



# DE ONDERWIJSVISITATIE **Communicatiemanagement**

Een evaluatie van de kwaliteit van de professionele bacheloropleiding  
Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool,  
de Erasmushogeschool Brussel en de Hogeschool West-Vlaanderen.

[www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg)

Brussel - januari 2014

vluh



**DE ONDERWIJSVISITATIE  
COMMUNICATIEMANAGEMENT**

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

Ravensteingalerij 27  
1000 Brussel  
T +32 (0)2 792 55 00  
F +32(0)2 211 41 99  
kwaliteitszorg@vluhr.be

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

Wettelijk depot: D/2014/12.784/3

## VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN HET BESTUURSCOMITÉ KWALITEITSZORG

Voor u ligt het rapport van de parallelle visitatiecommissie Communicatiemanagement, onder voorzitterschap van Erik Van Vooren. Deze visitatiecommissie brengt met dit rapport verslag uit over haar evaluatie van de professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool Brussel en de Hogeschool West-Vlaanderen. Daarbij geeft zij toelichting bij de oordelen en aanbevelingen die resulteren uit het kwaliteitsonderzoek dat zij heeft verricht bij de bezochte opleidingen. Dit initiatief kadert in de opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR) betreffende de externe kwaliteitszorg in het Vlaamse hoger onderwijs.

Het visitatierapport is in de eerste plaats bedoeld voor de betrokken opleidingen. Daarnaast wil het rapport aan de maatschappij objectieve informatie verschaffen over de kwaliteit van de geëvalueerde opleidingen. Daarom is het visitatierapport ook op de webstek van de VLUHR publiek gemaakt.

Dit visitatierapport geeft een momentopname weer van de betrokken opleidingen en vertegenwoordigt daarmee slechts één fase in het proces van blijvende zorg voor onderwijskwaliteit. Immers, al na korte tijd kunnen de opleidingen gewijzigd zijn, al dan niet als reactie op de oordelen en aanbevelingen van de visitatiecommissie.

Graag dank ik namens het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie voor de bestede tijd alsook voor de deskundigheid waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd. De visitatie was ook enkel mogelijk dankzij de inzet van velen die binnen de opleidingen betrokken waren. Ook hen willen wij daarvoor onze erkentelijkheid betuigen.

Hopelijk ervaren de opleidingen dit rapport als een kritische weerspiegeling van de inspanningen en als een bijkomende stimulans om de kwaliteit van het onderwijs in hun opleidingen te verbeteren.

**Nik Heerens**

*Voorzitter Bestuurscomité Kwaliteitszorg*

## VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN DE VISITATIECOMMISSIE

Voor u ligt het rapport van de visitatiecommissie over de professionele bacheloropleidingen Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool Brussel en de Hogeschool West-Vlaanderen. Het rapport is in opdracht van de VLUHR opgesteld om inzicht te verwerven en te bieden in de kwaliteit van de genoemde opleiding.

Een visitatiecommissie mogen leiden beschouw ik als een voorrecht om verschillende redenen.

In de eerste plaats omdat je vanuit een bevoorrechte positie inzicht krijgt in de stand van zaken van de manier waarop jonge mensen ingewijd worden in een boeiend en complex vakgebied dat je zelf een warm hart toedraagt. Zo heb ik ontdekt dat de verschillende hogescholen er in slagen om zich te differentiëren door eigen accenten te leggen, zowel in de inhoud als in de didactische aanpak. Daarbij valt het mij op dat de context van de regio of de stad waarin de hogeschool zich bevindt indirect afstraalt op de aanpak en de “bedrijfscultuur”.

Ten tweede hebben we mogen kennismaken met een grote groep leidinggevenden, docenten en ondersteunende medewerkers. Mensen die met grote gedrevenheid en creativiteit blijven sleutelen aan het actualiseren van hun opleiding. Geen eenvoudige opgave in een vakgebied als Communicatiemanagement dat door de komst van het Internet en de bijhorende sociale media een heuse revolutie doormaakt. Het valt dan ook op dat de hogescholen (net zoals de bedrijven waarin hun studenten later terechtkomen) zich in een voortdurend proces van aanpassing en bijsturing bevinden.

Ten derde hebben we ook zeer open en inspirerende gesprekken kunnen voeren met studenten, alumni en het werkveld. Het deed me beseffen dat de keuze van zowel een studierichting als de keuze van de hogeschool een immense impact heeft op het verdere leven van zovele jonge mensen. Ook het feit dat er niet louter aandacht is voor de professionele vaardigheden maar dat er ook gewerkt wordt aan de bredere sociale en relationele vaardigheden van de jongeren vind ik bemoedigend.

Tenslotte was het een voorrecht om te mogen samenwerken met mijn collega's commissieleden. Onze professionele achtergronden en beroepssituaties zijn zeer verschillend. Dat verschil in perspectief zorgde niet alleen voor inspirerende gesprekken, maar ook voor een gebalanceerde oordeel bij de evaluatie van de opleidingen. We waren een hecht, warm team, waarin van bij de aanvang de beide studenten als volwaardige gesprekspartners werden opgenomen.

De opdracht was complexer en veeleisender dan we bij de aanvang hadden kunnen vermoeden. Gelukkig konden we rekenen op de ervaring en het organisatietalent van de VLUHR medewerkers. Waarvoor dank.

In naam van mijn collega's commissieleden dank ik de hogescholen voor hun gastvrij onthaal en wens ik hen veel succes in hun streven naar de verdere professionalisering van het vakgebied Communicatiemanagement. Ik hoop dat de reflecties in dit rapport hen daarbij kunnen inspireren,

**Erik Van Vooren**

*Voorzitter visitatiecommissie over  
de professionele bacheloropleidingen  
Communicatiemanagement*

Voorwoord van de voorzitter van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg	3
Voorwoord van de voorzitter van de visitatiecommissie	4

## **DEEL 1** ALGEMEEN DEEL

<b>Hoofdstuk I</b>	De onderwijsvisitatie Communicatiemanagement	11
<b>Hoofdstuk II</b>	Algemene beschouwingen	17
<b>Hoofdstuk III</b>	De opleidingen communicatiemanagement in vergelijkend perspectief	23
<b>Hoofdstuk IV</b>	Tabel met scores	41

## **DEEL 2** SAMENVATTING EN OPLEIDINGSRAPPORT

<b>I.</b>	<b>Arteveldehogeschool</b>	47
<b>II.</b>	<b>Erasmushogeschool Brussel</b>	77
<b>III.</b>	<b>Hogeschool West-Vlaanderen</b>	105

## **BIJLAGE**

<b>Bijlage 1</b>	Personalía van de leden van de visitatiecommissie	138
------------------	---	-----

# VERIFIEERBARE FEITEN<sup>1</sup>

## Algemeen

**Hoofdstuk I** Bezoekschema

## Per instelling

- Hoofdstuk II** Lijst met de opleidings specifieke leerresultaten in relatie tot de gevalideerde domeinspecifieke leerresultaten opgesteld volgens de handleiding van de VLUHR, indien beschikbaar, en/of in relatie tot de Vlaamse Kwalificatiestructuur
- Hoofdstuk III** Schematisch programmaoverzicht met vermelding van het aantal studiepunten per opleidingsonderdeel
- Hoofdstuk IV** Omvang van het ingezette personeel in VTE, ingedeeld naar categorie van aanstelling;
- Hoofdstuk V** Instroomgegevens, doorstroomgegevens en totaal aantal studenten;
- Hoofdstuk VI** De studieduur tot het behalen van het diploma per instromende cohorte en de gemiddelde studieduur per afstuderende cohorte;
- Hoofdstuk VII** Overzicht van de belangrijkste activiteiten van de opleiding met betrekking tot internationalisering conform de visie van de opleiding, met minimaal de mobiliteit op basis van internationaal aanvaarde definities

---

<sup>1</sup> De verifieerbare feiten voor de visitatie communicatiemanagement zijn terug te vinden op [www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg)





# **DEEL 1**

Algemeen deel



# HOOFDSTUK I

## De onderwijsvisitatie Communicatiemanagement

### 1 INLEIDING

In dit rapport brengt de parallelle visitatiecommissie Communicatiemanagement, onder voorzitterschap van Erik Van Vooren, verslag uit van haar bevindingen over de professioneel gerichte bacheloropleidingen Communicatiemanagement van de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool Brussel en Hogeschool West-Vlaanderen, die zij in het voorjaar 2013, in opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), bezocht.

Dit initiatief kadert, conform de decretale opdracht, in de werkzaamheden van de VLUHR met betrekking tot de organisatie en uitvoering van de externe beoordelingen van het onderwijs aan de Vlaamse universiteiten, hogescholen en andere ambtshalve geregistreerde instellingen.

### 2 DE BETROKKEN OPLEIDINGEN

De opleiding Communicatiemanagement wordt door zes instellingen aangeboden. Bij de visitatie van de opleidingen werden twee parallelle commissies betrokken. Dit visitatierapport geeft de bevindingen weer van één van deze parallelle commissies.

Ingevolge haar opdracht heeft deze parallelle commissie de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement van de volgende instellingen bezocht:

- Arteveldehogeschool, van 20 tot en met 21 februari 2013;
- Erasmushogeschool Brussel, van 16 tot en met 17 april 2013;
- Hogeschool West-Vlaanderen, van 19 tot en met 20 maart 2013.

## 3 DE VISITATIECOMMISSIE

### 3.1 Samenstelling

De samenstelling van de commissie Communicatiemanagement werd bekrachtigd door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van 26 juni, 26 september en 28 februari 2012. De samenstelling van de visitatiecommissie kreeg op 18 december 2012 een positief advies van de NVAO. De toevoeging van studenten aan de commissie werd op 11 februari en 29 maart 2013 gemeld aan de NVAO. De commissie werd vervolgens door het Bestuurscomité van de VLUHR ingesteld bij besluit van 14 februari 2013. Op 6 mei werd een bijlage bij het instellingsbesluit opgemaakt.

De visitatiecommissie heeft de volgende samenstelling:

- Tot voorzitter
  - de Heer **Erik Van Vooren**, zaakvoerder, DM Institute, & docent, Vlerick Management school, & motivational speaker
- Domeindeskundige leden
  - de Heer **Hugo Marynissen**, Doctoral researcher, Cranfield University & Zaakvoerder/partner, communicatiebedrijf PM.
  - Mevrouw **Cato Léonard**, consultant digitale media en marketing & stichter communicatiebedrijf Glassroots
- Onderwijskundig lid
  - de Heer **Wil Michels**, docent, Fontys hogescholen & zaakvoerder, Michels Communicatie (NL).
- Student-lid
  - Mevrouw **Gitte Desmet**, student professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement, Erasmushogeschool Brussel.
  - de Heer **Reinout Van Zandycke**, student professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement, Hogeschool West-Vlaanderen.

De student-leden hebben niet deelgenomen aan het bezoek en de beoordeling van de eigen opleiding.

Gitte Desmet heeft deelgenomen aan het bezoek en beoordeling van de opleiding van de Hogeschool West-Vlaanderen. Gezien haar verbondenheid aan de Erasmushogeschool heeft zij noch deelgenomen aan het bezoek noch aan de beoordeling van de opleiding van de Erasmushogeschool Brussel.

Reinout Van Zandycke heeft deelgenomen aan de bezoeken en beoordeling van de opleidingen van de Arteveldehogeschool en de Erasmushogeschool Brussel. Gezien zijn verbondenheid aan de Hogeschool West-Vlaanderen heeft hij noch deelgenomen aan het bezoek noch aan de beoordeling van de opleidingen van de Hogeschool West Vlaanderen.

Mevrouw **Daphne Carolus**, stafmedewerker kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad, trad op als projectbegeleider en secretaris van deze visitatie.

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

## 3.2 Taakomschrijving

Van de visitatiecommissie wordt verwacht dat zij

- gemotiveerde en onderbouwde oordelen geeft over de opleiding aan de hand van het beoordelingskader.
- aanbevelingen formuleert om waar mogelijk te komen tot kwaliteitsverbetering, en wanneer van toepassing haar bevindingen over de verschillende opleidingen binnen eenzelfde cluster vergelijkenderwijs weergeeft.
- de bredere samenleving informeert over haar bevindingen.

## 3.3 Werkwijze

### 3.3.1 Voorbereiding

Ter voorbereiding van de visitatie werd aan de instellingen gevraagd een uitgebreid zelfevaluatie rapport op te stellen. De Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR heeft hiervoor een visitatieprotocol ter beschikking gesteld, waarin de verwachtingen ten aanzien van de inhoud van het zelfevaluatie rapport uitgebreid zijn beschreven. Het zelfevaluatie rapport volgt de opbouw van het accreditatiekader.

De commissie ontving de zelfevaluatie rapporten enkele weken voor het eigenlijke bezoek, waardoor zij de gelegenheid kreeg de documenten vooraf zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden. De commissieleden werden bovendien verzocht om elk een tweetal afstudeerwerken/bachelorproeven van iedere opleiding grondig door te nemen vooraf de visitatiebezoeken plaatsvonden.

De commissie hield haar installatievergadering op 22 januari 2013. Op dat ogenblik hadden de commissieleden het visitatieprotocol en de zelfevaluatie rapporten reeds in hun bezit. Tijdens deze vergadering werden de commissieleden verder ingelicht over het visitatieproces en hebben zij zich concreet voorbereid op het eerst af te leggen bezoek. Bijzondere aandacht is besteed aan een eenduidige toepassing van het beoordelingskader en het visitatieprotocol. Verder werd het programma van de bezoeken opgesteld (zie *verifieerbare feiten*) en werd een eerste bespreking gewijd aan de zelfevaluatie rapporten.

### 3.3.2 Bezoek aan de instelling

Tijdens de in situ bezoeken aan de instellingen heeft de commissie gesprekken kunnen voeren met de verschillende betrokkenen bij de opleidingen. Het bezoekschema voorzag telkens gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de studenten, de docenten, de alumni, het werkveld en de opleidingsgebonden ondersteuners. De gesprekken die de commissie heeft gevoerd, waren openhartig en verhelderend en vormden een goede aanvulling bij de lectuur van de zelfevaluatie rapporten.

Daarnaast werd telkens een bezoek aan de faciliteiten (inclusief bibliotheek, leslokalen en computerfaciliteiten) ingepland. Ten slotte was er een spreekuur waarop de commissie bijkomend leden van de opleidingen kon uitnodigen of waarop personen op een vertrouwelijke wijze door de commissie konden worden gehoord. De visitatiecommissie heeft hiervan geen gebruik gemaakt.

Ook werd aan de instellingen gevraagd – als een derde bron van informatie – om een aantal documenten ter inzage te leggen ten behoeve van de commissie. Tijdens de bezoeken is er voldoende tijd uitgetrokken om de commissie de gelegenheid te geven om deze documenten te bestuderen. De documenten die ter inzage van de commissie werden gelegd, waren: verslagen van overleg in relevante commissies/organen, een representatieve selectie van handboeken/studiemateriaal, indicaties van de competenties

van het personeel, de toets- en evaluatieopgaven waarvan de commissie heeft aangegeven dat zij die tijdens de individuele bezoeken wenste in te kijken en een bijkomend aantal afstudeerwerken. Daar waar de commissie het noodzakelijk achtte heeft zij bijkomende informatie opgevraagd tijdens het bezoek om haar oordeel goed te kunnen onderbouwen.

Aan het einde van de bezoeken werden telkens, na intern beraad van de commissie, de voorlopige bevindingen mondeling aan de individuele, gevisiteerde opleidingen meegedeeld.

### **3.3.3 Rapportering**

Als laatste stap in het visitatieproces heeft de visitatiecommissie per generieke kwaliteitswaarborg haar bevindingen, overwegingen, het oordeel en verbeteruggesties geformuleerd. Een overzicht van de verbeteruggesties die de commissie doet ten aanzien van de individuele opleidingen is achteraan in elk opleidingsrapport opgenomen.

De opleidingsverantwoordelijken van de betrokken opleidingen werden in de gelegenheid gesteld om op het concept van hun opleidingsrapport te reageren alvorens de tekst ervan definitief werd vastgelegd.

### **3.3.4 Overleg tussen de parallelle commissies**

In de fasen van de samenstelling en de uitvoering van hun opdracht hebben de voorzitters van de parallelle commissies overleg gepleegd. Daarbij zijn besprekingen gevoerd ten einde voor elke parallelle commissie onafhankelijke deskundige experts samen te brengen in de twee parallelle commissies. Tijdens de fase van de voorbereiding van de bezoeken, alsook tijdens de bezoeken zijn op ankermomenten in het proces overlegvergaderingen gehouden tussen de twee voorzitters en de projectbegeleiders. Dit neemt niet weg dat finaal, de parallelle commissies, onder aansturing van hun respectievelijke voorzitter een eigenstandig oordeel hebben uitgesproken over de kwaliteit van de door hen beoordeelde opleidingen, omdat ook slechts de betreffende parallelle commissie zich een volledig beeld heeft gevormd over alle aspecten die meegenomen worden bij de beoordeling van de individuele opleiding.





## HOOFDSTUK II

### Algemene beschouwingen van de commissie

#### Woord vooraf

Op basis van de rapporten, de bezoeken en de besprekingen in de loop van het visitatieproces ontstond bij de commissie een portret van de drie opleidingen en hoe zij individueel tegen het communicatievak aankijken in Vlaanderen. De commissie trof over het geheel genomen betrokken en bevlogen lectoren, met een hart voor de studenten en het onderwijs, aan. Ondanks de tijden van hervormingen en bezuinigingen, trachten zij naar best vermogen een professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement op poten te zetten. Ook trof de commissie open en behulpzame lectoren, studenten en alumni aan, die duidelijk wilden bijdragen aan de kwaliteit en verbetering van de verschillende opleidingen. De commissie is desalniettemin een verschil opgevallen in het beantwoorden van de individuele opleidingen aan de generieke kwaliteitswaarborgen. Voor alle opleidingen, formuleert ze hoe dan ook – vanuit haar eigen invalshoeken – aanbevelingen, omdat zij de opleidingen wil stimuleren om te beantwoorden aan de generieke kwaliteitswaarborgen of om nog beter te worden. Deze algemene beschouwingen en de individuele opleidingsrapporten dienen dan ook zo gelezen te worden.

## ALGEMENE BESCHOUWINGEN

In de vorige visitatieronde (publicatie rapport op 9 februari 2007) werden de twee net verzelfstandigde professionele opleidingen Journalistiek en Communicatiemanagement samen door dezelfde commissie beoordeeld. Zij stamden af van de gezamenlijke maar ter zielen gegane opleiding Communicatiebeheer. Op het moment van deze visitatieronde hadden de opleidingen Journalistiek en Communicatiemanagement echter elk hun zelfstandigheid volledig verworven.

Tijdens de visitatieperiode, stelde de commissie vast dat de drie opleiding op dat moment onderhevig waren aan specifieke hervormingen. Deze hervormingen bevonden zich in verschillende stadia. De invloed hiervan op de directe kwaliteit van de opleidingen was enkel nefast merkbaar binnen één opleiding. De commissie is van oordeel dat **systematische hervormingen in het opleidingsprogramma** nodig zijn om te kunnen beantwoorden aan de actuele eisen van het werkveld. Het is de commissie ook duidelijk geworden dat de hervormingen van de opleidingen kaderen in duidelijke visies over hoe opleidingen Communicatiemanagement het communicatievak zien evolueren in de komende jaren. De commissie ziet het als nodig voor een adequate realisatie van die visies dat alle individuele opleidingen een duidelijke methodiek ontwikkelen om het proces van **visie- en strategieontwikkeling** te borgen en door te voeren in hun programma's. Het biedt een noodzakelijk kader voor de aansturing van de opleiding.

Wat betreft de **afstemming op de actuele eisen van het werkveld** en het beroepenveld, wil de commissie graag opmerken dat ook communicatieafdelingen of communicatiebureaus in snel tempo gedwongen worden hun modus operandi te wijzigen. Niet alleen dient men te beantwoorden aan de veranderende consument en nieuwe wetgeving, maar ook en vooral aan de technologische ontwikkelingen die volledig nieuwe vormen van communicatie en communicatiekanalen doen ontstaan. De volledige communicatiesector zit met andere woorden in een leercurve. De opleidingen bevinden zich dus in **een snel veranderende sector** waardoor het opvolgen en implementeren van recente evoluties en ontwikkelingen – in een onderwijsomgeving – een uitdaging vormt. De opleidingen dienen daarom over de nodige sensoren te beschikken en over de juiste methodiek om dit te laten slagen. De commissie besluit dat het wellicht de grootste uitdaging is om een vinger aan de pols te houden en up to date te blijven in een sector en een vakgebied die voortdurend evolueren. Opleidingen moeten leren omgaan met nieuwe, geldende communicatievormen en moeten zich re-

gelmatig aanpassen aan de beroepspraktijk. De commissie is van oordeel dat het ontwikkelen van die sensoren en instrumenten om te kunnen inspelen op die shifts, een prioriteit moet vormen voor de opleidingen Communicatiemanagement. Bijgevolg moedigt de commissie de opleidingen aan om verdere partnerships en initiatieven met actoren in het nationale en internationale communicatieveld aan te gaan, om zo outside the box te kunnen denken en evolueren. De commissie waardeert dan ook dat de drie opleidingen er zich bewust van zijn dat ze zich continu moeten herbronnen en goed dienen af te stemmen met het werkveld om een passende opleiding waar te kunnen maken.

In voorbereiding op de huidige visitatieronde stelden alle opleidingen Communicatiemanagement in Vlaanderen, overkoepelende **domeinspecifieke leerresultaten** (DLR) op. Na goedkeuring door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR) werden de leerresultaten door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) bekrachtigd. De commissie vindt de formuleringen van de domeinspecifieke leerresultaten van de opleiding Communicatiemanagement te algemeen geformuleerd en weinig vakinhoudelijk. Ook de niet-vakinhoudelijke competenties blijken generiek te zijn. De commissie kan zich bijvoorbeeld niet voorstellen dat er een beroep is waarin een competentie zoals 'Bij het leggen en onderhouden van contacten hanteer ik de gepaste houding en omgangsvormen' ongewenst zou zijn. Dit lijkt in haar formulering eerder een algemeen beroepsgerichte competentie dan een domeinspecifieke. De commissie vindt dat:

- het positief is – ondanks individueel geformuleerde vragen en aanbevelingen in de rapporten zoals naar tweetalige scripties, meertalige boekenlijsten, internationale gastdocenten,... – dat in het DLR diverse competenties de meertaligheid bestrijken;
- het communicatievak zowel inhoudelijk als managerieel te beperkt voorkomen in het DLR alsook de strategische kennis over beide elementen;
- het DLR te weinig aandacht biedt aan de visie op de veranderende sector en een methodiek om dit op te volgen en te implementeren;
- het onderscheid tussen reclame, marketing, sales en PR onvoldoende tot uitdrukking komt in het DLR.

Aansluitend op het DLR is de naamgeving van de opleiding en het bijhorende beroepsprofiel belangrijk in de communicatie naar alle stakeholders (abituriënten, werkveld, commissie,...). De commissie vindt dat de naam **Communicatiemanagement** geen verduidelijking biedt m.b.t. de finaliteit van de opleiding. Zo is volgens de commissie 'management' een vage om-

schrijving, die niet transparant is voor de studenten en het werkveld. De commissie stelde vast dat 'management' door de opleidingen voornamelijk gezien wordt als het beheren en aansturen van middelen, projecten, timings, ... en minder op het lange termijn structureel aansturen en leiden van afdelingen en mensen binnen een hiërarchische structuur. De commissie vindt weliswaar dat studenten onmiddellijk inzetbaar zijn in het werkveld als professionals die zelfstandig taken kunnen uitvoeren, maar niet dat ze al klaar zijn om op strategisch niveau mee te draaien. De commissie heeft deze ambitie ook niet teruggevonden tijdens haar bezoeken en de gepresenteerde individuele leerresultaten en beroepsprofielen van de opleidingen sluiten hier niet bij aan.

De commissie stelt vast dat de opleidingen veel nadruk leggen op **taalverwerving en -beheersing in de drie opleidingen**, wat ze positief vindt. Ze ziet hier echter ook de noodzakelijkheid om in te spelen op de directe noden van de vaak gedifferentieerde groep instromende studenten via gepaste begeleidingsinitiatieven en -opvolging. Vaak zullen specifieke maatregelen moeten aangepast worden aan specifieke situaties. Zo vraagt een grootstedelijke omgeving allicht een andere aanpak dan een grensomgeving. Deze directe omgeving van de individuele opleidingen zou tevens moeten leiden tot verschillende zwaartepunten in taalverwerving en het beleid daaromtrent, gezien de directe afname van alumni door werkgevers in de omgeving.

De **theoretische vorming** van studenten vormt volgens de commissie een noodzakelijke basis om tot het realiseren van de eindkwalificaties te komen. Ondanks de professionele gerichtheid van de betrokken opleidingen, is zo een basis en de integratie daarvan met de praktijk immers onontbeerlijk. Toepassing van de aangeleerde theorie bij eventuele eindwerkstukken en/of gedurende de stage verdient ook aanbeveling volgens de commissie. In functie van de bachelorproef is ook het verwerven van competenties rondom omgaan met actueel en verantwoord bronnenmateriaal, het werken van methodologieën en theorieën,... noodzakelijk voor de commissie. Het opzetten van een wetenschappelijk verantwoord praktijkgericht onderzoek was dan ook één van de uitgangspunten voor de commissie bij het beoordelen van de kwaliteit van de bachelorproeven.

De commissie vindt **de afsluitende toetsen van bekwaamheid** (i.e. de bachelorproef) nog niet overtuigend uitgewerkt in alle opleidingen. De commissie meent dat de opleidingen – de een al meer dan de ander – aandacht dienen te besteden aan de vormgeving en de begeleiding van de bachelor-

proef. De commissie heeft **werkstukken** gezien die aan de maat waren, maar toch ook werkstukken waarvan de kwaliteit onvoldoende was. De commissie ziet het in elk geval als cruciaal dat de studenten ook voor een (praktijkgerichte) bachelorproef een aantal wetenschappelijke basisvaardigheden aan de dag kunnen leggen zoals relevante literatuur opzoeken, een onderzoeksvraag formuleren en correct verwijzen. Hier dient dan ook concrete, onmiddellijke aandacht aan besteed te worden.

Hoewel er grote verschillen zijn tussen de opleidingen wanneer het gaat om bibliotheekcollecties en infrastructuur, respecteert de commissie dat de hogescholen hierin eigen (financiële) keuzes maken of moeten maken. Het is natuurlijk belangrijk om in deze zaken te prioriteren in tijden van bezuinigingen. Dit gezegd zijnde is de commissie redelijk tot zeer tevreden over de **voorzieningen** in het algemeen en adviseert ze indien mogelijk de kwaliteit van deze faciliteiten te borgen of te verbeteren.

De cijfers van het Datawarehouse Hoger Onderwijs, zoals die worden opgenomen in de **benchmarkrapporten**, zijn tenslotte niet altijd volledig correct. De commissie heeft deze DHO-cijfers als een vergelijkbare basis gebruikt en beschouwde deze daarom enkel als referentiepunt.



## HOOFDSTUK III

# De opleidingen Communicatiemanagement in vergelijkend perspectief

In dit hoofdstuk geeft de commissie in vergelijkend perspectief een overzicht van haar bevindingen over de professionele opleidingen Communicatiemanagement in Vlaanderen. Zij besteedt hierbij voornamelijk aandacht aan elementen die haar het meest in het oog zijn gesprongen of die zij belangrijk acht, en aan opvallende overeenkomsten dan wel verschillen tussen de instellingen. Per generieke kwaliteitswaarborg geeft de visitatiecommissie haar bevindingen weer en verwijst hierbij naar de toestand binnen de verschillende opleidingen. De wijze van voorstellen geeft de opleidingen de mogelijkheid zich, althans voor wat betreft de aangehaalde punten, ten opzichte van elkaar te positioneren. Het is geenszins de bedoeling van de commissie om de individuele opleidingsrapporten in detail te herhalen, al zullen bepaalde delen uit dit rapport wel terugkomen in de opleidingsrapporten. Voor een volledige onderbouwing van de oordelen en de scores, verwijst de commissie naar de opleidingsrapporten.

Alle hier betrokken opleidingen worden aangeboden door drie Vlaamse hogescholen: de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool Brussel en de Hogeschool West-Vlaanderen.

## GENERIEKE KWALITEITSWAARBORG 1 - BEOOGD EINDNIVEAU

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau voor de bacheloropleidingen aan de Arteveldehogeschool en Erasmushogeschool als goed en het beoogde eindniveau van de bacheloropleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen als voldoende.

De commissie weet de eigen profilering van de drie opleidingen te waarderen. De professioneel gerichte opleidingen Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool, de Erasmushogeschool en de Hogeschool West-Vlaanderen bezitten allen opleidingsspecifieke leerresultaten die het beoogde eindniveau en de professionele oriëntatie inhouden. De **opleidingsspecifieke leerresultaten** houden daarbij een duidelijke vertaling in van de algemene, domeinspecifieke leerresultaten. De beoogde opleidingsspecifieke leerresultaten passen qua niveau en oriëntatie dan ook binnen het Vlaamse kwalificatieraamwerk.

De professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement van de Arteveldehogeschool vernieuwde haar curriculum in 2010–2011. De vernieuwde opleiding ontstond door een fusie van de finaliteiten van de vroegere afstudeerrichtingen Commerciële communicatie en Public relations en voorlichting. De opleiding voerde deze wijziging door op expliciet advies van het werkveld. De hervormingen werden reeds doorgevoerd in de eerste en tweede fase van het programma op het moment van het visitatiebezoek. Gedurende het academiejaar 2013–2014 zullen nog verdere hervormingen in de derde fase van de opleiding worden doorgevoerd. De opleiding hanteert daarbij een zeer adequate visie, die in lijn is met de professionele gerichtheid die het programma beoogt. De opleiding wil immers een praktijkgerichte, brede opleiding aanbieden. De opleiding stelt daarbij een geleidelijke opbouw van theorie naar praktijk voorop, om zo snel inzetbare afgestudeerden af te leveren. Het verbredende aspect van de opleiding moet verder leiden tot een brede inzetbaarheid op de werkvloer. De opleiding verliest het verdiepende aspect daarbij niet uit het oog. De commissie vindt dit opzet van de opleiding alsook de formele neerslag ervan in de uitwerking van de leerresultaten in het bijzonder zeer positief. De relevantie van de breed geformuleerde eindkwalificaties wordt door zowel studenten, alumni als het werkveld ondersteund. Positief is ook de voortdurende afstemming met het werkveld in functie van de relevantie van de doelstellingen, volgens de commissie. De nadruk die er specifiek op taalbeheersing in het profiel ligt wordt ook warm onthaald door alle stakeholders. De commissie is zelf eveneens van oordeel dat de focus op meertaligheid



een duidelijk pluspunt betekent. De opleiding Communicatiemanagement aan de Erasmushogeschool heeft tevens een hervormingsperiode achter de rug. In 2009 startte ze met de hervorming van het programma. Het betrof een omvorming van het curriculum met afstudeerrichtingen naar een geïntegreerde opleiding. De opleiding geeft aan dat de keuze om een geïntegreerde opleiding zonder afstudeerrichtingen aan te bieden aansluit op de vraag van de sector. De Erasmushogeschool hanteert dus net als de Arteveldehogeschool een visie die brede communicatie(management) profielen beoogt. De opleiding wil daarbij van doeners denkers maken. Concreet wil men een brede geïntegreerde opleiding aanbieden, zonder afstudeerrichtingen. Hoewel de commissie die brede profilering en opvatting van de eindkwalificaties als valabel ziet, vindt de commissie het echter belangrijk dat naast het verbredende aspect, er ook een garantie bestaat van de verdiepende aard van de opleiding. Dit zou ook zichtbaar moeten zijn in de visie en de doelstellingen. In de Erasmushogeschool viel het de commissie in het specifiek op, dat de eindkwalificaties sterk formeel en informeel met het werkveld worden afgestemd, wat ze positief vindt. De opleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen heeft tevens een voldoende uitgewerkte formele visie, die leidt tot positionering en profilering. De commissie heeft daarbij kunnen vaststellen dat het opleidingsteam een ambitieus en lovenswaardig plan heeft uiteengezet om een nieuwe koers te varen. Tijdens de visitatie viel de commissie een collectieve 'drive' op om de opleiding te verbeteren. Volgens de commissie komt het er in dit stadium op aan om te focussen op een goede balans tussen praktijk gericht onderwijs, strategische inzichten ontwikkelen, en om goede onderzoeklijnen te ontwikkelen. De bouw van een nieuwe campus, waarvan de opening gepland is in 2015, zou de opleiding overigens wel eens de "boost" kunnen geven die het verdient. Om haar plannen waar te maken is de commissie wel van mening dat er nog een paar cruciale zaken in de opleiding dienen te gebeuren. De intentie "een opleiding met een hoge dosis rock 'n roll" te willen zijn kan daarbij op dit moment de focus verslappen, de commissie wil de opleiding dan ook aanraden dit voornemen bij het uittekenen van een nieuwe basis voor het programma op de achtergrond te schuiven. De opleiding opereert momenteel onder het motto "Doeners. Durvers. Drive." De opleiding wil profielen afleveren die praktijkgericht zijn, met de nadruk op zelfgestuurdheid en initiatief van de studenten. Studenten krijgen eerst een brede, algemene, theoretische basis volgens de visie. Daarna wordt er verdiept middels de verschillende keuzetrajecten. Alumni moeten bij het beëindigen van hun opleiding professioneel kunnen functioneren in de meest diverse specialiteiten van het communicatieveld, ongeacht de sector. Centraal in de visie van de opleiding is daarnaast de doelstelling

om elke student de kans te geven om succesvol te worden binnen zijn/haar eigen talentdomeinen. Wat de Hogeschool West-Vlaanderen betreft, vindt de commissie het in het bijzonder nodig, in de 'opstartfase' waarin de opleiding zich terug bevindt, dat er in de toekomst voldoende systematische benchmarking van de opleidings specifieke doelstellingen gebeurt, met zowel Vlaamse als internationale opleidingen.

Een mogelijkheid om te excelleren schuilt bij de opleiding Communicatiemanagement van de Arteveldehogeschool in de geplande opbouw van een expertisecentrum en de verankering van de activiteiten in het onderwijs. Volgens de commissie is er daaromtrent nog een mogelijk verbeterpunt op te merken. Het doel van de opleiding om zich met dit expertisecentrum te profileren en dienstverlening te verstrekken aan derden, zou moeten inhouden dat de opleiding de verdere focus op communicatie en het bredere communicatievak blijft scherpstellen.

## **GENERIEKE KWALITEITSWAARBORG 2 - ONDERWIJSPROCES**

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau voor de bacheloropleidingen aan de Arteveldehogeschool als excellent, aan de Erasmushogeschool als goed en aan de Hogeschool West-Vlaanderen als onvoldoende.

In totaal kennen de opleidingen Communicatiemanagement 180 studiepunten. Alle hogescholen bieden een modeltraject dat bestaat uit drie fases/jaren van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject, zijn er steeds mogelijkheden om een individueel of flexibel traject aan te vatten. Specifiek positief aan de opleiding van de Arteveldehogeschool is dat zij ook de mogelijkheid bieden aan zij-instromers om in het tweede semester de opleiding pas aan te vatten, waarvoor een aangepast modeltraject en dito begeleiding bestaat.

Het onderwijsproces van de opleidingen Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool en de Erasmushogeschool slaagt erin om de beoogde eindkwalificaties bij de studenten ruimschoots te realiseren. De inhoud en de vormgeving van de programma's zorgen ervoor dat de studenten de eindkwalificaties kunnen behalen. Dit voor zowel modeltrajectstudenten als voor studenten met een individueel traject. Een belangrijke factor hierin is dat men oog heeft voor de volgtijdelijkheid. Specifiek positief aan het programma van de Arteveldehogeschool is de grote aandacht die men er heeft voor de beroepsgerichte competenties. Er is veel aandacht

voor attitudes van studenten als voor de flexibiliteit, waarvan men moet aannemen dat men die dient te bezitten in de latere loopbaan. Voor de opleidingen aan de Arteveldehogeschool en de Erasmushogeschool weerklinkt de visie ook duidelijk in het opzet van programma. De opleiding Communicatiemanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen slaagt er op dit moment niet voldoende in om te beantwoorden aan de vereisten van de generieke kwaliteitswaarborg. De visie van de Hogeschool West-Vlaanderen die zich laat samenvatten in het motto 'Doeners. Durvers. Drive.' blijkt thans in de realiteit moeilijk te vertalen naar het opleidingsprogramma. De commissie ziet als grootste oorzaak recente wissels in het opleidingsteam die een switch in opleidingsvisie en -doelstellingen met zich meebrachten. Er leeft wel een duidelijke intentieverklaring bij het voltallige team, maar de resultaten hiervan – en dus ook de realisatie ervan in het programma – zijn er op dit moment nog niet voldoende.

De algemene structuur en de opbouw van het programma aan de Hogeschool West-Vlaanderen worden verder getekend door een onvoldoende verticale samenhang. De verticale leerlijnen moeten hiervoor verder uitgewerkt worden. Dit leidt ertoe dat de samenhang van de OPO's binnen de verschillende trajecten niet altijd aanwezig is. Ook dient er een meer inhoudelijke focus op het vakgebied Communicatie in het algehele programma te komen. Die vakinhoudelijke link is wel duidelijk verankerd in de programmaonderdelen van de Erasmushogeschool en de Arteveldehogeschool. Al kan die ook voor de Arteveldehogeschool nog verder doorgetrokken worden. Aan de Erasmushogeschool wordt de samenhang van het programma verzekerd door leerlijnen. Deze worden goed bewaakt door het opleidingsteam. Er is een permanente wil om het programma en de inhoud ervan te herzien in functie van actuele ontwikkelingen. De profilering van de opleiding aan de Erasmushogeschool komt tot uiting in de minoren die het programma kenmerken. Het feit dat minoren opengesteld worden voor alumni is een positief punt volgens de commissie. De opleiding wil hiermee een werkomgeving in de school creëren, wat aansluit bij de professionele oriëntatie. De Erasmushogeschool slaagt verder zeer goed om de integratie van kennis en praktijk over de verschillende deeldomeinen heen mogelijk te maken. Ook de Arteveldehogeschool werkt met adequate leerlijnen om de verticale en horizontale samenhang van het programma te verzekeren. De opleiding slaagt erin om binnen iedere leerlijn, zoals de opleidingsvisie omschrijft, te starten met opleidingsonderdelen die een theoretische basis voorzien, waarna geleidelijk de praktijk doorheen de leerlijnen wordt opgebouwd. De zeven leerlijnen komen uiteindelijk samen in een afsluitend praktijksemester. Specifiek positief wat betreft de Arteveldehogeschool, is

de aandacht voor inhoudelijke aspecten als beeldcommunicatie en online communicatie, in combinatie met de sterk taalverwervingsgerichte aard van het curriculum. Positief is verder de manier waarop de opleiding studenten bottom-up leert werken, in functie van hun eventuele latere loopbaan. In de Hogeschool West-Vlaanderen is het zo dat het theoretische kader nog teveel ontbreekt in het curriculum, en dan zeker ten opzichte van de andere opleidingen. Docenten reiken wel bijkomende kennis aan in de vorm van secundaire literatuurlijsten, maar de basiskennisontwikkeling moet volgens de commissie wel gegarandeerd worden.

In alle opleidingen kon de commissie een adequate variatie aan werkvormen opmerken. De integratie van praktijkgerichte werkvormen in het curriculum staat bij de Arteveldehogeschool sterk op punt in de activiteiten tijdens het laatste 'praktijksemester'. Bij de praktijkcases, stage en het eindproject wordt er veel aandacht aan de integratie van de competenties besteed, en dat in functie van de professionele gerichtheid. De realistische praktijkcases die gaandeweg de competenties geïntegreerd aanleren en toetsen leiden tot een goed idee bij de student, wat betreft de verwachtingen van een werkgever. De stage is tevens een toetsing van de integratie van algemene beroepsgerichte en beroepsspecifieke competenties. Stageplaatsen en –mentoren worden systematisch kwalitatief gemonitord door de opleiding. De commissie heeft echter opgemerkt dat de selectie en opvolging van buitenlandse onderwijsinstellingen in het geval van buitenlandse stages echter niet sterk onderbouwd zijn. Bij de stage gaat ook het luik Eindproject (bachelorproef) gepaard. Volgens de commissie is het Eindproject tevens adequaat van vorm en opzet. De begeleiding van stage en eindproject gebeuren door eenzelfde (stage)begeleider. De opleiding voorziet tijdens de Stage- en Eindprojectperiode dat er systematisch contact is. Verder wordt een weekschema vooropgesteld tijdens de stageperiode, waarbij de student 4 dagen per week wijdt aan stage en 1 dag aan het eindproject. Studenten die een buitenlandse stageplaats hebben, worden adequaat begeleid via andere communicatiewegen, zoals e-mail, Skype en telefoon. Aan de Erasmushogeschool dragen de gebruikte werkvormen, en dan zeker het groepswerk en de idee van de competentietrainingen (CT), ook effectief bij aan de realisatie van de eindkwalificaties en de praktijkgerichtheid van het programma. De CT-reeksen maken het overigens mogelijk de competenties procesmatig te monitoren en in kaart te brengen, wat de commissie positief vindt. Stage 2 en het Afstudeerproject betekenen ook voor deze opleiding de integratie van de opgedane kennis en vaardigheden uit het curriculum. De stages (1&2) plaatsen de student in de communicatiepraktijk. Stage1 in DT2 is meer vakoriënterend. Stage2

verschafft de student dieper inzicht in het werkveld en werkt beroepsoriënterend. De commissie vindt het positief dat er twee stages worden ingericht gedurende de opleiding. Dit geeft de student de ruimte om meerdere deelsectoren van het vakgebied te verkennen, wat volgens de commissie tevens in lijn ligt met het brede profiel dat de opleiding voor de studenten beoogt. De commissie is van mening dat de sturing en de begeleiding van de student voor en tijdens de stage verder een positief punt is. Naast de stage, vormt het Afstudeerproject een adequaat sluitstuk van de opleiding. Zowel de begeleiding als de opzet ervan zouden dit kunnen garanderen. In de Hogeschool West-Vlaanderen is er aandacht voor actuele casussen in de verschillende opleidingsonderdelen, in functie van de professionele gerichtheid. Projectwerkvormen zoals de Talent Factory, SBP (small business project) en de locatie van de studio's zijn inspirerend voor studenten. Hoewel de commissie de hogeschoolbrede opleidingsvisie op taalverwerking apprecieert, is ze van mening dat er in het programma meer aandacht moet worden geschonken aan het aanleren van presentatietechnieken in functie van de professionele gerichtheid van het programma. Het trainen van de vaardigheden hierrond moet immers ook verder worden doorgetrokken naar andere talen. De commissie betreurt daarnaast dat er in het laatste modeltrajectjaar van 60 SP geen module Frans meer wordt voorzien, dit terwijl ze de nood aan kennis van het Frans duidelijk heeft kunnen horen in de gesprekken met het werkveld en de alumni. Over het algemeen wordt gesteld dat de beheersing van het Frans ondermaats is, ondanks het belang van de taal in de directe regio van de hogeschool. Ook de opleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen wil met een eindstage en een bachelorproef de competenties van de studenten geïntegreerd aanpakken. Positief is dat de opleiding in aanloop van de lange stage in het zesde semester, in semester drie, vier en vijf korte observatiestages voorziet. In het zesde semester hebben de studenten dan 12 weken stage en een internationale studiereis van 1 week. Stage en studiereis sluiten, net als de bachelorproef, aan bij het gevolgde keuzetraject. De begeleiding van de stage(s) gebeurt systematisch en adequaat. De begeleiding die voorzien wordt bij de bachelorproef is echter niet aan de maat. De commissie is van oordeel dat de intervisie door de begeleider te studentgestuurd gebeurt. Hoewel de opleiding wel wil inzetten op verzelfstandiging doorheen het leerproces, en dit op zich een positief element is, moet er toch een vinger aan de pols gehouden worden gedurende het proces dat de studenten doorlopen. De commissie heeft in de door haar doorgenomen eindwerken duidelijk kunnen zien dat er verschillende elementen ontbraken in verscheidene bachelorproeven, die nochtans noodzakelijk zijn om van een goed eindwerk te kunnen spreken waarin zowel theorie als praktijk sa-

menkomen. De commissie is van oordeel dat deze ongelijkmatige kwaliteit (cfr. GKW 3) kan verbeterd worden door een sterkere begeleiding.

In tegenstelling tot wat de commissie heeft kunnen vaststellen aan de Erasmushogeschool en de Arteveldehogeschool, was de relatie tussen de verschillende onderdelen van het programma en de beoogde eindkwalificaties in de realiteit onduidelijk aan de Hogeschool West-Vlaanderen. De verschillende onderdelen met betrekking tot kennis en praktijk zijn er wel, maar hoe deze moeten gelinkt worden aan de te behalen eindkwalificaties is de commissie onduidelijk gebleven. Hoewel de opleiding in de ECTS-fiches ingaat op de verwerving van eindkwalificaties, ontbreekt een duidelijk instrument dat de integratie van het behalen van de eindkwalificaties doorheen het curriculum duidelijk maakt. Het is volgens de commissie dan ook onduidelijk voor studenten wat de samenhang tussen de verschillende opleidingsmodules en de eindkwalificaties is.

Er is aan de Arteveldehogeschool een goede instroombegeleiding voorzien voor studenten met verschillende vooropleidingen. De opleiding organiseert een introductiedag, een screening voor Frans en Engels, een LASSI-test met betrekking tot de studievaardigheden en een aantal professionele vaardigheden en een tutoring project. Voor studenten die instromen in het tweede semester wordt een specifieke studie- en studentenbegeleiding in functie van de doorstroom voorzien. De opleiding wordt daarnaast gekenmerkt door een sterke doorstroombegeleiding tijdens de verdere opleiding. Zo zijn er tal van begeleidingsopties voor zowel studenten met een modeltraject als voor studenten met een individueel, flexibel traject. Voor de Projectcases worden specifieke begeleidingsactiviteiten georganiseerd. Er is daarnaast een grote rol voor de docenten weggelegd in de begeleiding van studenten. Er heerst daarbij een positieve laagdrempeligheid tussen studenten en docenten die de toegankelijkheid tot de dagelijkse, formele en informele studiebegeleiding sterk vergroot. Aan de Erasmushogeschool, is de studie- en studentenbegeleiding adequaat georganiseerd. De opleiding richt zich bij de begeleiding op specifieke studieproblemen voorkomen, signaleren en oplossen, alsook op de studieloopbaan van de student. De trajectbegeleiding wordt voorzien door een specifieke begeleider, die de instromende student informeert en helpt bij het samenstellen van een studietraject. De vakinhoudelijke begeleiding verloopt ten eerste via monitoraten en helpdesks. De helpdesks zijn er om het afstudeerproject adequaat te ondersteunen. In het specifiek de sturing en de begeleiding van de student voor en tijdens de stage is sterk uitgewerkt in de opleiding. De opleiding voorziet ook begeleiding die focust op studievaardigheidspro-

blemen. Zeer cruciaal in de studie- en studentenbegeleiding is de rol van het collectieve opleidingsteam. De laagdrempeligheid die bestaat tussen student en docent, vormt immers een katalysator in de doorstroombegeleiding. In functie van de meertalige geografische context van de opleiding is er extra aandacht binnen de opleiding voor taalvaardigheidsproblemen. De commissie vindt deze afstemming positief. Ze wil echter wel opmerken dat studenten die reeds taalvaardig zijn minder worden getriggerd om te excelleren door de nadruk die er ligt op taalachterstand. Het kan een verbeterpunt zijn voor de opleiding om differentiatie in groepen aan te bieden a.d.h.v. de eigenlijke taalbeheersing van studenten. Wat specifiek de studeerbaarheid van de opleiding aan de Erasmushogeschool betreft, is de commissie van oordeel dat die dreigt in het gedrang te komen door de hoge studielast die studenten ervaren in zowel de tweede als de derde fase van de opleiding. De commissie vraagt de opleiding dit te onderzoeken en keuzes te maken gezien de voortdurende evoluties in het vak. Het gevaar bestaat immers dat de opleiding steeds verbreedt zonder diepgang te creëren. Aan de Hogeschool West-Vlaanderen, is de instroombegeleiding voornamelijk informatief van aard. Momenteel informeert de opleiding via vier infodagen, en via e-mail krijgen abiturienten van trajectcoördinatoren antwoorden op specifieke trajectgerichte vragen. De opleiding voorziet geen specifieke instapcursussen. Bij het begin van het academiejaar organiseert de opleiding onthaaldagen waar studenten wegwijs worden gemaakt in de praktische zaken waarmee zij geconfronteerd zullen worden. In de eerste lesweek zijn er ook PC-sessies om de studenten wegwijs te maken in de software die gebruikt wordt binnen de opleiding en een lunchmeeting met de mentoren. Er zijn verder tal van doorstroombegeleidingsopties. Als studenten studieproblemen ondervinden, kunnen zij beroep doen op de mentoren, de monitoraten en de departementale studiebegeleiding. De mentoren zijn het eerste aanspreekpunt voor vragen inzake studieproblemen. De mentoren volgen de studievoortgang van de eerstejaarsstudenten op en motiveren hen tot het behalen van goede resultaten. Bij specifieke vragen verwijzen de mentoren door naar de opleidingsgebonden trajectbegeleider of naar medewerkers van de departementale diensten voor studiebegeleiding. Elke lector is daarnaast een coach voor zijn studenten. Lectoren zijn vlot bereikbaar zijn voor studenten; deze laagdrempeligheid kenmerkt de studie- en studentenbegeleiding. Verder geeft de opleidingsgebonden trajectbegeleider studenten met studievertraging advies en begeleiding bij het opstellen van hun persoonlijk traject. De commissie is van oordeel dat de algehele studie- en studentenbegeleiding voor studenten in de drie opleidingen aan de maat is. Specifiek wat betreft de begeleiding van eindwerk en stage, ondanks de cruciale begeleiding bij deze sluitstukken in de oplei-

ding, waren er daar wel degelijk kwaliteitsverschillen op te merken (cfr. *supra*). Aan de Hogeschool West-Vlaanderen is vooral de initiële begeleiding van de studenten te vraaggestuurd en te informatief van aard. De andere opleidingen slagen er volgens de commissie beter in actief te anticiperen op de niveaoverschillen van de instromende studenten.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat alle opleidingen aandacht schenken aan de internationale dimensie van hun programma. Alle opleidingen buigen daarvoor terug op internationale mobiliteit van studenten en docenten (cfr. *GKW3, voor de resultaten van internationale mobiliteit*). In de Arteveldehogeschool zijn daarnaast de “internationalisation at home”-activiteiten sterk uitgewerkt. Binnen Professionele ontwikkeling 2 kaderen zo de Internationale dagen waarbij studenten voor een eerste maal in aanraking komen met Communicatie vanuit een internationaal perspectief, in de leerlijn Communicatie worden verder buitenlandse gastsprekers ingepast, en het voorbereiden van een studiereis naar Berlijn in Duits 2. Er is momenteel ook de mogelijkheid voor studenten om deel te nemen aan een Erasmus Intensive Programme rondom PR, Government Relations and Lobbying in a European Perspective, wat de commissie zeer positief vindt. De opleiding Communicatiemanagement van de Erasmushogeschool, legt adequaat een link met haar directe omgeving, Brussel-stad, om studenten de groeiende globalisering te laten ervaren en in contact te komen met een internationaliserende communicatiesector. Daarnaast organiseert de opleiding studiereizen in het tweede en derde jaar én diverse internationalisation@home-initiatieven. Positief is dat de organisatie van de internationaliseringsstudiereizen wordt overgelaten aan de afstuderende studenten. Sinds 2007 biedt de opleiding Communicatiemanagement van de Hogeschool West-Vlaanderen in functie van de internationale dimensie van haar programma, een Engelstalig programma aan in samenwerking met de opleiding Journalistiek: het internationale semester “Multimedia & Communication Management” (42 SP), dat openstaat voor internationale deelnemers. Vanaf semester 3 kunnen de studenten ook intekenen voor de diverse kortlopende internationale initiatieven die de opleiding met haar partners en binnen haar netwerken ontwikkelt. Daardoor krijgen de studenten ruime kansen om gedurende één of twee weken intensief samen te werken rond een interdisciplinair thema met studenten/lectoren uit verschillende landen of van over de taalgrens. Verder voorziet de opleiding studiereizen tijdens semester 6, zoals Inspiring New York (gekoppeld aan de stage) en de taal- en cultuurreis China from Within (niet programmabonden). De opleiding participeert verder in een aantal internationale initiatieven binnen het onderwijsprogramma. De commissie kan conclude-



ren dat de internationale dimensie in het programma daarmee adequaat is uitgewerkt.

Ondanks de hoge werkdruk, heeft de commissie kunnen zien dat de opleidingen wel beschikken over geëngageerde, leergierige teams die zich voor een grote inzet laten kenmerken. Wat betreft de opleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool is de commissie van oordeel dat de kwaliteit van het onderwijzend personeel, bestaande uit vaste docenten en gastsprekers, zeer hoog is. De kwalificaties van dit voltallige opleidings-team zijn daarbij duidelijk in overeenstemming met de eindkwalificaties die de opleiding de studenten tot doel stelt. Ook de kwaliteit en de kwantiteit van het personeel van de opleiding aan de Erasmushogeschool beantwoorden aan de noden van de opleiding. Er zijn diverse profielen met diverse expertises aanwezig in het onderwijsteam. De vakinhoudelijke hiaten worden adequaat aangevuld door gastdocenten of -sprekers. De werkdruk is hoog in alle opleidingen maar de commissie heeft dit toch in hogere mate moeten vaststellen aan de Erasmushogeschool. De aanwezige expertise in het opleidingsteam van de Hogeschool West-Vlaanderen is in functie van het te realiseren programma eigenlijk niet omvattend genoeg. Daarvoor zou de kwantiteit van de vaste docenten en gastdocenten omhoog moeten. Personeelsleden hebben nu immers een veelheid aan taken, in combinatie met de veelheid aan expertises die de afstudeerrichtingen vereisen, dreigt daardoor de inhoudelijke diepgang van de docententaak verloren te gaan. Ook beschikken de huidige medewerkers niet over alle expertises die het programma vereist. Wat specifiek professionalisering van medewerkers betreft, zijn er duidelijk ruime mogelijkheden aanwezig voor de medewerkers aan de Arteveldehogeschool. De activiteiten die individueel worden aangevat, worden adequaat op informele wijze gedeeld in het opleidingsteam, wat de professionalisering een extra boost geeft. De commissie heeft ook kunnen zien dat enkele docenten zelf publiceren in het vakgebied wat wijst op een voortrekkersrol. Dit sluit aan bij de gestelde ambitie om zich als expertisecentrum te profileren. De Erasmushogeschool heeft ook een adequaat professionaliseringsbeleid. De eigenlijke professionalisering van het onderwijsteam zou nog meer gestroomlijnd kunnen worden aan de hand van een scholingstraject voor elke docent. In de Hogeschool West-Vlaanderen kon de commissie vaststellen dat docenten zich actief bijscholen op pedagogisch vlak, wat positief is. De commissie is wel van oordeel dat de kennisdeling binnen de opleiding nog moet gesystematiseerd worden. Docenten krijgen daarnaast volop de mogelijkheid om internationale professionaliseringservaringen op te doen, wat de commissie positief vindt.

De voorzieningen waarvan de opleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool gebruik maakt op de campus Kantienberg in de binnenstad van Gent zijn zeer aangenaam en adequaat. Het gaat om een nieuwe campus, met vlotte bereikbaarheid. De infrastructuur waarvan de opleiding aan de Erasmushogeschool gebruik maakt op de campus Dansaert in Brussel-Hoofdstad is tevens goed in orde. Campus Dansaert beschikt over een diverse auditoria en computerlokalen waarvan de opleiding kan gebruik maken. De infrastructuur nodigt uit tot zelfstandig/ in groep te werken aan cases en allerhande projecten. De voorzieningen op de Campus Kortrijk van de Hogeschool-West Vlaanderen zijn aan een update toe. Deze zou er ook in de toekomst komen. The Studios die op een korte afstand van de campus liggen en waar de studenten aan specifieke projecten kunnen werken, creëren wel de mogelijkheid om in een alternatieve ruimte creatief bezig te zijn. De aanwezige literatuurcollecties rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheken van de verschillende opleidingen waren in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemanagement en de beoogde eindkwalificaties voor alle opleidingen. Tijdens de rondleidingen op de verschillende campussen, is het de commissie wel opgevallen dat de hard copy-collectie die aanwezig was in de mediatheek niet voor alle opleidingen even actueel is. De commissie wil dan ook vragen aandacht te hebben voor de actualisatie van dat aanbod.

### **GENERIEKE KWALITEITSWAARBORG 3 - GEREALISEERDE EINDNIVEAU**

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau voor de bacheloropleidingen aan de Arteveldehogeschool en Erasmushogeschool als goed en het beoogde eindniveau van de bacheloropleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen als voldoende.

Uit de doorstroomcijfers van de opleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool blijkt dat de ASO- of TSO-achtergrond vrijwel onbelangrijk is in het welslagen vanaf de tweede fase van de opleiding, wat wijst op een efficiënte en studentgerichte studie- en trajectbegeleiding aan de start van de opleiding. De afgestudeerde studenten zijn snel inzetbaar op de werkvloer. De kennis en vaardigheden van de afgestudeerden zijn dan ook goed. Door het brede profiel zijn de studenten daarnaast ook breed inzetbaar in vele deelsectoren van het vakgebied Communicatiemanagement. Alumni vinden dan zeer snel werk in de brede commu-

nicatiesector. Een belangrijk deel van de alumni stroomt overigens door naar een (academische) vervolgopleiding, waarin ze positieve resultaten afleveren. De appreciatie van het werkveld t.a.v. de afgestudeerden van de opleiding is duidelijk geworden tijdens het visitatiebezoek. De commissie heeft aan de andere kant ook de appreciatie van de afgestudeerden zelf over de opleiding in functie van hun huidige tewerkstelling kunnen horen. De keuze voor een brede profilering wordt daarbij door alle stakeholders gewaardeerd. De afgestudeerden Communicatiemanagement van de Erasmushogeschool zijn tevens snel inzetbaar op de werkvloer. De kennis en vaardigheden van de afgestudeerden zijn dan ook aan de maat. Het brede profiel maakt de studenten breed inzetbaar in vele deelsectoren van het vakgebied Communicatiemanagement. De tewerkstellingsgraad van de alumni vlak na afstuderen is hoog. In oktober na afstuderen zoeken nog nauwelijks afgestudeerden werk. Het merendeel van de afgestudeerden heeft ook een communicatiegerelateerde job, de helft werkt in de eigenlijke communicatiesector. Drie op de vier afgestudeerden werkt daarbij op bachelorniveau, een vierde daarboven. De alumni van de Hogeschool-West Vlaanderen zijn ook breed vertegenwoordigd in het werkveld. Afgestudeerden, zo blijkt ook uit de bevragingen die gebeuren door de opleiding, komen in diverse sectoren terecht, zoals communicatiebureaus, marketing, gezondheidszorg, financiën, toerisme, politiek, farmacie. Ze vervullen functies allerlei functies, o.a. woordvoerder, PR-medewerker, Event Organisator, Sales and Marketing Manager, Online Marketeer,... In de maand oktober na afstuderen, is bijna de helft van de alumni aan de slag bij een werkgever; één derde studeert verder. Van degenen die verder studeren, studeert ongeveer 2/3 verder in het verlengde van de opleiding. De uitstroomcijfers liggen daarmee iets lager dan voor de andere opleidingen.

Het toets- en evaluatiebeleid van de opleiding aan de Arteveldehogeschool en de Erasmushogeschool toetst effectief de realisatie van de eindkwalificaties bij de studenten. Het beleid sluit daarbij goed aan op de visie van de opleiding om steeds meer praktijkgericht te werk te gaan in de opleiding. Er is een duidelijke evolutie van aanvankelijk schriftelijke examens tijdens de eerste examenperiodes, naar steeds meer praktijkgerichte evaluatiemethodes in de tweede en derde fase van de opleiding en buiten de examenperiodes. De gebruikte evaluatievormen staan daarbij steeds in relatie tot de beoogde eindkwalificaties. Hiertoe bewaakt de opleiding de kwaliteit van de evaluaties ook systematisch. De objectiviteit van de beoordelingen wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van verbeter sleutels voor de verschillende toetsingsvormen. Ook de transparantie van de toetsing is aanwezig met de evaluatiecriteria, die steeds worden uitgeschreven.

Deze bevatten overigens een duidelijke link met het competentieprofiel. Aan de Erasmushogeschool is de organisatie en communicatie omtrent de evaluaties en examens daarnaast voldoende transparant naar alle actoren. Er is tevens voldoende variatie in de evaluatievormen en –methodes aanwezig. De professionele gerichtheid van de beoordelingsmethodes komt steeds sterker aan bod naarmate het programma evolueert. Er wordt ook adequaat en stelselmatig feedback voor de studenten voorzien. Bij de Hogeschool West-Vlaanderen heeft de commissie moeten vaststellen dat de wijze van evalueren in de praktijk in handen van de lectoren ligt. Afhankelijk van het beoogde leerdoel van het leerresultaat bepaalt de lector een gepaste evaluatievorm, in functie van een zo competentiegericht mogelijke toetsing. De opleiding hanteert enerzijds klassieke toetsvormen om cognitieve leerdoelen te evalueren; anderzijds maakt de opleiding gebruik van nieuwere assessmentvormen om gedragsleerdoelen te toetsen. De opleiding gebruikt daarnaast zowel summatieve als formatieve toetsen. Positief is dat de opleiding gebruik maakt van een competentieassessment programma (CAP), dat een overzicht geeft van de gevarieerde toetsgeving per leerresultaat. Het CAP maakt het toetsgebeuren voor studenten transparant en bijgevolg bespreekbaar. Het CAP maakt het ook mogelijk voor docenten om de kwaliteit van de evaluaties systematisch te bewaken. Omdat de beoordelingen voornamelijk een verantwoordelijkheid zijn van individuele docenten, kan dit wel leiden tot een individuele interpretatie van wat nodig is om tot resultaten te komen.

De beoordeling van eindwerk en stage aan de Hogeschool West-Vlaanderen gebeurt door een jury samengesteld uit docenten en aan de hand van een checklist met evaluatiecriteria. De criteria die voor de eindwerken zijn opgesteld worden echter niet consequent toegepast. De intervisie tussen de docenten uit de jury is volgens de commissie bovendien niet aan de maat en te weinig kritisch met betrekking tot het niveau en de oriëntatie van het eindwerk als sluitstuk van een opleiding op bachelorniveau. Ook wat betreft de stage, heeft de commissie die bedenkingen bij de effectiviteit van de evaluatie. Net als hun bachelorproef, presenteren studenten hun stageverslag mondeling in het zesde semester. Ook deze wordt aan de hand van een checklist beoordeeld. De beoordeling gebeurt zowel formatief middels een tussentijdse evaluatie door de stagebegeleider op basis van het stageverslag en een gesprek met de mentor, als summatief door de jury aan het einde van het leerproces. De formatieve benadering maakt het mogelijk voor studenten om nog bij te sturen aan de hand van de feedback, wat de commissie positief vindt. De eindevaluatie in de Erasmushogeschool ligt steeds bij een docenten-jury, al wordt er steeds inbreng vanuit het werkveld in de evaluatie gegarandeerd, wat de commissie sterk

apprecieert. De voorwaarden evenals de beoordelingsmodaliteiten voor de stages worden via stagebriefings (en online) aan de studenten gecommuniceerd. De toetsing van beide stages (Stage 1 en Stage 2) omvat de evaluatie van de stage zelf en het stagerapport. Bij de stagebeoordeling zijn de student, één externe professional (stagementor) en twee docenten (stagecoördinator en stagebegeleider) betrokken. De stagebegeleider en de stagecoördinator bepalen echter samen de eindscore. Dit gebeurt aan de hand van een evaluatiedocument met gestandaardiseerde evaluatiecriteria, wat volgens de commissie de objectiviteit van de beoordeling garandeert. Bij het afstudeerproject of AP, wordt er systematisch geëvalueerd aan de hand van peer assessments. De AP-coördinator bewaakt daarbij het verloop. De evaluatiejury voor de eindevaluatie bestaat uit die AP-coördinator, een intern en een extern jurylid, die zich baseren op het rapport, de peer assessments, de presentatie door de studenten en een bespreking met de opdrachtgever. De eindscore wordt gezamenlijk bepaald en via een gestandaardiseerd evaluatiedocument, waardoor de objectiviteit van de beoordeling kan gewaarborgd worden. De AP-coördinator is bovendien lid van elke jury en waakt over de objectiviteit van de beoordelingen over studenten heen. Wat betreft de beoordeling van de (Praktijkcases) de stage en het Eindproject in de Arteveldehogeschool, wordt de student tussentijds en formatief beoordeeld. Ook hier waardeert de commissie de inbreng van het werkveld bij de evaluaties. Bij de stage en de praktijkcases gebeurt de beoordeling door externe beoordelaars en docenten. Bij de praktijkcases is er in de evaluatie ook een 'peer assessment' voorzien, wat de commissie tevens waardeert. Steeds wordt er gebruik gemaakt van gestandaardiseerde evaluatieformulieren. Voor de Stage is er een aparte evaluatieprocedure voorzien. De stagementor van de stageplaats en de stagebegeleider maken een tussentijdse evaluatie op met de student op basis van de uitgeschreven competenties. Aan het einde van de stage voorziet de stagementor nog een eindscore. De stagebegeleider monitort de voortgang van de student aan de hand van de stageverslaggeving van de student. Er wordt daaromtrent sowieso een gezamenlijk feedbackmoment voor alle studenten voorzien. Voor het Eindproject bestaat de evaluatie uit een jurybeoordeling. De jury bestaat uit de begeleider en een tweede lezer die het eindwerk beoordelen aan de hand van gestandaardiseerde evaluatieformulieren. De evaluatie houdt naast het eindwerk zelf, ook een verdediging en presentatie in. De commissie is van oordeel dat de inbreng van het werkveld alsook de garantie op de objectiviteit van de beoordelingen van stage en eindwerk (alsook van de projectcases), als afsluitende geïntegreerde toetsingen, sterker aanwezig is in de Erasmushogeschool en de Arteveldehogeschool. Gezien de oriëntatie van de opleiding en de nood aan objectieve evaluaties,

indien mogelijk gebaseerd op intervisie en consensus tussen verschillende deelnemers aan het proces, is de commissie hier positief over.

De commissie heeft in aanloop naar de visitatiebezoeken enkele eindwerken/afstudeerprojecten/bachelorproeven kunnen doornemen. Ter verificatie van haar indrukken heeft ze ook gebruik gemaakt van de eindwerken die ter inzage lagen tijdens het visitatiebezoek. Ze heeft daarbij steeds een oordeel geveld over de algehele kwaliteit van de bachelorproeven en heeft daarbij rekening gehouden met de verschillen in quotatie die de opleiding eraan had toegekend. De commissie heeft daarbij in het algemeen moeten vaststellen dat er nog onderdelen aan deze afsluitende praktijkgerichte onderzoekswerkstukken ontbraken – al gebeurde dat in verschillende gradaties. Aan de Hogeschool West Vlaanderen was de kwaliteit van de afstudeerwerken in zijn geheel niet steeds voldoende. De commissie merkte in vele afstudeerwerken op dat er essentiële elementen voor dit praktijkgerichte onderzoekswerkstuk ontbraken. Zo was er niet steeds een duidelijke probleemstelling en daaraan gekoppelde vraagstelling aanwezig, was de methode van onderzoek niet steeds duidelijk aangegeven en/of uitgewerkt, ontbrak een accurate literatuurlijst en bronvermelding, en was de actualiteit van de secundaire bronnen niet verzekerd. Daarnaast is de commissie opgevallen dat een koppeling tussen de organisatie- en communicatievraag en het formuleren van een helder advies op het gebied van communicatie ontbraken. De commissie vraagt de opleiding hierom dringende aandacht omdat deze elementen de onmiddellijke kwaliteit van de eindwerken bepalen. Wat betreft de Erasmushogeschool, was de gerealiseerde kwaliteit van de afstudeerwerken die de commissie kon doornemen, ondanks de formele aandacht voor objectiviteit, sterk uiteenlopend. Zo bleek de verhouding kwaliteit-eindscore niet steeds duidelijk. De commissie is daarbij ook van oordeel dat de gerealiseerde kwaliteit van de afstudeerwerken over het algemeen voor verbetering vatbaar is. De commissie merkte in vele afstudeerwerken op dat er enkele essentiële elementen voor dit praktijkgerichte onderzoekswerkstuk ontbraken. Niet in alle AP's, bleek er immers aandacht te zijn voor onderzoeksmethodiek, strategie, concept, en literatuurstudie. Ook wordt er niet steeds een onderzoeksopzet uitgetekend of een gedegen communicatieperspectief gehanteerd. Wat betreft de eindprojecten aan de Erasmushogeschool, miste de commissieleden ook soms essentiële onderdelen zoals een organisatievraag, een communicatievraag, een onderzoeksvraag, deelvragen daartoe en een duidelijk en volledig communicatieadvies. Het gebruikte bronnenmateriaal in de ingekeken eindprojecten was in sommige eindwerken ook wat beperkt en verouderd. Hoewel de opleiding goede begeleiding en een gids voor de

studenten voorziet omtrent de eindwerken, vraagt de commissie omwille van deze opgemerkte tekorten toch om duidelijker en actief te communiceren aan de studenten waaraan het eindwerk moet beantwoorden. Verder moet er meer aandacht in de werkstukken zijn voor communicatiestrategie en minder voor beschrijving. Het feit dat de opleiding actief communiceert omtrent de APA-normen is positief.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op het vlak van realisaties omtrent studentenmobiliteit over voldoende resultaten kan spreken. De commissie was tevreden te vernemen dat de opleiding Communicatiemangement aan de Erasmushogeschool ruim de vooropgestelde percentages hieromtrent behaald, met een studentenmobiliteit van meer dan 20%. De opleiding beschikt naast Erasmusmogelijkheden over een brede waaier aan mobiliteitsmogelijkheden voor studenten. In meer specifiek International projects gaan studenten op buitenlandse studiereis en trachten ze met gerichte opdrachten hun blik op de wereld te verruimen. Zo scherpen ze het inzicht in de interculturele en internationale realiteit van vandaag aan. In de Arteveldehogeschool steeg het aantal studenten met een buitenlandervaring van 20% in 2010–2011 naar 30% in 2012–2013. De commissie is van oordeel dat de opleiding hiermee ruimschoots voldoet aan de vooropgestelde eisen. Wat betreft docentenmobiliteit is de commissie van oordeel dat dit nog een aandachtspunt is. De opleiding kan beroep doen op meerdere internationale, bilaterale contacten, wat de commissie op zich zeer positief vindt. Dit dankzij een speciale module voor internationale studenten, Module in Communication Management (MOCOMA). De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen op het vlak van realisaties omtrent studentenmobiliteit tevens beantwoordt aan de Europese verwachtingen. Wat betreft specifiek internationale mobiliteit, kunnen studenten, naast de Erasmusmogelijkheden, vanaf semester 3 intekenen voor de diverse kortlopende internationale initiatieven die de opleiding met haar partners en binnen haar netwerken ontwikkelt. Studiereizen verzekeren de internationale mobiliteit voor bijna alle studenten.





## HOOFDSTUK IV

### Tabel met scores

In de hierna volgende tabel wordt het oordeel van de commissie op de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het accreditatiekader weergegeven.

Per generieke kwaliteitswaarborg (GKW) wordt in de tabel aangegeven of de opleiding hier volgens de commissie onvoldoende, voldoende, goed of excellent scoort. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal.

In de opleidingsrapporten is inzichtelijk gemaakt hoe de commissie tot haar oordeel is gekomen. Het is dan ook duidelijk dat de scores in onderstaande tabel gelezen en geïnterpreteerd moeten worden in samenhang met de onderbouwing ervan in de opleidingsrapporten.

Verklaring van de scores op de generieke kwaliteitswaarborgen:

<b>E</b>	<b>Excellent</b>	De opleiding steekt ver uit boven de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg en geldt hierbij als een (inter)nationaal voorbeeld.
<b>G</b>	<b>Goed</b>	De opleiding overstijgt systematisch de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg.
<b>V</b>	<b>Voldoende</b>	De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit want zij vertoont een acceptabel niveau voor de generieke kwaliteitswaarborg.
<b>O</b>	<b>Onvoldoende</b>	De generieke kwaliteitswaarborg is onvoldoende aanwezig.

Regels voor het bepalen van de scores voor het eindoordeel:

<b>Excellent (E)</b>	het eindoordeel over een opleiding is 'excellent' indien daarenboven ten minste twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval de derde: gerealiseerd eindniveau.
<b>Goed (G)</b>	het eindoordeel over een opleiding is 'goed' indien daarenboven ten minste twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval de derde: gerealiseerd eindniveau.
<b>Voldoende (V)</b>	het eindoordeel over een opleiding is 'voldoende' indien de opleiding aan alle generieke kwaliteitswaarborgen voldoet.
<b>Onvoldoende (O)</b>	het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'onvoldoende' indien alle generieke kwaliteitswaarborgen als 'onvoldoende' worden beoordeeld.
<b>Voldoende met beperkte geldigheidsduur (V*)</b>	het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'voldoende met beperkte geldigheidsduur', d.w.z. beperkter dan de accreditatietermijn, indien bij een eerste visitatie één of twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'onvoldoende' worden beoordeeld.

	GKW 1 beoogd eindniveau	GKW 2 Onderwijs- proces	GKW 3 Gerealiseerd eindniveau	Eindoordeel
Arteveldehogeschool	G	E	G	G
Erasmushogeschool	G	G	G	G
Hogeschool West- Vlaanderen	V	O	V	V*

Deze scores gelden voor de volgende opleidingen en varianten:

### **Arteveldehogeschool**

professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement, met opleidingsvarianten:

- Public relations en voorlichting
- Commerciële communicatie

### **Erasmushogeschool Brussel**

professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement, zonder opleidingsvarianten:

### **Hogeschool West-Vlaanderen,**

professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement, met opleidingsvarianten:

- Public relations en voorlichting
- Commerciële communicatie
- De Hogeschool West-Vlaanderen biedt tevens een studietraject voor werkstudenten aan.

Van zodra een variant een verschillende score krijgt, worden alle varianten van alle opleidingen apart vermeld in de tabel.



## **DEEL 2**

Samenvattingen en  
opleidingsrapporten



# ARTEVELDEHOGESCHOOL

## Opleiding communicatiemanagement

### SAMENVATTING

#### Visitatierapport Communicatiemanagement

Op 20 en 21 februari 2013 werd de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement van de Arteveldehogeschool te Gent, in het kader van een onderwijsvisitatie op haar kwaliteit geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie opgelijst. Het beschreven programma betreft dan ook een weerslag van het academiejaar 2012–2013. Gezien het programma onderhevig kan zijn aan verandering, raadpleegt u best de website van de opleiding voor de actuele programma-inhoud.

#### Profilering

De professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement vernieuwde haar curriculum in 2010–2011. De vernieuwde opleiding ontstond door een fusie van de finaliteiten van de vroegere afstudeerrichtingen Commerciële communicatie en Public relations en voorlichting, op advies van het werkveld. De hervormingen werden reeds doorgevoerd in de eerste en tweede fase van het programma op het moment van de visitatiebezoek. Gedurende het academiejaar 2013–2014 zullen nog verdere hervormingen in de derde fase van de opleiding worden doorgevoerd. De Arteveldehogeschool kende in het academiejaar 2012–2013 in totaal 776 inschrijvingen

in de professionele bachelor Communicatiemanagement, waarvan 584 voltijdse en 192 deeltijdse.

De opleiding slaagt erin een praktijkgerichte, brede opleiding te zijn die de student centraal stelt. De opleiding stelt daarbij een geleidelijke opbouw van theorie naar praktijk voorop, om zo snel inzetbare afgestudeerden af te leveren. Het verbredende aspect van de opleiding moet alumni verder leiden tot een brede inzetbaarheid op de werkvloer. De studenten worden dan ook geconfronteerd met verschillende aspecten van het communicatievak die ze geïntegreerd moeten kunnen toepassen.

## **Programma**

In totaal kent de opleiding Communicatiemanagement 180 studiepunten. Het modeltraject bestaat daarbij uit drie fases van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject biedt de Arteveldehogeschool de mogelijkheid om de bachelor te volgen volgens een individueel, flexibel studietraject via de geijkte paden van de trajectbegeleiding. Ook kunnen studenten instromen in februari in een aangepast modeltraject.

Om de integratie van kennis en praktijk over de verschillende deeldomeinen heen mogelijk te maken, heeft de opleiding het programma opgebouwd aan de hand van zeven adequate en helder beschreven leerlijnen, waarbinnen volgtijdelijkheid tussen de opleidingsonderdelen bestaat. Deze leerlijnen zijn Communicatie, Grafische vormgeving, Multimedia, Talen, Maatschappelijke oriëntatie, Economische en juridische oriëntatie, en Professionele oriëntatie. Binnen iedere leerlijn wordt, zoals de opleidingsvisie omschrijft, in de praktijk gestart met opleidingsonderdelen die een theoretische basis voorzien, geleidelijk wordt de praktijk doorheen de leerlijnen opgebouwd. De zeven leerlijnen komen uiteindelijk samen in een afsluitend praktijksemester. De vertaalbeweging theorie-praktijk komt daarbij terug in de inhoud en de werkvormen van de opleidingsonderdelen. Bij de praktijkcases, stage en het eindproject wordt er veel aandacht aan de integratie van de competenties van studenten besteed, in functie van de professionele gerichtheid. Er wordt daarbij ook de nadruk gelegd op algemeen beroepsgerichte competenties, zoals de flexibiliteit die men dient aan de dag te leggen in de latere loopbaan. De realistische praktijkcases die gaandeweg de competenties verder geïntegreerd aanleren en toetsen leiden tot een goed idee bij de student wat betreft de verwachtingen van een werkgever.



## **Beoordeling en toetsing**

Het toets- en evaluatiebeleid toetst effectief de realisatie van de eindkwalificaties bij de studenten. Het beleid sluit daarbij goed aan op de visie van de opleiding om steeds meer praktijkgericht te werk te gaan in de opleiding. Er is een duidelijke evolutie van aanvankelijk schriftelijke examens tijdens de eerste examenperiodes, naar steeds meer praktijkgerichte evaluatiemethodes in de tweede en derde fase van de opleiding en buiten de examenperiodes. De gebruikte evaluatievormen staan daarbij in relatie tot de beoogde eindkwalificaties. Hiertoe bewaakt de opleiding de kwaliteit van de evaluaties ook systematisch.

## **Begeleiding en ondersteuning**

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus Kantienberg in de binnenstad van Gent zijn zeer aangenaam en adequaat. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemangement en de beoogde eindkwalificaties.

Er is een goede instroombegeleiding voorzien voor studenten met verschillende vooropleidingen. De opleiding organiseert een introductiedag, een screening voor Frans en Engels, een LASSI-test met betrekking tot de studievaardigheden en een aantal professionele vaardigheden en een tutoring project. Voor studenten die instromen in het tweede semester wordt een specifieke studie- en studentenbegeleiding in functie van de doorstroom voorzien. De opleiding wordt daarnaast gekenmerkt door een sterke doorstroombegeleiding tijdens de verdere opleiding. Zo zijn er tal van begeleidingsopties voor zowel studenten met een modeltraject als voor studenten met een individueel, flexibel traject. Voor de onderdelen Stage en Eindproject, alsook voor de Projectcases worden specifieke begeleidingsactiviteiten georganiseerd. Er is daarnaast een grote rol voor de docenten weggelegd in de begeleiding van studenten. Er heerst daarbij een positieve laagdrempeligheid tussen studenten en docenten die de toegankelijkheid tot de dagelijkse, formele en informele studiebegeleiding sterk vergroot.

## **Slaagkansen en beroepsmogelijkheden**

Uit de doorstroomcijfers van de opleiding blijkt dat de ASO- en TSO-achtergrond vrijwel onbelangrijk is in het welslagen vanaf de tweede fase van de opleiding, wat wijst op een efficiënte en studentgerichte studie- en trajectbegeleiding. De afgestudeerden zijn snel inzetbaar op de werkvloer. De

kennis en vaardigheden van de afgestudeerden zijn dan ook goed. Door het brede profiel zijn de studenten daarnaast ook breed inzetbaar in vele deelsectoren van het vakgebied Communicatiemanagement. Alumni vinden dan ook snel werk in de brede communicatiesector. Een belangrijk deel van de alumni stroomt overigens door naar een (academische) vervolgopleiding, waarin ze positieve resultaten afleveren.

Het volledige rapport van de opleiding Communicatiemanagement staat op de website van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad: [www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg).

## ONDERWIJSVISITATIE COMMUNICATIEMANAGEMENT

Een onderzoek naar de kwaliteit van de professionele bachelor Communicatiemanagement van de Arteveldehogeschool.

### Woord vooraf

Dit rapport behandelt de opleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool. De visitatiecommissie bezocht deze opleiding op 20 en 21 februari 2013.

De visitatiecommissie beoordeelt de opleiding aan de hand van de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het VLUHR beoordelingskader. Dit kader is afgestemd op de accreditatievereisten zoals gehanteerd door de NVAO. Voor elke generieke kwaliteitswaarborg geeft de commissie een gewogen en gemotiveerd oordeel op een vierpuntenschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Bij de beoordeling van de generieke kwaliteitswaarborgen betekent het concept 'basiskwaliteit' dat de generieke kwaliteitswaarborg aanwezig is en de opleiding – of een opleidingsvariant – voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs mag worden verwacht van een bachelor- of masteropleiding in het hoger onderwijs. De score voldoende wijst er op dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en een acceptabel niveau vertoont voor de generieke kwaliteitswaarborg. Indien de opleiding goed scoort dan overstijgt ze systematisch de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg. Bij een score excellent steekt de opleiding ver uit boven de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg en geldt ze hierbij als een (inter)nationaal voorbeeld. De score onvoldoende getuigt dan weer dat de generieke kwaliteitswaarborg onvoldoende aanwezig is.

De oordelen worden zo goed mogelijk onderbouwd met feiten en analyses. De commissie tracht inzichtelijk te maken hoe zij tot haar oordeel is gekomen. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal. De oordelen en aanbevelingen hebben betrekking op de opleiding met alle daaronder ressorterende varianten, tenzij anders vermeld.

De commissie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding zoals zij die heeft vastgesteld op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft zich bij haar oordeel gebaseerd op het zelfevaluatie rapport en de informatie die voortkwam uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de lesgevers, de studenten, de alumni, vertegenwoordigers van het werk-

veld en de verantwoordelijken op opleidingsniveau voor interne kwaliteitszorg, internationalisering en studiebegeleiding. De commissie heeft ook het studiemateriaal, de afstudeerwerken en de examenvragen ingekeken. Tevens is door de commissie een bezoek gebracht aan de opleidingsspecifieke faciliteiten, zoals o.a. de leslokalen en de bibliotheek.

Naast het oordeel formuleert de visitatiecommissie in het rapport aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief. Op die manier wenst de commissie bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van de opleiding. De aanbevelingen zijn opgenomen bij de respectieve generieke kwaliteitswaarborgen. Aan het eind van het rapport is een overzicht opgenomen van verbeter suggesties.

### Situering van de opleiding

De professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement bestaat reeds sinds het academiejaar 2005–2006 aan de Arteveldehogeschool. In 2010 werd beslist het curriculum sterk te vernieuwen. De vernieuwde professionele opleiding Communicatiemanagement ontstond door een fusie van de finaliteiten van de vroegere afstudeerrichtingen Commerciële communicatie en Public relations en voorlichting, op advies van het werkveld. De hervormingen werden reeds doorgevoerd in de eerste en tweede fase van het programma op het moment van de visitatiebezoek. Gedurende het academiejaar 2013–2014 zullen nog verdere hervormingen in de derde fase van de opleiding worden doorgevoerd.

De Arteveldehogeschool kende in het academiejaar 2012–2013 in totaal 776 inschrijvingen in de professionele bachelor Communicatiemanagement, waarvan 584 voltijdse en 192 deeltijdse. Het aantal generatiestudenten bedroeg dat jaar 178.

In totaal kent de opleiding Communicatiemanagement 180 studiepunten. Het modeltraject bestaat daarbij uit drie fases van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject biedt de Arteveldehogeschool de mogelijkheid om de bachelor te volgen volgens een individueel, flexibel studietraject volgens de geijkte paden van de trajectbegeleiding. Ook kunnen studenten instromen in februari in een aangepast modeltraject.

## Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau als GOED.

De opleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool beoogt een praktijkgerichte, brede opleiding te zijn die de student centraal stelt. De visitatiecommissie heeft in het ZER kunnen lezen dat de opleiding praktijkgericht wilt zijn door een geleidelijke opbouw van theorie naar praktijk, om zo snel inzetbare afgestudeerden af te leveren. De opleiding wilt zich daarnaast breed profileren om zo afgestudeerden voor het werkveld af te leveren die breed inzetbaar zijn. De studenten moeten daarvoor bij afstuderen verschillende aspecten van het communicatievak beheersen en die geïntegreerd kunnen toepassen.

Het ‘Opleidingsspecifiek leerresultatenkader’ van de Communicatiemanagementopleiding aan de Arteveldehogeschool bestaat uit de domeinspecifieke leerresultaten zoals die werden gevalideerd op Vlaams niveau, met daaraan twee opleidingspecifieke leerresultaten toegevoegd, namelijk een bijkomende algemene competentie “(het op basis van een kritische analyse) van verschillende bronnen een kwaliteitsvolle redenering kunnen opbouwen en een onderbouwd standpunt kunnen innemen over maatschappelijke thema’s”; en met als bijkomend beroepsspecifiek leerresultaat: “Het belang kunnen inschatten van economische, bedrijfs- en marketingaspecten en deze inzichten gebruiken bij het uitwerken van communicatiestrategieën”. Verder werden de leerresultaten nog uitgewerkt in deelcompetenties waarin de profilering van de opleiding duidelijk wordt, volgens de commissie. Er is duidelijk aandacht voor het vooropgestelde brede, praktijkgerichte profiel, maar wel met aandacht voor een degelijke theoretische onderbouw. De commissie vindt dit opzet van de opleiding alsook de formele neerslag ervan in de uitwerking van de leerresultaten zeer positief.

De keuze voor een brede communicatieopleiding is volgens de commissie dan ook één die strookt met de vraag van het werkveld. Dat werd ook bevestigd door alumni en het werkveld tijdens de visitatiegesprekken, alsook door de cijfers van studenten die na afstuderen vrijwel onmiddellijk terechtkomen op de arbeidsmarkt of academische studies aanvatten. De opleiding weet deze brede profilering waar te maken. De relevantie van de opleidingsvisie vertaalt zich in breed geformuleerde eindkwalificaties en een bijhorend profiel, die door zowel studenten, alumni als het werkveld worden ondersteund. De nadruk die er specifiek op taalbeheersing in het

profiel ligt wordt ook warm onthaald door alle stakeholders. De commissie is zelf eveneens van oordeel dat de focus op meertaligheid een duidelijk pluspunt betekent.

Verder is de commissie ook van oordeel dat uit de gesprekken de voortdurende zoektocht van de Arteveldehogeschool om aansluiting te vinden bij de snelle evolutie binnen het communicatievak blijkt. Deze zoektocht is de commissie overigens ook duidelijk geworden uit het ZER en het visitatiebezoek zelf, waarin het opleidingsteam zich open opstelde en zowel haar positieve als aandachtspunten wist te analyseren en te bespreken. De focus op de individuele talentontwikkeling in de opleidingsvisie, die zich o.a. uit in diverse vormen van coaching is daarnaast een pluspunt in het kader van de professionele gerichtheid volgens de commissie.

Tijdens de visitatiegesprekken is het de commissie ook duidelijk geworden dat de ambitie bestaat om deze opleiding uit te bouwen tot een communicatie-expertisecentrum. De commissie is van oordeel dat dit een lovenswaardig en realiseerbaar initiatief is dat de ernst van de opleiding illustreert omtrent de aansluiting bij het communicatievakgebied. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat de opleiding reeds is gestart met het opstarten van onderzoeksprojecten binnen de opleiding en dat docenten reeds externe opleidingen in dat kader aanvatten, wat een duidelijke stap in de goede richting is. Om deze ambitie verder vorm te geven, zal het volgens de commissie de uitdaging zijn om de focus op Communicatie en het bredere communicatievak scherp te blijven stellen. Zo zal het ook noodzakelijk zijn om o.a. nog aansluiting te zoeken met gelijkaardige kwalitatief hoogstaande opleidingscentra in het buitenland, het bedrijfsleven en de overheid nauw te betrekken bij lopend en (ver)nieuw(end) onderzoek, en de (interne) coaching van docenten hierop systematisch af te stemmen. Ook zal de opleiding docenten moeten aanmoedigen om te publiceren. In functie van het programma, ziet de commissie in dat kader ook de mogelijkheid om gastsprekers aan te trekken die niet alleen in Vlaanderen maar op internationaal vlak aanwijsbare bijdragen hebben geleverd in het brede of specifieke domein van het vakgebied (of deelgebieden van de) Communicatie. De commissie wilt de opleiding aanbevelen om het expertisecentrum verder uit te bouwen en de stappen daartoe op te nemen in een meerjarige, middellange termijnvisie of in het bestaande Opleidingsplan.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding haar leerresultaten ook actief heeft vergeleken met het 'Domeinsspecifiek leerresultaten-

kader', dat werd vastgelegd door VLUHR en gevalideerd door NVAO, in haar eigen 'Opleidingsspecifiek leerresultatenkader'. Ze kan ook bevestigen dat de leerresultaten van de opleiding tevens aan de vereisten uit het Structuurdecreet voldoen voor wat betreft een professioneel gerichte bacheloropleiding. De verdere afstemming van het 'Opleidingsspecifieke leerresultatenkader' met het beroepenveld en vakgebied gebeurt door de opleiding via een jaarlijkse Opleidingsadviesraad, die ook mee aan de basis lag voor de afstemming van de eindkwalificaties op het beroepenveld bij de curriculumherzieningen tijdens het academiejaar 2010–2011. Verder wordt er input verwerkt in het kader van de afstemming van de opleiding op het beroepenveld/vakgebied via de informele contacten die er bestaan tijdens de stages, en via de docenten die met een been in het werkveld staan.

De commissie kan m.a.w. besluiten dat de beoogde eindkwalificaties van de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool wat betreft niveau en oriëntatie goed passen binnen het Vlaamse en Europese kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien zeer adequaat aan bij de actuele eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. De commissie apprecieert daarbij de inspanningen die de opleiding doet om te kunnen beantwoorden aan de evoluties van het snel veranderende beroepenveld. Gezien de ambities van de opleiding, is de commissie van oordeel dat een intensivering van de internationale benchmarking nodig is. Er gebeurt nu immers geen systematische vergelijking van het competentieprofiel met internationale, gelijkaardige opleidingen of beroepsverenigingen. Het is wel zo dat de opleiding het curriculum in het kader van de studenten- en docentemobiliteit regelmatig vergelijkt met dat van buitenlandse partnerinstellingen. De commissie wil desalniettemin aandringen op een systematische, formele internationale benchmarking met vergelijkbare internationale opleidingen en beroepsverenigingen. De commissie was wel tevreden dat de opleiding dit aandachtspunt reeds erkende in het ZER, alsook tijdens de visitatiegesprekken.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeter suggesties van de vorige visitatiecommissie. Hiertoe werd een overzicht toegevoegd aan het ZER. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 1 zouden ressorteren, kan de commissie bevestigen dat de opleiding verschillende bruikbare instrumenten en good practices heeft overgehouden aan de verbeter slag. Zo werd een Opleidingsplan opgesteld met een bepaling van de strategische doelstellingen op middellange ter-

mijn, werd de Opleidingsadviesraad weer systematisch samengeroepen, kwam er meer aandacht voor internationalisering in de opleidingsdoelstellingen (zoals is gebleken uit de inhoud van het Opleidingsplan en de internationaliseringsresultaten van de opleiding, cf. GKW 3). Verder werden de eindkwalificaties nu indirect gebenchmarkt met binnenlandse opleidingen via het bestaan en de genese van het 'Domeinspecifiek leerresultatenkader' maar blijft een internationale benchmarking wel nog uit. De benchmarking met het beroepenveld en het vakgebied gebeurt goed en systematisch, zowel op formele als informele wijze. Hoewel de opleiding over een Opleidingsplan met een duidelijke korte termijnvisie beschikt, is de middellange en lange termijnvisie van de opleiding de commissie niet steeds duidelijk geworden. Ze vraagt de opleiding dit dan ook scherp te stellen en hiertoe het nodige overleg te plegen.

## Generieke kwaliteitswaarborg 2 - Onderwijsproces

De commissie beoordeelt het onderwijsproces als EXCELLENT.

De inhoud en vormgeving van het programma stelt de toegelaten studenten goed in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie heeft hierbij kunnen vaststellen dat de opleiding de brede profilering die ze vooropstelt in haar doelstellingen adequaat realiseert door zowel op de verschillende deelgebieden en rollen van Communicatiemanagement in te zetten als op de verschillende doelsectoren, namelijk in overheid, profit en non-profit. Er is verder een duidelijke professionele gerichtheid aanwezig in het programma, die verder bouwt op een theoretische basis. Om de integratie van kennis en praktijk over de verschillende deeldomeinen heen mogelijk te maken, heeft de opleiding het programma opgebouwd aan de hand van zeven adequate en helder beschreven leerlijnen, waarbinnen volgtijdelijkheid tussen de opleidingsonderdelen bestaat. Deze leerlijnen zijn Communicatie, Grafische vormgeving, Multimedia, Talen, Maatschappelijke oriëntatie, Economische en juridische oriëntatie, en Professionele oriëntatie. Binnen iedere leerlijn wordt, zoals de opleidingsvisie omschrijft, in de praktijk gestart met opleidingsonderdelen die een theoretische basis voorzien, geleidelijk wordt de praktijk doorheen de leerlijnen opgebouwd. De zeven leerlijnen komen uiteindelijk samen in een afsluitend praktijksemester. De vertaalbeweging theorie-praktijk komt terug in de inhoud en de werkvormen van de opleidingsonderdelen, alsook in de evaluatievormen (cfr. *infra*). De commissie is dan ook van oordeel dat de opleiding er goed in slaagt om de opleidingsdoelstellingen te vertalen in een adequaat studieprogramma.



De leerlijnen zijn elk opgebouwd aan de hand van drie fases (van 60 studiepunten) die de opleiding kenmerken. Binnen de leerlijn Communicatie wordt de student in de eerste fase geïntroduceerd in de verschillende facetten van communicatie. In de tweede fase, wordt de kennis uit de eerste fase uitgediept door de verschillende facetten van communicatie toe te passen op de verschillende organisaties/sectoren. Er ligt daarbij een nadruk op de strategische onderbouw en het geïntegreerd werken. De diverse communicatiemiddelen worden ook in een praktijkgericht perspectief belicht. In de derde fase van deze leerlijn heeft de student de mogelijkheid zich te verdiepen in twee domeinen naar keuze, namelijk een domeinspecifieke waarbij de keuze bestaat uit Eventmanagement, Interne communicatie, Overheidscommunicatie/Public branding en Brandmanagement, en anderzijds een competentiegerichte keuze waarbij de student kan kiezen tussen Copywriting, Mediarelaties/Woordvoerderschap, Digitale storytelling en Duits. Verder komen in de derde fase Creatieve ateliers en de Bachelorproef (3sp) Praktijkcases aan bod. De commissie is van oordeel dat de leerlijn Communicatie zich adequaat ontwikkelt van theorie naar praktijk door een systematische integratie van casestudies en praktijkoefeningen en een verder doorgedreven praktijksimulatie in de Praktijkcases en de Stage in het laatste praktijksemester. De commissie is van oordeel dat de aandacht voor o.a. Social media in het curriculum de actuele ontwikkelingen in het vakgebied Communicatie reflecteert. De keuzemogelijkheid Overheidscommunicatie is daarenboven ongetwijfeld een onderscheidende troef en beantwoordt aan een groeiende vraag vanuit die sector. De commissie stelde vast dat er wel nog enkele inhoudelijke verbeteringen kunnen aangebracht worden in deze leerlijn in functie van de opleidingsvisie om brede profielen af te leveren. Enerzijds zou interne communicatie nog sterker opgenomen kunnen worden in het programma, en anderzijds verdienen risico-, crisis-, en communicatie bij veranderingstrajecten ook een plaats in het curriculum volgens de commissie. Deze laatste zijn immers geen domeinen meer die behoren tot het exclusieve terrein van specialisten, maar vormen volgens de commissie een dagelijkse realiteit waarmee heel wat bedrijven en organisaties worstelen. Ook wordt er kan er nog meer aandacht worden gegeven aan de analyse van de 'return on investment' en accountability van communicatie, en dan zeker met name aan de relevante metrics voor de evaluatie van de digitale media.

De leerlijn Grafische vormgeving en multimedia kadert volgens de commissie goed in het brede profiel dat de opleiding beoogt. De leerlijn heeft twee luiken. Wat het luik grafische vormgeving betreft, wil de opleiding ervoor zorgen dat de student systematisch een visuele geletterdheid opdoet,

in functie van de eindkwalificaties. Het programma voorziet m.a.w. in de benodigde kennis op dit vlak om in een professionele omgeving efficiënt te functioneren, evenwel zonder de verachting te creëren dat de student(e) als art director of DTP-er aan de slag kan gaan. Het luik Multimedia focust op de strategische betekenis van communicatiemiddelen. De sterke nadruk op online communicatie en beeldcommunicatie binnen deze leerlijn ziet de commissie als een positief punt in het actuele Communicatieland-schap en de ontwikkelingen die er gaande zijn.

De leerlijn Talen is sterk ingebed doorheen de drie fases van de opleiding. Zowel Nederlands, Frans als Engels zijn een vast onderdeel van het programma. Ook Duits vormt een vast onderdeel in de twee eerste fases. In de derde fase vormt Duits een keuzeonderdeel. Het taalonderwijs in de opleiding kent een toenemende specialisatie en een toenemend aantal mondelinge oefeningen. De praktijkgerichtheid van het taalonderwijs kent dan ook een belangrijke nadruk naarmate het programma vordert. In de laatste fase is er eveneens aandacht voor de schriftelijke vaardigheden, naar aanleiding van een verbeteractie op basis van input van het werkveld. De commissie apprecieert de sterk talige aard van het programma en heeft tevens kunnen vaststellen dat zowel studenten als alumni en werkveld deze mening delen. De nadruk op taalbeheersing leidt er immers toe dat studenten voldoen aan het brede profiel met de nadruk op taalbeheersing zoals de opleiding dat vooropstelt in haar visie en doelstellingen. De mogelijkheid tot het volgen van een keuzemogelijkheid Duits is volgens de commissie ook een pluspunt. Het opleidingsonderdeel omvat het 'Berlijn-project', waarmee de focus zowel qua taalbeheersing als qua Communicatie-inhoud op het Duitse taalgebied komt te liggen. Het toont de durf van de school om de bekende paden te verlaten en de studenten kennis te laten maken met de cultuur van één van Vlaanderens voornaamste handelspartners. De commissie is van oordeel dat deze uitsluitende focus op het Duits, naast een traject Frans en Engels, wel kan uitgebreid worden met keuzemogelijkheden zoals bijvoorbeeld een traject Spaans.

Wat betreft de leerlijnen Maatschappelijke en Juridische en economische oriëntatie, is het zo dat de opleiding in de eerste fase start met een algemene kennisgerichte basis aan te bieden. In de tweede en derde fase evolueert men naar een nadruk op attitudegerichtheid en kritische reflectie. De commissie ondersteunt een brede theoretische kennis in functie van de eindkwalificaties van de studenten. Ze vindt echter dat er momenteel een nadruk ligt op deze algemene kennis in het curriculum, en dan zeker wanneer men het aantal studiepunten in acht neemt. Binnen de vakken

van deze leerlijn is de link met Communicatiemanagement soms zoek. Ze vraagt de opleiding dan ook dit op te nemen en beveelt aan om de inhoudelijke link met het vakgebied Communicatiemanagement in alle opleidingsonderdelen te bewaken. In functie van het verbeterperspectief, wil de commissie de opleiding aanbevelen in dat kader ook de systematische kennisdeling tussen de docenten, met name tussen de communicatiedocenten en die van de ondersteunende vakken, verder te verzekeren. Specifiek voor het opleidingsonderdeel Bedrijfsmanagement en economische oriëntatie vindt de commissie dat de lessenreeks te uitgebreid en te theoretisch lijkt voor het niveau en de oriëntatie van deze professionele bacheloropleiding. De commissie beveelt dan ook aan de professionele gerichtheid hier als maatstaf aan te houden en de studenten wegwijs te maken in de praktische kant van Bedrijfsmanagement, bijvoorbeeld via een introductie in een businessplan. Hier is ook een duidelijke vraag naar bij werkveld en alumni, zo bleek uit de visitatiegesprekken.

De leerlijn Professionele ontwikkeling is een vertaling in het curriculum van de opleidingsvisie om de student en zijn ontwikkeling centraal te stellen. In de eerste opleidingsfase wordt er gefocust op de individuele vaardigheden en talentcoaching. In de tweede fase wordt het functioneren in team en in een internationale context centraal gesteld. In de derde fase is er naast de Bachelorproef/Eindproject een luik voorzien specifiek voor Jobgerichte trainingen, waarin zowel ondernemerschap als netwerken en solliciteren aan bod komen. De commissie is van oordeel dat de leerlijn Professionele ontwikkeling duidelijk stelt welk gewicht de opleiding toekent aan individuele professionele en talentontwikkeling. Het aandeel van het programma in de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes voor ondernemerschap verdient wel nog verdere aandacht volgens de commissie. Deze vraag weerklonk ook in het gesprek met de alumni. De commissie vindt het positief dat ze heeft kunnen horen dat de opleiding op de hoogte is van die vraag en hieraan in de toekomst wil tegemoetkomen. Concreet wenst de opleiding al naar volgend academiejaar toe hieromtrent veranderingen in de inhoud van het curriculum door te voeren. De commissie wil dit ten eerste aanmoedigen. In functie van het verbeterperspectief, wil de commissie nog aangeven dat het leggen van contacten tussen de verschillende opleidingen op de campus (bijvoorbeeld Journalistiek) de studenten een extra leer- en ervaringsdimensie kan bijbrengen. Ook later zullen ze in de praktijk immers dit soort contacten moeten opbouwen en onderhouden. De commissie wil de opleiding dan ook aanmoedigen deze mogelijkheden op de campus aan te grijpen in functie van de professionele gerichtheid van de opleiding. De commissie vindt de aandacht voor

presentatietraining in het programma wat betreft presentatietechnieken positief. De opleiding geeft aan dit te integreren doorheen de opleiding. Zo worden presentatievaardigheden geoefend in heel wat opleidingsonderdelen. Bij de leereenheid Presentatievaardigheden gaat veel aandacht naar het technisch en inhoudelijk kunnen presenteren. Maar ook in de taalvakken, de communicatievakken, de leereenheid Bedrijfsmanagement, de Praktijkcases, de opleidingsonderdelen Professionele vaardigheden en de Bachelorproef komt presentatietraining aan bod. Bij de talen gaat er bij het presenteren extra aandacht naar de taalaspecten, bij communicatievakken en Praktijkcases gaat naar communicatiestrategische aspecten, bij Bedrijfsmanagement naar het presenteren van cijfers en tabellen en bij de Bachelorproef naar het innemen van eigen standpunten. In het opleidingsonderdeel Professionele vaardigheden leert de student zichzelf kritisch te analyseren en die analyse op een persoonlijke en creatieve wijze te presenteren. Zoals reeds aangegeven komen de leerlijnen samen in het zesde semester waarin de praktijk centraal staat tijdens Praktijkcases, Stage en het Eindproject. Deze onderdelen van het programma zijn verbonden aan voldoende volgtijdelijkheidsmaatregelen in functie van de verschillende leerlijnen en de competentieontwikkeling van de studenten, zo heeft de commissie vastgesteld. Tijdens de Praktijkcases moeten de studenten een reële opdracht vervullen voor een opdrachtgever, hetzij een bedrijf, hetzij een overheids- of non-profitorganisatie. Deze opdracht moet via literatuuronderzoek, dekresearch en veldonderzoek uitmonden in een communicatiestrategie en –advies. De oefening vormt een toetsing van de integratie van de competenties van de studenten, op het vlak van zowel kennis, attitudes als vaardigheden, volgens de commissie. De Stage is een soortgelijke toetsing van de integratie van algemene beroepsgerichte en beroepsspecifieke competenties. De stage vindt plaats van half maart tot half juni. De studenten kunnen zelf een stageplaats kiezen uit een door de opleiding beschikbaar gestelde lijst of kunnen eigenhandig contact leggen met een bedrijf en deze keuze voorleggen. Hiervoor geeft de opleiding in het ZER aan duidelijke selectiecriteria te hebben voorzien op basis van de beschikbare begeleiding; de kwaliteit van die begeleiding; de afstemming van de geplande taken op het niveau, de inhoud en de beoogde leerresultaten; de representativiteit voor het werkveld en de meerwaarde ervan in de vorming van de student. Stageplaatsen en –mentoren worden systematisch kwalitatief gemonitord door de opleiding aan de hand van stageverslagen van studenten, stagebezoeken door de stagebegeleider, en het stagefeedbackmoment. De commissie heeft tijdens de visitatiegesprekken met o.a. de docenten opgemerkt dat de selectie en opvolging van buitenlandse onderwijsinstellingen in het geval van buitenlandse stages echter niet sterk

onderbouwd zijn. De commissie wil de opleiding dan ook vragen om de strategie achter deze selectie en samenwerkingsverbanden duidelijk te stellen. Bij de stage gaat ook het luik Eindproject (bachelorproef) gepaard. De student kiest hiervoor een actueel onderwerp gerelateerd aan zijn/haar stageopdracht en het werkveld, waaraan hij/zij een duidelijke vraagstelling koppelt. Het eindproject wordt de student inzichtelijk gemaakt via een gids, die aan de start van het praktijksemester wordt verdeeld. Bij een inleidende sessie wordt de inhoud van de gids overlopen en wordt de student wegwijs gemaakt in de doelstellingen, timing, vormgeving, verplichtingen, en evaluatiemethodes. Ook een gids met APA-richtlijnen wordt voorzien voor de studenten. De begeleiding van het eindproject wordt voorzien door de stagebegeleider. Tijdens de Stage- en Eindprojectperiode zien zij elkaar twee maal gedurende de stagebezoeken en worden zowel Stage als Eindproject besproken. Tijdens de stageweken van half maart tot half juni wijdt de student 4 dagen per week aan Stage en 1 dag aan het eindproject. Tijdens die laatste dag, kan de student ook een afspraak maken met de stagebegeleider in functie van zijn project. Studenten die een buitenlandse stageplaats hebben, worden begeleid via andere communicatiewegen, zoals e-mail, Skype en telefoon.

Het is de commissie duidelijk geworden dat er met name in de praktijkcases, stage, en het eindproject veel aandacht is voor de integratie van de competenties van studenten in functie van de professionele gerichtheid. De aandacht die in het specifiek uitgaat naar de flexibiliteit die men dient aan de dag te leggen in de latere loopbaan, is daarbij zeer positief. Deze wordt mogelijk gemaakt door de realistische praktijkcases en verwachtingen die worden vooropgesteld aan de studenten. Wat betreft de competentieverwerving rondom het uitwerken van communicatiestrategieën en verdere strategische aspecten van Communicatie is de commissie van oordeel dat het programma hierin nog scherper gesteld kan worden, zo is gebleken uit het inkijken van de neerslag van de Praktijkcases en de eindwerken. Daarnaast is er nog ruimte om de kritische reflectie en proactief denken verder aan te scherpen bij de studenten, volgens de commissie. Specifiek, kwam die kritische reflectie niet steeds voldoende naar voren uit de ingekeken schriftelijke werkstukken van de studenten (i.e. de praktijkcases en de bachelorproven, cf. GKW 3). Tijdens het visitatiegesprek, merkte de commissie tevens op dat sommige studenten moeite hadden om zich kritisch uit te drukken en de reflectie te maken over de eigen praktijken binnen de opleiding.

Daarnaast kan de integratie van de verschillende vakken en hun inhoud in het curriculum volgens de commissie nog optimaler, wanneer de focus op Communicatiemanagement sterker wordt doorgezet. Dit is meer bepaald het geval voor verschillende verbredende vakken in de eerste opleidingsfase. Hoewel uit de gesprekken bleek dat deze oriëntatie wel vooropstaat, is uit het studiemateriaal gebleken dat deze kadering in bepaalde vakken ontbreekt. De commissie is het opgevallen dat dit zeker het geval is voor enkele vakken binnen de leerlijn Maatschappelijke, en Juridische en economische oriëntatie (*cfr. supra*). De commissie vraagt hiervoor dan ook aandacht.

De internationale dimensie wordt in het programma adequaat verzekerd door enerzijds studentenmobiliteit (*cfr. GKW 3*) en anderzijds “internationalisation at home” activiteiten. Binnen Professionele ontwikkeling 2 kaderen zo de Internationale dagen waarbij studenten voor een eerste maal in aanraking komen met Communicatie vanuit een internationaal perspectief, in de leerlijn Communicatie worden verder buitenlandse gastsprekers ingepast, en het voorbereiden van een studiereis naar Berlijn in Duits 2. Er is momenteel ook de mogelijkheid voor studenten om deel te nemen aan een Erasmus Intensive programme rondom PR, Government Relations and Lobbying in a European Perspective.

De opleiding wil dat studenten actief, zelfstandig en samenwerkend leren, wat zich duidelijk reflecteert in diverse werkvormen. De commissie heeft kunnen vaststellen dat er een gepaste en adequate variatie aan werkvormen aan bod komt in de programmaonderdelen om de eindkwalificaties van de studenten te garanderen. Zo zijn er zowel klassieke ex-cathedracolleges als werkcolleges, practica en projecten op basis van cases. Er wordt daarbij zowel ingezet op individuele werkmethodes als op groepswork. In de sterk praktijkgerichte werkvormen komt dat respectievelijk tot uiting in het eindproject en de projectcases. Doorheen de drie fases van de opleiding wordt de weerspiegeling van de reële werkomgeving in de werkvormen duidelijker doordat de praktijkgerichte en actieve werkvormen gradueel worden opgevoerd. (Taal)practica en projecten worden veelal ook georganiseerd in kleine groepen, wat individuele bijsturing mogelijk maakt. Uit de praktijkoefeningen die de studenten ondernemen, is het de commissie ook duidelijk geworden dat de opleiding hen stimuleert om ‘bottom-up’ te leren denken, wat ze zeer positief vindt. Dezelfde visie zou ingezet kunnen worden door de opleiding om het programma vorm te geven en de inspraak van de studenten verder te systematiseren. Het is de commissie in dat kader wel duidelijk geworden dat de opleiding studentenparticipatie

sterk stimuleert en actief communiceert over de mogelijkheden om o.a. deel te nemen aan de Studentenraad.

De commissie heeft vastgesteld dat de kwaliteit van het onderwijzend personeel, bestaande uit zowel vaste docenten en gastsprekers, ruimschoots voldoet. De kwalificaties van dit voltallige opleidingsteam is daarbij in overeenstemming met de noden van het programma. Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie ook een zeer dynamisch team mogen ontmoeten, dat de teamgeest koestert en een gemeenschappelijke visie deelt. Er is een duidelijke visie op communicatie en het onderwijs daarin. Het is de commissie ook niet ontgaan dat het team over de nodige zelfkennis beschikt en de nodige kritische reflectie in functie van de kwaliteitsbewaking en –verbetering van de opleiding. Tijdens de visitatiegesprekken en in het ZER, gaf de opleiding blijk van een open houding en sterk analysevermogen op het vlak van haar eigen positieve- en aandachtspunten. Het professionaliseringsbeleid is tevens aan de maat volgens de commissie. Er zijn duidelijk mogelijkheden tot professionalisering aanwezig voor de docenten van het vaste opleidingsteam. De professionaliseringsactiviteiten die individueel worden aangevat worden daarenboven op informele wijze gedeeld in het opleidingsteam. Deze kennisdeling binnen de opleiding kan geoptimaliseerd worden. De commissie heeft overigens kunnen zien dat enkele docenten zelf publiceren in het vakgebied, wat wijst op een voortrekkersrol. . . De kwantiteit van de docenten, zowel vaste docenten als gastsprekers, is op dit moment voldoende. Met het oog op het stijgende aantal studenten tijdens de afgelopen academiejaren, en een gestagneerd aantal VTE's voor onderwijzend personeel, wilt de commissie de opleiding hiervoor wel aandacht vragen in haar strategische doelstellingen op middellange termijn. Momenteel is er 6,48 VTE ingezet voor Communicatiemanagement, 8,8 VTE voor de Talen, 1,8VTE voor Grafische vormgeving en multimedia, 2,53VTE voor Maatschappelijke, Juridische en Economische oriëntatie, 4,72 VTE voor Professionele Ontwikkeling, inclusief Stage en Eindproject, 1,58VTE voor Internationalisering, inclusief buitenlandse stages en 2 VTE voor het Opleidingsmanagementteam. Verder wordt er 2,43 VTE voorzien voor opdrachthouders en ondersteuning. Het aandeel gastsprekers in de opleiding verzekert verder de professionele gerichtheid van het team goed. De commissie denkt dat het verder doortrekken van het aandeel gastsprekers in de opleiding de professionele gerichtheid nog kan worden versterkt. Ze ziet ook mogelijkheden tot het stimuleren van het debat tussen studenten en ondernemers, rond praktijkgerichte cases en vragen als ‘Wat is ondernemerschap?’, financiële aspecten van het communicatievak, strategische manieren van communicatie, business models,...

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus Kantienberg zijn zeer aangenaam en adequaat. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemanagement en de beoogde eindkwalificaties. De collectie bestaat uit een hard copy-collectie aan relevante naslagwerken en tijdschriften in het vakgebied Communicatie en de daarbuiten gelegen relevante vakgebieden, alsook uit een uitgebreide verzameling aan online catalogi en (full-text) databanken. Verder is er de mogelijkheid voor studenten om via een hogeschoolbreed uitgewerkt systeem aan interbibliothecair leenverkeer deel te nemen.

De commissie heeft gezien dat de instroom van de opleiding zich voornamelijk laat kenmerken door generatiestudenten met een ASO- of TSO-profiel. De instroombegeleiding gebeurt voor deze diverse groep goed en efficiënt binnen de opleiding via een introductiedag, een screening voor Frans en Engels, een LASSI-test met betrekking tot de studievaardigheden en een aantal professionele vaardigheden en een tutoring project waarbij studenten in het kader van vak Professionele ontwikkeling 2 studenten begeleiden uit Professionele ontwikkeling 1. Voor studenten die instromen in het tweede semester wordt een specifieke studie- en studentenbegeleiding in functie van de doorstroom voorzien. De opleiding wordt daarnaast gekenmerkt door een sterke doorstroombegeleiding tijdens de verdere opleiding. Zo zijn er tal van begeleidingsopties voor zowel studenten met een modeltraject als voor studenten met een individueel, flexibel traject. De docent van Professionele ontwikkeling 1 treedt zo op als leercoach die de student ook individueel mee opvolgt. Verder gebeurt er een jaarlijkse analyse van de slaagcijfers en werden er specifiek voor de eerste fase een aantal instrumenten en initiatieven uitgewerkt, waaronder een Leerwijzer en individuele gesprekken na de januarizittijd met de leercoach. Uit de doorstroomcijfers van de opleiding blijkt dat de ASO- of TSO-achtergrond vrijwel onbelangrijk is in het welslagen vanaf de tweede fase van de opleiding, wat volgens de commissie wijst op een efficiënte en studentgerichte studie- en trajectbegeleiding aan de start van de opleiding. Voor de onderdelen Stage en Eindproject uit de leerlijn Professionele oriëntatie en Projectcases worden specifieke begeleidingsactiviteiten georganiseerd (*cfr. supra en infra*) die volgens de commissie alle aan de maat zijn. Er is daarnaast een grote rol voor de docenten weggelegd in de begeleiding van studenten. Het is de commissie daarbij opgevallen dat er daarnaast een positieve laagdrempeligheid bestaat tussen studenten en docenten die de toegankelijkheid tot de dagelijkse, formele en informele studiebegeleiding



sterk vergroot. Het gebrek aan één geïntegreerd en vlot bruikbaar digitaal platform waarlangs begeleiding, directe afstemming en efficiënt overleg kan gebeuren wordt door de studenten weliswaar als een bestaand tekort ervaren. De commissie zou dan ook willen aandringen op de integratie van de bestaande systemen opdat eenduidigere communicatie mogelijk wordt. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat de opleiding uitstroombegeleiding voorziet in de vorm van informatiesessies over verder studeren en instappen in het werkveld, alsook door een integratie van onderwerpen als solliciteren in de opleidingsonderdelen Frans en Nederlands in de derde programmafase, sollicitatietrainingen in samenwerking met de centrale verantwoordelijke inzake Uitstroom en Alumni en een sessie rondom het belang van networking in het vak Professionele ontwikkeling 3. In zijn geheel kan de commissie stellen dat de opleidingsspecifieke voorzieningen, zowel materieel als qua studie en studentenbegeleiding, bijdragen aan het realiseren van de eindkwalificaties door de student.

Er is verder een duidelijk kwaliteitszorgbeleid in de opleiding aanwezig. De verbeterlagen die de opleiding organiseert zijn systematisch en ingebed in een PDCA-cyclus. Er worden strategische doelstellingen uitgezet op korte en (middel)lange termijn die jaarlijks worden vertaald in een operationeel jaaractieplan. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat de opleiding in functie van de kwaliteitsborging en –verbetering haar stakeholders uitgebreid bevreemdt en de resultaten systematisch analyseert en bespreekt in het opleidingsteam. Stakeholders kunnen ook rekenen op een terugkoppeling van de resultaten die geboekt worden op basis van hun feedback.

De commissie kan besluiten dat de opleiding er zeer goed in slaagt om de studenten de beoogde eindkwalificaties te laten bereiken door het aanbieden van een adequaat en actueel programma met een aan de professionele oriëntatie aangepaste inhoud en vormgeving. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen vormen daarbij een essentieel onderdeel en dragen integraal bij aan een samenhangende onderwijsleeromgeving voor de studenten.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeter suggesties van de vorige visitatiecommissie. Hiertoe werd een overzicht toegevoegd aan het ZER. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 2 zouden ressorteren, kan de commissie bevestigen dat de opleiding meer internationaliseringsactiviteiten heeft ingebed in haar programma en de internationale dimensie zo structureel heeft ver-

ankerd. De opleiding zoekt verder ook een sterke aansluiting bij het werkveld sinds een intensifiëring van de contacten via o.a. de Opleidingsadviesraad. De bachelorproef in de vorm van het Eindproject leunt sterker inhoudelijk aan bij de Stage. Verder is er een grotere aandacht voor de structurele begeleiding tijdens de stages door de inlassing van de stagebegeleidingsmomenten (minstens twee in aantal) en de koppeling van de functie van eindprojectbegeleider aan die van stagebegeleider. Ten slotte is ook de inbedding van projectmatig wetenschappelijk onderzoek in de onderwijsactiviteiten sterker gebeurd (hiertoe voorziet de opleiding een oplijsting sinds het academiejaar 2011–2012 in het ZER). De informatie die de opleiding vergaart in het werkveld en via internationale contacten zou wel nog gestructureerder weergegeven mogen worden. De commissie heeft wel kunnen zien dat de opleiding dit heeft vooropgesteld in haar Opleidingsplan.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 - Gerealiseerde eindniveau**

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau als GOED.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat het toets- en evaluatiebeleid effectief de realisatie van de eindkwalificaties bij de studenten toetst. Het beleid sluit daarbij aan op de visie van de opleiding om steeds meer praktijkgericht te werk te gaan in de opleiding. In haar beleid rond toetsen en evalueren wordt dit duidelijk door de evolutie van aanvankelijk schriftelijke examens tijdens de eerste examenperiodes, naar steeds meer praktijkgerichte evaluatiemethodes in de tweede en derde fase van de opleiding en buiten de examenperiodes. De gebruikte evaluatievormen staan daarbij in relatie tot de beoogde eindkwalificaties volgens de commissie. Hiertoe bewaakt de opleiding de kwaliteit van de evaluaties ook systematisch. Binnen de vakgroep worden de examens zo gezamenlijk opgesteld. Verder bestaan er verbeter sleutels om de objectiviteit van de evaluaties te garanderen, binnen de vakgroepen Professionele ontwikkeling en Eindproject worden er daarnaast evaluatieformulieren gehanteerd die de evaluatie moeten objectiveren via een verdere explicitering van de criteria voor de verschillende betrokkenen. Sinds 2011–2012 is de opleiding gestart met een 'olo-evaluatie' van alle opleidingsonderdelen. Dit houdt in dat de studenten de moeilijkheidsgraad van de toetsing en evaluatie beoordelen, alsook de communicatie omtrent de evaluatiemethode en -criteria. Tijdens het gesprek met de studenten, heeft de commissie begrepen dat er een vraag is naar een groter aantal mondelinge examens in de eerste fase

van de opleiding. De commissie vraagt de opleiding dit te onderzoeken en eventueel te implementeren. De commissie heeft tijdens de visitatiegesprekken gehoord dat de opleiding de intentie heeft om in het evaluatie- en toetsingsgebeuren zowel externe beoordelaars als teambeoordelingen meer te verwerken. De commissie wil dit graag ondersteunen.

Voor alle opleidingsonderdelen worden de evaluatiemethodes en –criteria gecommuniceerd door de docenten en via de online ECTS-fiches. De commissie heeft kunnen zien dat de evaluatiecriteria steeds adequaat gekoppeld werden aan het competentieprofiel. Via het elektronisch leerplatform Chamilo worden studenten verder op de hoogte gehouden inzake de informatie voor specifieke opdrachten en evaluatiemomenten die buiten de examenperiode vallen. Wat betreft de evaluaties binnen de examenperiode wordt door het opleidingssecretariaat een examenregeling uitgewerkt na overleg met docenten en studenten. De examenregeling verschijnt op het elektronisch platform Dinar. Zoals reeds eerder aangegeven (cfr. GKW 2) is het een vraag van de studenten om deze platformen te integreren in functie van een duidelijke communicatie. Voorafgaand aan de eerste examenperiode ontvangt de student verder nog een gids met praktische richtlijnen rond o.a. het verplaatsen van examens, het betreden van de examenlokalen, ... Specifiek voor eerstejaarsstudenten is er een Leerwijzer voorzien (cfr. GKW 2) waarin per opleidingsonderdeel de evaluatiecriteria nogmaals uiteengezet worden en voorbeeldvragen zijn opgenomen. Uit de gesprekken is verder nog gebleken dat de examenresultaten snel bekend zijn voor de studenten en het feedbacksysteem na elke examenperiode sterk is uitgewerkt. Voor de permanente evaluaties worden er ook tussentijdse feedback en scores voorzien. Voor eindscores die o.a. evaluaties in de vorm van rapporten, werkstukken, bevatten, worden er geen tussentijdse feedbackmomenten voorzien. Wel zijn studenten welkom op een semestriële feedbackdag om deelscores en evaluaties in te kijken.

Voor Praktijkcases, Stage en Eindproject wordt de student tussentijds en projectmatig beoordeeld. Bij de stage en de praktijkcases gebeurt de beoordeling door externe beoordelaars en docenten. Bij de praktijkcases is er in de evaluatie ook een 'peer assessment' voorzien, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Bij de praktijkcases worden de professionele vaardigheden beoordeeld door enerzijds de begeleidende docenten en anderzijds de studenten uit het projectteam van de beoordeelde student. De uiteindelijke kwaliteit van het rapport dat het team oplevert, wordt beoordeeld door de docenten in samenspraak met de externe opdrachtgever. Steeds wordt er gebruikgemaakt van de gestandaardiseerde evaluatieformulie-

ren. Voor de Stage is er ook een aparte evaluatieprocedure voorzien. De stagementor van de stageplaats en de stagebegeleider van de opleiding bepalen tijdens het eerste stagebezoek wat de competenties ter evaluatie zijn. Tijdens het tweede bezoek maken ze een tussentijdse evaluatie op met de student. Tijdens dit moment reflecteert de student ook over zijn functioneren. Aan het einde van de stage voorziet de stagementor nog een eindscore. De stagebegeleider monitort dit alles aan de hand van de stageverslaggeving van de student dat bestaat uit een verslag en een website. De website bevat alle documenten rond Stage en Eindproject die de student aanmaakt gedurende die periode. Voor de stage wordt tevens een gezamenlijk feedbackmoment voor alle studenten voorzien. Voor het Eindproject bestaat de evaluatie uit een jurybeoordeling. De jury bestaat uit de begeleider en een tweede lezer die het eindwerk beoordelen aan de hand van gestandaardiseerde evaluatieformulieren. De evaluatie houdt naast het eindwerk zelf, ook een verdediging en presentatie in.

Het studierendement van de opleiding Communicatiemanagement ligt hoog ten opzichte van de andere instellingen, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Zo behaalt 36,39% van de studenten het diploma na 3 jaar in 2009. De drop-out ligt daarentegen iets hoger dan bij de andere instellingen met 34,48% in de eerste schijf in 2009. Dat blijkt uit de cijfers van het Departement Hoger Onderwijs. Uit het doorstroomrapport van het DHO blijkt verder dat de gemiddelde studieduur 3 jaar en 4 maanden bedraagt.

De commissie heeft een aantal projecten en stageverslagen ingekeken voorafgaand aan het bezoek. De commissie vond de kwaliteit van de **reflectieverslagen** van zeer verschillend niveau en soms aan de lage kant. Uit de gesprekken met de opleiding kreeg de commissie evenmin een sluitende garantie over de opvolging van de evaluatie van de reflectieverslagen. De commissie betreurt dat de opleiding, binnen de stage en het project, de (zelf)reflectie een goed uitgewerkte zelfstandige proef van bewaamheid vindt. Het afschaffen van het individueel schrijven van een werkstuk omdat dit geen geïntegreerde proef zou zijn, vindt de commissie niet gepast. Daarnaast stelt zich ook de vraag naar de werklast die het evalueren van zelfreflectieverslagen genereert voor docenten. De commissie meent dat door het herbekijken van deze toetsvorm zich ook de mogelijkheid aandient om beter en tegelijkertijd minder belastend te evalueren. Het overwicht aan permanente evaluatie in het derde opleidingsjaar hoort ook heroverwogen te worden. Uit de gesprekken met de studenten ontstaat de indruk dat men mits hard werken er wel doorheen komt. Niet de werklast maar de moeilijkheidsgraad zou nog opgedreven mogen worden

in het derde jaar, vindt de commissie. Het ontbreken van een individueel eindwerk of examens in het tweede semester van het derde opleidingsjaar vindt de commissie niet gepast. De commissie spreekt, op basis van het bezoek en het zelfevaluatie rapport, haar volledig vertrouwen in de opleiding uit om dit naar behoren aan te pakken. Ondanks de hierboven geformuleerde bedenkingen met betrekking tot de evaluatie in het derde opleidingsjaar, meent de commissie dat de studenten de beoogde leerresultaten bereiken.

Wat betreft de Eindprojecten/Bachelorproeven verwacht de commissie dat de opleiding haar visie nog scherper stelt in de toekomst wat betreft de eindwerken. Tevens de intervisie op de eindwerkstukken en de kwaliteit daarvan verdient nog grotere aandacht dan op het moment van de visitatie. In de ingekeken werkstukken miste de commissieleden soms essentiële onderdelen zoals een organisatievraag, een communicatievraag, een onderzoeksvraag, deelvragen daartoe en een duidelijk en volledig communicatieadvies. Hoewel de opleiding goede begeleiding en een gids voor de studenten voorziet omtrent de eindwerken, vraagt de commissie omwille van deze opgemerkte tekorten toch om duidelijker en actief te communiceren aan de studenten waaraan het eindwerk moet beantwoorden. Verder moet er meer aandacht in de werkstukken zijn voor communicatiestrategie en minder voor beschrijving. Het feit dat de opleiding actief communiceert omtrent de APA-normen is positief. Het gebruikte bronnenmateriaal in de ingekeken eindprojecten was in sommige eindwerken desalniettemin wat beperkt en verouderd. Het gebruik van actuele bronnen zou de opleiding moeten verplichten om de actuele oriëntatie van het eindproject te verzekeren. Dit is nu niet aanwezig in alle eindwerken. Zo zag de commissie een eindwerk over het onderwerp E-commerce met bijna alleen tien jaar oude literatuur. Kortom, moet dus de visie op de eindwerkstukken en de kwaliteit ervan verder ontwikkeld worden volgens de commissie.

De alumni zijn breed vertegenwoordigd in het werkveld, zo heeft de commissie kunnen vaststellen in het ZER en tijdens de gesprekken. Er kan bovendien gesteld worden dat de afgestudeerden goed in de markt liggen. Slechts 10% van de afgestudeerden heeft nog geen werk twee maanden na afstuderen, wat de commissie een zeer positief cijfer vindt. De appreciatie van het werkveld t.a.v. de afgestudeerden van de opleiding is de commissie duidelijk geworden uit het visitatiegesprek. De opleiding kan voor een tevredenheidsenquête overigens terugbuigen op de systematische hogeschoolbrede bevragingen van de alumni, waaruit in 2010-2011 tevens bleek 70% aangaf over de benodigde startcompetenties te beschikken en de

alumni de opleiding een beoordeling gaven van gemiddeld 8 op een schaal van 10. Zij appreciëren de brede inzetbaarheid van de afgestudeerden en hun professionele houding en gerichtheid. De commissie heeft aan de andere kant ook de appreciatie van de afgestudeerden zelf over de opleiding in functie van hun huidige tewerkstelling kunnen horen. De keuze voor een brede profilering wordt daarbij door alle stakeholders gewaardeerd. De commissie heeft daarnaast wel de bedenking kunnen horen dat de brede oriëntatie wat ten koste gaat van de diepgang en bijhorende ontwikkeling in het Communicatievak, maar ziet de voordelen van een brede profilering in en ondersteunt de opleiding in die visie. Ze vraagt de opleiding echter waakzaam te zijn opdat de diepgang niet verloren gaat ten koste van de verbreding. De commissie heeft overigens ook kunnen vaststellen dat een belangrijk deel van de alumni doorstroomt naar een (academische) vervolgopleiding, en dat de alumni hierin positieve resultaten behalen. Dit is te meer een bewijs dat de eindkwalificaties door de studenten ruimschoots worden behaald, volgens de commissie.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op het vlak van realisaties omtrent studentenmobiliteit over een stijging kan praten. De laatste jaren steeg het aantal studenten met een buitenlandervaring van 20% in 2010–2011 naar 30% in 2012–2013. De commissie is van oordeel dat de opleiding hiermee ruimschoots voldoet aan de vooropgestelde eisen. Wat betreft docentenmobiliteit is de commissie van oordeel dat dit nog een aandachtspunt is. Zowel het aantal incoming als outgoing staff is gestagneerd of zelfs lichtjes gedaald sinds het academiejaar 2010–2011. De commissie wil de opleiding dan ook vragen te onderzoeken hoe ze dit actief kan verhogen op korte termijn. In totaal kan de opleiding immers beroep doen op meerdere internationale, bilaterale contacten, wat de commissie op zich zeer positief vindt. Dit dankzij een speciale module voor internationale studenten, Module in Communication Management (MO-COMA).

De commissie kan dus concluderen dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Door een duidelijke formulering van de evaluatiecriteria in de ECTS-fiches en een doorgedreven communicatie naar de studenten is het mogelijk inzichtelijk te toetsen. Door het gebruik van beoordelingsformulieren wordt het bereiken van de beoogde eindkwalificaties verder verzekerd. Het gerealiseerde niveau van de opleiding blijkt verder uit de professionele oriëntatie van de vragen bij de tussentijdse toetsen en examens. Het goed functioneren in de praktijk door de afgestudeerden is een verder bewijs van de bereikte resultaten van de

opleiding. De afstudeer-werken verdienen volgens de commissie echter nog aandacht in hun uitwerking en concept in functie van hun relevantie en niveau. De toetsen en de beoordeling zijn verder transparant voor de alumni door de systematische feedback die er wordt voorzien voor de verschillende deel- en evalueaties.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeter-suggesties van de vorige visitatiecommissie. Hiertoe werd een overzicht toegevoegd aan het ZER. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 3 zouden ressorteren, kan de commissie bevestigen dat de opleiding er aan werkt. Zo wil de opleiding meer internationaliseringsresultaten bereiken door het openstellen van de MOCOMA-module voor alle studenten vanaf het academiejaar 2013–2014, werd de stagever-slaggeving herzien door het uitwerken van richtlijnen in het kader van het STEP-concept, en werd het opleidingsplan beter vertaald in opleidings-doelstellingen in het Opleidingsplan. Het niveau van de opleiding inzake materiële voorzieningen en het voorzien van ondersteuning voor docenten kan op dit moment gegarandeerd worden, door de vernieuwde locatie en het geldende personeelsbeleid. Zoals blijkt uit de doorstroomgegevens van het DHO, is er tevens gewerkt aan een beter studierendement in de eerste fase. Het invoeren van niveautoetsen of -groepen voor de talen is voor de opleiding budgettair niet mogelijk, wat maakt dat ze geen verbeter-slag omtrent deze opmerking heeft kunnen doorvoeren ondanks de aanbeve-ling van de vorige visitatiecommissie. De commissie vraagt de opleiding toch nogmaals dit punt van naderbij te onderzoeken en te kijken of een differentiatie in functie van de evaluatie aan het begin van het traject niet mogelijk is.

## Integraal eindoordeel van de commissie

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau	G
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces	E
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau	G

Vermits generieke kwaliteitswaarborg 1 als goed wordt beoordeeld, generieke kwaliteitswaarborg 2 als excellent en generieke kwaliteitswaarborg 3 als goed, is het eindoordeel van de opleiding Communicatiemanagement, conform de beslisregels, GOED.

## Samenvatting van de aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief

### Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau

- Formeel vastleggen en scherp stellen van een middellange en lange termijnvisie van de opleiding.
- Systematisch internationaal benchmarken van de eindkwalificaties en de opleidingsdoelstellingen met internationale, gelijkaardige opleidingen of beroepsverenigingen.
- Verder inzetten op de verdere uitbouw van het expertisecentrum en de stappen daartoe opnemen in een meerjarige, middellangetermijn visie of in het bestaande 'Opleidingsplan'.

### Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces

- Het aandeel aan algemene vakken in studiepunten binnen het curriculum herzien en de inhoud van deze vakken systematisch verankeren in de oriëntatie en de inhoud van het vak Communicatie opdat er een link met het vakgebied in alle opleidingsonderdelen aanwezig is.
- Verzekeren van de systematische kennisdeling tussen de docenten, met name tussen de communicatiedocenten en die van de ondersteunende vakken.
- Aanzwengelen van de competentieverwerving rondom het uitwerken van communicatiestrategieën en verdere strategische aspecten van Communicatie in het programma.
- Verder aanscherpen van de competentieverwerving rondom kritische reflectie en proactief denken bij de studenten



- Verder doortrekken van het aandeel gastsprekers in de opleiding in functie van het verder versterken van de professionele gerichtheid van het curriculum.
- Creatie van één geïntegreerd en vlot bruikbaar digitaal platform waarlangs een eenduidige begeleiding en communicatie kan gebeuren voor de studenten
- Verder inzetten op:
  - Aandacht schenken aan interne communicatie in het opleidingsprogramma, in functie van de aansluiting bij het werkveld.
  - Aandacht schenken aan risico-, crisis-, en communicatie bij veranderingstrajecten in het curriculum, in functie van de aansluiting bij het werkveld.
  - Aandacht schenken aan de analyse van de 'return on investment' van communicatie, en dan zeker met name aan de relevante metrics voor de evaluatie van de digitale media.
  - Verzekeren van de professionele oriëntatie van het opleidingsonderdeel Bedrijfsmanagement en economische oriëntatie door bijvoorbeeld een introductie in een businessplan, facturatie, urenrekeningen, winst en kosten in de sector, ...
  - Het leggen van contacten tussen de verschillende opleidingen op de campus (bijvoorbeeld Journalistiek) in functie van een extra leer- en ervaringsdimensie voor studenten.
  - Een verder doorgedreven aandacht voor presentatietraining in het programma inbouwen.
  - Sterker onderbouwen van de selectiecriteria voor en de opvolgingswijze van buitenlandse onderwijsinstellingen in het geval van buitenlandse stages.
  - Aanzwengelen van de competentieverwerving rondom het uitwerken van communicatiestrategieën en verdere strategische aspecten van Communicatie in het programma.
  - Verder systematiseren van de kennisdeling tussen docenten binnen de opleiding in het kader van professionaliseringsactiviteiten.
  - Aandacht schenken aan het stijgende studentenaantal doorheen de afgelopen academiejaren in relatie tot het aantal VTE's en daarmee rekening te houden in de strategische doelstellingen op middellange termijn.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau**

- Onderzoeken van de mogelijkheden rondom een groter aandeel mondelinge evaluaties en het eventueel implementeren hiervan.
- Waakzaam zijn met betrekking tot de realisatie van diepgang in de opleiding omwille van de brede profilering die een sterke nadruk legt op verbreding.
- Verder verzekeren van de kwaliteit, de oriëntatie en het niveau van de bachelorproef door:
  - Een betere visie en intervisie wat betreft het Eindproject en de kwaliteit daarvan.
  - Verder actief te communiceren omtrent de vereisten voor de Eindprojecten in functie van de gerealiseerde kwaliteit.
- Aandacht schenken aan de kwantiteit van de docentenmobiliteit.
- Verder onderzoeken van mogelijkheden omtrent het invoeren van niveautoetsen voor de talen in functie van de differentiatie binnen de taalbeheersingsvakken.





# ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL

## Opleiding communicatiemanagement

### SAMENVATTING

#### Visitatierapport Communicatiemanagement

Op 16 en 17 april 2013 werd de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement van de Erasmushogeschool Brussel, in het kader van een onderwijsvisitatie op haar kwaliteit geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie opgelijst. Het beschreven programma betreft dan ook een weerslag van het academiejaar 2012–2013. Gezien het programma onderhevig kan zijn aan verandering, raadpleegt u best de website van de opleiding voor de actuele programma-inhoud.

#### Profilering

De professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement is één van de zes basisopleidingen binnen het departement Campus Dansaert. De opleiding aan de Erasmushogeschool Brussel is de eerste geïntegreerde bachelor Communicatiemanagement in Vlaanderen, die geen afstudeer-richtingen aanbiedt. Vandaag telt de hogeschool 5.810 studenten (d.d.26 oktober 2012) in professionele, academische en artistieke opleidingen, waaronder 422 studenten Communicatiemanagement.

De opleiding slaagt erin brede profielen te ontwikkelen die snel inzetbaar zijn en stelt zich daarbij uitdrukkelijk tot doel om '(zelf)kritisch denkende doeners' op te leiden.

## **Programma**

Het programma omvat 180 studiepunten met een conforme studiebelasting, dit vertaalt zich in drie deeltrajecten van 60 studiepunten in het modeltraject. De keuze om een geïntegreerde opleiding zonder afstudeer-richtingen aan te bieden sluit aan op de vraag van de sector. Reclame- en mediabureaus stellen als gevolg van de laagconjunctuur hun organisatie en werking fundamenteel bij. Hoewel er specialisatietrajecten binnen de opleiding bestaan is het duidelijk dat de opleiding een programma wilt uitbouwen met een breed geïntegreerde basis om all-roundprofielen te kunnen afleveren.

Het eigenlijke programma van de opleiding is adequaat opgebouwd aan de hand van vier pijlers ('basiskennis', 'vakkennis', 'professionele ervaring' en 'attitude'), die zich vertalen in zes leerlijnen: 'Maatschappelijke kaders', 'Talen', 'Geïntegreerde Communicatiestrategie & -tools', 'Praktijkgebaseerd Communicatieonderzoek', 'Praktijkwerk Communicatiemanagement' en 'Zelfreflectie & Professionele Attitude'. Deze leerlijnen slagen erin om de student gradueel tot het beheersen van de leerresultaten te brengen. Binnen elke leerlijn is er adequaat ruimte voorzien voor individuele talentontwikkeling en voor internationaliseringactiviteiten. Daarnaast is er een goede variatie in gebruikte werkvormen. Doorheen de drie deeltrajecten van de opleiding wordt de weerspiegeling van de reële werkomgeving in de werkvormen duidelijker doordat de praktijkgerichte en actieve werkvormen gradueel worden opgevoerd. Stage 2 en het Afstudeerproject betekenen een sluitstuk voor de opleidingen en vormen de integratie van de opgedane kennis en vaardigheden uit het curriculum.

## **Beoordeling en toetsing**

Het toets- en evaluatiebeleid is adequaat. De organisatie en communicatie omtrent de evaluaties en examens is voldoende transparant naar alle actoren. Er is tevens voldoende variatie in de evaluatievormen en -methodes aanwezig. De professionele gerichtheid van de beoordelingmethodes komt steeds sterker aan bod naarmate het programma evolueert. Er wordt ook adequaat en stelselmatig feedback voor de studenten voorzien.

## **Begeleiding en ondersteuning**

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus Dansaert in Brussel-Hoofdstad zijn in orde. Campus Dansaert beschikt over diverse auditoria en computerlokalen waarvan de opleiding kan gebruik maken. De infrastructuur nodigt uit tot zelfstandig/in groep te werken aan cases en allerhande projecten. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemanagement en de beoogde eindkwalificaties.

De studie- en studentenbegeleiding is adequaat georganiseerd. De opleiding richt zich bij de begeleiding op specifieke studieproblemen voorkomen, signaleren en oplossen, alsook op de studieloopbaan van de student. De trajectbegeleiding wordt voorzien door een specifieke begeleider, die de instromende student informeert en helpt bij het samenstellen van een studietraject. De vakinhoudelijke begeleiding verloopt ten eerste via monitoraten en helpdesks. De helpdesks zijn er om het afstudeerproject adequaat te ondersteunen. In het specifiek de sturing en de begeleiding van de student voor en tijdens de stage is sterk uitgewerkt in de opleiding. De opleiding voorziet ook begeleiding die focust op studievoordigheidproblemen. Zeer cruciaal in de studie- en studentenbegeleiding is de rol van het collectieve opleidingsteam. De laagdrempeligheid die bestaat tussen student en docent, vormt immers een katalysator in de doorstroombegeleiding.

## **Slaagkansen en beroepsmogelijkheden**

De afgestudeerden zijn snel inzetbaar op de werkvloer. De kennis en vaardigheden van de afgestudeerden zijn dan ook aan de maat. Het brede profiel maakt de studenten breed inzetbaar in vele deelsectoren van het vakgebied Communicatiemanagement. De tewerkstellingsgraad van de alumni vlak na afstuderen is hoog. In oktober na afstuderen zoeken nog nauwelijks afgestudeerden werk. Het merendeel van de afgestudeerden heeft ook een communicatiegerelateerde job, de helft werkt in de eigenlijke communicatiesector. Drie op de vier afgestudeerden werkt daarbij op bachelorniveau, een vierde daarboven.

Het volledige rapport van de opleiding Communicatiemanagement staat op de website van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad: [www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg).

## ONDERWIJSVISITATIE COMMUNICATIEMANAGEMENT

Een onderzoek naar de kwaliteit van de professionele bachelor Communicatiemanagement van de Erasmushogeschool Brussel

### Woord vooraf

Dit rapport behandelt de opleiding Communicatiemanagement aan de Erasmushogeschool Brussel. De visitatiecommissie bezocht deze opleiding op 16 en 17 april 2013.

De visitatiecommissie beoordeelt de opleiding aan de hand van de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het VLUHR beoordelingskader. Dit kader is afgestemd op de accreditatievereisten zoals gehanteerd door de NVAO. Voor elke generieke kwaliteitswaarborg geeft de commissie een gewogen en gemotiveerd oordeel op een vierpuntenschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Bij de beoordeling van de generieke kwaliteitswaarborgen betekent het concept 'basiskwaliteit' dat de generieke kwaliteitswaarborg aanwezig is en de opleiding – of een opleidingsvariant – voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs mag worden verwacht van een bachelor- of masteropleiding in het hoger onderwijs. De score voldoende wijst er op dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en een acceptabel niveau vertoont voor de generieke kwaliteitswaarborg. Indien de opleiding goed scoort dan overstijgt ze systematisch de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg. Bij een score excellent steekt de opleiding ver uit boven de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg en geldt ze hierbij als een (inter)nationaal voorbeeld. De score onvoldoende getuigt dan weer dat de generieke kwaliteitswaarborg onvoldoende aanwezig is.

De oordelen worden zo goed mogelijk onderbouwd met feiten en analyses. De commissie tracht inzichtelijk te maken hoe zij tot haar oordeel is gekomen. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal. De oordelen en aanbevelingen hebben betrekking op de opleiding met alle daaronder ressorterende varianten, tenzij anders vermeld.

De commissie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding zoals zij die heeft vastgesteld op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft zich bij haar oordeel gebaseerd op het zelfevaluatierapport en de informatie die voortkwam uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de lesgevers, de studenten, de alumni, vertegenwoordigers van het werk-



veld en de verantwoordelijken op opleidingsniveau voor interne kwaliteitszorg, internationalisering en studiebegeleiding. De commissie heeft ook het studiemateriaal, de afstudeerwerken en de examenvragen ingekeken. Tevens is door de commissie een bezoek gebracht aan de opleidings specifieke faciliteiten, zoals o.a. de leslokalen en de bibliotheek.

Naast het oordeel formuleert de visitatiecommissie in het rapport aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief. Op die manier wenst de commissie bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van de opleiding. De aanbevelingen zijn opgenomen bij de respectieve generieke kwaliteitswaarborgen. Aan het eind van het rapport is een overzicht opgenomen van verbeter suggesties.

### Situering van de opleiding

De opleiding Communicatiemanagement ontstond in 1995 als een fusieopleiding van drie graduaatopleidingen Public Relations. In een eerste fase, bood de opleiding een diploma in Communicatiebeheer met de opties Bedrijfscommunicatie, Pers & Voorlichting en Public Relations. In een tweede fase (2004–2009) groeide Pers & Voorlichting uit tot een volwaardige bachelor Journalistiek. De opleiding werd hervormd tot een professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement met twee afstudeerrichtingen, namelijk Marketingcommunicatie en Public Relations & Voorlichting. In 2009, werd er besloten de afstudeerrichtingen af te schaffen. Dit leidt ertoe dat de Erasmushogeschool Brussel als eerste in Vlaanderen een geïntegreerde opleiding Communicatiemanagement zonder afstudeerrichtingen aanbiedt.

In totaal kent de opleiding Communicatiemanagement 180 studiepunten. Het modeltraject bestaat daarbij uit drie jaren van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject biedt de hogeschool de mogelijkheid om de bachelor te volgen volgens een individueel, flexibel studietraject via de geijkte paden van de trajectbegeleiding. De opleiding wordt ingericht op de campus Dansaert in Brussel-Centrum.

De professionele bachelor Communicatiemanagement is één van de zes basisopleidingen van het departement Campus Dansaert, dat samen met nog zes andere departementen sinds 1995 de Vlaamse Autonome Hogeschool Erasmushogeschool Brussel vormt. Vandaag telt de hogeschool 5.810 studenten (d.d.26 oktober 2012) uit professionele, academische en artistieke opleidingen, waaronder 422 studenten Communicatiemanagement.

## Generieke kwaliteitswaarborg 1 - Beoogd eindniveau

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau als GOED.

De opleiding Communicatiemanagement aan de Erasmushogeschool heeft een hervormingsperiode achter de rug. In 2009 startte ze met de hervorming van het programma. Het betrof een omvorming van het curriculum met afstudeerrichtingen naar een geïntegreerde opleiding. De opleiding geeft aan dat de keuze om een geïntegreerde opleiding zonder afstudeerrichtingen aan te bieden aansluit op de vraag van de sector. De directe aanleiding die de opleiding aanhaalt in het ZER is dat adverteerders steeds meer hun corporate pr, marcom, de alsmaar toenemende online en interne communicatie op elkaar afstemmen. Ze wilden vanuit efficiëntie-standpunt in een periode van teruglopende communicatiebudgetten toch sterke claims rond hun merken en organisaties blijven garanderen. Toeleveranciers als reclame- en mediabureaus stelden als gevolg daarvan hun organisatie en werking fundamenteel bij.

De commissie stelde vast dat de opleiding Communicatiemanagement uitgaat van een visie die kadert binnen de onderwijsvisie van de hogeschool en die drie kerndoelen omschrijft, namelijk opleiden tot bekwaamheid, deskundigheid en persoonlijkheid. De opleidingsvisie houdt daarnaast rekening met haar drie belangrijkste stakeholders: studenten, werkveld en maatschappij. Ten eerste ligt er een focus op de studenten, hun instroomprofiel en hun verwachtingen. Ten tweede, houdt de opleiding expliciet rekening met het evoluerende werkveld en de behoeftes die daar bestaan. En ten derde wil de opleiding in haar visie aandacht hebben voor de maatschappij, waarin iedereen en dus ook hun alumni een rol vervullen. Concreet vat de opleiding haar visie als volgt samen:

De opleiding Communicatiemanagement is een labo van de communicatiewereld waar gepassioneerde docenten jonge mensen met diverse talenten inspireren, coachen en stimuleren. Ze leren hen omgaan met alle facetten van het voortdurend en snel veranderend globaliserend werkveld zodat ze kunnen uitgroeien tot gedegen communicatieprofessionals en (zelf)kritische denkende doeners die meteen kunnen meedraaien in het professionele leven zoals zich dat vandaag ontvouwt.

De commissie is van oordeel dat de opleiding zich focust op het 'van doeners denkers maken'. Zo is ook uitvoerig gebleken uit de gesprekken. Hoewel er specialisatietrajecten binnen de opleiding bestaan (*cf. infra*) is het

de commissie, o.a. op basis van recente hervormingen, duidelijk geworden dat de opleiding een programma wilt uitbouwen met een breed geïntegreerde basis. De commissie is positief over deze visievorming. Het is ook tijdens de gesprekken gebleken dat alle stakeholders op de hoogte zijn van de visie van de Erasmushogeschool, wat wijst op een evenwicht tussen intentie en realiteit; tussen de geformuleerde en de ervaren visie van de opleiding. Het opleidingsteam heeft tevens een duidelijk beeld over hoe de opleiding in de nabije toekomst vorm moet krijgen, waardoor de commissie van oordeel is dat de visievorming op middellange en lange termijn tevens goed zit. De opvolging van de implementatie van de visie blijkt tevens uit de uitvoeringsplannen, die volgden op de afstemming van de opleidingsvisie met de stakeholders alsook op de aftoetsing met internationale kaders (cfr. *infra*).

Wat betreft het competentieprofiel van de professioneel gerichte Communicatiemanagementopleiding aan de Erasmushogeschool, heeft de commissie gezien dat dit inhoudelijk grotendeels overeenkomt met het Domeinspecifiek Leerresultatenkader Communicatiemanagement zoals die werden gevalideerd op Vlaams niveau. De commissie kan verder bevestigen dat de eindkwalificaties zoals die vooropgesteld worden door de opleiding zijn afgestemd op de competenties zoals die gedefinieerd worden voor een professioneel gerichte bacheloropleiding in het Structuurdecreet (2003). Qua niveau en oriëntatie, beantwoorden de competenties ook aan die van een professioneel gerichte bacheloropleiding.

De commissie heeft gezien dat de opleiding haar competentieprofiel aan de hand van de leerresultaten tevens heeft vertaald naar een competentiematrix waarin per vak de relevante 'learning outcomes' en gedragsindicatoren worden aangeduid in functie van de te realiseren eindkwalificaties. De commissie is van oordeel dat dit de finaliteit van elk leerresultaat duidelijker maakt voor iedereen die betrokken is bij de opleiding. De breed geformuleerde eindkwalificaties van het competentieprofiel worden overigens door zowel studenten, alumni als het werkveld ondersteund, zo is de commissie duidelijk geworden uit de gesprekken. De profilering en de corresponderende te verwerven competenties van deze communicatieopleiding stroken volgens de commissie dan ook met de vraag van het werkveld. Dat werd ook bevestigd door alumni en het werkveld tijdens de visitatiegesprekken. De focus op de individuele talentontwikkeling in de opleidingsvisie kan daarnaast een pluspunt vormen in het kader van de professionele gerichtheid volgens de commissie.

Concreet wil de opleiding een programma aanbieden aan studenten gesteund op vier basispijlers:

- 1 Algemene kennis en basisdenkkaders blijven fundamenteel; dit tracht men te bereiken via het aanreiken van uiteenlopende kennis- en denkkaders. Ook talen vormen daarbinnen een belangrijk onderdeel.
- 2 Theorie en toolbox; basismodellen en denkkaders moeten concrete tools worden voor studenten om een maximale inzetbaarheid in het werkveld te verzekeren.
- 3 Het werkveld binnenbrengen door o.a. docenten met jaren praktijkervaring, competentietrainingen met briefings door professionals uit het werkveld, een afstudeerproject voor een reële opdrachtgever, 2 stages, gastsprekers,... Hierdoor voorziet het programma in zowel praktijkgerichtheid als in een sturing door cases en/of het werkveld.
- 4 Professionele attitude en 'life skills': flexibiliteit, zelfredzaamheid, probleemoplossend vermogen, ondernemend karakter,... Kritische reflectie in verband met het eigen functioneren vormt daar een belangrijk onderdeel in voor de opleiding.

Verder steunt de opleiding op drie principes. Zo moet er ten eerste ruimte voor keuze zijn in de opleiding, om zo 'generalisten met een specialisatie' te creëren. Ten tweede moet de student/alumnus een wereldburger in een internationaliserend werkveld zijn/worden. De commissie stelde vast dat dit onmiddellijk gerelateerd is aan de locatie van de campus waar de opleiding wordt ingericht. Het werkveld in Brussel globaliseert voortdurend en creëert ook een mogelijkheid om in contact te komen met een doorgedreven wereldwijde communicatiesector. De opleiding organiseert verder studiereizen in het tweede en derde jaar én internationalisation@home-initiatieven. Daarnaast is er een uitgebreid aanbod studentenmobiliteit voor studie en stage. Een derde principe dat de opleiding hanteert is dat de docent coacht onder het motto 'Vallen mag, opstaan is een must'. De opleiding wil m.a.w. studenten inspireren en ze helpen hun talenten zelfstandig te ontdekken en te ontwikkelen. De docent heeft daarin een rol van coach en creëert voor alle studenten een veilige leer- en oefenomgeving en stimuleert steeds opnieuw tot kritische reflectie, diepgang en tot durven experimenteren.

De commissie heeft verder vastgesteld dat de opleiding haar doelstellingen ook actief heeft afgestemd met het beroepenveld en het werkveld om een accurate professionele gerichtheid te kunnen bieden. De afstemming van de eindkwalificaties kan daarbij gegarandeerd worden door enerzijds het contact dat docenten hebben met het werkveld; vele staan er immers

nog met één been in of kunnen terugbuigen op recente ervaringen en professionaliseringsactiviteiten. Ook gastlectoren en gastsprekers brengen expertise aan en houden indirect de doelstellingen actueel. Anderzijds zijn er verscheidene formele initiatieven, zoals systematische bevestigingen van de stakeholders en actieve afstemming van de eindkwalificaties in de Resonantiegroep, waarin afgevaardigden uit het werkveld in zetelen. De verdere afstemming van het competentieprofiel met het werkveld en het vakgebied gebeurde ook door de opleiding via informele gesprekken en interviews met professionals uit het bedrijfsleven, inclusief externe stagementoren. In functie van de vaststelling van de eindkwalificaties en de visievorming zijn er met hen jaarlijkse kwalitatieve evaluatiegesprekken. Daarnaast is er een gerichte kwantitatieve bevestiging van de stageplaatsen, die sinds vorig academiejaar (2011–2012) online gebeurt. Naast formele (en informele) input vanuit het rechtstreekse werkveld wordt de kwaliteit van de opleiding gevoed via het lidmaatschap van Euprera en EdCom, 3C, Stichting Marketing, BVIC, SWOCC en via de jaarlijkse interne Communicatiedag, de tweejaarlijkse docentendag. Ook de internationale afstemming van de eindkwalificaties gebeurt door de opleiding. Zo heeft de commissie kunnen vaststellen dat de opleiding haar doelstellingen expliciet toetst aan enerzijds het Nederlandse beroepsniveauoprofiel dat werd vastgelegd in de beroepsorganisatie Logeion en anderzijds andere relevante vakgebiedkaders zoals die werden gepubliceerd door de European Communication Monitor in 2011, door UBA (New Trends in Marcom Jobs) in 2012, door Costa en Kallick in 'Describing 16 habits of mind' en Nussbaums 'Not for profit'. De commissie is van oordeel dat de opleiding hiermee gedegen internationaal afstemt.

Wat betreft het opleidings specifieke kwaliteitszorgbeleid stelde de commissie vast dat de opleiding systematisch contact houdt met diverse spelers uit de communicatiesector. Een belangrijk aspect in de band met het werkveld is de Resonantiegroep en de formele en informele bevestigingen van het werkveld (*cf. supra*). Naast het werkveld, worden ook de studenten systematisch bevestigd, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. De opleidingsdoelstellingen worden jaarlijks bij laatstejaarsstudenten afgetoetst en vierjaarlijks bij alumni die vanuit de praktijk op hun opleiding terugblikken. De enquêteresultaten en de input van o.a. de Resonantiegroep worden teruggekoppeld naar de Opleidingsvergadering en helpen mee de richting van het programma te bepalen, wat o.a. resulteerde in een duidelijkere profilering (*cf. supra*).

De commissie kan besluiten dat de beoogde eindkwalificaties van de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement wat betreft niveau en oriëntatie passen binnen het Vlaamse en Europese kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeteruggesties van de vorige visitatiecommissie, wat betreft de huidige Generieke kwaliteitswaarborg 1. Zoals aanbevolen door de vorige visitatiecommissie communiceert de opleiding o.a. de opleidingsdoelstellingen beter naar het werkveld via handleidingen voor stagementoren en afstudeerprojectopdrachtgevers, en vergaart ze de kennis en informatie efficiënter via bevraging van de stageplaatsen.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 2 - Onderwijsproces**

De commissie beoordeelt het onderwijsproces als GOED.

De inhoud en de vormgeving van het programma stelt de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie heeft hierbij kunnen vaststellen dat de opleiding tracht haar opleidingsvisie om allrounders op te leiden te realiseren. Het curriculum is enerzijds opgebouwd vanuit een verwerving van de algemene basiskennis, naar beroepsspecifieke knowhow, en anderzijds van begeleid naar autonoom werken. Er is dan ook een duidelijke professionele gerichtheid aanwezig in het programma. De commissie was verder tevreden te vernemen dat vakinhoudelijk, ondanks het de brede opleidingsbasis, steeds de link wordt gelegd met het vakgebied Communicatiemanagement.

Het programma van de opleiding is opgebouwd aan de hand van vier pijlers, die zich vertalen in zes leerlijnen. Deze leerlijnen slagen erin om de student gradueel tot het beheersen van de leerresultaten te brengen. Binnen elke leerlijn is er volgens de opleiding verder steeds ruimte voor Individuele Talentontwikkeling en voor Internationaliseringactiviteiten. De vier pijlers waarop de opleiding haar curriculum heeft gebouwd zijn 'basiskennis', 'vakkennis', 'professionele ervaring' en 'attitude', deze vertalen zich ten eerste in de leerlijn Maatschappelijke kaders. In het kader van een breed communicatieprofiel wordt er in deze leerlijn aandacht geschonken aan het bieden van inzicht in maatschappelijke, culturele en economische

gebeurtenissen, evoluties en denkkaders. Het eerste deeltraject (DT1) legt een fundament van brede kennis met vakken die kaderen in het breed maatschappelijke zoals Economische en juridische topics, Sociologie, Psychologie, Actua en cultuur, Sociaal-culturele trends en business. De commissie merkt op dat ondanks het vak Sociaal-culturele trends en business in het curriculum, de algehele aandacht voor specifiek 'business' in relatie tot het communicatievak niet afdoende aanwezig is. De commissie heeft deze opmerking ook kunnen horen in de gesprekken met de studenten de alumni. Ook de relatie met Communicatiemanagement is in het eigenlijke vak Sociaal-culturele trends en business niet steeds aanwezig, zo bleek uit de visitatiegesprekken. De commissie wil de opleiding daarom ook dringende aandacht vragen voor de verdere implementatie van het aspect business in het programma, meer specifiek de managementaspecten en tools benodigd voor ondernemerschap. De commissie is van oordeel dat de inhoud en de opbouw van de overige aspecten in functie van de brede basiskennis in DT1 aan de maat zijn en leiden tot een eerste basis, waarop in DT2 en DT3 wordt verder gebouwd door een verdere aanvulling van die kennis en de toepassing ervan. In DT3 gaat de student ook zelfstandig aan de slag vanuit de opgebouwde kaders. De evolutie van een begeleid leerproces naar autonomie vertaalt zich in de werkvormen die van hoorcolleges in DT1 evolueren naar meer werkcolleges, projectwerk in het o.a. het opleidingsonderdeel Project en een studiereis in DT2, naar een integratie van practica in het curriculum in DT3.

Ten tweede is er de Leerlijn Talen. Het is de commissie duidelijk geworden dat er een sterke nadruk ligt op taalverwerving in het curriculum, wat een positief element vormt. Alle studenten volgen Nederlands, Frans en Engels. Duits en Spaans zijn mogelijke opleidingsonderdelen in de keuzetrajecten. De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding met deze focus op talen zowel beantwoordt aan de opleidingsdoelstelling om brede communicatieprofielen af te leveren als aan de meertalige Brusselse en Europese situatie. Niet alleen eisen daarbij de directe regionale werkgevers meertaligheid van sollicitanten, maar ook zijn een groot aandeel van de studenten van de opleiding meertalig. De commissie is dit duidelijk geworden in de gesprekken met de studenten; in het ZER las ze dat maar liefst 35% tot 40% van de studenten Nederlands niet als moedertaal heeft. De heterogene taalkennis van de instromende studenten vraagt daarom om een gedifferentieerde aanpak. De opleiding beantwoordt hieraan door in DT1 een nadruk te leggen op het verwerven en verbeteren van Nederlandse woordenschat en spelling, en door een focus te leggen op de basisvaardigheden voor een correcte, formele schrijftaal. Voor Frans en Engels wordt

een volgens het Europees kwalificatiekader B1-niveau nagestreefd. Voor de keuzevakken Spaans en Duits een A1-niveau. In DT2 wordt er verder gefocust op het gebruik van een correct Nederlands. De Competentietrainingen (CT) vormen daarbij een oefenplatform voor presentatietechnieken. Voor Frans & Engels moet de student niveau B2 realiseren. Taalverwerving wordt verder doorgetrokken in het curriculum door ze bijvoorbeeld in International Projects Nederlands en Engels als voertaal te laten hanteren. Voor Spaans en Duits wordt in DT2 gestreefd naar niveau A2. In DT3 optimaliseert de student zijn Nederlands verder door schrijfoefeningen (o.a. in het Afstudeerprojectrapport). Voor Frans en Engels moet de student evolueren naar C1. International Communication & Projects wordt verder in het Engels gedoceerd. Voor Spaans en Duits evolueren studenten naar B1, geheel volgens de doelstellingen. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de werkvormen voor de taalvakken steeds praktijkgericht zijn, in de vorm van veelal werkcolleges in kleine groepen.

In de Leerlijn Geïntegreerde Communicatiestrategie & -tools wordt in DT1 kennis gemaakt met communicatiestrategie en verschillende aspecten van professionele communicatie, zoals corporate communicatie, marketingcommunicatie, voorlichting en overheidscommunicatie in de vakken Communicatiemanagement 1, Marketing en Research, en Mediemarkt en Mediabedrijf. In DT2 wordt dit verder uitgespit in Communicatiemanagement 2&3, ICT en Communicatieonderzoek 1. Er wordt verder ingegaan op communicatievormen, zoals reclame, online, dm, winkelcommunicatie, marketing-pr, interne communicatie, perscontacten en mediaplanning. In DT3 moet de student kennis kunnen maken met communicatiespecialismen, zoals employer branding, reputatiemanagement, visual identity management, en brandmanagement. Hiervoor werkte de opleiding vier minoren uit: Communicatiecoach, Trendwatching, Event & Entertainment en Media. Ook hier zag de commissie in de werkvormen een sterke evolutie van hoorcolleges naar verzelfstandigde werkvormen in werkcolleges en practica in de latere stadia van het programma. In het afstudeerproject (AP) realiseert de student daarnaast uiteindelijk zelfstandig een gepaste communicatiestrategie. De commissie heeft vastgesteld dat de student in deze leerlijn communicatiestrategisch leert denken. Zo wordt er gewerkt aan een (geïntegreerde) communicatiestrategie opstellen en het ontwikkelen van tools zoals klantenbriefings, creative briefings, flowcharts en retroplanning.

In de Leerlijn Praktijkgebaseerd Communicatieonderzoek wordt eerst een communicatietheoretisch kader in DT1 aangeboden. In DT2&3 maakt de



student dan verder kennis met specifieke onderzoeksmethoden. Het curriculum kent hiervoor de verschillende Competentietraining-onderdelen (CT). Hierin komen onderzoekstechnieken aan bod, met het oog op het Afstudeerproject (AP) waarin de student een beperkt praktijkgerelateerd onderzoek voert.

De Leerlijn Praktijkwerk Communicatiemanagement legt de focus op het gradueel vertrouwd maken met het werkveld. In DT1 moet de student zo in teamverband werken in het opleidingsonderdeel Projectmanagement, waar in team een communicatieopdracht uitgevoerd wordt op basis van een briefing. In CT2, begeleiden coaches de student verder gedurende 11 weken in het verwerven van groepsdynamische vaardigheden op basis van een marketing/media-opdracht. In DT2 wordt de student in CT3 geconfronteerd met een reële communicatieopdracht, die wordt ingegeven door een externe opdrachtgever en wordt beoordeeld door een jury. Onder coachbegeleiding, werken teams van studenten 13 weken aan de analyse van een communicatieprobleem en de formulering van een strategie. Na 6 weken stage (Stage 1) volgt de eigenlijke uitwerking van de communicatiestrategie in het vak CT4. In DT3 ligt de focus op de verzelfstandiging van de student. Hij/zij realiseert autonoom een Communicatiecase uit persoonlijk engagement en een Afstudeerproject, een reële opdracht voor een externe opdrachtgever weliswaar met helpdeskomkadering. De student sluit zijn/haar opleiding af met verdere hands-on ervaring in een langere stage van 12 weken (Stage 2). De commissie wil opmerken dat volgens de studenten de opdracht voor de Communicatiecase vrij laat wordt gecommuniceerd, waardoor het voor bepaalde onder hen moeilijk wordt om nog een geschikte case op te nemen.

De Leerlijn Zelfreflectie & Professionele Attitude moet de student trainen in specifieke professionele attitudes. In DT1, is er daarom 'peer assessment' als evaluatietool om de student tot zelfkennis te laten komen. Daarnaast wordt er de nadruk gelegd op aanvullende zelfreflectie. Deze zelfreflectie wordt doorheen de opleiding gestimuleerd en wordt het meest duidelijk in het stagerapport.

De commissie is van oordeel dat de inhoud en de vormgeving van het programma ervoor zorgen dat de studenten de eindkwalificaties kunnen behalen. De koppeling van de leerresultaten aan enerzijds de leerlijnen en anderzijds de individuele opleidingsonderdelen is door de opleiding duidelijk in kaart gebracht in een competentiematrix. Ook de ECTS-fiches maken steeds duidelijk vermelding van de te behalen leerresultaten, zo stelde de commissie vast. De gebruikte werkvormen, en dan zeker de werkvorm

groepswork en de idee van de competentietrainingen, dragen tevens bij tot de realisatie van de eindkwalificaties. De commissie heeft kunnen vaststellen dat er hiertoe een gepaste variatie aan werkvormen aan bod komt in de programmaonderdelen. Zo zijn er zowel klassieke hoorcolleges als werkcolleges, practica en opdrachten aan de hand van casuïstiek. Er wordt daarbij zowel ingezet op individuele werkmethodes als op groepswork. Doorheen de drie deeltrajecten van de opleiding wordt de weerspiegeling van de reële werkomgeving in de werkvormen duidelijker doordat de praktijkgerichte en actieve werkvormen gradueel worden opgevoerd. De CT-reeksen maken het mogelijk de competenties procesmatig te monitoren en in kaart te brengen voor de studenten. De 'peer assessments' en groepsworken ontwikkelen daarnaast efficiënt de competentie om in team te werken. Dat de inhoud en de vormgeving van het programma bijdragen tot de professionele gerichtheid en de mogelijkheid tot het behalen van de eindkwalificaties werd de commissie overigens bevestigd tijdens de gesprekken met alumni (zowel modeltrajectstudenten als studenten met een individueel traject). De commissie is van oordeel dat een belangrijke factor hierin de volgtijdelijkheid tussen de verschillende opleidingsonderdelen is. De leerlijnen worden overigens goed bewaakt door het opleidingsteam, zo zag de commissie. Er is een permanente wil aanwezig om het programma en de inhoud ervan te herzien in functie van actuele ontwikkelingen.

Stage 2 en het Afstudeerproject betekenen de integratie van de opgedane kennis en vaardigheden uit het curriculum. De stages (1&2) plaatsen de student in de communicatiepraktijk. Stage1 in DT2 is meer vakoriënterend. Stage2 verschaft de student(e) dieper inzicht in het werkveld en werkt beroepsoriënterend. Door de duidelijke opbouw van basiskennis naar specialisme, en van begeleide werkvormen naar zelfstandig uit te voeren cases beantwoordt het curriculum overigens aan de visie van de opleiding. De commissie vindt het overigens positief dat er twee stages worden ingericht gedurende de opleiding. Dit geeft de student de ruimte om meerdere deelsectoren van het vakgebied te verkennen, wat volgens de commissie tevens in lijn ligt met het brede profiel dat de opleiding voor de studenten beoogt. De student kan voor Stage 2 zelf stageplaatsen voorstellen die dienen te worden goedgekeurd door de stagecoördinator. Dit gebeurt wanneer er voldoende Leerresultaten aan bod komen binnen de vooropgestelde stageactiviteiten. Het kan gebeuren dat de student(e) beroep doet op de opleiding voor een stageplaats, waarbij de te bereiken eindkwalificaties reeds gegarandeerd zijn. Aan het einde van de stage beoordelen de stagebegeleiders van de opleiding bij hun stagebezoek ook de kwaliteit van stageplaats; zij rapporteren hierover binnen de opleiding. De voorwaarden

evenals de beoordelingsmodaliteiten worden via stagebriefings (en online) aan de studenten gecommuniceerd. De stagementor begeleidt de student op de stageplaats en geeft doorlopend feedback aan de student. Verder wordt de student begeleidt door de stagebegeleider van de opleiding, die de student bezoekt op de stageplaats en die samen met de stagementor en de student het evaluatiedocument, waarin alle competenties aan bod komen, grondig overloopt. Vervolgens brengt de stagebegeleider verslag uit bij de stagecoördinator. Samen bepalen ze de eindscore (cfr. GKW 3). De commissie is van mening dat de sturing en de begeleiding van de student voor en tijdens de stage een positief punt is. Ook de studenten spraken heirover hun tevredenheid uit tijdens de visitatiegesprekken.

Het eindwerk neemt de vorm aan van het Geïntegreerd Afstudeerproject (AP). Naast de stage, vormt het een sluitstuk van de opleiding. Concreet moet de student(e) in zijn/haar Geïntegreerd Afstudeerproject met een rapport, een presentatie en het gerealiseerde eindproduct aantonen dat zij/hij de verworven professionele kennis en beroepsvaardigheden geïntegreerd kan toepassen in een zelfstandig werkstuk dat beantwoordt aan de kwaliteitseisen van de opleiding. Studenten werken daarbij een oplossing uit voor een communicatieprobleem, aangeboden door een reële opdrachtgever en dit in team met één of twee collega-studenten, als simulatie van een communicatieadviesbureau. Opdrachtgevers worden door de studenten op de hoogte gebracht van hun rol en aandeel op basis van de 'FAQ voor opdrachtgevers'. Samen met de opdrachtgever, stellen de studententeams het AP-protocol op. De AP-coördinator keurt het uiteindelijke AP-project goed op basis van het AP-protocol en bewaakt de kwaliteit van de AP's samen met het helpdeskteam. Doorheen het AP, worden er 'helpdesks' voorzien, waarbij vakdocenten de studenten ondersteunen, maar ook de vooruitgang, de methodiek en de inhoudelijke kwaliteit van de AP's bewaken. De evaluatiecriteria voor AP worden aan studenten gecommuniceerd via de AP-Studentenhandleiding, die ook verdere afspraken groepeert.

De studie- en studentenbegeleiding binnen de opleiding richt zich op studieproblemen voorkomen, signaleren en oplossen, en op de studieloopbaan van de student. De commissie heeft kunnen vaststellen dat deze vol doet. De trajectbegeleiding wordt voorzien door een specifieke begeleider, die de instromende student informeert en helpt bij het samenstellen van een studietraject. Op basis van Eerder Verworven Kwalificaties (EVK's) kan een Persoonlijk deeltraject (PDT) worden opgesteld. Doorheen de verschillende deeltrajecten die de opleiding aanbiedt blijft deze trajectbegeleider het aanspreekpunt in verband met flexibele studieprogramma's. De tra-

jectbegeleider voorziet tevens de uitstroombegeleiding; dit in het geval een student(e) de studie stopzet maar ook indien deze wenst verder te studeren, informeert de trajectbegeleider hem/haar over voortstuderen of heroriënteren. De vakinhoudelijke begeleiding verloopt ten eerste via de monitoraten en 'helpdesks'. De monitoraten kaderen in de voorbereiding van de projectwerken of dienen als ondersteuning van begeleide zelfstudie. De helpdesks zijn er om het AP verder adequaat te ondersteunen, en dat zowel inhoudelijk als strategisch. De vakinhoudelijke informatievergaring gebeurt door studenten via de ECTS-fiches en de studiefiches die er bestaan voor elk opleidingsonderdeel. Deze helpen de student verder op weg m.b.t. de te verwerven eindkwalificaties, de vakspecifieke doelstellingen en materialen, lesactiviteiten,... De opleiding voorziet ook begeleiding die focust op studievaardigheidproblemen. Na de semesterexamens worden studenten die twee of meer onvoldoendes behalen uitgenodigd voor een gesprek om oorzaken te detecteren en een mogelijke remedie uit te werken. Via een LEMO-test, die peilt naar de Leercompetenties en Motivatiekenmerken, en een instaptoets Nederlands wordt het studieprofiel verder in kaart gebracht. Indien nodig, worden studenten door de opleiding gericht uitgenodigd op de campusbrede sessies rondom studievaardigheden, examenplanning en examenvoorbereiding. Naast psychosociale begeleiding, wordt er tevens een ombudspersoon voorzien waar studenten bij mogelijke geschillen terecht kunnen. Zeer cruciaal in de studie- en studentenbegeleiding is volgens de commissie de rol van het collectieve opleidingsteam. De laagdrempeligheid die bestaat tussen student en docent, vormt immers een katalysator in de doorstroombegeleiding. Zoals reeds aangegeven is één van de leerlijnen van het programma Talen. De opleiding voorziet in dat kader ook een taalbegeleiding voor studenten. Omwille van de Brusselse context is er immers een heterogene instroom op dit vlak en bestaat er vaak taalachterstand. Voor Nederlands is er een starttest (*cfr. supra*) i.s.m. Het Huis van het Nederlands Brussel (HvNB), dat tevens extra individuele ondersteuning én taalsessies voorziet die campusbreed worden ingericht. Voor Frans wordt de problematiek aangepakt binnen de lessen en kan de student zich voor extra begeleiding wenden tot de docent. Tijdens het academiejaar, 2011–2012 werd er daarnaast voor de start van het academiejaar een week intensieve training Frans georganiseerd, in samenwerking met een CVO. Voor Engels wordt er ook een ingangstoets afgenomen. Indien de student goed scoort, kan hij/zij een deelvrijstelling voor het examen krijgen.

De opleiding vereist geen specifieke voorkennis. Elk opleidingsonderdeel uit het eerste semester vertrekt van de eindtermen van het secundair on-

derwijs. Het is duidelijk dat de instroombegeleiding echter sterk is gekenmerkt door de specifieke situatie van de opleiding. De opleiding informeert potentiële studente daarbij voldoende over de visie en profilering van de opleiding en daarbij gepaard welke profielen in deze opleiding thuishoren. Niet enkel wordt de opleiding gekenmerkt in de realiteit door diverse instroomprofielen met een achtergrond in zowel ASO, TSO als KSO of BSO, ook is er een significant aandeel zij-instromers naast generatiestudenten als zij-instromers (cfr. *trajectbegeleiding en EVC/EVK-mogelijkheden*), en is de instroom sterk multicultureel (cfr. *supra*). De instroombegeleiding is hierop afgestemd en speelt in op eventuele tekortkomingen zowel op het vlak van taal (cfr. *samenwerking Huis van het Nederlands, taaltesten Frans en Nederlands*), als op het vlak van studiemethode (cfr. *campussessies*). De commissie vindt deze afstemming positief. Ze wil echter wel opmerken dat studenten die reeds taalvaardig zijn minder worden getriggerd om te excelleren door de nadruk die er ligt op taalachterstand. Het is misschien een idee om differentiatie in groepen aan te bieden a.d.h.v. de eigenlijke taalbeheersing van studenten.

De opleiding legt in haar opleidingsdoelstellingen een nadruk op het belang van de internationale dimensie van het curriculum, in teken van het afleveren van juiste profielen voor de arbeidsmarkt. De commissie heeft kunnen zien dat de opleiding daarvoor op de directe omgeving, Brusselstad benut om de groeiende globalisering te ervaren en in contact te komen met een internationaliserende communicatiesector. Daarnaast organiseert de opleiding studiereizen in het tweede en derde jaar én diverse internationalisation@home-initiatieven. Uiteindelijk is er ook de studentenmobiliteit, waarvoor mogelijkheden bestaan tijdens de studie en voor de stage. De commissie wil nog specifiek opmerken dat het positief is dat de organisatie van de internationaliserings-studiereizen (cfr. *supra*) wordt overgelaten aan de afstuderende studenten. Dit toont nogmaals de beweging van begeleiding naar autonomie, die de opleiding in haar didactisch concept meedraagt. De commissie wil echter opmerken dat de invulling van de studiereizen nu dus ook ad hoc gebeurt. Dit betekent volgens de commissie wel dat het verzekeren van een verbeterperspectief hier moeilijker is. Ze vraagt hiervoor aandacht van de opleiding.

De kwaliteit en de kwantiteit van het personeel beantwoordt volgens de commissie aan de noden van de opleiding. Er zijn diverse profielen met diverse expertises aanwezig in het onderwijsteam. De vakinhoudelijke hiaten worden verder adequaat aangevuld door gastdocenten of -sprekers. Momenteel is het zo dat het team dat de opleiding vormt bestaat uit 31

statutaire medewerkers en 2 gastdocenten. In totaal zijn 13,17 VTE actief binnen de opleiding. Het opleidingsteam heeft overigens een evenwichtige leeftijdsbalans. Met 422 studenten in de opleiding betekent dit een student-lectorratio van ongeveer 32 studenten per VTE. De commissie heeft kunnen zien dat de opleiding beschikt over een geëngageerd, leergierig team dat zich kenmerkt door haar inzet, wat de hoge werkdruk enigszins kan compenseren. De commissie heeft daarnaast vastgesteld dat de algemene kwaliteit van het onderwijzend personeel om in alle noden van het programma te voorzien ook voldoet. Alle communicatiedocenten bevatten elementen van professionele gerichtheid in hun profiel. Ten eerste verzekeren de kernvakdocenten de inbreng van de praktijk in het curriculum, ten tweede verdiepen de docenten van algemene vakken zich actief in de communicatiesector om de relevantie van de vakinhouden met communicatie te verbeteren, hoewel hier nog ruimte voor verbetering is (cfr. *supra*). De commissie heeft ook kunnen zien dat er een duidelijk personeelsplan is om in het wervingsbeleid voldoende rekening te kunnen houden met de noden van de opleiding. Ook de evaluatiecyclus van personeel is aan de maat, met systematische functionerings- en evaluatiegesprekken voor zowel tijdelijke personeelsleden (jaarlijks) als vast benoemd personeel (vijfjaarlijks).

Het professionaliseringsbeleid is aan de maat volgens de commissie wat betreft de pedagogische en de vakinhoudelijke bijscholing van de docenten uit het vaste opleidingsteam. Voor het optimaliseren van kennis en competenties moet de docent zelf initiatief nemen, voor de pedagogische bijscholing nemen hogeschool (jaarlijkse Onderwijsinnovatiedag), departement (Broodje Dansaert) en opleiding (bijv. Oplossingsgericht coachen) het initiatief. Met het navormingsbudget investeert de opleiding concreet verder in o.a. lidmaatschap van (inter-)nationale beroepsverenigingen, het bijwonen van (inter-)nationale conferenties en studiedagen en actieve participatie in organisaties. Hoewel de commissie tevreden is over de professionaliseringsactiviteiten, wilt ze vragen om de professionalisering meer te stroomlijnen aan de hand van bijvoorbeeld een scholingstraject voor docenten, dat tevens rekening houdt met de noden van het programma. Tevens is de commissie van oordeel dat de kennisdeling binnen de opleiding nog moet gesystematiseerd worden.

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus zijn in orde. Campus Dansaert beschikt over een diverse auditoria en computerlokalen waarvan de opleiding kan gebruik maken. Voor groeps- en projectwerk wordt intensief gebruik gemaakt van 'bijkorflokaaltjes'. De

infrastructuur nodigt uit tot zelfstandig/in groep te werken aan cases en allerhande projecten. Studenten kunnen overal op de campus surfen op WiFi. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemangement en de beoogde eindkwalificaties. Deze bestaat uit een hard copy-collectie aan relevante naslagwerken en tijdschriften in het vakgebied Communicatie en de daarbuiten gelegen relevante vakgebieden, alsook uit een uitgebreide verzameling aan online catalogi en databanken. Tijdens de rondleiding is het de commissie wel opgevallen dat de hard copy-collectie die aanwezig was in de mediatheek wat verouderd is. De commissie wil de opleiding dan ook vragen aandacht te hebben voor de actualisatie van het aanbod in de mediatheek.

Het studierendement (op basis van de modeldeeltrajecters) in vergelijking met de Vlaamse opleidingen lag de voorbije jaren gemiddeld lager. In 2011–2012 steeg het slaagpercentage nochtans drastisch tot net boven het Vlaams gemiddelde. Volgens de opleiding is dit te wijten aan de curriculumhervormingen en structurele aanpassingen in functie van het borgings- en verbeterperspectief. De commissie wil de opleiding toch waarschuwen voor de studeerbaarheid die de opleidingsprofilering met zich meebrengt. De studeerbaarheid van het programma dreigt volgens de studenten immers in het gedrang gebracht door de hoge studielast die wordt ervaren in zowel de tweede als de derde fase van de opleiding. De commissie vraagt de opleiding dit te onderzoeken en eventueel keuzes te maken gezien de voortdurende evoluties in het vak, zo zou men willen kunnen opteren de hedendaagse communicatiespecialismen sterker uit te lichten. Het gevaar bestaat immers dat de opleiding steeds verbreedt zonder diepgang te creëren.

De commissie heeft kunnen zien dat de opleiding zich inzet om voortdurend te werken aan de interne kwaliteitszorg van de opleiding. Wat betreft de bijsturing van opleidingsprogramma's en innovatie, spelen alle stakeholders (studenten, alumni, werkveld, lectoren, diensten, bestuursorganen) hun rol. Studenten, alumni en het werkveld worden verder ook betrokken bij de actieve evaluatie van de inhoud, opbouw en samenhang van het opleidingsprogramma. Mede op vraag van en suggesties vanuit het werkveld heeft de opleiding de afgelopen jaren sterke hervormingen doorgevoerd in zowel haar visie als het onderwijsprogramma, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Het ZER vormt een belangrijk evaluatieinstrument in het proces van kwaliteitszorg dat de opleiding hanteert. De

commissie vond dat uit het ZER een voldoende kritische zelfreflectie van de opleiding bleek. Tijdens het bezoek heeft de commissie overigens ook een open opleidingsteam gezien, dat analytisch omging met de kwaliteit van de opleiding.

De commissie wilt nog opmerken dat het feit dat de minoren zijn opgesteld voor alumni een positief punt is. De opleiding wil hiermee een werkomgeving in de school creëren en het werkveld ook effectief binnenbrengen in de klas wat aansluit bij de professionele oriëntatie.

De commissie kan besluiten dat de opleiding een voldoende kwaliteit bezit in haar onderwijsproces om te garanderen dat de beoogde eindkwalificaties bereikt worden door de studenten. Volgens de commissie is er een voldoende opbouw en structuur in het programma aanwezig en zijn er voldoende garanties dat de opleidingsdoelstellingen adequaat vertaald worden in het programma. De inhoudelijke afstemming tussen de verschillende opleidingsonderdelen en leerlijnen, en de focus op Communicatiemanagement is aanwezig. De commissie wil de opleiding wel vragen aandachtig te zijn dat de opleiding niet te sterk verbredend blijft werken doorheen de verschillende deeltrajecten waardoor de studeerbaarheid van het programma onbeheersbaar zou kunnen worden.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeteruggesties van de vorige visitatiecommissie. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 2, moet daarbij wel opgemerkt worden dat de doorgevoerde curriculumhervormingen bepaalde specifieke aanbevelingen teniet doet.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 - Gerealiseerde eindniveau**

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau als GOED.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat het toets- en evaluatiebeleid adequaat is en de realisatie van de eindkwalificaties bij de studenten toetst. Het eigenlijke, formele toets- en evaluatiebeleid is overigens voldoende gestructureerd en gedocumenteerd. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat er een variatie in de evaluatievormen en -methodes aanwezig is, en dat de professionele gerichtheid van deze methodes steeds sterker aan bod komt gedurende de opleiding evolueert. De gebruikte eva-



luatievormen staan daarbij immers in relatie tot de beoogde eindkwalificaties volgens de commissie. Er wordt ook adequaat en stelselmatig feedback aan de studenten voorzien.

Het is de commissie duidelijk geworden dat de verantwoordelijkheid voor een transparante en relevante evaluatie bij het docententeam ligt. Transparantie van de evaluaties vormen, net als de beoordelingscriteria en de gestelde eisen op structurele basis onderwerp van het leerlijnoverleg in de Opleidingsvergadering. Tijdens het academiejaar 2012–2013, loopt een actieplan Toetsing & Evaluatie waarbij de docenten hun toetsing aan een kritische reflectie onderwerpen. Belangrijke aandachtspunten vormen de mate waarin de inhoud van evaluatie correspondeert met de gestelde leerdoelen, de mate waarin de toetsvorm aansluit bij de gebruikte onderwijsvorm, en de beoordelingscriteria die doorheen de opleiding gehanteerd worden. Het streefdoel is te komen tot een definitief toetsplan op opleidingsniveau en een gestandaardiseerde verantwoording voor elk individueel examen.

De opleiding ontwikkelde in overleg met de kwaliteitscoördinator reeds een toetsbeleid dat afgestemd is op haar visie. De opleiding wil een valide en transparante beoordeling garanderen, die objectief kan gebeuren. Stage en afstudeerproject vormen ultieme toetssteen, waar de student zijn professionele bekwaamheid dient te bewijzen. Om de afstemming van de evaluaties op de eindkwalificaties mogelijk te maken, is de competentiematrix een deel van het toetsplan. Het toetsplan visualiseert de relaties tussen leerresultaten, opleidingsonderdelen en leerdoelen (toetsvorm, beoordelaar, aantal en spreiding van evaluatiemomenten). Bij de wijze van evaluatie werd zowel rekening gehouden met de verzelfstandiging en kritische reflectie van de student zelf, zo worden studenten in toenemende mate verantwoordelijk voor het beoordelen van zichzelf (self assessment) en medestudenten (peer assessment), als met de inbreng van het werkveld. Werkveldvertegenwoordigers worden zo betrokken bij de beoordeling van het professionele handelen van de student. Door de structurele inbedding van de Competentietrainingen in het programma is er duidelijk aandacht voor de formatieve beoordeling van studenten. Ook Projectmanagement & Creatie en AP zijn formatieve beoordelingen, waarbij frequente feedback wordt voorzien. Aanvullend is er de summatieve toetsing van de student, via een variatie aan evaluatiemethodes. Wanneer verschillende beoordelaars scores toekennen, overleggen deze met elkaar om de objectiviteit van de beoordelingen te kunnen waarborgen. De commissie heeft kunnen zien dat de opleiding voor voor CT's, Projectmanagement & Creatie, Stage

en Afstudeerproject gebruik maakt van beoordelingsmodellen die overleg toelaten. Eén docent heeft daarbij telkens een coördinerende rol en neemt het voortouw in het ontwikkelen van de onderwijs- en evaluatieactiviteiten en organiseert het overleg.

De opleiding spant zich in om naar alle actoren toe duidelijk te communiceren over de te bereiken leerresultaten en daaraan gerelateerde deelcompetenties. Om de transparantie van de toetsing te garanderen biedt de opleiding studie-informatiefiches voor elk opleidingsonderdeel, met o.a. een duidelijke weergave van de verwachtingen en de manier van toetsen. Studenten kunnen verder rekenen op de communicatie via de docent in de lessen. Het toetsbeleid is ook online toegankelijk voor studenten. De procedures, reglementen en criteria voor evaluatie en deliberatie die worden gecommuniceerd zijn gebaseerd op de officiële richtlijnen van de hogeschool. Ze worden jaarlijks vastgelegd in het algemeen examenreglement en aangevuld met departementale specificaties. In aanwezigheid van de ombuds neemt de examencommissie de finale beslissing over het slagen van een student. Concreet heeft de student per academiejaar en per opleidingsonderdeel recht op twee examenkansen – Stages en CT's vormen echter een uitzondering omwille van hun systematische, permanente evaluatiemethodes. De evaluatieperiodes worden in overleg met docenten en studenten via de Opleidingscommissie gepland. Na afloop van de toetsing organiseert de lector een feedbacksessie waarop studenten inzage krijgen in hun evaluatie. De commissie heeft tijdens het visitatiegesprek met de studenten gehoord dat er voldoende feedback wordt verschaft bij evaluaties. De commissie heeft kunnen vaststellen dat stageplaatsen en –mentoren over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van de bijdrages van de stagiairs. Hoewel de studenten nog zoekende zijn op de werkvloer, zijn ze snel inzetbaar, zo kon de commissie horen. Wat betreft de talenkennis zijn er wel enkele verzuchtingen bij de stageplaatsen die meertalig werken op te merken. Zij verwachten duidelijk meer autonomie van de student op het vlak van taalvaardigheid. De commissie wil de opleiding dan ook vragen meer aandacht te schenken aan de zelfstandige reflex om zich spontaan in vreemde talen uit te drukken en deze leercurve te stimuleren.

In de laatste fase van de opleiding, in DT3, gebeurt de geïntegreerde toetsing Stage 2 en Integraal Afstudeerproject. De eindevaluatie en coördinatie ligt daarbij steeds bij een docent of een docenten-jury, al wordt er steeds inbreng vanuit het werkveld in de evaluatie gegarandeerd. De voorwaarden evenals de beoordelingsmodaliteiten voor de stages worden via stagebriefings (en online) aan de studenten gecommuniceerd. De toetsing van

beide stages (Stage 1 en Stage 2) omvat enerzijds de evaluatie van de stage (respectievelijk 70% en 80% van de eindscore) en het stagerapport (respectievelijk 30% en 20% van de eindscore). Bij de stagebeoordeling zijn de student, één externe professional (stagementor) en twee docenten (stagecoördinator en stagebegeleider) betrokken. De stagebegeleider en de stagecoördinator bepalen echter samen de eindscore. Dit gebeurt aan de hand van een evaluatiedocument met gestandaardiseerde evaluatiecriteria.

Met het integraal afstudeerproject of AP, gaat de student aan de slag met een concrete communicatiegerelateerde opdracht voor een reële opdrachtgever. Dit gebeurt in team. Systematisch wordt er in deze teams gewerkt met permanente evaluatie in de vorm van peer assessments. De opleiding geeft aan dat er naargelang de opdracht sommige leerresultaten belangrijker zijn dan andere, maar dat de AP-coördinator bewaakt dat ze allemaal voldoende aan bod komen bij het goedkeuren van het project. De toetsing van de bachelorproef is immers beoogd om integraal te kunnen gebeuren. Concreet omvat de evaluatie de realisatie van de opdracht, een rapport, een procesevaluatie en een presentatie. De evaluatiejury bestaat uit de AP-coördinator, een intern en een extern jurylid, die zich baseren op het rapport, de peer assessments, de presentatie door de studenten, en een bespreking met de opdrachtgever. Via de AP-coördinator ontvangen de opdrachtgevers overigens een evaluatieformulier dat zij invullen per student en terugbezorgen aan de AP-coördinator. Ook voor het AP wordt de eindscore gezamenlijk bepaald en via een gestandaardiseerd evaluatiedocument, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Dit wordt op voorhand gecommuniceerd aan alle betrokkenen. De AP-coördinator is lid van elke jury en waakt over de objectiviteit van de beoordelingen over studenten heen. Het intern jurylid is steeds een docent, het externe steeds een professional uit het werkveld. De gerealiseerde kwaliteit van de afstudeerwerken die de commissie kon doornemen is ondanks de formele aandacht voor objectiviteit sterk uiteenlopend. Zo is de verhouding kwaliteit-eindscore niet steeds duidelijk. De commissie is daarbij ook van oordeel dat de gerealiseerde kwaliteit van de afstudeerwerken over het algemeen voor verbetering vatbaar is. De commissie merkte in vele afstudeerwerken op dat er enkele essentiële elementen voor dit praktijkgerichte onderzoekwerkstuk ontbraken. Niet in alle AP's, bleek er immers aandacht te zijn voor onderzoeksmethodiek, strategie, concept, en literatuurstudie. Ook wordt er niet steeds een onderzoeksopzet uitgetekend of een gedegen communicatieperspectief gehanteerd. De aanbevelingen en resultaten die de communicatieopdracht zouden moeten besluiten, durven dan ook wel eens in het gedrang te komen. De commissie heeft begrepen uit de ge-

sprekken dat de opleiding wel van plan is de onderzoeksattitude van de studenten aan te scherpen. Ze wil de opleiding dan ook aanbevelen hier snel en efficiënt werk van te maken.

Het studierendement van de opleiding Communicatiemanagement lag de voorbije jaren lager dan het gemiddelde voor de Vlaamse opleidingen Communicatiemanagement (80%), met een verschil van 5,2%. In 2011–2012 steeg het slaagpercentage echter met 8,2%. Deze sprong brengt het slaagpercentage wel net (0,7%) boven het Vlaams gemiddelde. Volgens de opleiding is deze stijgingit veroorzaakt te wijten aan de curriculumhervormingen en structurele aanpassingen in functie van het borgings- en verbeterperspectief. De commissie heeft echter van de studenten kunnen horen dat de studeerbaarheid van de opleiding omwille van de sterke verbreding in het gedrang zou kunnen komen (cfr. GWK 2). De commissie vraagt om dit van naderbij te bekijken. Het gendergebonden studierendement verschilt niet significant van de andere Vlaamse opleidingen Communicatiemanagement. Het diplomarendement van de opleiding is daarnaast ook stabiel, en ligt 3,6% onder het Vlaams gemiddelde. De gemiddelde studieduur binnen de voorziene drie jaar van de opleiding maakte in de periode 2006–2009 grote sprongen vooruit, van 20,39% over 23,48% tot 32,61%. De drop-outratio maakte een omgekeerde beweging en daalde van 39,07% over 32,06% tot 26,28%. De opleiding ziet een verklaring in een groter aantal ASO-profielen die als generatiestudenten instromen.

Tijdens de gesprekken is het de commissie duidelijk geworden dat het werkveld over het algemeen tevreden is over de kennis en vaardigheden van de afgestudeerden. Het brede profiel maakt de studenten immers snel en breed inzetbaar in vele deelsectoren. In lijn met de taalvaardigheidstekorten die stageplaatsen zien bij stagiairs, is de kennis van de Franse taal en de redactionele vaardigheden een aandachtspunt volgens het werkveld. De commissie wil hiervoor dan ook aandacht vragen. De alumni zelf zijn tevreden over hun einkwalificaties, voor hen zorgt het brede profiel voor keuzemogelijkheden en verdere talentontwikkeling. De commissie heeft verder kunnen vaststellen dat de tewerkstellingsgraad van de alumni vlak na afstuderen hoog is. In oktober na afstuderen zoeken nog nauwelijks afgestudeerden naar werk. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat alumni breed vertegenwoordigd zijn in het werkveld, zo heeft de commissie kunnen vaststellen in het ZER en tijdens de gesprekken. Afgestudeerden, zo blijkt ook uit de bevragingen die geburen door de opleiding, komen in diverse sectoren terecht. Uit een enquête die de opleiding deed bij de afgestudeerden van de laatste vier jaar in 2011–2012, bleek dat alumni vlot

tewerkgesteld geraken en tevreden zijn over hun job. 83% van de afgestudeerden hebben een communicatiegerelateerde job; 50% van hen werkt in de communicatiesector. Drie op de vier afgestudeerden werkt daarbij op bachelorniveau, een vierde daarboven. Wat de opleiding betreft, laat het enquêterapport zien dat afgestudeerden vooral de kwaliteit van de docenten, de praktijkgerichtheid en de stage appreciëren. De laagdrempelige communicatie tussen student en docent in het specifiek vormt volgens alumni een groot pluspunt in de opleiding, zo heeft de commissie verder kunnen horen in de gesprekken. De opleiding heeft een beperkte alumniwerking, die voornamelijk via social media gebeurt. Via deze kanalen communiceert de opleiding tevens over vacatures, bijscholingen,... De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding sociale media gebruikt om het profiel van afgestudeerden te analyseren, wat zeker een good practice is.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op het vlak van realisaties omtrent studentenmobiliteit over voldoende resultaten kan spreken. De commissie was tevreden te vernemen dat de opleiding ruim de vooropgestelde percentages hieromtrent behaald, met een studentenmobiliteit van meer dan 20%. Het verheugt de commissie tevens dat de resultaten op dit vlak de afgelopen jaren gestegen zijn. In opvolging van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie, werden er verdere internationaliseringsinitiatieven ingevoerd zoals een International Week, Hunting for cultural differences, International Communication & Projects, en International Day. In meer specifiek International projects gaan studenten op buitenlandse studiereis en trachten ze met gerichte opdrachten hun blik op de wereld te verruimen. Zo scherpen ze het inzicht in de interculturele en internationale realiteit van vandaag aan. In de opleidingsvisie heeft de opleiding speciale aandacht voor het bewust maken bij de student van een eigen cultureel denkkader, met basisinzicht in globalisering en interculturaliteit. Deze doelstelling komt terug in de internationale elementen, die verweven zitten in alle leerlijnen in de vorm van zowel de aandacht voor talen als de aanwezigheid hiervan in o.a. vakinhouden. Ook locatiebezoeken in de multiculturele context van Brussel dragen zo bij tot de internationalisation at home-praktijken.

De commissie kan dus concluderen dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing maar dat hier nog ruimte is voor verbetering. Door een duidelijke formulering van de evaluatiecriteria in de ECTS-fiches en een doorgedreven communicatie naar de studenten is het mogelijk inzichtelijk te toetsen. Door het gebruik van beoordelingsformulieren wordt het bereiken van de beoogde eindkwalificaties verder verzekerd. Het gere-

aliseerde niveau van de opleiding blijkt verder uit de professionele oriëntatie van de vragen bij de tussentijdse toetsen en examens. Het goed functioneren in de praktijk door de afgestudeerden is een verder bewijs van de bereikte resultaten van de opleiding. De afstudeerwerken verdienen volgens de commissie echter nog aandacht in hun uitwerking en concept in functie van hun relevantie en niveau. De toetsen en de beoordeling zijn verder transparant voor de alumni door de systematische feedback die er wordt voorzien voor de verschillende deel- en eindevaluaties.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeter suggesties van de vorige visitatiecommissie. Hiertoe werd een overzicht toegevoegd aan het ZER.

### Integraal eindoordeel van de commissie

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau	G
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces	G
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau	G

Vermits generieke kwaliteitswaarborg 1 als goed wordt beoordeeld, generieke kwaliteitswaarborg 2 als goed en generieke kwaliteitswaarborg 3 als goed, is het eindoordeel van de opleiding Communicatiemanagement, conform de beslisregels, GOED.

### Samenvatting van de aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief

#### Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau

- Blijven verzekeren van de nood aan inhoudelijke diepgang in de opleidingsdoelstellingen, ondanks de brede profilering.

#### Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces

- Verder verzekeren van de inhoudelijke diepgang van het programma.
- Aandachtig blijven omtrent de beheersbaarheid van het breed beoogde curriculum, ook in functie van de studeerbaarheid.

- Blijvend aandacht schenken in het instroombeleid aan de niveauverschillen in taalbeheersing, maar naast remediëren ook inzetten op het excelleren.
- Onderzoeken van studielast bij in het bijzonder studenten ingeschreven in deeltraject 2 en 3 van het programma en, eventueel, gepast remediëren.
- Stroomlijnen van het professionaliseringsbeleid aan de hand van bijvoorbeeld een scholingstraject voor docenten.
- Blijvende aandacht besteden aan de taalbeheersing van het Frans doorheen de opleidingsjaren, gezien het belang van de taal voor de onmiddellijke werkgevers van de alumni.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau**

- Scherp stellen van de opleidingsvisie op toetsing en evaluatie.
- Verder verzekeren van de kwaliteit, de oriëntatie en het niveau van alle eindwerken/Integrale afstudeerprojecten (AP) door:
  - Het versterken van het aandeel aan communicatiestrategie.
  - Het verstevigen van de aandacht voor enerzijds onderzoeksmethodes en literatuurstudie en anderzijds het uiteenzetten van een gedegen onderzoeksopzet.
  - Het verstevigen van het communicatieperspectief dat gehanteerd wordt.
- Meer aandacht besteden aan de redactionele vaardigheden van studenten.
- Meer aandacht besteden aan het uiteindelijke taalbeheersingsniveau van vreemde talen, en dan specifiek het Frans, bij afgestudeerden gezien de eisen van het werkveld en de regionale noden van de opleiding





# HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN

## Opleiding communicatiemanagement

### SAMENVATTING

#### Visitatierapport Communicatiemanagement

Op 19 en 20 maart 2013 werd de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement van de Hogeschool West-Vlaanderen te Kortrijk, in het kader van een onderwijsvisitatie op haar kwaliteit geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie opgelijst. Het beschreven programma betreft dan ook een weerslag van het academiejaar 2012–2013. Gezien het programma onderhevig kan zijn aan verandering, raadpleegt u best de website van de opleiding voor de actuele programma-inhoud.

#### Profilering

De professionele bacheloropleiding Communicatiemanagement bestaat reeds sinds 2004–2005 aan de Hogeschool West-Vlaanderen. Er worden 4 keuzetrajecten ingericht binnen 2 afstudeerrichtingen: Reclame en Sales binnen Commerciële Communicatie; PR-Events en Woordvoerder binnen Public Relations en Voorlichting. Sinds het academiejaar 2011–2012 wordt die laatste afstudeerrichting gradueel hervormd tot drie keuzetrajecten: Public Relations, Woordvoerder en Events en Projects. De opleiding telt dit academiejaar in totaal 246 inschrijvingen.

De opleiding Communicatiemanagement gaat uit van een visie die ze samenvatten in de slogan 'Doeners. Durvers. Drive.' De opleiding wil m.a.w. profielen afleveren die praktijkgericht zijn, met een nadruk op zelfgestuurdheid en initiatief. Studenten krijgen eerst een brede, algemene, theoretische basis. Daarna wordt er verdiept middels de verschillende keuzetrajecten. Alumni moeten bij het beëindigen van hun opleiding professioneel kunnen functioneren in de meest diverse specialiteiten van het communicatieveld, ongeacht de sector. Centraal in de visie van de opleiding is daarnaast de doelstelling om elke student de kans te geven om succesvol te worden binnen zijn/haar eigen talentdomeinen.

## **Programma**

In totaal kent de opleiding Communicatiemanagement 180 studiepunten. Het modeltraject bestaat daarbij uit drie jaren van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject biedt de Hogeschool West-Vlaanderen de mogelijkheid om de bachelor te volgen volgens een individueel, flexibel studietraject volgens de geijkte paden van de trajectbegeleiding.

Het eerste modeltrajectjaar (60 studiepunten) van de opleiding bestaat uit een gemeenschappelijke theoretische basis. In het tweede jaar en derde jaar wordt er van oefentaken geleidelijk naar praktijk- en werkveldtaken gegaan, met als sluitstuk de stage en de bachelorproef. Deze kaders binnen één van de twee afstudeerrichtingen (120 SP) en de daarbinnen bestaande keuzetrajecten die het tweede en derde jaar beslaan. In het algemeen kan gesteld worden dat de opleiding zich in een eerste fase focust op de verwerving van kennis in het Communicatiegebied, en in een tweede fase op de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden. Om de samenhang van het opleidingsprogramma te verzekeren, werkt de opleiding met competentietrajecten. De competentietrajecten werden ontworpen door eerst een werkveldtaak, dan een praktijktaak, vervolgens oefentaken en tenslotte studietaken te definiëren waarlangs het traject vormkrijgt. Deze evolutie moet de horizontale samenhang in het opleidingsprogramma verankeren, terwijl een integratie van verschillende competentietrajecten in praktijk- en werkveldtaken moet leiden tot een verticale samenhang in het opleidingsprogramma per geformuleerd leerresultaat.

## **Beoordeling en toetsing**

De manier van evalueren in de opleiding ligt in de praktijk in handen van de lectoren. Afhankelijk van het beoogde leerdoel van het leerresultaat

bepaalt de lector een gepaste evaluatievorm, in functie van een zo competentiegericht mogelijke toetsing. De opleiding hanteert enerzijds klassieke toetsvormen om cognitieve leerdoelen te evalueren. Anderzijds maakt de opleiding gebruik van nieuwere assessmentvormen om gedragsleerdoelen te toetsen. De opleiding gebruikt daarnaast zowel summatieve als formatieve toetsen. Elke module wordt afgesloten met een summatieve toets. Formatieve toetsen zijn er om de zelfreflectie, zelfverantwoordelijkheid en het actief leren van de studenten te stimuleren, wat vooral duidelijk wordt bij de bachelorproef en de stage. De opleiding maakt ook gebruik van een competentie assessment programma (CAP), dat een overzicht geeft van de gevarieerde toetsomgeving per leerresultaat. Het CAP maakt het toetsgebeuren voor studenten transparant en bijgevolg bespreekbaar. Het CAP maakt het ook mogelijk voor docenten om de kwaliteit van de evaluaties systematisch te bewaken.

### **Begeleiding en ondersteuning**

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus Kortrijk zijn in orde. De opleiding verwacht in de komende jaren overigens een verhuis naar een nieuwe campus te Kortrijk. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemanagement en de beoogde eindkwalificaties.

The Studios die op een korte afstand van de campus liggen en waar de studenten aan specifieke projecten kunnen werken creëren de mogelijkheid om in een alternatieve ruimte creatief bezig te zijn. De hogeschool biedt in hetzelfde complex overigens de mogelijkheid aan startende Communicatiebureaus om zich goedkoop te vestigen.

De instroombegeleiding is voornamelijk informatief van aard. Momenteel informeert de opleiding via vier infodagen, en via e-mail krijgen abiturienten van trajectcoördinatoren antwoorden op specifieke trajectgerichte vragen. De opleiding voorziet geen specifieke instapcursussen. Bij het begin van het academiejaar organiseert de opleiding onthaaldagen waar studenten wegwijs worden gemaakt in de praktische zaken waarmee zij geconfronteerd zullen worden. In de eerste lesweek zijn er ook PC-sessies om de studenten wegwijs te maken in de software die gebruikt wordt binnen de opleiding en een lunchmeeting met de mentoren. Er zijn verder tal van doorstroombegeleidingsopties. Als studenten studieproblemen ondervinden, kunnen zij beroep doen op de mentoren, de monitoraten en

de departementale studiebegeleiding. De mentoren zijn het eerste aanspreekpunt voor vragen inzake studieproblemen. De mentoren volgen de studievoortgang van de eerstejaarsstudenten op en motiveren hen tot het behalen van goede resultaten. Bij specifieke vragen verwijzen de mentoren door naar de opleidingsgebonden trajectbegeleider of naar medewerkers van de departementale diensten voor studiebegeleiding. Elke lector is daarnaast een coach voor zijn studenten. Lectoren zijn vlot bereikbaar voor studenten; deze laagdrempeligheid kenmerkt de studie- en studentenbegeleiding. Verder geeft de opleidingsgebonden trajectbegeleider studenten met studievertraging advies en begeleiding bij het opstellen van hun persoonlijk traject.

### **Slaagkansen en beroepsmogelijkheden**

Het studierendement van de opleiding Communicatiemanagement is gelijk aan het gemiddelde voor de Vlaamse opleidingen Communicatiemanagement. Ongeveer 60% van de studenten die starten aan de opleiding halen hun diploma. Van de afgestudeerden haalt de helft zijn diploma in 3 academiejaren.

De alumni zijn breed vertegenwoordigd in het werkveld. Afgestudeerden, zo blijkt ook uit de bevragingen die gebeuren door de opleiding, komen in diverse sectoren terecht, zoals communicatiebureaus, marketing, gezondheidszorg, financiën, toerisme, politiek, farmacie. Ze vervullen functies allerlei functies, o.a. Wordvoerder, PR-medewerker, Event Organisator, Sales and Marketing Manager, Online Marketeer,... In de maand oktober na afstuderen, is bijna de helft van de alumni aan de slag bij een werkgever; één derde studeert verder. Van degenen die verder studeren, studeert ongeveer 2/3 verder in het verlengde van de opleiding.

Het volledige rapport van de opleiding Communicatiemanagement staat op de website van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad: [www.vluhr.be/kwaliteitszorg](http://www.vluhr.be/kwaliteitszorg).

## ONDERWIJSVISITATIE COMMUNICATIEMANAGEMENT

Een onderzoek naar de kwaliteit van de professionele bachelor Communicatiemanagement van de Hogeschool West-Vlaanderen.

### Woord vooraf

Dit rapport behandelt de opleiding Communicatiemanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen. De visitatiecommissie bezocht deze opleiding op 19 en 20 maart 2013.

De visitatiecommissie beoordeelt de opleiding aan de hand van de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het VLUHR beoordelingskader. Dit kader is afgestemd op de accreditatievereisten zoals gehanteerd door de NVAO. Voor elke generieke kwaliteitswaarborg geeft de commissie een gewogen en gemotiveerd oordeel op een vierpuntenschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Bij de beoordeling van de generieke kwaliteitswaarborgen betekent het concept 'basiskwaliteit' dat de generieke kwaliteitswaarborg aanwezig is en de opleiding – of een opleidingsvariant – voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs mag worden verwacht van een bachelor- of masteropleiding in het hoger onderwijs. De score voldoende wijst er op dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en een acceptabel niveau vertoont voor de generieke kwaliteitswaarborg. Indien de opleiding goed scoort dan overstijgt ze systematisch de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg. Bij een score excellent steekt de opleiding ver uit boven de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg en geldt ze hierbij als een (inter)nationaal voorbeeld. De score onvoldoende getuigt dan weer dat de generieke kwaliteitswaarborg onvoldoende aanwezig is.

De oordelen worden zo goed mogelijk onderbouwd met feiten en analyses. De commissie tracht inzichtelijk te maken hoe zij tot haar oordeel is gekomen. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal. De oordelen en aanbevelingen hebben betrekking op de opleiding met alle daaronder ressorterende varianten, tenzij anders vermeld.

De commissie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding zoals zij die heeft vastgesteld op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft zich bij haar oordeel gebaseerd op het zelfevaluatie rapport en de informatie die voortkwam uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de lesgevers, de studenten, de alumni, het werkveld en de verantwoorde-

lijken op opleidingsniveau voor interne kwaliteitszorg, internationalisering en studiebegeleiding. De commissie heeft ook het studiemateriaal, de afstudeerwerken en de examenvragen ingekeken. Tevens is door de commissie een bezoek gebracht aan de opleidingsspecifieke faciliteiten, zoals o.a. de leslokalen, de bibliotheek en The Studios.

Naast het oordeel formuleert de visitatiecommissie in het rapport aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief. Op die manier wenst de commissie bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van de opleiding. De aanbevelingen zijn opgenomen bij de respectieve generieke kwaliteitswaarborgen. Aan het eind van het rapport is een overzicht opgenomen van verbeter suggesties.

### Situering van de opleiding

De opleiding Communicatiemanagement is in het academiejaar 2004–2005 ontstaan uit de opleiding Communicatiebeheer, die decretaal werd gesplitst in de opleidingen Communicatiemanagement en Journalistiek.

Het eerste jaar is voor alle studenten gemeenschappelijk en wordt 'de stam' geheten. Vanaf het tweede jaar volgt de student een keuzetraject. Er worden 4 keuzetrajecten ingericht binnen 2 afstudeerrichtingen: Reclame en Sales binnen Commerciële Communicatie; PR-Events en Woordvoerder binnen Public Relations en Voorlichting. Sinds het academiejaar 2011–2012 wordt die laatste afstudeerrichting gradueel hervormd tot drie keuzetrajecten: Public Relations, Woordvoerder, en Events en Projects. De opleiding telt dit academiejaar 246 inschrijvingen.

In totaal kent de opleiding Communicatiemanagement 180 studiepunten. Het modeltraject bestaat daarbij uit drie jaren van 60 studiepunten. Naast de mogelijkheid tot het volgen van een modeltraject biedt de Hogeschool West-Vlaanderen de mogelijkheid om de bachelor te volgen volgens een individueel, flexibel studietraject volgens de geijkte paden van de trajectbegeleiding. De opleiding wordt ingericht op de campus Kortrijk van Ho-west.

## Generieke kwaliteitswaarborg 1 - Beoogd eindniveau

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau als VOLDOENDE.

De opleiding Communicatiemanagement gaat momenteel door een transitie met onder andere een wissel van opleidingscoördinator en de opname van nieuwe docenten in het team. De commissie heeft daarbij kunnen vaststellen dat het opleidingsteam een ambitieus en lovenswaardig plan heeft uiteengezet om een nieuwe koers te varen. Tijdens de visitatie viel de commissie die collectieve 'drive' op om de opleiding te verbeteren en te professionaliseren. Volgens de commissie komt het er in dit stadium op aan om te focussen op een goede balans tussen praktijk gericht onderwijs, strategische inzichten ontwikkelen, en goede onderzoeklijnen te ontwikkelen. De bouw van een nieuwe campus, waarvan de opening gepland is in 2015, zou de opleiding overigens wel eens de "boost" kunnen geven die het verdient. Om haar plannen waar te maken is de commissie wel van mening dat er nog een paar cruciale zaken in de opleiding dienen te gebeuren. De intentie "een opleiding met een hoge dosis rock 'n roll" te willen zijn kan daarbij op dit moment de focus verslappen, de commissie wil de opleiding dan ook aanraden dit voornemen bij het uittekenen van een nieuwe basis voor het programma op de achtergrond te schuiven.

De opleiding Communicatiemanagement gaat uit van een visie die ze samenvatten in de slogan 'Doeners. Durvers. Drive.' De opleiding wil m.a.w. profielen afleveren die praktijkgericht zijn, met een nadruk op zelfgestuurdheid en initiatief. De visitatiecommissie heeft in de opleidingsvisie kunnen lezen dat de opleiding de studenten eerst een brede, algemene, theoretische basis wil bieden van actuele gedragswetenschappen en hun toepassingen binnen Communicatiemanagement. Daarnaast wilt de opleiding verdiepen, door vanaf het tweede jaar van de bacheloropleiding verschillende keuzetrajecten aan te bieden, namelijk Reclame, Sales, Public Relations, Woordvoerder, en Events en Projects, die kaderen binnen twee afstudeerrichtingen, resp. Commerciële communicatie en Public Relations. Ervaringsleren, werkveldgestuurde opdrachten en de betrokkenheid van studenten bij onderzoek en maatschappelijke dienstverlening moeten de kern van de opleiding zijn. Centraal in de visie van de opleiding is ook de doelstelling om op die manier elke student de kans te geven om succesvol te worden binnen zijn/haar eigen talentdomeinen. Deze focus op talentontwikkeling, moet studenten uiteindelijk in staat stellen zich te transformeren tot extraverte, taalvaardige en zelfkritische communicatoren die succesvol zijn in steeds veranderende, complexere maatschappelijke con-

texten, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Alumni moeten bij het beëindigen van hun opleiding professioneel kunnen functioneren in de meest diverse specialiteiten van het communicatieveld, ongeacht de sector. De commissie is van oordeel dat de opleiding zich met haar focus op talentontwikkeling en de mogelijkheid tot verdieping in één van de vier keuzegebieden van Communicatiemanagement zich duidelijk weet te profileren. Er is op die manier duidelijk een grotere focus op inhoudelijke verdieping dan op verbreding. De commissie heeft echter wel moeten vaststellen dat de visie niet geëxpliciteerd kon worden door alle stakeholders. Op zich is het volgens de commissie geen noodzakelijkheid dat studenten de formele visie kunnen reproduceren, maar ze moeten die wel herkennen en kunnen externaliseren. Ook het werkveld gaf geen blijk de opleidingsvisie volledig te kunnen vatten. De commissie vermoedt dat dit te maken heeft met recente verschuivingen in het team van opleidingsverantwoordelijken. Dit heeft de continuïteit van de manier waarop de opleidingsvisie wordt geïmplementeerd in het programma doorbroken. De commissie wil er wel op wijzen dat ze de shift in visie positief vindt. Het gaat haar meer om de manier waarop deze visie concreet wordt vertaald en begrepen door de studenten en het werkveld. Hoewel de commissie begrip heeft voor de moeilijke fase waaruit de opleiding komt, vraagt ze de opleiding onmiddellijk verhoogde aandacht voor de concrete communicatie van de visie naar alle stakeholders. De commissie ziet hieraan gekoppeld ook een gebrek aan concrete doelstellingen op middellange en lange termijn in de opleiding en de communicatie daarvan naar de stakeholders. Ze vraagt hiervoor dan ook aandacht van de opleidingsverantwoordelijken.

Wat betreft het competentieprofiel van de professioneel gerichte Communicatiemanagementopleiding aan de Hogeschool West-Vlaanderen, heeft de commissie gezien dat dit inhoudelijk overeenkomt met de domeinspecifieke leerresultaten zoals die werden gevalideerd op Vlaams niveau. Concreet, kan men stellen dat drie leerresultaten aangepast werden in functie van de profilering van de opleiding. Zo werd deelresultaat 1 geherformuleerd naar “Autonomoos een communicatieprobleem formuleren en daarrond bestaand onderzoeksmateriaal analyseren en gebruiken”, en 10 naar “Efficiënt functioneren als lid van een (internationaal) team en zicht hebben op de eigen rol binnen de organisatie en in een brede maatschappelijke context.” Leerresultaat 3 werd nader gedefinieerd als: het zelfstandig een geïntegreerd communicatieplan voor profit en social profit, private en overheidsorganisaties uitwerken en realiseren op basis van de bekomen onderzoeksresultaten. Dit omvat het benoemen en indelen van doelstellingen en doel-/publieksgroepen, het uitwerken van een strategie, het se-



lecteren en creatief implementeren van gepaste communicatiemiddelen, maar ook de impact ervan kunnen evalueren. Aan de domeinspecifieke leerresultaten werden uiteindelijk twee opleidingsspecifieke leerresultaten toegevoegd in functie van de keuzetrajecten. Voor het traject Events & Projects gaat het om:

- De beginnende event- en projectverantwoordelijke ontwikkelt en plant concepten voor events en projecten met het oog op het beïnvloeden van kennis, emotie en/of actie conform het beoogde communicatiedoel van de opdrachtgever.
- De beginnende event- en project-verantwoordelijke voert de geplande evenementen en projecten uit en evalueert ze.

Voor traject Public Relations om:

- De beginnende PR-verantwoordelijke bedenkt en plant PR-strategieën en PR-beleid met het oog op het beïnvloeden van wederzijds begrip, imago en relaties conform het beoogde communicatiedoel van de organisatie.
- De beginnende PR-verantwoordelijke voert PR-strategieën en PR-beleid uit en evalueert deze.

Het traject Reclame kent deze specifieke leerresultaten:

- De beginnende reclameverantwoordelijke verzamelt data en integreert deze in creatieve concepten met het oog op het beïnvloeden van kennis, emotie en gedrag, conform het beoogde communicatiedoel van de opdrachtgever.
- De beginnende reclameverantwoordelijke voert reclameconcepten uit en evalueert ze.

En het keuzetraject Sales de volgende:

- De beginnende salesverantwoordelijke ontwikkelt en plant een duurzaam verkoopbeleid aansluitend op de gekozen marketingstrategie.
- De beginnende salesverantwoordelijke voert een duurzaam verkoopbeleid en evalueert het.

Het keuzetraject Woordvoerder heeft uiteindelijk nog deze bijkomende leerresultaten:

- De beginnende woordvoerder ontwikkelt en plant efficiënte en effectieve persstrategieën met het oog op info- en imagovorming conform het beoogde communicatiedoel van de opdrachtgever.
- De beginnende woordvoerder voert een persstrategie uit en evalueert ze.

De commissie heeft gezien dat de opleiding de leerresultaten tevens heeft vertaald in deelcompetenties, om het cognitief leerdoel en de praktijkgeoriënteerde implicaties van het leerresultaat duidelijk te maken voor de studenten en belanghebbenden. De breed geformuleerde algemene eindkwalificaties van het competentieprofiel en de verdiepende eindkwalificaties die gepaard gaan met de keuzetrajecten worden door zowel studenten, alumni als het werkveld ondersteund. De profilering van deze communicatieopleiding is volgens de commissie dan ook één die strookt met de vraag van het werkveld. Dat werd tevens bevestigd door alumni en het werkveld tijdens de visitatiegesprekken. De focus op de individuele talentontwikkeling in de opleidingsvisie kan daarnaast een pluspunt vormen in het kader van de professionele gerichtheid volgens de commissie.

De commissie heeft verder vastgesteld dat de opleiding haar competentieprofiel ook actief heeft vergeleken met het 'Domeinsspecifiek leerresultatenkader', dat werd vastgelegd door VLUHR en gevalideerd door NVAO, in het ZER. Verder heeft ze kunnen horen dat de opleiding het DLR, dat in 2012 werd gevalideerd, in de toekomst wil implementeren als competentieprofiel voor de opleiding, mits het aanbrengen van profilering, om de afstemming met het werkveld verder te stroomlijnen. In het verleden heeft de opleiding reeds haar competentieprofiel afgetoetst bij het werkveld. Bij dit proces betrok het opleidingsteam de stakeholders uit het werkveld (o.a. gesprekken en interviews met professionals uit het bedrijfsleven, inclusief evaluaties van stages door externe stagementoren). De verdere afstemming van het competentieprofiel met het beroepenveld en vakgebied gebeurde door de opleiding via gesprekken en interviews met professionals uit het bedrijfsleven, inclusief evaluaties van stages door externe stagementoren. De commissie wil het invoeren van het DLR als raamwerk voor het competentieprofiel voor de opleiding aanmoedigen, maar ze vraagt zich wel af hoe de opleiding deze vertaling concreet ziet. Uit het ZER en de verdere gesprekken is het de commissie immers niet duidelijk geworden op welke manier de opleiding het DLR wil implementeren. De commissie ziet hier ook een link met een duidelijk gebrek aan een opleidingsvisie die door alle stakeholders kan gereproduceerd worden (*cfr. supra*). De commissie is van oordeel dat binnen de opleiding over het algemeen een gebrek aan kritische zelfreflectie bestaat op dit moment, wat veel onduidelijkheden met zich meebrengt omtrent de ideeën die geopperd worden binnen het opleidingsteam. De commissie heeft gezien dat er veel nieuwe en frisse ideeën in de opleiding bestaan, maar dat een gestroomlijnde manier van evaluatie en implementatie daarvan op dit moment nog ontbreekt.

De commissie kan m.a.w. besluiten dat de beoogde eindkwalificaties van de professioneel gerichte bacheloropleiding Communicatiemanagement wat betreft niveau en oriëntatie passen binnen het Vlaamse en Europese kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. De commissie is van mening dat er wel nog werk moet gemaakt worden van een concrete internationale benchmarking van de eindkwalificaties. Er gebeurt immers geen systematische vergelijking van het competentieprofiel met internationale, gelijkaardige opleidingen of beroepsverenigingen. De commissie wil dan ook aandringen op een systematische, formele internationale benchmarking met vergelijkbare internationale opleidingen en beroepsverenigingen. Op deze manier kan de opleiding beter garanderen dat ze beantwoordt aan de internationale verwachtingen.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeteringsuggesties van de vorige visitatiecommissie, wat betreft de huidige Generieke kwaliteitswaarborg 1.

## **Generieke kwaliteitswaarborg 2 - Onderwijsproces**

De commissie beoordeelt het onderwijsproces als ONVOLDOENDE.

De inhoud en de vormgeving van het programma stelt de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie heeft hierbij kunnen vaststellen dat de opleiding tracht de profilering die ze vooropstelt in haar doelstellingen te realiseren door zowel op de verschillende deelgebieden en rollen van Communicatiemanagement in te zetten als op de verschillende specialisaties in de vorm van keuzetrajecten. Het feit dat de visie op dit moment niet eenduidig is, laat hoe dan ook haar sporen na in het programma (*cfr. infra*). Er is wel een duidelijke professionele gerichtheid aanwezig in het programma, die via oefentaken en projecten een summum kent in de stage. Om de integratie van kennis en praktijk over de verschillende deeldomeinen heen mogelijk te maken, heeft de opleiding het programma opgebouwd aan de hand van competentietrajecten (*cfr. infra*). Omwille van een duidelijker marktprofilering en op vraag van de studenten heeft de opleiding sinds het academiejaar 2011–2012 een gefaseerde herwerking van de afstudeerrichting Public Relations en Voorlichting uitgevoerd, die op het einde van 2012–2013 volledig zal zijn

geïmplementeerd. Daarin worden nu drie keuzetrajecten aangeboden: Public Relations, Woordvoerder, en Events en Projects. De herwerking is gebaseerd op feedback van stagementoren, input van een panel van werkveldeskundigen in de evenementenwereld en studentenfeedback.

Het opleidingsprogramma kent in concreto een modulaire opbouw. Afgezien van de stage (24 SP, met inbegrip van de internationale studiereis) omvatten de modules in het programma 3, 6 of 9 SP. De meeste modules zijn onderverdeeld in partims van 1, 2 of (gewoonlijk) 3 SP. De visie op talentontwikkeling van de opleiding wordt vertaald in de afstudeerrichtingen en keuzetrajecten, waarbij de student keuzes maakt bij 4 dan wel 5 modules (met inbegrip van bachelorproef en stage), die 39 tot 48 SP omvatten. Ook binnen het eerste modeltrajectjaar, heeft de student twee keuzemodules van in totaal 6 SP. De opleiding biedt in totaal twee afstudeerrichtingen aan, namelijk Commerciële Communicatie (CC), met de twee keuzetrajecten Reclame en Sales, en Public Relations (PR) en Voorlichting, met de twee keuzetrajecten Events en Projects, Public Relations en Woordvoerder. Het eerste modeltrajectjaar (60 studiepunten) van de opleiding bestaat uit een gemeenschappelijke theoretische basis. In het tweede jaar en derde jaar wordt er van oefentaken geleidelijk naar praktijk- en werkveldtaken gegaan, met als sluitstuk de stage en de bachelorproef. Deze kaders binnen één van de twee afstudeerrichtingen (120 SP) en de daarbinnen bestaande keuzetrajecten die het tweede en derde jaar beslaan.

De opleiding heeft als leidraad bij het vertalen van het competentieprofiel naar een modulair, competentiegericht opleidingsprogramma competentietrajecten per leerresultaat gebruikt. De competentietrajecten werden ontworpen door eerst een werkveldtaak, dan een praktijktaak, vervolgens oefentaken en tenslotte studietaken te definiëren waarlangs het traject optimaal vorm moet krijgen. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op die wijze een horizontale samenhang in het opleidingsprogramma tracht te verankeren, terwijl een integratie van verschillende competentietrajecten in praktijk- en werkveldtaken moet leiden tot een verticale samenhang in het opleidingsprogramma per leerresultaat. De opleiding maakt zich daarbij sterk dat de opbouw zodanig is dat aan het einde van de opleiding studenten hun beginnend professioneel niveau kunnen aantonen in de modules Vaktechniek III/ Businessmodule, bachelorproef en stage. In het algemeen kan gesteld worden dat de opleiding zich in een eerste fase focust op de verwerving van kennis in het Communicatiegebied, en in een tweede fase op de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden.

De studenten ontwikkelen kennis binnen de cognitiemodules, waarin studie- en oefentaken zijn opgenomen. Bepaalde modules, zoals Communicatietheorie en Studie van de Communicatie bevatten uitsluitend studietaken. Deze zijn theoretisch van aard. Oefentaken peilen daarnaast vooral naar de kennis van de leerstof en bereiden de student door toepassing van kennis en inzichten voor op het uitvoeren van praktijk- en werkveldtaken. Voorbeelden hiervan zijn de partims Skills Development en Communicatieoefeningen Engels/Frans I en II.

Het ontwikkelen van vaardigheden die het beroepsmatig functioneren ondersteunen (gedragsopbouw) gebeurt in de praktijkmodules via praktijk- en werkveldtaken, die vertrekken van niet-vertrouwde, complexe en gespecialiseerde problemen in een multidisciplinaire context die de student autonoom oplost. Een voorbeeld hiervan is de module Intensive Week & Project, waarin de studenten in samenwerking met het werkveld een crossmediale communicatiecampagne bedenken en presenteren in een vreemde taal.

De opleiding wil taal verder verankeren doorheen het hele programma, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Naast het stelselmatig communicatiegebiedgericht aanleren van de talen Frans en Engels, wil de opleiding tevens taalvaardigheden aanleren. Ze doet dit o.a. door in de module Communicatievaardigheden in semester 2, en meer specifiek in de partims Taaltraining Nederlands en Schrijven van teksten (beide 2 SP) te werken aan algemene mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid in de brede zin van het woord. Tijdens de semesters 3, 4 en 5 worden de schrijf- en presentatieopdrachten voor elk keuzetraject vakspecifieker. In het zesde semester presenteren de studenten hun stageverslag en hun bachelorproef mondeling. Deze worden aan de hand van een checklist van gedragsindicatoren beoordeeld die onder andere toetsen op taalgedrag. Hoewel de commissie de hogeschoolbrede en opleidingsvisie op taalverwerving apprecieert, is ze van mening dat er in het programma meer aandacht kan geschonken worden aan het toepassen van presentatievaardigheden doorheen de opleidingsonderdelen en modules. Het trainen van de vaardigheden hierrond moet immers ook verder worden doorgetrokken naar andere talen. De commissie betreurt daarnaast dat er in het laatste modeltrajectjaar van 60 SP geen module Frans meer wordt voorzien, dit terwijl ze de nood voor kennis van het Frans duidelijk heeft kunnen horen in de gesprekken met het werkveld en de alumni. Over het algemeen wordt gesteld dat de beheersing van het Frans bij alumni ondermaats is, ondanks het belang van de taal in de directe regio van de hogeschool. De commissie wil dan ook

extra aandacht voor de beheersing van het Frans in het laatste jaar van de bacheloropleiding, net voor de instap in het werkveld.

De begeleiding die voorzien wordt bij de bachelorproef / het eindwerk is niet aan de maat; dit ondanks de verbetermaatregelen die Howest hier reeds heeft trachten aan te brengen. Sinds het academiejaar 2012–2013 worden studenten vanaf het vijfde (i.p.v. het zesde) semester begeleid door een vaste begeleider. De begeleiding wordt verder vormgegeven door de organisatie van infosessies (met o.a. het handboek van Leen Pollefliet, Schrijven: van verslag tot eindwerk) en het verdelen van de Handleiding Bachelorproef, die onder andere de evaluatiecriteria van de bachelorproef bevat. De commissie is van oordeel dat de intervisie door de begeleider te studentgestuurd gebeurt. Hoewel de opleiding wel wil inzetten op verzelfstandiging doorheen het leerproces, en dit op zich een positief element is, moet er toch een vinger aan de pols gehouden worden gedurende het proces dat de studenten doorlopen. De commissie heeft in de door haar doorgenomen eindwerken duidelijk kunnen zien dat er verschillende elementen ontbraken in verscheidene bachelorproeven, die nochtans noodzakelijk zijn om van een goed eindwerk te kunnen spreken waarin zowel theorie als praktijk samenkomen in een door de afstudeerrichting bepaald onderwerp (cfr. GKW 3). De commissie is van oordeel dat deze ongelijke kwaliteit kan verbeterd worden door een sterkere begeleiding en systematische intervisie door begeleiders. Positief is dat de opleiding voor de bachelorproeven steeds uitgaat van een casegerichte aanpak. In samenwerking met het werkveld en inspeliend op concrete vragen, krijgen bachelorproeven op die manier vaak inhoudelijk vorm. Dit biedt de student een goede mogelijkheid om een eerste stap naar een praktijkgerichte reflectie in de realiteit om te zetten. Het werken op een reële case is tevens motiverend voor studenten. De commissie heeft uiteindelijk nog kunnen vaststellen dat het opzetten van nieuwe onderzoekslijnen in de opleiding ertoe geleid heeft dat de bachelorproeven inhoudelijk focussen op deze topics.

Ook de stage wil de opleiding inhoudelijk sturen door het uitbouwen van de nieuwe onderzoekslijnen 'Nieuwe media' en 'Interne communicatie als drijver van het imago'. De opleiding voorziet in aanloop van de lange stage in het zesde semester, in semester drie, vier en vijf korte observatiestages. Deze kaderen in de modules Vaktechniek I, II en III (semesters 3, resp. 4 en 5 in alle keuzetrajecten) waar de student leert werken in het werkveld, hetzij door observatiestages (werkveldverkenningen), hetzij door mee te werken in een project dat wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met

het werkveld, zoals bij Intensive week & project en de Businessmodule. In het zesde semester hebben de studenten dan 12 weken stage en een internationale studiereis van 1 week. Stage en studiereis sluiten, net als de bachelorproef, aan bij het gevolgde keuzetraject. Bij de selectie van stageplaatsen houdt de opleiding er rekening mee dat aan de student een dergelijke context geboden wordt. In overleg met zijn stagecoördinator van de opleiding kiest de student zelf een stageplaats en brengt de contracten in orde. De stagecoördinator waakt over de stage-inhoud en over de kwaliteit van de stageplaats, die de student voldoende mogelijkheden moet bieden om in professionele zin te groeien en dit proces zelf te sturen. Tijdens de stage houdt de student wekelijks per e-mail contact met de stagecoördinator en stuurt telkens een logboek mee. De stagecoördinator bezoekt de stageplaats minstens één keer gedurende de stageperiode. De stagemontor op de stageplaats beoordeelt de student tussentijds en op het einde van de stage via een gestandaardiseerd evaluatieformulier, en deelt zijn bemerkingen in een gesprek mee aan de student en de stagecoördinator. De stagecoördinator maakt van dit gesprek een verslag. Na afloop van de stage schrijft de student een verslag over de stageplaats en de uitgevoerde taken, over het eigen functioneren en ontwikkeling en de mate waarin hij/zij de vereiste leerresultaten heeft behaald.

De commissie heeft moeten vaststellen dat de relatie tussen de verschillende onderdelen van het programma en de beoogde eindkwalificaties in de realiteit erg vaag zijn. De verschillende onderdelen met betrekking tot kennis en praktijk zijn er wel, maar hoe deze moeten gelinkt worden aan de te behalen eindkwalificaties is de commissie onduidelijk gebleven. Hoewel de opleiding in de ECTS-fiches ingaat op de verwerving van eindkwalificaties, ontbreekt een duidelijk instrument dat de integratie van het behalen van de eindkwalificaties doorheen het curriculum duidelijk maakt. Het is volgens de commissie dan ook onduidelijk voor studenten wat de samenhang tussen de verschillende opleidingsmodules is.

De algemene structuur en opbouw van het programma wordt wel degelijk getekend door volgtijdelijkheid, maar de verticale samenhang middels leerlijnen staat niet op punt. De integratie van de verschillende vakken en hun inhoud in het curriculum is daarvoor volgens de commissie niet goed genoeg, ondanks de uitgetekende competentietrajecten die de horizontale samenhang moeten verzekeren. Bij sommige opleidingsonderdelen heeft ze ook moeten vaststellen dat een relevante inhoudelijke link met het vakgebied Communicatie ontbreekt. Dit is meer bepaald het geval voor verschillende kennisgerichte opleidingsonderdelen in de eer-

ste opleidingsfase. Hoewel uit de gesprekken bleek dat deze oriëntatie wel vooropstaat, is uit het studiemateriaal gebleken dat deze kadering vaak ontbreekt. De commissie moet verder opmerken dat het programma wordt getekend door een gebrek aan inhoudelijke diepgang. De opleiding behelst wel alle aspecten van Communicatiemanagement, maar vaak blijft dit beperkt tot een duiding. Wat betreft de vaardighedenontwikkeling is er ook nog een hiaat in het programma volgens de commissie. Zo verdienen de moderne analysetechnieken nog meer aandacht in het programma. Specifiek de Cursus Creatief denken voldoet verder niet aan de verwachtingen. De vlag dekt de lading niet, de commissie wil de opleiding dan ook vragen de inhoud van deze module te hertekenen.

De commissie apprecieert wel projecten in het curriculum zoals de Talent Factory en the Studios, die duidelijk inspirerend werken voor studenten. De praktische opleiding video/geluid is ook een manier om de studenten 'outside the box' te laten denken. De commissie heeft haar mening hierover ook bevestigd gezien in de gesprekken. De samenwerking met andere opleidingen binnen Howest is hierbij een extra troef.

De internationale dimensie wordt in het programma verzekerd door enerzijds studentenmobiliteit (cfr. GKW 3) en anderzijds diverse in het programma geïntegreerde internationaliseringsactiviteiten. Sinds 2007 biedt de opleiding daarnaast een Engelstalig programma aan in samenwerking met de opleiding Journalistiek: het internationale semester "Multimedia & Communication Management" (42 SP), dat openstaat voor internationale deelnemers. Het opleidingsprogramma zelf besteedt op diverse manieren aandacht aan de internationale dimensie. Vanaf semester 3 kunnen de studenten intekenen voor de diverse kortlopende internationale initiatieven die de opleiding met haar partners en binnen haar netwerken ontwikkelt. Daardoor krijgen de studenten ruime kansen om gedurende één of twee weken intensief samen te werken rond een interdisciplinair thema met studenten/lectoren uit verschillende landen of van over de taalgrens. Studenten worden gestimuleerd om in het vijfde semester deel te nemen aan het internationale Erasmus-uitwisselingsprogramma. In het zesde semester hebben de studenten 12 weken stage en een internationale studiereis van 1 week. Jaarlijks stuurt de opleiding ongeveer 50 studenten uit voor een semester studie bij één van haar Europese partnerscholen. Verder voorziet de opleiding studiereizen tijdens semester 6, zoals Inspiring New York (gekoppeld aan de stage) en de taal- en cultuurreis China from Within (niet programmagebonden). De opleiding participeert verder in een aantal internationale initiatieven binnen het onderwijsprogramma. Een



voorbeeld is het nieuwe Intensive Programme Ecommotive (samen met CEU Cardenal Herrera, Valencia, Spanje), dat alternatieve energiebronnen voor auto's uitwerkt, wat een ander communicatieconcept vereist dan voor de traditionele industrie. Andere vormen van internationale samenwerking zijn de wedstrijd Clash of Talents, dat is geïntegreerd in het partim Opbouw van de reclamecampagne, semester 5. De studenten van het keuzetraject Reclame werken hierbij samen met Franstalige studenten die een creatieve opleiding volgen aan de partnerschool HELHA (Mons, Arts appliqués: Publicité). Aan de hand van een reële briefing bundelen ze hun krachten om een campagne op te starten. De commissie kan concluderen dat de internationale dimensie in het programma daarmee goed is uitgewerkt. Ze heeft ook kunnen vaststellen dat studenten en alumni tevreden waren over de internationale dimensie van het programma, alsook over de informatie en ondersteuning die de opleiding bood inzake internationalisering.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat er een gepaste variatie aan werkvormen aan bod komt in verschillende programmaonderdelen. Zo zijn er zowel klassieke ex cathedra colleges als werkcolleges, practica en casegestuurde opdrachten. Er wordt daarbij zowel ingezet op individuele werkmethodes als op groepswork. Doorheen de drie fases van de opleiding wordt de weerspiegeling van de reële werkomgeving in de werkvormen duidelijker doordat de praktijkgerichte en actieve werkvormen gradueel worden opgevoerd.

De commissie wil nog specifiek opmerken dat het cursusmateriaal dat wordt gehanteerd in de verschillende opleidingsonderdelen vormelijk niet steeds aan de maat is voor een bacheloropleiding. Voor verschillende opleidingsonderdelen zag de commissie syllabi die waren opgesteld uit verschillende secundaire bronnen, zonder enige omkadering. Ook liet de opmaak soms te wensen over. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de cursus Sociale Media die ondermaats scoort: er is geen structuur aanwezig, en er is geen enkele duiding voorzien, waardoor inhoudelijk de syllabus een mengmoes is van praktijken die bestaan en een paar leuke acties. Hoewel de opleiding aangeeft de omkadering mondeling te voorzien tijdens de colleges en schriftelijk via het digitale leerplatform en de studiefiches, is de commissie van mening dat er een expliciete okadering van secundaire bronnen in het lesmateriaal dient te gebeuren. Dit in functie van de duidelijkheid en de volledigheid van het lesmateriaal voor de student. De commissie wil de opleiding dan ook vragen systematisch het cursusmateriaal te screenen en hiervoor criteria voorop te stellen. Ook naar actuele

relevantie voldoen de gehanteerde handboeken binnen de verschillende modules niet steeds. De commissie wil de opleiding dan ook vragen hier onderling af te stemmen om de kwaliteit en de actualiteit van het cursusmateriaal verder te kunnen verzekeren.

Momenteel is het zo dat het team dat de opleiding vorm geeft, bestaat uit 23 personeelsleden. Daarvan behoren er 11 tot het kernteam, terwijl 12 lectoren uit andere opleidingsteams dit kernteam aanvullen. Bijkomend worden 5 gastprofessoren ingeschakeld die specifieke werkveldkennis en praktijkervaring binnen brengen in de opleiding (0,1 VTE). In totaal zijn 10,8 VTE actief binnen de opleiding. Het opleidingsteam heeft overigens een evenwichtige leeftijdsbalans. Met 246 studenten in de opleiding betekent dit een verhouding studenten ten opzichte van het onderwijzend personeel van 24 studenten per VTE. De commissie heeft vastgesteld dat de algemene kwaliteit van het onderwijzend personeel om in alle noden van het programma te voldoen omhoog moet. De vraag om deze stijging aan kwaliteit van de commissie gaat gepaard met een vraag om een kwantitatieve verhoging van het personeel binnen in het programma te voorzien. De commissie wil de opleiding dan ook vragen om in kaart te brengen welke expertise ze momenteel in huis heeft en om deze aan te vullen met extra vast personeel, dit om de expertise te kunnen verankeren in het programma, en een groter aantal gastdocenten om verder te voldoen in de noden van alle keuzetrajecten. Het is de commissie ook opgevallen dat docenten uit het kernteam nu worden belast met een extreme veelheid aan beleids- en ondersteunende taken, waardoor vaak de inhoudelijke focus op het vak Communicatiemanagement en de implementatie daarvan in het gedrang komt. De commissie heeft verder opgemerkt dat de uitvoering van de visie werd bemoeilijkt omwille van recente wissels in het opleidingsteam. Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie begrepen, dat dit de inhoudelijke continuïteit van de opleiding wat heeft verstoord. De commissie wil daarbij echter opmerken dat het huidige opleidingsteam, onder een nieuwe opleidingscoördinator, gekenmerkt wordt door een enthousiasme om het programma verder te stroomlijnen en de vertaling van de opleidingsdoelstellingen daarin accuraat te maken. Er leeft dan ook een duidelijke intentieverklaring, maar deze zal nog verder moeten vorm krijgen. Dit zal nu in de komende jaren moeten. De commissie heeft vertrouwen in het team en wil haar intenties verder aanmoedigen. Tijdens de visitatiegesprekken en in het ZER, gaf de opleiding blijk van een open houding.

Het professionaliseringsbeleid is aan de maat volgens de commissie wat betreft de pedagogische bijscholing van de docenten. Er zijn duidelijk mo-

gelijkheden tot professionalisering aanwezig voor de docenten van het vaste opleidingsteam. De commissie is wel van oordeel dat de kennisdeling binnen de opleiding nog moet gesystematiseerd worden. Docenten krijgen volop de mogelijkheid om internationale ervaringen op te doen, zo heeft de commissie kunnen zien. Jaarlijks nemen lectoren van de opleiding deel aan de conferenties van de twee internationale partnernetwerken (i.e. Businet en Edcom [European Institute for Commercial Communications Education]), die zowel een forum vormen voor professionalisering en netwerking als voor het uitwerken van mobiliteitsprojecten. Verder geven lectoren les via Erasmus bij diverse partnerinstellingen. Op die manier leert de opleiding ook de partners beter kennen en kunnen de studentenuitwisselingen goed voorbereid worden. Projecten en studiereizen vormen voor de lectoren ook een ideale manier om via internationale contacten met het werkveld op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen het vakgebied.

De voorzieningen waarvan de opleiding gebruik maakt op de campus zijn in orde. De gehele campus is aan vernieuwing toe; de opleiding verwacht in de komende jaren een verhuis naar een nieuwe campus. Ook de aanwezige literatuurcollectie rondom het vakgebied Communicatie in de mediatheek is in overeenstemming met de inhoud van het programma Communicatiemangement en de beoogde eindkwalificaties. Deze bestaat uit een hard copy-collectie aan relevante naslagwerken en tijdschriften in het vakgebied Communicatie en de daarbuiten gelegen relevante vakgebieden, alsook uit een uitgebreide verzameling aan online catalogi en (full-text) databanken. De commissie heeft vastgesteld dat er een informatiesessie wordt voorzien voor studenten omtrent het raadplegen en efficiënt opzoeken van digitale bronnen. The Studios die op een korte afstand van de campus liggen en waar de studenten aan specifieke projecten kunnen werken, heeft de commissie tijdens het visitatiebezoek kunnen zien. De studio's creëren de mogelijkheid om in een alternatieve ruimte creatief bezig te zijn. De hogeschool biedt in hetzelfde complex overigens de mogelijkheid aan startende Communicatiebureaus om zich goedkoop te vestigen. De commissie beschouwt dit als een uitstekend initiatief en moedigt verdere uitbreiding hiervan aan.

De commissie heeft gezien dat de instroom van de opleiding zich voornamelijk laat kenmerken door generatiestudenten met een ASO- of TSO-profiel. De opleiding vereist geen specifieke voorkennis. Elk opleidingsonderdeel uit het eerste semester vertrekt van de eindtermen van het secundair onderwijs. Toch verdient de instroombegeleiding meer aandacht volgens

de commissie. Het is wel duidelijk dat de opleiding potentiële studenten informeert over de visie en profilering van de opleiding en de daarbij gepaard gaande profielen die in deze opleiding thuishoren, maar de actieve instroombegeleiding heeft nog heel wat potentie voor verdere verbetering. Momenteel informeert de opleiding via vier infodagen, via e-mail krijgen abiturienten van trajectcoördinatoren antwoorden op specifieke trajectgerichte vragen. De opleiding voorziet derhalve geen specifieke instapcursussen. Bij het begin van het academiejaar organiseert de opleiding onthaaldagen waar studenten wegwijs worden gemaakt in de praktische zaken waarmee zij geconfronteerd zullen worden. In de eerste lesweek zijn er ook PC-sessies om de studenten wegwijs te maken in de software die gebruikt wordt binnen de opleiding en een lunchmeeting met de mentoren.

De opleiding wordt daarnaast gekenmerkt door een voldoende doorstroombegeleiding tijdens de verdere opleiding. Zo zijn er tal van begeleidingsopties voor zowel studenten met een modeltraject als voor studenten met een individueel, flexibel traject. Als studenten studieproblemen ondervinden, kunnen zij beroep doen op de monitoraten, de mentoren en de departementale studiebegeleiding. Het mentoraat bestaat uit een selectie van lectoren die lesgeven aan het eerste jaar. Via persoonlijk contact, o.a. bij de start van het academiejaar, in de loop van oktober-november (voor de eerste examenperiode) en in februari (na de eerste examenperiode) geven ze passend advies aan de studenten i.v.m. de aanpak van hun studies. De mentoren zijn het eerste aanspreekpunt voor vragen inzake studieproblemen. De mentoren volgen de studievoortgang van de eerstejaarsstudenten op en motiveren hen tot het behalen van goede resultaten. Bij specifieke vragen verwijzen de mentoren door naar de opleidingsgebonden trajectbegeleider of naar medewerkers van de departementale diensten voor studiebegeleiding. Elke lector is daarnaast een coach voor zijn studenten. De commissie heeft opgemerkt dat lectoren vlot bereikbaar zijn voor studenten, hetzij in de wandelgangen, per e-mail of telefoon. Deze laagdrempeligheid is een positief punt in de studie- en studentenbegeleiding. De opleidingsgebonden trajectbegeleider geeft o.a. zij-instromers en studenten met studievertraging advies en begeleiding bij het opstellen van hun persoonlijk traject, met een realistische kijk op wat de student aankan wat betreft studielast. Aan studiestakers wordt gevraagd om een enquête in te vullen, waarbij gepeild wordt naar de redenen van hun 'drop out'. Uit bevragingen is gebleken dat de belangrijkste redenen hiervoor verkeerde keuze van opleiding, werk gevonden, en onvoldoende motivatie/inzet zijn. De commissie heeft ook kunnen vaststellen dat de opleiding uitstroombegeleiding voorziet. Vanaf semester 4 maken studenten een LinkedIn pro-

fiel aan en wordt hen aangeleerd een digitale tool voor personal branding op te bouwen. De opleiding participeert daarnaast in de hogeschoolbrede Jobhappening (JH). Elke laatstejaarsstudent bezoekt deze beurs en heeft de kans om in te tekenen op speeddates bij bedrijven uit de sector met effectieve vacatures.

De commissie heeft kunnen zien dat de opleiding zich inzet om voortdurend te werken aan de interne kwaliteitszorg van de opleiding. Wat betreft de bijsturing van opleidingsprogramma's en innovatie, spelen alle stakeholders (studenten, alumni, werkveld, lectoren, diensten, bestuursorganen) hun rol. Studenten, alumni en het werkveld worden verder ook betrokken bij de actieve evaluatie van de inhoud, opbouw en samenhang van het opleidingsprogramma. Mede op vraag van studenten en suggesties vanuit het werkveld heeft de opleiding de afgelopen jaren enkele wijzigingen in het onderwijsprogramma doorgevoerd, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Het ZER vormt een belangrijk evaluatieinstrument in het proces van kwaliteitszorg dat de opleiding hanteert. Toch vond de commissie dat uit het ZER niet voldoende kritische zelfreflectie van de opleidingsverantwoordelijken bleek. Tijdens het bezoek heeft de commissie echter een open en gedreven opleidingsteam gezien, dat sterk analytisch omging met de kwaliteit van de opleiding.

De commissie kan besluiten dat de opleiding nog structurele verbeteringen moet aanbrengen in haar onderwijsproces om verder te garanderen dat de beoogde eindkwalificaties bereikt worden door de studenten. Volgens de commissie is er reeds een voldoende opbouw en structuur in het programma aanwezig en zijn er voldoende garanties dat de opleidingsdoelstellingen adequaat vertaald worden in het programma. De inhoudelijke afstemming tussen de verschillende modules en de focus op Communicatiemanagement verdienen echter extra aandacht volgens de commissie. De kwantiteit van het personeel moet ook herzien worden in functie van de kwaliteit, en dan meer bepaald in functie van de noden van het programma.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met het merendeel van de aanbevelingen en verbeteringsuggesties van de vorige visitatiecommissie. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 2 zouden ressorteren, kan de commissie wel opmerken dat de kennisontwikkeling met betrekking tot het vakgebied communicatie, de integratie van onderzoeksmethodes in het programma en de aandacht voor actuele vakliteratuur

en literatuurstudie nog niet voldoende aanwezig zijn om van een sterke theoretische onderbouwing te kunnen spreken.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 - Gerealiseerde eindniveau**

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau als **VOLDOENDE**.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de manier van evalueren in de praktijk in handen van de lectoren ligt. Nu is het zo dat afhankelijk van het beoogde leerdoel van het leerresultaat de lector een gepaste evaluatievorm kiest, om de toetsing zo competentiegericht mogelijk te laten gebeuren. De gebruikte evaluatievormen staan daarbij in relatie tot de beoogde eindkwalificaties volgens de commissie. De opleiding hanteert enerzijds klassieke toetsvormen om cognitieve leerdoelen (kennis en inzichten) te evalueren. Anderzijds maakt de opleiding gebruik van nieuwere assessmentvormen om gedragsleerdoelen (het geïntegreerd toepassen van kennis, inzichten, vaardigheden en attitudes) te toetsen. De opleiding gebruikt daarnaast zowel summatieve als formatieve toetsen. Elke module wordt afgesloten met een summatieve toets. Formatieve toetsen zijn er om de zelfreflectie, zelfverantwoordelijkheid en het actief leren van de studenten te stimuleren, zoals bij de bachelorproef en de stage, of bij de module Engels III, waar de student formatief beoordeeld wordt op het gebruik van digitale tools bij zijn mondelinge presentatie over een topic uit zijn vakgebied. De commissie heeft verder kunnen vaststellen dat er binnen de opleiding een variatie aan competentiegerichte toetsvormen wordt gebruikt. Het competentie assessment programma (CAP) geeft een overzicht van de gevarieerde toetsomgeving per leerresultaat. Het CAP maakt het toetsgebeuren voor docenten en studenten transparant en bijgevolg bespreekbaar. Het CAP maakt het ook mogelijk voor docenten om de kwaliteit van de evaluaties systematisch te bewaken. Ondanks dat er een systeem schuilgaat achter de evaluatie van de studenten, ontbrak voor de commissie echter nog een duidelijke visie van de opleiding op toetsing en evaluatie. Ze vraagt de opleiding hierover dan ook te reflecteren en de visie op het evaluatiebeleid en de uitwerking daarvan formeel vast te leggen. Het huidige ontbreken hiervan hypothekeert immers de kwaliteit van de evaluaties aanzienlijk.

De opleidingslectoren implementeren verder sinds het academiejaar 2011-2012 evaluatievormen op basis van het nieuwe competentieprofiel. De commissie heeft vastgesteld dat dit stelselmatig in het programma ge-

beurt. De opleiding heeft ervoor gekozen om deze evaluaties in een eerste fase te doen middels de afsluitende toetsen, stage en bachelorproef, om deze verder stelselmatig in de andere opleidingsonderdelen in te voeren. In de opleidingsonderdelen Vaktechniek I/II/III, Intensive week & project en de Businessmodule is inmiddels een competentiegerichte evaluatie doorgevoerd, waar de opdrachten gekoppeld zijn aan de te behalen leerresultaten. De opleiding streeft ernaar in 2013–2014 in alle opleidingsonderdelen een dergelijke evaluatie te hebben doorgevoerd. Momenteel verifieert de opleiding of de leerresultaten en deelcompetenties gelijkmatig door het hele opleidingsprogramma worden getoetst. De evaluatie voor sommige opleidingsonderdelen gebeurt al vanaf het eerste jaar van de opleiding mede door externe beoordelaars, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de modules Vaktechniek II in de keuzetrajecten PR en Woordvoerder, en bij de partims Skills development, Locatiemanagement, Projectmanagement, Interviewtechnieken en media-training, Digitale audiomontage en –mixage, Opnametechniek en digitale videomontage en Scenarioschrijven.

De lectoren hebben regelmatig overleg met elkaar over de evaluaties en de gehanteerde criteria, en wisselen examenmateriaal en teksten van opdrachten met elkaar uit. De trajectcoördinatoren overleggen specifiek met elkaar in verband met de evaluatiecriteria van de stage en de bachelorproef, en stellen die voor aan het hele opleidingsteam. De commissie heeft vastgesteld dat de gebruikte evaluatievormen en -normen in relatie tot beoogde eindkwalificaties voldoende wordt bewaakt, het toetsingbeleid daarentegen verdient dringende aandacht. De summatief te beoordelen indicatoren worden besproken en vastgelegd in een checklist, die op voorhand bekend is bij de studenten. De trajectcoördinatoren zorgen er ook voor dat stagementoren en andere begeleiders uit het werkveld de evaluatiecriteria, de wijze van beoordelen en het belang van het betreffende opleidingsonderdeel kennen. Om de betrouwbaarheid van de beoordeling en toetsing verder te garanderen wordt elke afsluitende toets door ten minste twee assessoren gedaan, zo mogelijk met een verschillende achtergrond; waar mogelijk wordt ook het werkveld hierbij betrokken. Ieder jurylid onderbouwt zijn oordeel en heeft een gelijkwaardige stem bij het bepalen van de beoordeling, bijvoorbeeld bij deliberatie.

De opleiding spant zich in om naar alle actoren toe te communiceren over de te bereiken leerresultaten en daaraan gerelateerde deelcompetenties. Om de transparantie van de toetsing te garanderen gebruikt de opleiding drie instrumenten: de studiefiche die aangeeft welke evaluatievorm ge-

hanteerd wordt; de communicatie via de docent in de lessen; en de examenbank op Leho, waarin studenten geactualiseerde voorbeeldvragen terugvinden. Na afloop van de toetsing organiseert de lector een feedbacksessie waarop studenten inzage krijgen in hun evaluatie. In de participatiecommissie en in de semesteriële studentenenquête geven studenten aan tevreden te zijn over deze aanpak van feedback. Eventuele klachten en andere feedback over evaluaties bespreken de medewerker kwaliteitszorg van de opleiding en de opleidingscoördinator met de betrokken lectoren; zij zien erop toe dat in voorkomende gevallen problemen adequaat worden aangepakt. Zo zijn door feedback van de studenten de exameneisen voor het partim Opmametechniek en digitale videomontage aangepast aan de begrote studietijd. De commissie heeft tijdens het visitatiegesprek met de studenten gehoord dat ondanks het gevoerde beleid niet alle individuele docenten voldoende feedback verschaffen bij evaluaties. Soms worden zo enkel verbeterleutels verdeeld of is het niet mogelijk individuele feedback te krijgen. De commissie vraagt de opleiding dan ook hierop toe te zien. Het is de commissie tijdens de visitatiegesprekken ook duidelijk geworden dat de procedures ter betwisting van examenresultaten niet of onvoldoende bekend zijn bij studenten. De commissie vraagt dan ook aandacht hiervoor van de opleiding in haar communicatie rondom het toetsingsbeleid in de toekomst. De huidige acties, namelijk het afdrucken van beroepsmogelijkheden op de eindrapporten van studenten alsook informatiesessies van de dienst Onderwijs, blijken momenteel de kennis ervan immers niet te waarborgen. Het studierendement van de opleiding Communicatiemanagement is gelijk aan het gemiddelde voor de Vlaamse opleidingen Communicatiemanagement (80%). Het gendergebonden studierendement verschilt niet significant van de andere Vlaamse opleidingen Communicatiemanagement. Ongeveer 60% van de studenten die starten aan de opleiding halen hun diploma volgens het rapport van het DHO. Van de afgestudeerden haalt de helft zijn diploma in 3 jaar (30%). Dit percentage ligt lager dan het Vlaamse gemiddelde (35%), evenals het percentage studenten dat na vier jaar het diploma behaalt. Het onderwijrendement van de opleiding wordt jaarlijks in kaart gebracht en vergeleken met andere opleidingen in Howest. Verder wordt het onderwijrendement in team besproken op een systematisch teamoverleg. Het doel is de studeerbaarheid van het opleidingsprogramma en de kwaliteit van de studiebegeleiding te beoordelen en waar nodig bij te sturen.

De commissie heeft in aanloop naar het visitatiebezoek enkele bachelorproeven kunnen doornemen. De gerealiseerde kwaliteit van de afstudeerwerken was daarbij over het algemeen onvoldoende. De commissie



merkte in vele afstudeerwerken ook op dat er essentiële elementen voor dit praktijkgerichte onderzoekwerkstuk ontbraken. Zo was er niet steeds een duidelijke probleemstelling en daaraan gekoppelde vraagstelling aanwezig, was de methode van onderzoek niet steeds duidelijk aangegeven en/of uitgewerkt, ontbrak een accurate literatuurlijst en bronvermelding, en was de actualiteit van de secundaire bronnen niet verzekerd. De commissie is van oordeel dat de oorzaak hiervan ten dele ligt aan een gebrek aan begeleiding bij het eindwerk (cfr. GKW 2). De begeleiding bij de eindwerken is verder te vrijblijvend en er is maar weinig (theoretische) ondersteuning in het opzetten van een onderzoek door de studenten vanuit de opleiding. Daarnaast is de commissie opgevallen dat een koppeling tussen de organisatie- en communicatievraag en het formuleren van een helder advies op het gebied van communicatie ontbraken. De commissie vraagt de opleiding hierom dringende aandacht omdat deze elementen de onmiddellijke kwaliteit van de eindwerken bepalen. De eigenlijke beoordeling gebeurt door een jury samengesteld uit docenten, en aan de hand van een checklist met evaluatiecriteria. De criteria die voor de eindwerken zijn opgesteld worden echter niet consequent toegepast, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. De intervisie tussen de docenten uit de jury is volgens de commissie bovendien onvoldoende en te weinig kritisch met betrekking tot het niveau en de oriëntatie van het eindwerk als sluitstuk van een opleiding op bachelorniveau. Ook wat betreft de stage, heeft de commissie die bedenkingen bij de effectiviteit van de evaluatie in functie van de leerdoelen n.a.v. de intervisie die tussen de verschillende actoren bestaat. Zo is de mentor van de stage geen belangrijke speler in de eindevaluatie en maakt hij/zij geen deel uit van de eindjury. Net als hun bachelorproef, presenteren studenten hun stageverslag mondeling in het zesde semester. Ook deze wordt aan de hand van een checklist van gedragsindicatoren beoordeeld. Als evaluatiemiddel hanteert een jury die bestaat uit de stagebegeleider van de opleiding, 'peers' en studenten, een stage-assessment. Dit is een stageverslag dat de schriftelijke neerslag bevat van de student zijn/haar reflectie op zijn/haar stage-ervaringen. De beoordeling gebeurt zowel formatief middels een tussentijdse evaluatie door de stagebegeleider op basis van het stageverslag en een gesprek met de mentor, en summatief door de jury aan het einde van het leerproces. De formatieve benadering maakt het mogelijk voor studenten om nog bij te sturen aan de hand van de feedback.

De alumni zijn breed vertegenwoordigd in het werkveld, zo heeft de commissie kunnen vaststellen in het ZER en tijdens de gesprekken. Afgestudeerden, zo blijkt ook uit de bevragingen die gebeuren door de opleiding,

komen in diverse sectoren terecht, zoals communicatiebureaus, marketing, gezondheidszorg, financiën, toerisme, politiek, farmacie. Ze vervullen functies als Woordvoerder, PR-medewerker, Event Organisator, CSR and Public Affairs Officer, Sales and Marketing Manager, Online Marketeer, Senior Account Executive, Strategic Planner. De opleiding zelf gebruikt twee instrumenten om de tewerkstelling van alumni in kaart te brengen. Ten eerste is er de jaarlijkse uitstroomenquête met een responsratio van 55% van de afgestudeerden van de laatste drie jaren. Daaruit blijkt dat in de maand oktober, na afstuderen, 45% werkt, 23% werkzoekend is en 32% verder studeert. Van de werkenden is 79% uiterst tevreden en 17% eerder tevreden over hun huidige functie. De belangrijkste drijfveer om verder te studeren is het behalen van een Masterdiploma. Van degenen die verder studeren, studeert ongeveer 2/3 verder in het verlengde van de opleiding. In een poging om ook langer afgestudeerden te bevragen, heeft de commissie gezien dat de opleiding tevens gebruik maakt van sociale media. Zo werd een Facebook-enquête onder de alumni gehouden, die de opleiding sinds 2012–2013 als een tweede instrument gebruikt om de tewerkstelling en doorstroom naar vervolgopleidingen in kaart te brengen. 360 respondenten werden uitgenodigd om de enquête in te vullen; de uiteindelijke responsratio was 47%. De resultaten tonen dat 76% van de respondenten werkt, 17% nog studeert en 7% werkloos is. Hoe langer men is afgestudeerd, hoe kleiner ook de kans dat de respondent werkloos is. Van degenen die werken, heeft ongeveer 70% een functie binnen het werkveld van communicatie. De appreciatie over de bereikte eindkwalificaties van alumni en het werkveld is de commissie daarnaast duidelijk geworden uit de visitatiegesprekken en de resultaten van de alumni-enquêtes die de opleiding systematisch uitvoert. Uit de uitstroomenquête blijkt dat 86% van de net-afgestudeerden de opleiding zou aanbevelen aan nieuwe studenten. De net-afgestudeerden appreciëren de inhoudelijke deskundigheid van de lectoren (82% eerder of uiterst tevreden), de opbouw van het opleidingsprogramma (83% eerder of uiterst tevreden) en het actualiteitsgehalte van het opleidingsprogramma (89% eerder of uiterst tevreden). 92% van de net-afgestudeerden is eerder of uiterst tevreden over het aandeel van de stage in de opleiding, terwijl 89% eerder of uiterst tevreden is over de praktijkgerichtheid van de opleiding. Uit de eerder vermelde Facebook-enquête blijkt ook dat de opleiding een goede basis is om te starten in het werkveld (volgens 93% van de respondenten). In de uitstroomenquête is 83% eerder of uiterst tevreden over de eigen startbekwaamheid als beginnend beroepsbeoefenaar. In de visitatiegesprekken viel het de commissie op dat zowel alumni als werkveld groot belang hechten aan het aandeel persoonlijk empowerment dat de opleiding met zich meebrengt in haar

competentieverwerving. Specifiek wat betreft het eindniveau van de beheersing van het Frans heeft de commissie verzuchtingen kunnen horen bij de alumni en het werkveld. De commissie vraagt de opleiding dan ook meer aandacht te besteden aan de verwerving van het Frans in het programma (cfr. GKW 2).

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op het vlak van realisaties omtrent studentenmobiliteit beantwoordt aan de Europese verwachtingen. De opleiding past, zoals reeds aangegeven in GKW 2, de trapsgewijze hogeschoolbrede aanpak voor internationale mobiliteit actief toe. Via de Leho sites International Office en CM ad valvas, en de Go International sessies brengt de opleiding vanaf semester 1 het belang van internationalisering en de mogelijkheden hiertoe onder de aandacht van de studenten. Wat betreft specifiek internationale mobiliteit, kunnen studenten vanaf semester 3 intekenen voor de diverse kortlopende internationale initiatieven die de opleiding met haar partners en binnen haar netwerken ontwikkelt. Daardoor krijgen de studenten ruime kansen om gedurende één of twee weken intensief samen te werken rond een interdisciplinair thema met studenten/lectoren uit verschillende landen of van over de taalgrens. De commissie heeft tevens vastgesteld dat de opleiding reeds sinds 2000 jaarlijks minstens één Erasmus Intensive Programme heeft kunnen aanbieden aan de studenten. Studiereizen verzekeren de internationale mobiliteit voor bijna alle studenten tijdens semester 6, met het project Inspiring New York (gekoppeld aan de stage) en de taal- en cultuurreis China from Within (niet programmagebonden). Jaarlijks nemen ongeveer 50 studenten deel aan een studentenuitwisseling via het Erasmus mundus-programma; zo een 15% van de studenten gaat uiteindelijk op Erasmus. Ook de lectoren krijgen de mogelijkheid om internationale ervaringen op te doen. Jaarlijks nemen lectoren van de opleiding deel aan de conferenties van de twee internationale partnernetwerken (i.e. Businet en Edcom (European Institute for Commercial Communications Education)), die zowel een forum vormen voor professionalisering en netwerking als voor het uitwerken van mobiliteitsprojecten. Verder geven lectoren les via Erasmus bij diverse partnerinstellingen (cfr. GKW 2).

De commissie kan dus concluderen dat de opleiding beschikt over een impliciet systeem van toetsing maar dat het eigenlijke evaluatiebeleid en de –visie daarop nog niet formeel werd vastgelegd. Hierdoor ligt er een grote verantwoordelijkheid bij de individuele lector om het behalen van de eindkwalificaties te garanderen. Het toetsen wordt nog net inzichtelijk gemaakt door een duidelijke formulering van de evaluatiecriteria in

de ECTS-fiches en een doorgedreven communicatie naar de studenten. De afstudeer-werken verdienen volgens de commissie daarnaast nog aandacht in hun uitwerking en concept, in functie van hun relevantie en niveau. De toetsen en de beoordeling zijn verder wel transparant voor de alumni door de systematische feedback die er wordt voorzien voor de verschillende deel- en eindevaluaties. Gezien de tekorten in het formele evaluatiebeleid van de opleiding en de onvoldoende afstudeerwerken, moet de commissie concluderen dat het beoogde eindniveau niet gerealiseerd wordt door de opleiding. De opleiding kan op deze manier immers niet inzichtelijk en transparant toetsen, wat het peilen naar de eindkwalificaties onmogelijk maakt. Zoals eerder omschreven, is de commissie zich bewust dat de opleiding uit een moeilijke overgangperiode komt en heeft ze kunnen zien dat de nieuwe opleidingsvisie voet aan wal krijgt. Ze denkt daarom dat het noodzakelijk zal zijn om de opleiding na een verkorte periode van ongeveer 12 maanden terug te visiteren, om een duidelijk beeld te krijgen van hoe deze visie verder werd geïmplementeerd en de opleidingsresultaten worden verzekerd.

Ten slotte, heeft de commissie nog kunnen vaststellen dat de opleiding rekening heeft gehouden met de aanbevelingen en verbeteruggesties van de vorige visitatiecommissie. Hiertoe werd een overzicht toegevoegd aan het ZER. Wat betreft de aanbevelingen die voortaan onder de generieke kwaliteitswaarborg 3 zouden ressorteren, kan de commissie wel zeggen dat specifiek wat betreft de beoordeling van de projecten er nog steeds een vraag naar grotere transparantie van de studenten op te merken was in de gespreksgroepen. De commissie vraagt dan ook dit op te volgen.

## Integraal eindoordeel van de commissie

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beogd eindniveau	V
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces	O
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau	V

Vermits generieke kwaliteitswaarborg 1 als voldoende wordt beoordeeld, generieke kwaliteitswaarborg 2 als onvoldoende en generieke kwaliteitswaarborg 3 als voldoende, is het eindoordeel van de opleiding Communicatiemanagement, conform de beslisregels, **VOLDOENDE MET BEPERKTE GELDIGHEIDSDUUR**.

## Samenvatting van de aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief

### Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beogd eindniveau

- Verder concreet vertalen en communiceren van de visie op korte termijn om de herkenning ervan bij alle stakeholders te creëren.
- Formeel vastleggen en scherp stellen van een middellange en lange termijnvisie van de opleiding.
- Scherp stellen van de concrete vertaling van het Domeinspecifiek leerresultatenkader in de opleiding.
- Aanscherpen van de kritische zelfreflectie binnen de opleiding in het kader van de beoogde doelstellingen.
- Aandacht schenken aan actieve (inter)nationale benchmarking met andere opleidingen.

### Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces

- Uitwerken van de intentieverklaring en de continuïteit in het opleidingsteam verder verzekeren.
- Grotere aandacht schenken aan en vormgeven van het instroombeleid.
- Verder verzekeren van de verticale samenhang middels efficiënte en effectieve implementatie van de competentietrajecten in het programma.
- Verzekeren van de inhoudelijke samenhang tussen de verschillende modules van het programma.
- Verzekeren van een inhoudelijke focus op Communicatiemanagement binnen alle modules van het programma.
- Verzekeren van meer inhoudelijke diepgang in het programma.

- Verduidelijken en concretiseren van de relatie tussen de onderdelen van het programma en de beoogde eindkwalificaties voor alle stakeholders.
- Een beleid uittekenen om de kwaliteit van het cursusmateriaal te verzekeren.
- Herdenken van de module Creatief denken.
- Het doordacht uitbouwen van de onderzoekslijnen ‘Nieuwe media’ en ‘Interne communicatie als drijver van het imago’, rekening houdend met nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied (bijv. ‘Communication Constitutes Organizations’, ‘Process Organization Theory’, etc.)
- Implementeren van meer vaardigheidstrainingen m.b.t. specifiek presentatietechnieken – ook in andere talen.
- Blijvende aandacht besteden aan de taalbeheersing van het Frans doorheen de opleidingsjaren, gezien het belang van de taal voor de toekomstige werkgevers van de alumni.
- Meer aandacht schenken aan specifiek moderne analysetechnieken in het programma.
- Verzekeren dat alle inhoudelijke noden van het programma kunnen worden voorzien door het personeelsbestand:
- Verbreden van de aanwezige expertise in functie van de verdieping en verbreding van de vakinhouden van het programma en haar keuzetrajecten.
- Verhogen van de kwantiteit aan opleidingsdocenten door bijvoorbeeld een verhoging in het aantal docenten in het vaste docententeam of het aantal gastdocenten.
- Ontlasten van de personeelsleden uit het kernteam van een overload aan beleids- en ondersteunende taken t.b.v. een focus op de core business van de opleiding.

### **Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau**

- Scherp stellen van de opleidingsvisie op toetsing en evaluatie.
- Duidelijk communiceren van procedures omtrent examenbetwisting naar studenten.
- Beter toezien op het uitvoeren van het opleidingsbrede feedbackbeleid door alle docenten in functie van het optimale leereffect bij studenten.
- Verder verzekeren van de kwaliteit, de oriëntatie en het niveau van de bachelorproef door:
  - het vaststellen van duidelijke criteria en begeleiding rondom o.a. vraagstelling, methode van onderzoek, secundaire bronnen, en actuele relevantie.

- een koppeling tussen de organisatie- en communicatievraag en noodzakelijke onderdelen van een case study zoals een helder advies op het gebied van communicatie te verzekeren.
  - het verstevigen en systematiseren van de begeleiding.
  - de intervisie tussen de docenten uit de jury te verzekeren en de criteria nog scherper te stellen bij de evaluatie.
- Verder verzekeren van de kwaliteit, de oriëntatie en het niveau van de stage door de intervisie tussen de juryleden te verzekeren en de criteria scherper te stellen bij evaluatie.





# **BIJLAGE 1**

Personalia van de leden  
van de visitatiecommissie

De Heer **Erik Van Vooren** (1953) is bedrijfseconoom van opleiding (Universiteit Gent) en heeft een post-graduaat Speciale Licentie Marketing (toen Universiteit Gent, nu Master in Marketing Management, Vlerick Business School). Hij was aanvankelijk wetenschappelijk medewerker aan de Universiteit Gent, nadien was hij account officer bij de Chase Manhattan Bank (Antwerpen) en marketing manager bij Test Aankoop (Brussel). Hij was in het verleden tevens managing director bij Direct Response (groep Interface, Antwerpen), directeur-oprichter van het reclamebureau BBDO Direct (nu Proximity/BBDO, groep VVL/BBDO) en CEO van het International Montroux Direct Marketing Symposium in Zwitserland. Erik Van Vooren is tevens mede-oprichter van de Stichting Marketing (nu Instima) en van de Belgian Direct Marketing Association. In 1988 startte Erik Van Vooren het DM Institute, dat gespecialiseerd is in direct marketingopleidingen. Sinds 1992 is hij ook gastprofessor aan de Vlerick Business School. Hij was er een aantal jaren ook directeur-oprichter van het Direct Marketing Research Center. Daarnaast is hij gastspreker in diverse hogescholen in België, Duitsland en Barcelona. Als motivational speaker, geeft hij voordrachten van Helsinki tot Cape Town, en van Sydney tot Buenos Aires. Erik Van Vooren is verkozen in de Hall of Fame van BDMA en als Master Marketeer door Instima.

Mevrouw **Gitte Desmet** (1990) volgde op het moment van de visitatie aan de Erasmushogeschool Brussel de professionele bachelor Communicatiemanagement. Sinds 2010 is ze lid van de opleidingscommissie aan de Erasmushogeschool Brussel. Vanaf 2012 is ze actief binnen het vrijwilligerswerk.

De Heer **Wil Michels** (1956) deed zijn doctoraal examen in de Nederlandse Taal- en Letterkunde. Al snel maakte hij een overstap naar de communicatie. In 1986 start hij een eigen communicatiebureau dat met name is gericht op public relations, strategie en concept. Wil geeft al ruim 20 jaar les over communicatie. Momenteel is hij verbonden de Fontys Hogescholen in Eindhoven, aan de SRM in Amsterdam en aan Kluwer Vlaanderen. Al jaren is hij marktleider in boeken voor het hoger beroepsonderwijs. Bekendheid kreeg hij onder andere door: Handboek Communicatie, Communicatieplanner, Essentie van communicatie en Focus op fans. In het voorjaar 2013 verscheen van zijn hand een nieuw boek over communicatiestrategie. Wil is een gecertificeerd deskundige in creatief denken van het Vlaamse COCD. Hij geeft veel lezingen en workshops over creatief denken en strategie.

Mevrouw **Cato Léonard** (1967) is managing Partner van Glassroots, een bedrijf gespecialiseerd in Stakeholder Engagement. Zij is co-auteur van het boek 'Vreemdgaan voor managers, met stakeholders naar je doel' (LannooCampus, 2013). Cato heeft een carrière van 20 jaar in de technologie sector en is ook consultant in digitale marketing en sociale media. Zij is ook mede-oprichter van de G1000, een burgerinitiatief voor innovatieve democratie.

Dr. **Hugo Marynissen** (1966), DBA, MSc, is enerzijds managing partner van PM, een bureau dat zich toelegt op risico- en crisisbeheer en communicatie bij veranderingen, en anderzijds visiting fellow aan Cranfield University – School of Management (UK). Hugo is Doctor in Business Administration (Cranfield University) 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. Tevens is hij gast-docent aan de Universiteit Antwerpen, HUB, HEC Paris en Laurea University (Finland). 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 crisissituatie. Hugo is medeauteur van "Geen commentaar! Communicatie in turbulente tijden", een boek over risico- en crisiscommunicatie (2010), co-auteur van enkele wetenschappelijke publicaties in het domein van risicocommunicatie, en stichtend lid is van het CIP Instituut. Dat is een Europees netwerk van praktijkmensen en academici die zich toeleggen op complexe interactieve processen.

De Heer **Reinout Van Zandycke** (1991) is laatstejaarsstudent Communicatiemanagement aan de Hogeschool West-Vlaanderen. Als afstudeertraject koos hij voor 'woordvoerder'. Zijn grote stage doet hij bij AXA Belgium. Stages bij SAVVY (PR- en communicatiebureau), de Vlaamse Landmaatschappij en UNIZO heeft hij al achter de rug. De titel van zijn eindwerk luidt: 'Hoe moeten politici Twitter als Pr-tool gebruiken'. Daarnaast neemt Reinout tal van engagementen op. Zo is hij actief in de studentenraad, (Vlaamse) jeugdraad en de Raad Van Besuur van Howest. In 2011 richtte hij ook VZW Jong & Democratisch op: een vereniging die werkt rond jongerenparticipatie. Hij is er nog altijd actief als voorzitter. In de toekomst hoopt Reinout een job te vinden waar hij zijn passies voor communicatie en politiek kan combineren.

