

ONDERWIJSVISITATIE

## handelswetenschappen en handelsingenieur

Een onderzoek naar de kwaliteit van de twee-cycli-opleidingen  
handelswetenschappen en handelsingenieur aan de Vlaamse  
hogescholen

**V L H O R A**

Vlaamse Hogescholenraad

26 november 2004

## voorwoord

---

De visitatiecommissie van de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur brengt met dit rapport verslag uit over haar bevindingen, conclusies en aanbevelingen die resulteren uit het onderzoek dat zij in het najaar 2003 heeft verricht naar de kwaliteit van de twee-cycli-opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur in Vlaanderen.

De visitatie en dit rapport passen in de werkzaamheden van de hogescholen en van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) met betrekking tot de kwaliteitszorg van het hogescholenonderwijs, zoals bepaald in artikel 58bis van het hogescholendecreet van 1994.

Met dit rapport wordt de bredere samenleving geïnformeerd over de wijze waarop de hogeschool en meer bepaald de betrokken opleiding omgaat met de kwaliteit van haar onderwijs. Toch is het rapport in de eerste plaats bedoeld voor de hogeschool die de opleiding aanbiedt. Op basis van de bevindingen van het rapport kan de hogeschool nu en in de nabije toekomst actie nemen om de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding te handhaven en verder te verbeteren.

De lezer moet er zich echter terdege bewust van zijn dat het rapport slechts een momentopname biedt van het onderwijs in de opleiding en dat de rapportering van de visitatiecommissie slechts één fase is in het proces van kwaliteitszorg.

De VLHORA dankt allen die meegewerkt hebben aan het welslagen van dit proces van zelfevaluatie en visitatie.

De visitatie was niet mogelijk geweest zonder de inzet van al wie binnen de hogeschool betrokken was bij de voorbereiding en de uitvoering ervan.

Tevens is de VLHORA bijzondere dank verschuldigd aan de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie voor de betrokkenheid en deskundige inzet waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd.

Luc Van de Velde  
secretaris-generaal

Roland Vermeesch  
voorzitter

## inhoudsopgave

---

de visitatie handelswetenschappen en handelsingenieur.....	4	
1	inleiding.....	4
2	de visitatiecommissie.....	4
2.1	samenstelling.....	4
2.2	taakomschrijving.....	5
2.3	werkwijze.....	5
2.3.1	voorbereiding.....	5
2.3.2	bezoek aan de instelling.....	5
2.3.3	rapportering.....	6
bevindingen en aanbevelingen.....	7	
1	de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur in Vlaanderen.....	7
1.1	bespreking van de thema's.....	7
1.1.1	beleid en kwaliteitszorg van de opleiding.....	7
1.1.2	concretisering kwaliteitszorg in de opleiding.....	8
1.1.3	personeel.....	8
1.1.4	materiële en financiële randvoorwaarden.....	9
1.1.5	opleidingsdoelstellingen.....	9
1.1.6	opleidingsprogramma: opbouw en inhoud.....	9
1.1.7	afstudeerwerk en werkveldervaring.....	10
1.1.8	internationale dimensie.....	10
1.1.9	leersituatie.....	11
1.1.10	toetsing en evaluatie.....	11
1.1.11	studie- en studentenbegeleiding.....	11
1.1.12	studeerbaarheid en studierendement.....	12
1.1.13	afgestudeerden.....	12
1.1.14	maatschappelijke dienstverlening.....	12
1.1.15	onderzoek.....	13
1.2	conclusies.....	13
2	terugmeldingsrapporten.....	14
2.1	Europese Hogeschool Brussel.....	14
2.1.1	bespreking van de thema's.....	14
2.1.2	conclusies.....	26
2.2	Hogeschool Gent.....	27
2.2.1	bespreking van de thema's.....	27
2.2.2	conclusies.....	36
2.3	Hogeschool voor Wetenschap & Kunst.....	37
2.3.1	bespreking van de thema's.....	37
2.3.2	conclusies.....	48
2.4	Lessius hogeschool.....	49
2.4.1	bespreking van de thema's.....	49
2.4.2	conclusies.....	59
bijlagen.....	61	

### 1 inleiding

In dit rapport brengt de visitatiecommissie verslag uit van haar bevindingen over de onderwijskwaliteit van de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur, die zij in het najaar 2003 in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) heeft onderzocht.

Dit visitatierapport heeft betrekking op twee opleidingen.

De opleiding handelswetenschappen is een twee-cycli-opleiding die aangeboden wordt door vier hogescholen: Europese Hogeschool Brussel, Hogeschool Gent, Hogeschool voor Wetenschap & Kunst en Lessius hogeschool.

De opleiding handelsingenieur is een unieke twee-cycli-opleiding die aangeboden wordt door de Europese Hogeschool Brussel.

De beslissing tot clustering van de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur werd genomen in overleg en in consensus met de vier betrokken hogescholen.

Dit initiatief past in de werkzaamheden van de hogescholen en van de VLHORA met betrekking tot de kwaliteitszorg van het hogescholenonderwijs, zoals bepaald in artikel 58bis van het hogescholendecreet van 1994.

### 2 de visitatiecommissie

#### 2.1 samenstelling

De visitatiecommissie werd samengesteld door de Raad van Beheer van de VLHORA in zijn vergadering van 7 februari 2003.

De commissie is als volgt samengesteld:

voorzitter

- Wynand Wijnen

secretaris

- Jean Pierre Paelinck

leden

- Paul Leysen
- Gilbert Van Laethem
- Wim Van Looy

Voor een kort curriculum vitae van de commissieleden, zie bijlage 1.

## **2.2 taakomschrijving**

De visitatiecommissie heeft als taak op basis van het door de hogeschool opgestelde zelfevaluatierapport en door middel van ter plaatse te voeren gesprekken, na te gaan in hoeverre de kwaliteit van de onderwijsprocessen van de opleiding(en), geconcretiseerd in 15 thema's, beheerst wordt en aanbevelingen te formuleren om te komen tot kwaliteitsverbetering binnen de betrokken opleiding.

Voor de thema's van de zelfevaluatie, zie bijlage 2.

## **2.3 werkwijze**

### **2.3.1 voorbereiding**

De visitatiecommissie werd geïnstalleerd op 27 augustus 2003. Tijdens deze vergadering werd de handleiding van het visitatieproces toegelicht.

In de installatievergadering heeft de commissie de bezoekdagen vastgelegd, het bezoekschema opgesteld en de wijze van voorbereiding van het bezoek besproken.

De commissie analyseerde het zelfevaluatierapport en de bijlagen om zich een beeld te vormen van de opleiding en van de kwaliteitszorg in de opleiding(en).

Individuele bevindingen, commentaar en punten van verdere bevraging werden besproken en gebundeld tot een voorbereidend werkdocument van waaruit de visitatie zou worden gestuurd.

### **2.3.2 bezoek aan de instelling**

Tijdens het bezoek heeft de commissie gesprekken gevoerd met alle geledingen die betrokken zijn bij het onderwijs in de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur. De gesprekken zijn een goede aanvulling geweest op het zelfevaluatierapport en werden door de commissie als open ervaren.

Tijdens het bezoek werd in de mogelijkheid tot bijkomende gesprekken voorzien. Deze mogelijkheid kon worden gebruikt zowel op verzoek van personen uit de bezochte instelling als op verzoek van de visitatiecommissie.

Verder heeft de commissie kennis genomen van bijkomende informatie, zoals verslagen, cursussen, voorbeelden van examenvragen, van afstudeerwerken en van stagewerken.

Tevens werd een bezoek gebracht aan de gebouwen en de infrastructuur.

Het bezoek werd afgesloten met een mondelinge rapportering aan de beleidsverantwoordelijken, waarin de commissie haar eerste bevindingen van de visitatie weergaf.

Voor het bezoekschema, zie bijlage 3.

### **2.3.3 rapportering**

Als laatste stap in het visitatieproces legt de commissie haar bevindingen en aanbevelingen vast in een terugmeldingsrapport per bezochte instelling en in een globaal openbaar rapport voor de geclusterde opleidingen in Vlaanderen.

Dit rapport werd door de voltallige commissie becommentarieerd en op punt gesteld in september 2004.

De opleiding heeft de gelegenheid gekregen om op dit rapport te reageren. Voor zover de commissie zich kon terugvinden in de opmerkingen van de hogeschool, werden ze verwerkt in het rapport. De commissie heeft de opleiding op de hoogte gebracht van haar beslissing ter zake.

### 1 de opleidingen handelswetenschappen en handelsingenieur in Vlaanderen

#### *woord vooraf*

De voorzitter en de leden van de visitatiecommissie hebben hun taak in de best mogelijke omstandigheden kunnen uitvoeren dankzij de uitvoerige en degelijke documentatie die ter beschikking werd gesteld, de nuttige informatie en richtlijnen van de VLHORA, de bereidwilligheid van de hogescholen en de geest van transparantie waarin de bezoeken hebben plaatsgehad.

Het voorbereidende werk (zelfevaluatierapporten - ZER - en uitgebreide documentatie) van de hogescholen was van buitengewoon nut. Over het algemeen hebben de hogescholen hier veel aandacht aan besteed en dit werk aan uitstekende krachten toevertrouwd.

De visitatiecommissie is onder de indruk van de degelijkheid van de opleidingen in deze hogescholen en van de waardering die zowel de leiding als de professoren en andere verantwoordelijken binnen en buiten deze instellingen genieten.

In dit algemeen verslag heeft de visitatiecommissie er echter voor geopteerd het accent te leggen op wat nog kan worden verbeterd in plaats van meer aandacht te schenken aan wat al ideaal functioneert. De commissie was van oordeel dat dit voor zowel de VLHORA als voor de betrokken leidingen en verantwoordelijken nuttiger was dan enkel de bestaande kwaliteiten (die al vermeld werden in de verslagen per hogeschool) aan te halen. Dit brengt echter mee dat vaak meer aandachtspunten dan positieve appreciaties aan bod komen.

De algemene appreciatie van de commissie is heel positief, zodat ze in dit verslag in feite meer de nadruk mag leggen op wat nog mag worden verwacht opdat deze hogescholen de studenten zowel praktijkgericht als academisch zouden kunnen opleiden in optimale omstandigheden.

#### **1.1 bespreking van de thema's**

##### **1.1.1 beleid en kwaliteitszorg van de opleiding**

De hogescholen staan voor de uitdaging hun identiteit te behouden waarbij zij op zoek zullen moeten gaan naar een eigen definitie van toegepast wetenschappelijk onderzoek tegenover het fundamenteel onderzoek van de universiteiten.

Kwaliteitszorg moet wel gestructureerd worden, mag geen aangelegenheid 'ad hoc' worden maar mag ook niet te mechanisch en te detaillistisch worden aangepakt. Soms was de vergaderstructuur in een overgangsfase te ingewikkeld omdat de reductie van het aantal vergaderingen, functies, administratieve cellen en andere centra, die in de vroegere - thans samengevoegde - structuren bestonden, nog niet kon worden verwezenlijkt. In de komende jaren zal naar verwachting een en ander worden vereenvoudigd.

Niet alleen de verantwoordelijke voor kwaliteitszorg wordt bij kwaliteitszorg betrokken, over het algemeen hebben de hogescholen gestreefd naar een optimale betrokkenheid van een zo groot mogelijk aantal personeelsleden bij de functie kwaliteitszorg. Deze betrokkenheid is eveneens zeer voelbaar onder het administratieve personeel dat in belangrijke mate bijdraagt tot de verwezenlijking van de kwaliteitsdoelstellingen.

### **1.1.2 concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

Het thema 'kwaliteitszorg' wordt door de directies van de hogescholen als prioritair beschouwd. Creativiteit wordt aangemoedigd en veel aandacht gaat - met resultaat - naar kwaliteitszorg.

Overlappingsen zijn in een overgangsfase echter vrij onvermijdelijk, maar moeten toch binnen een redelijke tijdspanne worden weggewerkt. De aanvaarde initiatieven moeten verder worden uitgewerkt om de programma's te optimaliseren. Over het algemeen kan de kwaliteitsopvolging op meer gestructureerde wijze worden georganiseerd aan de hand van de toetsing van de bevindingen aan standaarden, in functie van de positionering van de hogescholen.

Het verdient aanbeveling nog meer betrokkenheid van de personeelsleden na te streven.

### **1.1.3 personeel**

Binnen het financieringskader dat eigen is aan de hogescholen moeten ze zich zo organiseren dat ze de beschikbare middelen optimaal aanwenden voor het aantrekken en ontwikkelen van profielen die rechtstreeks bijdragen tot de core-activiteit, namelijk onderwijs en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Dit doel kunnen ze bereiken door de passende profielen aan te trekken, de aanwezige profielen de mogelijkheid te bieden voor verdere professionalisering vooral op het domein van internationalisering en toegepast wetenschappelijk onderzoek maar ook door een optimale affectatie van docenten binnen de fusiegroep, evenals uitwisseling binnen de associatie. Hierbij moet een beter evenwicht nagestreefd worden tussen de fulltime docenten en de gastdocenten uit de ondernemingswereld.

Om dit proces te ondersteunen is het aangewezen te werken met een geïntegreerd model van competentie management waarbij eenzelfde referentiekader (waarden, kennis, vaardigheden, attitudes vereist voor de uitoefening van een functie) wordt gebruikt voor aanwerving, vorming en loopbaanontwikkeling.

Vooral op het vlak van vorming is een meer gestructureerde aanpak aangewezen waarbij vertrokken wordt van een analyse van de vormingsgap (op basis van het competentie model), gevolgd door de uittekening van het vormingsproject en meting van de return uit de genoten vorming. Programma's van internationale uitwisseling van docenten zouden hierbij een wezenlijk onderdeel moeten zijn.

Eenzelfde politiek is vereist met betrekking tot het ATP waarbij er vooral oog moet zijn voor het realiseren van synergieën binnen de fusiegroep.

Bij de docenten wordt een grote betrokkenheid met de opleiding geconstateerd, maar deze betrokkenheid mag niet verwateren door systemen van getrapte vertegenwoordiging. Er moeten initiatieven worden genomen om de betrokkenheid van de gastdocenten te verhogen door formele, na te leven afspraken te maken over beschikbaarheid en vertegenwoordiging.

Er moet een evenwichtige samenstelling van docenten met doctoraat, vast verbonden docenten en docenten met bedrijfservaring worden nagestreefd.

De commissie beveelt aan permanent contact te houden met de universiteiten om docenten met de gewenste profielen te kunnen aantrekken en eveneens nuttige contacten te hebben met het bedrijfsleven met het oog op het opzoeken van best aangewezen bedrijfsdocenten.

Het personeelsbeleid en de benoemingspolitiek werden algemeen als goed ervaren, vooral rekening houdende met de overgangsfase waarin de hogescholen verkeren.



#### **1.1.4 materiële en financiële randvoorwaarden**

De nieuwe opdrachten die de hogescholen in het kader van de BA/MA-structuur inzake wetenschappelijk onderzoek moeten vervullen, vereisen bijkomende financiële middelen vanwege de overheid.

Dankzij creativiteit en samenwerking met alle geledingen van deze organisaties worden kostenbesparende synergieën verwezenlijkt met het oog op een optimaal financieel beheer. Toch lijkt het nog wenselijk eveneens een tijds- en kostenbesparende samenwerking tussen de hogescholen en universiteiten op te zetten over selectie en productie van studiemateriaal.

De bibliotheken zijn meestal goed geïnformatiseerd en beschikken wel over de nodige capaciteiten om verdere computersystemen te ontwikkelen en aan te passen aan het onderwijs, maar het aantal beschikbare handboeken en recente standaardwerken blijft onvoldoende om aan de behoefte te voldoen van studenten die eindwerken moeten opstellen.

De auditoria zijn van goede kwaliteit.

Het aanbod van computers voor de studenten wordt terecht uitgebreid.

Een gerichte communicatie naar de studenten over tot op til staande werkzaamheden (nieuwe gebouwen, nieuwe uitrusting, stagemogelijkheden en dergelijke) wordt aanbevolen.

#### **1.1.5 opleidingsdoelstellingen**

Veel aandacht gaat - terecht - naar de uitdieping en het inoefenen van vreemde talen. Er was heel wat vraag naar meer talenonderwijs. De studenten worden aldus goed voorbereid op het functioneren in de internationale zakenwereld. Via een opleiding van academisch niveau leren ze omgaan met wetenschappelijke kennis en methoden in een brede waaier van professionele situaties. Het was verheugend vast te stellen hoezeer de docenten door de studenten worden geapprecieerd voor hun vakkennis, goede bedrijfsinzichten, didactische kwaliteiten en algemene bereidwilligheid waarmee ze de studenten goed voorbereiden, qua competenties en vaardigheden, op functioneren in de bedrijfswereld.

Onderwijsdoelstellingen werden uitgeschreven in de vorm van competentieprofielen. De accenten liggen elders dan op de universiteit: er is meer begeleiding en de vakken zijn meer praktijkgericht. De omvorming naar de BA/MA-structuur bevindt zich in een ontwikkelingsfase, maar werd positief en constructief onthaald en aangewend. Ze vergt wel een aantal aanpassingen waarvoor het personeel de nodige flexibiliteit aan de dag legt.

Er wordt gestreefd naar een vrij brede waaier van vakken (soms ietwat te brede waaier), maar ook naar een voldoende graad van verdieping om aldus afgestudeerden te kunnen afleveren die op leidinggevende functies kunnen worden ingezet, met bruikbare vaardigheden (voor 'problem solving', hoe een project aan te pakken) en voldoende theoretische kennis. Er wordt niet gevraagd om pasklare oplossingen en zelfs niet om operationele uitvoeringstaken aan te leren.

De praktijkgerichtheid werd algemeen als positief beoordeeld.

#### **1.1.6 opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

De cursussen zijn interactief en praktijkgericht. Ook wordt werk gemaakt van een pluridisciplinaire aanpak van complexe problemen.

Het human resources management zou in alle studierichtingen een prominente plaats moeten hebben en zou terdege aan bod moeten komen. Dit vergt een verdere uitbouw van dit vak.

Er mag voorts nog werk worden gemaakt van de spreiding over de studiejaar van de te studeren stof.

Er moeten nog regelmatig overlappingsen worden weggewerkt en hiaten moeten eveneens opgespoord worden. De diepgang van de inhouden wordt binnen vakgroepen besproken.

In het kader van de academisering is er meer methodologisch en wetenschappelijk werk. De student krijgt meer kansen om zijn studietraject bij te sturen, maar dit alles vergt een goede en geïntegreerde communicatie over de mogelijkheden en informatie over de inhouden van de vakken en projecten.

### **1.1.7 afstudeerwerk en werkveldervaring**

De keuze van de eindverhandelingen geschiedt in overeenstemming met de gekozen studierichting, eventueel de stage, en in samenspraak met de promotor. De werken worden goed opgevolgd. Uit enquêtes blijkt dat de studenten over het algemeen akkoord gaan met de evaluatie van de eindverhandelingen. Beoordelingscriteria werden ingevoerd en regelmatig herbekeken. Er is niet overal een systematische evaluatie van de begeleiding van de eindwerken, maar de kwaliteit van de begeleiding raakt wel vlug informeel bekend.

De meeste eindwerken worden in de eerste zitting verdedigd.

Er wordt gestreefd naar een betere en meer evenwichtige verdeling van het aantal eindwerken over de beschikbare docenten, daar het dikwijls dezelfde docenten zijn die door de studenten worden aangesproken om als promotor te fungeren.

De keuze van de thema's of onderwerpen moet als een belangrijke aangelegenheid worden beschouwd. Ook de juiste aflijning van de probleemstelling vergt een ernstige inbreng vanwege zowel de promotor als de student.

Het niveau van de eindwerken lijkt voldoende.

Gastdocenten kunnen hier een belangrijke rol spelen, maar deze externe professoren zijn niet steeds gemakkelijk te bereiken voor de studenten.

Er zijn goede stagemogelijkheden die door de hogescholen van dichtbij worden opgevolgd. De stagemogelijkheden kunnen beter aan de studenten worden meegedeeld. Vaak vinden de studenten zelf bedrijven die stagemogelijkheden bieden. Deze mogelijkheden moeten dan wel door de hogescholen worden aanvaard.

### **1.1.8 internationale dimensie**

Er worden heel wat initiatieven genomen om de studenten en docenten internationale ervaring te bieden door middel van stages, studie-uitwisselingen, doceren in het buitenland, initiatieven met partners uit universitaire associaties en door intensief gebruik te maken van de aanwezigheid van de internationale instellingen in België. Toch vindt de commissie dat er nog te weinig studenten internationaal gaan. Er worden studiereizen ingericht en er worden ook gastcolleges door buitenlandse professoren georganiseerd.

De studenten worden over de internationaliseringsinitiatieven en programma's (vooral inzake buitenlandse stagemogelijkheden) vanaf het begin van het academiejaar ingelicht.

De mobiliteit van docenten blijft echter moeilijk: de vaste docenten hebben weinig tijd, ze kunnen vaak ook niet gemakkelijk gemist worden en de externen kunnen zich dikwijls niet vrij maken in hun bedrijf.

Het talenonderwijs zou beter kunnen en de internationale dimensie vraagt nog veel aandacht.

### **1.1.9 leersituatie**

Er moet gestreefd worden naar optimale didactische variatie en naar toegenomen zelfstudie. De feedback van de studenten heeft op dit gebied echter goed gefunctioneerd. De syllabi en het beschikbare studiemateriaal lijken bij de tijd te zijn en de inhoud is van goede kwaliteit. Meer referenties naar basiswerken wordt aanbevolen. Financiële en algemeen economische tijdschriften staan ter beschikking van de studenten en van de docenten.

Met het oog op het functioneren in de bedrijfswereld wordt aangedrongen op meer zelfstandig leren werken. Relatief veel lessen worden onder de vorm van hoorcolleges met grote aantallen studenten gedoceerd. Dit is echter geen ideale vorm om kennis over te brengen en om de aandacht van de studenten te verzekeren. Persoonlijk opzoekingswerk en teamwork worden aangemoedigd.

### **1.1.10 toetsing en evaluatie**

De studenten worden regelmatig aan evaluaties onderworpen.

'Multiple choices' worden niet te vaak aangewend. Feedback wordt georganiseerd na examensessies onder de vorm van enquêtes en andere vormen van bevestigingen. De meeste antwoorden getuigen van een vrij algemene tevredenheid over de evaluatiesystemen en examenprocedures.

De vakken worden regelmatig doorgelicht en de studenten worden naar hun kennis getoetst. Er bestaan verschillende vormen van toetsing: permanente evaluatie met cases, mondeling, schriftelijk, mondeling met schriftelijke voorbereiding, ... De eindverhandelingen worden eveneens 'fair' beoordeeld door meestal een drietal professoren. Bij groepswork wordt de individuele beoordeling niet altijd als 'fair' beschouwd, maar dat is een algemeen verschijnsel. In zo'n geval worden de studenten echter eveneens beoordeeld op hun bekwaamheid om in groep te functioneren.

De evaluatie van de stages gebeurt aan de hand van een presentatie en discussie waarbij naast de docent vaak ook een verantwoordelijke van het bedrijf aanwezig is.

### **1.1.11 studie- en studentenbegeleiding**

De hogescholen voeren een zeer actieve prospectiepolitiek naar het secundair onderwijs (één hogeschool tevens naar het hoger onderwijs) waarbij zij zich sterk profileren als onderneming-/praktijkgericht, laagdrempelig en conviviaal.

Zij moeten er zich wel voor hoeden de verwachting te scheppen dat het verwerven van een hogeschooldiploma binnen eenieders mogelijkheden ligt. Een iets meer selectieve ingesteldheid is tevens aan te raden in het licht van de invoering van de BA/MA-structuur.

Er is een zeer intense begeleiding (speciale cursussen, monitoraat, individuele begeleiding) van de eerstejaars. Dit leidt tot volgende bedenkingen: de begeleiding is zeer arbeidsintensief, wat erg belastend is voor de betrokken docenten met negatieve weerslag op de uitoefening van hun core-activiteit (onderwijs en wetenschappelijk onderzoek). De enigszins abrupte afbouw van deze begeleiding in het tweede jaar veroorzaakt dan ook heel wat mislukkingen in dit jaar. Een meer evenwichtige begeleiding van de eerstejaars is aangewezen waarbij meer plaats wordt ingeruimd voor zelfstudie en zelfstandig functioneren.

De communicatie is voor verbetering vatbaar waarbij vooral de 'last minute'-wijzigingen sneller kenbaar moeten worden gemaakt.

De ombudsfunctie, die nog verder kan worden gevaloriseerd, is goed uitgebouwd en de psychosociale begeleiding heeft oog voor de student in zijn globaal functioneren. In bepaalde hogescholen worden de psychosociale problemen van de studenten door andere instanties dan door de ombudspersoon behandeld.

De studentenparticipatie werkt goed, maar het is aangewezen in overleg met de studenten gesprekken te voeren over de wijze waarop de ondernemingsgerichtheid in de toekomst zal worden ingevuld in het kader van de BA/MA-structuur.

Het verdient aanbeveling de studenten meer te betrekken bij de invoering van de BA/MA-structuur.

#### **1.1.12 *studeerbaarheid en studierendement***

De studiebelasting moet regelmatig aangepast worden om ervoor te zorgen dat die optimaal en evenwichtig over de verschillende jaren wordt gespreid. Het eerste jaar mag over het algemeen wat aangevuld worden, terwijl het tweede jaar mag worden verlicht. Die aanpassingen vereisen studielastmetingen.

Er kunnen ook correcties nodig zijn in de laatste jaren ter aanpassing aan de verschillende opties en specialisaties. Over deze studierichtingen en specialisaties wordt over het algemeen een betere communicatie gewenst.

Het valt aan te bevelen na te gaan waarom sommige studenten de afwerking van hun eindverhandeling uitstellen. Ook moeten de oorzaken van het vroegtijdig verlaten van de hogeschoolstudie worden geanalyseerd.

Het monitoraat werkt over het algemeen vrij goed.

#### **1.1.13 *afgestudeerden***

Met afgestudeerden worden nuttige contacten onderhouden, maar deze alumni zouden meer intensief kunnen betrokken worden bij de bijsturing van programma's.

Er blijft echter wat ruimte voor meer alumniwerking.

#### **1.1.14 *maatschappelijke dienstverlening***

De hogescholen zijn heel actief op het vlak van maatschappelijke dienstverlening, zoals seminaries en andere onderwijsactiviteiten 's avonds of tijdens weekends, onderzoekopdrachten ten behoeve van en in opdracht van de overheid, themadagen (bijvoorbeeld over 'ethisch beleggen') en activiteiten ten behoeve van de lokale multiculturele bevolking en de handelszaken in de buurt. Door deze activiteiten komen de docenten en studenten dichter in contact met hun omgeving. Er wordt heel wat verwezenlijkt, niettegenstaande de beperkte materiële middelen.

### **1.1.15 onderzoek**

De relaties met de onderzoekspartners binnen de universitaire associaties verlopen over het algemeen vlot, maar kunnen worden geïntensifieerd.

Het onderzoek wordt goed en effectief geïntegreerd doorheen de hogeschool, maar dit wordt enigszins bemoeilijkt doordat het onderwijzend personeel niet veel tijd heeft om aan onderzoek te doen en doordat er onvoldoende omkadering is om alle onderzoeksambities te verwezenlijken. Ook ontbreken veelal de financiën. Onderzoeksoopdrachten worden benaderd en gewaardeerd in interactie met het onderwijs.

Mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van bedrijven, de social profitsector en andere instellingen moeten actief opgespoord worden, eveneens in samenwerking met andere partners binnen de universitaire associaties.

## **1.2 conclusies**

De bezochte hogescholen gaven blijk van dynamisme en degelijkheid in het nastreven van kwaliteit van het praktijkgericht onderwijs met academiseringsambitie.

De BA/MA-structuur werd als een mogelijkheid aangewend om een gezond evenwicht te verwezenlijken tussen de businessgerichtheid en de academische doelstellingen, waarbij de eigenheid van de hogescholen wordt gevrijwaard.

De commissie was getuige van de degelijkheid van de opleidingen en van het feit dat ze zich goed aanpassen aan de vereisten van het bedrijfsleven en van de andere instellingen waar de studenten later terechtkomen.

Gedurende de opleiding is er aandacht voor ethiek, sociale verantwoordelijkheid, kennis en de nodige vaardigheden om de studenten voor te bereiden op probleemoplossing en deugdelijk management.

Het onderwijzende en het administratieve personeel geniet het vertrouwen en de waardering van de studenten, alumni en directies.

De materiële middelen volstaan vaak niet om alle doelstellingen te verwezenlijken, maar ze worden wel op doeltreffende en creatieve wijze aangewend.

Er is dus nog meer potentieel in deze hogescholen aanwezig. De eigenheid ervan moet worden gevrijwaard, net als de nuttige maatschappelijke rol die deze hogescholen spelen binnen en buiten de instelling en de associaties waarvan ze deel uitmaken. De degelijke theoretische vorming gecombineerd met de praktijkgerichtheid van de opleiding en de noodzakelijke algemene cultuur die wordt aangeleerd en overgemaakt, moet worden behouden. Een en ander maakt van deze hogescholen niet weg te denken onderwijscentra die essentieel zijn voor zowel de bedrijven als de gemeenschap.

Deze hogescholen worden door de bedrijven en werkgevers zeer positief gewaardeerd.

## 2 terugmeldingsrapporten

### 2.1 Europese Hogeschool Brussel

*woord vooraf*

De visitatiecommissie vond het zelfevaluatie-rapport en de bijbehorende documenten zeer verzorgd, zowel op het vlak van inhoud als van vorm.

EHSAL trekt studenten aan van zowel Brussel als van de rest van het Noorden van het land, van de Noordzee tot de Maas. Voor de opleidingen handelsingenieur en handelswetenschappen heeft de school een alom gekende faam als praktijkgerichte hogeschool. De twee genoemde opleidingen vertonen qua doelstellingen en programma een reeks verschilpunten die in dit verslag tot uiting zullen komen. De commissie heeft de taak op zich genomen deze faam aan de werkelijkheid te toetsen.

#### **2.1.1 bespreking van de thema's**

##### ***2.1.1.1 beschrijving van het beleid en de kwaliteitszorg van de opleiding***

Reeds bij het eerste gesprek met de hogere directie kreeg de commissie een gunstige indruk van de managementkwaliteiten van de leiding van deze hogeschool, van de betrokkenheid van het onderwijzende personeel, van de degelijkheid van de organisatie en van het teamwerk dat tot stand was gebracht en door middel van stuur- en denkgroepen voor een vlotte communicatie zorgde. De algemene directeur blijft sterk aanwezig op het niveau van het management van de departementen, wat duidelijk door de visitatieleden werd aangevoeld. Dit leidt tot een vergaande synchronisatie die echter op generlei wijze de initiatiefmogelijkheden van het departementaal management in de uitoefening van zijn taak hindert. Er blijkt een goede communicatie en verstandhouding te heersen. De duidelijke positionering als praktijkgerichte hogeschool werd aldus bevestigd.

Doordat de hogeschool in een transitieperiode verkeert door de fusie en de associatie met de K.U. Leuven, viel het echter niet te vermijden dat de organisatiestructuur tijdelijk nogal ingewikkeld was met misschien wat veel vergaderingen. In de komende maanden en jaren zullen er wat vereenvoudigingen komen zoals een reductie van het aantal vergaderingen, functies, administratieve cellen en centra. De vergaderstructuur is wat ingewikkeld omdat aan zowel nieuwe als aan vroeger bestaande vergaderingen wordt deelgenomen en omdat het nog niet opportuun lijkt om nu al de overbodige of minder nuttige vergaderingen af te schaffen. Het zou nuttig zijn om de nieuwe vergaderstructuur mee te delen die in de loop van het jaar vermoedelijk zal worden geharmoniseerd. De visitatiecommissie werd op de hoogte gebracht van deze herstructurering die dus nog steeds gaande is. De vergaderingen die gepland worden en die thans plaatshebben, behoren tot de klassieke structuren zodat er geen uitzonderlijke 'organen' te melden zijn. Er is veel aandacht voor het kwaliteitsproces doorheen de instelling, wat duidelijk tot uiting kwam in de geproduceerde (uitstekende) publicaties en syllabi. Er zijn geen departementen. De opleidingen zijn ondergebracht in onderwijsgroepen. Er is een onderwijsgroep voor de één-cyclis-opleidingen en een onderwijsgroep voor de twee-cyclis-opleidingen. Voor onderwijskundige beslissingen hebben de opleidingen een grote inbreng vanuit de basis. Op de vergadering van de

Academische Raad worden de voorstellen goedgekeurd. Andere beslissingen worden centraal genomen: de opleidingsverantwoordelijke (decanen) en de groepsvoorzitters zijn lid van het directiecomité.

Om het kwaliteitsbeleid ten uitvoer te brengen heeft de Raad van Beheer een kwaliteitscoördinator aangesteld, een cel Kwaliteitszorg en Accreditering en een Kwaliteitsraad opgericht. Er is geopteerd voor een mix van de bottom-up- en top-down-aanpak.

De hefboom die EHSAL hanteert om zoveel mogelijk personeelsleden voor het kwaliteitsbeleid te winnen, heeft te maken met de haalbaarheid en meerwaarde van de nagestreefde doelstellingen, een geschikt werkklimaat (dat de commissie ter plekke kon vaststellen) en een flexibel, niet al te dwingend implementatietraject zoals dit goed werd uiteengezet in het zelfevaluatie-rapport.

Door de fusie ging tijdelijk wat eenvoud en slagkracht verloren. Heel wat personeelsleden moesten een nieuwe functie aanleren.

Financiering is een netelig en zeer dringend probleem. De leiding en het onderwijzende personeel besteden eveneens veel aandacht aan de bachelor-masterstructuur.

*aandachtspunt:*

- tegen de achtergrond van de academisering behoud van een eigen positionering met voldoende differentiatie inzake praktijkgerichtheid en praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek.

#### **2.1.1.2 concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

78 % van de studenten is tevreden over hun opleiding ten overstaan van gemiddeld 62% in Vlaanderen. Regelmatig worden enquêtes georganiseerd, onder meer gericht tot de oud-studenten en studenten. Die laten bijsturing toe. Er werd de commissie niet medegedeeld dat deze (zoals de bovenvermelde) resultaten buiten de eigen instelling worden gepubliceerd. Het is wel de bedoeling om door peilingen de kwaliteit verder op te volgen.

Creativiteit wordt aangemoedigd en veel aandacht gaat, met resultaat, naar kwaliteitszorg. De hogere directie zorgt ervoor dat kwaliteit als primordiaal wordt beschouwd. De docenten die aan de normen voldoen, worden in hun succesvolle stijl aangemoedigd en kunnen zeer vrij hun lessen geven die regelmatig door de studenten worden beoordeeld. Financiële stimuli zijn er niet en hoeven er niet te zijn als de docenten aanvoelen dat hun kwaliteit wordt gewaardeerd. Het is juist deze sfeer die de commissie heeft doen besluiten dat kwaliteit de basis was van waardering, promotie en functie-zekerheid voor wat de nog niet vast benoemde personeelsleden betreft.

Regelmatig (om de twee weken) wordt over een of ander aspect van kwaliteitszorg vergaderd, onder meer met de bedoeling om onderwijskundigen met de ondersteunende diensten samen te doen werken. Als dat zal mogelijk zijn, nadat de fusieproblemen grotendeels zullen zijn opgelost, zullen vereenvoudigingen doorgevoerd worden en zal het nodige worden gedaan om de gewenste synergie te verwezenlijken.

In de documentatie van EHSAL werd een overzicht verstrekt van alle ISO-certificeringen, van de verwezenlijkingen in het kader van de kwaliteitszorg, van de interne studies betreffende verrichte metingen, van de thema's waar vier metingen werden verricht en van de samenstelling van de vergaderingen en van de agendapunten.

*aandachtspunten:*

- organisatorische vereenvoudigingen;
- keuze maken van kwaliteitsopvolgingssystemen in functie van positionering.

### **2.1.1.3 personeel**

Er is een goede mix van docenten met een doctoraat en docenten met praktijkervaring; docenten met doctoraat die tevens praktijkervaring hebben, zijn minder talrijk.

Aan de selectieprocedures wordt de grootste zorg besteed.

De procedures voor aanwerving en de functioneringsgesprekken werden goed uitgelegd in de documentatie (EER).

Bij de aanwervingen is er een voortdurende bezorgdheid voor de businessoriëntatie van de opleidingen door aanwerving van docenten die verbonden zijn met het bedrijfsleven of die bij aanwerving al een ruime bedrijfservaring hebben opgebouwd. De academisering en de onderwijsvernieuwing vergen een verdere uitbreiding van het docentenkorps. Gezien de financieringscontext blijft dit een moeilijk te realiseren opgave.

De aanwervingprocedure is duidelijk omschreven met advies van de rechtstreeks betrokken omgeving en eindbeslissing door de Raad van Beheer op voordracht van het Directiecomité.

De commissie heeft met gemotiveerd personeel gesproken, gedurende de 'hearings' en ter gelegenheid van de contacten in de interviews.

Beschikbare competenties werden samengebracht met betrekking tot 'assessment'.

Een geïntegreerd competentie management is in voorbereiding waar eenzelfde functie- en profielbeschrijving dient als onderbouw voor aanwerving, functioneringsgesprekken, evaluaties en opleidingsplan.

Er heerst een algemene mentaliteit van bereidheid om constant bij te sturen, wat opviel tijdens de gesprekken en telkens als er projecten en verbeteringen ter sprake waren. De commissie stelde wel een sfeer van overbelasting vast door een opeenhoping van nieuwe en additionele taken. Daardoor is er in feite weinig ruimte voor eigen professionalisering.

Een globaal referentiekader voor geïntegreerd competentie management moet nog verder ontwikkeld worden. In dit verband mag de ondersteunende rol van het administratieve personeel benadrukt worden dat, naast zijn dagdagelijkse taken en opdrachten, een grote bereidheid vertoont voor medewerking aan de voorgenomen veranderingsprocessen.

Coaching gebeurt door de coördinator van het onderwijsteam waartoe de docent behoort.

Nieuwe taken van het onderwijzende personeel: de grondige hervorming van de opleiding met het oog op onderwijsinnovatie (meer activerende werkvormen die meer individuele begeleiding vragen van grote aantallen studenten) en ten gevolge van de invoering van de bachelor-masterstructuur, plus academisering. De gevolgen van de fusie worden vooral gedragen door de diensten (de centrale diensten van de vroegere Economische Hogeschool leveren nu dezelfde service voor de fusiehogeschool) en de opleidingsverantwoordelijken (decanen).

*aandachtspunten:*

- verdere ontwikkeling van het geïntegreerde competentie management;
- overbelasting waar mogelijk wegwerken;



- in het kader van competentie management ruimte creëren voor professionalisering van het operationeel personeel.

#### **2.1.1.4 materiële en financiële randvoorwaarden**

Bij de commissieleden (gedurende het uitgebreide bezoek aan de huidige en nieuwe lokalen) viel op hoezeer de lokalen netjes en verzorgd zijn, aangepast aan het onderwijs en ook dat de studenten de gebouwen respecteren. EHSAL had de mogelijkheid het aanpalend pand aan te schaffen, wat op een gepast ogenblik kon gebeuren toen er nieuwe ruimte nodig was voor de steeds toenemende activiteiten en opleidingen. Dit had in feite weinig te maken met de fusie die slechts later aan de orde kwam.

De nieuwe bibliotheek zal zeker meer aan de behoeften beantwoorden en valt, voor wat de huidige organisatie ervan betreft, op qua kwaliteit en efficiëntie.

Het nieuwe gebouw is een toonbeeld van wat met toch beperkte eigen middelen kan worden verwezenlijkt, qua kwaliteit, esthetiek en effectiviteit.

Er zijn weliswaar te weinig middelen om de studenten in voldoende mate te voorzien van computergereedschap en software. Er zijn voor de studenten vaste computers ter beschikking in vier computerklassen en in een computerruimte in de bibliotheek. Software werd aangekocht voor de digitale leeromgeving die recent werd geïmplementeerd. Deze faciliteiten werden nader omschreven in het ZER.

Er zijn te weinig middelen voor wetenschappelijk onderzoek, hoewel deze middelen op basis van de bevindingen van de commissie goed kunnen worden aangewend om aan onderzoekswerk te doen.

EHSAL slaagt erin om met creativiteit en samenwerking met alle geledingen van de organisatie een kostenbesparende synergie te verwezenlijken met het oog op een optimaal financieel beheer. Deze aanpak verdient waardering vanwege de overheid.

*aandachtspunt:*

- verdere opvolging van de geboden synergie - opportuniteiten met het oog op kosten - efficiëntie.

#### **2.1.1.5 opleidingsdoelstellingen**

Het 'ondernemend leren' onderwijs is 'business'-gericht. De opleidingsprofielen werden afzonderlijk omschreven in het ZER voor handelswetenschappen en voor handelsingenieur.

Uit de opdrachtverklaring en de strategische doelstellingen van de hogeschool zijn de opleidingsprofielen ontwikkeld. Zij geven aan over welke kwalificaties de studenten op het einde van de studies Handelsingenieur of Handelswetenschappen moeten beschikken.

In het algemeen is de licentiaat Handelswetenschappen economisch, bedrijfseconomisch en algemeen academisch gevormd. De Handelsingenieur heeft een polyvalente economische, bedrijfseconomische en algemeen academische vorming met positief wetenschappelijke, technologische en kwantitatieve klemtonen.

Uit peilingen bij studenten, afgestudeerden, docenten en externe deskundigen worden de volgende criteria geselecteerd: het academisch niveau of het wetenschappelijk gehalte, de algemeen vormende waarde, de specialisatie en de equivalentie. De ondervraagden hebben het niveau als goed tot meestal zeer goed

bevonden. In het algemeen vinden de studenten dat de lessen hen veel hebben bijgebracht, vinden ze de lessen niet zo gemakkelijk, is hun algemene indruk goed en geven ze een goede didactische score.

De studenten worden via een opleiding van academisch niveau voorbereid op het omgaan met wetenschappelijke kennis en methoden in een brede waaier van professionele situaties. EHSAL profileert zich verder als een business school die beantwoordt aan de academische eisen van het hogescholendecreet op academisch gebied.

De professoren hebben goede bedrijfsinzichten en beschikken over een uitstekende kennis van hun domein. De commissie is onder de indruk van de geestdrift waarmee afgestudeerden hun studie-ervaringen hebben weergegeven. Deze afgestudeerden werden blijkbaar gewaardeerd voor de snelle inzetbaarheid in diverse situaties die door bedrijfsleiders werden waargenomen.

De programma's van alle studierichtingen worden aan de verwachte eindcompetenties getoetst. Dit lijkt de commissie een stevige waarborg op het gebied van kwaliteitsbewaking. Academisering lijkt op goede weg en dit zou zonder verlies van eigenheid en praktische vorming geschieden.

De aandacht die aan uitdieping en inoefenen van vreemde talen wordt besteed, verdient alle lof. De commissie steunt een verzuchting van de studenten handelsingenieur van het laatste jaar die ook taallessen verlangen in hun jaar, in het bijzonder met het oog op sollicitaties en tewerkstelling.

Er zijn wel wat veel studenten per docent.

Het pad van de zelfstudie moet verder worden bewandeld. Om de keuzemogelijkheden uit te breiden zou een combinatie tussen bepaalde vakken van handelsingenieurs met andere vakken van de licenties in overweging kunnen worden genomen.

*aandachtspunten:*

- nagaan of in het laatste jaar handelsingenieur plaats kan worden gemaakt voor talen;
- nagaan of curricula kunnen worden gediversifieerd door vakken van handelsingenieurs te combineren met vakken van handelswetenschappen.

#### **2.1.1.6 opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

De studieprogramma's zijn wel degelijk onderscheiden tussen Handelswetenschappen en Handelsingenieurs. Zo wordt de nadruk gelegd op volgende domeinen voor de handelsingenieurs: natuurwetenschappen, economie, wiskunde, statistiek, technologische en kwantitatieve aspecten van het bedrijfsbeleid en buretica, terwijl bij de Handelswetenschappen veel nadruk ligt op managementdisciplines, accountancy, fiscaliteit, financiën, human resources risk management, informatica en internationale betrekkingen, ...

De cursussen zijn praktijkgericht en interactief.

Het aantal docenten met praktijkervaring schommelt tussen de 41% en de 49%, terwijl ongeveer de helft van de studenten in het voorlaatste jaar een bedrijfsproject als eindwerk kiezen.

Het goede contact met de docenten werd meermaals aangehaald.

Ook wordt werk gemaakt van een pluridisciplinaire aanpak van complexe problemen (bijvoorbeeld de jaarrekening: juridisch, fiscaal, boekhoudkundig, organisatorisch, administratief, taalkundig, ...).

De studieprogramma's worden ieder jaar opnieuw voorgelegd in de onderwijskundige overlegorganen voor bijstellingen.

Tijdens de rondleiding heeft de commissie eveneens een deel van een les bijgewoond in de kandidaturen over 'grensopbrengsten, gemiddelde en marginale kosten, ...'. Er waren veel studenten en de leermiddelen (projecties, leesbare en dynamische tekeningen) waren van goede kwaliteit. De degelijkheid van het lesgeven viel op, niettegenstaande de onverwachte (eventueel storende) aanwezigheid van de commissie. Dat was een uitstekend moment om ook het theoretisch onderwijs te kunnen beoordelen daar 'niets meer praktisch is dan degelijke theorie!'

De commissie beveelt aan dat in alle studierichtingen 'human resources management' een prominente plaats zou behouden of verwerven.

Er mag nog wat werk gemaakt worden van de spreiding over de studiejaar van de in te studeren stof. Verder worden de docenten zoveel taken en opdrachten opgelegd dat er weinig tijd overblijft voor vernieuwing van de inhoud van de cursussen, wetenschappelijk onderzoek en herbronning.

*aandachtspunten:*

- nagaan of voor docenten meer tijd kan worden vrijgemaakt voor wetenschappelijk onderzoek;
- het 'human resources management' doorheen alle studierichtingen aan bod laten komen.

#### **2.1.1.7 het afstudeerwerk en werkveldervaring**

De keuze van de onderwerpen voor eindwerken en projecten geschiedt in overeenstemming met de gekozen studierichting en in samenspraak met de promotor. De werken worden goed opgevolgd door docenten die met het onderwerp vertrouwd zijn. De studenten Handelswetenschappen en Handelsingenieurs hebben – na de verdediging van hun eindwerk – de mogelijkheid om de samenwerking met hun promotor te evalueren in een speciale enquête. De analyse van de ontvangen respons is beschikbaar. Uit deze gegevens blijkt dat studenten over het algemeen vrij tevreden zijn over de samenwerking met hun promotor (gemiddelde score van alle respondenten over alle vragen is 4 op een waardeschaal van 5). Indien de promotor systematisch onvoldoende aandacht besteedt aan eindwerkbegeleiding komt dit 'zijn' eindwerken niet ten goede en wordt dit wel genoteerd. Begeleiding van eindwerken is een belangrijk aandachtspunt in de functionerings- en evaluatiegesprekken die met docenten gevoerd worden.

De studenten kunnen kiezen uit een lijst met titels die regelmatig door de docenten wordt aangereikt. Zij kunnen kiezen uit projecten die door bedrijven worden aangeboden, zij kunnen ook zelf onderwerpen aanbrengen of een bedrijf zoeken waarvoor zij een binnenlandse of buitenlandse opdracht uitvoeren.

Er wordt werk gemaakt van het bestrijden van de 'uitstelattitudes' die nog steeds tot uitstel van afwerking van licentiaatverhandelingen leiden. Misschien is een betere verdeling mogelijk van het aantal eindwerken over de beschikbare (en voor de gekozen onderwerpen mogelijke) docenten.

Stages in bedrijven vinden niet meer plaats. Door de invoering van ondernemend leren worden de leermomenten systematisch in de opleiding ingebouwd.

De visitatiecommissie heeft een aantal eindwerken kunnen inkijken.

Er worden de volgende studiepunten aan de eindwerken toegekend:

Handelswetenschappen: 1ste licentie: 3 studiepunten, 2de licentie 9 à 11 studiepunten, afhankelijk van de afstudeerrichting.

Handelsingenieur: voorlaatste jaar 3 studiepunten, laatste jaar 15 studiepunten.

Er zijn geen metingen gedaan om na te gaan of het aantal studiepunten voldoende is, maar bij de goedkeuring van de studieprogramma's nemen de studenten deel aan de stemming. Anticiperend op de invoering van de BA/MA-structuur wordt volgend academiejaar in de master Handelswetenschappen in 15 studiepunten voorzien en in de master Handelsingenieur in 24 studiepunten.

*aandachtspunt:*

- betere verdeling van de eindverhandelingen over de bevoegde docenten en gastprofessoren.

#### **2.1.1.8 internationale dimensie**

Er worden heel wat initiatieven genomen en de hogeschool heeft ambitieuze doelstellingen in haar beleidsvisie over internationalisering. De opleiding Handelsingenieur richt een internationale conferentie in en de opleiding Handelswetenschappen een internationale week. Er wordt intensief gebruik gemaakt van de aanwezigheid van de Europese instellingen om de studenten vertrouwd te maken met de Europese en internationale problematiek. Tevens bezoeken studenten de Wereld Handelsorganisatie in Genève en worden gastseminaries georganiseerd met buitenlandse professoren. Er wordt gewerkt aan andere actieplannen.

Er is een volledig Engelstalig programma ten behoeve van buitenlandse studenten, terwijl mogelijkheden van uitwisselingen en gezamenlijke initiatieven met partners uit de universitaire associatie worden bestudeerd. Er zijn nog niet veel uitwisselingen op het niveau van docenten. De docentenmobiliteit zal bevorderd worden. Naast de huidige initiatieven is het overleg met docenten gestart over hoe de beleidsvisietekst kan worden geconcretiseerd. De voorstellen en ideeën van de docenten zijn verzameld en worden in actieplannen omgezet. Andere actieplannen zijn in de maak zoals het organiseren van opleidingen in het buitenland waar de eigen docenten kunnen optreden.

Veel werk wordt besteed aan de bachelor-masterprogramma's om aan de eisen van de Bologna-verklaring te voldoen. Dit geschiedt eveneens via onderling overleg en zelfs met behulp van het nodige extern advies.

De leiding van de hogeschool ziet in hoezeer de internationale dimensie een verrijking kan betekenen en betekent voor de studenten en de docenten. Daarom wordt met een aantal waardevolle buitenlandse partners gewerkt en onderzocht hoe uitwisselingen kunnen worden bevorderd. Een ernstige inhaalbeweging is aan de gang.

De studenten worden over de internationaliseringinitiatieven en programma's ingelicht vanaf hun inschrijving (brochure). In de uitgave 'Onderwijs en examenregeling' worden inlichtingen verstrekt over Erasmusuitwisselingen die ook meer specifiek worden uiteengezet op de Erasmusbeurs (in februari) en over een eindwerk maken in het buitenland voor een Belgische onderneming (speciaal belicht op de Trade Event en de projectenbeurs in maart). De informatie wat dat betreft is eveneens digitaal beschikbaar op het EHSAL-net.

*aandachtspunt:*

- uitwisselingen van studenten en docenten verder begunstigen.

### **2.1.1.9 leersituatie**

De variatie in onderwijsvormen is groot en de didactische kwaliteit is goed. Voortdurend worden nieuwe activerende werkvormen geboden. De 'feedback' van de studenten werkt goed. Door het introduceren van activerende werkvormen vragen de studenten feedback over de gerealiseerde output. Door de grote aantallen studenten is het niet evident om elke individuele student feedback te geven na elke werksessie, oefening of opdracht: dat gaat wel voor individuele of groepspapers die door de docenten kunnen worden gelezen, maar het gaat minder gemakkelijk voor de werkcolleges.

De commissie heeft de syllabi en ander studiemateriaal kunnen inkijken en was onder de indruk van de teksten, onder meer omdat die zeer actueel waren (voorbeeld: de syllabus over de 'internationale betrekkingen en het Europese beleid'). De Engelstalige vakterminologie wordt goed onderwezen.

Veel studenten vinden dat de uurregeling met een viertal uren iedere morgen best meevalt.

Financiële dagbladen en tijdschriften van allerhande landen zijn ter beschikking (Wall Street Journal...) en worden regelmatig door de studenten gelezen. Er is echter ruimte voor meer algemeen aanvaarde standaardwerken, maar daarvoor moeten eerst de nodige fondsen voorhanden zijn.

De commissie dringt verder aan op zelfstandig doen werken en meer zelfstudie, met het oog op het toekomstig functioneren in de bedrijfswereld waar er nog weinig ankerpunten worden geboden.

Niet alle gastprofessoren zijn even gemakkelijk te bereiken omdat zij weinig tijd in de hogeschool doorbrengen.

#### *aandachtspunten:*

- verder zelfstudie promoveren;
- betere integratie van de gastprofessoren.

### **2.1.1.10 toetsing en evaluatie**

In samenwerking met de K.U. Leuven wordt gewerkt aan een evaluatiebeleid dat door middel van stuurgroepen wordt bestudeerd. De commissie oordeelt dat de ontwikkeling van portfolio's (waarbij de digitale leeromgeving nodig is om met portfolio te werken) inderdaad correcte evaluatieprocessen ten goede zou komen. Een portfolio is oorspronkelijk een map waarin een kunstenaar of fotograaf zijn werken samenbrengt om ze aan een mogelijke koper of opdrachtgever te tonen. EHSAL gebruikt het in de betekenis van een digitale verzameling van leerervaringen die een student tijdens of naast zijn studies heeft opgedaan. Voorbeelden: managementvaardigheden, evaluaties van medestudenten, verkregen feedback, internationale ervaringen, ervaringen opgedaan tijdens contacten met bedrijven. Deze leerervaringen worden normaal niet direct geëvalueerd (wel de output daarvan in de vorm van een paper bijvoorbeeld), maar geven de student wel een pluspunt als die later op de arbeidsmarkt komt. De digitale leeromgeving die nodig is voor het werken met een portfolio wordt dit academiejaar geïntroduceerd en vanaf volgend jaar zal EHSAL ermee beginnen werken.

Evaluaties worden correct gehouden, terwijl bijsturing is ingebouwd. Ook de deliberatieregeling wordt regelmatig bijgestuurd.

Ook de ISO-certificering heeft bijgedragen tot heel wat denkwerk en nuttige aanpassingen en heeft dynamiserend gewerkt in de richting van continue verbetering. Daarvoor werden de nodige competenties

geanalyseerd alsook de werkmethode, de beoordelingsmethodes van studenten en docenten zodat kan worden aangetoond of de nodige competenties wel aanwezig zijn. Om de drie jaar wordt de certificatie even in vraag gesteld en bevestigd.

#### **2.1.1.11 studie - en studentenbegeleiding**

Er is ongetwijfeld een goed contact tussen studenten en docenten. Dat werd vaak door de studenten aangehaald. Het vertrouwen dat de studenten hebben in hun docenten werd bevestigd in de gesprekken.

Er is veel aandacht voor de studenten in hun globaal functioneren waaronder ook de sociale omstandigheden waarin studenten vertoeven niet vergeten worden.

Meerdere keren werd de waardering voor de ervaring en uitgebreide kennis van gastprofessoren en docenten met de nodige overtuiging uitgedrukt. De commissie hoorde geen enkele tegenstrijdige verklaring of, met andere woorden, niemand had de indruk dat onder het onderwijzende personeel minder goede elementen aanwezig zouden zijn, hoewel de studenten en afgestudeerden zich werkelijk heel vrij konden uitdrukken en dat ook gedaan hebben in de gesprekken.

Vrijwillige monitoraten en spreekuren worden speciaal door de eerstejaarsstudenten gewaardeerd. Extra begeleiding wordt aangeboden in de vorm van vakgebonden monitoraten door de vakdocenten van Algemeen Boekhouden, Statistiek, Wiskunde, Frans en Scheikunde.

De studenten weten waarvoor EHSAL staat (namelijk praktijkgericht onderwijs maar eveneens in een transitieperiode naar verdere academisering) en worden aangetrokken door het 'conviviaal model' dat bestaat in het uitstekende overleg tussen studenten en docenten. De aandacht en de ondersteuning voor het globaal functioneren van de student is hiervan een kenmerk. Er zijn vakgebonden monitoraten, er is de begeleiding voor vakoverschrijdende aspecten evenals voor studiemethodiek, zowel individueel (coaches) als in leergroepen. Er werd een aanzet gegeven voor ICT-gebruik als instrument voor leerprocesbegeleiding.

Er is een goed werkende ombudsdienst (voor alle studenten beschikbaar) voor alle organisatorische aspecten verbonden aan de examens. Voor begeleiding bij individuele moeilijkheden kunnen studenten terecht bij drie psycho-pedagogische begeleiders van het Centrum voor Studie- en Studentenbegeleiding. De studentenvertegenwoordigers kunnen hun suggesties en voorstellen kwijt in de betrokken organen en stellen vast dat hun inbreng wordt gewaardeerd.

De commissie is van oordeel dat er een goed evenwicht is tussen dat 'conviviaal model' en het 'autonoom functioneren'.

De filosofie van de hogeschool houdt in de eerstejaarsstudenten zeer goed op te volgen en die later te leren zelf studeren en plannen.

Er zijn voldoende vertegenwoordigers van studenten in de studentenvertegenwoordiging en ze worden op verschillende niveaus bij een en ander betrokken. Op het niveau van de Raad van Bestuur wordt erover gedacht een student in de vergadering op te nemen. De studenten participeren actief bij de voorbereiding van onderwijskundige beslissingen in het overleg met de coördinatoren en de diensten. Concrete voorstellen van studenten in verband met de studentenparticipatie worden op de Academische Raad besproken.

### **2.1.1.12 studeerbaarheid en studierendement**

Er wordt heel wat gewerkt in kleine groepen waardoor de studenten groepswork gewoon worden. Lessen worden met veel voorbeelden en praktijkgevallen geïllustreerd. Dit kwam tot uiting in de rapporten en de gesprekken met studenten en afgestudeerden.

Er wordt geregeld een studielastmeting uitgevoerd, en daarbij zijn de jongste jaren vooral correcties uitgevoerd om een te lage studiebelasting op te voeren. De signalen komen vanuit de metingen van het studielastenonderzoek. De signalen van de studenten zijn meestal gebonden aan piekperiodes en geven minder de globale inspanning weer tijdens het academiejaar. Zo geven de studenten soms wel eens het signaal dat ze tijdens een bepaalde periode te veel werk hebben, maar ze beseffen dan niet dat ze het veel lichter zullen hebben tijdens andere periodes.

De efficiëntie van de relatie tussen docent en student wordt via elektronische weg verhoogd.

De studenten worden uitgenodigd om zich aan regelmatige (vrijwillige) toetsen te onderwerpen waardoor ze beter aanleren wat en hoe moet worden gestudeerd om aan de exameneisen te voldoen. De meeste studenten gaan in op dat aanbod en drukten hun voldoening uit ten overstaan van deze faciliteit.

De studenten vonden wel dat er veel moest worden gestudeerd doorheen de jaren van het programma. In het zelfevaluatie-rapport blijken hierover regelmatige enquêtes te worden gehouden. Daar deze enquêtes vrij arbeidsintensief zijn, worden de inspanningen als volgt gespreid: elk studiejaar wordt ongeveer om de vier jaar gemeten, zeker als het studieprogramma vernieuwd werd.

Sommige studenten vonden dat het eerste jaar wat mocht verzwaren, terwijl de studenten van het tweede jaar misschien te veel stof te verwerken hadden. In het zelfevaluatie-rapport wordt eveneens verwezen naar een - nu gedeeltelijk geremedieerde - te lage belasting in de eerste kandidatuur. De commissie is eveneens voorstander van een stevig werkritme, ook in het eerste jaar.

Zoals in vele organisaties is er wel nog wat ruimte voor meer en betere communicatie. De commissieleden vonden ook dat sommige studenten wat assertiever mochten worden.

Het verdient verder aanbeveling om regelmatig de motieven van het verlaten van de opleiding te analyseren. Aan de problemen van faalangst en uitstelattitudes wordt de nodige aandacht besteed.

Het onderwijs heeft vermoedelijk heel wat geleden onder de vele hervormingen en wijzigingen die de transitieperiode met zich meebracht, maar dit is een voorbijgaand fenomeen.

Er doen zich meerdere ontwikkelingen tezelfdertijd voor:

- De invoering van het ondernemend leren vanaf het eerste jaar in het kader van onderwijsinnovatie;
- De invoering van de BA/MA-structuur en academisering;
- De fusie die vooral een weerslag heeft op de ondersteunende diensten die nu voor 12 opleidingen moeten werken tegenover vroeger 2;
- De verbouwing die heel wat nieuwe mogelijkheden zal scheppen: bibliotheek, werkruimtes voor studenten en docenten, informaticafaciliteiten.

Soms bleek er ook een overbelasting te zijn van het internetsysteem.

*aandachtspunten:*

- het eerste jaar wat aanvullen;
- verder een goede communicatie verzekeren;
- de motieven die leiden tot het verlaten van de studies verder opvolgen en analyseren.

### **2.1.1.13 afgestudeerden**

De afgestudeerden zijn zeer tevreden over hun opleiding en hebben verklaard dat de opgedane kennis hen op doeltreffende wijze heeft geholpen bij het verwerven van een baan en bij de uitvoering van de hun opgedragen taken.

De afgestudeerden wordt regelmatig gevraagd of zij suggesties hebben om de studies aan de nieuwe realiteit in de bedrijfswereld aan te passen.

Misschien is er ruimte om meer alumniwerking te verwezenlijken.

Een belangrijker deel van de alumni zou in aanmerking kunnen komen voor posthogeschoolvorming (waar slechts zo'n 15% van de deelnemers van EHSAL afkomstig zijn).

*aandachtspunt:*

- alumniwerking ten behoeve van de uitstraling van de hogeschool, van plaatsing van afgestudeerden en als feedback verder opvolgen.

### **2.1.1.14 maatschappelijke dienstverlening**

EHSAL staat alom bekend voor de 'fiscale kliniek' waarbij zowel aan particulieren als aan bedrijven fiscaal advies en studie wordt geboden.

Een derde van het brutotoinkomen van de hogeschool komt van andere werkingsopbrengsten: seminaries, consultaties, Engelstalig Masterprogramma, onderzoeken ten behoeve van bedrijven van privé- en parastatale sector, ... maar een groot deel van deze inkomsten zijn eveneens nodig om de taken te verzekeren en de kosten te dekken. Toch is dit een mooi succes waar de hogeschool trots op mag zijn.

Het 'Centrum voor Externe Samenwerking' coördineert de werkzaamheden inzake de maatschappelijke dienstverlening. Het CES staat ten dienste van de hele hogeschool en hanteert een adequate systematiek om de kwalitatieve ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van projecten op te volgen en permanent te verbeteren. Het fungeert als enig loket voor in samenwerking geïnteresseerde ondernemingen, non-profitorganisaties of overheidsinstellingen. De kerntaak bestaat erin de dienstverlening van de hogeschool te faciliteren.

De posthogeschoolvorming trekt heel wat kaderleden en andere academici aan waarvan 85% van andere herkomst zijn dan van EHSAL. Constant wordt via een stuurgroep gewerkt aan de marketing van het product 'posthogeschoolvorming', met het gekende succes (cfr.supra).

### **2.1.1.15 onderzoek**

De relaties met de onderzoekspartners verlopen vlot, maar kunnen worden geïntensifieerd binnen de universitaire associatie en in samenwerking met de KUB.

Onderzoeken betreffende familiebedrijven worden uitgevoerd in het 'Centrum voor Ondernemerschap'. Er wordt handig gebruik gemaakt van eersterangs informatie onder meer dankzij het feit dat een derde van de studenten afkomstig is van families die een familiebedrijf leiden. Dit Centrum geniet een zeer gunstige faam en is ontstaan uit initiatieven die verband houden met de KMO-studies van de KUB.



Heel wat 'centra' staan in voor onderzoek. Het Centrum voor Openbare Financiën en Sociale Economie (COF) spitst zich toe op het onderzoek naar de efficiëntie van de overheidssector en op de evolutie van de inkomens- en vermogensongelijkheid. Het COF werkt samen met het Leuvense Centrum voor Economische Studiën.

Het Centrum voor Modelleren en Simulatie (CMS) werkt samen met de Faculteit Sociale wetenschappen van de K.U. Leuven en voert onderzoeksprojecten uit in de sectoren die de naam suggereert.

Het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) voert onderzoek uit op het vlak van de KMO's.

Elk van de onderzoekscentra wordt beschreven in de bijlagen van het ZER.

De communicatie over en weer tussen deze centra en het onderwijs komt tot uiting in volgende feiten en waarnemingen: aanwerving van onderzoeksassistenten, combinatie tussen onderwijs- en onderzoeksopdrachten, het idee om meer beschikbare middelen (docenten en geld) bij de onderzoeksopdrachten te betrekken, opdrachten die het onderwijs stimuleren, opsporen van relevante gegevens of kritische verwerking van cijfermateriaal uit de onderwijs sfeer, betrekken van studenten bij het lopend onderzoek door middel van papers, bedrijfsprojecten en licentieverhandelingen. De commissie kon de resultaten met de verantwoordelijke bespreken. Er wordt inderdaad interactief werk geleverd in deze onderzoeksprojecten. De nieuw aangeworven docenten wordt gevraagd de helft van hun taken aan onderzoekswerk en hiermee gepaard gaande opdrachten te besteden.

Voor een deel van het onderwijzend personeel is er een gebrek aan tijd om aan onderzoek te doen. De financiën ontbreken eveneens. Er is ook onvoldoende omkadering om alle ambities in dit verband te verwezenlijken.

Er worden de docenten middelen ter beschikking gesteld om aan onderzoek te doen, maar die volstaan jammer genoeg niet voor grondig wetenschappelijk en praktisch onderzoek.

In verband met de verwevenheid van onderzoek in de opleiding is het belangrijk te weten dat het decreet op de hogescholen pas in april 2003 is goedgekeurd. De hogescholen krijgen bijna geen middelen om aan onderzoek te doen. Het proces zal dus jaren duren. Ondertussen zijn de studieprogramma's voor de masteropleidingen goedgekeurd en wordt concreet gewerkt aan initiatieven om de onderzoekscentra te betrekken bij de begeleiding van de meesterproef. Deze plannen worden in het academiejaar 2004-2005 uitgevoerd. Er is ook een Onderzoeksraad opgericht die vanaf 2004 het wetenschappelijk onderzoek en de terugkoppeling naar het onderwijs zal opvolgen.

De 'fiscale kliniek' kan als een schitterend project worden aangehaald omdat het wetenschappelijk niveau bevestigd wordt door publicaties (die de commissie kon inkijken) en bewezen resultaten waarbij de studenten heel wat leren denken en doen.

De band tussen onderzoek en onderwijs moet hecht blijven en hier en daar worden versterkt.

Wetenschappelijk onderzoek kan heel praktijkgericht zijn. Zo werd in de cursus logistiek de band gelegd tussen de 'just in time'-problematiek en de praktische toepassing van deze formule in bedrijven.

#### *aandachtspunt:*

- verder de mogelijke samenwerking met partners binnen en buiten de universitaire associatie bestuderen in het kader van onderwijs en onderzoek.

### 2.1.2 conclusies

De commissie is onder de indruk van het dynamisme dat EHSAL uitstraalt. Dat dynamisme bevordert de kwaliteit van een praktijkgericht onderwijs dat tevens veel aandacht heeft voor degelijke theoretische vorming omdat academisering eveneens voor de hogeschool van belang is. Er is zowat een evenwichtsoefening aan de gang tussen academisering en businessgerichtheid, waarbij de eigenheid van de hogeschool moet worden gevrijwaard. De eigenheid heeft tot het succes van de school geleid en moet worden bewaard binnen de associatie en andere samenwerkingsverbanden.

Het valt op hoezeer de docenten door de studenten worden gewaardeerd, wat veel zegt over de kwaliteit van de aanwervingprocedure en het hoogstaande niveau van de leiding.

Wel moet worden gelet op de gevaren van 'overorganisatie' (te veel groepen, te veel centra en functies). Er mag echter eveneens opgemerkt worden dat de ietwat ingewikkelde organisatie eveneens heel wat flexibiliteit toelaat. Regelmatig wordt bijgestuurd en via stuurgroepen worden de nodige aanpassingen voorbereid. Dit alles geschiedt met de nodige expertise en waardevolle managementtechnieken.

Met beperkte middelen werd een prachtig resultaat bereikt, zowel wat de materiële omstandigheden betreft als het niveau van de kwaliteit en aangepastheid van de vorming van de studenten aan de eisen van het bedrijfsleven.

De opleiding besteedt eveneens aandacht aan het welzijn van de studenten en behandelt eventuele sociale problemen op humane en professionele wijze.

De commissie is van oordeel dat EHSAL werkelijk aan de eisen voldoet en dat deze hogeschool haar doelstellingen met succes bereikt.

## 2.2 Hogeschool Gent

*woord vooraf*

Het zelfevaluatierapport was voor de visitatiecommissie een nuttige en praktische basis om haar taak uit te voeren.

Dit onderwijs biedt goede toekomstperspectieven voor de afgestudeerden.

Een sterk punt is de hechte samenwerking tussen de richtingen Handelswetenschappen en Bestuurskunde.

### 2.2.1 bespreking van de thema's

#### 2.2.1.1 *beschrijving van het beleid en de kwaliteitszorg van de opleiding*

De opleiding Handelswetenschappen van de Hogeschool Gent wil ervoor zorgen dat de afgestudeerden kunnen functioneren op een creatieve wijze en problemen kunnen oplossen die zich voordoen in de bedrijfswereld en in de openbare sector waarin ze terecht zullen komen. Daartoe worden ze in de gelegenheid gesteld de nodige vaardigheden, kennis en inzicht in het functioneren van het bedrijfsleven te verwerven.

De studenten appreciëren de gemoedelijke sfeer die in de hogeschool heerst en voelen zich door de persoonlijkheid en kennis van de docenten gemotiveerd. De onderwijsvorm ('master') verschilt van die van de universiteit ('master in science'), maar biedt een geapprecieerde praktijkrelevante vorming. De commissie hoopt dat de hogeschool erin slaagt deze praktijkrelevante vorming te behouden.

De documentatie die de visitatiecommissie te lezen kreeg, bevatte heel wat strategische informatie en gaf een veelomvattende beschrijving van de werking en toestand van de hogeschool.

De structuur van de kwaliteitszorg kan als volgt omschreven worden:

- Centraal: centrale coördinator die ressorteert onder de diensten van de algemeen directeur;
- Departementaal: departementale kwaliteitscoördinator die werkt met het departementshoofd en de voorzitter van de opleidingscommissie waarbij de formele bevoegdheid uitgeoefend wordt door de departementsraad. De verbeterdoelen worden vastgelegd door deze departementsraad na advies van de opleidingscommissie. De kwaliteitscoördinator volgt de kwaliteitszorg op en rapporteert hierover met het oog op verdere bijsturing. Daarover wordt jaarlijks verslag uitgebracht.

De opleiding evalueert zichzelf regelmatig door de belanghebbenden te consulteren. Daarbij worden telkens de sterke punten en de verbeterpunten aangeduid. Deze bevestigingen worden afgerond met het vastleggen van verbeterdoelen die operationeel in een planning worden vertaald. In deze planning wordt weergegeven hoe de verbeterdoelen zullen worden bereikt en met welke middelen dat gebeurt. Competentiegerichtheid staat hierbij centraal.

Er is een jaaractieplan inzake kwaliteitszorg voor ieder academiejaar.

Het departement is verdeeld in 7 vakgroepen die elk één vertegenwoordiger aan de opleidingscommissie leveren. De vakgroepen zijn op dit moment nog niet op evenwichtige wijze bemand (een aantal vakgroepen tellen heel wat leden, andere weinig).

In de departementale raad zetelen 6 docenten, 3 studenten en 3 vertegenwoordigers van de buitenwereld.

De samenwerking binnen de universitaire associatie zou de hogeschool meer middelen kunnen bieden om zich verder toe te leggen op haar 'core business' van praktijkgericht kwaliteitsonderwijs.

De kwaliteit van het studentensecretariaat werd meermaals door de studenten geprezen. Ze appreciëren evenzeer de brede kennis die ze meekrijgen en de degelijke theoretische onderbouw.

Het departement HABE van de Hogeschool Gent voorziet in twee opleidingen: Handelswetenschappen en Bestuurskunde. Tot op heden werd promotie gevoerd door de hogeschool, waardoor een departement of opleiding zich soms onvoldoende kan profileren. Een onderscheid (met relevantie voor profilering) tussen handelswetenschappen en bestuurskunde is dat voor handelswetenschappen er ook nog andere aanbieders zijn (in Brussel en Antwerpen), terwijl dit voor bestuurskunde niet het geval is (unieke opleiding in Vlaanderen). Een onderscheid naar externe profilering is niet in tegenspraak met (hechte) samenwerkingsmogelijkheden op andere punten: administratie, personeel, onderzoek, ...

*aandachtspunten:*

- positionering van het departement in de context van de evolutie naar academisering waarbij een eigen definitie zal moeten worden gegeven aan het begrip wetenschappelijk onderzoek. Deze uitdaging geldt voor alle hogescholen;
- het departement zou zich beter moeten kunnen profileren naar de buitenwereld. Dit is zowel van belang voor de kandidaat-studenten als voor de ondernemerswereld. Het verdient dan ook aanbeveling dat het departement met eigen logo en vermelding van de groep waartoe het behoort zich zou kunnen voorstellen (zoals de andere hogescholen). Hierbij is het aangewezen bestuurskunde afzonderlijk voor te stellen omwille van de doelgroep over heel Vlaanderen.

### **2.2.1.2 concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

Door middel van vakevaluaties, bevraging van studenten en (enquêtes) afgestudeerden en met behulp van resonantiecommissies (waarin mensen zetelen die een inbreng hebben in stages en andere bedrijfsbezoeken) en personeelsvergaderingen worden de opleidingen regelmatig aan de eisen getoetst en worden relevante competentieprofielen vastgelegd. De studenten worden zeer uitgebreid ondervraagd. De zelfevaluaties worden grondig voorbereid. Studenten hebben soms een beperkt inzicht bij het uiten van hun appreciaties. Aldus wordt de organisatie regelmatig doorgelicht.

De docenten komen jaarlijks bijeen om de inhoud van hun lessen met die van hun collega's te synchroniseren. Dit geschiedt op vrij harmonieuze wijze.

De kwaliteitscoördinator leidt de bevraging van de belanghebbenden. Na advies van de opleidingscommissie en van de kwaliteitscoördinator worden eindtermen vastgelegd door de departementsraad. De resultaten van alle bevragingen worden besproken in de opleidingscommissie Handelswetenschappen. De vakevaluaties worden besproken met en toegelicht door het departementshoofd.

Het resultaat is een harmonisering van de werkzaamheden.

De zwakke punten worden aangehaald en besproken.

Elk jaar zijn er vakevaluaties die aan de docent worden medegedeeld en met hem worden besproken. Dit leidt tot opvolging zodat onvolkomenheden kunnen worden verholpen, zo niet dreigen verschuivingen plaats te hebben of kunnen andere maatregelen worden overwogen.

*aandachtspunten:*

- doctoraten stimuleren;
- systematisch de genomen initiatieven verder uitwerken om de programma's te optimaliseren;
- nog weg te werken overlappingsen;
- er moeten verwijzingen naar andere cursussen zijn;
- hiaten dienen weggewerkt te worden.

### **2.2.1.3 personeel**

De transitie naar het bachelor-mastersysteem vereist flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Tevens moet ervoor gezorgd worden dat de juiste competenties voor de te onderwijzen vakken worden aangewend. Niet alleen personeel met een goed onderwijsprofiel, maar ook wetenschappers met onderzoekspotentieel moeten werkzaam zijn in de hogeschool. Het hoge niveau van lesgevers laat toe wat meer academische vrijheid (nadruk op door de docent gekozen onderdelen van de te onderwijzen stof) in de hogeschool te laten heersen. Dit biedt de docenten de mogelijkheid een meer persoonlijke inbreng in hun vakgebied te hebben. Met betrekking tot het administratief-technisch personeel wordt gestreefd naar optimalisering op het niveau hogeschool.

De docenten waar de commissie mee kennismaakte, gaven blijk van een duidelijk engagement, wat ook door de studenten werd bevestigd.

Er wordt gestreefd naar geïntegreerd competentie- en performance management, als onderbouw zowel voor aanwerving, loopbaanontwikkeling als voor het bepalen van de vormingsbehoeften. Met competentie management wordt bedoeld dat personeelsleden hun eigen competenties proberen te ontwikkelen om hun doelstellingen te verwezenlijken. Dit competentiegericht werken en denken leidt tot verbeterde prestaties (hogere performantie).

Nieuwe medewerkers worden actief begeleid. Bij elke aanwerving wordt een mentor (sociale functie) en coach (inhoudelijke functie) aangesteld door de departementsraad om de sociale en inhoudelijke integratie in een aanvangsfase te bevorderen. Op het niveau van de hogeschool worden jaarlijks cursussen aangeboden voor beginnende lesgevers en voor lesgevers met meer dan 5 jaar ervaring.

In het verlengde van de evaluatiegesprekken worden ook functioneringsgesprekken gevoerd.

Het nascholingsbeleid bestaat erin individuele vragen, voorstellen en initiatieven zoveel mogelijk (budgettair en organisatorisch) te ondersteunen vanuit het departement. Gastdocenten zijn goed geïntegreerd, maar niet altijd even gemakkelijk te bereiken.

De beperkte vooruitzichten op een vaste benoeming geven aanleiding tot onzekerheid en spanning.

De betrokkenheid die vroeger veeleer informeel georganiseerd was, wat een rechtstreekse inbreng toeliet, gebeurt thans op gestructureerde wijze (getrapte vertegenwoordiging in commissies en raden).

Er zouden nog enkele overlappingsen en hiaten zijn waar de fora nog geen oplossingen voor hebben geboden.

*aandachtspunten:*

- hiaten in opleiding opsporen;
- overlappings wegwerken;
- 'accountancy' beter verteerbaar maken;
- beter toezicht op de schriftelijke examens;
- meer bedrijfskundige competenties inschakelen en aanwenden en het bestand bij voorkeur in die richting uitbreiden;
- de aanwervingen en bevorderingen nog beter afstemmen op de noden;
- het project inzake competentiebeheer opvolgen en aan de betrokkenen meedelen met welk doel dit project wordt aangevat;
- vermijden dat de (getrapte) vertegenwoordiging in opleidingscommissies en raden aanleiding geeft tot een verenging van inbreng van zienswijzen;
- bij de overheid aandringen op decretale initiatieven om meer werkzekerheid te bekomen voor het onderwijzende personeel.

#### **2.2.1.4 materiële en financiële randvoorwaarden**

De gebouwen zijn naar de mening van de commissie van uitstekende kwaliteit en hebben een aantrekkelijke en gemakkelijk bereikbare ligging.

De bibliotheek moet worden aangepast aan de realiteit dat het departement duizend studenten telt. Het aantal studeerplaatsen (60) is veel te laag. Daarom zoeken de meeste studenten hun heil in de bibliotheek van de Universiteit Gent.

Recente basiswerken blijken onvoldoende aanwezig te zijn.

Prioriteiten houden in de eerste plaats verband met de onderwerpsdomeinen die in de eindverhandelingen aan bod kunnen komen. Ook kan het gaan om boeken die een uitdieping van de leerstof inhouden vormen.

*aandachtspunten:*

- het inrichten van een nieuwe bibliotheek zoals vermeld in het zelfevaluatie rapport wordt door de visitatiecommissie met kracht ondersteund en zou op korte termijn moeten worden gerealiseerd;
- aandacht voor de kwaliteit van de catering.

#### **2.2.1.5 opleidingsdoelstellingen**

Onderwijsdoelstellingen zijn al uitgeschreven in de vorm van competentieprofielen.

De accenten liggen elders dan op de universiteit. Er is meer begeleiding en de vakken zijn meer praktijkgericht.

De omvorming naar de bachelor-masterstructuur is in ontwikkeling, maar wordt positief onthaald. De nieuwe programma's zullen tot nieuwe functies leiden en aanpassingen vergen waarvoor het personeel het nodige

aanpassingsvermogen heeft. Voor iedere afstudeerrichting gebeurt er een toetsing met het werkveld door middel van resonantiecommissies.

De commissie heeft er alle vertrouwen in dat het departement dit zal kunnen realiseren.

*aandachtspunt:*

- Voor de kandidaat-studenten is de praktijkgerichtheid minder duidelijk.

#### **2.2.1.6 opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

Het uiteenlopende niveau van kennis van de eerstejaarsstudenten (door de verschillen tussen de opleidingen in het middelbaar onderwijs) maakt het de docenten moeilijk om ze allemaal dezelfde kansen te bieden om de lessen wel degelijk te volgen.

Een aantal vakken wordt bewust in kleinere groepen gedoceerd (wiskunde) om beter te beantwoorden aan de noden van de studenten en om op de vragen te kunnen antwoorden die de studenten stellen.

De handelswetenschappen bieden een vrij gevarieerd programma met onderzoekscapaciteiten. Initiatieven en suggesties worden terdege bestudeerd en worden met interesse onthaald.

De stof lijkt op vrij evenwichtige wijze over de studiejaren gespreid. Het eerste jaar is wel het schiffingsjaar, maar dat lijkt het ook te mogen zijn.

Er wordt professioneel omgegaan met internet.

Voor 'accountancy' worden meer oefeningen verwacht dan nu het geval is. In de huidige vorm komt accountancy bij de studenten voor als een te groot struikelblok.

De bedrijfsbezoeken zijn goed georganiseerd (Arcelor, ...).

Semesterexamens spreiden de studielast niet altijd zoals bedoeld. De drie aanvragen van assistenten die een doctoraat wilden halen, werden positief beantwoord. De materies die onderwezen worden, lijken in voldoende mate actueel op basis van de antwoorden die de commissie kreeg en op basis van de aanwezige documentatie.

*aandachtspunten:*

- doctoraten verder stimuleren;
- hiaten in opleiding opsporen;
- overlappingen wegwerken;
- 'accountancy' beter verteerbaar maken;
- de specialisatie vroeger aanpakken (derde jaar) zodat de combinatie van vakinhoud en stage in het laatste jaar geen aanleiding geeft tot een te beperkte tijd voor vakinhoud.

#### **2.2.1.7 het afstudeerwerk en werkveldervaring**

De drie maanden stage worden zowel door de studenten als door de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven met enthousiasme als waardevol bestempeld. In principe worden stageplaatsen aangeboden

door het departement. De student kan een eigen keuze voorstellen (op voorwaarde dat die inhoudelijk voldoet aan de gestelde eisen en op voorwaarde dat er geen familiaal verband is).

De stagiairs kunnen doorgaans onmiddellijk ingeschakeld worden in het bedrijfsproces (loketbediende in een bank, marktonderzoeken voor een uitzendbureau, onthaal in bedrijf, ...). Sommige studenten vertonen nog wat kerktorengedrag en wensen geen stage te lopen in het buitenland of in anderstalige regio's zoals bijvoorbeeld Brussel of Luik, vooral wegens hun gebrekkige talenkennis of de hiermee verband houdende schuchterheid. Zij worden nochtans terdege voorbereid door de hogeschool.

Sommige studenten passen zich zeer vlug aan. Andere studenten aarzelen of voelen dat hun capaciteiten worden onderschat als het aangeboden werk te eenvoudig is (vooral de eerste dagen van de stage wanneer hen nog niet veel ingewikkelde functies kunnen worden toevertrouwd).

De stagiairs zijn praktisch ingesteld. Er werd vooral gezegd hoezeer de organisatie vanwege de hogeschool goed was: bezoek aan de stagiairs, secretariaat en mentors die de zaken goed opvolgen, effectieve rol van de stagecoördinator, goede 'feedback' ('debriefing').

De eindverhandeling moet wat beter worden voorbereid, hoewel er al een nuttig draaiboek over circuleert. Wel wordt een lijst met mogelijke onderwerpen aan de studenten gepresenteerd. De keuze van de eindverhandeling gebeurt in overleg tussen de potentiële promotoren en de student. Beide, zowel promotor als student, kunnen onderwerpen voorstellen. In een beperkt aantal gevallen is de stage gekoppeld aan de eindverhandeling.

Eindverhandelingen worden enkel door twee personen beoordeeld: de promotor en (vooral) de lector (die vaak extern is).

De lector is of extern, of maakt deel uit van het onderwijzend personeel. Er is geen systematische evaluatie van de begeleiding, maar de kwaliteit van deze begeleiding raakt vlug informeel bekend. Ongeveer alle verhandelingen raken of in eerste of in tweede zitting afgewerkt.

*aandachtspunten:*

- goed initiatief om in de toekomst waar mogelijk afstudeerwerk en stage meer te integreren;
- meer talenkennis vereist (geschreven en gesproken);
- meer praktische kennis van boekhouding en fiscaliteit;
- de studenten zijn te weinig vertrouwd met bibliotheek en opzoekingswerk;
- de vertegenwoordigers van de ondernemingen op regelmatige tijdstippen raadplegen met het oog op eventuele bijsturing;
- stages in anderstalige regio's bevorderen.

### **2.2.1.8 internationale dimensie**

Enkele vakken behandelen zeer goed het internationale en meer specifiek het Europese aspect. Erasmusuitwisselingen vinden plaats, maar zijn nog niet zeer talrijk.

Er wordt een aanlokkelijk Engelstalig programma ingericht. In het managementprogramma is in reizen naar het buitenland voorzien.

De studenten appreciëren de ervaring die in het buitenland werd opgedaan, vooral op sociaal, taalkundig en cultureel gebied.

De docenten tonen weinig enthousiasme om in het buitenland te doceren in het kader van de mogelijke projecten.



Het onderwijs van talen leidt eveneens tot meer kennis van buitenlandse culturen en is trouwens als een pluspunt te beschouwen.

Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden om binnen België stages te lopen in de Franse taal.

*aandachtspunten:*

- verdere ontwikkeling van mogelijkheden om de internationale dimensie verder te steunen;
- uitwisselingen en stages met andere regio's van België bevorderen;
- formuleren en realiseren van doelstellingen en interne marketing van de internationalisatiegedachte.

### **2.2.1.9 leersituatie**

In het eerste jaar komen heel wat studenten aan met een vrij gevarieerd niveau van kennis. De middelbare scholen bieden inderdaad niet allemaal dezelfde kwaliteit inzake talen en wiskunde als typische voorbeelden. Dit maakt het voor de docenten niet gemakkelijk om les te geven aan een dergelijke heterogene groep.

Goede en actuele standaardwerken kunnen best worden gebruikt, wat in de hogeschool ook gebeurt. Dit geldt eveneens voor de syllabi die echter niet tot overbelasting van de docenten mogen leiden (daarom wordt een beroep gedaan op degelijke standaardwerken).

Er wordt in voldoende mate gebruik gemaakt van een afwisseling in toegepaste onderwijsvormen.

Zelfstudie, persoonlijk opzoekingswerk en teamwork worden aangemoedigd in de context van de cursussen.

*aandachtspunt:*

- communicatie kan worden verbeterd, vooral inzake lesprogramma's.

### **2.2.1.10 toetsing en evaluatie**

Regelmatig worden vakken doorgelicht, en per semester worden de studenten over hun kennis getoetst. Informatie over de toetsing, alsook de doelstellingen en werkwijze, behoort tot de eerste inleidende les bij elk vak. De studenten hebben zich positief uitgedrukt over de evaluatiesystemen.

De meeste examens zijn schriftelijk. Het toezicht op de schriftelijke examens leek enkele studenten onvoldoende effectief.

Er is in feedback voorzien per vak na de proclamatie. Dit is positief mits het contact tussen docent en student ook nog op een andere wijze kan worden gerealiseerd. De lage drempels die de commissie constateerde, lijken dit te bevorderen.

### **2.2.1.11 studie- en studentenbegeleiding**

Over het algemeen werd het goede en rechtstreekse contact tussen docent en student door de belanghebbenden geprezen.

Monitoraat wordt vooral voor wiskunde georganiseerd, maar ook andere professoren bieden coaching aan, studieplanning, groepslessen en andere vormen van begeleiding. Er is aandacht voor individuele begeleiding van studenten, en er wordt ook psycho-sociale hulp geboden. Studenten van de eerste kandidatuur krijgen een peter/meter toegewezen (waarbij een eerstejaars terecht kan bij een student van een hoger jaar).

De ombudsman speelt een vrij beperkte rol (hij treedt enkel op inzake examenuitslagen en –regelingen). Voor de rest worden de problemen doorspeeld aan de verantwoordelijke docent.

Het feit dat de campuspsycholoog en de sociale diensten het niet zo druk hebben, houdt verband met de goede rechtstreekse contacten tussen studenten en docenten.

Een nieuwe folder zal de werking van de psychologische dienst beter en efficiënter omschrijven en kenbaar maken.

Communicatie over de lessen en programma's gebeurt via 'ad valvas', scherm, Blackboard en andere minder formele middelen en zou volgens de studenten beter kunnen worden georganiseerd (zij worden soms te laat ingelicht over wijzigingen betreffende lessen en andere gebeurtenissen).

Er zijn voldoende kandidaten om als studentenvertegenwoordiger op te treden.

#### *aandachtspunt.*

- monitoraat uitbreiden naar andere vakken (onder meer boekhouden) en op betere tijdstippen organiseren.

### **2.2.1.12 studeerbaarheid en studierendement**

Het eerste jaar is werkelijk een schiffingsjaar (slechts 42% tot 49% geslaagden), maar de volgende jaren hebben zeer hoge slaagcijfers. Sommige studenten hebben blijkbaar de moeilijkheidsgraad van het eerste jaar onderschat.

Aan de eindverhandeling wordt vaak te laat begonnen. Het laatste jaar wordt dan ook vrij zwaar. In dat jaar is er nog weinig plaats voor talen, hoewel alle afgestudeerden en de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven het belang van de talenkennis benadrukten.

Er moet hard worden gewerkt, maar de studie is toch haalbaar.

Vanaf dit academiejaar worden studietijdmetingen en enquêtes over de studietijd uitgevoerd.

Vanaf het tweede jaar wordt het inzichtelijker.

Het monitoraat werkt efficiënt. Wel moeten de optimale momenten gekozen worden om te vermijden dat studenten geen middagpauze zouden hebben.

### **2.2.1.13 afgestudeerden**

De afgestudeerden waren in het bijzonder tevreden over hun professoren, gastprofessoren en ander professioneel onderwijzend personeel en vooral omdat ze een brede waaier van onderwijs hadden gekregen

van de docenten. De afgestudeerden maken deel uit van de resonantiecommissies, met vertegenwoordigers uit het werkveld, die worden bevroegd over de opleiding (per afstudeerrichting).

De alumnivereniging werkt vrij goed, maar er kan meer gebeuren dan sociale activiteiten zoals jaarlijkse vergaderingen. Er wordt gedacht aan een publicatie van gekende vacatures en aan meer samenwerking met de afgestudeerden van Brussel (HIBH-ADECO-ERASMUS) en Gent.

Het departement biedt een volwaardige lerarenopleiding. Die kan nog worden uitgebreid volgens een aantal studenten.

*aAandachtspunten:*

- lerarenopleiding;
- uitbreiding van alumniwerking;
- samenwerking tussen de jobdienst/alumni en jobdienst/secretariaat Handelswetenschappen-Bestuurskunde.

#### **2.2.1.14 maatschappelijke dienstverlening**

De opleiding streeft deze dienstverlening na, maar de mogelijkheden zijn materieel niet sterk aanwezig (tijd en geld).

Op dit moment wordt de maatschappelijke dienstverlening nog beperkt tot onderwijsactiviteiten. Er wordt aanbevolen om ook mogelijkheden in de sfeer van advisering en projecten in overweging te nemen.

Wel worden - met veel succes – seminaries georganiseerd op het vlak van fiscaliteit en accountancy.

#### **2.2.1.15 onderzoek**

De projecten worden departementaal opgevolgd, terwijl het beleid erin bestaat om onderzoeksopdrachten in interactie met het onderwijs te benaderen en te waarderen. In het forum van docenten en onderzoekers worden de projecten en initiatieven betreffende onderzoek besproken. De meeste projecten en voorstellen worden door docenten aangebracht.

Mini-ondernemingen en simulaties bijvoorbeeld betreffende bankbeleid (risicobeheer) kennen veel bijval.

Docenten mogen ook niet overbelast worden met bijkomende taken en moeten vrij blijven voor eigen ontwikkeling en onderzoek. Daarenboven is er weinig geld beschikbaar voor onderzoek.

Het is moeilijk om een project aanvaard te zien door het IWT (Instituut voor Wetenschap en Technologie), omdat dit blijkbaar meer aandacht heeft voor wat universiteiten aanvragen en voor projecten met een technisch-technologische invalshoek. Het HOBU-fonds van het IWT was tot vorig jaar expliciet voorbestemd voor de hogescholen, maar de criteria waren hoofdzakelijk gericht op projecten met een technologische component (dus niet zozeer toegankelijk voor dit departement). Sinds dit jaar heet het HOBU-fonds TETRA-fonds (technologie transfers), maar de criteria zijn nagenoeg dezelfde.

*aandachtspunt:*

- er zijn kansen voor wetenschappelijk onderzoek door samenwerking handelswetenschappen en bestuurskunde en aandacht ten aanzien van de openbare en social profit sector.

### **2.2.2 conclusies**

De commissie zag een opleiding waarmee men voor de dag mag komen.

De opleiding werkt op een uitstekende manier aan de vormgeving van de BA/MA-structuur. Ze ligt goed op koers, maar er is echter nog wel werk om het uiteindelijke doel te bereiken. Er is voldoende potentie aanwezig om dat waar te maken; dit alles met behoud van de eigenheid.

De visitatiecommissie was verder onder de indruk van de inhoud, het niveau en de didactiek voor zowel lessen als teamwork en persoonlijk werk dat door de studenten wordt gepresteerd.

De leiding van de hogeschool wordt door alle betrokkenen als ondersteunend en richtinggevend ervaren.

## 2.3 Hogeschool voor Wetenschap & Kunst

*woord vooraf*

VLEKHO is één van de 8 campussen van de Hogeschool voor Wetenschap en Kunst die deel uitmaakt van de universitaire associatie met de K.U. Leuven.

Dezelfde platforms van de K.U. Leuven (waaronder 'Blackboard') worden binnen de associatie gebruikt. De communicatie tussen de K.U. Leuven en de Hogeschool voor Wetenschap & Kunst verloopt op bevredigende wijze.

Er is een begin van overleg met de KUB en er wordt overwogen om meer met deze instelling samen te werken. Ook zijn er enkele contacten met EHSAL, die echter nog in een beginfase verkeren. Er wordt verwacht dat de handels- en economische scholen te Brussel in de toekomst zouden samenwerken om de economische onderwijsruimte voor deze vorming in Brussel in haar geheel te beschouwen met het oog op de rationalisering van het onderwijs.

De hogeschool heeft de jongste jaren het aantal studenten zien toenemen omdat het programma studenten met een diploma van het korte type de kans biedt een diploma van universitair niveau te halen.

### 2.3.1 bespreking van de thema's

#### 2.3.1.1 *beschrijving van het beleid en de kwaliteitszorg van de opleiding*

Het departement bevindt zich in een cruciale ontwikkelingsfase.

Binnen de algemene context is er een profilering gericht naar praktijkgericht onderzoek.

VLEKHO heeft jarenlang een sterk centraal beleid gekend, sinds een viertal jaren is het departement geëvolueerd naar een gedecentraliseerd managementmodel waarbij de verschillende actoren (studenten, onderwijzend personeel, administratief personeel, afgestudeerden en de bedrijfswereld) betrokken zijn (onder andere in de beleidsraad, de departementale raad, de kwaliteitscommissie, ...).

Ten aanzien van doelgroepen is er de groei van de studentenpopulatie, in hoofdzaak in het verkorte programma, met de uitdaging om deze doelgroep een kwaliteitsprogramma te blijven aanbieden dat garant staat voor toegevoegde waarde van het te behalen diploma.

De hogeschool wordt opgedeeld in vakgroepen waarvan de voorzitter wordt verkozen voor 4 jaren.

De besluitvorming binnen het departement verloopt via een 'bottom-up'-benadering waarbij het onderwijzend personeel aansluit bij één van de 3 vakgroepen (economie & management, taal & communicatie, wiskunde & informatica). Op de vakgroepvergaderingen worden de diverse organisatorische en onderwijskundige aspecten van de opleiding besproken. De adviezen van de vakgroepen worden aan de departementale staf ter goedkeuring voorgelegd. De departementale staf bestaat uit het departementshoofd en de vakgroepvoorzitters. Voor de gemeenschappelijke administratieve diensten houdt het departementshoofd (die tevens campusdirecteur is) elke maand een coördinatievergadering.

De kwaliteit bij VLEKHO was vroeger meer gebaseerd op minder gestructureerde evaluaties, terwijl die nu op professionele wijze, op basis van een reeks objectieve criteria, wordt geanalyseerd. Deze nieuwe wending werd aan de personeelsleden gemeld en wordt doorheen de organisatie doorgevoerd.

De kwaliteitszorg werd de voorbije jaren voornamelijk gericht op het onderwijsproces, en daarom wordt die departementaal georganiseerd. Regelmatig (3 à 4 maal per jaar) is er overleg tussen de kwaliteitscommissies van de beide departementen (Handelwetenschappen en Toegepaste Taalkunde).

Het onderwijs wordt globaal benaderd.

De hogeschool kan worden vergeleken met een holding die aan een achttal bedrijven een vrij vergaande autonomie toestaat. Het zwaartepunt van de beleidsvoering bevindt zich op het niveau van de departementen. Kenmerkend voor de samenstelling van de studentenpopulatie is het bestaan van drie verschillende groepen:

- dagstudenten;
- dag-graduaatstudenten die het tweejaarprogramma doorlopen;
- studenten die een avondtraject doorlopen.

De documentatie werd goed bevonden.

De hogeschool wordt geleid door een team dat de opdrachten uitvoert van het directiecomité.

Het basisconcept komt tot uitdrukking in de benaming 'business school'.

Deze praktijkgerichtheid mag en zal niet verloochend worden.

### **2.3.1.2 concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

Met de hulp van een externe adviseur werden procedures vastgelegd om de objectieve beoordeling van de kwaliteit vast te leggen. Om de 3 jaar organiseert de kwaliteitscommissie globale bevestigingen bij de studenten (over alle opleidingsonderdelen), de afgestudeerden en de personeelsleden. Tussendoor worden de gewijzigde onderwijssituaties bevestigd. In samenspraak met de vakgroepen stelt de kwaliteitscommissie bevestigingsrapporten met verbeteringsacties op. De departementale staf en de beleidsraad bespreken de uitvoering van deze voorstellen. Jaarlijks worden herkomstgegevens en examenresultaten van de studenten bijgehouden en geanalyseerd. Twerkstellingscijfers van de afgestudeerden worden verzameld en vergeleken met afgestudeerden uit andere instellingen en studiegebieden.

Op basis van de resultaten van de studentenbevestiging en een doorlichting van het cursusmateriaal door de departementale staf, heeft het departementshoofd met elk onderwijzend personeelslid een functioneringsgesprek waarbij een aantal objectieven worden gesteld om academisering en bedrijfsgerichtheid te combineren.

De afgestudeerden moeten in staat zijn te fungeren op het niveau van bedrijfsleiding en middenkader en dienen daarom over de nodige vaardigheden te beschikken om problemen op deze niveaus aan te kunnen.

Er wordt de docenten academische vrijheid gegund, voor zover zij het ook op zich nemen om overlappingsen weg te werken en hiaten op te vullen en aan andere lessen te refereren als dit opportuun is. Binnen de vakgroepen worden de inhouden besproken. Daar worden de opmerkingen wat de kwaliteitszorg betreft in aanbevelingen vertaald. Er wordt tevens voor gezorgd dat de aanbevelingen in verbeteringen worden omgezet.

Een beleid gebaseerd op competentieprofielen van studenten of afgestudeerden verkeert nog in een beginfase. Om de 3 jaar worden de cursussen aan een onderzoek onderworpen.

Het is belangrijk op te merken dat VLEKHO de curricula reeds heeft aangepast aan de BA/MA-structuur.

#### *aandachtspunt:*

- de kwaliteitsopvolging op meer gestructureerde wijze organiseren aan de hand van de toetsing van de bevindingen aan standaarden.

### **2.3.1.3 personeel**

Het departement beschikt over twee soorten docenten: de interne personeelsleden (hoofdzakelijk assistenten en docenten) die statutair verbonden zijn aan het departement en de bedrijfsprofessoren die op basis van een aannemingsovereenkomst een beperkte leeropdracht vervullen. De voorbije twee jaar werden als gevolg van de stijgende studentenaantallen meer interne personeelsleden aangeworven.

Het departement bestaat uit drie vakgroepen zoals vermeld onder 2.3.1.1.

Binnen de vakgroep economie & management worden 7 richtingen (accountancy & fiscaliteit, financieel management, marketing, human resources management, international business, KMO & ondernemerschap, bedrijfseconomische informatica) onderscheiden. Rond elk van deze richtingen wordt een (wetenschappelijke) coördinatiegroep gevormd waarin ook verschillende bedrijfsdocenten aanwezig zijn. De coördinatiegroepen hebben tot doel de inhoudelijke afstemming van de opleidingsonderdelen te bespreken en het programma te actualiseren. De coördinatiegroepen formuleren hun voorstellen aan de vakgroep economie & management.

Er wordt naar gestreefd:

- om per coördinatiegroep twee voltijdse leden onderwijzend personeel aan te stellen;
- om het onderwijs in de bachelorjaren quasi exclusief aan voltijdse stafleden toe te vertrouwen;
- om in het masterjaar een ongeveer evenwichtige verhouding tussen deeltijdse bedrijfsprofessoren en voltijdse stafleden te realiseren.

Het aantal personeelsleden wordt nu stelselmatig aan de werkdrukke en het huidig hoog aantal studenten aangepast.

Een drietal jaren geleden werden coördinatiegroepen opgericht. Het personeelsbeleidsplan wordt geïmplementeerd met behulp van de nodige (externe) expertise.

De betere informatiedoorstroming naar stafleden en diensten zal hun betrokkenheid bevorderen. Van alle vergaderingen van de coördinatiegroepen, vakgroepen en departementale staf worden verslagen gemaakt en ter inzage van alle personeelsleden gelegd in de professorenzaal.

Er wordt tot nu toe niet systematisch werk gemaakt van het beheer van de competenties van personeelsleden en er ontbreekt een competentiegestuurde vormingspolitiek. Functioneringsgesprekken vereisen nog een beter uitgewerkt referentiekader.

De mix tussen bedrijfsprofessoren en vast verbonden professoren kan beter. Meer vast verbonden personeelsleden worden aangeworven, onder meer op het niveau van 'human resources' en ook doctorerende assistenten met onderzoeksopdrachten.

Het zou de bedoeling zijn enkel in het masterjaar bedrijfsprofessoren aan te stellen. Daardoor zouden de bachelorstudenten (die er na drie jaren mee zouden stoppen) echter niet kunnen genieten van de ervaring van bedrijfsprofessoren.

De coördinatiegroepen zullen in de nieuwe BA/MA-structuur duidelijk gedefinieerd worden.

*aandachtspunten:*

- een verantwoorde mix tussen bedrijfsprofessoren en interne professoren nastreven doorheen de BA/MA-cyclus;
- functioneringsgesprekken gelinkt aan het gewenste competentieprofiel organiseren;

- de bedrijfsprofessoren kunnen ook in de bachelorjaren, inzonderheid het laatste, bijdragen tot de bedrijfsgerichtheid van de opleiding;
- gestructureerd personeelsbeleid gebaseerd op competentieprofielen en performance verder uitwerken.
- Synergie - opportuniteiten nastreven met betrekking tot 'overhead' teneinde meer middelen vrij te maken voor de core activiteit.

#### **2.3.1.4 materiële en financiële randvoorwaarden**

VLEKHO beschikt over zeven computerlokalen met ongeveer 135 toestellen (ongeveer 1 toestel per 10 studenten). De voorbije twee jaren is dit aantal verdubbeld. Daarenboven kunnen de studenten binnen het gehele VLEKHO-gebouw met hun eigen laptop draadloos inloggen op het VLEKHO- netwerk. Alle toestellen zijn verbonden met internet en zijn voor de studenten toegankelijk van 8 uur tot 21.30 uur. De studenten zijn tevreden over het aantal en de kwaliteit van de beschikbare computers.

De gebouwen zijn functioneel en praktisch.

Doordat de school een tijdlang minder studenten telde, werden de financiële middelen gereduceerd.

Momenteel zijn er een duizendtal studenten.

De bibliotheek is aan vernieuwing toe:

- De basisfunctie moet worden versterkt met het oog op de eindverhandelingen en de uitdieping van de cursussen. Een budgetverhoging is vereist;
- Over de verdeling van het budget over de vakgebieden kunnen wellicht best de vakgroepen waken. Wel dient er een afweging te zijn tussen de vakgroepen ten voordele van de vakgroep 'Economie en Management'. Doordat binnen de campus VLEKHO twee departementen gehuisvest zijn, wordt het budget opgesplitst tussen 'Handelswetenschappen' en 'Toegepaste Taalkunde'. Vorig jaar werd het bibliotheekbudget met ongeveer 20% verhoogd en kreeg 'Handelswetenschappen' 55% van het budget toegewezen. Na advies van de bibliotheekcommissie werd gestart met een uitbreiding van het aanbod boeken en tijdschriften;
- Als het boekenaantal uitgebreid wordt, moet de opleiding ook de echt verouderde werken elimineren. Dit zou kunnen gebeuren op voorstel van een kleine commissie, die wel oog dient te hebben voor een historische dimensie.

#### **2.3.1.5 opleidingsdoelstellingen**

Er wordt gestreefd naar een onderwijs met een brede waaier van mogelijkheden en vakken, maar ook naar een voldoende graad van diepte, om afgestudeerden te kunnen afleveren die op leidinggevende functies kunnen worden ingezet, met bruikbare vaardigheden en voldoende theoretische kennis. Er wordt niet gevraagd om pasklare oplossingen en zelfs niet om operationele uitvoeringstaken aan te leren die op een lager niveau kunnen worden gerealiseerd.

In de bacheloropleiding worden twee richtingen aangeboden, met name 'bedrijf & management' en 'bedrijf & communicatie'. Voor deze twee richtingen werden verschillende competentieprofielen (doelstellingen) opgesteld en werd op basis hiervan een differentiatie in het opleidingsprogramma doorgevoerd.



Bij de opbouw van het studieprogramma werd een matrixstructuur gevolgd bestaande uit opleidingsjaren en leerlijnen. De leerlijnen clusteren over de jaren heen de opleidingsonderdelen die inhoudelijk één geheel vormen. De leerlijn accountancy bijvoorbeeld bevat de vakken: 'fundamenten van de accountancy' (eerste jaar), 'analyse van de jaarrekening' (tweede jaar), 'management accounting' (derde jaar) en 'analyse van de jaarrekening in een internationale context'. Per leerlijn worden afzonderlijke doelstellingen en objectieven geformuleerd.

Het aantal afstudeerrichtingen (7) ligt aan de hoge kant in verhouding tot het aantal laatstejaarsstudenten. Er wordt heel wat aandacht besteed aan multicultureel bedrijfsmanagement.

*aandachtspunten:*

- consensus nastreven inzake het onderwijsconcept, onder meer de interactie tussen leerlijnen en vakdomeinen;
- de mogelijkheid onderzoeken om de studenten met een verkort programma een meer specialisatiegerichte vorming te laten volgen.

#### **2.3.1.6 opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

De aanzet tot zelfstudie en creatief werk is wat beperkt.

De vakgroepen die de programma's bespreken, komen een drietal keer per jaar samen.

Voor het programma over de vier jaren zijn er bij de studenten en afgestudeerden bedenkingen over de diepgang en overlappingsen, maar over het algemeen is 98% van de afgestudeerden tevreden over de inhoudelijke invulling van de programma's. Sommige vakgroepen tellen 15 leden (talen), andere (economie en management) bijvoorbeeld 40 (met inbegrip van gastprofessoren en assistenten), wiskunde 6, ook met inbegrip van gastdocenten. 'Economie & management' bestaat dus wel uit een groot aantal leden, maar doordat die vakgroep gesplitst is in coördinatiegroepen, kan deze vakgroep wel efficiënt werken. Wel moet de vakgroepvoorzitter meer overleg plegen met deze coördinatiegroepen, wat inderdaad het beslissingsproces complexer en trager maakt tegenover de andere vakgroepen.

Op deze vergaderingen zijn de gastprofessoren doorgaans niet altijd aanwezig, wat een zorg is voor de verantwoordelijke. Daardoor wordt de werking van de vakgroep bemoeilijkt.

Richtingen met minder dan drie studenten worden afgeschaft. De afstudeerrichtingen 'verzekeringen', 'fiscaliteit' en 'kwantitatieve bedrijfseconomie' tellen minder dan 3 studenten en worden dan ook niet ingericht.

De brugstudenten hebben slechts één bundel vakken en kunnen niet 'à la carte' hun programma kiezen.

Naar aanleiding van de bevraging van 1998 werden meer bedrijfsbezoeken op het programma gezet in het opleidingsonderdeel 'Learning by doing' en de 'Travel Course'. Tijdens de gehele opleiding bezoeken de studenten een tiental bedrijven.

*aandachtspunt:*

- bespreking van een verdere diepgang van de inhoud.

### **2.3.1.7 het afstudeerwerk en werkveldervaring**

Stages en licentiaatverhandelingen worden op elkaar ingesteld. Vanaf het derde jaar worden de studenten ingelicht over de keuze van de eindverhandeling.

Er is immers eensgezindheid bij studenten en afgestudeerden over de noodzaak de stageduur te verlengen. Momenteel vindt de stage plaats in de tweede licentie van 6/9/2004 tot 15/10/2004 (6 weken). Stages van 6 weken zijn te kort, zowel voor de bedrijven als voor de studenten. Vanaf volgend academiejaar zal de stage, als gevolg van de programmawijzigingen (BA/MA-structuur), plaatsvinden op het einde van het derde bachelorjaar. De periode wordt verlengd tot 2 maanden.

De student kan ofwel zelf een stagebedrijf contacteren ofwel een keuze maken uit de projectstages die bedrijven aanbieden. Deze laatste kunnen de studenten 'bekijken' op internet.

De begeleiding start met een informatiesessie in november van de eerste licentie (in de toekomst in het begin van het derde jaar). Hierin krijgen de studenten uitgebreide informatie over de aanpak, wat, waar, wanneer, hoe, wie, ... Veel informatie is eveneens terug te vinden op het intranet.

Een voorstel voor de titel van het afstudeerwerk en de projectstage moet door de student bij de coördinator worden ingediend tegen de paasvakantie (in de toekomst de kerstvakantie van het derde jaar). Na de paasvakantie (in de toekomst de kerstvakantie van het derde jaar) worden deze voorstellen goedgekeurd door een tiental interne professoren. Indien nodig worden de studenten en hun promotor op de hoogte gebracht van eventuele opmerkingen. Inhoudelijk wordt de student begeleid door de promotor die ook instaat voor het beantwoorden van individuele vragen.

Licentiaatverhandelingen worden goed opgevolgd. De student kan zelf een titel voor een eindwerk kiezen of ingaan op een titel die door de professoren werd voorgesteld. De begeleiding geschiedt volgens het stageschema.

Het 'vinden' van een promotor kan soms een probleem zijn.

De stage krijgt 8 studiepunten, het eindwerk 15. Deze waardering staat in verhouding tot de verwachte inspanningen van de student.

Het niveau van de eindwerken lijkt voldoende. Om het onderzoeksaspect in de toekomst te benadrukken werden recent extra richtlijnen naar de studenten geformuleerd. Ook de beoordelingscriteria werden herbekeken. Het niveau van de eindwerken is de voorbije jaren gestegen. Van de beste eindwerken wordt een samenvatting gepubliceerd in het tijdschrift VLEKHO Business News.

*aandachtspunten:*

- met de promotoren afspraken maken over een evenwichtige verdeling in het begeleiden van de eindverhandelingen.

### **2.3.1.8 internationale dimensie**

Het streefdoel van de opleiding bestaat erin om alle studenten Handelswetenschappen een internationale ervaring mee te geven. Dit gebeurt via verschillende methodes:

- internationale uitwisselingsprogramma's;
- travel courses (derde jaar);

- bijwonen van Engelstalige cursussen (in de laatste graad worden ongeveer 15 cursussen in het Engels gedoceerd);
- taalopleiding over de 4 jaren.

Departementaal is er een contactpersoon die voltijds instaat voor de internationale contacten en de uitwisselingsprogramma's. De studenten kunnen alle informatie raadplegen op internet. In het tweede jaar worden 2 informatiesessies door de coördinator ingericht en ontvangen de studenten een aangepaste informatiebrochure. Ongeveer één kwart van de studenten neemt deel aan een internationaal uitwisselingsprogramma. De studenten worden gedurende het gehele traject (rekrutering, verblijf, evaluatie) eveneens begeleid door een taaldocent. Vanuit iedere invalshoek wordt gevraagd het hoge niveau van het talenonderwijs te behouden en zelfs te laten toenemen voor zover de ruimte ervoor beschikbaar is.

Talenkennis wordt begunstigd door contacten in de hand te werken met Engelse en vooral Franse correspondenten (ook in Franstalig België: er is een samenwerkingsakkoord met ICHEC waarbij VLEKHO-studenten in het Frans cursussen kunnen volgen binnen de opleidingsprogramma's 'handelswetenschappen' van ICHEC. Omgekeerd ontvangt VLEKHO Franstalige studenten van ICHEC) .

Zowel studenten als afgestudeerden wensen het onderwijs van vreemde talen te verhogen.

Stages zouden meer in het buitenland moeten plaatsvinden en mogen langer zijn.

Alle studenten nemen deel aan de studiereis van één week (bedrijfsbezoeken, 'research', interviews, opzoekingen) naar het buitenland.

Alle studenten kunnen lessen volgen in het Engels.

Ieder jaar wordt een forum 'Know Europe' georganiseerd. Know Europe is een samenwerkingsproject tussen Amerikaanse MBA-studenten en VLEKHO waarbij een vijftigtal Amerikanen gedurende 3 weken kennismaken met de aspecten van 'Doing business in Europe'. Het programma bestaat uit gastsprekers en bezoeken aan bedrijven en (Europese) instellingen waar de VLEKHO-studenten van het laatste jaar aan participeren.

Er is samenwerking met ESC Normandie (Le Havre).

Het 'Student Exchange Office' helpt bij het organiseren van uitwisselingen van docenten en studenten.

Het netwerk omvat volgende instellingen:

- Universidad de Cantabria
- University of Exeter
- Amsterdam School of Business
- University of Sunderland
- Tampere Business School
- University of Tampere
- University of Technology Lappeenranta
- Karl-Franz Universität Graz
- Université Pierre Mendès-France III Grenoble
- ESC Normandie
- University of Warsaw
- Warsaw School of Economics
- ITTESM Monterrey (Mexico)

Het Europees netwerk is in het kader van Socrates goed uitgebouwd. De voorbije maanden werden samenwerkingsakkoorden afgesloten met enkele niet-Europese instellingen (Amerika, China, nieuwe EU-landen).

*aandachtspunt:*

- het onderwijskorps verzoeken systematisch internationale dimensies te beklemtonen.

### **2.3.1.9 leersituatie**

De voorbije academiejaren is het aantal collegeweken van 30 verminderd naar 26 (twee semesters van 13 weken). Deze wijziging is gelijktijdig verlopen met extra aandacht voor de zelfwerkzaamheid. Er wordt getracht zelfstudie en creativiteit aan te moedigen. Dit werd gerealiseerd door een nieuwe leerlijn 'learning by doing' te introduceren. Deze leerlijn beoogt de studenten aan te zetten tot projectmatig onderzoek (in samenwerking met de bedrijfs wereld) en de verworven kennis te integreren.

Het aantal studenten per professor ligt te hoog. Om in groepjes te kunnen werken worden de professoren overbelast.

VLEKHO streeft ernaar het aantal hoorcolleges beperkt te houden (circa 20% van het studieprogramma) en uitsluitend te richten naar 'kennisvakken' (bijvoorbeeld Rechten). Voor de andere opleidingsonderdelen worden de lessen meestal interactief gegeven in kleine groepen van 25 tot 30 studenten. Case studies en groepswerken komen hier veelvuldig voor.

Er zullen binnen de BA/MA-structuur niet zozeer cursussen wegvallen, maar er zal vooral een betere afstemming van de leerinhouden zijn. De kwaliteitscommissie heeft als voorbereiding een uitgebreide bevraging bij de studenten gehouden.

Taallessen worden interactief gegeven, zo ook het vak 'financieuzen' (links met de actualiteit, artikels worden besproken).

Ook micro-economie wordt niet alleen goed gegeven, maar ook efficiënt met verwijzingen naar de cursus 'macro-economie' gedoceerd.

De communicatie verloopt niet vlot genoeg. Te veel informatie wordt enkel op het uithangbord en dan nog vaak te laat aangebracht.

De contacten tussen studenten en professoren zijn goed. Deze laatste worden regelmatig via elektronische weg om raad gevraagd en zijn te allen tijde beschikbaar.

Case studies worden wel als techniek aangewend, maar mogen worden uitgebreid tot meer cursussen.

De slaagcijfers liggen aan de hoge kant.

De studies zijn praktijkgericht. Er zijn weinig verloren uren, wat dan ook door de meeste studenten geapprecieerd wordt.

De gastprofessoren worden goed ondersteund.

De cursushandboeken die de commissie kon inzien, werden goed bevonden.

*aandachtspunten:*

- het studiemateriaal zou beter en meer op tijd ter beschikking kunnen worden gesteld;
- betere elektronische communicatie naar de studenten toe;
- meer interactieve klassen, meer dialoog gedurende de lessen;

- meer case studies.

### **2.3.1.10 toetsing en evaluatie**

Er bestaan verschillende toetsvormen (permanente evaluatie met cases, mondeling, schriftelijk, mondeling met schriftelijke voorbereiding) afhankelijk van de aard van de cursus. In het programmaboek wordt van ieder opleidingsonderdeel de toetsvorm vermeld. Bij de start van een opleidingsonderdeel vermeldt de docent de toetsvorm. Tevens geeft de docent toelichting bij de evaluatiecriteria. Uit de studentenbevragingen bleek de stijgende tevredenheid van de studenten over de evaluatiemethodes.

Bij groepswerken wordt de evaluatie echter niet steeds 'fair' bevonden.

De eindverhandelingen worden goed en 'fair' geëvalueerd door 3 professoren: promotor, voorzitter en lector. De voorzitter van de eindjury 'eindwerken' moet erop toezien dat de beoordelingscriteria worden gerespecteerd.

Een relatief groot aantal onvoldoende uitslagen kan soms toch nog tot een uiteindelijke toelating leiden tot het volgende jaar. Dit lijkt vrij toegeeflijk te zijn.

De evaluatie van de stages gebeurt aan de hand van een presentatie van de projectresultaten. Deze presentatie wordt gehouden voor de promotor en de stageleider van het bedrijf. Na de presentatie wordt een discussie gevoerd tussen de student, de promotor en de stageleider over het uitgewerkte project. Bij het bepalen van het eindcijfer wordt gebruik gemaakt van beoordelingscriteria.

*aandachtspunten:*

- strenger quoteren en delibereren;
- de verwachtingen van nieuwe docenten inzake examenvragen beter bekend maken;
- deelnemers aan groepswerken professioneel evalueren;
- beoordelingen van de stages meer objectief laten plaatshebben.

### **2.3.1.11 studie- en studentenbegeleiding**

De studenten worden effectief geholpen voor materies zoals rapportering, taalzuiverheid, wiskunde, accountancy (speciale lessen voor de studenten die wat langzamer willen studeren), bibliografie en documentatie. De begeleiding gebeurt door rechtstreekse contacten met de docenten na de lessen, een methodiek die door de studenten gewaardeerd wordt. Er is geen monitoraat. Voor de taalvakken, wiskunde en boekhouden worden er op regelmatige basis ad valvas tijdstippen meegedeeld waarop de studenten in groep vragen kunnen stellen.

Momenteel worden de resultaten door de studiebegeleider individueel met de studenten uit het eerste jaar besproken. Indien nodig worden zij doorverwezen naar de betreffende docent of naar de ombudsvrouw. De studenten uit andere jaren ontvangen hun resultaten via de studentenadministratie. De studenten kunnen die eveneens met de studiebegeleider en/of de ombudsvrouw bespreken.

De taak van de ombudsvrouw zal nog nader moeten worden gedefinieerd. Zij speelt een rol in het geïntegreerde systeem van studentenbegeleiding.

Het departementshoofd is steeds beschikbaar als er belangrijke problemen zijn, wat de studenten als een substantieel pluspunt aanhalen.

De studentenraad komt 5 keer per jaar samen. In de studentenraad zetelen momenteel voldoende studenten (2 uit het eerste jaar, 2 uit het tweede jaar, 4 uit de eerste licentie – met een beurtrol omdat sommigen een tijd in het buitenland zijn -, 1 uit de tweede licentie, 1 uit het eerste jaar 'verkort', 2 uit het tweede jaar 'verkort', 1 uit het eerste jaar 'avond', 1 uit het tweede jaar 'avond' en 2 uit het derde jaar 'avond'). Op de vergaderingen van de studentenraad kunnen problemen en suggesties worden besproken die de studenten direct aanbelangen zoals uurroosters, cursusmateriaal, docenten of examenregelingen. De studenten hebben hun tevredenheid uitgedrukt over de aanpak en de vlotte contacten binnen de studentenraad. De drempel om de docent te bereiken ligt laag.

Het viel op dat 95% van de eerstejaarsstudenten alle informatie over VLEKHO via internet hadden verkregen.

*aandachtspunt:*

- mogelijkheden onderzoeken om begeleidingsvormen te organiseren die minder tijdsintensief en meer gestructureerd zijn, om meer tijd vrij te maken voor onderwijs en onderzoek.

#### **2.3.1.12 studeerbaarheid en studierendement**

De slaagcijfers in het aanvangsjaar liggen aan de hoge kant. De oorzaak hiervan ligt in de eerste plaats in de permissieve deliberatieregels.

'Learning by doing' lijkt doorheen de organisatie tot de doelstellingen en aangeprezen middelen te behoren en wordt trouwens door de afgestudeerden geapprecieerd.

De stof van bedrijfsprofessoren raakt niet gemakkelijk geharmoniseerd met de andere vakken. Toch werd benadrukt dat de studenten veel praktische kennis opdoen bij de bedrijfsprofessoren.

VLEKHO heeft een studietijdmeting uitgevoerd waaruit bleek dat de studietijd rond het decretaal maximum van 1800 uur per academiejaar ligt. De studenten zijn van oordeel dat nieuwe initiatieven de totale studietijd hebben doen stijgen. In functie van de studietijdmeting werden de studiepunten in het programma aangepast.

*aandachtspunten:*

- harmoniseren van inhoud ook met betrekking tot de vakken van gastprofessoren;
- de werklust in het laatste jaar analyseren (verhandeling, stage, talen, cursussen...).

#### **2.3.1.13 afgestudeerden**

De afgestudeerden verklaarden dat ze hun taken goed aankonden dankzij de opgedane vaardigheden. Om de drie jaar worden de afgestudeerden bevraagd (ook over de BA/MA-structuur). Ze zijn ook vertegenwoordigd in

een aantal organen van VLEKHO: profielcommissies, kwaliteitscommissies, departementale raad en beleidsraad.

Zij vonden dat ze in de praktijk goed konden functioneren, ook omdat ze de nodige constructieve houding hadden om in de werksituatie nuttig te kunnen optreden. Zij appreciëren de school omwille van haar open cultuur en vinden dat de kwantitatieve vakken hen goed hebben voorbereid op de hen toevertrouwde opdrachten.

Het departement Handelswetenschappen heeft een alumnivereniging waarvan de voorzitter behoort tot de beleidsraad van VLEKHO. Naast een aantal sociale activiteiten organiseert de alumnivereniging bedrijfsbezoeken en thema-avonden waar ook studenten aan mogen deelnemen.

*aandachtspunt.*

- de alumni meer inschakelen in de werking van de hogeschool en de netwerkvorming.

#### **2.3.1.14 maatschappelijke dienstverlening**

VLEKHO staat bekend voor zijn degelijk posthogeschoolonderwijs. De permanente vorming (voor mensen die al minimum een paar jaar bedrijfservaring hebben) en het motto 'een partner in uw carrière' zijn een succes.

De voortgezette opleiding richt zich tot de pas afgestudeerden.

Weekend- en avondonderwijs worden georganiseerd ten behoeve van de bedrijfsmensen.

Er worden eveneens lessen gegeven aan leerlingen van het secundair onderwijs, waardoor de school beter bekend wordt op dat niveau.

De hogeschool doet heel wat ten behoeve van de lokale multiculturele bevolking. De school richt ook taallessen in ten behoeve van de allochtonen die meestal uit de wijk komen waar de hogeschool is gevestigd. Door deze multiculturele activiteiten komen studenten in contact met de buurtbewoners en met de problemen van dit publiek. Zo werden verscheidene projecten gerealiseerd. Het ging onder meer om het opstellen van een business plan voor een lokaal commercieel bedrijf, een studie over de diversiteit van de populatie op de arbeidsvloer en het organiseren van een buurtdag met handelaars uit de Brabantstraat.

*aandachtspunt.*

- de studenten nog meer stimuleren om deel te nemen aan multiculturele activiteiten.

#### **2.3.1.15 onderzoek**

De nadruk wordt momenteel gelegd op academisering en doctoreren. Ook zal er voortaan meer aandacht zijn voor publicaties en wetenschappelijk onderzoek.

Een onderzoeksplan en een actieplan werden opgesteld waarin een aantal onderzoeksgroepen werden opgenomen en hun actieterrein afgebakend. Een 'mission statement' werd eveneens opgesteld: visie, domeinen, middelen, management, timing, ...

*aandachtspunten:*

- de beschikbare tijd voor wetenschappelijk onderzoek uitbreiden en de zaken goed opvolgen en ondersteunen;
- het zal zaak zijn om de praktijkgerichtheid van het onderzoek te behouden in het belang van de identiteit van de hogeschool en om aan de verleidingen van een vergaande academisering te weerstaan.

### **2.3.2 conclusies**

Het is nodig een duidelijke visie te formuleren en doorheen de organisatie te installeren in operationele termen van doelstellingen en middelen, in samenwerking met alle geledingen van de organisatie.

Zowel de studenten als de afgestudeerden hebben hun tevredenheid uitgedrukt over de kwaliteit, kennis en ervaring van de professoren die ze als 'zeer goed' hebben bestempeld.

De pluspunten inzake bedrijfscontacten en bedrijfsrelevant onderwijs moeten worden beklemtoond en aangemoedigd.

De communicatie binnen de hogeschool is voor verbetering vatbaar.

Het personeelsbeleid zou op basis van competenties en gestructureerd beleid moeten worden uitgebouwd.

Een degelijke theoretische vorming (maar die moet dan wel aan de praktijk kunnen worden getoetst) en algemene cultuur moeten worden behouden en zouden eveneens verder moeten worden uitgediept.

De nodige aandacht dient te gaan naar het aanleren van vaardigheden.

Door contacten met buitenlandse en internationale instellingen nog meer te bevorderen zouden de studenten beter kunnen worden voorbereid op de taken die zij vaak in een internationale context zullen moeten uitvoeren.

De vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en van de afgestudeerden hebben hun vertrouwen in de hogeschool en hun tevredenheid over de vorming uitgedrukt.

Stagiairs van de hogeschool worden onder meer om hun constructieve houding en effectieve vaardigheden geapprecieerd.

Het streefdoel is het verstevigen van het 'business oriented' model.

Beredeneerde initiatieven om de plaats van VLEKHO in de associatie en in de Brusselse regio in continuïteit te verzekeren verdienen de aandacht.



## 2.4 Lessius hogeschool

### *voorwoord*

De Lessius Hogeschool is ontstaan uit de handelshogeschool die zich tot doel heeft gesteld haar eigenheid van praktisch gerichte onderwijsinstelling te vrijwaren, met een evenwichtig samenspel van theorie en praktijkrelevantie (waarbij het essentieel is om de studenten vertrouwd te maken en te leren omgaan met praktijktoepassingen en wetenschappelijke theorievorming).

Een associatie met de K.U. Leuven was nodig binnen het overheidsconcept, terwijl de hogeschool door de fusie met de Katholieke Vlaamse Hogeschool binnen een inhoudelijk versterkte en grotere hogeschool op grotere financiële middelen aanspraak kan maken.

Er zijn drie campussen van elk ongeveer 1000 studenten die samen onder één bestuur fungeren. Op budgettaire en operationeel gebied is het beleid gedecentraliseerd.

De commissie bestudeerde de zelfevaluatiedocumenten die van goede kwaliteit, zowel naar inhoud als naar vorm, werden bevonden.

### **2.4.1 bespreking van de thema's**

#### ***2.4.1.1 beschrijving van het beleid en de kwaliteitszorg van de opleiding***

De commissie heeft geconstateerd dat de bestuursorganen veel aandacht schenken aan het herdenken van het onderwijs en aan de invoering van de BA/MA-structuur. Tevens wil de opleiding de eigenheid van de hogeschool niet uit het oog verliezen (operationeel gericht wetenschappelijk onderzoek met link naar onderwijs).

De gefusioneerde instellingen staan onder één centraal bestuur. De informaticasystemen worden op elkaar afgestemd. De visie van de gefusioneerde hogeschool moest worden herdacht.

Curricula moeten niet enkel lokaal aangepast worden, maar moeten eveneens in het perspectief van de universitaire associatie met de K.U. Leuven worden herdacht.

Het hogeschoolbestuur streeft naar degelijk en praktijkgericht wetenschappelijk gefundeerd onderwijs.

Aan de hand van de gesprekken met de verantwoordelijke stafleden heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen hoezeer zij niet alleen bewust zijn van hun verantwoordelijkheid, maar dat zij ook hun managementprincipes kenbaar trachten te maken bij de studenten. Dit proces wordt vergemakkelijkt doordat de studenten weinig drempelvrees hebben zodat zij direct contact hebben met de verantwoordelijken. De structuur van de hogeschool is bij middel van coördinatievergaderingen gericht op verantwoordelijkheidszin en direct contact. Dit laatste wordt bevorderd doordat zowel het departementshoofd als de algemene directeur onderwijsopdrachten hadden in de handelshogeschool.

Kwaliteit wordt algemeen nagestreefd, terwijl de schijnbare tegenstelling 'academisering' en 'businessgerichtheid' veeleer als een kans wordt ervaren. Het dient een sterk punt te blijven om een (aangepast) evenwicht hiertussen na te streven, een evolutie die al een aantal jaren op gang is gezet binnen het

departement en waar blijvend aan wordt gewerkt. Het voortdurend in evenwicht houden van beide doelstellingen is inderdaad een sterk punt, dat best gecontinueerd wordt.

De verantwoordelijken voor het onderwijs hebben het concreet ook over praktijkrelevantie. Zij menen - en volgens de commissie terecht - dat vaardigheden veeleer dan oplossingen moeten worden aangeboden. Afgestudeerden moeten niet onmiddellijk volledig kunnen functioneren, maar moeten wel de vaardigheden bezitten om opgaven aan te pakken. Dat kwam sterk tot uiting in het gesprek met de afgevaardigden van het bedrijfsleven.

*aandachtspunt:*

- het specifieke karakter van de hogeschool bewaren.

#### **2.4.1.2 concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

Er wordt onderling veel informatie uitgewisseld binnen multidisciplinaire groepen.

Het departement vormde voor de fusie een hogeschool op zich en moest daardoor ook zelf voor de volledige onderwijsinvulling instaan. Dit leidde tot kleine groepen uit verschillende disciplines (bijvoorbeeld economie, kwantitatieve vakken, talen, recht), waar de deelnemers vlot op elkaar kunnen inspelen, zowel inhoudelijk als pedagogisch.

De kwaliteitszorg is ingebed in departementen met sturing vanuit de hogeschool zoals dit uit de visietekst op kwaliteitszorg blijkt. Problemen in verband met kwaliteitszorg worden beheerd door de huidige centrale dienst gegevensbeheer (vroeger academische studiedienst genoemd). De centrale dienst gegevensbeheer stuurt de bevindingen naar het departementshoofd. Dan zijn er twee mogelijkheden: ofwel gaat het over een docent (bijvoorbeeld zijn manier van lesgeven), en dan heeft het departementshoofd een privé-gesprek (functioneringsgesprek) met deze docent, ofwel gaat het over algemene zaken en dan wordt dat verder besproken met de ombudsvrouw en met wie dit nog aanbelangt.

De directieadviseur onderwijsontwikkeling (en zijn medewerker) gesteund door het diensthoofd gegevensbeheer fungeert op hogeschoolvlak.

Op het niveau van het departement heeft het departementshoofd een coördinerende rol, gesteund door de werkgroep Onderwijs en Ontwikkeling (O&O) met twee medewerkers en verschillende deelgroepen zoals vakgroepen, jaargroepen, de O&O-'academiserings'-groep en de focusgroep (de gespreksgroep met studenten en studiebegeleiding).

Er worden regelmatig enquêtes gehouden om aldus problemen te helpen detecteren. De commissie zag daar voorbeelden van tijdens de visitatie.

Er is nog werk aan de communicatie binnen de departementschool omdat formele en informele communicatie door elkaar lopen. Toch is het vermeldenswaard dat er een opendeurpolitiek wordt gevolgd, dat er een gedecentraliseerde studentenwerking is en ook een departementale raad (vroeger contactcommissie genoemd).

Om de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek te beklemtonen, de kwaliteit op beide gebieden te bewaken en die te bevorderen werden werkgroepen in het kader van onderwijs en onderzoek opgericht. Verder worden binnen het departement verschillende inspanningen gedaan om tot meer structuur te komen en tot een klare communicatie met (dus naar en vanuit) de studenten.

Tegen de achtergrond van de talrijke wijzigingen zowel binnen de hogeschool naar aanleiding van de fusie als binnen het Vlaamse onderwijs naar aanleiding van het structuurdecreet, blijkt het voor een student niet altijd eenvoudig om alles op te volgen.

De geplande verbouwwerken voor de bibliotheek en het studeercentrum zullen een zekere doorlooptijd vergen (zowel qua voorbereiding, planning en uitvoering) wat bij de studenten niet onmiddellijk op korte termijn tot resultaten leidt en dus bij hen vragen oproept naar de acties. Naast de herstructurering van kwaliteitszorg binnen de hogeschool onder de begeleiding van de directieadviseur onderwijsontwikkeling en de oprichting van de centrale dienst gegevensbeheer maakt het departement gebruik van een hogeschoolbrede structuur die op de specifieke noden van het departement wordt gericht. De Academische Opgvolgingsvergadering (AOV) stemt hier de verschillende departementen af op externe (en interne) vragen.

*aandachtspunt:*

- meer gestructureerde kwaliteitsopvolging.

### **2.4.1.3 personeel**

Het organogram werd binnen de fusie met de vertalers en tolken aangepast en het onderwijzend personeel moest heel wat nieuwe taken aanleren. De samenwerkingsmogelijkheden tussen de departementen handelswetenschappen en vertaalkunde bieden op hogeschoolvlak nieuwe mogelijkheden op onderwijs- en onderzoeksvlak. Binnen het departement HW is de 'economische aanwezigheid' en dus ook het gewicht ervan op de opleiding het afgelopen academiejaar aanzienlijk toegenomen. Voor de toekomst zal een competentiegerichte aanwervingpolitiek worden voortgezet. Hierdoor wordt het in de toekomst mogelijk een departementaal organogram uit te tekenen waarin de nieuwe opdrachten een structurele bevestiging krijgen.

De nodige onderzoeksopdrachten geschieden in de context van academisering.

In een recente enquête werd de personeelstevredenheid duidelijk bevestigd.

Het personeelsbeleid is toekomstgericht en dynamisch. Het is gebaseerd op objectieve evaluaties en vaststellingen van competenties. De competenties zijn aanwezig voor degelijk onderzoek. De onderwijsbelasting voor de vaste personeelsleden zorgt ervoor dat de coördinerende taken minder vlot te verdelen zijn. Een kleine groep verantwoordelijken en permanente leden van het onderwijzende personeel moet een (te) groot aantal taken te combineren. Er is al een inhaalbeweging aan de gang om de benodigde aantallen voltijdse personeelsleden in dienst te krijgen om, in het kader van de academisering, aan alle onderwijs- en onderzoeksvragen te kunnen voldoen samen met een degelijke kwaliteitsbewaking en –sturing en een betere verdeling van de coördinerende taken.

De aanwerving is gebaseerd op kwaliteitscriteria in het kader van de academiseringsprincipes. Het departement stelt een selectiecommissie (per vacature) aan en geeft advies aan de Algemeen Directeur die het voorstel aan de Raad van Bestuur presenteert. De benoeming gebeurt door het hogeschoolbestuur. Er is een duidelijk omschreven aanwervingprocedure waarbij naast het specifieke profiel didactische vaardigheden en wetenschappelijk potentieel belangrijk zijn voor OP-aanwervingen. Functioneringsgesprekken worden onderbouwd door functieomschrijvingen.

Coaching gebeurt hoofdzakelijk door het departementshoofd. Nieuwe docenten worden ingezet onder het 'meesterschap' van een vakgenoot. Functioneringsgesprekken helpen hierbij. Deze nieuwe personeelsleden worden aldus niet aan hun lot overgelaten, maar begeleid door een lid van de groep waarvoor zij in dienst treden (zoals aangetoond in het zelfevaluatierapport). Naast bevorderingen en benoemingen hebben

teambuildingsactiviteiten zoals departementale samenkomsten plaats. Ook worden de taakomschrijvingen en opdrachten in overleg opgesteld. Er is een 'management by walking around' met motiverende bedoeling. Het bijscholingsbeleid bestaat uit een combinatie van externe activiteiten (soms op initiatief van de docent) en interne bijscholingen zoals:

- opvoeren van informaticagebruik;
- presentaties over 'hoe omgaan met evaluaties';
- departementoverschrijdende sessies over didactische aangelegenheden;
- sessies met de hulp van de docenten uit de lerarenopleiding over permanente evaluatie.

Deelname aan navormingsactiviteiten wordt aangemoedigd.

Assistenten worden gestimuleerd om te doctoreren.

Sinds het evaluatierapport werden 5 economen aangeworven (doctores en academici die in de laatste fase van hun doctoraat vertoeven).

De huidige stijl van leiding geven die is gebaseerd op rechtstreeks contact (meer informeel), zal moeten evolueren naar meer gestructureerd handelen. Binnen een gedeeld referentiekader (Lessius-concept) zal iedere medewerker de autonomie vinden om zichzelf te ontplooien. De opleiding probeert op die manier het beste uit iedere medewerker te halen.

*aandachtspunten:*

- meer gestructureerd management binnen een homogeen referentiekader;
- vertrekkend van een duidelijk concept een structuur en processen in kaart brengen waarin alle medewerkers duidelijk weten wat van hen verwacht wordt;
- inhaalbeweging aanwerving van voltijdse personeelsleden voortzetten.

#### **2.4.1.4 materiële en financiële randvoorwaarden**

De gebouwen zijn degelijk, praktisch en gunstig gelegen.

De bibliotheek beschikt volgens enkele studenten niet over voldoende recente werken, maar dit houdt gedeeltelijk verband met de voorziene uitbreiding die deze maand zal worden verwezenlijkt.

De bibliotheek is goed geïnformatiseerd en beschikt over de nodige capaciteit om de computersystemen te ontwikkelen en aan te passen aan de behoefte van het onderwijs.

De auditoria zijn van goede kwaliteit.

Het aanbod van pc's voor de studenten wordt uitgebreid door een verbouwing en omvorming van de bibliotheek tot studeercentrum, waardoor er één pc per student beschikbaar zal zijn.

Een gerichte communicatie naar de studenten met betrekking tot op de til zijnde werken wordt aanbevolen.

*aandachtspunten:*

- liever klassen met slechts één student per computer;
- meer efficiënte concrete communicatie aan studenten met betrekking tot de toekomstplannen (de opleiding komt uit een fusie/ transitieperiode).

#### **2.4.1.5 opleidingsdoelstellingen**

Toekomstperspectieven zullen in belangrijke mate een oplossing betekenen voor de problemen waar de studenten mee kampen. Er zijn een aantal structuurwerken aan de gang (zoals de nieuwe bibliotheek, lees- en comfortzalen) die de studenten betere studeerperspectieven bieden.

Het profiel van de 'homo Lessius' is niet zo gemakkelijk te bepalen door de variëteit van eisen, plaatsen en behoeftes waar die aan moet voldoen. Er werd uitgekeken naar vergelijkingspunten en eisen in de bedrijfs wereld, en de opleiding kwam tot de vaststelling dat met het product 'afgestudeerde' vooral competenties en vaardigheden moeten worden aangeboden. Het dient te gaan om een combinatie van het praktijkgerichte aspect met het academisch gefundeerde aspect. De studenten wensen een nog sterkere uitdieping van het bedrijfsrelevante karakter.

In het eerste jaar komen vooral de begrippen en de basisredeneringen aan de orde. Later worden de kwantitatieve vaardigheden aangeleerd. Het tweede jaar is probleemoplossend georiënteerd en is gericht op het verzamelen van gegevens en het uitdenken van strategieën. Tevens wordt de interpretatie van jaarrekeningen aangeleerd.

Er mag zeker ambitie zijn in de domeinen vreemde talen en internationale oriëntatie. Problematisch waren echter tot nu toe de keuzemotivatie bij studenten (die in een aantal gevallen niet echt aansloot bij de inhoudelijke meerwaarde, maar veeleer bij de sociaal-culturele meerwaarde) en het gebrek aan Engelstalige uitwisselingspartners (omwille van taalproblemen bij de Engelstalige partner bij het uitsturen van die studenten). De evaluatie van de partners en het effectievere begeleiden bij de keuze van equivalente opleidingsonderdelen moeten deze situatie verhelpen, maar het departement gaat ervan uit dat het geen dienst bewijst aan zwakke studenten door hen een semester in het buitenland te laten doorbrengen. De verdere uitbouw van het Engelstalige 'European Business Studies'-programma met meer aansluiting bij het reguliere programma zal meer uitwisselingsmogelijkheden bieden.

De internationale dimensie 'at home' wordt in de opleiding uitgebouwd door meer aandacht te besteden aan het internationale zakenwezen. De bevordering van zowel studenten- als docentmobiliteit wordt een actiepoint van de 'internationale cel'.

Uit de antwoorden op enquêtes blijkt dat de studenten bijzonder tevreden zijn over de door hen genoten studiebegeleiding.

*aandachtspunt:*

- meer internationale oriëntatie.

#### **2.4.1.6 opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

De curricula werden aangepast in het kader van de universitaire associatie, maar moeten verder geharmoniseerd worden, vooral wat de volgende vakgebieden betreft: human resources, informatica en vreemde talen. Hierbij kunnen de mogelijkheden van het taaldepartement volop benut worden. De introductie van een overkoepelende werkgroep 'Taal en Communicatie' zal leiden tot een globaal gelijkgeschakelde kwalitatief hoogstaande behandeling van de vreemde talen. Op het vlak van onderzoekssamenwerking kan een link worden gelegd met het departement 'Vertaler-Tolk' voor het pedagogische aspect.

Voor human resources is een verdere uitbouw noodzakelijk. In de verdere implementatie van de BA/MA-structuur zal hier meer aandacht aan worden besteed.

In het kader van de academisering is er meer methodologisch en wetenschappelijk werk. De eisen op het vlak van de flexibiliteit zullen nog meer moeten worden gesteund binnen de associatie. De student zal meer kansen krijgen om zijn eigen studietraject bij te sturen.

6 studierichtingen uitbouwen is reeds een grote opgave voor de toekomst, net zoals dat in het verleden was voor de oriëntaties, maar met een onderzoekstaak bovenop het onderwijs is de taak nog meer omvattend. De curriculumcommissie heeft gekozen voor het aanbieden van een gestructureerde synthese van alle bouwstenen voor modern bedrijfsbeleid in een veranderende omgeving. Daartoe wordt in het opleidingsprogramma de aandacht gericht op commerciële, operationele en organisatorische activiteiten en functies en werden de zes masterafstudeerrichtingen (accountancy en fiscaliteit, financiën, human resources management, internationaal zakenwezen, marketing en operations management) hierop gebaseerd.

Door meer aandacht te geven aan economische vakken werd het moeilijker om alle taallessen op hetzelfde niveau te houden. Toch wensen de studenten veeleer nog meer aandacht voor het niveau van het onderwijs van de vreemde talen.

De studenten wensen taallessen die hen goed voorbereiden op hun taken in het bedrijfsleven. Wel worden verslagen in vreemde talen van de studenten gevraagd, maar ook dit lijkt niet in voldoende mate de behoefte te bevredigen. Er werd een onderzoeksgroep 'talendidactiek' opgericht, maar ook dit was nog niet voldoende om tot een bevredigende situatie te komen.

Terecht werd opgemerkt dat deze opleiding (en dit geldt voor het geheel van de opleidingen) niet mocht zakken naar het niveau van het korte type.

Bedrijfseconomie wordt niet beperkt tot financiële aspecten maar omvat, bijvoorbeeld, ook zowel personeelsbeleid als commerciële activiteiten. Telkens wordt aan groepswork gedaan omdat dit ook in de bedrijfswereld aan de orde is. Teamwork vangt reeds aan in de tweede kandidatuur. De studenten presenteren gezamenlijke rapporten. Later zijn er seminariewerken waarbij groepswork nog beter aan bod komt. Dan komt de voorbereiding van het eindwerk. Er zijn seminars die over de verschillende vakken heen lopen.

Econometrie wordt eveneens op praktische wijze onderricht en sluit aan bij het doelgericht onderwijs van de wiskunde. Daarop wordt de computerwetenschap toegepast.

De cursussen zijn voldoende actueel, maar sporadisch zijn ze nog voor enige verbetering vatbaar.

Een aantal vakken wordt onder de vorm van hoorcolleges onderricht.

De meeste lessen worden door de studenten als goed en doeltreffend bestempeld.

De commissieleden vonden dat aan logistiek en transport nog steeds aandacht mag worden geschonken. Het probleem is echter dat de academisering vereist dat er voor iedere specialisatie een voltijdse doctor moet fungeren, terwijl logistiek en transport momenteel uitsluitend door externen gedragen worden.

In de tweede licentie zouden een te groot aantal kleine opdrachten opgelegd worden.

#### *aandachtspunten:*

- continuering met enige kwaliteitsverhoging van de vreemde talen;
- uitbreiding boekenbestand bibliotheek.

### **2.4.1.7 het afstudeerwerk en werkveldervaring**

De oriëntaties worden wellicht best gespreid over de twee laatste jaren, want anders zouden de studenten te lang moeten wachten vooraleer zij vakken krijgen die hen interesseren in functie van hun uiteindelijke specialisatie. Er zullen van nu af aan meer keuzemogelijkheden zijn vanaf het voorlaatste jaar zodat de studenten zelf reeds hun interesse kunnen bepalen.

De ombudsvrouw staat ook in voor de stages en wordt alom geprezen voor haar dienstvaardigheid, efficiëntie en bekwaamheid. Dit bleek duidelijk uit de gesprekken zowel met de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven als met de studenten.

Voor de eindverhandeling lijkt het zoeken naar de gepaste promotor voor een aantal studenten nog steeds een moeilijke opdracht. De stagebegeleiding is goed, maar het zou beter zijn indien een afgevaardigde van de school de stagiair kwam opzoeken. Ook de vertegenwoordigers van de bedrijfswereid zouden dit op prijs stellen. Alle studenten volgen stage. Vanaf dit academiejaar zullen de stages plaatsgrijpen in het derde jaar (vroeger in het 3<sup>de</sup> of 4<sup>de</sup> jaar).

Er worden te weinig studiepunten aan de eindverhandeling toegekend, maar het probleem wordt binnenkort gedeeltelijk opgelost (van 5 naar 9 studiepunten op 60).

De begeleiding van het eindwerk geschiedt als volgt:

- communicatie over wetenschappelijk/economisch werk;
- interventie van de coördinator 'eindverhandeling' die de problemen behandelt zoals het niet vinden van een gepaste promotor, onderwerpen, ...;
- richtlijnen voor professoren/promotors;
- studenten kiezen zelf en zoeken de promotor op;
- timing voor 'plan' in samenwerking met de promotor;
- voorleggen van 'één hoofdstuk' volledig uitgeschreven (test, zonder quoterings);
- schriftelijke appreciatie en aanbevelingen ('feedback') (die vooral bij de goede studenten voor goede resultaten zorgt omdat zij dan hun manier van werken kunnen bijsturen).

De stagiairs van Lessius worden alom geprezen om hun bekwaamheden (bijvoorbeeld op computergebied) en bereidwilligheid, kennis, assertiviteit en zelfstandigheid. Hun rapporten worden met de school besproken. Bedrijfsleiders zouden graag aanwezig zijn bij de verdediging of voorstelling van die rapporten. Zij worden daartoe weliswaar uitgenodigd, maar bleken dit niet steeds zo begrepen te hebben.

Studenten uit deze polyvalente opleiding worden veelal graag ontvangen door de bedrijven. Veel zorg wordt besteed aan een degelijke projectomschrijving en na de stage wordt een 'debriefing' georganiseerd.

Lijsten van stagemogelijkheden hangen wel uit, maar worden niet steeds door de studenten geraadpleegd.

De bedrijfsleiders zouden het op prijs stellen af en toe samen te komen om hun onderlinge ervaringen uit te wisselen en als klankbord te dienen voor de hogeschool.

*aandachtspunten:*

- de studenten meer helpen bij het vinden van onderwerpen en promotors voor de eindverhandeling. Deze problematiek komt nu al aan bod in de werkgroep eindverhandeling en de curriculumwerkgroep in het kader van de verdere integratie tot één opleidingsonderdeel Toegepast Vakoverschrijdend Onderzoek (onderzoekstechnieken voor economie; deze activiteiten vormen ook een voorafspiegeling van de in te richten masterproef en zijn terug te vinden in de 'richtlijnen eindverhandeling');

- een resonantiecommissie met vertegenwoordigers van de bedrijven (ook alumni en stagementoren) installeren.

#### **2.4.1.8 internationale dimensie**

Heel wat stages worden in het buitenland georganiseerd, zoals bij Picanol in China. Er zijn heel wat stages in het buitenland mogelijk. Er worden in dit verband informatievergaderingen georganiseerd. Dit volstaat echter niet steeds om alle studenten te bereiken. Om deze reden zullen de stagemogelijkheden ook via de dienst 'International Office' worden gepromoot.

Erasmus/Socrates/Tempus-programma's worden te baat genomen en er worden in heel wat landen stages en lessen aangeboden.

De uitslagen uit het buitenland worden objectief aangepast volgens het 'European Credit Transfer System'.

De buitenlandse stagemogelijkheden werden eerst ter kennis gebracht aan de hand van een informatievergadering die buiten de diensturen plaats had. Die vergadering werd door velen gemist. Vervolgens kwam er een nieuwe (beter geadverteerde) sessie die beter werd bijgewoond.

De mobiliteit van docenten is moeilijk: de vaste docenten hebben weinig tijd en kunnen vaak moeilijk gemist worden, en de externen hebben financieel weinig baat bij prestaties in het buitenland die niet of weinig bezoldigd worden. De situatie van de fulltime personeelsleden zal verbeteren nu nieuwe vaste docenten worden aangeworven in wier taakomschrijving een vorm van internationale mobiliteit/ flexibiliteit zit vervat.

#### *aandachtspunt:*

- stagemogelijkheden (vooral in het buitenland) beter en vroeger kenbaar maken (hierin wordt reeds voorzien via 'International Office').

#### **2.4.1.9 leersituatie**

De visitatiecommissie vond het getoonde studiemateriaal goed.

Hoewel de opleiding probeert zoveel mogelijk in kleine groepen te doceren, constateerde de commissie dat er nog relatief veel onder de vorm van traditionele hoorlessen wordt gedoceerd. Meer begeleide zelfstudie is voortaan aan de orde, zoals seminaries en bijvoorbeeld voor 'marketing' waarbij nieuwe docenten op studentenparticipatie aandringen in een reeks opdrachten en oefeningen. Zelfstudie heeft eveneens plaats in vakoverschrijdend onderzoek.

Onder de 99 lesgevers zijn er 43 gastprofessoren. Gastprofessoren zijn minder beschikbaar voor licentiaatverhandelingen, maar zetten zich toch in ten voordele van hun studenten als ze promotor zijn van hun verhandelingen.

Vertalers/tolken komen eveneens terecht in de bedrijfswereld. Om die reden doceren de economen bedrijfscursussen, net zoals de taaldeskundigen taallessen geven aan de economen. Tussen fusie en associatie werd een dubbele binding gecreëerd die nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden heeft geboden.

Maandelijks wordt op het hoogste niveau vergaderd tussen de algemene directeurs van de universitaire associatie om de werkzaamheden van de diverse stuurgroepen op te volgen. De Algemeen Directeur van



Lessius is tevens voorzitter van de 'bruggen' (passerelles), met name mogelijkheden waardoor studenten van de ene opleiding naar de andere kunnen overgaan.

Er wordt heel wat werk geleverd op het domein van de academisering, maar dat zou niet leiden tot een verlies aan eigenheid en praktische gerichtheid.

Lessen van 100 minuten zijn te lang, maar kunnen worden aangepast via didactische variatie. Dergelijke sessies worden gevolgd door een pauze van 30 minuten. De vorige situatie (sessies van 50 minuten met telkens 10 minuten pauze boden niet steeds de gewenste resultaten inzake contactmomenten).

*aandachtspunt:*

- lessen van 100 minuten van de nodige didactische variatie voorzien of inkorten.

#### **2.4.1.10 toetsing en evaluatie**

De docenten zijn een sterke motivatie voor de studenten. De cursussen en de kennis van de studenten worden regelmatig aan evaluaties onderworpen.

'Multiple choices' worden niet sterk geapprecieerd. Onechte mondelinge examens (met schriftelijke voorbereiding; slechts voor één enkel vak bleek dit het geval te zijn en dan nog voor één enkel jaar) worden veeleer als schriftelijke examens ervaren.

De manier van evalueren/toetsen ligt ter beschikking van de studenten waar ook de vakken omschreven worden. De studenten werden hierover bevraagd. Er is feedback na iedere examensessie.

Er worden jaarlijks enquêtes gehouden, en af en toe worden aan alle afgestudeerden vragenlijsten opgestuurd. Uit de meeste antwoorden blijkt een algemene tevredenheid over het evaluatiesysteem (en uiteraard andere bijbehorende aspecten).

#### **2.4.1.11 studie- en studentenbegeleiding**

De studenten waarderen de bedrijfsrelevante invalshoek en voelen zich aangetrokken door het 'familiaal' karakter van de hogeschool. Ze hebben de kans door middel van monitoraat en mentoraat (vooral in de eerste kandidatuur) geholpen te worden.

De sociale verantwoordelijkheid kwam goed tot uiting in de hulp die aan behoevende studenten werd geboden, vooral in moeilijke omstandigheden. De docent wordt ingezet zowel in dialoog als in begeleiding. De ombudsvrouw werd ook vaak vernoemd omwille van haar doeltreffendheid en bereidwilligheid.

De lessen zijn meestal interactief. Monitoraten vangen heel wat problemen op.

Het studiemateriaal wordt jaarlijks ingekeken en horizontaal tussen de docenten geharmoniseerd via 'jaargroepen' om overlappingen te vermijden, om verwijzingen naar andere cursussen in de hand te werken en om hiaten te vermijden. Dit alles wordt in feite door de studenten opgevolgd via enquêtes. De studenten worden om de 3 jaar ondervraagd. Ook de congruentie tussen de stof en de examenvragen wordt geanalyseerd.

Het onderwijs is probleemoplossend gericht. De studentenraad oefent eveneens invloed uit op de manier waarop lessen gegeven worden.

Zomercursussen, monitoraat en een permanente mogelijkheid om docenten te spreken helpen de studenten die uitleg nodig hebben.

Er is zowel loutere studiebegeleiding als individuele begeleiding.

Het vakmonitoraat wordt opgevat met groepjes van 50 (wekelijks), vooral wat economie, wiskunde en boekhouding betreft.

*aandachtspunt:*

- uitdieping van het bedrijfsrelevante karakter (maakt reeds deel uit van de activiteiten van de curriculumcommissie en is een actiepoint naar de toekomst)

#### **2.4.1.12 studeerbaarheid en studierendement**

Doorheen de jaren komen het commerciële en het financiële aspect aan de orde. De 'human resources' (zie 2.4.1.6) verdienen verdere uitdieping. De leerstof is meestal eigentijds en wordt regelmatig aangepast.

Het tweede jaar lijkt zwaar in vergelijking tot het eerste dat voor de studenten een aanpassingsjaar is. De studenten hebben zich niet negatief geuit over een eventuele 'ongelijke' verdeling van de studielast. Dit probleem wordt al door de curriculumcommissie bestudeerd in het kader van de BA/MA-structuur.

*aandachtspunten:*

- human resources verder uitdiepen;
- het tweede jaar wat verlichten en het eerste wat aanvullen;
- de modules van de lerarenopleiding herdenken met betrekking tot het talenaspect.

#### **2.4.1.13 afgestudeerden**

Alumni worden betrokken bij enkele gebeurtenissen: zij houden bijvoorbeeld een korte voordracht bij de proclamatie.

Na ieder jaar worden ze bevraagd over hun appreciatie van de opleiding. Zij organiseren sociale activiteiten, die leiden tot netwerking.

Om het ideaal beroepsprofiel te kunnen definiëren zouden de studenten in minder gevarieerde situaties moeten terechtkomen. Dit is niet het geval. Er wordt dan ook getracht polyvalente economisten te vormen, wat wel past in het onvoorzienbare kader waarin de afgestudeerden terechtkomen. Wel worden contacten met de bedrijfswereld onderhouden om de eisen van de bedrijven niet uit het oog te verliezen.

De afgestudeerden zijn tevreden over de communicatievaardigheden die ze meekregen.

#### **2.4.1.14 maatschappelijke dienstverlening**

Wetenschappelijk onderzoek en seminaries worden georganiseerd met het oog op posthogeschoolvorming en de combinatie tussen onderzoek en doceren. Het onderzoek wordt vakkundig met de onderwijsopdrachten gecombineerd.

Heel wat programma's van dienstverlening worden binnen de instelling gerealiseerd: seminaries voor posthogeschoolopleiding, onderzoeksopdrachten ten behoeve en op aanvraag van de overheid, themadagen en marketingstudies voor bedrijven. Extern worden projecten uitgevoerd over bijvoorbeeld 'ethisch beleggen'. Er werd een beursspel ten behoeve van Euronext ontwikkeld.

#### **2.4.1.15 onderzoek**

Het onderzoek moet nog gestimuleerd worden en mogelijkheden binnen de associatie zullen in overweging genomen worden.

Er is niet zo veel wetenschappelijk onderzoek bij gebrek aan financiën en beschikbare tijd. Wel tracht de opleiding werk te maken van herschikkingen en beter op elkaar afgestelde onderwijsprogramma's binnen het docentenkorps.

In de huidige situatie wordt nu wel ruimte vrijgemaakt voor onderzoek, en dat wordt in de taken opgenomen. De hogeschool en het departement ijveren voor een personeelspolitiek die meer fulltime personeelsleden met een onderzoeksopdracht behelst. Op het einde van het academiejaar 2003-2004 werd een coördinator wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke dienstverlening aangeworven (die zelf actief is op onderzoeksgebied, naast onderwijs), wat getuigt van een bedoeling om een structurele integratie van onderzoek te realiseren.

Er worden te veel additionele taken aan de docenten opgelegd in hun academiseringstraject, want er moeten al aanzienlijke wijzigingen in deze transitieperiode worden verwerkt. Die wijzigingen oefenen heel wat druk uit op het eigen profiel.

Doctoraten worden bij voorkeur in het kader van de universitaire associatie verwezenlijkt.

#### *aandachtspunten:*

- onderzoek verder integreren in de structuur;
- zo nodig docenten hiervoor meer vrij maken.

#### **2.4.2 conclusies**

Deze hogeschool streeft doelbewust naar degelijk onderwijs en zelfstandig functioneren.

De docenten geven blij van diepgaande kennis en didactische kwaliteiten.

De student staat centraal en er wordt gestreefd naar een evenwichtige verhouding tussen praktijkgerichtheid en academisering.

De eisen van de Bolognaverklaring worden veeleer als mogelijkheden tot verbetering en nieuwe strategieën aanzien dan als noodzakelijke aanpassingen. Deze transitieperiode vereist echter aanpassingen en het aanleren van nieuwe taken.

De instelling wordt door afgestudeerden geprezen om haar flexibiliteit, goede begeleiding van studenten, degelijke basisvorming en praktijkrelevantie. Het hogeschoolonderhandelingscomité functioneert goed.

Het viel de commissie op hoezeer de personeelsleden, zowel de onderwijzende als de administratieve, tevreden zijn over de collegialiteit die in de instelling heerst. De directie wordt ten zeerste geapprecieerd.

De commissie drukt haar oprechte waardering uit voor de goede kwaliteit van de hogeschool.

## bijlage 1

---

curriculum vitae van de visitatieleden

**Paul Leysen** (1937) is doctor in de rechten, licentiaat in de wijsbegeerte en behaalde een Master of Science aan de London School of Economics. Hij heeft een lange carrière in het bankwezen achter de rug. Hij startte als adviseur bij de NBB. Daarna stapte hij over naar de BBL (nu ING). Daarnaast was hij tot 1992 docent aan de Handelshogeschool Antwerpen. Hij is momenteel met pensioen maar heeft nog een aantal mandaten in de non-profit sector.

**Jean-Pierre Paelinck** (1939) studeerde economie aan de UGent en behaalde in 1976 zijn doctoraat. Hij bouwde een ruime ervaring uit in de banksector vooraleer hij overstapte naar het onderwijs. Sinds 1979 is hij verbonden aan de hogeschool Hautes Etudes Commerciales de Liège, waar hij Internationale Financiën en Internationale Economie doceert. Hij is tevens secretaris-generaal van Euroshareholders, een groepering van nationale federaties die de belangen van aandeelhouders verdedigen. Daarnaast is hij ook actief als financieel consultant.

**Gilbert Van Laethem** (1945) is jurist van opleiding. Hij startte zijn loopbaan als assistent aan de K.U. Leuven. In 1973 begon hij bij de ASLK, aanvankelijk als juridisch adviseur, daarna als directeur van de Juridische Dienst. In 1989 stapte hij over naar het departement Strategie waar hij zich voornamelijk op de problematiek van HRM richtte. In 1991 werd hij directeur HRM. In die functie begeleidde hij eerst de privatisering van de ASLK en vervolgens twee fusies, namelijk de fusie met het Krediet aan de Nijverheid en recent de fusie met de Generale Bankmaatschappij. Sinds 1998 is hij algemeen directeur sociale politiek en sociale relaties bij de Fortis Bank en sinds 2002 ere-algemeen directeur. Daarnaast was hij gastdocent in diverse instellingen en heeft hij mandaten bij een aantal organisaties onder meer het Rode Kruis en Jobpunt Vlaanderen.

**Wim Van Looy** (1934) is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen en doctor in de Rechten. Hij startte zijn loopbaan als assistent en lector in het Vervolmakingscentrum voor Bedrijfsleiding van de K.U. Leuven. In 1970 werd hij docent, later hoogleraar en directeur van de Economische Hogeschool Limburg. Van 1991 tot 1999 was hij verbonden aan het LUC als gewoon hoogleraar. Van 1991 tot 1997 was hij decaan van de faculteit T.E.W. Sinds 1999 is hij op emeritaat. Hij is nog actief als beheerder in diverse non-profitorganisaties, ondermeer BEWELL (Beschermd Werkplaatsen Limburg).

**Wynand Wijnen** (1934) begon zijn loopbaan aan de Rijksuniversiteit Groningen als wetenschappelijk medewerker aan het Psychologisch Instituut 'Heymans' en later als hoofd van het Centrum voor Onderzoek van het Wetenschappelijk Onderwijs. Vanaf 1973 was hij verbonden aan de Universiteit Maastricht, aanvankelijk als hoofd van de afdeling Onderwijsontwikkeling en Onderwijsresearch, later als hoogleraar 'Ontwikkeling en Onderzoek van Hoger onderwijs'. Momenteel is hij op emeritaat. Hij heeft een ruime ervaring met visitaties, zowel in Nederland, Vlaanderen en Duitsland.

**0 beschrijving van beleid en kwaliteitszorg van de opleiding**

- voorstelling van de opleiding;
- beschrijving van het beleid, algemene strategie en/of doelstellingen inzake onderwijs, internationalisering, maatschappelijke dienstverlening, onderzoek, ...
- beschrijving van het kwaliteitsbeleid en van het systeem van interne kwaliteitszorg.

**1 thema concretisering kwaliteitszorg in de opleiding**

- concrete uitwerking kwaliteitszorg in de opleiding (enquêtes, consensusvergaderingen, evaluatie, relaties met werkveld, ...);
- meetresultaten van de opleiding vanuit het interne kwaliteitsinstrument;
- verbeterdoelen en acties vanuit de kwaliteitszorg in de opleiding;
- opvolging van de verbeterdoelen en acties vanuit de kwaliteitszorg in de opleiding;
- kwaliteitscoördinator in de opleiding (verantwoordelijkheid, draagvlak, functioneren); thema kwaliteitszorg in het opleidingsteam.

bijlage: overzicht scores, formulieren, (opvolgings)verslagen vanuit de kwaliteitszorg in de opleiding

**2 thema personeel**

- human Resources Management (o.a. aanstelling en/of aanwerving, allocatie, bevordering, functionering en evaluatie);
- betrokkenheid van personeel (commitment en empowerment);
- werking van het opleidingsteam (coördinatie, teamverantwoordelijkheid, draagkracht, ....);
- professionalisering van het personeel buiten de technische deskundigheid (ook o.a. navorming);
- technische deskundigheid van het onderwijzend personeel (vakinhoudelijk, onderwijskundig en didactisch) (ook hoe gaan wij daarmee om?, navorming, ...);
- onderzoeksdeskundigheid en/of deskundigheid in de beoefening en de ontwikkeling van de kunsten (indien van toepassing);
- technische, administratieve en organisatorische deskundigheid (ATP, ondersteunende diensten) (ook o.a. navorming).

bijlage: omvang, cijfermateriaal, samenstelling personeel (diploma, categorie, functieomschrijvingen, opdrachten), overzicht navorming personeel

### **3 thema materiële en financiële randvoorwaarden**

- onderwijsruimten (incl. laboratoria, practica- en werkgroep ruimten, ateliers, ....);
- mediatheek;
- computerfaciliteiten;
- beschikbare werkmiddelen;
- studenten- en docentenfaciliteiten.

bijlage: cijfermateriaal

### **4 thema onderwijsdoelstellingen**

- onderwijsvisie van de opleiding;
- afstemming van de onderwijsdoelstellingen van de opleiding op het hoger onderwijs;
- afstemming van de onderwijsdoelstellingen van de opleiding op het werkveld.

bijlage: beroeps- en/of opleidingsprofiel, onderwijsvisie en/of onderwijsdoelstellingen

### **5 thema opleidingsprogramma: opbouw en inhoud**

- concretisering van de onderwijsdoelstellingen in het opleidingsprogramma;
- de aandacht in het opleidingsprogramma voor de vaardigheden die het maatschappelijk en beroepsmatig functioneren ondersteunen;
- actualiteitsgehalte van het opleidingsprogramma;
- sequentiële opbouw en coherentie van het opleidingsprogramma;
- aandacht voor de karakteristieken van de studenteninstroom;
- aanbod en structuur van flexibele leerwegen in het opleidingsprogramma;
- het niveau en de inhoud van de opleidingsonderdelen.

bijlage: opleidingsprogramma en studiegids van de opleiding

## **6 thema afstudeerwerk en/of werkveldervaring**

- opvatting(concept), inhoud en niveau;
- begeleiding (o.a. duidelijkheid regelingen en voorzieningen);
- beoordeling (gehanteerde criteria en wijze van beoordeling);
- relatief gewicht in de opleiding.

bijlage: stagecontract, stagebeoordelingfiche, lijst van stageplaatsen, gebruikte handleiding en/of afspraken bij begeleiding en beoordeling van afstudeerwerken

## **7 thema internationale dimensie**

- integratie van de doelstellingen van het internationaliseringbeleid in de opleiding;
- de internationale dimensie in de opleiding;
- participatiegraad van de studenten aan internationale programma's;
- internationale contacten van het personeel met terugkoppeling naar het onderwijs;
- samenwerking met buitenlandse instellingen.

bijlage: cijfergegevens internationalisering (studenten, personeel, take-up rate, begroting, uitgaven, ....)  
internationalisering

## **8 thema leersituatie**

### 8.1 onderwijsvormen

- de verschillende onderwijsvormen ( hoorcollege, werkgroepen, projectwerk, practica, zelfstudie, ....)  
(concept, geschiktheid in relatie tot doelstellingen, didactisch niveau);
- innovatieve onderwijsvormen;
- proportie contacturen-zelfstudie-andere onderwijsactiviteiten.

### 8.2 leermiddelen

- de verschillende onderwijsmiddelen (syllabi, handleidingen, cursussen, didactische hulpmiddelen, ...)  
(in relatie tot doelstellingen en kwaliteit);
- inschakeling van innovatieve leermiddelen in de opleiding (o.a. ICT).



bijlage: proportie contacturen-zelfstudie-andere onderwijsactiviteiten, onderwijsreglement en/of -regeling en/of -procedure wijziging onderwijsvormen en leermiddelen

## **9 thema toetsing en evaluatie**

- de verschillende evaluatievormen (concept, in relatie tot de doelstellingen van de opleidingsonderdelen en de opleiding als geheel, gerichtheid van de evaluatie op het toetsen van kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes, moeilijkheidsgraad);
- criteria en wijze van beoordeling door de evaluatoren;
- criteria en wijze van beoordeling van de examencommissie;
- organisatie van toetsen en examens;
- transparantie van de evaluatie.

bijlage: examenreglement en/of regeling

## **10 thema studie- en studentenbegeleiding**

### 10.1 studenteninstroom

- instroomprofiel (ook zijdelings);
- instroombegeleiding;
- voorlichting aan abiturienten/aspirant-studenten;
- activiteiten ten aanzien van de aansluiting secundair - hoger onderwijs.

### 10.2 studiebegeleiding en studentenbegeleiding

- studiebegeleiding tijdens het eerste jaar;
- studiebegeleiding/advies tijdens het vervolg van de opleiding;
- communicatie van de onderwijsdoelstellingen, onderwijs- en examenreglement/ regeling;
- psychosociale begeleiding;
- studentenparticipatie;
- ombudsfunctie.

bijlage: cijfergegevens instroomprofiel en instroombegeleiding, folders en cijfergegevens studie- en studentenbegeleiding, decretaal rapport studiebegeleiding eerstejaars

## **11 thema studeerbaarheid en studierendement**

- studierendement en studiebelemmerende of studiebevorderende factoren en maatregelen (per studiejaar/startmodules en voor de hele opleiding);
- studietijd (verdeling over en binnen de opleiding, wijze en opvolging studietijdmeting, overeenstemming begrote en reële studietijd).

bijlage: slaagcijfers alle studiejaar/modules en gemiddelde studieduur, cijfergegevens begrote en reële studietijd

## **12 thema afgestudeerden**

- voorbereiding van de afgestudeerde op de instap in het werkveld (uitstroombegeleiding inbegrepen);
- contacten tussen de opleiding en de afgestudeerden (o.a. alumniwerking);
- waardering voor de afgestudeerden door het werkveld;
- tevredenheid van de afgestudeerden over de opleiding.

bijlage: materiaal uitstroombegeleiding en alumniwerking, rapport tevredenheidmeting bij afgestudeerden

## **13 thema maatschappelijke dienstverlening**

- maatschappelijke dienstverlening verweven met de opleiding (concept, beleidsdoelstellingen, bijdrage tot beleidsdoelstellingen, verwevenheid met onderwijs, kwaliteitszorg maatschappelijke dienstverlening);
- organisatie, middelen en ondersteuning van de opleidingsgebonden maatschappelijke dienstverlening.

bijlage: visie en/of beleidsdoelstellingen maatschappelijke dienstverlening, overzicht maatschappelijke dienstverlening, begroting projecten maatschappelijke dienstverlening, resultaten uit kwaliteitszorg

## **14 thema onderzoek**

- onderzoek verweven met de opleiding (concept, beleidsdoelstellingen, bijdrage tot beleidsdoelstellingen, verwevenheid met onderwijs o.a. via actieve deelname studenten, kwaliteitszorg onderzoeksprojecten);
- organisatie, middelen en ondersteuning opleidingsgebonden onderzoek.

bijlage: overzicht onderzoeksprojecten, begroting onderzoek (personeel/taakbelasting, uitrusting, werking), tussentijdse en/of eindverslagen, gebruikerscommissies, resultaten uit kwaliteitszorg)

**15 thema beoefening en ontwikkeling van de kunsten (indien van toepassing)**

- de beoefening en ontwikkeling van de kunsten in de opleiding (beleidsdoelstellingen, bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen, verwevenheid met onderwijs, kwaliteitszorg beoefening en ontwikkeling kunsten);
- organisatie, middelen en ondersteuning van de beoefening en ontwikkeling van de kunsten.

bijlage: overzicht beoefening en ontwikkeling kunsten in de opleiding, resultaten uit kwaliteitszorg

## dag 1

09u00 - 09u45	algemeen directeur en departementshoofd en algemene kz coördinator, verantwoordelijke werving personeel
10u00 - 10u45	opleidingshoofd en kz coördinator van de opleiding
11u00 - 11u45	studenten 1 <sup>ste</sup> en 2 <sup>de</sup> jaar (min. 5 max. 10 heteroogeen samengesteld, inclusief studentenparticipatie)
11u45 - 12u30	studenten 3 <sup>de</sup> en 4 <sup>de</sup> jaar (min. 5 max. 10 heteroogeen samengesteld, inclusief studentenparticipatie)
12u30 - 14u00	werklunch (en intern overleg)
14u00 - 14u45	docenten 1 <sup>ste</sup> cyclus (min. 5 max. 10, representatief voor de opleiding)
15u00 - 15u45	docenten 2 <sup>de</sup> cyclus (min. 5 max. 10, representatief voor de opleiding)
16u00 - 17u30	intern werkoverleg, inzage documenten
17u30 - 18u15	vertegenwoordigers uit het beroepsveld, inclusief stagementoren (max. 5, verschillende beroepenvelden)
18u15 - 19u00	afgestudeerden (max 5, uit de 3 laatste afstudeerjaren met verschillende werkveldervaringen, verschillende functies)
19u	hapje en drankje voor de aanwezigen (gasten en personeel dat wenst aanwezig te zijn)

## dag 2

09u00 - 10u30	rondleiding
10u30 - 11u15	verantwoordelijken stagebegeleiding, internationalisering, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening (*)
11u15 - 12u00	verantwoordelijken studiebegeleiding, ombudsdienst, werving van studenten voor de opleiding (*)
12u00 - 12u30	departementshoofd en opleidingscoördinator
12u30 - 14u00	werklunch
14u00 - 15u00	vrij spreekuur (voor het personeel/studenten van de hogeschool of op uitnodiging van de commissie)
15u00 - 16u30	intern overleg
16u30 - 17u00	mondelijke rapportering

*Bezoekdagen*

Europese Hogeschool Brussel	24 en 26 november 2003
Hogeschool voor Wetenschap & Kunst	15 en 16 december 2003
Hogeschool Gent	8 en 9 december 2003
Lessius hogeschool	2 en 3 december 2003