kreeg zicht op een uitgewerkt kwaliteitszorgsysteem waarin bruikbare meet- en analysemeetinstrumenten voorhanden zijn. Zij beschouwt ook het kwaliteitshandboek als een meerwaarde voor de interne kwaliteitszorg.

Volgens de missie van de hogeschool stelt de opleiding kwaliteitszorg, -bewaking en -verbetering centraal. Men streeft naar een integraal kwaliteitssysteem, waarin alle aspecten in rekening worden gebracht en anderzijds alle stakeholders betrokken worden. De kwaliteitszorg wordt vanuit de algemene diensten gestuurd, en werkt op basis van de PDCA-cyclus. Op centraal niveau is zowel een voltijdse stafmedewerker als een halftijdse ICT-medewerker actief voor de kwaliteitszorg. Departementaal is er ook een kwaliteitscoördinator, en binnen elke opleiding is kwaliteit een deelopdracht van een van de personeelsleden. Ten slotte bewaakt ook de opleidingscoördinator de kwaliteit op het niveau van de opleiding. Interdepartementaal zijn er om de zes weken samenkomsten van de overkoepelende werking IKZ. Daar worden resultaten geanalyseerd, procedures ontwikkeld en verbeteringsacties opgevolgd. Tijdens 2009-2010 werd gewerkt aan de bevragingsoftware, aan de *web-based tool* voor de studietijdmetingen en aan een virtueel werk-, communicatie- en informatieplatform voor kwaliteitszorg. Het onlinebevragingssysteem SPSS Dimensions bevordert en versnelt de afname en verwerking van metingen. De commissie is van mening dat dit kwaliteitszorgsysteem op centraal niveau sterk is uitgewerkt, maar stelde wel vast dat een betere implementatie nodig is naar het opleidingsniveau. Dit kan ook zorgen voor een betere gedragenheid van de kwaliteitszorgcultuur door alle personeelsleden.

Het digitale kwaliteitshandboek zorgt volgens de commissie voor een duidelijk meetsysteem met voldoende opvolging. Zij stelde vast dat voldoende metingen worden uitgevoerd. Het belangrijkste meetinstrument waarvan de opleiding gebruikmaakt, is het PROZA-instrument (een adaptatie van het EFQM-model). PROZA bestaat uit zowel kwantitatieve als kwalitatieve bevragingen. Daarnaast werkt de hogeschool mee aan het ontwerp van nieuwe meetinstrumenten, zoals de zelfevaluatiETOOL IMPROVE (2010) en ontwikkelt de hogeschool ook zelf enquêtes: de semestriële studentenenquête, de uitstroomenquête, de alumni-enquête, de drop-outenquête... Aan de hand van gesprekken met studenten en met het werkveld vult men kwantitatieve gegevens aan met kwalitatieve informatie. De opleiding bewaakt de respons via streefcijfers, zodat de betrouwbaarheid en de validiteit van de informatie gegarandeerd blijven. Toch geeft de opleiding aan dat de responsratio een aandachtspunt is. De jaarplanning bepaalt de lancering en de frequentie van de meetactiviteiten. De studentenenquête peilt één keer per semester naar de kwaliteit van een welbepaalde module. Door een afwisseling tussen modules komt zo elke module om de drie jaar aan bod. Jaarlijks bevrage men bij de studenten ook de kwaliteit van de algemene departementswerking en specifiek bij de eerstejaars de studiebegeleiding. Studenten hebben zitting in de opleidingsparticipatiecommissie, die minstens één keer per semester samenkomt. Studietijdmetingen gebeuren doorlopend, net als de drop-outenquêtes. De slaagpercentages, de instroom en de uitstroom worden elk jaar onderzocht. Alumni-enquêtes worden herhaald om de drie jaar en de PROZA-bevragingen om de vier jaar.

De analyse van de meetresultaten wordt ook centraal aangestuurd. Hoewel de kwaliteit van deze analyse wel volstaat, meent de commissie dat deze kan verbeterd worden, vooral ten aanzien van de validiteit. Niet alle

meetresultaten worden goed gekaderd om ze als valide basis te kunnen hanteren voor het opzetten van verbeteringsacties.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient aandacht te besteden aan de implementatie van het centrale kwaliteitszorgsysteem.

De commissie raadt de opleiding aan de gedragenheid van interne kwaliteitszorg in het team te vergroten.

De commissie vraagt aandacht voor het bewaken van de validiteit van de meetresultaten.

Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie waardeert het dat de opleiding werkt met projectfiches als vertrekpunt voor de uitwerking van verbeteringstrajecten. Die fiches zijn gebaseerd op de PDCA-cyclus en geven een duidelijk beeld van wat concreet moet gebeuren. Bovendien bevat een projectfiche informatie over de verantwoordelijke per actiepunten, de benodigde middelen, het tijdsplan en het beoogde doel. Hoewel ook de voortgang van de acties in deze fiches kan genoteerd worden, stelde de commissie vast dat een echte voortgangscyclus ontbreekt. De projectfiches zijn beschikbaar voor alle medewerkers via het intranet.

De stafmedewerker Kwaliteitszorg dient erover te waken dat acties volgen op de door de opleiding gestelde streefdoelen. De commissie stelde met tevredenheid vast dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatie ondertussen heeft geïntegreerd in verbeteringstrajecten die tot positieve resultaten leidden. Wat het programma betreft, heeft Bedrijfsmanagement remediërende maatregelen genomen inzake de internationale initiatieven, de relevantie van projecten, het toegepaste onderzoek, het niveau van de eindwerken, de studiebelasting, de posthogeschoolvorming en het overleg tussen collega's binnen dezelfde discipline. Daarnaast werden al verbeteringen doorgevoerd op het vlak van personeelsbeleid, de digitale structuur en ICT-voorzieningen. Er kwamen ook maatregelen betreffende de interne kwaliteitszorg: de transparantie en de terugkoppeling van resultaten werden verhoogd dankzij een nieuw bevragingssysteem. De opstart van een intranet op basis van de SharePoint-technologie maakte het sindsdien mogelijk om de interne communicatie te verhogen en om procedures te bundelen in een kwaliteitshandboek, waarover de commissie erg tevreden is als opvolgingsinstrument. Ondanks deze inspanningen stelde de commissie ook vast dat een heel aantal werkpunten, die soms al in het verleden duidelijk werden, niet is opgenomen in verbeteringsacties. Dit geldt onder meer voor het verhogen van de vakinhoudelijke deskundigheid van de docenten, de communicatie naar studenten en het zoeken naar oorzaken van mindere resultaten uit bevragingen. Daarnaast werd een aantal verbeteringstrajecten opgesteld maar te weinig opgevolgd, waardoor de eigenlijke resultaten ervan onduidelijk zijn. Bovendien geldt voor alle acties dat het tijdsverloop tussen de bevragingen en de concrete acties (nog steeds) te groot is. De commissie besluit dat de opleiding dringend werk dient te maken van een prioriteiten- en opvolgingsplan ten aanzien van de verbeteringsacties, zodat diepgaande analyses kunnen leiden tot realistische verbeteringstrajecten die kordaat worden opgevolgd.

De commissie is wel van mening dat de opleiding goed inspeelt op opmerkingen of signalen die studenten geven en die wijzen op knipperlichten. Studenten lieten de commissie weten dat goed wordt geluisterd naar hun verzuchtingen en aan de meeste van deze punten gevolg wordt gegeven.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie vraagt meer aandacht voor de opvolging van verbeteringstrajecten.

De opleiding dient duidelijke prioriteiten te stellen ten aanzien van concrete verbeteringsacties.

De commissie raadt de opleiding aan meetresultaten en analyses sneller om te zetten in verbeteringstrajecten.

Facet 5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De commissie stelde vast dat zowel studenten, personeel en bestuursorganen, als het beroepenveld en de alumni betrokken worden bij de interne kwaliteitszorg. De aansturing van de interne kwaliteitszorg gebeurt, zoals vermeld, op centraal niveau. Daarnaast is er een interdepartementale werkgroep IKZ en per departement een overkoepelende kwaliteitscoördinator, die overlegt met de kwaliteitscoördinatoren van de opleidingen en zo het personeelsteam van de opleidingen bereikt. De inspraak van docenten in dit hogeschoolbeleid is volgens de commissie nog te klein. Zij worden nog te weinig structureel betrokken bij beleidsbeslissingen en bij de interne kwaliteitszorgwerking, ook op opleidingsniveau. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de geringe inspraak bij de niet-gedragen beslissing om de mediatheek te centraliseren. De kwaliteitsbewaking blijkt vooral een taak van de opleidingscoördinator en de kwaliteitscoördinator op opleidingsniveau. De commissie is wel tevreden over de opleidingscommissies, waarin onder meer het curriculum van de afstudeerrichtingen wordt besproken.

Binnen de opleiding Bedrijfsmanagement zijn de studenten vertegenwoordigd in een overlegorgaan. De commissie is erg tevreden over deze efficiënt werkende studentenparticipatiecommissie. Daarnaast hebben zij individueel inspraak via de bevestigingen. De resultaten van de meetgegevens uit de studentenbevestigingen zijn de belangrijkste bron voor de bijsturing van onderwijsprocessen en voor curriculumaanpassingen. Ook de bevindingen uit de enquêtes van alumni en van het beroepenveld worden in acht genomen. De opleiding investeert bewust in de contacten met die twee groepen. De commissie is tevens tevreden over de alumniwerking, die onder andere via de website in stand wordt gehouden. Zij meent wel dat het werkveld nog actiever betrokken kan worden bij de opleiding. Een bredere vertegenwoordiging van deze groep in de opleidingscommissie kan ook de communicatie naar het werkveld verbeteren.

De communicatie van verbeteringsacties is mogelijk dankzij het centrale intranet en het digitale kwaliteitshandboek, dat de projectfiches en de opvolging ervan systematisch bewaart. De informatie over metingen en verbeteringsacties is voor de respondenten en het team beschikbaar via dit communicatiemiddel. De actieve terugkoppeling vraagt volgens de opleiding om extra aandacht. De commissie stelde vast dat de opleiding zich bewust is van de noodzaak van een betere terugkoppeling van verbeteringstrajecten. Een procedure voor

terugkoppeling van de meetresultaten werd uitgeschreven en geïmplementeerd. Daarnaast formuleert de opleiding een streefdoel omtrent de feedback van stagementoren, die tevens kan worden verbeterd.

Aanbevelingen ter verbetering:

De opleiding dient de betrokkenheid van docenten bij het hogeschool- en opleidingsbeleid te vergroten.

De commissie vraagt meer aandacht voor de terugkoppeling van meetresultaten en verbeteringsacties naar de verschillende stakeholders.

De commissie raadt de opleiding aan de vertegenwoordiging van het werkveld in de opleidingscommissie te verbreden.

Oordeel over onderwerp 5, interne kwaliteitszorg: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Onderwerp 6 Resultaten

Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

Op basis van de gevoerde gesprekken kan de commissie besluiten dat zowel de studenten, de alumni als het werkveld tevreden zijn over het niveau van de opleiding. De opleiding organiseert met regelmaat bevestigingen om zich daarover te kunnen informeren. Het werkveld uit zich positief over de behaalde kwalificaties van de afgestudeerden en stagiaires. Verschillende studenten kunnen na afstuderen dan ook starten op de stageplaats. De meeste studenten vinden op hun beurt dat ze veel geleerd hebben uit de stage, en zouden hun stageplaats aan andere studenten aanraden. Zoals eerder vermeld, zijn de studenten iets minder tevreden over het gerealiseerde niveau ten aanzien van kennis en vaardigheden in de banksector binnen de afstudeerrichting Financiering- en verzekeringswezen. Het werkveld blijkt in het bijzonder tevreden over de praktijkgerichtheid, toewijding, interesse, verantwoordelijkheidszin en leergierigheid van de studenten en alumni. Assertiviteit en durf scoren minder goed. Volgens de commissie behoort ook de taalvaardigheid tot de blijvende aandachtspunten. Daarnaast stelt zij dat het bereikte niveau van reflectie bij de studenten kan worden verhoogd, onder meer in de stageverslagen. Zij waardeert het wel dat de opleiding bewust bezig is met het verhogen hiervan.

Het werkveld staat in nauw contact met de opleiding dankzij verschillende projecten. Bedrijfsmanagement kan rekenen op een aantal trouwe stageplaatsen. Het werkveld apprecieert de professionele gerichtheid van de opleiding en is tevreden over de directe inzetbaarheid van de afgestudeerden. Dat blijkt onder meer uit de snelle tewerkstelling. Meer dan de helft van de afgestudeerden vindt binnen de eerste drie maanden werk. Bijna 40 procent studeert verder. De overgrote meerderheid komt ook terecht in de sector en op het niveau overeenkomstig met hun opleiding. De alumni geven aan dat hun diploma door werkgevers erkend wordt. Afgestudeerden zouden hun opleiding aanbevelen bij nieuwe studenten.

De commissie is tevreden over het bereikte niveau in de eindwerken. Een draaiboek met evaluatiecriteria en de jury met zowel interne als externe juryleden waken over de kwaliteit van het eindwerk. Ook uit de deelname aan wedstrijden blijkt dat de eindwerken van studenten Bedrijfsmanagement niet onverdienstelijk zijn.

Studenten zijn doorheen de opleiding betrokken bij internationalisering. Projecten zoals *internationalisation@home* en de optie om een buitenlandse stage te volgen, verhogen de mobiliteit van de studenten. Bedrijfsmanagement heeft verschillende internationale partners. De commissie stelde vast dat de opleiding een goede start heeft genomen om de doelstellingen in het kader van internationalisering te bereiken, vooral met betrekking tot korte mobiliteit en internationale projecten. In het kader van het verbeteringsperspectief meent de commissie wel dat de deelname van zowel docenten als studenten aan internationale uitwisselingen kan verhoogd worden. Daarnaast kan meer worden ingezet op de mogelijkheid van bidingering.

De opleiding bereidt de afstuderende studenten voor op hun werkleven dankzij het aanbieden van een jobbeurs en sollicitatietrainingen. De laatstejaarsstudenten en de alumni krijgen ook nieuwsmeldingen bij vacatures, via de jobdienst van de hogeschool.

Aanbevelingen ter verbetering:

De commissie raadt de opleiding aan meer in te zetten op biddiplomering.

De opleiding dient het niveau van zelfreflectie en taalvaardigheid bij studenten te verhogen.

Facet 6.2 Onderwijsrendement

Beoordelingscriteria:

- Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.
- Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

Vlaanderen heeft geen traditie in het verzamelen van slaagcijfers per studiegebied en/of opleiding over de jaren heen. Uit ervaring blijkt dat de globale slaagcijfers voor generatiestudenten op Vlaams niveau tussen 45 en 50 procent liggen. Noch de evolutie over de jaren heen, noch de situatie per opleiding of studiegebied wordt opgevolgd. Daardoor kan de opleiding geen streefcijfers formuleren in vergelijking met relevante andere opleidingen.

De commissie stelde vast dat de opleiding hoge slaagcijfers kent. Er is voldoende aandacht voor de opvolging van het onderwijsrendement en de slaagkansen van de studenten. De slaagcijfers worden besproken en de analyse wordt ingezet voor optimalisatie van het onderwijsrendement. De hogeschool hanteert wel algemene streefcijfers wat het slagen betreft: minstens 50 procent van de eerstejaars hoort na de drie examenperiodes alle studiepunten te behalen, en voor de tweede- en derdejaars zou dat op minstens 90 procent moeten liggen. De afstudeerrichtingen binnen Bedrijfsmanagement zaten daar tot 2004-2005 altijd ruim boven. Vanaf 2005-2006 maakt de opleiding een onderscheid tussen gewone studenten en generatiestudenten, en gebruikt men de resultaten van de studenten die sinds het begin van het academiejaar zijn ingeschreven, in plaats van de peildatum van 1 februari. Daardoor liggen de cijfers iets lager, maar in de tweede en derde trajectschijf behalen respectievelijk 66 en 86 procent alle studiepunten, en respectievelijk 79 en 92 procent minstens 75 procent van de opgenomen studiepunten. De commissie vraagt de opleiding er blijvend over te waken dat dit hoge rendement niet ten koste gaat van de kwaliteit van het programma en de evaluatie.

Op het niveau van de opleiding werden nog geen aparte streefdoelen bepaald voor de slaagcijfers, de gemiddelde studieduur en de drop-out. Die zijn er wel al op het vlak van responsratio's en internationalisering. De opleiding verwacht dat minstens 70 procent van de studenten, 45 procent van de uitstroomstudenten en 30 procent van de alumni meewerken aan de enquêtes. Tegen 2015 streeft de opleiding naar 15 procent studenten met een internationale ervaring (een semester); tegen 2020 moet dat 20 procent zijn. Ze hoopt ook elk academiejaar een inkomende lector te ontvangen en twee uitgaande lectoren naar het buitenland te sturen. De commissie waardeert het dat de opleiding deze gegevens nauwkeurig opvolgt.

Tot 2005-2006 haalde 80,2 procent van de studenten zijn diploma binnen de voorziene tijd; 17 procent deed er één jaar langer over en 2,9 procent twee jaar. Daarna werden de doorstroomcijfers per semester geanalyseerd: de drie laatste afstudeerjaren behaalden respectievelijk 95,8, 63,9 en 65,4 procent van de studenten hun diploma in zes semesters. De verklaring voor de relatief lage cijfers van die laatste twee afstudeerjaren ligt volgens de opleiding bij de flexibilisering van het hoger onderwijs: meer studenten spreiden hun studies aan de hand van een persoonlijk leertraject. Ongeveer 70 procent van de studenten studeerde de afgelopen twee jaar af in maximaal zes semesters. Hoewel dus meer studenten een langer traject afleggen, merkt de opleiding op dat de grote

meerderheid de afgelopen twee jaren afstudeerde binnen maximaal acht semesters. In absolute cijfers halen zo meer jongeren een diploma hoger onderwijs.

De studie-uitval was in de academiejaren 2006-2007 en 2007-2008 relatief hoog: ongeveer 8 procent van de studenten slaagde niet. In 2008-2009 bedroeg dat percentage slechts een kleine 3 procent, en bij de laatste stand van zaken ging het over 4,71 procent. Het opleidingsteam is tevreden over die daling ten opzichte van de periode 2006-2008, maar blijft aan de hand van verschillende studiebevorderende activiteiten werken aan zo hoog mogelijke slaagkansen voor iedereen. De commissie is tevreden over de dalende drop-out en de opvolging hiervan. In het kader van het verbeteringsperspectief kan de opleiding nog meer formeel onderzoek voeren naar de redenen van niet-slagen en drop-out. Op die manier kan men hierop inspelen met de studiebegeleiding en het rendement verhogen. De commissie is wel tevreden over de aanwezige uitstroombegleiding.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende

Op basis van de oordelen over:

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

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

Globaal oordeel

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

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

De commissie vond voldoende informatie in het zelfevaluatie­rapport van de opleiding om het visitatiebezoek grondig voor te bereiden. Dit rapport was compleet, vlot leesbaar en bevatte weinig onduidelijkheden. Het aantal bijlagen bij het rapport was talrijk. De commissie is wel van mening dat het rapport niet altijd duidelijk onderscheid maakte tussen wat op opleidingsniveau en op hogeschoolniveau georganiseerd en uitgevoerd wordt.

Op basis van de oordelen over:

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

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

Overzichtstabel van de oordelen

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

HOWEST Hogeschool West-Vlaanderen

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