



DE ONDERWIJSVISITATIE  
VERKORTE PROCEDURE  
**Grafische en digitale media**

Een onderzoek naar de kwaliteit van de professionele bacheloropleiding  
Grafische en digitale media aan Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen

[www.vluhr.be](http://www.vluhr.be) Brussel - maart 2015

vluhr



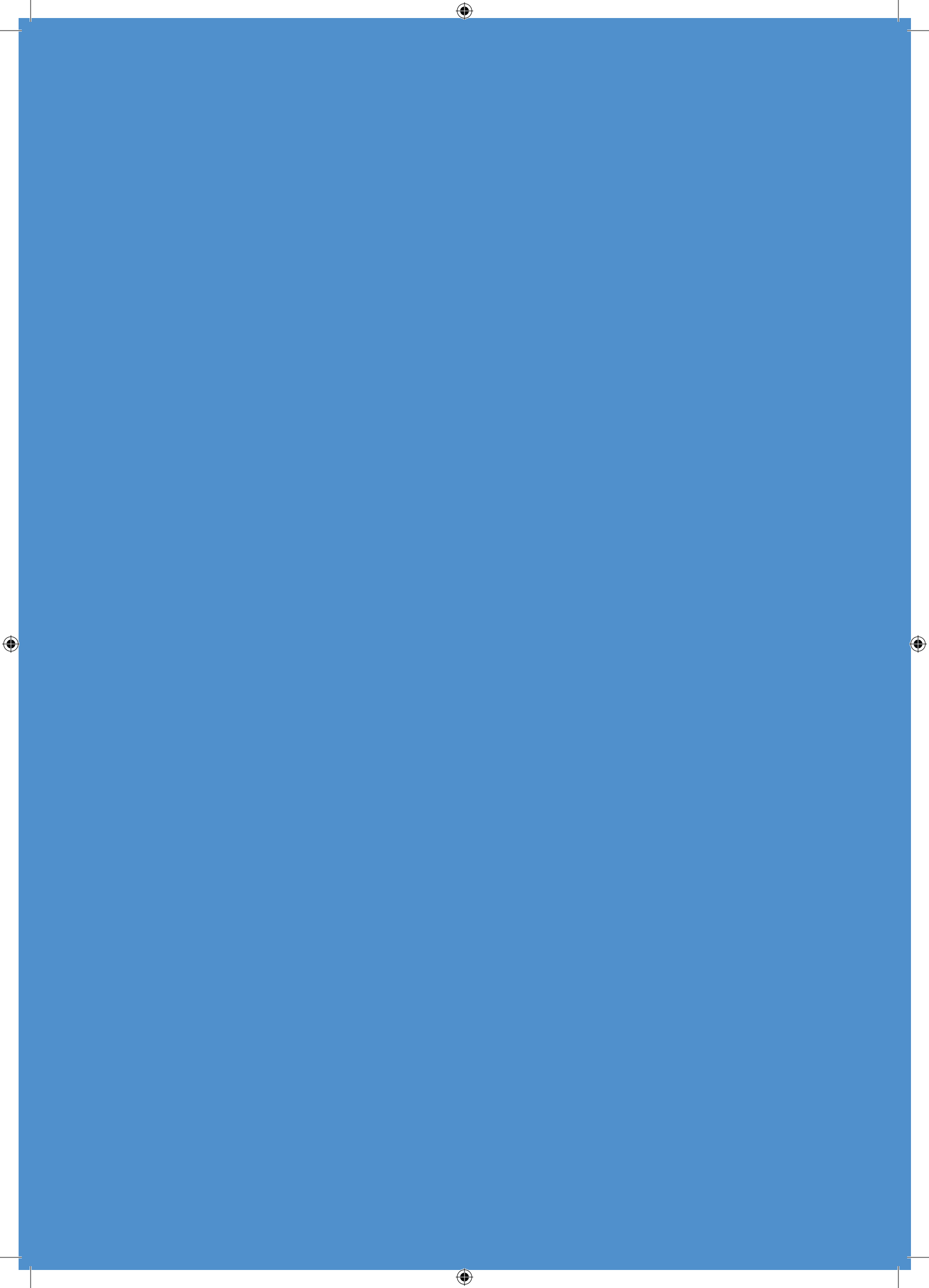
**DE ONDERWIJSVISITATIE - VERKORTE PROCEDURE  
GRAFISCHE EN DIGITALE MEDIA - ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL ANTWERPEN**

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

Exemplaren van dit rapport kunnen tegen betaling verkregen worden op het VLUHR-secretariaat.  
Het rapport is elektronisch beschikbaar op de webstek van de VLUHR:  
<http://www.vluhr.be>

Wettelijk depot: D/2015/12.784/6

<b>DEEL I</b>	<b>ALGEMEEN DEEL</b>	5
1.1	Inleiding	7
1.2	Verkorte procedure	8
1.3	De visitatiecommissie	8
1.4	Werkwijze	9
<b>DEEL II</b>	<b>OPLEIDINGSRAPPORT</b>	11
<b>BIJLAGEN</b>		25
<b>Bijlage 1</b>	Personalialia van de leden van de visitatiecommissie	26
<b>Bijlage 2</b>	Bezoekschema	27



**DEEL 1**  
Algemeen deel



# De onderwijsvisitatie – verkorte procedure Grafische en digitale media

## 1.1 Inleiding

In de loop van 2011 heeft de visitatiecommissie Grafische en digitale media in opdracht van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA), de professionele opleidingen Grafische en digitale media gevisiteerd. Dit initiatief kaderde in de werkzaamheden van de VLHORA op het vlak van de 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 “Grafische en digitale media”, dat werd gepubliceerd op 14 juni 2011.

De betrokken opleiding heeft vervolgens een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De professioneel gerichte bacheloropleiding Grafische en digitale media aan de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen kreeg een negatief accreditatiebesluit van de NVAO. Conform het decreet betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen vroeg de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen daarop voor de opleiding een tijdelijke erkenning aan. Die werd haar door de Vlaamse regering verleend voor een periode van drie jaren, dat wil zeggen tot 1 september 2015.

## 1.2 Verkorte procedure

De decreetgever voorziet dat de accreditatie van een opleiding na het verlopen van een tijdelijke erkenning plaatsvindt via een verkorte procedure. Een nieuwe externe beoordeling (m.i.v. een gepubliceerd rapport) dient te worden uitgevoerd. Op basis daarvan neemt de NVAO een besluit dat zij publiceert in een accreditatierapport.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de professioneel gerichte bacheloropleiding Grafische en digitale media aan de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen. De beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (cfr. infra) en gecoördineerd door de VLUHR. De beoordeling van de opleiding heeft, zoals decretaal bepaald, alleen betrekking op die elementen op basis waarvan de vorige accreditatieaanvraag negatief werd beoordeeld, in casu onderwerpen 3, 4 en 5, waaronder de facetten: 3.1, 3.2, 4.1, 5.1, 5.2 en 5.3.

## 1.3 De visitatiecommissie

De visitatiecommissie die deze 'verkorte' visitatie uitvoerde, bestond uit leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale en auditexpertise. De commissie bestond uit twee nieuwe commissieleden en twee commissieleden uit de oorspronkelijke visitatiecommissie. De commissie voor de verkorte procedure werd op 23 oktober 2014 door de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 15 september 2014. De commissie was als volgt samengesteld:

Voorzitter en domeindeskundige: **Jos Artoos**, eigenaar en bestuurder van de Artoos  
Communicatiegroep.  
Domeindeskundig lid: **Hilde Eeckhout**, international relations officer  
Arteveldehogeschool en lector Marketing Communication.  
Onderwijsdeskundig lid: **Ludo Heylen**, onderwijsdeskundige aan  
de Katholieke Universiteit Leuven.  
Student-lid: **Zoë Geenen**, studente Grafische en Digitale media  
– Grafimediotechnologie aan Arteveldehogeschool, Gent.

**Ciska De Ruyver**, 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.

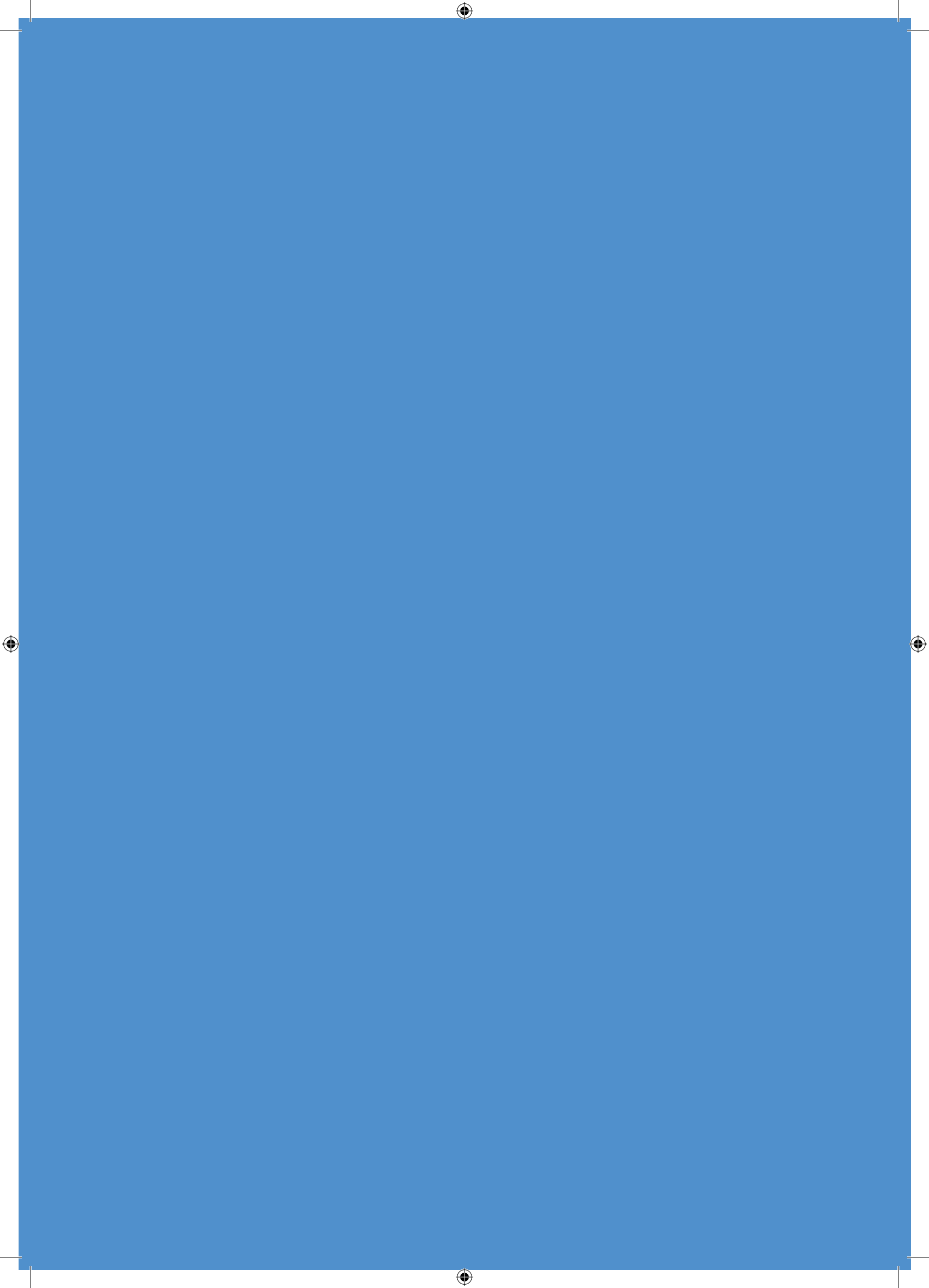


#### 1.4 Werkwijze

Ter voorbereiding van de verkorte visitatie heeft de betrokken opleiding een zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin de opnieuw te beoordelen onderwerpen werden besproken. Het zelfevaluatie-rapport werd op 30 september 2014 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 9 en 10 december 2014. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de opleidingsverantwoordelijken, de studenten, de afgestudeerden, de werkveldvertegenwoordigers en de docenten. 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.



# DEEL 2

Opleidingsrapport  
Grafische en digitale media



# ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL ANTWERPEN

## Grafische en digitale media

### INLEIDING VAN DE COMMISSIE

De opleiding heeft de resultaten van de vorige visitatie gebruikt om een grondig verbetertraject op te zetten. De commissie merkt op dat zij daarbij alle mogelijke kansen heeft aangegrepen om de gehele opleiding nieuwe impulsen te geven. Zo introduceerde de opleiding een nieuw opleidingsprogramma bij haar verhuis naar Antwerpen en benutte zij de dynamiek en ondersteuning die voortkwam uit de inbedding in de gefusioneerde Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen. Er werd grondig nagedacht over de interne opleidingswerking en dit zorgde voor een sterke drive om de nieuwe ideeën daadwerkelijk uit te voeren. De commissie spreekt haar waardering uit over hoe de opleiding haar hervorming heeft aangepakt en moedigt haar aan om het ingeslagen pad verder te bewandelen.

### SITUERING VAN DE OPLEIDING

De opleiding verhuisde in het academiejaar 2012-2013 van de campus Blairon te Turnhout naar de campus Paardenmarkt te Antwerpen, introduceerde haar vernieuwde curriculum en kende een hoge stijging van het aantal studenten in het eerste opleidingsjaar. De professionele bacheloropleiding Grafische en digitale media telt nu twee afstudeerrichtingen, namelijk Cross-media-ontwerp en Grafimediатеchnologie. De opleiding maakt samen met de opleidingen uit het studiegebied Industriële wetenschappen en technologie (elektronica-ICT, vastgoed, chemie, elektromechanica, energiemanagement en integrale veiligheid) en twee opleidingen van het studiegebied Gezondheidszorg (Voedings- en dieetkunde en Biomedische laboratoriumtechnologie) deel uit van het departement Wetenschap en techniek. In 2015 zullen zes van de negen opleidingen van dit departement verhuizen naar de campus Spoor Noord.

## ONDERWERP 3 INZET VAN PERSONEEL

### Facet 3.1 Kwaliteit personeel

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

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport van 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De commissie stelde vast dat de opleiding enkele moeilijke jaren achter de rug had. Ze vreesde bovendien dat de moeilijke periode nog niet voorbij was gezien de afwezigheid wegens ziekte van enkele personeelsleden. Onderlinge vervanging was niet evident gezien het kleine personeelskorps en de specificiteit, vooral van de toepassingen van nieuwe technologieën in de sector. Anderzijds waren tijdelijke vervangingen voor specialisten uit de sector zelf niet aantrekkelijk. De commissie drong aan om meer aandacht te hebben voor de uitbouw van een stabiel personeelskorps door het voeren van een doortastend en toekomstgericht HRM-beleid.

Verder vond de commissie dat de toen pas gestarte opleidingscoördinator onderwijskundig en organisatorisch beter ondersteund moest worden. Ook voor het personeel was een systematische begeleiding en vorming noodzakelijk om de onderwijsvernieuwing alle kansen te geven tot slagen.

Tenslotte konden er volgens de commissie bijkomende inspanningen worden geleverd met betrekking tot het onthaal van nieuwe collega's.

#### Beoordeling hervisitatie:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

De commissie waardeert dat er werk is gemaakt van een doordacht aanwervingsbeleid. Niet alle docenten hebben mee de verhuis gemaakt naar Antwerpen en mede daardoor (samen met de stijging van het aantal studenten in de richting) zijn er nogal wat nieuwe vacatures gekomen. De commissie heeft kunnen vaststellen hoe het opleidingshoofd in de periode 2011-2014 een nieuw personeelskorps heeft kunnen samenstellen waarbij strenge maar duidelijke kwaliteitseisen aan de nieuwe lectoren werden gesteld. Dit gebeurde op basis van een procedure waarbij ook externe leden in de selectiecommissie zaten. De aanwervingen gebeurden met aandacht voor hechtheid van het team en complementariteit. Op basis van de noden en de ontbrekende expertise in het team werden praktijklectoren met werkveldervaringen en lectoren met een masterdiploma aange trokken. Zo werd een goed evenwicht gebracht tussen praktijklectoren en lectoren en realiseert de opleiding haar visie over het ideale **personeelskader**. De opleiding speelt door het binnenhalen van experts ook in op innovaties en evoluties binnen haar sectoren. Uit het bezoek blijkt dat alle docenten voeling hebben met het werkveld vanuit hun verschillende specialisaties. De commissie merkt, samen met de studenten, op dat de expertise binnen het nieuwe samengestelde lectorenkorps ondertussen breed en complementair is.

De commissie stelt vast dat de opleiding een effectief personeelsbeleid heeft opgebouwd rond de vier speerpunten: 'competenties', 'functionering', 'medezeggenschap' en 'introductiebeleid'. Er zijn bijvoorbeeld duidelijke competenties vooropgesteld die verwijzen naar innoverend vermogen, zelfmanagement, flexibiliteit, relationele vaardigheden en dergelijke meer. De lat ligt terecht hoog en door een goede selectiecommissie worden deze kwaliteitseisen ook goed bewaakt. Voor het taakinfillingsbeleid en andere personeelsbeleidszaken volgt de opleiding het departementaal en het hogeschoolbrede beleid. Er wordt expliciet aandacht besteed aan de reflectie van de lector over zijn eigen competenties en talenten via de functioneringsgesprekken onder andere aan de hand van de resultaten van de opleidingsonderdeelbevragingen en het persoonlijk ontwikkelingsplan. De professionalisering en verdere ontwikkeling van de docent wordt met het opleidingshoofd en nadien in de vakgroep besproken. Er zijn verschillende mogelijkheden tot professionalisering, die ook daadwerkelijk door de docenten worden benut, zoals de onderwijskundige vormingen van de hogeschool over activerende werkvormen bij grote groepen, internationale docentenmobiliteit en werkveldprospecties. De lectoren zijn enthousiast over de ondersteuning en het aanbod dat ze hiervoor krijgen vanuit de centrale diensten. Uit het bezoek blijkt dat de lectoren tijd en ruimte krijgen om zich bij te scholen waardoor zij voorbereid en met plezier blijvend aan de slag gaan. De opleiding ontwikkelde voor haar nieuwe medewerkers een introductiebeleid waarbij de nieuwe lector zowel een onderwijskundig introductieprogramma volgt (bij een taakstellingsvolume van minimaal 40%) als begeleid wordt door de vakgroepvoorzitter en of de verantwoordelijke van het opleidingsonderdeel. Uit de gesprekken blijkt dat het team dit als positief ervaart.

De commissie ontmoette een enthousiast lectorenkorps bestaande uit loyale **teamspelers**. De opleiding wordt geleid door een gedreven opleidingshoofd en beschikt over verschillende overlegorganen: opleidingsstaf, opleidingsraad en de werkveldcommissie. De opleiding heeft ook een toelatingscommissie en een examencommissie. Om haar werking verder te organiseren riep de opleiding vakgroepen in het leven met vakgroepvertegenwoordigers. De verschillende vakgroepen zijn nauw met elkaar verbonden en communiceren helder en direct via hun vakgroepvertegenwoordigers. De commissie waardeert de sterke vakgroepwerking die ervoor zorgt dat iedereen mee is met het opleidingsverhaal, ook mensen die een kleinere lesopdracht hebben. De goed functionerende vakgroepwerking en het samenwerkingsklimaat typeren de opleiding.

De commissie stelt vast dat het team de jongste jaren grondige veranderingen heeft ondergaan en vele nieuwe lectoren heeft binnengehaald. De goede balans aan deskundigheden draagt bij aan een hecht en enthousiast team dat elkaar steunt en als gemeenschappelijk doel heeft samen een degelijke opleiding te verzorgen. De sfeer, de zorgvuldige aanwerving en de systematische introductie van nieuwe lesgevers, zijn indicatief voor de goede personeelswerking. De commissie besluit dat de opleiding tot nu toe de nodige stappen heeft gezet om de kwaliteit van haar personeel te waarborgen, daarom kent zij een goed toe voor dit facet.

### Facet 3.2 Eisen professionele en academische gerichtheid

Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroeps- of kunstpraktijk.

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De commissie stelde vast dat de vakdeskundige professionalisering sterk afhankelijk was van het individueel initiatief. Ze drong aan om een gericht, proactief professionaliseringsbeleid uit te bouwen. Verder stelde de commissie vast dat de opleiding stappen had gezet op het vlak van het toegepast wetenschappelijk onderzoek maar ze adviseerde om de resultaten en contacten die ontstaan naar aanleiding van projectmatig wetenschappelijk onderzoek nadrukkelijker te betrekken op alle lectoren. Ook vond de commissie dat moest onderzocht worden hoe de PWO-middelen het meest efficiënt konden worden ingezet.

Tenslotte stelde de commissie vast dat slechts enkele lectoren op internationaal vlak actief waren. Ze vond dat de internationale lectorenmobiliteit moest worden aangezwengeld.

#### Beoordeling hervisitatie:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

De commissie stelt vast dat **praktijkdenken** sterk en uitgesproken aanwezig is binnen het team. Lectoren hebben allen een werkveldgericht profiel met kennis van en banden met hun eigen beroepspraktijk. Aan de hand van gesprekken met studenten en lectoren is het duidelijk dat de lectoren een goede connectie hebben met het werkveld en dat zij ook hun ervaringen uit dit werkveld met enthousiasme overbrengen naar de studenten. Lectoren zijn ook opvallend gemotiveerd om bij te blijven en verder te specialiseren binnen hun sector. De opleiding heeft verschillende gastdocentschappen, organiseert lezingen en workshops. De internationale docentenmobiliteit wordt aangewakkerd door de operationalisering van de samenwerkingsverbanden en deelname aan internationale netwerken. Positief is ook dat de internationale projecten geïntegreerd zijn in de kalender. Deze initiatieven tonen dat er belangstelling en ruimte is voor verdere ontwikkeling van het internationale aspect in het curriculum. De opleiding heeft samenwerkingsverbanden met verschillende partners, zoals de Haagse Hogeschool. Internationale ervaringen van de lectoren worden gedeeld met studenten en ook de projectweek is indicatief voor de externe gerichtheid van de opleiding. De studenten lieten weten dat de lectoren zeer goed op de hoogte zijn van hun vak en veel praktijkkennis kunnen inbrengen. Het viel de commissie hierbij op dat dit voor verschillende lectoren gold en niet voor enkelingen.



De commissie stelt op basis van het bezoek vast dat de opleiding inzet op de doelgerichte samenwerking met haar industrie. Elke contactgelegenheid zoals stages, projecten, gastdocentschappen en projectmatig wetenschappelijk onderzoek (PWO), wordt aangegrepen om samenwerking aan te gaan. De opleiding ondersteunt en versterkt hiermee haar externe oriëntatie en houdt haar innovatief vermogen op die manier ook hoog. Het viel de commissie op dat de opleiding over haar **werkveld** voortdurend sprak in termen van samenwerking. Het Feedbackcafe is hier een voorbeeld van. Het opzet is studenten, alumni en werkveld samen te brengen en om van de gastspreker(s) en elkaar te leren en niet om hen te 'vormen'. Uit de gesprekken werd duidelijk dat er veel feedback gevraagd wordt van het werkveld en dat hier rekening mee wordt gehouden. Ook de werkveldcommissie zorgt voor gerichte input vanuit de beroepspraktijk.

Lectoren worden gestimuleerd om aan onderzoek te doen. Zo loopt een PWO-onderzoek om zicht te krijgen op een aantal hedendaagse en toekomstige aspecten van de creatieve sectoren waartoe de studenten zich voorbereiden en waarin de afgestudeerden aan de slag gaan. Dit lopende onderzoek wordt verdergezet in een aansluitend onderzoek dat vanaf 1 januari 2015 op zoek gaat naar de toekomstvisies op de leer- en werkprocessen binnen de creatieve bedrijven in de grafische en crossmediale sectoren van Vlaanderen. De opleiding wil zo inschatten of zij in haar aanpak en haar aanbod voldoende voorbereid is op deze evoluties. De commissie waardeert dat er ingespeeld wordt op innovaties en dat experts worden binnengehaald. Doordat **innovatie en onderzoek** momenteel nog enigszins ad hoc worden aangepakt, meent de commissie dat de opleiding pas zou kunnen excelleren voor dit facet bij een goed uitgewerkte roulatiesystematiek rond innovatie of onderzoek. Zo kan ruimte ontstaan waarbinnen de lectorengroep gericht blijft groeien en ontwikkelen.

De commissie vindt de diversiteit van de vakinhoudelijk deskundigheden, de sterke band met het werkveld en de wil van de lectoren om bij te leren een sterk punt voor de professionele gerichtheid van het personeel. De commissie moedigt de dynamiek die uitgaat van het lectorenteam verder aan en geeft voor dit facet een goed.

### Conclusie bij onderwerp 3: **Personeel**

Gegeven de positieve score die aan de facetten 3.1 en 3.2 worden toegekend en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling, en overwegende de positieve scores die in het rapport 2012 werden toegekend, besluit de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de opleiding.

## ONDERWERP 4 VOORZIENINGEN

### Facet 4.1 Materiële voorzieningen

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

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De opleiding was gevestigd in de voormalige kazerne Blairon te Turnhout. De commissie bezocht de campus en was teleurgesteld over de (technische) voorzieningen en de mediatheek. Bijzonder kwalijk vond ze de ontoereikende stabiliteit van het netwerk en van de internettoegang. De commissie vroeg dan ook met aandrang om maatregelen treffen op het vlak van het netwerk, van de technische voorzieningen en de inrichting en het beheer van de practica-lokalen en de mediatheek.

Verder adviseerde de commissie om met zeer veel aandacht en vanuit verschillende invalshoeken de voor- en nadelen van een regionaal geïsoleerde vestiging met een klein studentenaantal te onderzoeken in vergelijking met een inbedding op een grotere campus.

#### Beoordeling hervisitatie:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

Sinds het academiejaar 2012–2013 wordt de opleiding georganiseerd op de **campus Paardenmarkt** in Antwerpen. De campus is centraal gelegen en vlot bereikbaar met het openbaar vervoer. De commissie stelt vast dat alles voorhanden is wat studenten nodig hebben en dat er voldoende materialen zijn die prima op orde zijn. De studenten betalen jaarlijks een bijdrage in de kosten voor de leermiddelen en het ateliergeld. Zo kunnen ze ICT-apparatuur ontlenen zoals fototoestellen, HD-videocamera's, statieven, lenzen, microfoonsets, kalibratietoestellen,... en kunnen ze onbeperkt A3-printers gebruiken. De vakgroepen bepalen welke materiële en didactische werkings- en investeringsbehoeften nodig zijn, die dan voor akkoord voorgelegd worden aan de opleidingsstaf. In afwachting van de verhuis naar de campus Spoor Noord is de bibliotheek ondergebracht in de praktijkruimte. De commissie merkt op dat de huidige locatie op de campus Paardenmarkt voldoet. De commissie waardeert dat de opleiding er voor geopteerd heeft deze tussenstop te maken om de opleiding, zoals de vorige commissie adviseerde, in een grotere campus in te bedden. Zo wordt daadwerkelijk gebruik gemaakt van centrale ondersteuning en middelen.

Voor ICT-ondersteuning kan de opleiding een beroep doen op de dienst ICT van de algemene diensten. De commissie vindt de bruikbaarheid en de organisatie van de elektronische **leeromgeving** Blackboard heel goed, net als het overlegplatform Sharepoint voor lectoren. Blackboard is een heldere leeromgeving voor studenten en lectoren, ook de commissie vond er vlot haar weg in. Uit de gesprekken bleek dat de leeromgeving passend en veelvuldig gebruik wordt door lectoren en studenten. De commissie moedigt de opleiding in haar voornemen aan de toepassingen ervan te maximaliseren en verder uit te rollen.

Vanaf september 2015 wordt de opleiding, samen met de opleidingen Elektronica-ICT, Vastgoed, Elektromechanica, Energiemanagement en Integrale veiligheid, georganiseerd op de nieuwe

**campus Spoor Noord** in Antwerpen. De betrokken opleidingen kregen inspraak bij de bouw en inrichting van de campus, zo werd bijvoorbeeld transparantie tussen verschillende opleidingen vooropgesteld. De commissie bezocht de nieuwe campus en acht deze veelbelovend. De commissie merkt op dat het onderwijsconcept en de opleidingsvisie in de campus terug te vinden zijn: projectruimten, openheid, flexibiliteit van lokalen,... Er werd ook rekening gehouden met praktische vragen. Zo werd opnieuw een bekabeld netwerk voorzien om in grote groepen softwarelessen te kunnen geven. De commissie waardeert de openheid van de architectuur en ziet hierin een vertaling van de open houding naar studenten. De commissie vindt het positief dat verschillende opleidingen samen op 1 campus zitten, omdat dit mogelijkheden biedt voor projecten en het delen van kennis tussen lectoren van verschillende opleidingen bevordert. Daarnaast biedt de nieuwe campus mogelijkheden voor het hosten van congressen waardoor de opleiding verder innovatie kan binnenhalen.

De commissie besluit dat de opleiding aanzienlijk heeft geïnvesteerd in de voorzieningen en dat deze aangepast zijn aan de doelstellingen van de opleiding. Dat de beslissingen en investeringen al snel renderen, blijkt onder andere uit de stijging van het aantal studenten maar vooral uit de kwaliteit van de output.

#### Conclusie bij onderwerp 4: Voorzieningen

Gegeven de positieve score die aan het facet 4.1 wordt toegekend en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling, en overwegende de positieve score die in het rapport 2012 werd toegekend voor facet 4.2, besluit de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de opleiding.

## ONDERWERP 5 INTERNE KWALITEITSZORG

### Facet 5.1 Evaluatie resultaten

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

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De commissie stelde vast dat de opleiding veel intenties maar weinig concrete realisaties vermeldde. Ze vroeg extra aandacht voor het kwaliteitsbeleid en de aanpak van de interne kwaliteitszorg, zowel van de opleiding als van de hogeschool. De expertise die op dit vlak in de hogeschool aanwezig is moest volgens de commissie efficiënter en effectiever worden ingezet ter ondersteuning van de opleiding.

Verder adviseerde de commissie om meer aandacht te besteden aan de borging van de kwaliteit (verslagen, procedures, afspraken).

#### Beoordeling hervisite:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

Het **kwaliteitszorgsysteem** van de hogeschool wordt aangestuurd en georganiseerd vanuit verschillende niveaus. De algemene diensten reiken kaders aan, volgen op en bieden ondersteuning, waarbij de opleiding de nodige vrijheid en zelfstandigheid krijgt om haar eigen kwaliteitsontwikkeling vorm te geven en te monitoren. De commissie merkt op dat de algemene diensten het kwaliteitsbeleid geschikt richting geven en ondersteunen, wat ook daadwerkelijk wordt aanvaard en gebruikt door de opleiding. Zo worden opleidingen ondersteund op vlak van IKZ, curriculumontwikkeling, didactische ontwikkeling en e-learning door de cel onderwijsontwikkeling en -innovatie en gebeurt de monitoring van de onderwijskwaliteit door de dienst kwaliteitsevaluatie. Goed passende instrumenten worden samen ontwikkeld en ingezet. De commissie vindt dat de opleiding een heldere kwaliteitszorgstructuur heeft zonder overdaad aan overleg en tools.

De opleiding houdt regelmatig workshops om na te denken over haar sterkten en zwakten en de richting die ze uit wilt. Zowel het werkveld als de studenten worden hiervoor geraadpleegd over de veranderingen op korte en lange termijn. De gemaakte swot-analyses worden dan samen met mensen van de ondersteunende diensten besproken in functie van verbetermogelijkheden. De ondersteuning die de opleiding van de hogeschool krijgt om haar curriculumontwikkeling te realiseren acht de commissie verdienstelijk. De opleiding toetst ook via de werkveldcommissie wat veranderd kan of dient te worden binnen de opleiding. De jaarlijkse werkveldcommissies zorgen voor advies over het opleidingsbeleidsplan en -programma, het verbeteren van het opleidingsbeleid, de opleidings specifieke beleidsuitvoering en het opleidingsprogramma. Uit de gesprekken blijkt dat bij de uitwerking van het nieuwe curriculum de opleiding haar werkveld actief heeft betrokken. Naast het formele overleg is er ook informeel contact met het werkveld via de stagebegeleiding, de bedrijfs-bezoeken en de lezingen. De opleiding heeft een aantal **korte- en lange termijn doelen** voorop gesteld, die opgenomen zijn in een actieplan. De commissie meent dat deze aanpak voor een duidelijke richting en systematiek zorgt in het handelen. De commissie vindt samen met de algemene diensten, het actieplan van de opleiding, een zeer goed uitgewerkte tool.

Uit de gesprekken en de documentatie tijdens de visitatie blijkt dat de docenten en de studenten passend bevraagd worden. De opleiding hanteert twee soorten **evaluaties**, evaluaties die het onderwijs en het programma betreffen en evaluaties die betrekking hebben op de organisatie en de opleiding. De studenten worden gehoord via de jaarlijkse opleidingsonderdeelbevragingen, de jaarlijkse programma-evaluatie en andere periodieke of ad hoc bevragingen rond bepaalde aandachtspunten zoals studietijd of de projectweek. De studenten zien deze evaluaties en bevragingen als positief en niet als een opgave. Zij geven aan dat zij deze inspraak zeer belangrijk vinden en dat ze ook, formeel en informeel, genoeg kansen krijgen om hun bemerkingen naar voren te brengen. De studenten krijgen nadien inzicht in de resultaten en de verbetermaatregelen die hierop aansluiten. Uit de gesprekken blijkt ook dat de evaluaties geen doel op zich zijn, maar een manier om doelstellingen te bereiken. De alumni bevraging staat nog niet op punt. Het is belangrijk dat de opleiding probeert om hiervoor een systematiek op punt te zetten tegen de tijd dat de eerste studenten die het nieuwe curriculum doorlopen hebben, afstuderen. De opleiding is zich hiervan bewust. Zo zullen studenten die in het academiejaar 2014–2015 afstuderen in september 2016 bevraagd worden in functie van de nieuwe eindkwalificaties omdat zij het nieuwe curriculum volledig doorlopen zullen hebben. De commissie raadt de opleiding aan op het zelfde elan als bij de studenten en de docenten, tools in te zetten om haar alumni te bevragen en te betrekken.

Wat de vorm betreft, beantwoordde het **zelfevaluatie rapport** ruim aan de verwachtingen: het document oogde fris, actueel en zet aan tot lezen. Het met zorg geschreven rapport getuigde van een heldere kijk op wat de er de voorbije jaren is gebeurd in de opleiding en was ook kritisch wanneer nodig. De commissie vindt dat alle inhoudelijke aspecten in de juiste mate aan bod kwamen.

De commissie meent dat de IKZ-systematiek op maat en realistisch is en dat adequate instrumenten ingezet worden. De relaties die tussen de verschillende bevragingen worden gelegd zorgen voor een meerwaarde. Er zijn belangrijke stappen gezet in het systematisch bevragen en die worden benut in functie van kwaliteitszorg. De commissie oordeelt dat de opleiding de evaluatie van haar resultaten goed op orde heeft.

### Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

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

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De commissie stelde vast dat er geen systematische opvolging van de aanbevelingen van de vorige visitatie was gebeurd. De opleiding stelde een vijftal streefdoelen voorop die geheel en gedeeltelijk zouden gerealiseerd zijn. Na de lectuur van het zelfevaluatierapport en na de gesprekken was de commissie van mening dat er op verschillende terreinen te weinig vooruitgang was geboekt. De commissie vroeg een pro-actieve en systematische aanpak voor verbeteringsprojecten. Verder vroeg de commissie om een benchmarking van de resultaten van de bevragingen uit te voeren om de kwaliteit van de opleiding beter te situeren ten opzichte van andere bacheloropleidingen.

#### Beoordeling hervisitatie:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

De commissie vindt dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatie ernstig genomen heeft en strategisch en inhoudelijk goed aangepakt heeft. De commissie waardeert de breedte en de diepte waarmee de opleiding het herstelplan heeft uitgetekend en uitgevoerd. De procesmatige aansturing van de veranderingen met betrokkenheid van alle partijen is zeer positief. Er is sprake van een systematische kwaliteitsontwikkeling op basis van de PDCA-cirkel met een **actieplan** waarin doelen en acties van de opleiding systematisch opgevolgd worden. Uit het actieplan en de verslagen van vergaderingen maar ook aan de hand van gesprekken met studenten is het duidelijk geworden dat de opleiding veel belang hecht aan evaluaties en dat zij ook vlot maatregelen neemt om problemen of opmerkingen aan te pakken. Het is daarnaast opvallend en lovenswaardig dat de opleiding degelijke ondersteuning krijgt van de centrale diensten die helpen bij het ontwikkelen van de verbeteringen.

De commissie waardeert dat de resultaten constructief gebruikt worden om **verbetertrajecten** uit te stippelen die ook met de nodige promptheid uitgevoerd worden. Alle betrokkenen lieten weten dat als er iets wordt aangegeven er ook snel en doordacht iets wordt mee gedaan. Voorbeelden van verbeteracties zag de commissie in het professionaliseringsbeleid, de aanwervingspolitiek op basis van de vijf competenties, de bijsturing van de stageduur op vraag van studenten en werkveld, het vervangen van een docent op vraag van studenten, de curriculumvernieuwing en de opleidingsonderdelen die voortdurend bijgeschaafd worden. Het actieplan en het aanstellen van een nieuwe formele leiding en verantwoordelijken zorgen ook voor de verdere borging van de maatregelen tot verbetering. De commissie geeft voor dit facet een oordeel goed.

### Facet 5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

Betrokkenheid van medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld bij de interne kwaliteitszorg.

#### Beoordeling 2011:

In het visitatierapport 2011 kende de commissie de opleiding een **onvoldoende** toe voor dit facet.

De commissie vernam dat de studenten betrokken werden bij de opleiding via de studentenadviesraad. Niettegenstaande de studenten tevreden waren over de werking van deze raad, hoorde de commissie dat een aantal klachten van de studenten te lang onbeantwoord bleven. Om hieraan tegemoet te komen, werden de “vrijdagbijeenkomsten” in het leven geroepen. Ondanks de goede bedoelingen van dit initiatief vond de commissie dat de relatie tussen de “vrijdagbijeenkomsten” en de studentenadviesraad dringend moesten uitgeklaard worden.

De commissie stelde verder vast dat er bevestigingen worden georganiseerd bij verschillende doelgroepen maar dat er onvoldoende tot geen feedback van de bevestigingen werd gegeven. De commissie beval aan om de feedback van de bevestigingen te verbeteren.

Opmerkelijk vond de commissie dat het werkveld tot dan niet werd bevestigd. De commissie raadde aan om een regelmatige bevestiging van het werkveld te organiseren om zo het werkveld structureel te betrekken bij de definiëring van de finaliteit van de opleiding, de curriculumvernieuwingen, de beoordeling van de kwaliteit van de opleiding en de internationalisering.

Ten slotte adviseerde de commissie om met grote grafische bedrijven afspraken te maken voor wat betreft demonstraties of gebruik van technische infrastructuur.

#### Beoordeling hervisitatie:

De commissie beoordeelt het niveau en de oriëntatie van de opleiding als **goed**.

De opleiding heeft een **organisatiestructuur** die de inspraak van de verschillende betrokkenen vormgeeft en garandeert. De opleidingsstaf bestaat uit het opleidingshoofd en de vakgroepsvertegenwoordigers. De opleidingsraad omvat de leden van de opleidingsstaf, twee verkozen studentenaafgevaardigden en twee verkozen personeelsafgevaardigden. De betrokkenen lieten weten dat opleidingsraad effectief werkt en dat zij er graag deel van uitmaken. Dat twaalf mensen zetelen in de opleidingsraad toont voor de commissie het enthousiasme om hieraan deel te nemen aan.

Lectoren behoren tot een vakgroep, waarvan de vertegenwoordigers en lectorenaafgevaardigden inspraak hebben in de opleidingsstaf en -raad. De **vakgroepen** zijn de belangrijkste adviesorganen en waarborgen het medezeggenschap binnen de opleiding en het beleid. Sinds 2011 werken vakgroepvertegenwoordigers en leden van de vakgroepen intensief samen met de onderwijsdeskundigen van de cel onderwijsontwikkeling en- innovatie om verbanden te leggen tussen het beroepsprofiel, de eindkwalificaties, het didactisch concept en het programma. De lectoren worden zo veel als mogelijk betrokken bij het ontwikkelen en het uitbouwen van de opleiding. Er is een duidelijk beleid voor de programma-ontwikkeling waarbij het team betrokken is. Het team wordt bevestigd, geeft mee richting en realiseert het ook. In de periode 2012–2014 werden bijvoorbeeld alle lectoren betrokken bij de uitwerking van het toetsbeleid en de beoordelingscriteria.

Studenten worden formeel betrokken via de algemene studentenraad van de hogeschool, een departementale studentenraad en een participatiecommissie op opleidingsniveau. In de opleidingsraad zetelen minstens twee studenten uit de opleiding die verkozen zijn door de departementale studentenraad. Naast de formele inspraak, die goed blijkt te werken, worden ook jaarlijks focusgesprekken met **studenten** rond bepaalde topics georganiseerd zoals over een stimulerende schoolomgeving of de manier waarop een lector studenten al dan niet motiveert. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat zij wel degelijk inspraak hebben in de opleiding en dat zij vlot kunnen overleggen met de lectoren en het opleidingshoofd.

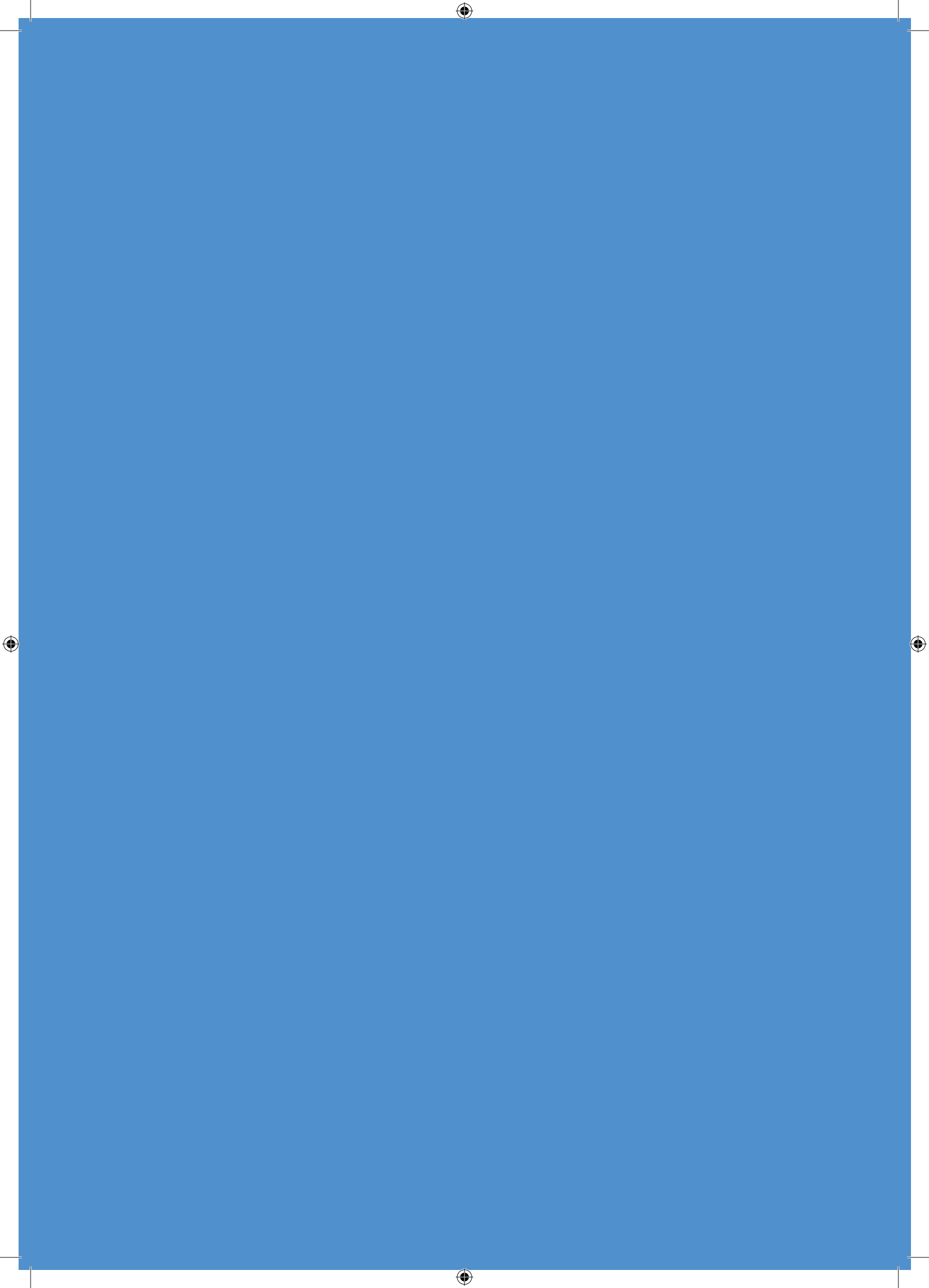
De **werkveldcommissie** bestaat uit een combinatie van alumni en werkveldrelaties uit de grafimedia- en crossmedia-industrie en de beroepsfederaties. Een hernieuwde samenstelling van de werkveldcommissie, sinds de verhuis naar Antwerpen, zorgde ook voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit is onder andere merkbaar in deelname aan de projectweken, gastlezingen, seminars en bedrijfsbezoeken. Uit de gesprekken en de verslagen blijkt dat de werkveldcommissie de voorbije jaren intensief betrokken werd om hoofdzakelijk input te geven over de curriculumwijziging.

Vanaf academiejaar 2012 werd de alumniwerking opnieuw aangezwengeld. Zo werd een LinkedIn pagina Alumni Grafische en digitale media opgestart, is er een alumnisite van de hogeschool en worden alumni-bijeenkomsten georganiseerd. Samen met de **alumni**, stelt de opleiding vast, dat de alumniwerking nog geen echte vorm heeft. De opleiding wil dit verder ontwikkelen onder andere door alumni meer een rol te laten spelen als externe deskundige door bijvoorbeeld de begeleiding op te nemen van seniorstudenten bij hun stage of van pas-afgestudeerden. De commissie vindt dit indicatief voor de aanpak van de opleiding in het betrekken van externen. Deze is steeds functioneel gericht op de student en de opleiding en geen formaliteit. Ook de invoering van het 'Feedbackcafé' (cfr. Supra) in het academiejaar 2014-2015 is hier een voorbeeld van.

Uit de gesprekken blijkt dat er, bij alle groepen, een **grote betrokkenheid** is. Het aanknopingspunt voor deze betrokkenheid zag de commissie in het (nieuw) curriculum, waardoor iedereen met hernieuwd elan aan de opleiding kan bouwen. Medewerkers maken graag deel uit van het team en laten dit blijken. De opleidingsraad werkt ook ter dege als inspraakorgaan. Studenten zijn lovend over mogelijkheid tot feedback die ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Het werkveld is bereid om blijvend input te geven en mee aan te sturen zolang dit organisatorisch haalbaar blijft, ook hier heeft de opleiding oor naar. De evaluatieprocedures en medezeggenschaporganen worden door de betrokkenen niet als belastend of onnodig beschouwd. Dit omdat het beleid kort op de bal speelt en aan de slag gaat met de resultaten. De commissie besluit daarom een oordeel goed te geven voor dit facet.

### Conclusie bij onderwerp 5: interne kwaliteitszorg

Gegeven de positieve score die aan de facetten 5.1, 5.2 en 5.3 worden toegekend en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling besluit de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de opleiding.





# BIJLAGEN

## BIJLAGE 1

### Personalia van de leden van de visitatiecommissie

#### Jos Artoos

Jos Artoos (°1945) is licentiaat Germaanse filologie. Van 1976 tot 1993 was hij werkzaam bij Atep Systems. Na een management buy out werd hij er gedelegeerd bestuurder – en van 1994 tot januari 2013 gedelegeerd bestuurder van de Artoos Communicatiegroep. Sindsdien is hij voorzitter van de raad van bestuur bij ditzelfde bedrijf. Hij is ook lid van de raad van bestuur van VOKA Halle-Vilvoorde.

#### Hilde Eeckhout

Hilde Eeckhout (°1962) is Opdrachthouder Internationalisering en Ombudspersoon voor de opleiding Communicatiemanagement bij de Arteveldehogeschool te Gent. Voordien vervulde ze daar ook de functie van opleidingscoördinator, projectmedewerker en lector (Marketing, Intercultural Communication, Communicatieprojecten, Engels, Nederlands). Ze geeft regelmatig gastlessen bij buitenlandse partnerscholen.

Ze deed ervaring op in de marketing van bedrijven als Amylum, Kipling en Texanel, na het behalen van de diploma's Lic. Germaanse Filologie, Geaggregeerde Onderwijs en MBA Marketing (Vlerick).

#### Ludo Heylen

Ludo Heylen is sinds 1999 bij het CEGO-team en sinds een aantal jaren directeur van Cego Vorming en Consult en stuurt het vormingscentrum aan. Tegelijkertijd blijft hij betrokken als wetenschappelijke medewerker bij diverse projecten van KULeuven. Hij is ook LOP-voorzitter basisonderwijs Aarschot. Voordien was hij werkzaam in de lerarenopleiding en was initiatiefnemer om de opleiding grondig te herdenken vanuit sterk activerende methodieken binnen een modulaire werking. Deze kennis heeft hij nadien verder verdiept in nationale en internationale projecten op verschillende niveaus: basisonderwijs, secundair onderwijs en hoger onderwijs. Hij is ook internationaal actief en heeft als consultant onderwijsprojecten ondersteund in Nicaragua, Suriname, Ecuador, Vietnam, Cuba, Zuid-Afrika en de Nederlandse Antillen. Hij onderhoudt een goede band met het NIVOZ en het expertisecentrum E.G.O. in Nederland. Hij schrijft en geeft lezingen over thema's zoals 'De school van de Toekomst'; 'Competentie-ontwikkelen evalueren'; 'De leerkracht maakt het verschil'; 'Kansarmoede en onderwijs'. Gelijkeonderwijskansen is daarbij een topic die – ook na de sluiting van het steunpunt GOK – zeer sterk zijn engagement bepaalt.

#### Zoë Geenen

Zoë Geenen (°1993) volgde op het moment van de visitatie de professionele bachelor Grafische en Digitale Media aan Arteveldehogeschool te Gent. Sinds 2013 is ze actief binnen de opleidingsstudentenraad Grafische en Digitale media. Sinds september 2013 is zij voorzitter van deze studentenraad en actief in de studentenraad Arteveldehogeschool (SRA).

## BIJLAGE 2

### Bezoekschema

#### Dinsdag 9 december 2014

12.30–14.00	aankomst commissie, inzage van de materialen
14.00–15.00	gesprek met opleidingsverantwoordelijken gesprek met kwaliteitszorgverantwoordelijken gesprek met departementshoofd
15.00–15.15	intern beraad
15.15–16.00	gesprek met studenten (representatief samengesteld uit de drie opleidingsjaren)
16.00–16.15	intern overleg
16.15–17.45	bezoek infrastructuur
17.45–18.00	intern overleg
18.00–19.00	gesprek met werkveld en alumni

#### Woensdag 10 december 2014

08.15–09.15	gesprek met docenten (inclusief stage- en eindwerkbegeleiders)
09.15–09.30	intern overleg
09.30–09.45	vrij spreekmoment
09.45–10.15	gesprek met opleidingsverantwoordelijken
10.15–12.15	intern beraad en voorbereiding mondelinge rapportering
12.15	mondelinge rapportering

