



DE ONDERWIJSVISITATIE
AANVULLENDE BEOORDELING
**Internationaal
bedrijfsmanagement**

Een evaluatie van de kwaliteit van de bachelor-na-bacheloropleiding
Internationaal bedrijfsmanagement aan de Hogeschool Gent

www.vluhr.be Brussel - september 2014

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE - AANVULLENDE BEOORDELING
INTERNATIONAAL BEDRIJFSMANAGEMENT**

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

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

Het rapport is elektronisch beschikbaar op www.vluhr.be/kwaliteitszorg

Wettelijk depot: D/2014/12.784/34

DEEL I	ALGEMEEN DEEL	5
1.1	Inleiding	7
1.2	Taakomschrijving voor aanvullende beoordeling	8
1.3	Samenstelling visitatiecommissie	8
1.4	Werkwijze van de visitatiecommissie	9
DEEL II	OPLEIDINGSRAPPORT	11
	BIJLAGEN	45
Bijlage 1	Curriculum vitae van de commissieleden	46
Bijlage 2	Bezoekschema	47
Bijlage 3	Lijst van afkortingen en letterwoorden	48

DEEL 1

Algemeen deel

De onderwijsvisitatie – aanvullende beoordeling Internationaal bedrijfsmanagement

1.1 Inleiding

In 2011 heeft de visitatiecommissie cluster Bedrijfsmanagement in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA), de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement gevisiteerd. Dit initiatief kaderde in de werkzaamheden van de VLHORA op het vlak van externe kwaliteitszorg, waarmee de Vlaamse hogescholen gevolg geven aan de decretale verplichtingen terzake.

De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie werden vastgelegd in het visitatierapport “Een onderzoek naar de kwaliteit van de professioneel gerichte bacheloropleiding Bedrijfsmanagement en de bachelor-na-bacheloropleidingen Advanced business management, Boekhoudkundige en fiscale expertise, Entrepreneurship, Internationaal bedrijfsmanagement, International management en Taxes & management accounting aan de Vlaamse hogescholen”, dat werd gepubliceerd op 11 september 2012.

De betrokken opleiding heeft vervolgens op 5 november 2012 een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De NVAO oordeelde dat noch het visitatierapport noch een informatief gesprek met de visitatiecommissie toelieten om een accreditatiebesluit te nemen en besliste dat een aanvullende externe beoordeling moest plaatsvinden met betrekking tot de gehele opleiding. Met name de positieve afweging van onderwerp 1, 2 en 6 in het vorige visitatierapport riep bij de NVAO vragen op. Ze besliste tevens dat daarvoor een nieuwe visitatiecommissie moest worden samengesteld.

Naar aanleiding van de accreditatieaanvraag van de opleiding vroeg de NVAO aan de Cel Kwaliteitszorg een aanvullende externe beoordeling van de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement van de Hogeschool Gent te organiseren.

1.2 Aanvullende beoordeling

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de bachelor-na-bachelor-opleiding Internationaal bedrijfsmanagement in functie van een nieuwe accreditatieaanvraag. De aanvullende beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (*cfr. infra*) en gecoördineerd door de VLUHR.

De commissie heeft de opleiding op alle onderwerpen en facetten in het visitatiekader beoordeeld. Zij had daarbij bijzondere aandacht voor onderwerpen 1, 2 en 6, aangezien de NVAO na het lezen van het vorige visitatierapport vragen had over de positieve afweging van deze onderwerpen en bepaalde onderliggende facetten. Voor de andere onderwerpen is de commissie vertrokken vanuit de bevindingen van de vorige visitatiecommissie, om deze tegen haar eigen bevindingen af te wegen. Waar de visitatiecommissie dezelfde vaststellingen deed als de vorige commissie, werd gerefereerd naar het visitatierapport uit 2012.

1.3 Samenstelling visitatiecommissie

De visitatiecommissie die deze aanvullende beoordeling uitvoerde, was zowel vakdeskundig, werkvelddeskundig, onderwijsdeskundig, visitatiedeskundig, studentdeskundig als internationaal deskundig. De commissie voor de aanvullende beoordeling werd op 16 januari 2014 door de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 6 januari 2014.

De commissie voor de aanvullende beoordeling van de opleiding Internationaal bedrijfsmanagement aan de Hogeschool Gent:

Voorzitter en domeindeskundige: *Kathy Rosseel*
Domeindeskundige: *Ingrid Macours*
Domeindeskundige: *Clemens Van den Broek*
Onderwijsdeskundige: *Carla Nelissen*
Student: */*

Mevrouw Lies Praet, stafmedewerker Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider en secretaris.

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

1.4 Werkwijze van de visitatiecommissie

Ter voorbereiding van de aanvullende beoordeling heeft de betrokken opleiding een update van het zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin de opnieuw te beoordelen onderwerpen werden besproken. Dat zelfevaluatie-rapport werd in september 2013 aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR overgemaakt, die het op haar beurt aan de commissieleden bezorgde. De visitatiecommissie kreeg aldus de gelegenheid deze informatie zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden.

Het bezoek van de visitatiecommissie vond plaats op 28 en 29 januari 2014. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de opleidings- en kwaliteitsverantwoordelijken, werkveldvertegenwoordigers, studenten en onderwijzend personeel. Het bezoekschema is toegevoegd als bijlage 2.

Als laatste stap in het proces heeft de commissie, conform het visitatieprotocol 'Handleiding visitaties VLIR/VLHORA', Brussel, september 2008, haar bevindingen en conclusies omtrent de te beoordelen onderwerpen in voorliggend rapport vastgelegd. De opleiding werd hierbij in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren. De commissie heeft de reactie van de opleiding in het rapport verwerkt.

DEEL 2

Opleidingsrapport:
Internationaal
bedrijfsmanagement

HOGESCHOOL GENT

bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement

ALGEMENE TOELICHTING BIJ DE BACHELOR-NA-BACHELOROPLEIDING INTERNATIONAAL BEDRIJFSMANAGEMENT AAN DE HOGESCHOOL GENT

Internationaal bedrijfsmanagement wordt aangeboden door de Hogeschool Gent. De Hogeschool Gent telt drie faculteiten en een School of Arts en is lid van de Associatie Universiteit Gent, samen met de Universiteit Gent, de Hogeschool West-Vlaanderen en de Arteveldehogeschool.

Deze bachelor-na-bacheloropleiding is de aan het Structuurdecreet van 2003 aangepaste voortgezette opleiding Europees bedrijfsbeleid, die sinds 1995 bestond. De bachelor-na-bacheloropleiding is eenjarig en bestaat uit 60 studiepunten. Het departement Bedrijfsmanagement richtte sinds 2004–2005 ook twee postgraduaat van 45 studiepunten in: het postgraduaat Financieel bedrijfsmanagement en het postgraduaat Internationale marketing. Vanaf 2006–2007 werden de postgraduaat geïntegreerd in de bachelor-na-bacheloropleiding die, naast een gemeenschappelijk gedeelte, drie keuzetrajecten aanbod: het leertraject Financiering, het leertraject Marketing en het leertraject Internationale marketing. Vanaf 2010–2011 voerde de opleidingscommissie een grondige programmahervorming door. De opleiding richt zich sindsdien niet meer als een verdieping tot afgestudeerden Bedrijfsmanagement of afgestudeerden met een grondige bedrijfseconomische vooropleiding. Zij vormde zich om tot een verbredende bachelor-na-bacheloropleiding voor kandidaat-studenten met weinig economische voorkennis maar met een interesse om hun vooropleiding, welke ook, in een bedrijfscontext te valoriseren. Er worden momenteel twee leertrajecten aangeboden: Financiering en Marketing.

Het departement Bedrijfsmanagement Mercator (BMER) ging sinds 2011–2012 op in de faculteit Bedrijf en organisatie (FBO). De bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement maakt deel uit van die faculteit. De faculteit bevat in haar geheel een cluster van de volgende opleidingen: de professionele bacheloropleidingen Bedrijfsmanagement op twee locaties (Gent en Aalst), Toegepaste informatica, Office management en Retailmanagement, de bachelor-na-bacheloropleidingen Internationaal bedrijfsmanagement en Toegepaste fiscaliteit, de postgraduaat Trendwatching, Bouwmanagement, Computer systems validation en IT-management.

De opleiding situeert zich op de campus Schoonmeersen in Gent. In het academiejaar 2013–2014 schreven 50 studenten zich in.

ONDERWERP 1 DOELSTELLINGEN

Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

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

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Met het huidig opleidingsprofiel streeft de opleiding volgens de commissie het niveau na van een professionele bachelor-na-bacheloropleiding. Daarmee voldoet ze met andere woorden aan de vereisten voor niveau zes volgens het Europese kwalificatiekader (EQF) en de Vlaamse Kwalificatiestructuur (VKS). De commissie heeft gemerkt dat de opleiding gehoor heeft gegeven aan de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie omtrent haar profilering. Sinds de vorige visitatie heeft de opleiding immers verder ingezet op de uitbouw van haar profiel. In samenwerking met het HR-bedrijf, Hudson, heeft ze vormgegeven aan haar visie en haar doelstellingen. Ze wil een praktijkgerichte businessopleiding op niveau 6 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur zijn, met een duidelijk internationale slag. De bachelor-na-bacheloropleiding richt zich tot afgestudeerde bachelors en masters die hun basisdiploma willen aanvullen met economische inzichten en het “business acumen”, zodat zij nadien in het bedrijfsleven aan de slag kunnen. De commissie is zeer positief over de internationale dimensie die de opleiding expliciet vooropstelt. Die internationale dimensie komt zowel tot uiting in de benaming van de opleiding, het opleidingsprofiel als in de geformuleerde competenties in de ECTS-fiches.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding in het optimaliseren van haar opleidingsprofiel gebruikgemaakt heeft van meerdere kaders, zoals het domeinspecifiek referentiekader (DSR) van de vorige visitatiecommissie, maar ook het ‘5+1 Competentiemodel’ van Hudson (cf. facet 1.2). Zowel het DSR als het Hudsonmodel liggen aan de basis van het opleidingsspecifiek referentiekader waarin de negen leerresultaten beschreven worden die de studenten aan het einde van de opleiding moeten behalen. De commissie is van mening dat die negen opleidingsspecifieke leerresultaten nog competentiegerichter en vakspecifieker geformuleerd kunnen worden. Het stelt haar echter gerust dat de opleiding in de ECTS-fiches de leerresultaten wel verder verfijnd heeft in begin- en eindcompetenties voor elk opleidingsonderdeel. Uit de gesprekken is gebleken dat studenten weten wat er van hen verwacht wordt. De ECTS-fiches zijn terug te vinden op de digitale leeromgeving, Chamilo. De commissie maakt wel de opmerking dat door het gebruik van verschillende kaders de doelstellingen momenteel erg gelaagd zijn, wat een onnodige complexiteit creëert. Ze vraagt de opleiding om te kiezen voor één transparante set doelstellingen, die de fundamentele legt voor het curriculum en het beoordelen van het eindniveau.

De commissie heeft daarnaast begrepen dat de opleiding vanaf 2014–2015 opnieuw ruimte wil voorzien voor verdieping, zodat ook studenten met een economische vooropleiding de bachelor-na-bacheloropleiding kunnen volgen. In dat kader plant ze een curriculumherziening (cf. facet 2.1). De commissie heeft an sich geen probleem met de combinatie van verdieping en verbreding, maar vindt dat de opleiding grondig moet bekijken welke consequenties die verdieping zal hebben op de beoogde leerresultaten en op het curriculum. Ze beoordeelt binnen deze aanvullende beoordeling enkel de doelstellingen die ten tijde van de visitatie gehanteerd werden, maar ze wil de opleiding nadrukkelijk vragen om bij een dergelijke opleidings- en curriculumherziening voldoende tijd te nemen voor de ontwikkeling ervan voordat ze overgaat naar de implementatie.

Concluderend is de commissie tevreden over het niveau en de oriëntatie van de opleiding Internationaal Bedrijfsmanagement. Ze vindt de profilering als een verbredende business bachelor-na-bachelor met internationale focus duidelijk en noemt de uitgesproken internationale dimensie een toegevoegde waarde. De commissie wijst de opleiding erop dat zij de toekomstplannen omtrent een combinatie van een verbredende en verdiepende opleiding Internationaal bedrijfsmanagement grondig moet overwegen en dat die overstap zich vanzelfsprekend moet vertalen in een aangepast opleidingsprofiel. Aangezien ze de plannen daarvoor momenteel nog niet zichtbaar vindt in de opleidingsdoelstellingen, raadt ze de opleiding aan voldoende tijd te nemen om curriculuminnovaties te ontwikkelen en te implementeren.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om de transparantie te verhogen, door te opteren voor één duidelijke set van competentiegerichte doelstellingen.
- De commissie raadt de opleiding aan om voldoende tijd te nemen voor de ontwikkeling en de uitvoer van de plannen om naar een zowel verbredend als een verdiepende bachelor-na-bacheloropleiding te evolueren.

Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Gezien de koerswijziging en nieuwe profilering sinds de visitatie in 2011, is het domeinspecifiek referentiekader van de vorige visitatiecommissie enigszins verouderd en daarom minder relevant voor de huidige opleiding. De commissie bevestigt dat en doet daarom vooral uitspraak over de domeinspecifieke eisen zoals de opleiding ze zelf vooropstelt in haar opleidingsprofiel. De commissie is van mening dat de domeinspecifieke eisen van deze opleiding volstaan aan de beoordelingscriteria en dat de doelstellingen van de opleiding aansluiten bij de verwachtingen vanuit het beroepenveld.

De commissie heeft vernomen dat het vernieuwde competentieprofiel het resultaat is van veelvuldig informeel en formeel overleg met het werkveld en met de docenten binnen de opleiding. Het werkveld wordt systematisch betrokken via de vertegenwoordigers in de resonantiecommissie. De commissie drukt haar waardering ervoor uit dat de opleiding een structureel raakvlak met het werkveld onderhoudt en ze stelt ook vast dat het werkveld op die manier inspraak heeft in de doelstellingen en het programma. Dat is een duidelijke vooruitgang sinds de vorige visitatie, gezien toen de aanbeveling werd gemaakt om het werkveld sterker te betrekken. De commissie heeft daarnaast uit het zelfevaluatierapport opgemaakt dat de opleiding zich vergeleken heeft met gelijkaardige opleidingen in binnen- en buitenland. De commissie stimuleert dat en vraagt om in de toekomst grotere benchmarkoefeningen te doen en ook systematischer buitenlandse vakgenoten te betrekken bij het ontwikkelen en opvolgen van de opleidingsdoelstellingen.

Ook de huidige samenwerking met Hudson toont aan dat de opleiding openstaat voor input en ideeën uit het werkveld. Het HR-bureau Hudson hanteert zelf het 5+1 Competentiemodel als startersprofiel voor nieuwe werknemers. De methodologie achter dat model werd gebruikt als basis voor het competentieprofiel van de opleiding Internationaal bedrijfsmanagement. Er werden zeven competentiegroepen voor Internationaal Bedrijfsmanagement bepaald: bedrijfsinzicht verwerven; synthetiseren; initiatief nemen en organiseren; impact genereren; groepsgericht werken; zichzelf ontwikkelen en omgaan met diversiteit.

Waar de opleiding in het verleden haar studenten wilde opleiden tot 'junior manager', verkiest ze na overleg met Hudson de eerlijkere term 'junior professional'. Het is immers niet realistisch dat de afgestudeerden zonder verdere werkervaring meteen een leidinggevende functie kunnen invullen, maar de opleiding benadrukt wel dat ze inzet op businessgerichte studenten die ondernemend en zelflerend zijn. In die zin streeft de opleiding na dat de studenten aan het einde van het curriculum als junior professional wel over het 'business acumen' beschikken en inzicht bezitten in de werking van een bedrijf in internationale context. Daaronder valt volgens de opleiding zowel people skills, financiering, human resources management, marketing, internationaal ondernemerschap, juridische kennis, bedrijfscommunicatie en talenkennis. Wat dat laatste betreft, apprecieert de commissie dan ook de aandacht voor communicatieve vaardigheden in het opleidingsprofiel, die in het kader van bedrijfsmanagement erg belangrijk zijn. In het algemeen vindt de commissie de opleiding voornamelijk sterk managementgericht. Ze stelt vast dat de opleiding momenteel bewust minder inzet op ondernemerschap. Voor een eenjarige bachelorna-bachelor gericht op studenten zonder economische achtergrond zou dat de lat te hoog leggen volgens de opleiding. De commissie kan dat standpunt volgen voor de huidige opleiding. Ze merkt op dat de evolutie naar een verdiepende bachelor wel vraagt om een herziening van de doelstellingen en dat meer aandacht voor ondernemerschap, economie, fiscaliteit en financieel inzicht in de verdiepende doelstellingen haar dan logisch en relevant lijkt.

Aanbevelingen ter verbetering:

- Benut het netwerk van buitenlandse vakgenoten meer bij het ontwikkelen en aftoetsen van de doelstellingen.

Oordeel over onderwerp 1, doelstellingen: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1	niveau en oriëntatie	voldoende
facet 1.2	domeinspecifieke eisen:	voldoende

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

ONDERWERP 2 PROGRAMMA

Facet 2.1 Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is van mening dat de opleiding de relatie tussen haar doelstellingen en het programma voldoende borgt. Dat komt onder meer tot uiting in de ECTS-fiches en in het curriculumaanbod, die bewaakt worden door de opleidingscommissie. De opleidingsonderdelen zijn op niveau 6 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur. Het opleidingsprofiel en de internationale focus van deze opleiding Internationaal bedrijfsmanagement zijn volgens de commissie duidelijk tastbaar in het hele curriculum. Hoewel de commissie op basis van de opleidingsonderdelen en de ECTS-fiches vastgesteld heeft dat de inhoud van het programma de studenten zeker de mogelijkheid biedt om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken, maakt ze eveneens de opmerking dat de competentiematrix die de opleiding aan de commissie heeft voorgelegd, voor verbetering vatbaar is. De commissie vond de koppeling tussen de doelstellingen en de opleidingsonderdelen in de matrix niet altijd logisch. Ze vond het bijvoorbeeld vreemd dat er binnen het opleidingsonderdeel E-marketing geen beroepsgerichte competenties behaald worden volgens de matrix. Uit de gesprekken met docenten bleek dat deze matrix voornamelijk op hoofdlijnen en a posteriori werd ingevuld, om de overkoepelende competenties uit het opleidingsprofiel minimaal te garanderen, maar dat elke docent op het niveau van deelcompetenties en gedragsindicatoren zelf de autonomie heeft om zijn of haar opleidingsonderdeel verder in te vullen. In die zin wordt de matrix momenteel niet zozeer als een werkinstrument benut. De docenten bevestigen dat ze in de toekomst de matrix moeten herbekijken om de vertaling in het programma transparanter te maken.

In het algemeen is de commissie echter tevreden over de manier waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven op basis van de doelstellingen. Het curriculum bestaat uit een aantal gemeenschappelijke opleidingsonderdelen binnen de thema's: management skills en caseweken, business basics, human resources management, finance en recht. De commissie heeft gemerkt dat het curriculum op drie pijlers berust: het bedrijfsleven (management en marketing), de human resources (talen, HRM en communicatie) en ten slotte economie en finance. Binnen die laatste pijler is volgens de commissie de aandacht voor het financieel luik in het programma de laatste jaren verbeterd, bijvoorbeeld door het invoeren van Financieel management voor alle studenten. Toch kunnen volgens de commissie de bedrijfseconomische aspecten in de cases en in de stage nog versterkt worden. De commissie vraagt de opleiding om te blijven streven naar een goed evenwicht tussen de drie pijlers en met aandacht voor het respectievelijk gewicht van elk opleidingsonderdeel.

Verder heeft de commissie geconstateerd dat de studenten ook taalonderwijs krijgen en ervoor kunnen opteren om het opleidingsonderdeel Europees handels- en economisch recht in het Engels te volgen. Opleidingsonderdelen zoals Strategy and entrepreneurship en Cross cultural

communication/Communicatieve en interculturele vaardigheden worden sowieso in het Engels gedoceerd. Naast Business English en Le français des affaires die vaste opleidingsonderdelen vormen in het programma, kunnen de studenten kiezen voor Duits of Spaans als keuzevak. Andere mogelijke keuzevakken zijn E-marketing (in het Engels) en Enterprise Resource Planning (ERP).

Daarnaast zijn er twee mogelijke instroomtrajecten (3 ECTS) die differentiëren naar gelang de vooropleiding en de begincompetenties van de studenten, zodat de aansluiting op de bachelor-na-bacheloropleiding zo vlot mogelijk verloopt (cf. *facet 2.3*). Er zijn eveneens twee uitstroomtrajecten (7 ECTS): Finance en Marketing. Het uitstroomtraject Finance bestond aanvankelijk uit Financieel management I en II. Op aanraden van de vorige visitatiecommissie heeft de opleiding de omvang van de uitstroomtrajecten herbekeken en van elf naar zeven studiepunten gebracht, zodat het generiek gedeelte meer gewicht kreeg. In Finance wordt nu een uitdieping voorzien op het verplicht gemaakte opleidingsonderdeel Financieel management. Marketing bestaat uit Accountmanagement (3 ECTS) en Case internationale communicatie (4 ECTS). De studenten focussen binnen de uitstroomtrajecten op andere kennis en vaardigheden. De commissie vindt beide uitstroomtrajecten dan ook relevant, hoewel de uitdieping van Finance volgens de commissie nog iets meer aspecten in verband met boekhouding en fiscaliteit zou mogen bevatten.

De bachelor-na-bacheloropleiding wordt afgesloten met een verplichte internationale stage (cf. *facet 2.2*). Hoewel de vorige visitatiecommissie het aandeel van de stage te beperkt noemde, vindt deze visitatiecommissie twaalf studiepunten voor de stage binnen een eenjarig programma van zestig studiepunten wel voldoende.

De internationale dimensie is een concreet gegeven in het merendeel van de opleidingsonderdelen. In het begin van het academiejaar stellen de studenten een competentieportfolio op waarin ze hun 'international skills development' bijhouden. De studenten geven daarnaast aan dat veel docenten over relevante beroepservaring beschikken en op die manier hun lessen kunnen onderbouwen met praktijkvoorbeelden uit het internationaal bedrijfsleven. De opleiding maakt weinig gebruik van buitenlandse gastsprekers, maar de studenten komen wel in contact met de internationale beroepspraktijk dankzij bedrijfsbezoeken in binnen- en buitenland. Ook wordt de talenkennis van studenten bewust gestimuleerd en aangewakkerd, dit weliswaar binnen de marges van de Vlaamse regelgeving omtrent de onderwijstaal in het hoger onderwijs. Dankzij een Engelstalig programma op het niveau van de faculteit, kunnen ook buitenlandse studenten aan de faculteit een lessenspakket volgen. Voor bepaalde opleidingsonderdelen worden zij actief betrokken in de opleiding Internationaal Bedrijfsmanagement en werken zij mee aan groepsopdrachten en taken. Tijdens de gesprekken met de commissie maakten de studenten de kanttekening dat niet alle buitenlandse studenten even gemotiveerd zijn en soms 'meeliften'. De commissie vindt dergelijke opdrachten samen met buitenlandse studenten zeker nuttig, maar steunt de vraag van de studenten om te waken over de gelijke inbreng bij groepswork.

De commissie heeft vastgesteld dat er een specifieke facultaire procedure is voor curriculumherzieningen, volgens het onderwijsontwikkelingsplan van de hogeschool. Deze procedure is volgens de commissie helder uitgeschreven en bevat een screening die op basis van een aantal factoren (de K-index) nagaat in welke mate een curriculumherziening noodzakelijk is. Uit de screening van de bachelor-na-bachelor uit 2012 bleek onder meer dat de opleiding slechts matig scoort op talentontwikkeling bij de student. Daarin wil de opleiding alvast verandering brengen via de voorziene curriculuminnovatie. De opleiding heeft de opzet van de curriculumhervorming geschetst aan de commissie. In het toekomstige programma wil de opleiding afstappen van een traditioneel onderwijssysteem met lesweken en examens en in de plaats daarvan starten met projectonderwijs, waarin de studenten nog meer gemotiveerd worden om ondernemingszin en verantwoordelijkheid aan de dag te leggen. Het programma zal aan de hand van modules verschillende Business projects bevatten (21 ECTS), gevolgd door twee Language immersion projects

met een taalbad Frans en Engels (10 ECTS). De opleiding plant daarna een Project International Entrepreneurship (9 ECTS), waarin studenten in team een event organiseren. Het jaar wordt afgesloten met het International skills Development Program (20 ECTS): de studenten werken aan hun persoonlijke competenties en gaan op buitenlandse stage. De commissie merkt dat het opleidingsbeleid sterk bezig is met de profilering en het programma-aanbod. Die innovatieve houding siert de opleiding, maar de commissie heeft tijdens de visitatie ook ondervonden dat niet alle geledingen achter de plannen voor de curriculumherziening staan. De docenten hebben bijvoorbeeld wel meegewerkt aan een brainstormsessie en hebben daarin een aantal verbeter suggesties gedaan, maar zij zijn nog niet helemaal overtuigd van het framework zoals dat op tafel lag ten tijde van de visitatie. De betrokkenheid van het docententeam bij de geplande curriculumwijziging is volgens de commissie erg belangrijk, ook in het kader van change management. Daarnaast merkt de commissie op dat in de voorstelling van het nieuwe programma nog te weinig duidelijk werd op welke manier het opleidingsprofiel en met name de verschillende kennisonderdelen in het projectonderwijs gedoceerd zullen worden. De commissie benadrukt dat het theoretisch luik in het nieuwe curriculum voldoende beveiligd dient te worden. Dat is eveneens een signaal dat zij van de docenten heeft gekregen. Globaal genomen vindt de commissie het noodzakelijk dat de opleiding meer draagvlak moet creëren voor de innovaties en is van mening dat een nieuw curriculum nog niet in 2014–2015 kan worden geïmplementeerd. Ze raadt de opleiding eveneens aan om in het kader van de programmahervorming aandacht te besteden aan recente onderwijsontwikkelingen in binnen- en buitenland.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt de opleiding aan om de competentiematrix te herbekijken en daarin op een logische manier de geformuleerde doelstellingen aan de opleidingsonderdelen te koppelen.
- De commissie pleit ervoor om bij de overstap naar projectonderwijs voldoende het theoretische luik te borgen in het toekomstige programma.
- De commissie vraagt om de gedragenheid voor de curriculumherziening te vergroten, met name bij het personeel, alvorens over te gaan tot de implementatie van een nieuw programma. Maak daarbij ook gebruik van recente onderwijsontwikkelingen vanuit een internationaal perspectief.

Facet 2.2 Eisen professionele gerichtheid van het programma

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Deze bachelor-na-bacheloropleiding besteedt volgens de commissie veel aandacht aan de beroepspraktijk en de internationale context van het vakgebied. Dat blijkt ook uit de interactie die de opleiding heeft met het werkveld. De studenten en alumni zijn doorgaans lovend over de praktijkgerichtheid van de opleiding en de manier waarop theorie steeds ook getoetst wordt aan de realiteit in het werkveld. Zij ontwikkelen doorheen de opleiding een hands-on mentaliteit, waarin ondernemend en actief leren centraal staat.

De opleiding kan zeker waarborgen dat de studenten relevante beroepsvaardigheden ontwikkelen dankzij de grote inzet op cases en projecten in samenwerking met bedrijven en organisaties uit het werkveld. De opleiding tracht de studenten zo veel mogelijk authentieke leeransen te bieden. De commissie waardeert daarbij ook dat de opleiding gebruikmaakt van disciplineoverschrijdende elementen in het programma. Zowel door de verschillende vooropleidingen van de studenten te benutten in teamopdrachten als door het werken met vakoverschrijdende cases uit de praktijk worden de studenten volgens de commissie goed voorbereid op het latere bedrijfsleven. De studenten gaan op introductieweek in Burg-Reuland en volgen externe seminars en bedrijfsbezoeken. De studenten leren tijdens de lessen een communicatieplan opstellen en een tevredenheidsonderzoek uitvoeren. Vooral de business projects en de integrale business cases in het tweede semester worden door de studenten als erg leerrijk ervaren. In de integrale business cases komen onder meer integrale kwaliteitszorg en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) aan bod. Nieuw sinds 2013–2014 is de afsluitende buitenlandse caseweek aan het einde van het opleidingsjaar. De commissie is tevreden over de cases die ze kon bekijken en drukt met name haar waardering uit voor de integrale business cases. De opleiding kiest meer en meer voor dergelijke vormen van geïntegreerd onderwijs, aangezien ook de resonantiecmissie adviseerde om verder die richting uit te gaan. De opleiding overweegt nu in het kader van de curriculuminnovatie de overstap naar volledig projectonderwijs (cf. facet 2.6).

Een dusdanig handelingsgericht programma is enerzijds een sterk punt, maar brengt anderzijds een zwakte met zich mee: de commissie merkt op dat de kritische onderzoeksattitude bij studenten in deze opleiding weinig aangemoedigd wordt. Hoewel de studenten reeds algemene onderzoeksvaardigheden verworven hebben in hun vooropleiding, pleit de commissie ervoor dat de opleiding meer onderzoeksgebondenheid aan de dag legt binnen de context van het bedrijfsleven. De opleiding geeft aan dat de onderzoekscompetenties van de studenten aangesproken worden tijdens de cases en de stagepaper. De commissie erkent dat er in de cases veel werk en research kruipt voor de studenten, maar merkt op dat de wetenschappelijke onderbouwing van de door haar ingekeken stagepapers beperkt was. Ze vraagt de opleiding om de stagepaper als concept te herzien, zodat er meer sérieux kan worden gegeven aan de opdracht (cf. facet 2.7).

Aan het einde van de opleiding vertrekt elke student individueel op een internationale stage van minstens tien weken in het buitenland (12 ECTS). De commissie is tevreden over het verplicht karakter van een internationale stage. Die reële buitenlandervaring is een grote vooruitgang ten opzichte van de vorige visitatie. De commissie heeft begrepen dat de internationale stage momenteel de grote troef van de opleiding vormt. De meeste alumni waarmee de commissie sprak, zijn tevreden over stagebegeleiding. Ze appreciëren dat er geen zware administratieve controle is, maar dat zij regelmatig telefonisch contact hebben met de stagebegeleider en op die manier opgevolgd worden in het buitenland. De eenjarige bachelor-na-bacheloropleiding bevat geen bachelorproef, maar de studenten horen wel een schriftelijk verslag over hun stage uit te werken. Daarin worden het stagebedrijf en de stageactiviteiten voorgesteld en geëvalueerd. De studenten moeten ook een casus of uitgevoerd project analyseren. Na afloop geeft elke student een presentatie over de stage aan een jury waarin ook het werkveld vertegenwoordigd is. De commissie stelt vast dat zowel opleiding, student als werkveld tevreden zijn over het stageverloop. Er is een stagebrochure waarin een aantal afspraken opgesomd zijn. De studenten zijn wel vragende partij om meer hulp te krijgen bij het zoeken van een geschikte stageplaats. Des te meer aangezien het over een internationale stage gaat, is het moeilijk om zonder contacten of kennis over buitenlandse bedrijven snel een stageplaats te kunnen verzilveren. De commissie ondersteunt die vraag vanuit de studenten en waardeert alvast dat de opleiding de afgelopen jaren reeds een database met positief geëvalueerde stageplaatsen heeft aangelegd. De commissie vindt het daarnaast noodzakelijk dat de opleiding de stagecriteria voor stageplaatsen transparanter communiceert aan de mentoren. Uit de gesprekken met werkveld en alumni blijkt dat die communicatie over de

verwachtingen en de doelstellingen vaak via de stagiairs verloopt, wat beter vermeden wordt. De stage geeft de studenten wel de kans om in praktijk de geformuleerde competenties te behalen en is zo geconcipeerd dat studenten een stageplaats kunnen kiezen die tevens een verdere specialisatie in de eigen vooropleiding mogelijk maakt. Een student met een masterdiploma in de Biowetenschappen met afstudeerrichting Voedingsindustrie heeft bijvoorbeeld een stage in een internationaal voedingsbedrijf.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt de opleiding aan om zelf contact op te nemen met buitenlandse stageplaatsen om de criteria en doelstellingen van de stage toe te lichten aan de mentoren.
- De commissie vindt het wenselijk dat het programma meer inzet op de onderzoekende houding van de studenten en hen meer in contact brengt met toegepast praktijkonderzoek.

Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat het programma van de eenjarige bachelor-na-bacheloropleiding voldoende samenhang vertoont. Sinds de vorige visitatie heeft de opleiding naar aanleiding van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie gesleuteld aan de jaarkalender en de programmastructuur, waardoor de volgorde van de opleidingsonderdelen logischer en meer coherent is. De opleiding kiest nog steeds voor een sequentiële programmaopbouw, die vertrekt vanuit een theoretisch kader en eindigt in de internationale stage.

De studenten starten het academiejaar met een seminarieweek waarin ze met elkaar en met de opleiding kennismaken. Tegelijk omvat deze week al een aantal opdrachten rond teambuilding en functioneren in team. Ook worden de cases en de internationale stage toegelicht en start meteen de voorbereiding daarop. Na de seminarieweek als introductie splitst het programma uit in drie afgebakende lesperiodes. De lesperiodes zijn opgebouwd in functie van toenemende complexiteit: de studenten starten met basisvakken vóór de meer gevorderde opleidingsonderdelen en de integratieve cases aan bod komen. De examenperiode ligt tussen de tweede en de derde lesperiode. Na de derde lesperiode organiseert de opleiding opnieuw een afsluitende seminarieweek in het buitenland, waarna de studenten vertrekken op internationale stage. Het opleidingsjaar is voltooid na de presentatie van de stagepaper.

De commissie vindt de programmastructuur eerder klassiek en vakgericht. Ze apprecieert daarom dat de interdisciplinaire cases en business projects dat vakgericht karakter kunnen doorbreken naarmate het curriculum vordert. De commissie maakt daarnaast de kanttekening dat er vrij veel opleidingsonderdelen worden aangeboden voor een opleiding van zestig studiepunten. Ze waarschuwt de opleiding voor een mogelijke versnippering en overlapping. Enige overlapping komt soms voor tussen de vaste opleidingsonderdelen en de keuzevakken. Dat verdient opvolging, maar de commissie heeft begrepen dat de opleidingsverantwoordelijken zich hiervan bewust zijn.

Gezien de interdisciplinariteit van cases en groepswork komen geïndividualiseerde leertrajecten weinig voor, waardoor de kans bestaat dat studenten met relevante voorkennis in sommige opleidingsonderdelen bepaalde leerstof herhaald zien. De commissie vraagt in het bijzonder om voor tweetalige studenten alternatieve mogelijkheden te zoeken qua combinaties in de taalopleidingsonderdelen.

Hoewel de eenjarige opleiding momenteel dus weinig vrijstellingen toekent, vindt de commissie het positief dat de opleiding aan de hand van het instroomtraject (3 ECTS), een keuzevak (3 ECTS) en het uitstroomtraject (7 ECTS) toch kan differentiëren naar gelang vooropleiding en interesse van de studenten. Een grote groep van de instroom bestaat uit studenten met een communicatiediploma. Om overlap te vermijden, krijgen zij in een apart instroomtraject het opleidingsonderdeel International Marketing, terwijl in het instroomtraject voor de hoofdstroom het opleidingsonderdeel Communicatieve en interculturele vaardigheden op het programma staat voor de andere studenten. De studenten selecteren daarnaast uit Duits, Spaans, E-marketing of Enterprise Resource Planning (ERP) een keuzevak. Afhankelijk van het taalniveau van de studenten, dat bepaald wordt door een niveautest, worden zij overigens ook voor Frans en Engels ingedeeld in twee klasgroepen: startniveau B2 en startniveau C1. De commissie heeft van de betrokken docenten begrepen dat die differentiatie op basis van taalniveau een must is, om met zo veel mogelijk studenten het beoogde eindniveau te kunnen halen. Ten slotte zijn ook de uitstroomtrajecten Finance en Marketing een mooie manier om naast het verplicht programma ook enigszins verdieping en flexibiliteit te creëren in het programma.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt de opleiding aan te blijven waken over mogelijke overlappingsen tussen opleidingsonderdelen.
- De commissie vraagt de opleiding om in bepaalde gevallen, zoals tweetalige studenten, alternatieven te overwegen, zodat deze studenten een vrijstelling kunnen krijgen voor Engels of Frans.

Facet 2.4 Studietoestand

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoestand, bachelor-na-bacheloropleiding: tenminste 60 studiepunten.

Oordeel van de visitatiecommissie: **oké**

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

De bachelor-na- bacheloropleiding biedt een opleidingsprogramma van zestig studiepunten aan dat op één jaar wordt georganiseerd. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoestand van een bachelor-na-bacheloropleiding.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Facet 2.5 Studielast

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De commissie heeft tijdens de gesprekken geen fundamentele problemen gesignaleerd wat de studeerbaarheid van het programma betreft. De lesperiodes zijn volgens de studenten evenwichtig verdeeld over het academiejaar. De commissie stelde zich aanvankelijk wel de vraag of het grote aantal opleidingsonderdelen van drie studiepunten niet nefast is voor de werkdruk van de studenten. De studenten geven echter dat het volume van de cursussen van deze opleidingsonderdelen meevalt en dat de studiebelasting voor de theoretische opleidingsonderdelen doenbaar is. Door de combinatie van lessen, groepswerken en voorbereiding op stage, ervaren de studenten wel een voortdurende, maar draagbare werkdruk tijdens de opleiding. Dat vraagt aanvankelijk gewenning aan het tempo, maar globaal genomen vinden zij het een goede zaak dat de opleiding hen leert omgaan met deadlines en taken. De alumni bevestigen dat dat in de reële beroepspraktijk niet anders is. De studenten merkten tijdens de gesprekken ten slotte op dat het jaarprogramma wel druk is, maar dat zij over een duidelijke jaarkalender beschikken. De communicatie en planning voor deadlines wordt degelijk georganiseerd door de opleiding.

Dat wordt bevestigd door de resultaten van bevragingen en focusgesprekken, waarin de opleiding nagaat of de werkelijke studietijd van studenten aansluit bij de begrote studietijd. Globaal genomen sluit de gepercipieerde werklast aan bij de decretale normen. Op individueel niveau zijn daarin wel verschillen te merken, die mogelijk ook verklaard zouden kunnen worden door het verschil in vooropleiding. Die relatie is momenteel nog niet onderzocht. De commissie vraagt de opleiding om aan de hand van metingen na te gaan of er een verband bestaat tussen werkdruk en instroomprofiel, zodat de opleiding in het kader van intake of remediëring daarop gericht kan reageren. Dat verband buiten beschouwing gelaten, heeft de commissie vastgesteld dat de opleiding de studietijd opvolgt en in het verleden reeds gehoor heeft gegeven aan verbeteringsuggesties van studenten, wanneer zij studiebelemmerende factoren meldden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie suggereert de opleiding om na te gaan in welke mate er een verband bestaat tussen werkdruk en vooropleiding, zodat de opleiding haar instroombeleid en studentenbegeleiding daarnaar kan aanpassen.

Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Deze opleiding heeft een onderwijsvisie die vertrekt van competentiegericht, authentiek en ondernemend leren. Ze stapt in haar didactische vormgeving dan ook af van het traditioneel theorieonderwijs en legt verantwoordelijkheid bij de student voor het eigen leerproces. De werkvormen zijn volgens de commissie erg gevarieerd en in lijn met de geformuleerde competenties van de opleiding. De praktijkgerichtheid staat voorop. De studenten krijgen niet alleen les, maar voeren groepswerken uit met peer assessment, lossen cases op, nemen deel aan seminars, doen bedrijfsbezoeken, gaan op stage en schrijven ten slotte een stagepaper. Dat impliceert dat de docenten niet alleen leraars zijn die kennis overdragen, maar ook steeds een coachende en begeleidende functie hebben. De docenten kiezen autonoom de gehanteerde werkvormen, maar wel in functie van de nagestreefde competenties. Jaarlijks worden de ECTS-fiches geüpdatet. De opleidingscoördinator ziet daarop toe.

Tijdens de opleiding wordt er veel belang gehecht aan het leren samenwerken en de alumni zien daarvan achteraf de meerwaarde in. Uit de gesprekken met alumni en studenten heeft de commissie begrepen dat zij erg tevreden zijn over de groepswerken omtrent verschillende cases. Aangezien de studenten allemaal uit verschillende niet-bedrijfseconomische vooropleidingen komen, kiest de opleiding bewust voor heterogene groepsopdrachten waarbij studenten met een verschillend profiel samenwerken en elkaars kennis kunnen inzetten. De studenten leren daarenboven ook samenwerken met buitenlandse studenten, die onder andere in het kader van het opleidingsonderdeel Crosscultural communication bij hen aansluiten en mee werken aan de groepswerken. De commissie vindt deze inzet op heterogene samenwerking positief, maar vraagt de opleiding ook om de groepsconstellaties af en toe te wijzigen. Ze heeft begrepen dat de studenten een jaar lang voor alle groepswerken in hetzelfde team blijven zitten. Het kan het leereffect ten goede komen om hierin af te wisselen.

Wat het cursusmateriaal betreft, stelt de commissie vast dat de opleiding met relevante en actuele handboeken werkt en die aanvult met powerpoints binnen de verschillende opleidingsonderdelen. De elektronische leeromgeving, Chamilo, wordt voornamelijk gebruikt voor de uitwisseling van informatie en documenten, de interactieve discussiefora kunnen nog meer worden benut.

De voorziene curriculumherziening zal, als het van de opleidingscommissie afhangt, de volledige overstap naar projectonderwijs met zich meebrengen, wat volgens de commissie als onderwijsconcept een grote impact zal hebben om de vormgeving van het programma. Binnen de faculteit werd er al projectonderwijs ingericht in bepaalde opleidingsonderdelen van de opleiding KMO-management. Gezien de positieve ervaringen daar, wil de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement nu de stap naar projectonderwijs zetten. De eerste initiatieven zijn al genomen door een werkgroep binnen de opleiding die de overgang naar projectonderwijs zal coördineren. Hoewel de commissie zelf ook de troeven van projectonderwijs erkent en op

termijn grote mogelijkheden ziet voor deze opleiding Internationaal bedrijfsmanagement, wil ze de opleiding vragen om eerst voldoende onderwijskundige expertise onder de arm te nemen en het docententeam grondig voor te bereiden. Projectonderwijs zal immers ook onvermijdelijk de rol en aanpak van elke docent en van de teamwerking veranderen. Op basis van de huidige, nog weinig concrete plannen, ziet de commissie nog te weinig op welke manier de opleiding de geformuleerde doelstellingen zal borgen in het nieuwe programma en hoe de programmastructuur er concreet zal uitzien. De commissie verwijst in dit kader naar haar eerdere aanbeveling om de ontwikkeling van het nieuwe programma doordacht en stapsgewijs uit te voeren. Dat lijkt haar niet realiseerbaar voor het academiejaar 2014–2015.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie suggereert de opleiding om de groepsconstellatie bij opdrachten en cases niet altijd identiek hetzelfde te houden, maar om ook afwisseling te creëren.
- De commissie beveelt de opleiding ten sterkste aan om de overstap naar projectonderwijs niet te onderschatten, door de programmawijzigingen in functie daarvan grondig te plannen en door de docenten voor te bereiden op hun gewijzigde taakuitvoering en teamwerking.

Facet 2.7 Beoordeling en toetsing

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De commissie is van mening dat de toetsing binnen deze opleiding adequaat verloopt. Daarvoor kan de opleiding rekenen op het toetsbeleid vanuit de faculteit. Sinds 2009–2010 dient elke lector een document in waarin de link tussen de competenties en de examenvragen wordt aangetoond, volgens een vastgelegd sjabloon. De opleidingscoördinator volgt dit op. Voor de examens moet elke docent bovendien de vragen met correctiesleutel indienen bij het secretariaat. Dat bevordert de transparantie en de objectiviteit. Voor de studenten worden alle afspraken omtrent evaluatie toegelicht in het onderwijs- en examenreglement (OER). Per opleidingsonderdeel kunnen zij in de evaluatietabel terugvinden welke evaluatievorm gehanteerd wordt. De studenten krijgen eveneens inspraak in de examenroosters en ze worden nadien bevraagd over de kwaliteit van de toetsing.

Hoewel het facultaire toetsbeleid zeker een ondersteuning voor de opleiding biedt, merkt de commissie op opleidingsniveau op dat het verband tussen de competentiematrix, de evaluatietabel en de toetsing niet altijd transparant is. De opleidingsdoelstellingen die in de matrix aan ieder opleidingsonderdeel gekoppeld zijn, worden niet altijd systematisch getoetst binnen dat opleidingsonderdeel. Deze opmerking houdt volgens de commissie rechtstreeks verband met de complexiteit die ze vaststelde bij de combinatie van verschillende lagen van kaders, opleidingsprofiel en competenties in ECTS-fiches (cf. facet 1.1). Het sluit ook aan bij haar aanbeveling omtrent de onduidelijke logica achter de competentiematrix (cf. facet 2.1). Als de opleiding die complexiteit kan wegnemen en één duidelijke set competenties vooropstelt, zal ze ook beter de lijn van doelstellingen tot de evaluatie daarvan kunnen waarmaken. Het geeft de commissie vertrouwen dat de basisopleidingen binnen de faculteit reeds gestart zijn met de ontwikkeling van learning outcomes en een daaruit voortvloeiende toetsmatrix. De bachelor-na-bacheloropleiding zal daarin volgen en uit die evoluties alvast kunnen leren.

Naast klassieke schriftelijke en mondelinge examens, gebruikt de opleiding ook toetsvormen zoals permanente evaluatie en peer assessment. Dat gebeurt vooral voor het beoordelen van de groepswerken. De examenexemplaren die de commissie bestudeerd heeft, zijn goed opgebouwd en bevatten verschillende soorten vragen, op het juiste niveau. De commissie apprecieert de open, toepassingsgerichte vragen waarin de studenten op basis van casussen uit de praktijk hun inzicht moeten tonen. Enkel de beoordeling van de stage is volgens de commissie een aandachtspunt. De stage-evaluatie bestaat uit zowel de uitvoering van de stageactiviteiten (1/3), de stagepaper (1/3) en de presentatie en verdediging van die paper voor een jury (1/3). De stagementor beoordeelt in welke mate de student de competenties behaald heeft, aan de hand van het beoordelingsformulier van Hudson met een negenpuntschaal. Hoewel er een standaard evaluatieformulier bestaat, gebeurt de stagebeoordeling door de mentoren op de stageplaats volgens de commissie iets te vrijblijvend en is er te weinig duiding bij de toegekende scores. Ook hier zou het de transparantie ten goede komen als het beoordelingsformulier verwees naar het opleidingsprofiel in plaats van naar het Hudsonmodel. De commissie moedigt de opleiding aan om de mentoren duidelijker te informeren over de criteria en de doelstellingen achter de internationale stage. De score wordt toegekend door de stagebegeleider van de opleiding, na advies van de stagementor. De stagebegeleider heeft daarvoor telefonisch contact met de mentor, maar kan niet overal ter plaatse de stageplaats bezoeken. De studenten worden vervolgens beoordeeld op de stagepaper en de presentatie daarvan. De papers zijn opgebouwd als een verslag waarin ze enerzijds het stagebedrijf voorstellen en anderzijds een probleemstelling analyseren. De probleemstelling baseert zich op een reële praktijkcasus tijdens de stage, waarvoor de studenten een oplossing uitwerken. De commissie ziet mogelijkheden om in een dergelijk verslag meer wetenschappelijke diepgang te creëren en vraagt de opleiding om de eisen omtrent het concept te verscherpen. Ze heeft echter begrepen dat deze bachelor-na-bacheloropleiding bewust geen bachelorproef in het programma opneemt, aangezien alle studenten reeds een bachelor of master zijn. Zij hebben in hun vooropleiding reeds een bachelorproef geschreven en de bijhorende algemene basiscompetenties verworven. Het is de commissie in het geheel van de stage niet helemaal duidelijk welke competenties binnen welk onderdeel (stage, paper of presentatie) geëvalueerd worden. De commissie vraagt de opleiding om daarin meer transparantie te brengen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt de opleiding aan om beter te borgen op welke manier de opleidingsdoelstellingen in de toetsing gedekt worden.
- De commissie vraagt de opleiding om de eisen omtrent de papers te verscherpen, zodat het verslag van de stage meer wetenschappelijke diepgang kan krijgen.
- De commissie raadt de opleiding aan om meer transparantie in de beoordeling van de stage te brengen en daarbij duidelijk de link te leggen met de nagestreefde competenties, per onderdeel (stage, paper, presentatie).

Facet 2.8 Masterproef

Dit facet is niet van toepassing.

Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

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

Bachelor-na-bachelor:

- Bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s), eventueel aangevuld met een onderzoek naar geschiktheid of bekwaamheid of een voorbereidingsprogramma.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

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

De instroom bedraagt over de verschillende jaren heen tussen 40 en 55 studenten. Tussen 2010 en 2013 werd er een daling geconstateerd door de opleiding, met in 2011–2012 een cijfer van 19 ingeschreven studenten. Zij verklaart dit door de voordien gewijzigde profilering en het verplicht maken van de internationale stage. Ondertussen zit in 2013–2014 het studentenaantal opnieuw op 50 studenten. Uit de gedetailleerde instroomgegevens blijkt verder dat het merendeel van de studenten als hoogste diploma een bachelordiploma heeft. De opleiding telt daarnaast eveneens een aantal studenten met een masterdiploma. Het departementaal onderwijs- en examenreglement bepaalt dat alleen inschrijvingen met een diplomacontract worden toegelaten. De opleiding heeft hiertoe besloten, omdat de actieve deelname aan groepswerken en projecten verplicht is. Die werkvormen worden trouwens geëvalueerd via permanente evaluatie. De meeste studenten volgen de opleiding dan ook voltijds. De doelgroep van deze opleiding bestaat uit bachelors en masters zonder doorgedreven business achtergrond. De commissie merkte dan ook dat deze verbredende bachelor-na-bacheloropleiding een erg diverse instroom kent, die moeilijk stuurbaar is. De studenten komen uit zeer verschillende vooropleidingen om zich meer te verdiepen in het bedrijfsleven, maar hebben vaak een heel andere achtergrond. De commissie staat dan ook achter de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie om in de zomer voor de start van het academiejaar brugcursussen te organiseren om eventuele tekorten in voorkennis te kunnen remediëren. Ze betreurt dat de opleiding daar niets mee gedaan heeft.

De opleiding organiseert doelbewust intakegesprekken om de studenten te screenen op hun competenties en verwachtingen, maar ook op hun bereidheid en mogelijkheden om een internationale stage te volgen. Op basis daarvan krijgt elke student een bindend advies. In een volgende fase kunnen de studenten zich inschrijven en het instroom-, het uitstroomtraject en het keuzevak vastleggen. De commissie vindt de intakegesprekken erg waardevol en belangrijk als eerste stap van de studentenbegeleiding. Enkele alumni haalden aan dat de opleiding een strenger instroombeleid zou mogen hanteren, waarin nadrukkelijker gepeild wordt naar motivatie. Dit zou ook moeten gelden voor de buitenlandse studenten die Engelstalige opleidingsonderdelen opnemen. Wat de motivatie en initiatiefzin van de instromers betreft, merkten sommige alumni immers verschillen op, die nefast of in elk geval erg vervelend kunnen zijn binnen de groepsopdrachten.

De commissie waardeert dat de opleiding bij de start van het academiejaar een seminarieweek organiseert waarbij de opleiding meteen werkt rond teambuilding en team functioneren. Dit jaar gingen de studenten daarvoor naar Burg-Reuland. De opleiding speelt dan meteen in op die ver-

schillende vooropleidingen door de studenten in heterogene teams in te delen, waarin zij de rest van het jaar aan groepsoopdrachten zullen werken. De commissie apprecieert die nadruk op team work en vindt het daarnaast goed dat de opleiding niveautesten afneemt voor Frans en Engels. Zo kan ze differentiëren in klasgroepen, die de studenten indelen naar gelang het startniveau van de taalvakken (cf. *facet 2.3*). De commissie benadrukt ook dat de aandacht voor de noden van de verschillende instroomprofielen cruciaal blijft, om het niveau en de uitstroom op peil te houden.

Sinds 2010–2011 ontmoedigt de opleiding de instroom vanuit de managementgerichte professionele bacheloropleidingen, aangezien ze een verbredend karakter heeft en die studenten te weinig leerwinst zouden kunnen halen uit deze bachelor-na-bacheloropleiding. Momenteel overweegt de opleiding naar aanleiding van de geplande curriculumherziening om voor een programma te opteren dat zowel verdieping als verbreding mogelijk maakt. Op die manier kan zij alsnog de studenten uit de opleidingen zoals Bedrijfsmanagement een vervolgopleiding bieden met internationale focus. De commissie is an sich niet gekant tegen een verdiepende bachelor-na-bacheloropleiding, maar is wel van mening dat het huidig programma dat niet toelaat. Bovendien zal een nog meer diverse instroom de complexiteit alleen maar meer doen toenemen. Dat vraagt, net zoals de curriculumherziening in zijn geheel, een zeer grondige denkoefening waarin de voor- en nadelen afgewogen moeten worden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie adviseert de opleiding om de mogelijkheid van brugcursussen te onderzoeken.
- De commissie raadt de opleiding af om te opteren voor een zowel verbredende als verdiepende instroom vooraleer de doelstellingen en het programma daarnaar aangepast zijn.

Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 2.1	relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma	voldoende
facet 2.2	eisen professionele gerichtheid van het programma	voldoende
facet 2.3	samenhang van het programma	voldoende
facet 2.4	studieomvang	oké
facet 2.5	studielast	voldoende
facet 2.6	afstemming tussen vormgeving en inhoud	voldoende
facet 2.7	beoordeling en toetsing	voldoende
facet 2.8	masterproef	niet van toepassing
facet 2.9	toelatingsvoorwaarden	voldoende

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

ONDERWERP 3 INZET VAN HET PERSONEEL

Facet 3. Kwaliteit van het personeel

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

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

De commissie heeft een enthousiast team van lectoren ontmoet die een grote bereidheid tonen ten opzichte van hun opleiding en zich laagdrempelig opstellen naar hun studenten. De studenten toonden zich erg tevreden over de toegankelijkheid van de lectoren. De kleinschaligheid van de bachelor-na-bacheloropleiding draagt daartoe bij. De commissie waardeert ook de diversiteit binnen het docentenkorps.

De meeste lectoren (meer dan 80 procent van de VTE) geven les in de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement én in de professionele bacheloropleiding Bedrijfsmanagement, of in een andere faculteit van de Hogeschool Gent. De gastprofessoren (minder dan 20 procent) hebben geen organisatorische taken. Hun onderwijskundige kwalificaties worden opgetrokken door de expertise van de andere lectoren. Zij volgen in de mate van het mogelijke het aanbod van onderwijsprofessionalisering. Het contact met de collega's verloopt zowel informeel als formeel via de opleidingscommissie, de stagebegeleiding, de medewerking aan vakoverschrijdende cases/projecten of de deelname aan de resonantiecommissie van het werkveld.

Het departement Bedrijfsmanagement Mercator (BMER) ging sinds 2011–2012 op in de faculteit Bedrijf en organisatie (FBO). Binnen de faculteit zijn er vakgroepen opgestart, waarbinnen eigen strategische en operationele doelstellingen bepaald zijn. Die hebben betrekking op de ontwikkeling van een HRM-beleid, de verdere uitbouw van de onderwijsprofessionalisering en wisselwerking met onderzoek.

De procedures in verband met aanwervingen, bevorderingen en benoemingen van het personeel verlopen volgens de richtlijnen die zijn uitgevaardigd door de raad van bestuur van de hogeschool. Die zijn in overeenstemming met de wettelijke en arbeidsrechtelijke beschikkingen, en met de protocollen die zijn afgesloten met de bevoegde onderhandelingscomités van de personeelsafvaardiging. Vastbenoemde personeelsleden worden vijfjaarlijks geëvalueerd, tijdelijke personeelsleden bij verlenging van het contract. De evaluatie gebeurt aan de hand van een zelfevaluatie door het personeelslid. De commissie heeft begrepen dat de opleiding gehoor heeft gegeven aan de vraag van de vorige visitatiecommissie om functiebeschrijvingen te ontwikkelen en dat deze gehanteerd worden in het kader van functionerings- en evaluatiegesprekken en professionalisering. Ook de studentenbevragingen worden benut bij de evaluatie van docenten. Nieuwe collega's worden goed onthaald dankzij allerlei initiatieven en informatie die vanuit de centrale diensten van de hogeschool en vanuit de faculteit voorzien worden.

De deskundigheid van het personeel wordt onder andere gegarandeerd door de criteria bij aanwerving. Die hebben betrekking op de vakinhoudelijke en onderwijskundige bekwaamheid en de bereidheid tot medewerking aan onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Uit het over-

zicht van de cv's van de personeelsleden blijkt dat het merendeel in het bezit is van een pedagogisch diploma. Positief is een toetsing van de kennis van het Engels en de aandacht voor attitudes zoals het kunnen werken in een team.

Het blijkt geen evidentie om waardevolle medewerkers te rekruteren, gezien de beperkte overheidsfinanciering versus de hoge salarissen die personen in het bedrijfsleven kunnen bedingen. Dit is zeker voor de bachelor-na-bacheloropleiding, gezien de specialisatiegraad en de nog beperktere overheidsfinanciering, een heikel punt. Enkele interne belemmerende factoren voor personeelsbeleid, die tijdens de vorige visitatie genoemd werden, zijn momenteel verholpen. De combinatie van een statutaire aanwerving en een contractuele aanstelling is nu wel toegelaten door de hogeschool, waardoor men gemakkelijker gastprofessoren kan aanwerven. Wat ziektemeldingen van personeel betreft, blijft het moeilijk om vervanging te kunnen bieden, zolang het niet duidelijk is of het personeelslid in kwestie langdurig afwezig zal zijn.

Ondanks de beperkingen van de financiering en van het decretaal bepaalde maximale benoemingspercentage (72 procent) heeft de voorbije jaren een aantal benoemingen en bevorderingen plaatsgevonden in het departement BMER (nadien de faculteit FBO). Die verlopen volgens een strikte procedure en op basis van duidelijke criteria binnen de aan de faculteit toegekende personeelsmiddelen. De bevorderingen passen in de ontwikkeling van een motiverend loopbaanbeleid en het doorbreken van de vlakke onderwijsloopbaan. Het bevorderingsbeleid is trouwens niet alleen gestoeld op de onderwijsprestaties en de evaluaties ervan door onder andere de studenten, maar ook op de andere opdrachten van hoger onderwijs, namelijk de deelname aan projectmatig wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, en de internationale contacten. De huidige commissie noemt de docentenmobiliteit binnen Internationaal bedrijfsmanagement als een sterk punt.

De administratieve en technische ondersteuning van de bachelor-na-bacheloropleiding wordt verzorgd door een toegewijd en deskundig team. Voor het ATP is er een loopbaanmodel en een functieclassificatie over de hele hogeschool heen. Ook de ATP-leden krijgen gelegenheid tot het volgen van bijscholingen. De opvolging van de stageorganisatie en de administratieve contacten met het HRM-bedrijf Hudson zijn in handen van een administratief medewerker.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Facet 3.2 Eisen professionele gerichtheid

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

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

De faculteit zet binnen de bachelor-na-bacheloropleiding meer dan 80 procent lectoren in die tevens een andere opdracht hebben binnen de eigen faculteit of de hogeschool. Die lectoren staan bijgevolg beperkt of helemaal niet in het werkveld. De opleiding dient daarom, volgens de commissie, permanent aandacht te besteden aan de praktijkbetrokkenheid van de lectoren. Die

wordt slechts ten dele verzekerd door vroegere praktijkervaring of, in sommige gevallen, actuele beroepsactiviteiten buiten het onderwijs, zoals blijkt uit de cv's van de personeelsleden. Wegens budgettaire beperkingen kan de opleiding voorlopig niet investeren in bedrijfsstages. In het verleden hadden twee lectoren daarvan reeds gebruikgemaakt en de opleiding hoopt die mogelijkheid in de toekomst opnieuw te kunnen aanbieden. De huidige commissie onderschrijft de meerwaarde van dergelijke bedrijfsstages voor personeel in professioneel gerichte bacheloropleidingen. Dergelijke bedrijfsstages verhogen ook de credibiliteit en de relevantie van de opleiding in het bedrijfsleven. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt de volgende andere manieren om de band met het werkveld aan te trekken: de stagebegeleiding, de inschakeling van gastsprekers, deelname aan themadagen en seminars, bedrijfsbezoeken, overleg met de gastprofessoren en begeleiding van cases/projecten in samenwerking met bedrijven. De opleiding zet drie gastprofessoren in, van wie één is aangeworven omwille van zijn specifieke vakkennis op het vlak van human resources management en één omwille van zijn onderwijservaring gericht op ondernemingen. De derde gastprofessor is betrokken bij de stagebegeleiding van de opleiding.

De commissie stelt vast dat verschillende initiatieven worden genomen op het vlak van onderwijskundige en vakspecifieke professionalisering, zowel door de Associatie Universiteit Gent, de directie Onderwijs en de directie Onderzoek van de hogeschool, als door de faculteit FBO. De vormingen gebeuren eerder ad hoc, naargelang de noden zich voordoen. Er worden onder meer vormingen georganiseerd rondom competentiegericht werken, het gebruik van de elektronische leeromgeving en afstandslernen. De commissie heeft bij de personeelsleden van de bachelor-na-bacheloropleiding een drive voor ontwikkeling vastgesteld, de meeste personeelsleden zetten individueel in op professionalisering en gaan regelmatig naar bijscholingen. De opleiding gaat volgens de commissie sterk uit van de vrijwillige inzet en het verantwoordelijkheidsgevoel van de personeelsleden. Wanneer men vanuit het opleidingsbeleid die professionalisering meer sturing zou bieden, zou dat de deskundigheid van het voltallige personeelsteam nog meer kunnen garanderen volgens de commissie.

Uitwisseling van onderwijskundige en professionele ervaring gebeurt bij uitstek in de vakgroepen. De vakgroepen zijn samengesteld naar analogie met de vakgroepen aan de Universiteit Gent, zodat uitwisseling van ervaringen mogelijk is. Voor de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement zijn de volgende vakgroepen belangrijk: Commerciële economie en ondernemerschap, Financieel management, Informatica, Recht en Talen. Aan elke vakgroep is een aantal opleidingsonderdelen toegewezen. De vakgroepen geven cohesie aan het team en zorgen ervoor dat bijvoorbeeld taallectoren intern vakspecialistische ervaringen opdoen. In de vakgroepen worden afspraken gemaakt over wie welke bijscholingen volgt en wordt naderhand informatie over de bijscholingen uitgewisseld.

De commissie is tevreden over de internationale werkveldervaring van het korps en de docentemobiliteit. Ze heeft lectoren ontmoet uit Nederland, Frankrijk en Rusland. Internationale expertise komt ook tot stand als gevolg van de inkomende lectorenmobiliteit en van contacten via het netwerk van buitenlandse partnerinstellingen, onder andere via het lidmaatschap van SPACE, een Europees netwerk met 90 hogeronderwijsinstellingen in 30 landen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie adviseert om lectoren te stimuleren bedrijfsstages te volgen.
- De commissie beveelt aan om meer sturing te geven aan de professionalisering van het personeel, aangezien dat nu nog op individuele basis gebeurt.

Facet 3.3 Kwantiteit personeel

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Tijdens het academiejaar 2013–2014 telt de bachelor-na-bacheloropleiding 17 docenten die samen instaan voor het onderwijs (2,23 VTE), de stage (0,6 VTE) en de coördinatie van de opleiding (0,15 VTE). Daarin zijn de facultaire en centrale diensten, waaronder ook het administratief en technisch personeel, niet inbegrepen. De organisatie van de lessen die zowel voor de studenten Internationaal Bedrijfsmanagement als voor de buitenlandse studenten toegankelijk zijn, zijn wel meegeteld. In totaal is er voor de vijftig ingeschreven studenten 2,98 VTE aan onderwijzend personeel beschikbaar, wat resulteert in een ratio van 1 VTE voor 16,78 studenten.

De commissie heeft geconstateerd dat het onderwijzend personeel een niet te onderschatten werklast kent. De lectoren zijn echter zeer gemotiveerd en voeren met plezier hun job uit. De commissie concludeert dat de omvang van het huidig opleidingsteam voldoende is om de kwaliteit van de opleiding te garanderen. Toch verdient de werklast van het personeel in een dergelijke kleine bachelor-na-bacheloropleiding blijvende aandacht. Ook in het kader van de curriculumherziening, merkt de commissie op dat de overstap naar projectonderwijs voor de docenten wellicht nog meer belasting kan meebrengen.

Waar de vorige visitatiecommissie zich enigszins zorgen maakte over de leeftijdsstructuur van het onderwijzend personeel, stelt deze commissie vast dat er een verjongingsoperatie is gebeurd en dat de gemiddelde leeftijd door de aanwerving van nieuwe personeelsleden opvallend gedaald is.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De verhoogde werklast van het personeel verdient blijvende aandacht.

Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: **voldoende**

Op basis van de oordelen over:

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

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

ONDERWERP 4 VOORZIENINGEN

Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

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

Na een reorganisatie op hogeschoolniveau verhuisde in 2012–2013 de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement samen met een aantal afstudeerrichtingen van de professionele bachelor Bedrijfsmanagement van de campus Mercator naar de campus Schoonmeersen in Gent. Deze campus, nabij het station Gent Sint-Pieters, is vlot bereikbaar voor studenten met het openbaar vervoer. Gezien het beperkte karakter van deze aanvullende beoordeling werd er in het bezochtschema van de visitatie geen rondleiding voorzien. De commissie heeft echter vastgesteld dat de infrastructuur van deze campus recent gerenoveerd werd en modern uitgerust is. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn zeker toereikend om het programma te kunnen realiseren.

Uit de verkregen informatie leidt de commissie af dat er voldoende en voldoende ruime leslokalen zijn, aangevuld door auditoria en computerklassen. Er is overal op de campus draadloos internet. De bibliotheek is ingericht als een studieplaats met leestafels, stille ruimtes, multimedialokalen en groepsworklokalen. Ze bevat ook een papieren collectie basiswerken in het domein Bedrijfsmanagement. De studenten kunnen daarnaast ook gebruikmaken van de uitgebreide digitale catalogi van de verschillende campusbibliotheken. De digitale bibliotheek biedt ook toegang tot verschillende elektronische databanken en full-tekst tijdschriften.

De cursusdienst is volgens de studenten goed georganiseerd. De lectoren leveren het materiaal elektronisch aan, en op basis van de gegevens uit het studentenadministratiesysteem worden de nodige exemplaren afgedrukt. Boeken kunnen aangekocht worden via de samenwerking met de plaatselijke boekhandels, waarbij studentenkorting geboden wordt.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Facet 4.2 Studiebegeleiding

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

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

De studenten van de bachelor-na-bacheloropleiding kunnen een beroep doen op de studie- en de studentenbegeleiding zoals die wordt aangeboden aan de studenten van de andere opleidingen van de faculteit. De commissie meent dat die adequaat is uitgebouwd, zowel wat betreft instroom, doorstroom als uitstroom. Zowel de studenten als de afgestudeerden toonden zich tevreden over de degelijke maar niet betuttelende studiebegeleiding. Er is een team van professionele en enthousiaste studiebegeleiders, zowel op hogeschoolvlak als op het niveau van de opleiding. De samenwerking en terugkoppeling tussen de begeleiders en de lectoren verloopt vlot.

Wat de instroom betreft, besteedt de opleiding de uiterste zorg aan de informatie over de opleiding zowel via de website van de faculteit en de hogeschool, als via een aanwezigheid op de Afstudeerbeurs van de Associatie UGent en de opendeurdagen op de campus zelf. De commissie vernam dat de opleiding de nood voelt om het nieuwe opleidingsconcept ruimer bekend te maken, met het oog op een ruimere rekrutering en een verdere bekendmaking bij het werkveld. De commissie apprecieert het persoonlijke intakegesprek met bindend advies dat aan de inschrijving voorafgaat en de off-campus seminarieweek bij de aanvang van de opleiding (cf. facet 2.9). Het intakegesprek draagt er in belangrijke mate toe bij dat vooral gemotiveerde en getalenteerde studenten de opleiding aanvatten. De seminarieweek creëert, ook volgens de studenten, een gemeenschappelijk referentiekader en stimuleert de teamgeest. Bovendien organiseren de titularissen van Frans en Engels niveautoetsen, zodat de studenten in twee homogene niveaugroepen de opleidingsonderdelen *Le français des affaires* en *Business English* kunnen volgen. Voor Duits en Spaans is er een instaptoets. Enkel wie daarop een voldoende hoog beheersingsniveau bereikt, mag een van die twee keuzevakken aanvatten.

De centrale figuren in de studiebegeleiding tijdens de opleiding zijn de lectoren zelf, de opleidingscoördinator en de trajectbegeleider. De studenten onderstrepen de beschikbaarheid van elk van hen en de degelijke begeleiding. Zij kunnen bovendien, indien ze het wensen, deelnemen aan de activiteiten die de dienst Studiebegeleiding organiseert (individueel advies, workshops over studiemethode en -planning, faalangst en stressmanagement, ondersteuning bij sociale en psychische problemen). Voor meer gespecialiseerde financiële en psychosociale hulpverlening kunnen de studenten een beroep doen op de dienst Sociale voorzieningen SOVOREG vzw die, omwille van de vertrouwelijkheid, in Gent op een aparte locatie is gevestigd. Voor studenten met een functiebeperking werkt de hogeschool samen met de organisatie Cursief en met GON-begeleiders. Naast de vaste ombudspersoon beschikt elke opleiding over een plaatsvervanger, waardoor de bereikbaarheid van de ombudsen wordt vergroot. Die treden voornamelijk informeel en bemiddelend op. Uit de gesprekken heeft de commissie begrepen dat er voor de bachelor-na-bacheloropleiding nog geen beroepsprocedures zijn voorgekomen.

De trajectbegeleider bespreekt met de lectoren de toegekende studie- en examenfaciliteiten. De trajectbegeleider adviseert tevens, in overleg met de opleidingscoördinator, de studenten die een geïndividualiseerd traject willen volgen, omdat ze voor bepaalde opleidingsonderdelen geen credit behaalden.

De stagebegeleiding wordt sinds de internationale stage voornamelijk opgenomen door de opleidingscoördinator die eveneens de internationale stages coördineert. Hij houdt telefonisch contact met de verschillende stagementoren ter plaatse. De commissie pleit ervoor om de rechtstreekse communicatie tussen de stagebegeleider van de opleiding en de stagementor te verbeteren en om de rol van de student hierin tot een minimum te beperken (cf. facet 2.2).

De studie- en de trajectbegeleiders rapporteren jaarlijks over het aantal studenten die zij hebben begeleid en die hebben deelgenomen aan groepsessies. Het jaarverslag bevat onder andere informatie over de instroom, de doorstroom en de studievoortgang. Het wordt voorgesteld op de opleidingscommissie, en op de werkgroep van de studiebegeleiders en de trajectbegeleider. Die werkgroep draagt, volgens de opleiding, door de ervaringsuitwisseling ook bij tot de professionalisering van de medewerkers.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: **voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1	materiële voorzieningen	goed
facet 4.2	studiebegeleiding	goed

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

ONDERWERP 5 INTERNE KWALITEITSZORG

Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

Het kwaliteitszorgbeleid van het faculteit FBO is gesitueerd binnen het nieuwe centraal aangestuurde en gestructureerde kwaliteitszorgbeleid van de Hogeschool Gent. Dat is gebaseerd op de principes van Total Quality Management ofwel integrale kwaliteitszorg en volgt het EFQM-model. Concreet krijgt dat vorm in een aantal plannen en instrumenten, die het mogelijk maken om de PDCA-cirkel door te lopen. Sinds de vorige visitatie werd ondertussen een digitaal kwaliteitshandboek uitgewerkt, onder de naam Q-gids. De commissie heeft daartoe inzage gekregen

tijdens de visitatie en is van mening dat het kwaliteitshandboek een nuttig instrument kan zijn in de aanpak en organisatie van de interne kwaliteitszorg, maar merkt op dat dit recente handboek binnen de opleiding Internationaal bedrijfsmanagement nog geen grote rol heeft gekregen.

De commissie heeft begrepen dat er naast het beleidsplan van de hogeschool en de faculteit ook jaarlijkse streefdoelen geformuleerd worden op opleidingsniveau en dat daaruit vervolgens kwaliteitsplannen ontwikkeld worden. Om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen meten, bestaat er een bevragsingsplan dat volgens een opgestelde timing de verschillende bevragingen in een cyclus aan bod laat komen. De opleiding bevrageert de studenten enerzijds over de opleidingsonderdelen (jaarlijks) en anderzijds over algemene aspecten van de opleiding (vierjaarlijks). De laatste instroomenquête werd uitgevoerd in 2011–2012, de laatste uitstroomenquête in 2012–2013. Ook de stagebedrijven en de alumni krijgen regelmatig een enquête, respectievelijk jaarlijks en vierjaarlijks. Daarnaast kan het werkveld ook feedback geven tijdens de samenkomsten van de resonantiecommissie. Om de drie jaar wordt een bevraging van het personeel georganiseerd om zicht te krijgen op de wijze waarop personeelsleden hun werk en de werksituatie beleven. Zoals reeds aangehaald bij de beschrijving van de procedures bij een curriculumherziening, bestaat er ten slotte ook een curriculumscreeningsinstrument. De commissie stelde vast dat de opleiding daar in 2012 een eerste keer gebruik van maakte (cf. *facet 2.1*).

De vorige commissie meende dat de streefdoelen van de opleiding meetbaarder geformuleerd konden worden. De opleiding stelt nu enerzijds een globaal streefdoel: competentie- en praktijkgericht onderwijs aanbieden met aangepaste werk- en evaluatievormen en bruikbaar leermateriaal dat de evolutie in de vakgebieden volgt, met aandacht voor de internationale component en dat de afgestudeerde de competenties laat verwerven die hem in staat stellen competent als junior professional in het economisch werkveld te stappen. Anderzijds verfijnt de opleiding het globaal streefdoel in een viertal specifieke streefdoelen. In concreto wil ze ten opzichte van andere HoGent-opleidingen bovengemiddeld scoren voor authenticiteit en internationalisering. Daarnaast mikt de opleiding op een studierendement van 100%, mits een bewust instroombeleid en degelijke studiebegeleiding. Een ander streefcijfer bedraagt 100% deelname aan de verplichte internationale stage. Ten slotte noemt de opleiding het een streefdoel om de alumni te laten uitstromen naar een job in internationaal gerichte context. De huidige commissie stelt vast dat daarmee de opleiding een duidelijke visie heeft op de kwaliteit die ze nastreeft en voor verschillende van bovenstaande alvast kan waarmaken. In de toekomst stelt de opleiding zich voorop om de samenwerking met bedrijven te optimaliseren.

De opleiding ondervond in het verleden problemen met betrekking tot de activering van de respons. De vorige commissie moedigde de opleiding aan om de responsgraad bij bevragingen te verbeteren. Daarvoor heeft de opleiding sindsdien minimale relevantiedrempels vastgelegd. In 2012–2013, na actieve aansporing vanuit de opleiding, bedroeg de respons van de studentenbevraging 73%. De commissie vindt dat een positieve evolutie en moedigt de opleiding aan om de stakeholders te blijven motiveren deel te nemen aan de bevragingen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie adviseert om de Q-gids die vanuit de hogeschool ontwikkeld is actief te gaan gebruiken binnen de opleiding.

Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De commissie heeft vastgesteld dat er binnen de opleiding een dynamische sfeer aanwezig is, waarbinnen men vanuit een duidelijke visie op de opleiding de onderwijskwaliteit aan de hand van verschillende verbeteracties blijvend probeert te verbeteren. De commissie heeft vanuit een vergelijking met het vorige visitatierapport vastgesteld dat er reeds verschillende maatregelen uitgevoerd zijn. De verbeterde profilering van de opleiding, de doorgevoerde wijzigingen in het programma en het verplicht maken van de internationale stage zijn daar zeker voorbeelden van, die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.

De opvolgingsplannen hebben een vaste structuur, waaruit blijkt wat het verbeteringsdoel is, welke de bron van het verbeteringsvoorstel is, welke actie zal worden ondernomen, wie de verantwoordelijkheid draagt en wat de stand van zaken is. De verbeteringspunten die in de opvolgingsplannen zijn opgenomen, zijn gerangschikt volgens de onderwerpen en de facetten van de zelfevaluatie-rapporten, zoals ze in het kader van de visitatiebezoeken worden gevraagd. Positieve elementen hierin zijn bijvoorbeeld de aanduiding van het ownership van een verbeteringsactie en een (soms vaag) tijdspad, maar de commissie merkt net als de vorige commissie op dat een gerichte feedback over de verbeteracties naar de stakeholders nog ontbreekt.

De vorige commissie concludeerde ook reeds dat de opleidingscommissie in samenwerking met het toenmalige departement en de vakgroepen initiatieven had genomen op het vlak van kwaliteitszorg, maar dat de systematiek van de bevragingen en de interpretatie van de resultaten nog konden verbeteren. Zij stelde soms een te weinig kritisch gebruik van de statistische informatie vast. De commissie merkt dat het cyclische denken in verbeteringsacties weliswaar aanwezig is, maar te vaag is geëxpliciteerd. Dat alles herkent de huidige commissie nog steeds in zekere zin, aangezien ook zij vaststelt dat er veel metingen en bevragingen gebeuren, maar dat de concrete uitwerking daarvan en de operationalisering binnen de verschillende geledingen van de opleiding niet altijd zichtbaar zijn. Andersom bereidt de opleiding momenteel een grote curriculumhervorming voor, waarvoor de commissie op basis van de resultaten van bevragingen geen opvallende signalen of noden kon opmaken.

Met andere woorden wordt er enerzijds veel geëvalueerd en bestaat er vanuit de hogeschool en faculteit een duidelijke kwaliteitszorgsystematiek. Anderzijds leeft er ook binnen de opleiding een kwaliteitszorgbewustzijn en is de opleiding innovatiegericht. Maar de commissie vindt de koppeling tussen die beide niveaus niet maximaal transparant. De commissie vraagt de opleiding om de relatie tussen de kwaliteitszorgwerking en de opleidingsinnovaties beter zichtbaar te maken. Met name vindt ze het wenselijk om de geplande curriculumhervorming in een ruimer kader van kwaliteitszorg te situeren.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie adviseert om meer aandacht te besteden aan de vervolmaking van de kwaliteitszorgcirkel, en met name aan de feedback van de verbeteracties naar de betrokkenen.
- De commissie vraagt de opleiding om de koppeling tussen de kwaliteitszorgsystematieken en de geplande innovaties transparanter te maken. Ze vindt het noodzakelijk dat de curriculumhervorming in een ruimer kader van kwaliteitszorg gesitueerd wordt.

Facet 5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

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

De verschillende stakeholders worden betrokken bij het beleid en de kwaliteit van de opleiding via verschillende raden en commissies. Verbeteringsdoelen en -acties worden vastgelegd in de opleidingscommissie Bedrijfsmanagement, die op facultair niveau is samengesteld en waarin de bachelor-na-bacheloropleiding samen met vijf andere opleidingen is ondergebracht.

In de opleidingscommissie zijn ook studenten vertegenwoordigd, al heeft de commissie begrepen dat er geen student uit de bachelor-na-bacheloropleiding van die optie wilde gebruikmaken. De studenten gaven in de gesprekken aan dat zij tevreden zijn over de werkwijze met klasverantwoordelijken die vragen of bedenkingen van de studenten kunnen doorgeven aan de opleidingscoördinator. Bovendien appreciëren zij de laagdrempeligheid van docenten. In het kader van het programma of de studietijd worden soms ook focusgesprekken met de studenten georganiseerd. De studenten geven aan dat er naar hun verbeteringsuggesties geluisterd wordt. De commissie stelde echter vast dat de feedback van de resultaten van verbeteracties niet genoeg doordringt tot de modale student.

De commissie is van mening dat de docenten een sterk team vormen dat actief wil meewerken aan de kwaliteit van de opleiding. Er wordt op regelmatige basis vergaderd door de docenten. Die vergaderingen kunnen ook per deelgebied ingevuld worden voor marketing, management, financiën, recht, talen of communicatie. Algemene toelichting over verbeteringsprojecten en het kwaliteitszorgbeleid wordt ook gegeven tijdens de jaarlijkse facultaire personeelsvergadering. De opleiding organiseerde in 2013 ook brainstormsessies over de programmahervorming. De commissie vindt het positief dat de docenten op die manier inspraak hadden, maar heeft de indruk dat zij sindsdien te weinig betrokken werden bij de verdere voorbereiding en conceptualisering van de geplande curriculumherziening. Daarvoor werd een driekoppige werkgroep opgestart. De commissie merkt dat er nog geen groot draagvlak is voor de huidige plannen en raadt de opleiding aan om de docenten sterker te gaan betrekken in de verdere voorbereidingen.

De alumni en het werkveld worden via geregelde enquêtes bevroegd over de kwaliteit van de opleiding. Het werkveld wordt geconsulteerd aan de hand van de resonantiecommissie. De opleiding verkrijgt daarnaast ook informatie over de kwaliteit van de opleiding via de evaluatie van de stage en de informele contacten met het werkveld.

De commissie concludeert dat medewerkers, studenten, alumni en het werkveld betrokken worden bij de kwaliteitszorg van de opleiding, maar dat de opleiding na de bevestigingen en de gesprekken de verdere conclusies en verbeteracties systematischer moet terugkoppelen aan de verschillende stakeholders. Daarin ziet ze nog geen aantoonbaar significante verbetering sinds de vorige visitatie.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt de opleiding aan te onderzoeken hoe de betrokkenheid van personeel, studenten, werkveld en alumni bij de kwaliteitszorg kan worden verbeterd, meer in het bijzonder met betrekking tot de feedback van de resultaten.

Oordeel over onderwerp 5, interne kwaliteitszorg: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 5.1	Evaluatie resultaten	voldoende
facet 5.2	Maatregelen tot verbetering	voldoende
facet 5.3	Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	voldoende

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

ONDERWERP 6 RESULTATEN

Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

Beoordelingscriterium:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

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

De commissie heeft gemerkt dat de opleiding Internationaal bedrijfsmanagement haar profilering en haar programma vernieuwd heeft en nog steeds verder werkt aan de kwaliteit van haar programma. De doorgevoerde hervormingen hebben volgens de commissie een positief effect op het gerealiseerd niveau. De commissie stelt vast dat de opleiding het mogelijk maakt de geformuleerde opleidingscompetenties te behalen. De commissie bevestigt dat de opleiding er momenteel in slaagt een praktijkgerichte businessopleiding op niveau 6 van de Vlaamse kwalificatiestructuur te zijn, met een duidelijke internationale inslag.

Er is geen bachelorproef in deze opleiding, maar de commissie heeft vastgesteld dat de opleiding de studenten de relevante theoretische kaders meegeeft met oog voor de actualiteit. Dankzij de didactische werkvormen en de interdisciplinaire groepsopdrachten verwerven studenten even-

eens verschillende vaardigheden en de juiste attitudes om in het bedrijfsleven aan de slag te kunnen gaan. De commissie verwacht enkel dat de opleiding in de toekomst de onderzoekscompetenties van de studenten nog meer zal inzetten en aanwakkeren. Momenteel vindt zij de stagepapers te lichtvoetig en te weinig methodologisch onderbouwd. Ze ziet op dat punt nog marge voor verbetering. Globaal genomen is ze tevreden over de manier waarop de opleiding haar studenten toetst voor de verschillende opleidingsonderdelen.

De opleiding heeft inspanningen geleverd voor de internationale dimensie in haar programma. De resultaten op het vlak van internationalisering zijn volgens de commissie duidelijk verbeterd sinds de vorige visitatie, zowel door de verplichte internationale stage als door de buitenlandse seminarieweek en de toegenomen docentemobiliteit. Sinds 2010–2011 is de uitgaande studentenmobiliteit opvallend toegenomen. In dat jaar vertrokken 14 op 35 studenten naar het buitenland, de twee academiejaren erna respectievelijk 18 op 19 en 31 op 33. In 2013–2014 zullen alle 50 studenten een internationale stage lopen.

Uit de verschillende gesprekken met alumni en studenten blijkt dat zij het meest tevreden zijn over de praktijkgerichtheid van de opleiding en de leerervaring van een internationale stage. Ook de aandacht voor zelfontplooiing werd genoemd als een sterk punt. De bachelor-na-bacheloropleiding bereidt volgens de commissie de studenten goed voor op de instap in het werkveld. Het werkveld uitte zich zeer lovend over de stagiairs. Zij vinden de studenten doorgaans erg zelfstandig, georganiseerd en van hoog niveau. Uit de bevraging van de opleiding bij de stageplaatsen komt tot uiting dat de grote meerderheid in 2012–2013 de kwaliteit van de stagiairs als uitzonderlijk en professioneel aanduidt. De slaagcijfers voor de stage zijn dan ook hoog. Het enthousiasme van het werkveld is voor de commissie een duidelijke indicatie dat het gerealiseerd niveau goed zit. De afgestudeerden hebben volgens de commissie een toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt, in die zin dat zij sneller inzetbaar zijn en meer economische inzichten hebben dan hun collega's zonder het bachelor-na-bachelordiploma. De afgestudeerden zijn daarom niet meteen klaar om een leidinggevende functie op te nemen, maar ze bezitten alvast wel de nodige basiscompetenties om later – met werkervaring – door te groeien tot manager.

De bevraging in 2013 bij de alumni van de twee vorige jaargangen toont aan dat van de 23 respondenten 17 studenten reeds een geschikte job hadden gevonden. 4 van hen studeerden verder. Slechts 2 alumni waren op dat moment werkzoekend. Alle werkende alumni werken in een context met een internationale dimensie en 5 onder hen bekleeden een leidinggevende functie.

In het algemeen vindt de commissie dat de opleiding op het juiste pad zit en vindt ze het gerealiseerd niveau van de studenten goed. Ze ziet geen reden om de beoordeling van de vorige commissie in twijfel te trekken en waardeert de score zelfs op naar goed, aangezien ze haar waardering voor de gerealiseerde verbeteringen in de opleiding en de hoge uitstroomkwaliteit wil expliciteren. Ze ziet de weerspiegeling daarvan in de positieve feedback vanuit het werkveld.

Ze stelt ten slotte in vraag of de curriculumhervorming zoals die tijdens de visitatie werd voorgesteld niet te zeer zal afwijken van dat pad. Het uitbreiden van de doelgroep voor deze bachelor-na-bacheloropleiding kan een schaalvergroting met zich meebrengen, waarvan de commissie vreest dat dat een ongewenst effect op de onderwijskwaliteit – en op termijn op het gerealiseerd niveau – zou kunnen hebben.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Facet 6.2 Onderwijsrendement

Beoordelingscriteria:

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

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

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

Het is één van de streefdoelen van de opleiding Internationaal bedrijfsmanagement om een studierendement van 100% te behalen. Dat acht zij mogelijk, mits een goed instroombeleid en studiebegeleiding. De commissie stelt inderdaad vast dat de opleiding haar streefdoel zeer dicht naderd en dat de afgelopen jaren de meeste studenten na één jaar hun diploma behaalden. Volgens de cijfers van het Datawarehouse Hoger Onderwijs (DHO) behaalde de opleiding in 2012–2013 een studierendement van 96,8%. Aanvankelijk kende de opleiding een beperkte drop-out, maar sinds 2010–2011 is die drop-out enorm gedaald. Er waren nadien slechts twee studenten die in praktijk de opleiding voortijdig hebben stopgezet.

In het slaagcijferbeleid van de opleidingscommissie analyseert men per opleidingsonderdeel de resultaten, zodat extreem lage of extreem hoge cijfers opgevolgd kunnen worden. Uit het zelfevaluatie-rapport leert de commissie dat er geen afwijkende cijfers voorkomen in de bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal bedrijfsmanagement.

Aanbevelingen ter verbetering: /

Oordeel over onderwerp 6, resultaten: **voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1 gerealiseerd niveau goed

facet 6.2 onderwijsrendement goed

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

GLBAAL OORDEEL

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

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

Op basis van de oordelen over:

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

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

Uit de reactie van de opleiding op de eerste terugmelding heeft de commissie vernomen dat de opleiding op basis van de aanbevelingen in het rapport reeds verbeteracties heeft opgestart:

– **Intakeprocedure en motivatie bij instromers**

De opleiding heeft recent een SJT situational judgement test ontwikkeld op basis van haar eigen instroomprofiel. Deze SJT zal in de aanloop naar academiejaar 2014–2015 worden afgenomen (in testfase), zodat deze test bij de intakeprocedure vanaf de zomer van 2015 kan worden gebruikt. Voor het komende academiejaar 2014–2015 is reeds de volgende wijziging doorgevoerd: de kandidaat-studenten moeten hun motivatie aantonen in een filmpje. Dit blijkt volgens de opleiding nu al een succes.

– **Groepssamenstelling bij opdrachten en cases**

De opleiding heeft de studenten inderdaad in het tweede semester voor het opleidingsonderdeel Integrale business cases in andere groepssamenstellingen laten werken. Voor de afsluitende case in de buitenlandse seminarieweek kozen de studenten zelf de groepssamenstelling. Dit was overigens reeds beslist voor het bezoek van de commissie, maar deze activiteiten vonden plaats na de visitatie.

OVERZICHTSTABEL VAN DE OORDELEN

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

De oordelen zijn van toepassing voor:

Hogeschool Gent bachelor-na-bacheloropleiding Internationaal Bedrijfsmanagement

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Curriculum vitae van de commissieleden

Ingrid Macours

Ingrid Macours studeerde af als licentiate Tolk en voltooide daarna verschillende postuniversitaire studies in marketing en bedrijfskunde aan de Vlerick Business School. Sinds 1992 oefende ze verschillende Europese management functies uit voor de Sara Lee Corporation. Van 1998 tot 2006 was ze daar actief als marketing director voor de Benelux. Daarna werd ze in België general manager van EMEA Jeans Mass Brands bij de Amerikaanse kledingmultinational VF Corporation. Sinds 2011 is Ingrid Macours CEO van Bonneterie De Grootte Belgium en De Grootte France.

Carla Nelissen

Carla Nelissen studeerde psychologie aan de Vrije Universiteit Brussel waar ze in 1984 haar doctoraat behaalde. Zij was tot 2000 aan de VUB werkzaam als onderwijskundige, meer bepaald als coördinator onderwijsprofessionalisering en kwaliteitszorg. Van 1990 tot 2000 was zij coördinator kwaliteitszorg en institutioneel coördinator voor de visitaties. Sinds 2000 was zij aan de XIOS Hogeschool Limburg diensthoofd onderwijs en verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling, onderwijs- en studentenadministratie, internationalisering, docentenprofessionalisering, diversiteit en gelijke kansen en kwaliteitszorg. Zij zetelt in de redactie van het tijdschrift 'Onderzoek van Onderwijs' en was eveneens o.m. redactielid van de 'Hoger Onderwijs Reeks'. Recent is zij gepensioneerd. Zij was als onderwijskundige reeds betrokken bij meerdere visitaties in Vlaanderen.

Kathy Rosseel

Kathy Rosseel startte na haar studies Psychologische en Pedagogische Wetenschappen als HR manager en HR consultant. Zij maakte daarna de overstap naar de advertising wereld en na een periode als international sales manager bij IP Network (Bertelsmann Group) werd ze achtereenvolgens key account manager, commercial logistics manager en international key account manager bij Sanoma Media. Ondertussen studeerde ze ook nog Bedrijfsbeheer aan de VLEKHO te Brussel en Marketing Management op Nima C niveau in Nederland. Sinds 2005 is ze managing director van the advertising sales offices Benelux en France bij Gruner + Jahr AG & Co KG (Bertelsmann Group).

Clemens Van den Broek

Clemens Van den Broek is bedrijfskundige en hoofd van het Avans Ondernemerscentrum (AOC), een strategisch onderdeel van de Avans Hogeschool. Het Avans Ondernemerscentrum (AOC) is de toegangspoort tot de kennis van studenten, docenten en lectoren uit het hoger onderwijs voor ondernemers. Ook is hij verbonden aan het Hora Est-programma en het programma 'promoveren in deeltijd' van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij promoveerde op een proefschrift over vrouwelijk leiderschap.

BIJLAGE 2

Bezoekschema

Dag 1

14.00	aankomst commissie en inzage ter beschikking gestelde documenten
16.45	opleidingsverantwoordelijke(n) en kwaliteitszorgverantwoordelijken
18.00	alumni en vertegenwoordigers uit het werkveld
19.30	avondmaal commissie

Dag 2

09.00	representatieve groep studenten
10.00	intern overleg
10.15	onderwijzend personeel en eindwerkbegeleiders
11.15	vrij spreek(half)uur
11.45	opleidingsverantwoordelijke(n)
12.15	lunch
13.00	intern beraad
15.30	mondelijke rapportering

BIJLAGE 3

Lijst van afkortingen en letterwoorden

ABA	academische bacheloropleiding
ATP	Administratief en technisch personeel
BAMA	Bachelor Master
DAD	Dienst aan derden
DHO	Datawarehouse Hoger Onderwijs
DSR	Domeinspecifiek Referentiekader
ECTS	European Credit Transfer System
ERP	Enterprise Resource Planning
EFQM	European Foundation for Quality Management
FBO	faculteit Bedrijf en organisatie
HRM	Human resources management
ICT	internet- en communicatietechnologie
IKZ	interne kwaliteitszorg
KMO	Kleine of middelgrote onderneming
KZ	(integrale) kwaliteitszorg
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	onderwijs en examenreglement
OP	onderwijzend personeel
PBA	professionele bacheloropleiding
PDCA	letterwoord voor: 'Plan Do Check Act'
TRIS	Transnationale Institutionale Samenwerking (een Instrument van kwaliteitszorg)
VLHORA	Vlaamse Hogescholenraad
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VLOR	Vlaamse Onderwijsraad
VLUHR	Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad
VQF	Vlaams kwalificatie framework
VTE	voltijds equivalenten
ZER	zelfevaluatierapport