



DE ONDERWIJSVISITATIE  
VERKORTE PROCEDURE  
**Communicatiemanagement**

De Bachelor in het Communicatiemanagement  
aan de Hogeschool West-Vlaanderen

[www.vluhr.be](http://www.vluhr.be) Brussel - februari 2018

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE - VERKORTE PROCEDURE  
COMMUNICATIEMANAGEMENT - HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN**

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

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

Wettelijk depot: D/2018/12.784/3

<b>DEEL I</b> ALGEMEEN DEEL	5
De onderwijsvisitatie – verkorte procedure	
Communicatiemanagement – Hogeschool West-Vlaanderen	7
<b>DEEL II</b> OPLEIDINGSRAPPORT	13
<b>BIJLAGEN</b>	23
<b>Bijlage 1</b> Personalialia van de leden van de visitatiecommissie	24
<b>Bijlage 2</b> Bezoekschema	26



# **DEEL 1**

Algemeen deel



# DE ONDERWIJSVISITATIE VERKORTE PROCEDURE

## Communicatiemanagement

### 1 Inleiding

In het voorjaar van 2013 heeft de visitatiecommissie Communicatiemanagement in opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), de professioneel gerichte bacheloropleidingen Communicatiemanagement gevisiteerd. Dit initiatief kaderde in de werkzaamheden van de VLUHR op het vlak van de externe kwaliteitszorg, waarmee de Vlaamse hogescholen en universiteiten gevolg geven aan de decretale verplichtingen terzake.

De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie werden vastgelegd in het visitatierapport "Communicatiemanagement - Een evaluatie van de kwaliteit van de professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool Brussel en de Hogeschool West-Vlaanderen", dat werd gepubliceerd op 9 januari 2014.

De betrokken opleidingen hebben vervolgens een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De opleiding Bachelor in het Communicatiemanagement van de Hogeschool West-Vlaanderen kreeg van de NVAO een accreditatie met beperkte geldigheidsduur. De accreditatie werd toegekend voor een periode van drie jaar, met name tot 1 oktober 2018.

### 2 Verkorte procedure

De decreetgever voorziet dat de accreditatie van een opleiding met een beperkte geldigheidsduur plaatsvindt via een verkorte procedure. Een nieuwe externe beoordeling (m.i.v. een gepubliceerd rapport) moet worden uitgevoerd. Op basis daarvan neemt de NVAO een besluit dat zij publiceert in een accreditatierapport.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de Bachelor in het Communicatiemanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen. De beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (cfr. infra) en gecoördineerd door de VLUHR. De beoordeling van de opleiding heeft, zoals decretaal bepaald, alleen betrekking op die generieke kwaliteitswaarborgen die als onvoldoende werden beoordeeld, in casu generieke kwaliteitswaarborg 2 – onderwijsleeromgeving.

### 3 De visitatiecommissie

#### 3.1 Samenstelling

De visitatiecommissie die deze 'verkorte' visitatie uitvoerde, bestond uit leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale en auditexpertise. De commissie bestond uit 4 commissieleden waaronder één commissielid uit de oorspronkelijke visitatiecommissie. De commissie voor de verkorte procedure werd op 27 september 2017 door de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 10 juli 2017.

De commissie was als volgt samengesteld:

- Voorzitter
  - **Prof. dr. Hugo Marynissen**, academisch directeur van het Executive PhD Programma, Antwerp Management School en Managing Partner PM Risk-Crisis-Change
  
- Leden
  - **Mevr. Veerle De Wispelaere**, voormalig stafmedewerker Pers en Communicatie AZ Groeningen
  - **Prof. dr. Karolien Poels**, hoofddocent Strategische Communicatie, Departement Communicatie-wetenschappen, Universiteit Antwerpen
  - **Mevr. Cathy Spaas**, student bachelor Communicatiemanagement, Hogeschool PXL

Marleen Bronders, coördinator Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider en secretaris.

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

### 4 Werkwijze

Ter voorbereiding van de verkorte visitatie heeft de betrokken opleiding een zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin de opnieuw te beoordelen generieke kwaliteitswaarborg werd besproken. Het zelfevaluatie-rapport werd op 30 september 2017 aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR overgemaakt, die het op haar beurt aan de commissieleden bezorgde. De visitatiecommissie kreeg aldus de gelegenheid deze informatie zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden.

Het bezoek van de visitatiecommissie vond plaats op 29 ('s avonds) en 30 november 2017. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de opleidingsverantwoordelijken, docenten, studenten en afgestudeerden. Het bezoekschema is toegevoegd als bijlage 2.

Als laatste stap in het proces heeft de commissie, conform het visitatieprotocol "Handleiding voor de externe kwaliteitszorg in het Vlaamse hoger onderwijs, Brussel, augustus 2015", haar bevindingen en conclusies omtrent de te beoordelen generieke kwaliteitswaarborg in voorliggend rapport vastgelegd. De opleiding werd hierbij in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren.







# **DEEL 2**

## Opleidingsrapport



# HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN

## Bachelor in het Communicatiemanagement

### INLEIDING

De opleiding Bachelor in het Communicatiemanagement wordt, samen met acht andere opleidingen, georganiseerd binnen de unit Opleidingen Kortrijk van de HoWest. De opleiding wordt geleid door een opleidingscoördinator die regelmatig overlegt met het opleidingsteam, dit team aanstuurt en er deel van uitmaakt. De opleidingscoördinator rapporteert aan de opleidingsdirecteur die de leiding heeft over de unit.

De bacheloropleiding heeft een studieomvang van 180 ECTS die gelijk zijn verdeeld over zes semesters. De eerste drie semesters volgen de studenten een gemeenschappelijke stam (153 ECTS). Vanaf het vierde semester kunnen de studenten differentiëren binnen het opleidingsaanbod (27 ECTS).

In het academiejaar 2016-2017 telde de opleiding 174 studenten, het aantal voltijdse equivalente medewerkers bedroeg 8,7 vte.

De opleiding wil studenten opleiden tot extraverte taalvaardige en zelfkritische communicatoren die succesvol zijn in steeds veranderende, complexere maatschappelijke contexten, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Aan het einde van hun opleiding kunnen afgestudeerden professioneel functioneren in de meest diverse specialiteiten van het communicatieveld, ongeacht de sector.

### GENERIEKE KWALITEITSWAARBORG 2 - ONDERWIJSLEEROMGEVING

**De commissie beoordeelt de onderwijsleeromgeving van de bachelor in het Communicatiemanagement als voldoende.**

#### Beoordeling 2014 – GWK 2

In het vorige visitierapport kende de visitatiecommissie de Bachelor in het Communicatiemanagement een onvoldoende toe voor de generieke kwaliteitswaarborg 2 'Onderwijsproces'.

De commissie stelde vast dat de opleiding haar vooropgestelde doelstellingen probeerde te realiseren door zowel in te zetten op de verschillende deelgebieden en rollen van Communicatiemanagement als op de verschillende specialisaties in de vorm van keuzetrajecten. In het

programma was een duidelijke professionele gerichtheid aanwezig, maar het feit dat de visie niet eenduidig was, liet haar sporen na. Zo vond de commissie dat in het programma meer aandacht kon worden geschonken aan het toepassen van presentatievaardigheden doorheen de opleidingsonderdelen en modules en vroeg ze extra aandacht voor de beheersing van het Frans, vooral in het laatste jaar van de bacheloropleiding, net voor de instap in het werkveld.

De algemene structuur en opbouw van het programma werd getekend door volgtijdelijkheid, maar de verticale samenhang middels leerlijnen stond niet op punt. De integratie van de verschillende vakken en hun inhouden in het curriculum was daarvoor volgens de commissie niet goed genoeg. Bij sommige kennisgerichte opleidingsonderdelen in de eerste opleidingsfase ontbrak ook een relevante inhoudelijke link met het vakgebied Communicatie, aldus de commissie. De commissie miste verder voldoende inhoudelijke diepgang en meende dat de moderne analysetechnieken nog meer aandacht in het programma moesten krijgen. De Cursus Creatief denken voldeed volgens de commissie niet aan de verwachtingen. De vlag dekte de lading niet en de commissie meende dat de inhoud van deze module moest worden hertekend.

De begeleiding bij de bachelorproeven was niet aan de maat vond de commissie. De intervisie door de begeleiders gebeurde op het moment van de visitatie te studentgestuurd. Een sterkere begeleiding en systematische intervisie door begeleiders was volgens de commissie nodig om de door haar vastgestelde ongelijkmatige kwaliteit van de bachelorproeven weg te werken. Op het vlak van de begeleiding van studenten kon ook de actieve instroombegeleiding verder verbeteren. De commissie signaleerde ook verschillende knelpunten bij het gehanteerde cursusmateriaal. Dat was volgens haar vormelijk niet steeds aan de maat voor een bacheloropleiding; verschillende syllabi waren opgesteld uit verschillende secundaire bronnen, zonder enige omkadering; de opmaak liet soms te wensen over; de gehanteerde handboeken binnen de verschillende modules voldeden niet steeds naar actuele relevantie. Volgens de commissie moest ook de algemene kwaliteit van het onderwijzend personeel omhoog om in alle noden van het programma te voldoen. Daarvoor was een kwantitatieve verhoging van het personeel nodig, meer bepaald extra vast personeel en een groter aantal gastdocenten om te voldoen in de noden van alle keuzetrajecten. De docenten uit het kernteam werden volgens de commissie ook belast met een extreme veelheid aan beleids- en ondersteunende taken, waardoor de inhoudelijke focus op het vak Communicatiemanagement en de implementatie daarvan in het gedrang kwam. Ook recente wissels in het opleidingsteam bemoeilijkten de uitvoering van de visie wat de inhoudelijke continuïteit van de opleiding wat had verstoord. De commissie gaf wel aan dat het opleidingsteam, met een nieuwe opleidingscoördinator, enthousiast was om het programma verder te stroomlijnen en de vertaling van de opleidingsdoelstellingen daarin accuraat te maken.

### **Beoordeling hervisitation 2017**

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding ernstig werk heeft gemaakt van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie. Het zelfevaluatierapport, een helder en gedegen document, gaf de commissie reeds een duidelijk beeld van de inspanningen die de opleiding de voorbije jaren leverde. De gesprekken vulden dit beeld verder aan en lieten de commissie proeven van de cultuuromslag die plaatsvond en de dynamiek die op gang is gekomen binnen de opleiding Communicatiemanagement van HoWest. De commissie trof een hecht opleidingsteam dat er, onder coördinatie van een slagkrachtige opleidingscoördinator, in is geslaagd om met de opleiding Communicatiemanagement een nieuwe koers te varen en een aantal cruciale zaken grondig aan te pakken. Ze is daarbij onder de indruk van de snelheid waarmee de opleiding inspeelt op uitdagingen, knelpunten en nieuwe vraagstukken.

Via een grondige **programmahervorming** pakte het team de door de vorige visitatiecommissie aangehaalde problemen in verband met het programma aan. Deze hervorming gebeurde in verschillende stappen die uitgebreid zijn beschreven in het zelfevaluatierapport en verder werden toegelicht tijdens de gesprekken: bevraging van diverse werkveldvertegenwoordigers over het

takenpakket van de toekomstige communicatiemanager; een benchmark met de programma's communicatiemanagement van de andere Vlaamse hogescholen, en gedegen studie van actuele vakliteratuur over communicatiemanagement. De input die de opleiding op deze manier kreeg, leidde tot een aantal principes die sturend waren voor de uitwerking van het vernieuwde programma. Daarnaast expliciteerde de opleiding, in lijn met haar visie die ze ook actualiseerde na de vorige visitatie, haar onderwijsconcept. In dit onderwijsconcept, dat sturend is voor de didactische keuzes in opleidingsonderdelen, staat centraal dat leren niet enkele construeren is, maar ook integreren en reflecteren.

Leerlijngroepen samengesteld uit docenten met expertise in het betreffende domein, werkten de structuur van het programma verder uit. Het uiteindelijke ontwerp werd afgetoetst bij werkveldpartners en studenten. Het nieuwe opleidingsprogramma startte in het academiejaar 2014-2015.

Het **hervormde programma** is overzichtelijk met een brede gemeenschappelijke stam en voldoende specialisatiemogelijkheden, vindt de commissie. Het programma heeft een omvang van 180 ECTS, gelijk verdeeld over zes semesters. In semester 1, 2 en 3 is het programma gemeenschappelijk voor alle studenten (153 ECTS). In semester 4 kiezen de studenten tussen de module Corporate Communicatie of Marketingcommunicatie (9 ECTS) en de opdrachtstage in één van die domeinen (6 ECTS). In semester 5 kiezen studenten vijf modules uit elf mogelijkheden (12 ECTS). Deze keuze en specialisatiemogelijkheden vormen volgens de commissie een meerwaarde van de opleiding. Het programma kent verder een modulaire structuur. Alle opleidingsonderdelen, met uitzondering van de Eindstage, hebben een omvang van 3, 6 of 9 ECTS. In tegenstelling tot het vorige programma werkt de opleiding niet meer met modules die zijn onderverdeeld in partims, maar zet ze nu in op geïntegreerde modules.

Het programma zit nu ook **logischer** in elkaar met **horizontale en verticale leerlijnen** die wel-overwogen op elkaar zijn afgestemd, meent de visitatiecommissie. De zeven horizontale leerlijnen waaruit het programma is opgebouwd – communicatie, management, talen, skills, actua, onderzoek en integratie – geven structuur en garanderen de afstemming over de semesters heen. De integratie binnen een semester wordt gegarandeerd door de verticale leerlijn integratie die volgens de visitatiecommissie een nuttige toevoeging is om verschillende domeinen samen te brengen. Uit de informatie in het zelfevaluatierapport, de gesprekken en het ter beschikking gestelde materiaal komt naar voor dat in deze leerlijn met name verschillende leerinhouden uit modules van hetzelfde en eerdere semesters met eigen leerinhouden van de betrokken integratiemodule worden bijeengebracht. Studenten moeten via cases aantonen dat zij de competenties die zij eerder meekregen effectief kunnen samenbrengen in geïntegreerde opdrachten. In semester 1, 2, 3 betreft het integratieopdrachten, in semester 4 een opdrachtstage, in semester 5 staat multidisciplinair samenwerken centraal in Talent@work en in semester 6 gaan de studenten op eindstage.

De logische opbouw van het programma wordt verder verzekerd door het gebruik van **competentietrajecten** per leerresultaat. In het zelfevaluatierapport wordt geïllustreerd hoe een leerresultaat wordt geconcretiseerd in leerdoelen en hoe dit leerresultaat gradueel wordt opgebouwd. De competentiematrix van de opleiding in bijlage bij het zelfevaluatierapport en de verdere toelichting tijdens het bezoek geven een goed beeld van de relatie leerresultaten – leerdoelen en modules.

De visitatiecommissie vindt dat met het vernieuwde programma ook **meer inhoudelijke diepgang** wordt gerealiseerd. 'Communicatie' is meer op het voorplan getreden via de leerlijn communicatie die het zwaartepunt vormt van de opleiding. De communicatieleerlijn is opgebouwd uit drie schijven. In de eerste (inleidende) schijf ligt de nadruk op het verwerven van een grondige basiskennis over communicatie, in de tweede (uitdiepende) schijf wordt een aanzet gegeven tot focus of specialisatie via de keuze tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie,

in de derde (specialiserende) schijf verfijnen studenten hun focus in functie van hun interesse of het gekozen profiel.

De opleiding leverde tevens inspanningen om de modules van de **leerlijn talen** te laten aansluiten op de inhoudelijke focus van communicatiemanagement, vernam de visitatiecommissie tot haar genoegen. Verder constateert ze dat in semester 5 een module Frans is toegevoegd waarmee de opleiding tegemoet komt aan de vraag van de vorige commissie naar extra aandacht voor de beheersing van het Frans in het laatste jaar van de opleiding, voor de instap in het werkveld. De visitatiecommissie vindt het ook boeiend dat andere talen (Spaans, Duits en Chinees) worden aangeboden als keuzetaal. Verder vindt ze het positief dat recent het aantal contacturen van de module Nederlands is verhoogd van 24 naar 36 en waardeert ze ook de continue sensibilisering voor vlot Nederlands door het gezamenlijke opleidingsteam, over alle vakken en opdrachten heen. Op het werkveld is het immers voor communicatiemedewerkers belangrijk om vlotte teksten te schrijven in functie van doel en doelgroep. De commissie vraagt dan ook blijvende aandacht voor Nederlands.

De visitatiecommissie complimenteert het opleidingsteam verder voor de snelle reactie op de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie over de **presentatietechnieken**. Vanaf semester 1 wordt aandacht gegeven aan leren presenteren en krijgen studenten stap voor stap input. De opleiding ontwikkelde ook een checklist die voor alle presentaties, over de modules heen, wordt gebruikt. De commissie bekeek de checklist tijdens het bezoek en is erg enthousiast over dit instrument. Ze meent dat de checklist - zoals gesteld door de opleiding - de transparantie naar studenten over verwachtingen en evaluatie verhoogt.

De opleiding nam ook de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie om in het programma meer aandacht te besteden aan **moderne analysetechnieken** ter harte. Zo krijgen studenten in module Communicatie 3 specifiek les rond onlinecommunicatie, leren ze in de module Integratieopdracht 3 werken op een online campagne en Google AdWords en zetten ze in semester 4 een WordPress-blog op die gebruikt wordt als basis om het doelgericht gebruik van social media en de analytics onder de knie te krijgen. In semester 5 hebben de studenten de mogelijkheid om zich in het opleidingsonderdeel Digital verder te ontwikkelen in deze richting. De studenten zijn erg enthousiast over de mogelijkheid tot deelname aan de Google AdWords Academy en vinden het een meerwaarde in hun opleiding, vertelden ze aan de visitatiecommissie. De visitatiecommissie deelt het enthousiasme van de studenten. Het initiatief is volgens haar interessant met het oog op het integreren van 'moderne analysetechnieken'. Daarenboven leren de studenten ook vaardigheden die hen sterker maken op de arbeidsmarkt. Verder stelde de visitatiecommissie tot haar genoegen vast tijdens het gesprek dat de studenten ook met een voldoende kritische blik naar het initiatief hebben leren kijken. De commissie was ten slotte ook erg onder de indruk van de mooie resultaten - bij de Google Online Marketing Challenge waren ze bij de beste Belgische teams - die de HoWest studenten hebben bereikt.

De opleiding hertekende de **module Creativiteit** en komt ook hier tegemoet aan de aanbeveling van de vorige commissie. Het opleidingsonderdeel bestaat nu uit drie grote delen: kennis over, bewust van, inzicht in creatief denken; de waarde inschatten van een creatief proces; aan de slag met creativiteitsmodellen. Inhoudelijk is de module gericht op zowel het aanscherpen van het creatief denken als op het probleemoplossend denken, stelde de commissie tot haar genoegen vast op basis van het ingekeken materiaal en de gesprekken. De studenten vertelden aan de commissie dat ze de cursus Creativiteit erg relevant vinden. Zij gaven aan dat ze de diverse creativiteitstechnieken ook toepassen in andere modules en illustreerden dit met voorbeelden. De visitatiecommissie is positief over de integratie van deze module doorheen het programma.



De commissie constateert verder dat de opleiding met de leerlijn onderzoek ook de **onderzoeks-component** van de opleiding heeft versterkt. Deze leerlijn heeft als doel de onderzoeksvaardigheden van studenten op te bouwen en een onderzoekende houding aan te leren. Doorheen de opleiding leren studenten om zelfstandig een eenvoudig toegepast communicatieonderzoek uit te voeren. In semester 1 leren ze basisonderzoeksvaardigheden die hen in staat stellen kritisch bronnenonderzoek en kwaliteitsvolle deskresearch te doen. In semester 4 en 5 leren de studenten de verschillende onderzoeksmethodologieën. In semester 5 en 6 ten slotte zetten de studenten zelfstandig een praktijkonderzoek op en voeren ze dit uit. In de bachelorproef tonen de studenten dat ze in staat zijn onderzoeksmatig te werken rond een specifieke praktijk, probleem of vraagstuk uit het communicatiewerkveld. De visitatiecommissie vernam tijdens haar bezoek dat het opleidingsteam van gedachte wisselt over welke statistiek aan de studenten moet worden aangeleerd. De commissie suggereert om realistische ambities aan te houden. Haar lijkt het voldoende dat de studenten beschrijvende statistiek (gewone spreadsheet) onder de knie hebben. Volgens de commissie is het verder essentieel dat in de huidige data-gedreven maatschappij studenten voldoende kritisch naar onderzoeksdata en -resultaten leren kijken. De basisprincipes van inferentiële statistiek kunnen aangeleerd worden, maar het uitvoeren van bijhorende statistische analyses in gespecialiseerde software is volgens de commissie eerder een competentie binnen een academische bachelor.

De visitatiecommissie was verder erg gecharmeerd door de '**Onderzoeksmobiel**'. Een onderzoeksgroep van studenten en lectoren zal via dit mobiel onderzoekslab ter plaatse bij de doelgroep prangende vragen over identiteit en imago, merkperceptie en eventuele andere hete hangijzers in Marketing- en Corporate communicatie behandelen. De visitatiecommissie vindt dat dit mobiel onderzoekslab op een verfrissende manier onderzoek en werkveld combineert.

De versterking van de leerlijn onderzoek werpt zijn vruchten af in de **bachelorproeven**, stelde de commissie vast op basis van de steekproef van 15 werkstukken die ze heeft ingekeken. Het niveau van de ingekeken bachelorproeven is in orde en voldoet aan wat verwacht wordt op bachelorniveau. De opleiding verbeterde trouwens ook de **begeleiding** van de bachelorproef, zo leerde de commissie, en komt ook hier tegemoet aan de kritieken en aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie. Zo werd een concreet begeleidingstraject uitgetekend met vaste deadlines voor studenten en lectoren en worden de studenten er nu toe aangezet om een onderwerp te kiezen in functie van een reëel probleem dat voortvloeit uit hun stage of uit de projecten van dienstverlening van de opleiding. De studenten met wie de commissie sprak zijn tevreden over de begeleiding die zij bij de bachelorproef krijgen.

De commissie stelt vast dat de opleiding ook aandacht geeft aan de **internationale dimensie**. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt de verschillende internationaliseringsmogelijkheden doorheen de opleiding: internationale gastsprekers (eerste jaar), modules die de studenten communicatiemanagement samen met buitenlandse studenten volgen (tweede jaar), studeren in het buitenland en internationale stages (derde jaar). Studenten krijgen ook de mogelijkheid om aan internationale projecten deel te nemen. De commissie nam ook kennis van de reis naar New York die wordt georganiseerd voor de studenten communicatiemanagement en vindt dit een interessant initiatief van de opleiding.

De opleiding maakte ook werk van een beleid voor **kwaliteitsvol studiemateriaal**, stelde de commissie vast. Daartoe heeft de opleiding de leeromgeving in haar geheel herbekeken. De commissie constateert op basis van het zelfevaluatie-rapport, de gesprekken en de aanwezige voorzieningen dat dit proces heeft geleid tot een leeromgeving die is aangepast aan de noden van de opleiding, zowel wat betreft werkvormen, fysieke en niet-fysieke voorzieningen. Het gehanteerde studiemateriaal wordt nu bekeken door lectoren - binnen een leerlijnwerkgroep - en het werkveld en geëvalueerd door de studenten tijdens semestriële focusgroepsgesprekken. Verder

is er een checklist kwalitatief studiemateriaal ontwikkeld en zijn afspraken gemaakt over onder meer het plaatsen van slides op de elektronische leeromgeving en de opdrachtomschrijvingen, leerde de commissie. Het cursusmateriaal dat de commissie bekeek tijdens het bezoek, toont de kwaliteitsslag die is gemaakt. De commissie zag dat de opleiding ook actueler werk aanschafte. De aankoop van software om talen op maat aan te bieden, vindt de commissie positief.

Uit het zelfevaluatie rapport en de gesprekken leert de commissie dat de opleiding nu een **actiever instroombeleid** heeft dan ten tijde van de vorige visitatie. Via diverse initiatieven kunnen potentiële studenten kennis maken met de opleiding (workshops, Sid-ins, infodagen, website en sociale media). Vermeldenswaard vindt de commissie dat de studenten communicatiemanagement worden ingeschakeld als ambassadeurs bij de voorstelling van de opleiding in het secundair onderwijs. Het geeft de studenten met name de kans om te leren spreken voor een nieuw publiek en tegelijk geeft het duidelijkheid voor de leerlingen van het secundair onderwijs vanuit het ervaringsgerichte oogpunt van communicatiestudenten. De opleiding probeert ook via de analyses van de instroom (vooropleiding, demografische gegevens ...) op een gerichte en efficiënte manier te rekruteren. Bij een kick-off dag aan het begin van het academiejaar geeft de opleiding een specifieke sessie rond de opleidingsvisie, het competentieprofiel en het opleidingsprogramma. De studievoortgang van de studenten wordt opgevolgd door hen direct aan het werk te zetten, tekorten op te sporen en specifieke achterstanden in te halen, aldus de opleiding. Zo krijgen de studenten in de opleidingsonderdelen Nederlands en Onderzoek 1 regelmatig taken, in Actua 1 en 2 wekelijkse testen, met feedback op korte termijn. Voor Frans en Engels maakt elke student een instaptest om het eigen niveau te bepalen en krijgt vervolgens aan het niveau aangepaste oefeningen. Ook voor de module Skills 1 wordt een gelijkaardige aanpak gebruikt. De opleiding wil ook differentiëren naar sterkere studenten door hen bv. meer uitdagende cases en opdrachten aan te bieden. De studenten krijgen ook een mentor – een lector uit semester 1 en 2 – toegewezen met wie ze specifieke studiegebonden problemen en hun studieresultaten bespreken. De opleiding evalueert haar instroombeleid via een jaarlijkse instroomenquête. Ook qua **doorstroom- en uitstroombegeleiding** worden interessante initiatieven opgezet, vindt de commissie. Zo worden aan de studenten diverse hulpmiddelen aangereikt zoals opdrachtenplanning, opdrachtomschrijving, leerdoelen, een geschatte tijdsbesteding en evaluatiecriteria. Het viel de commissie tijdens het gesprek met de studenten positief op dat zij deze houding overnemen en ook onderling toepassen door elkaar meer ondersteuning te bieden, ook over de jaargrenzen heen. Een opleidingsgebonden trajectbegeleider adviseert en begeleidt studenten met studievertraging en zij-instromers bij het opstellen van hun persoonlijk studietraject. Via formele (Let's Talk evenementen) en informele activiteiten wil de opleiding de sociale binding tussen studenten over de jaren heen vergroten. De opleiding neemt ook erg fijne informele initiatieven zoals bv. een gepersonaliseerde postkaart om de studenten te motiveren voor hun examens. De studenten worden tevens voorbereid op de overstap naar de arbeidsmarkt via diverse initiatieven zoals een sollicitatietraining in de leerlijn Talen, een Jobhappening en de Let's Talk evenementen waar zij kunnen netwerken met professionals. Tijdens de gehele opleiding kunnen de studenten voor begeleiding ook terecht bij de lectoren die, zo vertelden de studenten aan de visitatiecommissie, erg toegankelijk en vlot bereikbaar zijn. Studenten voelen zich erg betrokken bij hun opleiding, stelde de commissie vast tijdens het gesprek. De commissie is trouwens onder de indruk van de maturiteit en motivatie van de studenten met wie ze sprak.

De vereenvoudiging van het programma creëerde ook de nodige ruimte voor het **opleidingsteam** om zich te versterken. De opdrachten van de teamleden werden drastisch hervormd en zijn meer in lijn gebracht met de expertise van de betreffende lector. De lectoren hebben nu meer coherente en behapbare opdrachten en daardoor meer ruimte voor inhoudelijke verdieping, competentieontwikkeling en onderling overleg en uitwisseling, vernam de commissie van de lectoren. De teamcompetentiematrix in de bijlage bij het zelfevaluatie rapport toont dat het

opleidingsteam de nodige competenties heeft om de opleiding af te dekken, meent de commissie. De teamleden krijgen goede mogelijkheden om zich verder te professionaliseren via vormingen, trainingen en opleidingen en hebben de mogelijkheid om specifieke lectorenstages in de communicatiesector te volgen. De commissie hoorde dat deze opleidingen en stages voor de nodige dynamiek zorgen, ook door de uitwisseling van de nieuw opgedane kennis. De commissie stelt tevens vast - en vindt dit erg positief - dat er veel overleg plaatsvindt binnen en over de modules heen. De commissie constateerde ook dat het opleidingsteam zeer goed wordt geleid, in een open sfeer, volgens een modern leiderschap. Uit het teamorganogram op de elektronische leeromgeving blijkt dat de meeste lectoren lid zijn van een beroepsorganisatie. Daarmee wordt ook de link met het werkveld behouden.

De opleiding slaat trouwens duidelijk de brug naar het **werkveld** met betrokkenheid bij programma, cursusmateriaal, gastcolleges, bachelorproeven, stages en dienstverleningsprojecten. Ook de events (zoals bv. Let's Talk) waarbij de opleiding praktijkmensen uitnodigt en de uitgesproken branding en huisstijl maken van de opleiding een partner waar professionals van de regio niet naast kunnen kijken, meent de commissie.

**Concluderend** meent de visitatiecommissie dat het opleidingsteam de kritiekpunten van de vorige visitatiecommissie op een goede en doordachte manier heeft aangepakt. Het verbeterplan heeft een dynamiek op gang gebracht binnen het team dat zich gezamenlijk inzet voor een kwaliteitsvolle opleiding waar de student centraal staat. De inspanningen die de opleiding de voorbije jaren leverde, hebben het programma qua inhoud en vorm naar een veel hoger niveau getild dan waar het zich bij de vorige visitatie bevond. De commissie is daarbij aangenaam verrast door de manier waarop dit Howest-team de voorbije jaren heeft ingezet op bredere aansluiting met de noden in het werkveld.

Het programma is nu overzichtelijk met een brede gemeenschappelijke stam en voldoende specialisatiemogelijkheden, logisch opgebouwd met weloverwogen en op elkaar afgestemde horizontale en verticale leerlijnen en competentietrajecten. De structuur van het programma laat toe om snel in te spelen op actualiteit en veranderingen. Ook de inhoudelijke diepgang is verzekerd in het programma waarin 'communicatie' het zwaartepunt is geworden. Er is meer aandacht voor presentatievaardigheden, voor de beheersing van het Frans, voor moderne analysetechnieken, de cursus Creatief denken is hertekend, de onderzoekscomponent van de opleiding is versterkt en er is aandacht voor de internationale dimensie. De begeleiding van de bachelorproef is verbeterd en de kwaliteit van de werken is in orde. De leeromgeving is aangepast aan de noden van de opleiding. De opleiding heeft een helder en pragmatisch beleid voor het bewaken van studiemateriaal, dit vertaalt zich in kwaliteitsvol en actueel cursusmateriaal. Er is gewerkt aan het instroombeleid en de globale studiebegeleiding met het oog op maximale slaagkansen is vanaf instroom tot uitstroom afdoende uitgebouwd. Het opleidingsteam is gekwalificeerd om de opleiding te verzorgen en begeleiden. Er is een goede balans gevonden in de werkbelasting van het team, met ruimte voor verdere verdieping en professionalisering wat resulteerde in een grotere betrokkenheid van het gehele opleidingsteam.

De commissie besluit dat de kwaliteit wordt geborgd en kent dan ook de score voldoende toe aan generieke kwaliteitswaarborg 2 'onderwijsleeromgeving'.

### INTEGRAAL EINDOORDEEL VAN DE COMMISSIE

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau (2014)	V
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsleeromgeving (2014)	V <sup>1</sup>
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau (2017)	V

Gegeven de bovenstaande positieve score die bij de herbeoordeling aan generieke kwaliteitswaarborg 2 werd toegekend, en overwegende de positieve scores die in het visitatierapport uit 2014 werden toegekend, is het eindoordeel van de Bachelor in het Communicatiemanagement van de Hogeschool West-Vlaanderen, conform de beslisregels, voldoende.

---

1 De generieke kwaliteitswaarborg wordt beoordeeld op een tweepuntenschaal onvoldoende/voldoende.





# **BIJLAGEN**

## BIJLAGE 1

### Personalia van de leden van de visitatiecommissie

#### Hugo Marynissen

Hugo Marynissen is enerzijds managing partner van PM, een bureau dat zich toelegt op risico- en crisisbeheer en communicatie bij veranderingen, en anderzijds academisch directeur van het Executive PhD programma van Antwerp Management School. Tevens is hij gastdocent aan de Universiteit Antwerpen, HUB, HEC Paris en Laurea University (Finland). Hugo is Doctor of Business Administration (Cranfield University, UK) en Master in Change Management (University of Oxford en HEC Paris). De voorbije jaren gaf hij lezingen over de impact van risicocommunicatie op risicogedrag in High Reliability Organisations, en dat op tal van internationale (academische) congressen.

Van 1993 tot 2000 werkte Hugo als journalist voor de VRT radio en televisie. Toen hij de journalistiek verliet, specialiseerde hij zich in risico- en crisiscommunicatie en risico- en crisismanagement. Zo begeleidde hij het voorbije decennium tientallen bedrijven en organisaties in binnen- en buitenland bij hun voorbereiding op én effectief handelen tijdens en na een crisis-situatie. Hugo is medeauteur van “Geen commentaar! Communicatie in turbulente tijden” (2010), “Crisisbeheer in zorgorganisaties. De gouden driehoek van operaties, beleid en communicatie” (2017), auteur van enkele wetenschappelijke publicaties in het domein van risico- en crisiscommunicatie, en stichtend lid van het CIP Institute. Dat is een Europees netwerk van praktijkmensen en academici die zich toeleggen op complexe interactieve processen.

#### Veerle De Wispelaere

Veerle De Wispelaere startte haar communicatieloopbaan bij ziekenfonds Euromut waar ze gedurende tien jaar vorm gaf aan interne en externe communicatie, marketing en kennisbeheer. Vervolgens was ze gedurende dertien jaar in AZ Groeninge als stafmedewerker pers en communicatie verantwoordelijk voor de coördinatie en realisatie van het interne en externe communicatiebeleid. Haar focus ligt vooral op PR, corporate en interne communicatie, copywriting en storytelling. Na haar opleiding tot licentiaat vertaler volgde Veerle een speciale licentie marketing, continu up to date gebracht met tal van relevante bijscholingen.

#### Karolien Poels

Karolien Poels is hoofddocent Strategische Communicatie aan het departement Communicatiewetenschappen van de Universiteit Antwerpen. In 2007 behaalde ze een doctoraat in de Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Gent. Van 2007 tot 2009 werkte ze als post doctoraal onderzoeker in de Human Technology Interaction Group van de Technische Universiteit Eindhoven. Ze



is lid van de onderzoeksgroep MIOS (Media & ICT in Organisations and Society) en bestudeert hoe individuen digitale media gebruiken en beleven en integreert deze inzichten in de studie van persuasieve communicatie in de ruime zin van het woord. Karolien doceert Communicatiemanagement (2de bachelor Communicatiewetenschappen), Consumer Psychology en Persuasive Technologies (beide binnen de Master Strategische Communicatie).

Karolien is vice-president van NeFCA (Netherlands Flanders Communication Association) en bestuurslid van NeFCA's Persuasive Communication divisie. Ze is stichtend lid van DiGRA Flanders. Van 2013-2018 maakt ze deel uit van de Jonge Academie van België waarin ze zich engageert voor wetenschapscommunicatie en wetenschapsbeleid. Ze is associate editor van Behavior & Information Technology, een toonaangevend wetenschappelijk tijdschrift in het gebied van menselijk gedrag en technologie.

### **Cathy Spaas**

Cathy Spaas komt oorspronkelijk uit de paardensport. Na 10 jaar actief te zijn geweest binnen deze sector, zocht ze nieuwe uitdagingen. Dit bracht haar in een stroomversnelling waarbij ze na enkele jaren actief meewerkte op de dienst Informatie, Communicatie en Toerisme voor de stad Bree, doorgroeide tot coördinator van deze dienst. Als rechterhand van de burgemeester kreeg ze de kans om ontzettend veel te verwezenlijken in zeer korte tijd. Helaas blijven de verdienmogelijkheden in een stadsbestuur relatief laag zonder een hoger diploma. Dit inspireerde haar om op 33-jarige leeftijd haar diploma Communicatiemanagement te behalen. Toch was het tijd voor een nieuw leerproces. Zo kwam Cathy begin 2016 in aanraking met netwerkmarketing. Dit bracht veel persoonlijke groei met zich mee, waardoor ze in 2017 volledig actief is al zelfstandige coach en publiek spreker. Ze werkt nog uitsluitend met hoogsensitieve vrouwen die er heel bewust voor kiezen om een krachtiger leven te leiden.

## BIJLAGE 2

### Bezoekschema

#### 29 november 2017

---

17:00–19:00	intern overleg visitatiecommissie
-------------	-----------------------------------

---

#### 30 november 2017

---

08:45–09:00	ontvangst visitatiecommissie
09:00–10:00	intern overleg + inkijken documenten
10:00–11:00	opleidingsverantwoordelijken
11:00–12:00	studenten en recent afgestudeerden
12:00–13:00	intern overleg + lunch
13:00–14:00	docenten
14:00–14:30	spreekuur + intern overleg
14:30–15:00	afsluitend gesprek opleidingsverantwoordelijken
15:00–16:30	voorbereiding mondelinge rapportering
16:30	mondeline rapportering

---