

Evaluatierapport

Instellingsreview

Odissee

NVAO | Afdeling Vlaanderen
Januari 2017

Guy Aelterman (voorzitter);
Leendert Klaassen;
Yves Roggeman;
Etienne Wauters;
Allyson Robert;
Marianne van der Weiden (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	6
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	6
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	8
3.1	Voorafgaand aan het eerste bezoek	8
3.2	Eerste locatiebezoek	10
3.3	Tweede locatiebezoek	15
4	Beoordeling	27
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	28
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	30
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	42
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	43

1 Samenvatting

Odisee wil zich laten zien als een bevolgen organisatie die gelooft in de kracht van mensen. Odisee heeft haar strategisch beleid vertaald in vijf speerpunten die aansluiten op de kernwaarden 'openstaan', 'verbinden', 'emanciperen' en 'grenzen verleggen':

- 1) Odisee biedt *state-of-the-art* onderwijs aan, publiek gevalideerd: de opleidingen zijn van hoge kwaliteit, actueel en relevant, hebben een eigen kleur en zijn gevalideerd door alle betrokken stakeholders (personeel, studenten en werkveld);
- 2) Odisee ontwikkelt een integraal talentbeleid: studenten leren hun talenten ontdekken en ze ontwikkelen die verder door de waarderende benadering van de docenten;
- 3) Odisee verankert haar opleidingen in het werkveld en doet dat in een goede wisselwerking: door interactie met het werkveld ontstaan authentieke leersituaties; in onderwijs en onderzoek werken opleidingen en werkveld samen;
- 4) Odisee stoomt de opleidingen klaar voor superdiversiteit, inclusie is het credo: met sensibiliteit voor diversiteit in het algemeen en (stedelijke) diversiteit en interculturele vaardigheden in het bijzonder;
- 5) Odisee bouwt aan een open, innovatieve en performante onderwijsgemeenschap: door de vinger aan de pols te houden bij studenten en personeelsleden en externe stakeholders en partners te betrekken.

Op deze wijze wil Odisee met haar onderwijs een maatschappelijk-emancipatorische hefboomfunctie vervullen.

De commissie is zich ervan bewust dat Odisee pas drie jaar in deze vorm bestaat en een complexe fusie- en defusie-operatie achter de rug heeft. Daarom is de commissie in de gesprekken ingegaan op de wijze waarop Odisee op de verschillende campussen zorgt voor eenheid in beleid en tegelijk kan inspelen op lokale noden. De commissie voerde daartoe gesprekken met zowel directieleden, opleidingshoofden en coördinatoren als met docenten en studenten. Ook diensten (Onderwijs & Kwaliteit, Personeelsdienst, Stuvo+, Studentenadministratie, ICTO en Internationalisering) en het werkveld gingen met de commissie in gesprek. In de loop van de twee dagen werd het beeld uit de kritische reflectie verhelderd en bevestigd. Er is in korte tijd een gevoel van verbondenheid ontstaan om samen voor het nieuwe project te gaan. De commissie heeft een breed gedragen kwaliteitscultuur aangetroffen en sterke mensen ontmoet, die met grote gedrevenheid en enthousiasme werken. De commissie vindt de studentenparticipatie bij Odisee een sterk punt. Met inachtneming van de gezamenlijke doelstellingen is er ruimte voor keuze van speerpunten per studiegebied en voor tempoverschillen op opleidingsniveau. Het waardenaspect van de missie en visie van Odisee kwam in alle gesprekken terug, waardoor het verhaal zeer overtuigend is. De commissie stelt vast dat beleid en uitvoering op alle vlakken al behoorlijk stevig staat. In de trails ging de commissie na of en hoe dat in de dagelijkse praktijk zichtbaar is. In de verticale trail stond centraal hoe de beleidscyclus in de praktijk gestalte krijgt door middel van Strategie- en Werkingsplannen (SWP) en Strategie- en Werkingsrapporten (SWR). In de horizontale trail ging de commissie instellingsbreed in op het thema internationalisering.

In de verticale trail werd het positieve beeld van het eerste bezoek bevestigd. De uitvoering van het beleid krijgt vorm aan de hand van de cyclus van Strategie- en Werkingsplannen (SWP) en het jaarlijkse Strategie- en Werkingsrapport (SWR). Het SWP wordt door de studiegebieden gezien als wegwijzer en communicatiemiddel.

De vertaling daarvan naar concrete activiteiten vindt gestructureerd plaats:

- a) studiegebieden bespreken met hun opleidingshoofden hoe ze de gekozen speerpunten vertalen in concrete taakstellingen voor het komende jaar
- b) onderlinge afstemming en bewaking van de samenhang worden geborgd tijdens een gezamenlijke tweedaagse bij de start van het academiejaar in augustus waarbij ook de ondersteunende diensten betrokken zijn,
- c) voor centrale thema's worden werkgroepen ingesteld die aan de hand van actieplannen de uitvoering van het beleid agenderen en stimuleren,
- d) in functiekaarten en het taakinvullingssysteem wordt afgesproken welke resultaten op individueel niveau behaald moeten worden.

Het centrale management zorgt er via ankerpersonen in de opleidingen en contactpersonen op de campussen voor dat centraal en decentraal beleid op elkaar blijven aansluiten. De voortgang per thema wordt gemonitord en geëvalueerd en zo nodig worden de actieplannen bijgesteld. De commissie constateert dat de PDCA-cyclus consequent wordt gevolgd.

In alle gesprekken kwam naar voren dat de studiegebieden en opleidingen zich eigenaar voelen van het beleid. Dat komt mede doordat ze hebben mogen kiezen uit het menu van de speerpunten. De keuzevrijheid heeft wel als risico dat studiegebieden een moeilijk thema als diversiteit kunnen ontwijken. De commissie adviseert te bewaken dat alle thema's even sterk aan bod komen en dat de instelling de grootstedelijke context van Brussel meer benut.

In de horizontale trail onderzocht de commissie wat Odisee als doel ziet van internationalisering en hoe de vier pijlers van het internationaliseringsbeleid (zelfkennis en persoonlijke groei, interculturele competenties, talenkennis en wereldburgerschap) in de opleidingen gestalte krijgen. Ook was de commissie benieuwd op welke gronden Odisee kiest voor Erasmus- en andere internationale partners en of dat centraal wordt gestuurd. In de gesprekken hoorde de commissie veel mooie voorbeelden die duidelijk maken dat er in alle opleidingen veel goeds gebeurt, maar niet erg geïntegreerd. De commissie meent dat een sterker mandaat vanuit het centrale management kan helpen om het internationaliseringsbeleid steviger te positioneren en meer samenhang in de veelheid aan initiatieven tot stand te brengen. De commissie meent ook dat het voor de kracht van het internationaliseringsbeleid beter is als Odisee op instellingsniveau een beperkt aantal partners identificeert om echt in te investeren, naast andere minder intensieve partners binnen de opleidingen.

Terugblikkend op de twee bezoeken en alle gesprekken die de commissie gevoerd heeft, komt ze tot de conclusie dat Odisee beschikt over een onderwijsvisie die tot stand gekomen is in een intensief participatief visieproces en daardoor breed gedragen wordt. De visie is duidelijk verwoord in aansluitend beleid. Het eigenaarschap dat alle betrokkenen daarbij voelen, zorgt voor veel positieve energie. Er is duidelijk sprake van een goed georganiseerde PDCA-cyclus op alle niveaus en een doorleefde kwaliteitscultuur. De commissie concludeert dat Odisee aan de vier standaarden voldoet en adviseert Odisee krachtig door te gaan op de ingeslagen weg.

In de volgende fase adviseert de commissie de centrale verantwoordelijkheid sterker te accentueren en te bewaken dat alle thema's even sterk aan bod komen. Met name het diversiteits- en het internationaliseringsbeleid kunnen daarvan profiteren. Ook is het nuttig te bezien of de vergaderlast verminderd kan worden. In het begin van het fusieproces was frequent persoonlijk overleg een noodzakelijke investering om tot draagvlak te komen, maar op termijn kan dat wellicht efficiënter georganiseerd worden.

2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van een instellingsreview aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

Contextualisering

Het evaluatierapport van de instellingsreview is primair gericht aan de betreffende instelling om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie. Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat daartoe uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet als op zichzelf staand geïnterpreteerd dienen te worden.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Guy Aelterman, voorzitter
- Leendert Klaassen
- Yves Roggeman
- Etienne Wauters
- Allyson Robert, student-lid

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Marianne van der Weiden, secretaris;
- Pieter Caris, procescoördinator NVAO.

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De commissie heeft op 7 en 8 november 2016 een eerste bezoek aan Odisee gebracht om het beeld dat in de kritische reflectie beschreven wordt te verhelderen. In het tweede bezoek, dat plaatsvond op 30 november, 1 en 2 december 2016, heeft de commissie in een verticale (30 november) en horizontale (1 december) trail nader

onderzocht hoe Odisee het beleid in praktijk brengt. Op 2 december 2016 richtte de commissie zich in het kader van de regiepilot op de wijze waarop Odisee de opleidingskwaliteit borgt. Hierover brengt de commissie een separaat adviesrapport uit.

2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Vorbereiding

Voorafgaand aan het eerste bezoek hebben de commissieleden hun indrukken op basis van de kritische reflectie gegeven en daar een aantal thema's en vragen bij geformuleerd die in het bezoek aan de orde gesteld zouden kunnen worden. Deze reacties zijn door de voorzitter van de commissie en de procescoördinator van de NVAO samengebracht in een synthesesedocument. In het vooroverleg op de avond van 6 november 2016 diende dit synthesesedocument als startpunt om concrete vragen te formuleren voor de verschillende gesprekken.

Bezoek

Het eerste bezoek vond plaats op campus Brussel in Brussel. De algemeen directeur opende de eerste dag met een welkomstwoord, waarna de commissie zich kort voorstelde. De procescoördinator lichtte de opzet van de instellingsreview en de waarderende aanpak toe en liet namens de commissie weten dat ze in de gesprekken graag nader wilde kennismaken met Odisee. Daartoe voerde de commissie gesprekken met (vertegenwoordigers van) het management, docenten, studenten en werkveld. Voor de tweede bezoekdag zijn drie focusthema's gekozen: (1) toetsbeleid, bewaking onderwijsniveau en leerresultaten, (2) verwevenheid onderwijs, onderzoek en werkveld en (3) talent- en diversiteitsbeleid, inclusief interculturele en internationale competenties. De bezoekschema's zijn opgenomen in bijlage 2.

Op de eerste dag was een van de bestuurders, die tevens voorzitter is van het auditcomité, bij alle gesprekken aanwezig. De instelling heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om waarnemers aanwezig te laten zijn op de tweede bezoekdag.

Tijdens het bezoek kon de commissie beschikken over alle benodigde informatie. In aanvulling op de kritische reflectie ontving de commissie het strategisch plan 2016-2018. Tijdens het bezoek lagen het Onderwijs- en examenreglement en het Reglement bestuur, medezeggenschap en werking ter inzage, alsmede diverse brochures en materialen die ontwikkeld zijn ter invulling van het inclusieve beleid dat Odisee voorstaat. Ook had de commissie toegang tot het intranet waar actuele informatie over de organisatie en de beleidsthema's te vinden is.

2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

Op 30 november 2016 onderzocht de commissie in de verticale trail hoe de beleidscyclus in Strategie- en Werkingsplannen (SWP) en Strategie- en Werkingsrapport (SWR) vorm krijgt in verschillende studiegebieden en in enkele onderwijsondersteunende diensten en hoe professionalisering in de praktijk gestalte krijgt. Deze trail vond plaats op campus Terranova in Brussel. De horizontale trail had als thema het internationaliseringsbeleid: hoe internationale en interculturele competenties in de curricula naar voren komen, hoe studenten worden voorbereid op internationale leerervaringen, wat ze leren tijdens hun internationale ervaring en wat de rol is van (de internationale en interculturele competenties van) de docenten. De horizontale trail vond plaats op 1 december 2016 op campus Dirk Martens in Aalst.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

3.1 Voorafgaand aan het eerste bezoek

De commissie heeft de kritische reflectie van Odisee met belangstelling gelezen. Het document is zeer goed leesbaar en schetst op heldere wijze waar Odisee vandaan komt, wat haar doelen voor de toekomst zijn, gebaseerd op haar missie en visie, en waar ze op dit moment staat.

De commissie noteert dat Odisee zich wil laten zien als een bevlogen organisatie die gelooft in de kracht van mensen. Odisee formuleert haar kernwaarden heel bewust als werkwoorden: 'openstaan', 'verbinden', 'emanciperen' en 'grenzen verleggen' en heeft haar strategisch beleid vertaald in vijf speerpunten die daarop aansluiten:

- 1) Odisee biedt *state-of-the-art* onderwijs aan, publiek gevalideerd: de opleidingen zijn van hoge kwaliteit, actueel en relevant, hebben een eigen kleur en zijn gevalideerd door alle betrokken stakeholders (personeel, studenten en werkveld);
- 2) Odisee ontwikkelt een integraal talentbeleid: studenten leren hun talenten ontdekken en ze ontwikkelen die verder door de waarderende benadering van de docenten;
- 3) Odisee verankert haar opleidingen in het werkveld en doet dat in een goede wisselwerking: door interactie met het werkveld ontstaan authentieke leersituaties; in onderwijs en onderzoek werken opleidingen en werkveld samen;
- 4) Odisee stoomt de opleidingen klaar voor superdiversiteit, inclusie is het credo: met sensibiliteit voor diversiteit in het algemeen en (stedelijke) diversiteit en interculturele vaardigheden in het bijzonder;
- 5) Odisee bouwt aan een open, innovatieve en performante onderwijsgemeenschap: door de vinger aan de pols te houden bij studenten en personeelsleden en externe stakeholders en partners te betrekken.

Op deze wijze wil Odisee met haar onderwijs een maatschappelijk-emancipatorische hefboomfunctie vervullen.

Visie

De commissie vindt de kritische reflectie een samenhangend document, waarin de betrokkenheid en het enthousiasme van de Odisee-gemeenschap duidelijk doorklinken. De speerpunten zijn interessant en helder gedefinieerd. Omdat het deels om speerpunten gaat die voor alle hogescholen gelden (1 en 3), is de commissie benieuwd hoe Odisee zich daarop wil onderscheiden. Vooral het speerpunt diversiteit krijgt in de kritische reflectie veel aandacht en de commissie wil daar in de gesprekken graag nader op ingaan. De commissie vraagt zich af hoe dit speerpunt zich verhoudt tot internationalisering en hoe Odisee daarbij inspeelt op de grootstedelijke context van Brussel. De commissie is zich ervan bewust dat Odisee pas drie jaar in deze vorm bestaat en een complexe fusie- en defusie-operatie achter de rug heeft. Daarom wil de commissie in de gesprekken graag nader horen wat de fusie heeft gebracht en ingaan op de wijze waarop Odisee op de verschillende campussen zorgt voor eenheid in beleid en tegelijk kan inspelen op lokale noden. Is er sprake van complementariteit tussen de campussen? De commissie vraagt zich af hoe het proces heeft uitgepakt voor individuele docenten en studenten en hoe zij de nieuwe identiteit en de speerpunten ervaren.

Acties om visie te realiseren

De kritische reflectie laat de toolbox voor beleidsuitvoering zien, waarin systematisch gewerkt wordt met strategie- en werkingsplannen, een taakinnullings- en professionaliseringsbeleid, extra middelen uit een onderwijsontwikkelingsfonds, en een kwaliteitsraamwerk. De commissie vindt dat een degelijke en mooie opzet en wil met

de gesprekspartners onderzoeken hoe dat in de praktijk werkt: kan iedereen zijn eigen weg erin vinden? Hoe komen de opleidingsspecifieke taakstellingen tot stand, hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld en hoe werkt dit in de multicampusstructuur. In de kritische reflectie wordt gewezen op het risico dat eigenaarschap kan leiden tot coherentieverlies. De commissie is geïnteresseerd om te horen of dat een reëel risico blijkt te zijn.

Resultaten

De commissie ziet dat er in de ingewikkelde context van een jonge fusieorganisatie al veel inspanningen geleverd zijn en dat er ook al veel op poten staat. Ze hoopt tijdens het bezoek te kunnen zien hoe ver dat doorgedrongen is tot de werkvloer. Wat is de rol van de ankerpersonen onderwijs en Kwaliteit; hoe wordt de studentgerichtheid concreet ingevuld in de studentenparticipatie en is daarin de nagestreefde diversiteit zichtbaar?

Monitoring

De commissie wil graag horen hoe Odisee de indicatoren voor monitoring heeft gedefinieerd en gevalideerd en of er verschillende snelheden mogelijk zijn binnen de organisatie om tot de gewenste resultaten te komen. Odisee heeft een duidelijke kwaliteitsvisie en kwaliteit vormt een rode draad in de organisatie. De commissie ervaart dat ook in de kritische reflectie zelf, die zeer open is. De kritische reflectie doet eerlijk verslag van de sterke punten, maar ook van de verbetermogelijkheden. De commissie is geïnteresseerd om te horen of het kwaliteitszorgsysteem in de praktische uitvoering te doen is. Is de uitgebreide registratie vol te houden en is er ruimte voor rustmomenten? Ook is de commissie benieuwd te horen hoe er wordt teruggekoppeld naar verschillende stakeholders.

Opzet gesprekken eerste en tweede dag

De commissie ziet de speerpunten van het beleid als een goede insteek voor de inhoudelijke vraagstelling in de gesprekken. De gesprekken op de eerste dag worden gestructureerd volgens de hoofdstukken van de kritische reflectie, tevens de vier standaarden: Visie en beleid, Beleidsuitvoering, Evaluatie en monitoring, en Verbeterbeleid. De commissie ziet uit naar de gesprekken en waardeert het dat Odisee, om instellingsbreed betrokkenheid te garanderen bij de instellingsreview, ervoor zorgt dat in alle gesprekken, over de vier standaarden heen, alle campussen, studiegebieden en relevante diensten aan bod komen.

Op aangeven van de commissie en in overleg tussen Odisee en de voorzitter is voor de tweede dag gekozen voor drie brede focusthema's:

1. Bewaking van het behalen van onderwijsniveau en leerresultaten (o.a. toetsbeleid);
2. Verwevenheid onderwijs-onderzoek (onderzoekscompetenties studenten en docenten) en verwevenheid met het werkveld (beroepscompetenties), incl. praktijkgericht onderzoek, samenwerking met het werkveld, stages;
3. Integraal talentbeleid en diversiteitsbeleid, incl. internationaliseringsbeleid met ontwikkeling interculturele en internationale competenties, talenbeleid.

3.2 Eerste locatiebezoek

Het bezoek begint met een *Meet-and-Greet* waarbij medewerkers van Odisee en commissieleden na een korte introductie door de algemeen directeur, commissievoorzitter en procescoördinator NVAO (zie paragraaf 2.2.1) op informele wijze met elkaar kennismaken. Voor elk van de vijf speerpunten is een poster gemaakt. Bij elke poster leggen leden van de UC-raad uit hoe ze het speerpunt in praktijk brengen, wat de commissieleden een goede blik geeft op de activiteiten en op het enthousiasme waarmee men aan de slag is. De open sfeer van deze ontmoeting legt een goede basis voor de daaropvolgende gesprekken.

In het eerste gesprek spreekt de commissie over de speerpunten, doorgaand op wat ze in de kritische reflectie heeft gelezen en in de postersessie heeft gehoord. De commissie vraagt hoe de speerpunten tot stand zijn gekomen en of er na de fusie nog cultuurverschillen zijn. Met name vraagt de commissie om een beeld van verhouding tussen centraal en decentraal, en hoe autonomie en eigenheid vorm krijgen in de context van het algemene beleid. Het management licht toe dat er eerst gezocht is naar de gemeenschappelijke lijn, in een intensief visietraject waar alle geledingen bij betrokken waren. Dat was een positieve stap in het fusieproces. Nu wordt de stap gezet naar eigenaarschap en eigen inkleuring op de lagere organisatieniveaus. Andere gespreksdeelnemers beamen dat en verwoorden op verschillende manieren dat het einddoel, de realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen, voor iedereen geldt, maar dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Per studiegebied en campus kan men kiezen op welke speerpunten het accent gelegd wordt. De commissie krijgt voorbeelden aangereikt waarop binnen de speerpunten ingespeeld wordt op lokale noden. Zo legt de opleiding Verpleegkunde in het kader van het speerpunt werkveldinteractie in Brussel het accent op palliatieve zorg, in Aalst op spoed- en intensieve zorgen en in Sint-Niklaas op psychiatrie. De studenten zijn betrokken geweest bij de invulling van de speerpunten en hebben het begrip diversiteit verbreed: niet alleen diversiteit naar etniciteit, maar ook naar aspecten als gender en seksualiteit.

De commissie stelt vast dat men de samenhang van de speerpunten benadrukt, vanuit de emancipatorische doelstelling van Odisee. Zo komen kwaliteit, diversiteit en talentbeleid samen in een intensieve studiebegeleiding, met aandacht voor de mogelijkheden van de individuele student en differentiatie in het na te streven einddiploma. Daarbij is het een voordeel dat binnen Odisee in een aantal studiegebieden HBO5 aangeboden wordt en dat de campus Brussel ook masteropleidingen van de KU Leuven biedt. De commissie stelt op basis van het gesprek vast dat er een mooie start is gemaakt om de twee fusie-organisaties samen te brengen, wat ook bleek uit de ontspannen sfeer in het gesprek en de betrokkenheid van alle geledingen.

De implementatie van de missie en visie, de relatie met taakstellingen van studiegebieden en opleidingen en de vertaling naar het organisatiemodel van de hogeschool staan centraal in het tweede gesprek. Odisee heeft ervoor gekozen de organisatie in te richten op basis van studiegebieden in plaats van regio's, dus op inhoudelijke in plaats van geografische gronden. Sommige opleidingen worden op meer dan één campus aangeboden en dat vereist dat de curricula op elkaar worden afgestemd. De studiegebieddirecteur zorgt ervoor dat de curricula gelijkaardig zijn, wat niet betekent dat ze gelijk hoeven te zijn. Door resonantieraden wordt ook het werkveld betrokken en wordt gekeken wat in de regionale context nodig is. Met verschillende voorbeelden leggen de gesprekspartners de commissie uit dat de speerpunten werken als een duidelijke kapstok, en dat ze door ieder studiegebied en opleiding ingekleurd worden in concrete taakstellingen. Opleidingen kunnen kiezen waar ze de meeste nadruk willen leggen. Energietechnologie heeft als belangrijkste focus talenthogeschool, Bouw richt zich in de eerste plaats op *state-of-the-art* onderwijs.

Wat betreft de verstrekking van middelen werkt Odisee met een investeringsbudget waarin voor een periode van vijf jaar prioriteiten zijn bepaald, die jaarlijks kunnen worden bijgesteld. Vanuit een helicopterview wordt elk jaar door het directiecomité bepaald waar de nood het hoogst is, bijvoorbeeld door fluctuerende studentenaantallen. De commissie hoort dat er hierbij sprake is van solidariteit tussen de opleidingen en dat men zich ervan bewust is dat niet alle wensen tegelijk gehonoreerd kunnen worden.

Professionalisering van docenten richt zich zowel op de onderwijskundige kwaliteiten van docenten gelinkt aan de speerpunten (bijvoorbeeld talentontwikkend lesgeven), als op de functiegerichte professionalisering van bijvoorbeeld leidinggevenden. Odisee biedt de studenten veel ruimte om mee te beslissen en de betrokkenheid van studenten is goed, maar het blijkt moeilijk om een brede vertegenwoordiging van studenten te mobiliseren. De opleidingen zijn maar drie jaar lang en in de praktijk zijn studenten vrijwel alleen in het tweede jaar beschikbaar voor formele vertegenwoordiging (verkiezingen voor de Algemene Studentenraad (ASR) zijn pas aan het einde van een studiejaar, waardoor eerstejaarsstudenten nauwelijks kunnen meedoen, en in het derde jaar lopen studenten stage). Door focusgesprekken en studentbevragingen probeert Odisee toch zoveel mogelijk studenten te betrekken. Evenals in het eerste gesprek beluistert de commissie dat Odisee er in zeer korte tijd in is geslaagd om de speerpunten en de centrale strategie in alle campussen te laten doordringen, door een goed evenwicht te vinden tussen een bottom-up- en top-down-benadering. Het aantrekken van een aantal nieuwe medewerkers, zonder historie in de fusiepartners, heeft daar vermoedelijk aan bijgedragen. De commissie vraagt zich af of Odisee de accentverschillen tussen de campussen nog sterker kan benutten, bijvoorbeeld in het rekruteren van nieuwe studenten en in de contacten met het werkveld. Er lijken geen onderlinge spanningen te bestaan tussen de organisatieonderdelen, wat een belangrijke pre is voor besluitvorming over het investeringsbeleid en andere financiële beslissingen.

In het derde gesprek staat centraal hoe Odisee de vinger aan de pols houdt en vaststelt of het gevoerde beleid effectief is en de beoogde kwaliteit behaald wordt. Uit de kritische reflectie kan de commissie opmaken dat er in Odisee zeer gedegen aandacht is voor kwaliteitsbeleid en -borging. Dat geeft veel vertrouwen. Wel vraagt de commissie zich af of het systeem in de praktijk niet te zwaar is, door het hanteren van tien kenmerken als toetsingscriteria, die op vijf evaluatiemomenten volgens de ASTOR-cyclus worden gemeten. Alle aanwezigen betogen in reactie op die vraag dat dit niet het geval is. Ze zien het als een voortzetting van wat in beide fusiepartners al gebeurde, maar waarbij de *good practices* van beide zijn gecombineerd. Doordat verantwoordelijkheden nu lager in de organisatie liggen, wordt het als lichter ervaren, zowel doordat er meer sprake is van eigenaarschap als doordat de uitvoering op meer schouders rust. Per studiegebied of opleiding werkt een analyseteam, een duo van twee docenten, dat de uitkomsten van de verschillende indicatoren bekijkt en statistische gegevens interpreteert. Daarbij levert de dienst Onderwijs en Kwaliteit (DOK) op verzoek technische ondersteuning. Het analyseteam presenteert zijn bevindingen aan de opleidingen, die er vervolgens actie op ondernemen. De commissie vraagt naar de transparantie van de terugkoppeling en verneemt dat daar drie niveaus in zijn te onderscheiden: (1) beknopte berichten van één A4 op een blog zijn openbaar, (2) de volledige rapporten staan geanonimiseerd op het personeelsportaal, en (3) de individuele gegevens gaan naar de persoon en zijn/haar leidinggevende, ter bespreking in een functioneringsgesprek. Ondanks deze opzet merkt men dat individuele docenten en studenten er toch nog te weinig weet van hebben. Hoe dat beter kan blijft vooralsnog een vraagstuk.

De betrokkenheid van het werkveld komt goed tot stand in de resonantieraden. De alumni maken daar vaak deel van uit, maar een systematisch alumnibeleid is er nog niet.

In het laatste deel van dit gesprek zoekt de commissie naar de wijze waarop indicatoren worden vastgesteld en gevalideerd. Dat is een interactief proces met alle stakeholders. Bij het kiezen van streefniveaus per indicator wordt de link gelegd met de speerpunten. Zo wordt bij studierendement rekening gehouden met de emancipatorische doelstelling van Odisee en wordt de lat op dat vlak niet te hoog gelegd. De commissie heeft door de toelichting wel een beeld gekregen van het proces, maar blijft benieuwd naar concrete voorbeelden van indicatoren.

In het vierde gesprek vraagt de commissie hoe Odisee de gegevens gebruikt om trends vast te stellen en beleid eventueel bij te sturen. Odisee hanteert zowel strategische als operationele indicatoren. Het is aan de teams per opleiding om te bepalen welke actie men onderneemt naar aanleiding van de uitkomsten. Bij een van de opleidingen in het studiegebied onderwijs kiest men ervoor meer energie te besteden aan minder punten, zodat ze het proces sneller vooruit zien gaan. Dat geeft meer tevredenheid dan vroeger, toen ze naar eigen zeggen overal op ingingen. Elk jaar wordt over beide typen indicatoren gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Uit de laatste rapportering (oktober 2016) blijkt dat de ontwikkeling op de speerpunten 1, 2, 3 en 5 goed is en dat de streefdoelen gehaald gaan worden, maar dat speerpunt 4 minder ver is dan gedacht. De operationele indicatoren evolueren gunstig of stabiliseren. Aandachtspunten zijn rendement en uitval. Het marktaandeel is met de fusie teruggelopen, maar stabiliseert nu. De commissie waardeert de toelichting en gegeven voorbeelden, maar merkt dat ze zich nog geen helder beeld heeft kunnen vormen van de gehanteerde indicatoren. Daarom wordt aanvullend aan het eind van de dag een extra presentatie toegevoegd door de dienst Onderwijs en Kwaliteit.

Eerst echter komen de studenten van de Algemene Studentenraad (ASR) zich presenteren. Aan de hand van een promotiefilmpje en een korte toelichting krijgt de commissie een beeld van de plaats van ASR in Odisee en de KU Leuven (campus Brussel). Studenten zijn formeel vertegenwoordigd op alle niveaus en vinden gehoor voor hun verbetersuggesties, bijvoorbeeld van de academische kalender. De ASR heeft een evenwichtige genderverdeling, maar vindt zich nog te weinig etnisch gedifferentieerd. Studentenparticipatie wordt nu erkend doordat het onderwijs- en examenreglement een statuut voor de studentenvertegenwoordiger voorziet dat hem of haar een aantal faciliteiten verleent, maar nog niet alle docenten (er)kennen dit statuut. In speeddates maken de commissieleden nader kennis met een aantal ASR-leden en hun werk. De commissie stelt vast dat Odisee zeer open staat voor de inbreng van studenten, zorgt voor werkingsmiddelen en een eigen lokaal, en daadwerkelijk iets met de studenteninput doet. De klassieke moeilijkheid is om voldoende studenten actief te krijgen in de formele vertegenwoordiging.

Als afsluiting van de eerste dag krijgt de commissie de presentatie over het Strategie- en werkingsrapport 2015-2016 dat in oktober aan de Raad van Bestuur is voorgelegd. Hieruit krijgt de commissie het heldere beeld waar ze naar op zoek was, namelijk de wijze waarop de vijf strategische speerpunten zijn vertaald in indicatoren. Uit de rapportage blijkt ook in hoeverre de streefdoelen zijn behaald. Als norm had Odisee gesteld dat minimaal 75 procent van de streefdoelen moest zijn behaald en in oktober is vastgesteld dat 81 procent afgerond is of op schema ligt. Odisee heeft de decretale opdrachten vertaald in operationele indicatoren waarover jaarlijks wordt gerapporteerd. Per indicator zijn inmiddels gegevens over vier cohorten beschikbaar. Via het intranet krijgen de decentrale eenheden inzicht in de data. De eerder genoemde analyseteams en leidinggevendenden kunnen in de data selecteren naar groepen studenten en

achtergrondkenmerken om zo hun eigen onderzoeksvragen te beantwoorden. Het is aan de opleidingen zelf om met verbetermaatregelen aan de slag te gaan. Odisee wil nadrukkelijk wegblijven van de controlestoel, maar is zich ervan bewust dat pas bij een audit of interne reflectie, na uiterlijk drie jaar, duidelijk wordt of zaken wel of niet zijn opgepakt. Dat is de andere kant van de medaille. De commissie vindt dat de presentatie veel verhelderd heeft. Mogelijk is de aanpak voor Odisee zelf zo vanzelfsprekend dat explicitering ervan lastig is. De commissie ziet nu dat actielijnen daadwerkelijk zijn gebaseerd op analyse van enquêtegegevens. Er zit wel enige spanning tussen het streven naar eigenaarschap met handelingsvrijheid en de noodzaak om op centraal niveau te weten of er aan de doelstellingen wordt gewerkt.

Op de tweede dag staan de drie focusthema's centraal. In het eerste gesprek laat Odisee zien hoe het toetsbeleid vorm krijgt en hoe het werkveld daarbij betrokken wordt. Een toetscommissie bekijkt alle toetsen van een opleiding volgens een vooraf bepaalde cyclus. Om te zorgen voor een externe blik bestaan de toetscommissies niet alleen uit de studiegebieddirecteur, maar ook uit werkveldvertegenwoordigers, vakgenoten uit andere instellingen en onderwijskundige experts. De bespreking richt zich op twee hoofdvragen: is het niveau in orde en worden competenties getoetst die aansluiten bij de noden van het werkveld? De commissie verneemt dat het nuttig is dat werkveldvertegenwoordigers worden voorbereid op hun taak, wat nu niet altijd het geval is. Docenten krijgen de feedback over hun examens, in functioneringsgesprekken wordt besproken of de docent er opvolging aan gegeven heeft.

Odisee bewaakt niveau 6 onder andere aan de hand van een instellingsbreed competentiemodel. Evaluatiecriteria houden rekening met dit model (bijvoorbeeld bij de evaluatie van soft skills bij stages). Daarnaast vindt Odisee het belangrijk dat studenten leren zichzelf en hun peers te beoordelen en feedback te geven. Vooral in de lerarenopleiding heeft men hier al ervaring mee opgedaan. Odisee beoogt met het onderwijsontwikkelingsproject BREEDST (Breed evalueren met het oog op eigenaarschap en diversiteit van de studenten) dat er meer evenwicht ontstaat tussen formatief en summatief beoordelen waardoor studenten zich aan het eind niet overvallen voelen door een eindoordeel.

De commissie stelt vast dat Odisee een degelijk uitgewerkt toetsbeleid heeft met de nodige aandacht voor het behalen van eindniveau en leerresultaten. Het valt op hoe alle speerpunten in elkaar grijpen: aan de hand van het toetsbeleid zijn als vanzelf ook de relaties met het werkveld, talentontwikkeling, diversiteit en kennisdeling in een open gemeenschap aan de orde gekomen.

Voor het tweede focusthema verdiept de commissie zich in de verwevenheid van onderwijs, onderzoek en werkveld. Het grootste deel van het gesprek gaat over het onderzoeksbeleid van Odisee. De commissie krijgt inzicht in de wijze waarop Odisee onderzoeksprojecten stimuleert. Een project moet de verbinding met het werkveld versterken en ook altijd bijdragen aan de vernieuwing van het onderwijs. Er zijn vijf onderzoekskernen ingericht die via investeringen uit de studiegebieden en het interne onderzoeksfonds worden ondersteund. Daarnaast kunnen jaarlijks projecten worden aangevraagd. Onderzoeksvragen kunnen zowel uit het werkveld als uit Odisee komen. Studenten kunnen in verschillende fasen van hun opleiding bij een onderzoeksproject betrokken worden, maar in de meeste gevallen gaat het om de bachelorproef. Daarin laten studenten zien dat ze *evidence based* kunnen werken. Bij de aanstelling van nieuw personeel telt ervaring en interesse in onderzoek zwaar door. Docenten die aan een onderzoeksproject meewerken krijgen daar tijd voor in hun takenpakket. Aan de hand van gegeven voorbeelden stelt de commissie vast dat het onderzoek goed gesitueerd is, een stevige link heeft met het regionale bedrijfsleven en gericht is op

versterking van het onderwijs. Odisee speelt in op talenten van studenten door extra keuzevakken in onderzoek aan te bieden.

Aan het eind van het gesprek komt kort nog de samenwerking met bedrijven en organisaties voor stages aan de orde. Odisee heeft een zelfevaluatie-instrument ontwikkeld om per opleiding de structurele interactie met het werkveld te meten. De commissie vindt dat een mooi instrument dat voor de praktijk nuttige handvatten biedt. Ook in dit gesprek kan de commissie constateren dat er een breed draagvlak is voor het beleid. Odisee kan al concrete resultaten van dat beleid laten zien, mede doordat het heeft voortgebouwd op de sterktes van de twee fusiepartners.

Het derde focusthema is talent- en diversiteitsbeleid, inclusief interculturele en internationale competenties. In dit dynamische gesprek krijgt de commissie inzicht in de wijze waarop Odisee probeert het talent van elke student zichtbaar te maken. Studenten van Odisee leren hun talenten kennen en docenten spelen hierop in bij hun begeleiding. Sommige studenten krijgen de kans meer te doen, andere worden geholpen zich te heroriënteren als ze niet op de goede plek zitten. HBO5 is voor sommigen een alternatief dat binnen Odisee beschikbaar is.

Odisee heeft een talenbeleid om studenten te ondersteunen die dat nodig hebben, uitgewerkt in leerlijnen per opleiding, in docentenprofessionalisering en in taaltrajecten voor studenten. Odisee zou graag de tweede of derde taal die studenten van huis uit beheersen, willen honoreren, maar dat is in Vlaanderen nu niet mogelijk. Informeel leren wordt beloond door bijvoorbeeld studenten die actief zijn in studentenparticipatie daarvoor studiepunten toe te kennen. De commissie apprecieert dat het talentbeleid ook gericht is op het personeel.

Ook het internationaliseringsbeleid is gericht op zowel studenten als docenten. Het doel is breder te leren kijken en grenzen te verleggen. Er is een beleid ontwikkeld dat uitgaat van vier stappen (zelfkennis en persoonlijke groei, talenkennis, interculturele competenties en wereldburgerschap om zelf in samenwerking met anderen een concreet project aan te gaan) en dat zes parameters voor mobiliteit kent: dichtbij of verder weg, voor stage of voor studie, lang of kort. Odisee streeft naar twintig procent deelname aan langere projecten, momenteel is het ongeveer dertien à vijftien procent. Overigens benadrukt Odisee dat diversiteit niet alleen betrekking heeft op etniciteit en taal, maar ook op gender, leeftijd en functiebeperking. Inclusiviteit geldt voor iedereen.

In het afsluitende interne overleg stelt de commissie vast dat haar beeld uit de kritische reflectie door de gesprekken is verhelderd en voor een groot deel is bevestigd. De commissie stelt vast dat beleid en uitvoering op alle vlakken al behoorlijk stevig staat. In de trails wil de commissie nagaan of en hoe dat in de dagelijkse praktijk zichtbaar is.

In de co-creatie bevestigen zowel de commissie als Odisee dat de gesprekken interessant, open en verduidelijkend waren. Odisee voegt daaraan toe dat ze veel energie hebben losgemaakt bij de mensen door de waarderende vraagstellingswijze van de commissie. Het hele proces tot nu toe (schrijven van de kritische reflectie en gesprekken met een brede samenstelling) heeft bijgedragen aan het creëren van eenheid in de organisatie, wat goed past bij de kernwaarde 'verbinden'. De commissie beaamt dat ze in de gesprekken niet kon merken wat de achtergrond van mensen (uit één van beide fusiepartners of vanuit de verschillende campussen) was. In korte tijd is er op dat vlak veel bereikt. De keuze om krachten te bundelen per studiegebied en niet per campus heeft hiertoe bijgedragen. De instelling geeft aan dat de fusie voor iedereen een verandering was, ook mede door de naamswijziging. Het gaat niet om de inkanteling van de ene instelling in de andere, waardoor een gevoel van verbondenheid ontstaan is om samen voor het nieuwe project te gaan. De commissie bevestigt dat ze een breed gedragen kwaliteitscultuur heeft aangetroffen en sterke mensen heeft ontmoet, die met grote gedrevenheid en enthousiasme werken. De

missie en visie van Odisee zijn geen louter theoretisch verhaal, het waardenaspect kwam in alle gesprekken terug, waardoor het zeer overtuigend is. Aan de kritische reflectie is met zeer veel mensen een jaar lang gewerkt. Er is uitvoerig gedebatteerd waarbij heikele punten niet uit de weg gegaan zijn. De instelling heeft op basis van de expertise die aanwezig is in de opleidingen per campus geanalyseerd welke studenten de doelgroep van de opleidingen vormen en welke types studenten de hoogste slaagkansen hebben voor een bepaalde opleiding. Op basis van deze informatie wordt bij de rekrutering aandacht gegeven aan welke regio en welke studierichtingen kunnen worden aangesproken. Tijdens het gesprek wordt nog ingegaan op de keuze voor negen studiegebieddirecteuren. Vijf opleidingsclusters hebben telkens twee studiegebieddirecteuren, enerzijds om een zekere duurzaamheid te garanderen, anderzijds om de werklust beheersbaar te houden. Elke studiegebieddirecteur is verantwoordelijk voor een 1000-tal studenten en een 100-tal personeelsleden. De Voorzitter professionele opleidingen vormt daarbij de brugfunctie tussen studiegebieden of clusters en zorgt ervoor dat knipperlichtsignalen worden opgevangen en verwerkt. Alumniwerking is bijvoorbeeld één van de instellingsbrede acties die opgezet worden in het huidige Strategie- en werkingsplan. Door alle fusies uit het verleden heeft Odisee alumni uit acht of negen voormalige instellingen en niet alle gegevens zijn beschikbaar. Mogelijke aanbevelingen voor verdere verbeteracties doen echter niets af aan de waardering van de commissie voor wat de instelling al bereikt heeft.

Tot slot worden afspraken gemaakt over de trails. Als verticale trail wil de commissie in een aantal opleidingen met verschillende groeiselheden onderzoeken hoe de speerpunten zijn vertaald: de volledige beleidscyclus van planning, uitvoering, opvolging en rapportering, met betrokkenheid van alle geledingen. In de horizontale trail wil de commissie instellingsbreed ingaan op het thema internationalisering. Hoe werken de vier stappen (zelfkennis en persoonlijke groei, talenkennis, interculturele competenties en wereldburgerschap) in de verschillende studiegebieden, vanuit het perspectief van docenten, studenten en diensten. Eén van de twee dagen zal plaatsvinden in Aalst, de andere in Brussel. Door de combinatie van de twee bezoeken en deze trails zal de commissie in staat zijn een oordeel te formuleren over de effectiviteit van het onderwijsbeleid en de geambieerde kwaliteitscultuur in Odisee.

3.3 Tweede locatiebezoek

Verticale trail

In het tweede locatiebezoek wil de commissie op de eerste dag, de verticale trail, onderzoeken hoe de beleidscyclus in Strategie- en Werkingsplannen (SWP) en Strategie- en Werkingsrapporten (SWR). De commissie is benieuwd hoe de taakstellingen per studiegebied en opleiding tot stand komen, hoe daarbij gezorgd wordt dat alle speerpunten gedekt worden en hoe het staat met de integratie van de verschillende thema's. Ook wil de commissie graag zien hoe ver Odisee staat in de cyclus van planning en rapportering en hoe de implementatie bewaakt wordt. De commissie vraagt zich af of er sprake is van een spanningsveld tussen centrale sturing en decentraal eigenaarschap. Wat betreft professionalisering hoort de commissie graag wat het aanbod is en hoe de deelnemers dat ervaren.

In de inleidende sessie met een delegatie van de UC-raad licht het management toe dat Odisee draagvlak voor het beleid cruciaal vindt voor de implementatie. Daarom streeft men naar eigenaarschap en betrokkenheid op alle niveaus. Studiegebieden kiezen zelf uit een menukaart op welk(e) speerpunt(en) ze het accent willen leggen en bespreken met hun opleidingshoofden hoe dat in concrete taakstellingen voor het

komende jaar vertaald wordt. Op een gezamenlijke start van het academiejaar in augustus wordt de samenhang van de keuzes in kaart gebracht om synergie tot stand te brengen. Voor sommige centrale thema's, bijvoorbeeld instroom, worden werkgroepen ingesteld. De opleidingen verzamelen de informatie in een digitaal portaal dat door de Dienst Onderwijs en Kwaliteit (DOK) is opgezet, een logboek waarin tweemaal per jaar de stand van zaken wordt geactualiseerd. Door dit centrale overzicht kan de uitvoering van de plannen gemonitord worden, en zo nodig op directieniveau besproken worden. De beleidsplannen worden doorvertaald naar individuele verantwoordelijkheden. In functiekaarten en het taakinvullingssysteem wordt afgesproken welke resultaten behaald moeten worden, waarbij gepoogd wordt de taken te koppelen aan de talenten van de medewerkers. Eigenaarschap is cruciaal: verantwoordelijkheid dragen en daar fier op zijn. Door het geven van autonomie en duidelijk maken dat fouten maken mag, zorg je dat mensen boven zichzelf uitstijgen. Odisee hecht veel belang aan het eigenaarschap, maar het centrale management houdt via ankerpersonen in de opleidingen en contactpersonen op de campussen wel de vinger aan de pols. De commissie hoort een aantal voorbeelden, zoals het gecentraliseerde aankoopbeleid en de formulering van domeinspecifieke leerresultaten. Het vereist soms veel gesprekken om door de weerstand heen te komen en soms kunnen tempoverschillen toegestaan worden, maar uiteindelijk moet iedereen aan de afgesproken taakstellingen voldoen. Indicatoren worden vooral hoog in de organisatie gebruikt en minder op operationeel niveau, omdat hameren op meetbare resultaten niet altijd ten goede komt aan draagvlak. Essentieel is het goede debat zodat de mensen er echt achter staan. Dat leidt tot betere resultaten. De commissie concludeert dat Odisee bewust de weg van de geleidelijkheid heeft gekozen en dat dit werkt. De aandacht voor gedragenheid is cruciaal. De concrete voorbeelden verhelderen de aanpak.

In een gesprek met studiegebieddirecteuren, opleidingshoofden, docenten en studenten uit de opleidingen agro- en biotechnologie en energietechnologie onderzoekt de commissie hoe bovenstaande op lagere niveaus in de organisatie ervaren wordt. Dat gesprek bevestigt de functie van het SWP als wegwijzer en communicatiemiddel: de overkoepelende menukaart laat zien waar iedereen mee bezig is en maakt kruisbestuiving tussen diensten en studiegebieden mogelijk. Dit wordt extra gefaciliteerd door de tweedaagse aan het begin van het academiejaar. Er zijn ook strategische punten per opleiding die geen onderdeel zijn van de strategische werkingpunten van het studiegebied. Die worden steeds voor een jaar vastgelegd. Vergaderingen ziet men als mogelijkheden voor onderlinge afstemming, om het draagvlak te versterken en de input van stakeholders te betrekken. Daarom, zo benadrukken de gesprekspartners, voelt de last van het vergaderen niet als te zwaar. Er is wel eens geprobeerd de vergaderfrequentie van een bepaalde werkgroep te verlagen, maar dit werkte averechts omdat dan aanvullend voor het gewenste draagvlak gezorgd moest worden. Toch wil men na deze instellingsreview kijken of het mogelijk is de vergadercycli te 'ontvetten'. Essentieel is niet het vergaderen maar de communicatie.

Verantwoordelijkheden voor taakstellingen kunnen belegd worden bij een ankerpersoon, maar ook bij een coördinator van een werkgroep of een opleidingshoofd. Het gaat erom wie ergens goed in is en het graag doet. Deze persoon wordt dan voor een bepaald percentage vrijgesteld, en daarnaast gelden vooral de voldoening en het engagement. De gesprekspartners vinden dat de PDCA-cycli goed in elkaar grijpen, niet alleen horizontaal, maar ook tussen de verschillende structuurniveaus. Hoe lager in de organisatie hoe sneller de cirkels draaien. Er wordt voortdurend gekeken of ze allemaal nog draaien en of de beoogde resultaten eruit komen.

De commissie constateert dat de gekozen systematiek doorwerkt op alle niveaus. Wel vraagt ze zich af of de hoge werklast door alle vergaderingen is vol te houden op lange termijn.

Het volgende gesprek voert de commissie met een vergelijkbare vertegenwoordiging van het studiegebied gezondheidszorg (verpleegkunde en medische beeldvorming). De commissie verkent hoe de PDCA-cyclus werkt in het cluster verpleegkunde en vroedkunde en in het cluster paramedische beroepen, en hoe daarbij aangesloten wordt bij de hogeschoolbrede speerpunten. Bij verpleegkunde was de opdracht om de curricula op de drie campussen om te vormen tot een gemeenschappelijke opleiding, met behoud van de eigenheid van de campussen, omdat dat voor studenten veelal de keuze bepaalt. Door te vertrekken vanuit de inhoudelijke doelstelling van de opleiding (wat moet een beginnend beroepsbeoefenaar kennen en kunnen) en het tempo van de docenten aan te houden, is men er na vier jaar in geslaagd tot een opleiding te komen met overal hetzelfde basispakket en accentverschillen die aansluiten op de campussen: diversiteit en internationalisering in Brussel, een simulatie- en trainingscentrum in Aalst en buddyprojecten in Sint-Niklaas. Voor de paramedische opleidingen was de doelstelling een variatie in leertrajecten toe te staan om tot hetzelfde resultaat te komen, maar wel het onderwijsinhoudelijke en -organisatorische beleid op elkaar af te stemmen en de onderlinge raakvlakken te benutten, ook met het cluster verpleegkunde en vroedkunde. Tweemaal per jaar komen de clusters bij elkaar voor overkoepelende thema's. Er is wel een zeker risico van vermoeidheid door het vele vergaderen, maar de meerwaarde vindt men belangrijk: je neemt er veel van mee waar je anders naar zou moeten zoeken, je krijgt tips van degenen die al een stap verder zijn. Men zoekt naar efficiëntieverhoging door een getrapte deelname: niet iedereen hoeft aan te sluiten, maar werkgroepleden zijn verantwoordelijk om de resultaten door te geven aan anderen in de organisatie. Ook het gebruik van Skype zorgt voor meer efficiëntie.

Tijdens dit gesprek krijgt de commissie een korte presentatie van de menukaart en het digitale logboek. Het is een transparant systeem en laat duidelijk zien wanneer een punt achterblijft. Dat zorgt ervoor dat een dergelijk punt niet in de drukte van alledag 'verdwijnt'. In een dergelijk geval wordt bekeken wat de oorzaak van de vertraging is en of er meer tijd voor moet worden uitgetrokken.

De clusters vinden dat opleidingsspecifieke speerpunten goed in te passen zijn in de algemene speerpunten. De commissie vraagt zich in het nagesprek af of de keuzevrijheid van speerpunten niet heeft geleid tot veilige keuzes en risicomijding. Op dit moment komt het speerpunt diversiteit slechts in enkele opleidingen specifiek aan de orde. Odisee zou de inbedding van de hogeschool in de grote stad wellicht sterker kunnen inzetten als troef.

Hierna krijgt de commissie, verdeeld in twee subgroepen, een korte rondleiding door de skillslabs Medische beeldvorming, Ergotherapie en Optiek en optometrie. Het hierbij gehanteerde concept Terranova houdt in dat de praktijk in de school gebracht wordt. Studenten leren in levensechte praktijksituaties, zoals een dagcentrum voor ergotherapie, een kinderdagverblijf en een faciliteit voor oogmetingen. Onder supervisie van een docent werken ze in principe zelfstandig. De commissie vindt dit een mooie aanpak die bijdraagt aan de inbedding van de opleidingen in de gemeenschap.

In het gesprek met de diensten Studentenadministratie (SA) en Studentenvoorzieningen (Stuvo+) gaat de commissie na hoe de diensten hun werk relateren aan de speerpunten en de PDCA-cyclus. Beide diensten zitten op veel campussen naast elkaar en werken nauw samen. Beide diensten geven voorbeelden hoe ze de opleidingen ondersteunen bij de implementatie van speerpunten. SA zorgt

voor een toegankelijke en inhoudsrijke database van studieresultaten. Docenten kunnen die gebruiken voor de communicatie met studenten in het kader van talentontwikkeling. Stuvo+ heeft een gebruiksvriendelijk digitaal document ontwikkeld voor studenten zodat ze weten dat ze elk moment terecht kunnen voor studieadvies en bij wie. Bij de ontwikkeling hiervan is afgestemd met de projectgroep talenthogeschool en de stuurgroep trajectbegeleiding, het bestuurscollege en begeleiders. De decretaal aangestuurde reorganisatie van examencommissies is benut als opportuniteit om de werkwijzen onderling op elkaar af te stemmen en zo te garanderen dat elke student op gelijke wijze beoordeeld wordt, onafhankelijk van de campus waar hij/zij studeert. Dit kostte veel overleg om weerstanden weg te nemen. Ook als de meerderheid erachter staat, vindt Odisee het belangrijk te blijven praten om het beleid uit te leggen. Het gaat om centraal verantwoordelijkheid nemen én overleg blijven voeren. In eerste instantie kost dat veel tijd, maar in het algemeen leidt de lange discussieperiode tot een compromis en verloopt het proces daarna vlot door alle geledingen. De commissie stelt vast dat de ondersteunende diensten zeer gemotiveerd werken en goed aangehaakt zijn op de algemene thema's.

Als laatste spreekt de commissie over professionalisering met DOK, de Personeelsdienst (PER) en de dienst ICT in het Onderwijs (ICTO) en met een aantal docenten die van het professionaliseringsaanbod gebruik gemaakt hebben. PER organiseert cursussen voor beginnende en gevorderde leidinggevenden, over bijvoorbeeld het voeren van functioneringsgesprekken respectievelijk coaching en zorg voor psychosociaal welzijn van medewerkers. DOK heeft een onderwijsgerelateerd aanbod waarop mensen kunnen inschrijven. In functioneringsgesprekken wordt jaarlijks bekeken op welke punten docenten zich verder kunnen ontwikkelen. Deelname aan professionaliseringscursussen is niet vrijblijvend. Na deelname wordt van iemand verwacht intern expert te zijn op wie collega's een beroep kunnen doen. Door de cursuservaringen in werkoverleggen te bespreken worden ook anderen geïnteresseerd. Er vindt een verschuiving plaats naar meer langetermijnprojecten. Zo zijn er op het terrein van de speerpunten studiedagen die voor iedereen verplicht zijn, bijvoorbeeld opstartsessies over toetsbeleid en over talentontwikkend lesgeven. ICTO heeft een breed aanbod van zelfstudiepakketjes, *good practices*, workshops, zowel technisch als pedagogisch gericht, bijvoorbeeld over het maken van lesopnamen en ontwikkelen van digitaal lesmateriaal. In het gesprek blijkt expliciete waardering voor de ICTO-ondersteuning. Alle gespreksdeelnemers vinden dat er voldoende budget voor professionalisering beschikbaar is en dat het aanbod goed wordt afgestemd op de behoeften van docenten en studenten en via resonantieraden ook van het werkveld. De commissie constateert dat het professionaliseringsaanbod gericht wordt ingezet om de doelen van de hogeschool te realiseren en dat ook op dit terrein de PDCA-cyclus gevolgd wordt.

Co-creatie

Ter afsluiting van de verticale trail bespreekt de commissie de bevindingen van de dag met het management. De commissie brengt in dat het positieve beeld van het eerste bezoek wordt bevestigd. De PDCA-cyclus wordt consequent gevolgd, op de werkvloer werkt men systematisch aan de verschillende speerpunten en aan de integratie ervan. Het centrale logboek werkt in praktijk. De commissie trof veel gedreven mensen in alle geledingen en de gesprekken waren zeer open en ontspannen. Het management beaamt dat ze alle gesprekspartners heeft aangespoord 'gewoon te vertellen wat je doet' en dat dat kennelijk goed heeft gewerkt. De commissie was aangenaam verrast doordat ook een gesprek was ingepland met de administratieve diensten. Dat gebeurt niet standaard bij een visitatie. Ook daar zag de commissie dat de PDCA-cyclus en de speerpunten een integraal onderdeel zijn van het werk. Het management bevestigt dat

het de interactie tussen opleidingen en diensten bewust stimuleert, zodat beide geledingen elkaar kunnen versterken.

De commissie brengt als eerste punt in dat ze enige twijfels heeft bij de mate waarin opleidingen inzetten op diversiteit als speerpunt en de context van Brussel benutten als troef. Het management deelt deze observatie niet en stelt dat dat sterk verschilt per opleiding. Wellicht heeft de commissie op deze dag geen representatieve opleidingen ontmoet. De meertalige opleiding verpleegkunde speelt specifiek in op de Brusselse omgeving en daarnaast biedt het studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde een internationale Engelstalige opleiding aan. Het feit dat diversiteit als speerpunt benoemd is, zorgt ervoor dat veel meer groepen erover gaan nadenken en dat het als thema gaat leven. Er is een onderwijsdag over georganiseerd, waardoor mensen gevoelig gemaakt worden voor het thema, en dit wordt gecombineerd met een professionaliseringsaanbod. Diversiteit zal een spanningsveld blijven, laverend tussen een gericht doelgroepenbeleid en een veel breder inclusief beleid. Het thema wordt niet snel spontaan gekozen uit het menu. De commissie geeft in overweging hier als hogeschool meer sturing aan te geven. Uit de SWR-rapportage aan de RvB die de commissie in het eerste bezoek mocht inzien, bleek immers dat op dit speerpunt minder voortgang is geboekt dan op de andere vier.

Een tweede punt is de grote hoeveelheid overleg en de zorg of dat op lange termijn vol te houden is. Daar is het management het mee eens. Er wordt nog gezocht naar manieren om het overleg efficiënter te organiseren, deels met inzet van Skype. Wel stelt het management vast dat het intensieve overleg nodig is (geweest). In het begin van een fusieproces moeten mensen elkaar fysiek ontmoeten. Deze investering is de prijs voor het draagvlak dat ermee bereikt is. De commissie kan deze redenering goed volgen.

Horizontale trail

In de horizontale trail onderzoekt de commissie wat Odisee als doel ziet van internationalisering en hoe de vier pijlers van het beleid (zelfkennis en persoonlijke groei, interculturele competenties, talenkennis en wereldburgerschap) in de opleidingen gestalte krijgen. Ook is de commissie benieuwd op welke gronden Odisee kiest voor Erasmus- en andere internationale partners en of dat centraal gestuurd wordt.

De trail begint met een inleidende sessie waarin het diensthoofd Internationale Relaties (DIRO) en de voorzitter professionele opleidingen een toelichting geven op het internationaliseringsbeleid. De nadruk is verschoven van internationale dimensies (@home, abroad en talen) naar internationale en interculturele competenties die voor alle studenten gelden, zowel degenen die naar het buitenland gaan als degenen die er @home mee te maken krijgen. De competenties liggen op de vier vlakken die in het eerste locatiebezoek zijn genoemd: een piramide met aan de basis persoonlijke groei, en via interculturaliteit en talenkennis uitkomend bij burgerschap als ultiem doel. Omdat wereldburgerschap een vrij abstract begrip is heeft men ervoor gekozen dat per opleiding te definiëren vanuit het beroep dat de student later gaat uitoefenen. Er is nagegaan welke kerndoelen gerelateerd zijn aan internationale en interculturele competenties. Dit sluit beter aan bij de motivatie van de studenten en leidt ook tot meer eigenaarschap bij docenten dan een abstractie als 'wereldburgerschap'. Deze oefening is inmiddels gelukt bij vrijwel alle opleidingen. Odisee wil alle studenten op weg helpen door hun voldoende bagage mee te geven, en hoopt dat ze zich na hun studie verder blijven ontwikkelen. In het Actieplan internationalisering 2015-2018 (opgesteld in 2013) zijn concrete doelstellingen verwoord en gekoppeld aan de vijf speerpunten. Toch leest de commissie in auditrapporten dat internationalisering een aandachtspunt is. Ze vraagt zich af hoe zich dat verhoudt tot de ambities. Deels zijn het momentopnames, meent de hogeschool, en wat betreft de buitenlandse mobiliteit zijn

de wisselingen per jaar in een opleiding vaak groot. Door beurzen probeert de hogeschool financiële belemmeringen weg te nemen. Angst voor mogelijke studievertraging is verholpen doordat een buitenlands verblijf integraal meetelt voor de studiepunten.

In het gesprek met een aantal studiegebieddirecteuren en opleidingshoofden verkent de commissie dit thema verder. Diverse voorbeelden van internationalisering worden genoemd: het uitwisselingsproject E³ (*Empowering Education in European context*), de bidiplomering in het studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde voor een aantal opleidingen met twee Franstalige hogescholen, de Engelstalige opleiding marketing, een projectweek waarin alle tweedejaarsstudenten van bedrijfs- en officemanagement een Engelstalige week volgen, de meertalige opleiding Verpleegkunde in Brussel die zoveel mogelijk doelgroepen probeert aan te trekken om in de opleiding de diversiteit in de studentengroep te benutten, de opleidingen SAW waarin de Brusselse context wordt gebruikt om studenten bewust te maken van hun eigen referentiekaders en ze te leren overstijgen, en de opleiding Orthopedagogie waarin studenten kennismaken met andere culturen door bijvoorbeeld een voorleesproject bij gezinnen aan huis.

Het aantal buitenlandse docenten is beperkt. Men probeert de competenties van het zittende personeel uit te breiden door bijvoorbeeld internationale projectweken te organiseren. Er zijn uitwisselingen waaraan zowel docenten als studenten deelnemen: een IT-docent die een week in het buitenland les moet geven neemt een groep studenten mee en een project rond *electronic payments*, in een mix van steden en landen, wordt steeds met dezelfde docenten uitgevoerd.

Als incentives voor de studenten biedt de hogeschool een bijdrage in de kosten, bijvoorbeeld van een erkend taalcertificaat, en vermelding van de buitenlandervaring op het diplomasupplement. Bij de opleidingen in het studiegebied Onderwijs zijn vakkenstages in Frankrijk of Engeland verplicht. Men probeert het taalbeleid te koppelen aan het speerpunt talent en de meertaligheid die allochtone studenten van huis uit hebben, te verbinden aan de professionele rol in de grote stad.

Uit de voorbeelden blijkt dat de opleidingen hun studenten stimuleren verder te kijken en uit hun comfort zone te komen. Dat hoeft niet per se in het buitenland, men benut ook de kracht van buitenlandse en interculturele context in de directe omgeving. De commissie meent dat de aandacht voor persoonlijke groei en talen redelijk goed in de programma's zit, zij het nog niet overal in gelijke mate. De interculturele competenties komen vooral naar voren in de zorg- en lerarenopleidingen. Op die basis komt het uiteindelijke doel van burgerschap als het ware vanzelf. De emancipatorische kernwaarde, de maatschappelijke inbedding en het onderwijs in authentieke leeromgevingen dragen hier toe bij.

In het volgende gesprek staat centraal hoe studenten worden voorbereid op hun internationale leerervaringen en hoe de ondersteuning is georganiseerd. Er zijn Erasmus-beurzen waarvoor in eerste instantie studenten in aanmerking worden gebracht die de financiële ondersteuning het meest nodig hebben. Aanvullend selecteert Odisee op studieresultaten (minimaal 14/20). Studenten die niet aan die drempel kunnen voldoen, wordt aangeraden in te zetten op korte mobiliteit, om zo alsnog hun interculturele vaardigheden op te bouwen. De VLIR-UOS-beurzen worden door een jury toegekend, op basis van de motivatie en competenties van de aanvragende studenten.

De hogeschool werkt bij voorkeur met partnerinstellingen die ze goed kent en waar ze vertrouwen in heeft. De lijst partners omvat op dit moment voor meer dan vijftig procent slapende contacten. Het komende jaar zal de lijst worden geanalyseerd aan de hand van tien criteria en wil men de samenwerking concentreren op een aantal preferente partners. Kwaliteit is belangrijker dan kwantiteit. De commissie is het hiermee eens en

adviseert om op instellingsniveau te focussen op een klein aantal samenwerkingspartners, naast een bredere waaier aan specifieke partners binnen de opleidingen. Er zijn ook structurele contacten met grote internationaal werkende bedrijven waar studenten een stage of bachelorproef kunnen doen. Op verschillende manieren dragen die bedrijven ook bij aan de kosten (bijvoorbeeld visum, onderdak). Inkomende mobiliteit is nog beperkt. De eerste prioriteit voor DIRO na de fusie was de gelijkschakeling van processen voor docenten, inkomende en uitgaande studenten. Daardoor zien studenten nog niet om zich heen dat er veel buitenlandse of anderstalige studenten of docenten zijn en is ook de internationalisering @home nog minder ver ontwikkeld. DIRO zet in op laagdrempelige activiteiten, zoals het organiseren van een internationale week in maart. Verder betaalt DIRO voor elke opleiding het lidmaatschap van een internationaal netwerk, zodat docenten naar internationale netwerkmeetings gaan en daar hun partners ontmoeten en andersom partners worden uitgenodigd hier te komen. Het project E³ is hier een goed voorbeeld van. Docenten worden ondersteund bij uitwisseling op voorwaarde dat ze informatie na terugkomst delen met collega's. Er zijn beurzen voor personeelsmobiliteit (docenten en ondersteunend personeel) die over zoveel mogelijk mensen gespreid worden. Het meten van de impact is nog moeilijk. Internationalisering is als zodanig niet benoemd als speerpunt en is belegd bij de speerpunten talent en diversiteit. Dat vindt men ook niet zo slecht, omdat het in de opleiding echt moet gebeuren. Door de inventarisatie van beroepsspecifieke inhoud die met internationalisering te maken hebben, zijn docenten zich van deze aspecten bewust en weten ze door welke docenten en in welke vakken hier aandacht aan wordt besteed. De commissie heeft in dit gesprek weer een aantal sterke voorbeelden gehoord en begrijpt de keuzes die gemaakt zijn. Wel vraagt ze zich af of er voldoende verbinding is met het centrale niveau en of internationalisering niet beter uit de verf zou komen als het als speerpunt was benoemd.

Vervolgens spreekt de commissie met studenten die zeer uiteenlopende internationale ervaringen hebben opgedaan, variërend van een verblijf in Zuid-India tot een buddy project met een Syrische vluchteling in Brussel of een uitwisseling met Nederland. Er wordt veel informatie gegeven aan studenten, deels via mond-tot-mondreclame. De studenten voelen zich gestimuleerd door hun docenten en goed voorbereid door bijvoorbeeld een cursus interculturele communicatie. Aan de andere kant vinden ze het niet slecht dat je er ook iets voor moet doen: dat zorgt voor kwaliteit. De eis van 14/20 is voor sommige studenten een belemmering. Met een lagere norm zou je meer mensen kunnen laten gaan. Zowel docenten als DIRO staan klaar om te helpen bij eventuele problemen. Voor studentenvereniging ASR is internationalisering geen beleidsthema, omdat het niet Odisee-breed maar per opleiding wordt ingevuld. Wel merken ze dat internationale studenten heel geïnteresseerd zijn en op infodagen snel naar ASR komen voor informatie.

Alle studenten vinden dat ze veel gehad hebben aan hun internationale ervaring. Ze voelen zich meer wereldburger, staan meer open en hebben een bredere blik. Terugkomen omschrijven ze als een grotere cultuurschok dan heengaan. Na afloop wordt een reflectie en een (mondeling of schriftelijk) verslag verwacht. Ook studenten die hun interculturele ervaring @home hebben opgedaan, vinden dat ze veel geleerd hebben. Het verschilt sterk per opleiding hoe internationalisering @home is vormgegeven.

De commissie is onder de indruk van de studenten die ze heeft gesproken en van de persoonlijke groei die zij hebben doorgemaakt. Het is duidelijk dat er veel goedlopende initiatieven zijn, maar de commissie ziet weinig samenhang op instellingsniveau. Beleid en visie zijn er wel op centraal niveau, maar uitwerking en opvolging staan nog in de kinderschoenen. De commissie meent dat het internationaliseringsbeleid meer coherent zou worden en het mobiliteitsbeleid een impuls zou krijgen als Odisee op

instellingsniveau een beperkt aantal partners identificeert om echt in te investeren, naast andere minder intensieve samenwerkingen binnen de opleidingen.

In het laatste gesprek ligt de focus op de docenten. Zij beschrijven hoe in hun opleidingen internationale competenties zijn opgenomen en hoe ze die bij de studenten beoordelen. Het evalueren van taalcompetenties is door het houvast van ERK-niveaus eenvoudig, maar ook voor de interculturele competenties, zoals communicatie en openheid voor diversiteit en verschillende perspectieven, zijn criteria ontwikkeld. Studenten moeten in een werkstuk laten zien dat ze een complex thema vanuit verschillende invalshoeken kunnen bekijken, ook gebaseerd op het lezen van internationale publicaties. Goede argumentatie en het kunnen integreren van complexe visies leiden tot een hoger punt. In het studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde is er geen apart vak burgerschap, maar zit dit in veel vakken verwerkt, bijvoorbeeld *ethnic marketing*, *multicultural marketing* en onderhandelen. Bij Onderwijs worden interculturele competenties gemeten in diverse stages, op steeds hoger niveau. Studenten wordt gevraagd tijdens hun buitenlandverblijf een weblog voor hun medestudenten bij te houden en na terugkeer een presentatie te houden. De commissie vraagt naar de sturing vanuit centraal niveau. De docenten antwoorden dat de buitenlandervaring een aantal maal per jaar in docententeams wordt gedeeld met collega's en dat vooral de ankerpersonen en de stuurgroep internationalisering een belangrijke rol spelen om het onderwerp levend te houden en te voorkomen dat het in de waan van de dag naar de achtergrond verdwijnt. Vóór de fusie gebeurde alles in de opleidingen zelf, ook met betrekking tot studentenmobiliteit, nu zijn er ankerpersonen en DIRO, waardoor docenten zich beter kunnen concentreren op de inhoud. Zij brengen hun eigen internationale ervaringen in hun onderwijs in. Het beleid om de internationale relaties te concentreren op een kleiner aantal partners waar meerdere opleidingen mee samenwerken, wordt gesteund.

Co-creatie

In het afsluitende overleg concludeert de commissie, terugblikkend op de gesprekken in deze trail, dat er veel goeds gebeurt, maar nog te weinig geïntegreerd. Het is de commissie niet duidelijk hoe op hogeschoolniveau de mate van internationalisering gemeten wordt en hoe de implementatie van de visie wordt bewaakt. De visie wordt per opleiding op uiteenlopende wijze ingevuld, soms ligt het accent op interculturaliteit, bij andere op de talen. Odisee heeft de systemen om dit thema steviger neer te zetten, wat op het terrein van mobiliteit al tot resultaat heeft geleid. De commissie meent dat een sterker mandaat vanuit het centrale management kan helpen om het internationaliseringsbeleid steviger te positioneren en meer samenhang in de veelheid aan initiatieven tot stand te brengen. Daarbij hoort ook de herijking van de lijst samenwerkingspartners.

Het management licht toe dat beide fusiepartners een sterke achtergrond in internationalisering hebben en dat men in eerste instantie heeft ingezet om het beste van beide te combineren en geleidelijk naar elkaar toe te groeien. Meer kruisbestuiving is ongetwijfeld mogelijk. Inmiddels werken overal ankerpersonen, maar voorstellen van bovenaf als bijvoorbeeld een verplichte tweede taal op hoog niveau in elke opleiding, stuiten tot nu toe bij bepaalde opleidingen op verzet. Het management is het met de commissie eens dat het kan helpen om voor dit thema, net als voor de speerpunten, streefdoelen te formuleren, zodat de voortgang gemonitord kan worden. Een verbinding tussen de stuurgroep internationalisering en andere stuurgroepen zoals talent en diversiteit zou goed zijn. De verankering in de speerpunten, zoals geformuleerd in het Actieplan internationalisering, is een goed begin. De toetscommissie zou volgend jaar kunnen kijken naar de inbedding van burgerschap, zodat voor studenten explicieter duidelijk kan worden dat ze ook @home internationale en interculturele competentie hebben opgedaan en wat ze daar aan hebben.

Afsluitend gesprek aan het einde van het bezoek

Om aan het eind van het bezoek de ervaringen met elkaar te delen, vraagt de commissievoorzitter wat de instelling van het bezoek heeft geleerd. Evenals aan het eind van het eerste locatiebezoek bedankt de algemeen directeur de commissie voor de wijze waarop ze de gesprekken heeft gevoerd. Alle gesprekspartners voelden zich serieus genomen en uit de vragen van de commissie bleek dat ze Odisee goed heeft leren kennen. Andere leden van het management vallen haar bij en benadrukken dat de keuze om veel mensen uit de organisatie te betrekken en gemengde groepen samen te stellen, zeer positief heeft gewerkt en tot grote betrokkenheid heeft geleid. Het ontwikkelproces sinds de fusie blijkt al verder te staan dan verwacht. Odisee is blij met de aanbevelingen van de commissie die de instelling nog verder kunnen helpen, bijvoorbeeld op het terrein van internationalisering. Wel vraagt de algemeen directeur zich af of een bezoek in alle gevallen vijf dagen (inclusief de regiepilot) moet duren. Het vergt veel van de organisatie om voor alle gesprekken deelnemers te verzamelen, vooral alumni en werkveldvertegenwoordigers zijn niet altijd gemakkelijk beschikbaar. Mogelijk kan meer flexibiliteit in het systeem ingebouwd worden.

De commissie bevestigt dat ze de gesprekken zeer heeft gewaardeerd. De betrokkenheid van het personeel op alle niveaus, inclusief de Raad van Bestuur, is opvallend groot en het is duidelijk dat de onderwijsvisie en het onderwijsbeleid breed gedragen worden. Er zijn concrete doelstellingen geformuleerd in jaarplannen, er is een werkplan om ze te realiseren en er zijn instrumenten om dat te monitoren, zoals het continu bijgehouden logboek dat wordt vertaald naar terugmeldingsrapporten en een werkingsrapport. In korte tijd is er al veel ontwikkeld in procedures en processen. De sterke kwaliteitscultuur blijkt uit de participatie van studenten en personeel en het eigenaarschap komt in alle gesprekken terug. Dat sterk gevoelde eigenaarschap heeft echter ook een andere kant. Het is duidelijk te zien dat Odisee bezig is met een verdere efficiëntieslag in het verzamelen van geaggregeerde informatie, bijvoorbeeld bij internationalisering. De commissie ziet het als een aandachtspunt dat de opleidingen in een menu hun speerpunten geheel vrij kunnen kiezen en daarbij veilige keuzes kunnen maken, waardoor lastige thema's als diversiteit onvoldoende prioriteit zouden kunnen krijgen. Het benutten van de Brusselse interculturele context als troef om zo een meer diverse groep studenten in Brussel aan te trekken is nog een uitdaging. Ook bij het preferentieel samenwerken met een aantal internationale partners kan het management meer sturend optreden.

De commissie is het eens met de intentie van Odisee om liever te integreren dan te centraliseren. Een mooi voorbeeld van geslaagde integratie tussen verschillende campussen vindt de commissie de opleiding verpleegkunde, waarbij men vanuit een inhoudelijke aanpak en gebaseerd op eigenaarschap tot integratie is gekomen. In deze fase gaat het integratieproces nog met veel overleg gepaard, wat leidt tot een zware vergaderlast. De instelling is zich daarvan bewust en wil dat mettertijd wel wat terugdraaien.

Odisee heeft de lat duidelijk gelegd. De volgende stap is de coherentie nog verder te versterken. De commissie ziet dat als onderdeel van het ontwikkelingsproces. De algemeen directeur sluit af met de opmerking dat ze het een goed teken vindt dat uit het bezoek voor Odisee geen onverwachte dingen zijn gekomen. Daaruit blijkt dat het interne reflectieproces degelijk is geweest.

Oordeel van de commissie

Terugblikkend op de twee bezoeken en alle gesprekken die de commissie gevoerd heeft, komt ze tot de conclusie dat Odisee beschikt over een onderwijsvisie die tot stand gekomen is in een intensief participatief visieproces en daardoor breed gedragen wordt. De visie is duidelijk verwoord in aansluitend beleid waarbij gekozen is voor vijf speerpunten. Odisee laat in de speerpunten zien dat ze oog heeft voor de rol die

onderwijs vervult voor de individuele studenten (*state-of-the-art* onderwijs, talentbeleid) en hoe de omringende maatschappij daarbij betrokken is (relatie met het werkveld, diversiteit, open onderwijsgemeenschap). In alle gesprekken kwam naar voren dat de studiegebieden en opleidingen zich eigenaar voelen van het beleid. Ze zijn uitgenodigd eigen keuzes te maken uit het menu van de speerpunten, om zo te kunnen aansluiten bij wat het beste past bij (de behoeften van) de opleiding en de campus. Uit de gesprekken blijkt dat dit tot breed draagvlak en grote motivatie heeft geleid, maar het biedt studiegebieden wel de kans een moeilijk thema als diversiteit te ontwijken. De commissie adviseert te bewaken dat alle thema's even sterk aan bod komen en de grootstedelijke context van Brussel meer te benutten.

Odisee heeft gekozen voor de weg van de geleidelijkheid om de twee fusiepartners te laten samengroeien. In korte tijd is er op dat vlak veel bereikt. De keuze om krachten te bundelen per studiegebied en niet per campus heeft hiertoe bijgedragen. De aanpak is gebaseerd op veel overleg op alle niveaus. De commissie vraagt zich af of de vergaderlast op lange termijn vol te houden is. De commissie ziet dat het in het begin van het fusieproces een noodzakelijke investering was om tot draagvlak te komen, maar adviseert manieren te zoeken om het overleg efficiënter te organiseren. De studenten worden in alle fasen van de visie- en beleidsontwikkeling intensief betrokken. De commissie vindt de studentenparticipatie bij Odisee een sterk punt. De commissie komt op basis van bovenstaande voor standaard 1 met betrekking tot visie en beleid tot het oordeel 'voldoet'.

De uitvoering van het beleid krijgt vorm aan de hand van de cyclus van Strategie- en Werkingsplannen (SWP) en Strategie- en Werkingsrapporten (SWR). Het SWP wordt door de studiegebieden gezien als wegwijzer en communicatiemiddel. De vertaling daarvan naar concrete activiteiten vindt gestructureerd plaats: (a) studiegebieden bespreken met hun opleidingshoofden hoe ze de gekozen speerpunten vertalen in concrete taakstellingen voor het komende jaar, (b) onderlinge afstemming en bewaking van de samenhang worden geborgd tijdens een gezamenlijke start van het academiejaar in augustus waarbij ook de ondersteunende diensten betrokken zijn, (c) voor centrale thema's worden werkgroepen ingesteld die aan de hand van actieplannen de uitvoering van het beleid agenderen en stimuleren, en (d) in functiekaarten en het taakinvoeringssysteem wordt afgesproken welke resultaten op individueel niveau behaald moeten worden. Ook bij de uitvoering van het beleid is duidelijk dat Odisee eigenaarschap cruciaal acht: door het geven van autonomie en duidelijk maken dat fouten maken mag, zorgt de organisatie ervoor dat mensen boven zichzelf uitstijgen. Aanvullende strategische punten per opleiding die niet kaderen in de strategische doelstellingen van de instelling, worden steeds voor een jaar vastgelegd. Het centrale management zorgt er via ankerpersonen in de opleidingen en contactpersonen op de campussen voor dat centraal en decentraal beleid op elkaar blijven aansluiten. Met het oog op het gewenste eigenaarschap en draagvlak heeft Odisee bewust de weg van de geleidelijkheid gekozen. Tegelijkertijd heeft ze ervoor gezorgd dat cruciale processen van de twee fusiepartners al snel na de fusie gecentraliseerd zijn. De commissie ziet dat Odisee een effectieve manier heeft gevonden om tot beleidsuitvoering te komen. Daarbij kunnen soms tempoverschillen toegestaan worden, maar uiteindelijk moet iedereen aan de afgesproken taakstellingen voldoen.

De commissie komt op basis hiervan voor standaard 2 met betrekking tot beleidsuitvoering tot het oordeel 'voldoet'.

Odisee houdt zicht op de effectiviteit van haar beleidsuitvoering aan de hand van verschillende monitoring-instrumenten. Positief vindt de commissie het gebruik van het digitale logboek waarin acties en processen regelmatig worden opgevolgd. Op basis van de voortgangsinformatie van de opleidingen en studiegebieden actualiseert de

Dienst Onderwijs & Kwaliteit het logboek tweemaal per jaar, alvorens het terugvloeit naar het SWR voor de Raad van Bestuur. Op intranet zijn interactieve indicatorenfiches beschikbaar. De meetgegevens op opleidingsniveau worden door analyseteams per studiegebied of opleiding geanalyseerd en van actiepunten voorzien. Dit wordt vervolgens in de kernteams met docenten besproken. Ook via het systeem van de ankerpersonen op belangrijke beleidsterreinen kan de voortgang goed gemonitord en geëvalueerd worden.

De commissie ziet dat dit voor de speerpunten naar tevredenheid werkt, omdat die de basis vormen voor het logboek. Voor het thema internationalisering, dat niet als speerpunt is gedefinieerd, liggen er nog groeikansen in het verzamelen van geaggregeerde informatie op instellingsniveau. Er wordt op de decentrale niveaus wel geïnventariseerd welke initiatieven plaatsvinden, maar er is nog geen sprake van cohesie op dit vlak. Er zijn nog niet voor alle aspecten kwantitatieve indicatoren vastgesteld. De commissie vernam dat het een bewuste keuze is geweest om in deze fase decentraal te werken en geen centrale kwantitatieve indicatoren vast te leggen. De commissie respecteert deze keuze, maar merkt op dat dit wel de discussie over verbetering bemoeilijkt. Doordat instellingsbrede streefcijfers ontbreken is het moeilijk de voortgang van het internationaliseringsbeleid op centraal niveau te evalueren en bij te sturen. De commissie adviseert in de volgende fase meer centrale cohesie en indicatoren vast te leggen.

De commissie ziet dat de stakeholders actief betrokken worden bij de evaluatie van het beleid. De ASR is namens de studenten een serieuze gesprekspartner en het werkveld wordt bij alle opleidingen betrokken via resonantieraden. Ook nemen werkveldvertegenwoordigers deel aan toetscommissies en auditteams. Vaak zijn dit alumni van de betreffende opleiding. Tijdens de gesprekken heeft de commissie gezien dat ook de medewerkers zich nauw betrokken voelen en voortdurend uitgenodigd worden hun stem te laten horen. Er is zichtbaar sprake van een kwaliteitscultuur. De commissie komt op basis hiervan voor standaard 3 met betrekking tot evaluatie en monitoring tot het oordeel 'voldoet'.

In de verticale trail heeft de commissie gepeild hoe de PDCA-cyclus in de praktijk werkt. Uit de gesprekken blijkt dat de PDCA-cycli goed in elkaar grijpen, niet alleen horizontaal over de verschillende speerpunten uit het beleid en de actieplannen die daaruit voortvloeien, maar ook naar boven. Er wordt voortdurend gekeken of alle cycli nog draaien en of de beoogde resultaten behaald worden. Per jaar worden de actieplannen op basis daarvan geactualiseerd. De commissie vindt de inzet van de ondersteunende diensten vermeldenswaard. Vanuit hun eigen expertise dragen ze bij aan continue verbetering. Docenten en medewerkers die behoefte hebben aan verdere professionalisering op onderwijskundig, leidinggevend of ICT-gebied, kunnen gebruik maken van het aanbod van de betreffende diensten.

In een apart adviesrapport gaat de commissie in op de ASTOR-cyclus, maar voor de beoordeling van het verbeterbeleid is het van belang hier te vermelden dat de ASTOR-cyclus voorziet in een driejaarlijkse evaluatiecyclus in elke opleiding, gevolgd door een driejaarlijkse periode van opvolging en ontwikkeling. De commissie is van oordeel dat in Odisee op alle niveaus van de organisatie sprake is van een doorleefde kwaliteitscultuur met aandacht voor een continue kwaliteitsverbetering en bijhorende acties. Odisee is er in geslaagd de twee fusiepartners tot één geheel te laten groeien en gebruik te maken van de energie die samengaat met het gevoel van eigenaarschap dat overal in de organisatie voelbaar is.

De commissie komt op basis hiervan voor standaard 4 met betrekking tot verbeterbeleid tot het oordeel 'voldoet'.

Op basis van al deze overwegingen komt de commissie tot een positief eindoordeel.

Aanbevelingen en suggesties

De commissie beveelt Odisee aan met energie verder te gaan op het ingeslagen pad. Bij de verdere uitwerking adviseert de commissie aandacht te besteden aan de volgende punten die haar bij de bezoeken zijn opgevallen en die ze in de co-creatie aan de orde heeft gesteld.

Een compleet vrije keuze van speerpunten door de opleidingen draagt het risico in zich dat men lastige thema's als diversiteit vermijdt. Voldoende centrale sturing helpt dit voorkomen.

Voor de thema's diversiteit en internationalisering is het van belang op korte termijn heldere streefdoelen vast te leggen, zodat de voortgang op transparantere wijze gemonitord en geëvalueerd kan worden.

De context van Brussel zou beter uitgespeeld kunnen worden als troef om meer Brusselse studenten te rekruteren. De interactie in een grootstedelijke context die nu al in een aantal mooie projecten gebruikt wordt, kan meer voor het voetlicht gebracht worden.

Door de lijst van internationale partners te herijken en te focussen op een beperkt aantal preferente partners op instellingsniveau, kan het internationaliseringsbeleid aan diepgang en samenhang winnen.

4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i>	Voldoet
2. Beleidsuitvoering <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i>	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i>	Voldoet
4. Verbeterbeleid <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet
Eindoordeel <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i>	Positief

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Em. prof. dr. ir. Guy Aelterman (voorzitter) is ingenieur en doctor in de landbouwwetenschappen. Na de uitbouw van een wetenschappelijke en onderwijs carrière richtte hij zich steeds meer op het bestuur van onderwijsorganisaties. Hij was verbonden aan de Industriële Hogeschool CTL in Gent, aanvankelijk voor onderwijs- en later ook voor bestuursopdrachten. Nadien werd hij algemeen directeur en hoogleraar aan de Hogeschool Gent. In 2004 werd hij permanent bestuurder en later vicevoorzitter van de NVAO. Eind 2009 werd hij algemeen directeur van de Artesis hogeschool Antwerpen en later (2012-2014) kabinetschef van de Vlaamse minister van Onderwijs... Hij beëindigde zijn professionele loopbaan als hoogleraar aan de Universiteit Gent. Nu is hij met pensioen en nog steeds betrokken bij externe evaluaties in het hoger onderwijs in binnen- en buitenland. Hij is ook lid van de raad van bestuur van het evaluatiebureau van Nederlandse universiteiten QANU.

Mr. Leendert Klaassen heeft na zijn afstuderen als jurist in de Nederlandse overheidssector gewerkt. Hij was onder andere griffier van de Eerste Kamer, burgemeester van verschillende gemeenten en bestuurslid van de NVAO. Als voorzitter van het College van Bestuur is hij eindverantwoordelijke van de Stenden Hogeschool, waar op dit moment meer dan 10.000 studenten hun opleiding volgen en meer dan 800 medewerkers in dienst zijn. De hogeschool heeft vijf campussen in Nederland: Leeuwarden, Emmen, Groningen, Meppel en Assen. Daarnaast heeft Stenden Hogeschool campussen in Doha (Qatar), Bangkok (Thailand) en Port Alfred (Zuid-Afrika). De hogeschool biedt associate degrees, bachelor en master programma's in de sectoren Dienstverlening, Onderwijs, Zorg, Economie en Techniek. Hij heeft brede ervaring op het terrein van openbaar bestuur, inclusief (geestelijke) gezondheidszorg, en grote belangstelling voor ontwikkeling, gemeenschapsontwikkeling en internationalisering.

Prof. dr. Yves Roggeman: studeerde wiskunde aan de Université libre de Bruxelles (1979) en behaalde een master in de actuariële wetenschappen (1983) en Ph.D. in de Wetenschappen (Cryptography) (1987). Hij is hoogleraar in de Vakgroep Computerwetenschappen van de ULB en leidt het onderzoeksteam 'Quality & Security of Information Systems' (QualSec). Hij doceert programmeertalen, informatietheorie en telecommunicatie, cryptografie en wiskundige cryptanalysis in bachelor- en masteropleidingen Informatica, Wiskunde en cyberveiligheid en Burgerlijk Ingenieur. Zijn onderzoeksthema's zijn theoretische en toegepaste cryptografie, cyberveiligheid, wiskundige cryptanalysis, ontwerp van cipher algoritmen, blok- en stream-ciphersystemen, beveiligingsprotocollen, 'secret sharing', identificatie, handtekening, authenticatie, 'side-channel attacks'. Hij is voormalig vicerector van de ULB en adviseur op het kabinet van Ministers van Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek van de Franse Gemeenschap, Françoise Dupuis en Jean-Claude Marcourt.

Dr. Etienne Wauters: promoveerde 1979 aan de RUG als arts (doctor in de geneesheer- en verloskunde). Later studeerde hij nog arbeids- en verzekeringsgeneeskunde en bekwaamde zich verder in de gezondheidseconomie. Na een korte carrière als huisarts was hij vanaf 1982 werkzaam bij CM (Christelijk Ziekenfonds), eerst als adviserend geneesheer (tot 1986), later als medisch directeur tot 2002. In die hoedanigheid was hij sterk betrokken bij de uitbouw van het gezondheidszorgbeleid zowel op federaal als Vlaams niveau. In de periode 1989 – 1995 doceerde hij als “lector extra-muros” aan de KUL, school voor maatschappelijke gezondheidszorg. Vanaf 2002 staat Etienne Wauters als afgevaardigd bestuurder aan het hoofd van GZA (Gasthuiszusters Antwerpen), een groep die een groot acuut ziekenhuis en meerdere woonzorgcentra beheert. Etienne Wauters is bestuurder in meerdere zorgvoorzieningen en sinds 2014 ook voorzitter van Zorgnet Vlaanderen. Hij is tevens lid van de raad van bestuur van de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen.

Allyson Robert (student-lid), studeert fysica. Na de bacheloropleiding aan de Universiteit Hasselt, volgt zij nu de masteropleiding met afstudeerrichting nucleaire fysica aan de Katholieke Universiteit Leuven. Tijdens de bacheloropleiding was zij drie jaar lid van de Studentenraad van de Universiteit Hasselt, waarvan één als ondervoorzitter onderwijs, en richtte de UHasselt Physics Association op, een organisatie die studenten fysica begeleidt en academische activiteiten organiseert. Allyson Robert was lid van de commissie die de proefaudit bij de Universiteit Hasselt uitvoerde met het oog op de instellingsreview.

De commissie werd ondersteund door dr. Marianne van der Weiden (secretaris) en dr. Pieter Caris (procescoördinator).

Alle commissieleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Programma 7 november 2016

Locatie: Campus Brussel, Warmoesberg 26, 1000 Brussel, 't Serclaes, Raadzaal, 7^{de} verdieping

09.00-10:00	Meet-and-greet met een bestuurder, tevens voorzitter van het auditcomité, de leden van de UC-raad en twee vertegenwoordigers van de Algemene Studentenraad – korte voorstelling reviewcommissie – voorstelling instellingsreviews & aanpak – korte voorstelling organisatie instellingsreview en gesprekspartners – vrije ontmoetingsmogelijkheid met postersessie per speerpunt
10.00-10:50	Gesprek 1: missie, speerpunten, onderwijsvisie, onderwijs- en studentenbeleid, draagvlak en betrokkenheid stakeholders, visie op kwaliteit van de opleidingen, relatie met maatschappelijke uitdagingen, kwaliteitscultuur – Sterktes: participatief visietraject en aansluiting bij maatschappelijke uitdagingen – Opportuniteiten: beleidsintegratie en studenten als actieve partners in onderwijsontwikkeling Gesprekspartners (studiegebieden Sociaal-agogisch werk en Handelswetenschappen en Bedrijfskunde): Raad van Bestuur • Anita Dewispelaere (bestuurder en voorzitter Auditcomité) Algemene directie • Mia Sas (algemeen directeur) Directie studiegebieden • Harry Parys (Sociaal-agogisch werk – cluster Sociaal werk en Orthopedagogie) • Walter Roossens (Handelswetenschappen en Bedrijfskunde) Opleidingshoofd • Inge Verhaegen (Orthopedagogie, Dilbeek) Diensthooft of Expert • Mieke Beckers (beleidsmedewerker) Docent • Hans Van Crombrugge (Gezinswetenschappen – onderzoeker en betrokken bij ASTOR en visietraject, Schaarbeek) • Inge Callebaut (Bedrijfsmanagement en Office management – studentenbeleid en studiecoaching, Brussel) Ankerpersoon Onderwijs en Kwaliteit • Anik Stevens (Sociaal-agogisch werk) Studentenvertegenwoordiger • Rachelle DuBois (voorzitter Algemene Studentenraad) Vertegenwoordiger werkveld • Ingemar Hellings (contact studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde, business manager Accountemps & OfficeTeam Groot-Bijgaarden)
10.50-11.10	Terugkoppelingspauze – informeel overleg

11.10-12.00	Gesprek 2: beleidsuitvoering, beleidsdoelstellingen, beleidsevaluatie – Onderwerpen: Strategie- en werkingsplan (SWP), Kwaliteitsraamwerk, taakinfillingsbeleid, professionalisering – Sterktes: concretisering van het beleid in taakstellingen SWP en ondersteunend professionaliseringsaanbod – Opportuniteiten: consolideren, samenwerken en ondersteunen Gesprekspartners (studiegebied Industriële wetenschappen en technologie): Raad van Bestuur • Anita Dewispelaere (bestuurder en voorzitter Auditcomité) Directie professionele opleidingen • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen) Directie studiegebieden • Ans Mouton (Industriële wetenschappen en technologie – Gent) • Luk Schoofs (Biotechniek en Industriële wetenschappen en technologie – Sint-Niklaas en Aalst) Opleidingshoofd • Laetitia Gremont (Vastgoed – Aalst) • Patrick Demeyere (Chemie, internationalisering – Gent) Diensthooft of Expert • Loredana Trabucco (HR-medewerker Personeelsdienst – functiegericht professionalisering, risicoanalyse psychosociaal welbevinden) Docent • Marcus Peeters (Bouw, onderzoeker, Aalst) Ankerpersoon Onderwijs en Kwaliteit • Griet Deleenheer Studentenvertegenwoordiger • Jelke De Muylder (Vastgoed, Aalst) Alumnus • Laurens Van de Perre (doctorandus elektrotechniek KU Leuven Technologicampus Gent) Vertegenwoordiger werkveld • Karen Van de Woestyne (zelfstandig vastgoedmakelaar, betrokken bij de opleidingen Vastgoed en Bouw)
12.00-13.00	Lunch (besloten)
13.00-13.30	Aanvullende informatie (mondeling en/of schriftelijk) en documenten ter inzage doornemen

13.30-14.20	Gesprek 3: beleidsevaluatie, kwaliteitsindicatoren, rol studenten en lesgevers, betrokkenheid stakeholders, verbeterbeleid – Onderwerpen: meetplan, ankerpersonen, analyseteams, Strategie- en werkingsrapport als opstap naar verbetering – Sterktes: omslag naar kwalitatieve methodieken, proactieve aanpak, decentraal eigenaarschap – Opportuniteiten: visiegedreven evaluatie, kostenefficiëntie (meerwaarde) Gesprekspartners (studiegebied Gezondheidszorg): Raad van Bestuur • Anita Dewispelaere (bestuurder en voorzitter Auditcomité) Directie Onderwijs en Kwaliteit • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) Directie studiegebieden • Candice De Windt (Gezondheidszorg, Aalst, Brussel, Sint-Niklaas) Opleidingshoofd • Kathy Pletinckx (Verpleegkunde – voorzitter analyseteam, Brussel) Diensthooft of Expert • Tom Colpaert (Dienst Onderwijs en Kwaliteit, statistische analyse en metingen) • Marijke Van Moorhem (studiegebiedverantwoordelijke onderzoek, Brussel, Aalst en Sint-Niklaas) Docent • Renaat Van den Broeck (Medische beeldvorming – curriculumontwikkeling, beleid/begeleiding afstudeerders, Brussel) Ankerpersoon Onderwijs en Kwaliteit • Jos Parmentier (kwaliteitsauditor) Studentenvertegenwoordiger • Laetitia Verhoeven (ex-lid Algemene Studentenraad, Office Management 3de jaar) • Dorien De Pauw (Biomedische laboratoriumtechnologie, Gent) Alumnus • Jan Aerts (Verpleegkunde) Vertegenwoordiger werkveld • Jos Olbrechts (voormalig directeur Nursing Sint-Jan Ziekenhuis Brussel)
14.20-14.40	Terugkoppelingspauze – informeel overleg
14.40-15.30	Gesprek 4: verbeterbeleid, rol stakeholders, peers en experts, kwaliteitscultuur – Onderwerpen: track record visitaties, jaarlijkse realisaties Strategie- en werkingsrapporten, interpretatie indicatoren, algemene leerpunten verbeterbeleid – Sterktes: dynamiek en bevologenheid – Opportuniteiten: experimenteerruimte, blik naar buiten Gesprekspartners (studiegebied Onderwijs): Raad van Bestuur • Anita De Wispelaere (bestuurder en voorzitter auditcomité) Directie Onderwijs en Kwaliteit • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) Directie studiegebieden • Ann Martin (OND – Brussel) • Gertjan Desmet (OND - Aalst, Sint-Niklaas)

	Opleidingshoofd • Johan De Wilde (Bachelor Kleuteronderwijs, Aalst) Diensthooft of Expert • Bart Hempen (diensthooft Internationale Relaties, blik naar buiten) • Bart D'haenens (medewerker ICTO – HAO, innovatie, experimenteerruimte) Docent • Stijn Buysschaert (Bachelor Secundair onderwijs – trajectbegeleider, Sint-Niklaas) Ankerpersoon Onderwijs en Kwaliteit • Hadewijch De Doncker (Bachelor Lager onderwijs, Brussel) Studentenvertegenwoordiger • Laura Debaene (Bachelor Lager Onderwijs, Aalst) Alumnus • Daisy Devoogdt (Bachelor Kleuteronderwijs, Brussel – kleuteronderwijzeres en student Bachelor Lager onderwijs verkort traject op campus Dirk Martens) Vertegenwoordiger werkveld • Johan Vercauteren (directeur scholengemeenschap Sint-Nicolaas Basisonderwijs, Sint-Niklaas)
15.30-16.00	Aanvullende informatie (mondeling en/of schriftelijk)
16.00-16.45	Studenten Introductie en speeddates met leden Algemene Studentenraad Gesprekspartners Algemene Studentenraad (ASR): • Rachelle DuBois (voorzitter dagelijks bestuur ASR) • Dorien De Pauw (vice-voorzitter ASR) • Phebe Gheldof (communicatieverantwoordelijke ASR) en Arjan Keijser (liaison officer dagelijks bestuur ASR) • Stijn Pinkhof (IT-verantwoordelijke dagelijks bestuur ASR) • Thomas Eeman (ere-voorzitter ASR) • Luka Roeland (studentenvertegenwoordiger Office Management) en Bram Beirens (waarnemend lid AV ASR, studentenvertegenwoordiger Handelswetenschappen)
16.45-17.00	Terugkoppelingspauze – informeel overleg
17.00-18.00	Nadere toelichting over gebruik evaluatiegegevens voor verbetering presentatie en toelichting: • Mia Sas (algemeen directeur) • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) • Tom Colpaert (dienst Onderwijs en Kwaliteit, statistische analyse en metingen)

Programma 8 november 2016

Locatie: Campus Brussel, Warmoesberg 26, 1000 Brussel, 't Serclaes, Raadzaal, 7^{de} verdieping

09.00-10.00	Focusgesprek 1: bewaking van het behalen van onderwijsniveau en leerresultaten (o.a. toetsbeleid) – Studiegebieden Gezondheidszorg, Industriële wetenschappen en technologie en Biotechniek hebben recente ervaring met toetscommissies – Studiegebied Onderwijs is betrokken bij OOF-project BREEDST Gesprekspartners (spreiding over verschillende rollen en studiegebieden; expertise over diverse aspecten van het focusthema): Directie professionele opleidingen • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen - invalshoek OER) Directie studiegebieden • Jo Praet (Gezondheidszorg) Opleidingshoofd • Annemie Vermeyen (Elektromechanica, Aalst) Diensthooft of Expert • Ann Van Der Kelen (onderwijsdeskundige dienst Onderwijs en Kwaliteit – invalshoek onderwijsbeleid en externe toetscommissies) • Katrien Vandenberghe (Onderwijs - invalshoek OOF-project BREEDST: breed evalueren met het oog op eigenaarschap en diversiteit van de studenten) Docent • Sabine Lambers (Ergotherapie – deelgenomen aan toetscommissie Medische beeldvorming) • Leo Jansegers (Office management – coördinator hoger afstandsonderwijs en afstudeerrichtingsverantwoordelijke, Aalst) Ankerpersoon Onderwijs en Kwaliteit • Anne Devesse (Gezondheidszorg – ankerpersoon en opleidingshoofd Medische Beeldvorming, Brussel) Studentenvertegenwoordigers • David Vandepitte (mandataris Algemene Studentenraad voor Stuurgroep Onderwijs en Kwaliteit, Gezinswetenschappen, 3de jaar) • Michelle Galaza Gutierrez (Bachelor Secundair onderwijs, peerevaluatie, Brussel) Alumnus • Jean-Marc Callant (Elektronica-ICT, alumnus 2008, heeft als vertegenwoordiger werkveld deelgenomen aan toetscommissie Elektronica-ICT) Vertegenwoordiger werkveld • Nancy Speeckaert (ergotherapeute in het geriatrisch zorgprogramma in het Regionaal Ziekenhuis Sint-Maria in Halle, deelgenomen aan toetscommissie Ergotherapie, Brussel)
10.00-10.15	Terugkoppelingspauze – informeel overleg

10.15-11.15	Focusgesprek 2: verwevenheid onderwijs-onderzoek (onderzoekskompetenties studenten en docenten) en verwevenheid met het werkveld (beroepscompetenties), incl. praktijkgericht onderzoek, samenwerking met het werkveld, stages Gesprekspartners (alle studiegebieden komen aan bod, gespreid over de gesprekspartners): Directie onderzoek en projectbeheer • Dirk Smits (directeur Onderzoek en Projectbeheer) Directie studiegebieden • Tanja Nuelant (Sociaal-agogisch werk, cluster Gezinswetenschappen) Opleidingshoofd • Katrien De Wilde (Vroedkunde, Sint-Niklaas) • Stef Aerts (Agro- en biotechnologie, Sint-Niklaas) Docent (onderzoeker en/of stage) • Robin De Coster (Medische beeldvorming, Brussel) • Bart Henssen (Handelswetenschappen en Bedrijfskunde, Brussel en Aalst) • Jelle De Schrijver (Bachelor Secundair onderwijs, Brussel) • Patrick Plovyt (Energietechnologie, stagecoördinator, Gent) • Lieven Fierens (Orthopedagogie, Dilbeek) Expert • Mieke Beckers (beleidsmedewerker, begeleider zelfevaluatie interactie werkveld, ondersteuner stuurgroep stages, Brussel) Studentenvertegenwoordiger • Tim Beuckelaers (bachelorproef i.v.m. familiebedrijven) Alumnus + vertegenwoordiger werkveld • Lieve Van Dorslaer (Orthopedagogie, project LINK Lieven Fierens, tewerkgesteld in Begeleid Wonen Brussel)
11.15-11.30	Terugkoppelingspauze – informeel overleg
11.30-12.30	Focusgesprek 3: integraal talentbeleid en diversiteitsbeleid, incl. internationaliseringsbeleid met ontwikkeling interculturele en internationale competenties, talenbeleid Gesprekspartners (een vertegenwoordiging van de stuurgroep diversiteit en de projectgroep talent; spreiding over functies, diensten, studiegebieden en campussen): Voorzitters stuurgroep en projectgroep • Harry Parys (studiegebieddirecteur Sociaal-agogisch Werk, voorzitter projectgroep talent, Brussel) • Mia Sas (algemeen directeur, voorzitter stuurgroep diversiteit, Brussel) Leden stuurgroep en projectgroep • Chara Baeyens (medewerker dienst Onderwijs en Kwaliteit, lid projectgroep talent, Brussel) • Tinneke Timmermans (medewerker Personeelsdienst, lid projectgroep talent, Brussel) • Iris De Coster (Optiek en optometrie/Medische beeldvorming/Voedings- en dieetkunde, lid projectgroep Talent, Brussel en Gent) • Jos Van De Wielle (Bouw, lid stuurgroep diversiteit en projectgroep talent, Aalst) • An De Moor (talenbeleidcoördinator, lid stuurgroep diversiteit, Gent) • Karen Mafrans (Lager onderwijs, lid stuurgroep diversiteit, Brussel) • Katrin Gillis (Verpleegkunde, lid stuurgroep diversiteit, Sint-Niklaas) • Iman Lechkar (Sociaal werk, lid stuurgroep diversiteit, Brussel)

	• Leen De Bolle (coördinator diversiteitsbeleid, Brussel) • Bart Hempen (diensthoofd Internationale Relaties, blik naar buiten) Studentenvertegenwoordiger • Rachelle DuBois (voorzitter studentenraad, lid stuurgroep diversiteit)
12.30-13.30	Lunch (besloten)
13.30-15.30	Besloten overleg reviewcommissie Inhoudelijke voorbereiding co-creatie trails
15.30-16.00	Koffiepauze
16.00-17.00	Co-creatie reviewcommissie en instelling – Bespreking gemeenschappelijk opgebouwde inzichten n.a.v. de dialoog in de verschillende gesprekken – Vaststelling onderzoeksvragen voor trails tijdens het tweede locatiebezoek – Bespreking praktische organisatie review trails

Programma 30 november 2016

Locatie: Campus Terranova, 1000 Brussel – 7de verdieping.

08.30-09.00	Onthaal
09.00-10.00	Inleidende sessie Delegatie UC-raad rond voorbereiding actielijnen SWP gekoppeld aan leerpunten uit SWR, visieteksten en andere informatiebronnen • Mia Sas (algemeen directeur) • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen) • Greet Raspoet (algemeen beheerder) • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) • Dirk Smits (directeur Onderzoek en Projectbeheer) • Ann Martin, Gertjan De Smet, Harry Parys, Tanja Nuelant (studiegebieddirecteuren)
10.00-10.15	terugkoppelingspauze
10.15-11.15	PDCA in enkele opleidingen van een studiegebied (twee clusters uit het studiegebied Industriële wetenschappen en technologie). Elke opleiding geeft een antwoord op de onderzoeksvraag van de commissie en maakt daarbij gebruik van concrete cases (twee taakstellingen uit de respectieve SWP's zijn hieronder bij wijze van voorbeeld vermeld) <i>“Hoe gaat men om met het SWP en SWR en hoe komt de PDCA-cyclus daarbij tot uiting? De commissie gaat in dit verband na hoe de vier standaarden, van visie tot verbeterbeleid vorm krijgen.”</i> TAAKSTELLING 1 - Werkgroep ‘Moetivatie’ TAAKSTELLING 2 - Analyseteam: instroomanalyse gelinkt aan doorstroom • Luk Schoofs (studiegebieddirecteur) • Stef Aerts (opleidingshoofd Agro- en biotechnologie) • Liesbet Devos (docent) • Marissa De Ridder (studentenvertegenwoordiger, lid KT) TAAKSTELLING 1 - Talentwerking binnen de opleiding Energietechnologie (uitrol talentwerking, visie van de opleiding, betrekken van docententeam, betrekken van studenten ...) TAAKSTELLING 2 - Stage- en bachelorproefbegeleiding (Continue evaluatie en bijsturing van het stage- en bachelorproefproces inhoudelijk, qua begeleiding, vormelijk met de leerlijn rapporteren ...) • Ans Mouton (studiegebieddirecteur) • Sylvie De Muynck (opleidingshoofd Energietechnologie) • Patrick Plovyt (docent en stagecoördinator) • Evelien Van Santfoort (studentenvertegenwoordiger)
11.15-11.30	terugkoppelingspauze
11.30-12.30	PDCA in enkele opleidingen van een studiegebied (twee clusters uit het studiegebied Gezondheid: Verpleegkunde en Medische beeldvorming). Elke opleiding geeft een antwoord op de onderzoeksvraag van de commissie en maakt daarbij gebruik van concrete cases (twee taakstellingen uit de respectieve SWP's zijn hieronder bij wijze van voorbeeld vermeld) <i>“Hoe gaat men om met het SWP en SWR en hoe komt de PDCA-cyclus daarbij tot uiting? De commissie gaat in dit verband na hoe de vier standaarden, van visie tot verbeterbeleid vorm krijgen.”</i>

	TAAKSTELLING 1 - Curriculumhervorming Medische Beeldvorming TAAKSTELLING 2 - Uitbouw speerpunt Talent binnen de verschillende opleidingen van het studiegebied (met verschillende snelheden) • Jo Praet (studiegebieddirecteur Gezondheidszorg, cluster 1) • Anne Devesse (opleidingshoofd Medische Beeldvorming) • Karen Van Wassenhove (lid werkgroep talent studiegebied gezondheidszorg) • Nick Staut (werkveld) (nick.staut@aznikolaas.be) TAAKSTELLING 1 - Afstemming curriculum Verpleegkunde op een vierjarig kader met bijzondere aandacht voor afstemming naar 1 opleidingen op 3 vestigingsplaatsen (multicampusonderwijs) TAAKSTELLING 2 - Uitwerking nieuw stageconcept in de opleiding Verpleegkunde en implementatie • Candice De Windt (studiegebieddirecteur Gezondheidszorg, cluster 2) • Lieselot Van Droogenbroeck (opleidingshoofd) • Kathy Pletinckx (docent betrokken bij uitwerking stageconcept) • Julie Vanderlinden (docent betrokken bij curriculumhervorming)
12.30-13.20	Lunch
13.20-14.10	De reviewcommissie splitst zich op in twee groepen. <u>Groep 1:</u> 13u20-13u25: Verplaatsing naar skillslab Medische beeldvorming • 13u25-13u45: Bezoek skillslabs Medische beeldvorming (toelichting van max 20' door Dirk De Backer) 13u45-13u50: Verplaatsing naar skillslab Ergotherapie • 13u50-14u05: Bezoek skillslab Ergotherapie (toelichting van max 15' door Rudi De Henau) 14u05-14u10: Verplaatsing naar gesprekslokaal reviewcommissie <u>Groep 2:</u> 13u20-13u25: Verplaatsing naar skillslab Ergotherapie • 13u25-13u40: Bezoek skillslabs Ergotherapie (toelichting van max. 15' door Rudi De Henau) 13u40-13u45: Verplaatsing naar skillslab Optiek en optometrie • 13u45-14u05: Bezoek skillslab Optiek en optometrie (toelichting van max 20' door Marijke Dierickx) 14u05-14u10: Verplaatsing naar gesprekslokaal reviewcommissie
14.10-15.00	PDCA in enkele onderwijsondersteunende diensten: Stuvo+ en Studentenadministratie (SA). Elke dienst geeft een antwoord op de onderzoeksvraag van de commissie en maakt daarbij gebruik van concrete cases (twee taakstellingen uit de respectieve SWP's zijn hieronder bij wijze van voorbeeld vermeld) <i>“Hoe gaat men om met het SWP en SWR en hoe komt de PDCA-cyclus daarbij tot uiting? De commissie gaat in dit verband na hoe de vier standaarden, van visie tot verbeterbeleid vorm krijgen.”</i> TAAKSTELLING 1 - Niet-bindende studieadviezen (SA ondersteunt de opleidingen in hun implementatie van het speerpunt 'talenthogeschool' door het actualiseren en optimaliseren van de informatica-applicatie 'niet-bindend studieadvies') TAAKSTELLING 2 - Examenverwerking (naar aanleiding van de herschikking van de examencommissies evalueert SA haar werkzaamheden m.b.t.

	examenverwerking en herschikt zij deze in functie van een optimale ondersteuning) • Ingrid Reniers (diensthoofd Studentenadministratie) • Brigitte Van Gaever (teamcoördinator campus Brussel) • Stephanie Louette (medewerker SA) • Leen Krokaert (medewerker SA) TAAKSTELLING 1 - Coördineren en implementeren draaiboek (her)oriëntering voor verschillende stakeholders van Odisee TAAKSTELLING 2 - Conceptualisering nieuw studentenportaal (gebruikersgroep) TAAKSTELLING 3 - Bekendmaking jobservice, posten van stageaanbiedingen door bedrijven, samenwerkingsmogelijkheden tijdens jobbeurzen • Erik Uytterhoeven (diensthoofd Stuvo+) • Leen De Wolf (coördinator Studentenbegeleiding) • Leen Smisdom (coördinator studieadvies en jobservice) • Els Jacobs (coördinator sociale dienst) • Sandra Verbruggen (voorzitter stuurgroep trajectbegeleiding)
15.00-15.15	Terugkoppelingspauze
15.15-16.15	Professionalisering • Dienst Onderwijs en Kwaliteit (DOK) • Personeelsdienst (PER) • ICTO Focus op de ontwikkelaar van het professionaliseringsaanbod én de deelnemers • Chara Baeyens (DOK) • Michèle Humblé (Handelswetenschappen en Bedrijfskunde) • Iris De Coster (Gezondheidszorg) • Frederik De Schrijver (ICTO) • Annemie Vermeyen (IWT en Biotechniek) • Sofie Germonpré (Gezondheidszorg) • Tinneke Timmermans (PER) • Ghislaine Geerits (campus Parnas) • Johan De Wilde (Onderwijs)
16.15-16.30	Terugkoppelingspauze
16.30-17.00	Co-creatief overlegmoment • Mia Sas (algemeen directeur) • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen) • Greet Raspoet (algemeen beheerder) • Domien Dessein (Personeelsdirecteur) • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) • Mieke Beckers (beleidsmedewerker)

Programma 1 december 2016

Locatie: Campus Dirk Martens, Kwalestraat 154, 9320 Aalst, 2218

09.30-10.00	Inleidende sessie rond het thema internationaliseringsbeleid: Wat houden de voormelde competenties in en hoe weten we of/in welke mate ze in de programma's voorkomen? • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen) • Bart Hempen (diensthoofd Internationale Relaties)
10.00-10.15	Terugkoppelingspauze
10.15-11.15	Opbouw van de internationale competenties in de curricula? Op welke manier worden docenten gestimuleerd om internationale ervaring op te doen? Focus op studiegebieddirecteuren en opleidingshoofden. • Harry Parys (studiegebieddirecteur Sociaal-agogisch werk) • Walter Roossens (studiegebieddirecteur Handelswetenschappen en Bedrijfskunde) • Ann Martin (studiegebieddirecteur Onderwijs) • Inge Verhaegen (opleidingshoofd Orthopedagogie) • Katrijn Claes (opleidingshoofd Bedrijfsmanagement) • Yvan Rooseleer (Hackatons, Madagascar – Handelswetenschappen en Bedrijfskunde) • Lien De Cang (E3 - Onderwijs) • Sanne Cleymans (meertalig programma Verpleegkunde)
11.15-11.30	Terugkoppelingspauze
11.30-12.30	Hoe worden studenten voorbereid op internationale leerervaringen? Hoe worden beurzen en internationale uitwisseling van docenten en docenten georganiseerd? Vormgeving en belang van terugkomdagen? Hoe meten we de impact van ons internationaliseringsbeleid? Focus op DIRO en ankerpersonen. • Bart Hempen (DIRO) • An De Moor (DIRO) • Stefanie Derks (DIRO) • Marieke Steurs (Stuvo+ - ranking beurzen, verzekeringen) • Stefaan Debrabandere (stages Handelswetenschappen en Bedrijfskunde) • Jonatan De Geest (E3 – Onderwijs) • Michèle Vanleke (E3 – taaldocenten, Onderwijs)
12.30-13.30	Lunch
13.30-14.00	Aanvullende informatie
14.00-15.00	Wat leren studenten tijdens hun internationale leerervaring? Focus op studenten en alumni met internationale ervaring: in het buitenland, @home in het curriculum, in projecten met internationale of interculturele insteek. • Rachelle Dubois (voorzitter ASR) • Maxime Leurquin (student Bedrijfsmanagement) • Ine Gillis (student Bachelor Secundair Onderwijs campus Brussel – vertrekt naar Finland) • Jan De Kimpe (student Bachelor Lager Onderwijs campus Dirk Martens – vertrekt naar Zuid-Afrika) • Katrien Monsieur (student Bachelor Secundair Onderwijs campus Brussel) • Siska Paridaens (student Orthopedagogie, neemt deel aan het buddyproject met vluchtelingen) • Jeroen Vinck (alumnus Bachelor Secundair Onderwijs campus Brussel) • Kaat Severs (alumnus Sociaal Werk - uitwisseling in Nederland) • Laura De Jaeger (alumnus Sociaal werk - uitwisseling India)
15.00-15.15	Terugkoppelingspauze

15.15-16.15	Hoe bouwen docenten de internationale competenties op in hun lessen? Hoe nemen ze de eigen internationale ervaring mee naar de studenten? Wat is het effect op de eigen internationale competenties? Focus op docenten. Sociaal-agogisch werk • Iman Lechkar (curriculum, diversiteit) • Mieke Schrooten (coördinator opleidingsonderdeel 'Buiten Europa voorbereid op stage' – Sociaal-agogisch Werk) • Hans Van Crombrugge (interculturele competenties) Onderwijs • Karen Mafrans (curriculum, diversiteit) • Jelle De Schrijver (onderzoek, mobiliteit docenten) • Christel De Neve (taaldocent Bachelor Lager Onderwijs, docentenmobiliteit) Handelswetenschappen en Bedrijfskunde • Alea Fairchild (bachelor of business management) • Véronique Graind'orge (persoonlijk ontwikkelingsportfolio) • Hans Denruyter (taaldocent studiegebied HWBK)
16.15-16.30	Terugkoppelingspauze
16.30-17.00	Co-creatief overlegmoment • Mia Sas (algemeen directeur) • Sandra Verbruggen (voorzitter professionele opleidingen) • Bart Hempen (diensthoofd dienst Internationale Relaties) • Paul Garré (directeur Onderwijs en Kwaliteit) • Mieke Beckers (beleidsmedewerker)

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Onderwijsvisie en meest recente strategische beleidsplan
- Organigram
- Schematisch overzicht kwaliteitszorgsysteem

De volgende documenten zijn gebruikt voor de review en/of lagen ter inzage:

- Het meest recente jaarverslag
- Documentatie die cruciaal is voor een goed begrip van beleidsdoelstellingen

Voor de horizontale en de verticale review trails zijn de volgende documenten aangeleverd:

- horizontale trail Internationaliseringsbeleid:
 - presentatie inleidende sessie
 - algemene documenten
 - visietekst internationalisering Odisee 2015-2018
 - Structurele inbedding van de internationale dimensie in de professionele opleidingen
 - Memo internationalisation @home
 - Procedures studentenmobiliteit (inkomend/uitgaand) en personeelsmobiliteit
 - Aanbod
 - Overzicht van het aanbod stagemobiliteit buiten Europa
 - Odisee partners in en buiten Europa
 - Overzicht internationalisation @home
 - Jaarverslag en indicatoren 2014-2015
 - Brochures uitgaande studenten
 - Brochures inkomende studenten
 - Beurzen (Erasmus en generieke beurzen buiten Europa)
 - Voorbereiding van studenten op internationale leerervaringen
 - Organisatie van internationale uitwisselingen
 - Terugkomdagen
 - Leerervaringen van studenten en personeel (Final report Learning outcomes 2014-2015)
 - Brochure en presentatie personeelsmobiliteit
 - illustratief materiaal aangeleverd door de gesprekspartners
 - studiegebied Onderwijs
 - studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde
 - studiegebied Sociaal-agogisch werk.
- verticale trail PDCA-cyclus
 - Samenvattende nota (nota Academische Raad) met organigram curriculumontwikkeling en totaaloverzicht curriculum
 - Strategie- en Werkingsplannen 2013-2018 en Strategie- en Werkingsrapporten 2012-2016
 - Strategisch plan 2016-2018
 - Verslagen van voorbereidende besprekingen strategisch plan
 - SWP studiegebied IWT-BT, Gezondheidszorg, Algemeen beheer en Algemene directie
 - PDCA in studiegebieden (aan de hand van twee taakstellingen per cluster/opleiding/dienst)

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ASR	Algemene Studentenraad
DIRO	Dienst International Relations Office
DOK	Dienst Onderwijs & Kwaliteit
ICTO	Dienst ICT in onderwijs
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PER	Personeelsdienst
RvB	Raad van Bestuur
SA	Dienst Studentenadministratie
Stuvo+	Dienst Studentenvoorzieningen
SWP	Strategie- en Werkingsplan
SWR	Strategie- en Werkingsrapport

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van Odisee.

Aanvraagnummer 4391

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
Odisee
Januari 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net