



**arteveldehogeschool**

LID VAN DE ASSOCIATIE UNIVERSITEIT GENT

**Auditrapport**

# **THEMATISCHE AUDIT INTERNATIONALISERING**

29 mei 2017

**Arteveldehogeschool**

Campus Kantienberg | Voetweg 66 | 9000 Gent

# Inhoud

<b>1</b>	<b>SITUERING EN AUDITCOMMISSIE</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>AUDIT INTERNATIONALISERING</b>	<b>5</b>
3.1	Auditcriterium 1	5
3.2	Auditcriterium 2	7
3.3	Auditcriterium 3	10
3.4	Auditcriterium 4	12
3.5	Auditcriterium 5	13
3.6	Auditcriterium 6	14
<b>4</b>	<b>BESLUIT</b>	<b>16</b>
4.1	Globale beoordeling	16
4.2	Sterke punten	17
4.3	Groeikansen	17
<b>5</b>	<b>BIJLAGE</b>	<b>19</b>

# 1 SITUERING EN AUDITCOMMISSIE

In de periode 2015-2017 krijgen de instellingen hoger onderwijs zelf de kans krijgen om aan te tonen dat ze in staat zijn om de volledige verantwoordelijkheid op te nemen voor het borgen en verbeteren van de kwaliteit van hun opleidingen. Deze regie wordt bij de instellingsreview beoordeeld in de derde 'trail', de 'reviewtrail' genoemd.

De hogeschool heeft een systeem van **thematische audits** mee in haar regie opgenomen. Deze kunnen op vraag van de directie worden uitgevoerd met het oog op de inschatting van de implementatiegraad van een welbepaalde (onderwijs)beleidslijn of van het kwaliteitsniveau dat in de hogeschool wordt bereikt op een bepaald thema (vb. internationalisering in het curriculum). Dit rapport is de output van de eerste thematische audit internationalisering die aan de hogeschool werd uitgevoerd.

De audit vond plaats op **24, 25 en 26 april 2017**.

De commissie, die hiertoe werd samengesteld bestaat uit **5 leden** en een notulant:

- Lucien Bollaert, voorzitter (extern commissielid)
- Adinda van Gaalen, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Frederik De Decker, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Klaas Vansteenhuyse, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Justine Van den Mooter, werkvelddeskundige (intern commissielid)

Voor een korte beschrijving van hun CV, zie bijlage.

De auditbronnen die door de commissie gebruikt worden, zijn:

- beleidsdocumenten die werden opgenomen in de informatiebundel voor de auditcommissie
- kritische reflecties van de opleidingen/dienst
- interviews met verantwoordelijken.

Er vond een mondelinge rapportering plaats op 26 april 2017 waarbij de opleidingen een eerste feedback van de commissie ontvingen.

De resultaten van de thematische audit worden ook publiek gemaakt.

Elke opleiding zal met de feedback aan de slag gaan en hieruit verbeterinitiatieven afleiden. De registratie en opvolging van de implementatie van deze verbeterinitiatieven gebeurt in Akwaris door de opleiding.

## 2 INLEIDING

De door de Arteveldehogeschool ingestelde thematische audit had als opdracht de mate van realisatie na te gaan van het strategisch plan 2015-2020 inzake internationalisering en daarbij sterke en aandachtspunten te identificeren. De Arteveldehogeschool had daartoe een kader van auditvragen opgesteld over 5 subthema's, hieronder "auditcriteria" genoemd, en onderliggende, specifiekere vragen als "subcriteria". De auditcommissie werd daarbij ook opgedragen de audit in een "waarderende aanpak" uit te voeren.

Naast beleidsdocumenten, waaronder het strategisch instellingsplan en aansluitende beleidskaders en nota's, ontving de auditcommissie van elke bij internationalisering betrokken dienst en opleiding een zelfreflectie over internationalisering gestructureerd volgens de 5 auditvragen.

De auditcommissie heeft besloten zich strikt te houden aan het voorbereide auditkader op het niveau van de 5 thema's. De onderliggende vragen waren een hulpmiddel bij de voorbereidende analyse van de documenten en inspirerend voor de gesprekken, maar werden niet als een af te vinken check-list gebruikt, noch tijdens de gesprekken, noch in dit rapport. Omwille van de leesbaarheid en conform de dynamiek in de hogeschool heeft de auditcommissie besloten zowel in de mondelinge feedback als in dit rapport het oorspronkelijke auditcriterium 2 over leiderschap, personeelsstructuur en HR-beleid te verplaatsen naar de 4<sup>de</sup> plaats. Op die manier worden, na het strategisch beleid, eerst de kernprocessen belicht en nadien pas de ondersteunende diensten.

De auditcommissie heeft zich graag gehouden aan de "waarderende aanpak". Voor haar betekende dat niet enkel het benoemen van zowel sterke punten als groeikansen. Het betekende ook en vooral dat de auditcommissie de reeds door de hogeschool gemaakte keuzes op het gebied van visie, missie en strategie inzake internationalisering niet ter discussie stelde, maar vanuit het begrip van deze keuzes vertrok. De leden hebben zich dan ook niet opgesteld als controlerende inspecteurs, maar eerder als onafhankelijke, externe *critical friends*. De auditcommissie meent dat hierdoor niet enkel een goed begrip en een vlotte samenspraak tot stand gekomen is, maar ook de auditresultaten dichter bij de bestaande realiteit en cultuur van de instelling aansluiten en op die manier erkenbaarder en dienstbaarder kunnen zijn voor de hogeschool.

Van de auditcommissie werd geen stand van zaken per opleiding verwacht, maar eerder een globaal zicht inzake internationalisering aan de hogeschool. De commissie heeft dan ook gekozen voor een geobjectiveerd verhaal, waarin de verbanden tussen beleid, processen en resultaten en de bestaande dynamiek daartussen zichtbaar worden. Vandaar dat de volgorde van "hogeschool" en "opleidingen" soms omgedraaid wordt. De auditcommissie wil het internationaliseringsverhaal van de Arteveldehogeschool uitdrukkelijk onder de titel "VAN INTERNATIONALE ACTIVITEITEN NAAR EEN INTERNATIONALE STRATEGIE" plaatsen. Dit is de weg waarvoor de hogeschool expliciet gekozen heeft en waarin de auditcommissie meegestapt is. De hogeschool heeft als belangrijke en noodzakelijk tussenstap gekozen voor een sterke strategie internationalisering zoals geformuleerd in haar instellingsplan 2015-2020 en geëxpliciteerd in haar kadernota "*Internationalisering@arteveldehogeschool - 33% mobile students & 100% mobility of the mind*". Gelet op de timing maar ook de stand van ontplooiing zou deze audit ook een *midterm review* kunnen genoemd worden.

Tenslotte wil de auditcommissie uitdrukkelijk de Arteveldehogeschool danken voor de goede voorbereiding, de vlotte begeleiding en de grote openheid waarin deze audit kon doorgaan. Voor een volgende audit geeft zij evenwel de raad om gesprekken te plannen met alle geledingen, d.w.z. ook met studenten, niet-leidinggevende docenten, onderzoekers en betrokken vertegenwoordigers van het werkveld. Zij kunnen het boeiend gebeuren van de audit enkel maar vervolledigen.

## 3 AUDIT INTERNATIONALISERING

### 3.1 Auditcriterium 1

- |  |
|--|
| 1. Omschrijf de <b>visie</b> en de <b>strategie</b> van waaruit het beleid op het vlak van internationalisering wordt vormgegeven. |
|--|

#### Hogeschool

De Arteveldehogeschool heeft in haar **strategisch instellingsplan 2015-2020**, “#arteveldehs2020 – samen meer\_waarde” creëren, als een van haar 3 strategische doelen expliciet gekozen voor het uitbouwen van strategische partnerschappen en netwerken. Dit omvat zowel regionale samenwerking als internationale strategische partnerschappen. *“Internationale strategische partnerschappen hebben tot doel het bestendigen en het verder uitbouwen van internationale samenwerking, dit op het vlak van studenten- en stafmobiliteit, onderwijs, onderzoek en dienstverlening, kwaliteitszorg en beleid. De intensieve samenwerking en de beoogde duurzaamheid van het strategisch partnerschap betekenen dat deze samenwerking gericht is op een relatief klein aantal instellingen waar een brede waaier van opleidingen en diensten mee samenwerken. Internationale strategische partners worden bijgevolg met zorg geselecteerd, onder meer omwille van hun gelijkaardige visie en doelstellingen en omdat hun kwaliteit wordt erkend door nationale en/of internationale accreditatieorganisaties.”* (p. 19)

Dit strategisch doel wordt vertaald in **strategisch programma 3: internationaal profiel versterken**. Dit programma wordt omschreven als: *“De Arteveldehogeschool is een koploper in uitgaande internationale mobiliteit van studenten en medewerkers. De inkomende internationale mobiliteit scoort heel behoorlijk, maar minder.”* (p. 21) Als resultaat en (KP)indicator wordt het volgende geformuleerd: *“Tegen 2020 heeft de hogeschool minimaal 2 binnenlandse en 2 buitenlandse strategische partners op instellingsniveau.”* (p. 27)

De strategie 2015-2020 wordt omgezet in 6 organisatiebrede **strategische projecten**, waaraan alle opleidingen verondersteld zijn mee te werken, en 4 keuzeprojecten, waaruit minimum 2 dienen gekozen worden. Bij de 6 organisatiebrede strategische projecten is het aan internationalisering gelinkte integratieproject van de *21st century skills* in de curricula (2016-2018) te vinden. Bij de keuzeprojecten staat de uitbreiding van de portfolio van Engelstalige opleidingen (2016-2020) vermeld. Bij de 16 voorwaardenscheppende projecten staan het verankeren van *Internationalisation@home* (2016) en van het Zuidbeleid (2016). Alle vermelde projecten worden getrokken door de dienst onderwijsontwikkeling en internationalisering (O&I) en uitgevoerd in samenwerking met de opleidingen.

In het onderwijsconcept is de **visie** van de Arteveldehogeschool op goed onderwijs te lezen. Een van de 3 doelen is de ontwikkeling tot wereldburger, waarbij studenten aangemoedigd worden om empathisch te reageren op een wereld die zich kenmerkt door o.a. diversiteit en globalisering, en engagement op te nemen via lokale en/of internationale samenwerking. Docenten worden verondersteld daarin een voorbeeldrol op te nemen.

Het is echter pas in de *kadernota Internationalisering@arteveldehogeschool – 33% mobile students & 100% mobility of the mind*”, ook “visienota” (p. 2) genoemd, dat we kunnen lezen wat de Arteveldehogeschool onder “internationalisering” verstaat, en het waarom en hoe uit de doeken gedaan wordt. Deze nota is in juni 2016 tot stand gekomen door de dienst O&I in co-creatie met de diensten Onderzoek en Dienstverlening (O&D, en Kwaliteit (IKZ) en het Forum Internationalisering (Forint). Daarin vertrekt de hogeschool van de definitie van Hans de Wit et al. (2015) waarin “internationalisering” omschreven wordt als *“The intentional process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions, and delivery of post-secondary education, in order to enhance the quality of education and*

*research for all students and staff, and to make a meaningful contribution to society.”* (p. 2) De Arteveldehogeschool erkent in die visie internationalisering als een transversaal thema in alle processen en een cultuur. Internationalisering wordt daarom niet als een doel op zich gezien, maar een hefboom om *“de professionele identiteit van studenten en medewerkers te verstevigen, de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren, de kwaliteit van ons onderzoek te versterken, onze maatschappelijke opdracht te faciliteren, onze waarderende organisatie vorm te geven, onze kwaliteitszorg te optimaliseren (en) onze internationale profilering te intensifiëren.”* (p. 3) Vandaar ook de *baseline “33% mobile students & 100% mobility of the mind”*.

De auditcommissie vertrekt niet enkel van bovenstaande visie en strategie over internationalisering, zij waardeert ze ook als juist, mobiliserend en ambitieus. De commissie stelt vast dat “internationalisering” inderdaad als een **transversaal thema** in het beleid en de werking ingebed is. In de verdere gesprekken en in dit auditrapport is deze visie de rode draad van het strategisch verhaal van internationalisering, zoals het aangezet en vorm gegeven is door de Arteveldehogeschool. De hogeschool is goed op weg haar streefdoelen inzake mobiliteit in 2020 te halen (33% tegenover momenteel 24,3% studentenmobiliteit voor minstens 2 maanden). De hogeschool maakt werk van een databeheer en dito deling die de cijfermatige gegevens inzake internationalisering bij houdt.

Doorheen de veelheid van visie- en strategische teksten, vertaalslagen in allerlei nota’s en/of concepten, projecten en doelen, is de rode draad soms wat zoek, worden middelen soms doel en treedt er terminologische verwarring op. Zo wordt “partnerschap” zowel in strategische zin gebruikt als in de werking buiten Europa. *Joint programmes* krijgen verschillende omschrijvingen. Tijdens de gesprekken is ook opgevallen dat er een gepercipieerde verschuiving opgetreden is van 20% mobiliteit naar 33% en van de duur van 2 maanden naar 10 studiepunten. Zowel bij het databeheer als bij de strategische monitoring en de internationale profilering is een terminologische eenduidigheid nodig.

Het strategisch beleid inzake internationalisering is weinig of niet heel nauwkeurig omgezet in **kwantitatieve en kwalitatieve KPI’s** (2 strategische partners, 33% mobiliteit en 100% in de geest, geen KPI’s bij *joint programmes* en volledige Engelstalige programma’s). Zo wordt geen streefgetallen gehanteerd voor inkomende studenten- en stafmobiliteit. In de zelfreflecties van de opleidingen worden maar sporadisch cijfers gebruikt. Vandaar ook dat momenteel nog geen gebruik gemaakt wordt/kan worden van ratio’s met de streefcijfers als noemer. De auditcommissie dringt dan ook aan het strategisch beleid inzake internationalisering te vertalen in meer en eenduidige strategische indicatoren. De auditcommissie beveelt tevens aan **terminologische zuiverheid** te brengen in de vele teksten.

Met haar instellingsplan 2015-2020 heeft de Arteveldehogeschool alvast een ambitieus pad gekozen. Haar visie en strategie omtrent internationalisering zijn uitgeschreven en er wordt intensief werk gemaakt van de vertaalslag naar de opleidingen toe. Maar het huidige gebrek aan strategische partners toont aan dat de hogeschool nog een weg af te leggen heeft. Strategische partners inzake internationalisering zijn voor de auditcommissie immers internationale partners waarmee via benchmarking internationale samenwerking uitgebouwd wordt op de 3 kernopdrachten van onderwijs, onderzoek en dienstverlening en dus meer dan inzake mobiliteit. Dat het verder verwezenlijken van haar ambities dient te gebeuren via het aangaan van strategische internationale partners is een duidelijke keuze en getuigt van de wil en het inzicht van de hogeschool, maar heeft zich nog niet vertaald in een totale internationale strategie (zie ook auditcriteria 4, 5 en 6). De auditcommissie raadt dan ook aan op korte termijn werk te maken van een visie, definitie en plan van aanpak voor het sluiten van strategische partnerschappen.

### Opleidingen

Bovenstaande visie en strategie is op een indrukwekkende wijze in elke opleiding terug te vinden. Of elke opleiding haar eigen visie opgesteld heeft is uit de zelfreflecties niet af te leiden. Feit is echter dat het thema “internationalisering” in elke opleiding transversaal leeft en vertaald wordt in (meer)jarenplanning en dagelijkse werking. Alle opleidingsdirecteurs, opdrachthouders internationalisering en “strategische agenten” die we spraken delen de visie

dat internationalisering slechts een middel is en de 100% internationale *mindset* of cultuur het doel. De veelheid van initiatieven en netwerken die in de opleidingen bestaan (zie verder auditcriterium 2) getuigen daarvan.

### 3.2 Auditcriterium 2

#### 2. Hoe wordt internationalisering in het **onderwijs** ingebed?

##### Opleidingen

De meest diepgaande en transversale werking rond de internationale *mindset* van studenten en docenten is te vinden bij de **vertaalslag van het hogeschoolbreed leerresultaat “wereldburgerschap” naar opleidingsspecifieke leerresultaten en leerdoelen** (“Internationale en interculturele competenties of ICOMS). Alle opleidingen zijn daarmee bezig, alhoewel er vele verschillen bestaan in de stand van zaken en in de vertaalslag zelf, zelfs soms in hetzelfde studiegebied. Sommige opleidingen staan nog in het begin en brengen de interculturele en internationale competenties van het huidig programma eerst in kaart. Andere opleidingen hebben deze ICOMS reeds ingebed in de opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR’s). Het is daarbij niet verwonderlijk dat de opleidingen die het verst in competentiegericht leren staan, ook reeds het verst gevorderd zijn in de vertaalslag van het wereldburgerschap.

Vele opleidingen worstelen met de vraag hoe deze **internationale en interculturele competenties te evalueren**. Net zoals met de vertaalslag in leerresultaten staat de ene opleiding verder dan de ander. Dat er voor de evaluatie een waaier aan instrumenten gebruikt wordt, is goed (portfolio, zelfreflectie, *peer assessment*, observatie, gedragsindicatoren, projectevaluatie, enz.). De evaluatie moet immers congruent zijn met de gekozen leervorm. Toch hebben de opleidingen nood aan een hogeschoolbreed evaluatiekader van deze cruciale competenties.

Het feit dat sommige opleidingen een duidelijke band leggen tussen kunnen omgaan met en functioneren in lokale **interculturele diversiteit en internationalisering** wil de auditcommissie duidelijk als een *best practice* benoemen.

De auditcommissie raadt aan deze en andere **best practices** in de hogeschool te delen op initiatieven zoals de jaarlijkse onderwijsdagen of op de bestaande fora. Daarbij mag ook het bilateraal contact tussen de opleidingen niet veronachtzaamd worden.

In de opleidingen bestaat er een veelheid aan bestaande initiatieven onder de noemer **internationalisation@home**, gaande van internationale (voorbereidings)weken, via *international classrooms* tot gastlessen, enz. De opleidingen blijken daarin inventiviteit en pragmatisme te kunnen verbinden. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de aanwezigheid van buitenlandse studenten en/of docenten. Voor het verwerven van de beoogde leeruitkomsten blijft het echter essentieel dat deze activiteiten onderdeel van het verplichte curriculum zijn van alle studenten en niet bv. als een keuzemodule aangeboden worden.

In alle opleidingen is er een **voor-, volg- en een nazorgtraject voor uitgaande studenten**. Daarin worden meestal op een goede manier schriftelijk neerslag in documenten en formulieren gekoppeld aan persoonlijk contact. Deze trajecten zouden nog meer gestructureerd en uitgebreid kunnen worden tot een kwalitatieve inschatting of evaluatie van de ontvangende, buitenlandse instelling. De gemiddelde **studentenmobiliteit** ligt iets hoger dan 23% uitgaande studenten voor minstens 2 maanden, alhoewel vele opleidingen nog niet spontaan verwijzen naar de beschikbare cijfergegevens. De cijfergegevens van inkomende studenten en staf worden nog minder gehanteerd en kennen geen streefcijfers.

Vele opleidingen hanteren een goed **buddy-systeem voor inkomende studenten**, wat op zich een deel kan zijn van *internationalisation@home*. De overgrote meerderheid van de opleidingen organiseert informatie- en voorlichtingssessies rond de mogelijkheden en het aanbod van internationale mobiliteit met medewerking van teruggekeerde studenten het jaar voordien. Het is voor de auditcommissie essentieel dat ook de internationale studenten betrokken worden bij de studentenwerking in alle opleidingen en zeker in de anderstalige. Indien deze studenten onvoldoende aansluiting zouden hebben bij de bestaande structuren en werking, dient een bijkomende begeleiding opgezet te worden. Het is daarom noodzakelijk dat ook de tevredenheid van de buitenlandse studenten bevraagd wordt (zie 3.6). Hoe beter de buitenlandse studenten geïntegreerd zijn, hoe meer impact ze hebben op het verwerven van de noodzakelijke ICOMs.

Een aantal opleidingen organiseert met hun actieve partners een **internationale week**, waarin binnenlandse en buitenlandse studenten en docenten samen werken. Deze vorm is een intensieve en meestal verrijkende vorm van *internationalisation@home*, al zouden dergelijke weken beter ingebed kunnen worden in het algemeen curriculum en inhoudelijk soms meer gestoffeerd kunnen worden. Heel wat opleidingen organiseren een Engelstalig **exchange programme** van een semester. De meeste opleidingen beschikken dan ook over een uitgebreid mobiliteitsnetwerk van buitenlandse opleidingen, soms ook uit de Franssprekende gemeenschap van België.

Een aantal opleidingen bieden een *joint programme* aan met buitenlandse partners. Deze gezamenlijke programma's krijgen echter diverse vormen en eindigen al dan niet met een bi- of multidiplomering. Als groot medevoordeel voor deze vorm van internationale samenwerking wordt terecht de ingebouwde stafmobiliteit benoemd. Ook hier dringt zich de noodzaak aan van een terminologische uitzuivering vanuit de hogeschooldienst en zonder de samenwerkingsmogelijkheden te beperken, maar ze wel juist te benoemen.

De stap hoe en welke instellingen uit de netwerken kunnen (en moeten) opgewaarderd worden naar **strategische partners** waarmee meer dan op het vlak van mobiliteit samengewerkt wordt, is niet duidelijk omschreven. De meeste opleidingen doorlopen met een twee- tot drietal partners een meerjarige **benchmarking** of hebben die net afgerond. De resultaten daarvan uit zich nog niet altijd in een vast strategisch partnerschap waarmee een hogere synergetische samenwerking mogelijk is. Daarbij is het mogelijk dat de meest geschikte partners voor benchmarking (bv. de Nederlandstalige) veelal minder interessant zijn voor studentenuitwisseling. De auditcommissie beveelt de hogeschool aan om daartoe een kwalitatief vergelijkend instrument te ontwikkelen waarin mogelijke resultaten van samenwerking kunnen ingevuld worden. (zie ook hieronder en benchmarking in auditcriterium 5 IKZ)

Dat sommige opleidingen in hun netwerk bewust en gewild hun partnerschap uitgebreid hebben met andere partners dan hogeronderwijsinstellingen, zoals beroepsverenigingen, stemt de auditcommissie positief. Deze strategische verruiming garandeert een frisse kijk en brede samenwerking, niet enkel op het niveau van stageplaatsen, maar ook en vooral inzake mondiale leerresultaten, onderzoek en dienstverlening.

Op het vlak van strategische partnerschappen is samenwerking over opleidingen heen primordiaal. De werking van de buiten Europa actieve "**strategische agenten**" lijkt ons hierbij een *best practice*. Vanuit hun opdracht en manier van werken brengen zij al een begin van synergie teweeg inzake internationale samenwerking op meerdere vlakken en met meerdere partners uit één land. Het feit dat deze "strategische agenten" ook deel uitmaken van Forint en anderzijds nog verbonden zijn aan een of meerdere opleidingen lijkt de auditcommissie een gezonde synergie en communicatie te genereren. Ook de praktijk van *duo-calls* heeft de auditcommissies zeker weten te appreciëren.

Duidelijk zichtbaar wordt de definitie van internationalisering als middel in plaats van als doel in het feit dat opleidingen in de gelegenheid worden gesteld om die internationaliseringsvormen te kiezen die passen bij de specifieke kenmerken en cultuur van die opleiding. De **Banaba's** kiezen daarom voor ICOMS en lokale diversiteit in plaats van het inzetten op mobiliteit, omdat dit voor hen structureel moeilijker is. Daar waar een Banaba kan



meeliften via een spontaan ontstaan forum van opdrachthouders en “strategische agenten” op het niveau van het studiegebied of aanverwante opleidingen, bieden zich ook meer mogelijkheden op het vlak van mobiliteit aan.

De Arteveldehogeschool telt tot nu één **Engelstalig bachelorprogramma** van 3 jaar, *International Business Management*, ontstaan vanuit één van de afstudeerrichtingen (internationaal ondernemen) van de opleiding Bedrijfsmanagement. Gelet op het feit dat dit programma nu pas voor het eerst volledig kan doorlopen worden, biedt een diepgaande evaluatie op maat zich aan. Het lijkt erop dat niet alle modules even internationaal ingevuld zijn qua inhoud en ICOMS, en dat de internationale samenwerking onder studenten nogal verschilt. Een internationaal Engelstalig programma is immers meer dan een vertaling van het Nederlandstalige. Dit zou ook moeten blijken uit de opstart van 2 nieuwe, anderstalige programma’s de volgende academiejaren, nl. *International Communication Management* en *International Office Management*.

Botsend op de Vlaamse decretale beperking inzake anderstalige programma’s, zeker op bachelorniveau, vraagt de uitbouw van zo’n parallel programma een grote investering. Nochtans heeft de Arteveldehogeschool in de uitrol van haar strategisch beleid inzake internationalisering de verhoging van het aantal dergelijke programma’s ingeschreven. De auditcommissie beveelt hieromtrent aan dat er een hogeschoolbrede visie en aanpak voor het ontwikkelen en aanbieden van anderstalige programma’s ontwikkeld wordt, ook in relatie met de bestaande, Nederlandstalige programma’s. Daarbij hoort volgens de commissie zeker een *business plan* waarin een andere (voor)financiering kan ingeschreven worden dan de bestaande, interne betoelaging van de bestaande programma’s.

Door de hoeveelheid aan initiatieven onder de noemer “internationalisering” kreeg de commissie soms de indruk dat de nadruk kwam te liggen op het organiseren van initiatieven (middel) waarbij het gevaar bestaat dat de verwerving van internationale en interculturele competenties (doel) naar de achtergrond verdween. Daarom raadt de commissie aan werk te maken van het stroomlijnen en de digitale opslag van procedures en feedback verslagen, enerzijds om het administratieve werk te verlichten en anderzijds om de ervaringen en het enthousiasme nog beter te delen en te monitoren. Op die manier kunnen de opleidingen zich blijven focussen op de ICOMs als doel en de activiteiten als middel.

#### Hogeschool

Hoe Arteveldehogeschool haar internationalisering in haar hogeschoolbrede visie en strategie rond wereldburgerschap ingeschreven heeft is onder auditcriterium 1 reeds aan bod gekomen. De hogeschool heeft met succes het leerresultaat **wereldburgerschap** ingeschreven en is het met een goede begeleiding vanuit de dienst O&I, die vooral vraaggestuurd werkt, tijdig en intensief aan het uitrollen in elke opleiding. De korte lijnen en dienstverlenende houding van de dienst O&I wist de commissie zeker te waarderen. Daarbij hebben de opleidingen duidelijk nood aan een terminologische uitzuivering en een richtinggevend kader inzake de vertaalslag van interculturele en internationale competenties in ICOMS en zeker de evaluatie daarvan.

Op het niveau van de hogeschool staat een strategisch doel ingeschreven inzake uitbreiding van Engelstalige bacheloropleidingen en andere *exchange (degree) programmes*. Behalve de nodige terminologische uitzuivering en eenduidigheid raadt de auditcommissie de ontwikkeling van een hogeschoolbrede visie en aanpak hieromtrent aan, inclusief een verplicht *business plan* waarin een andere vorm van (voor)financiering voorzien is dan die van bestaande programma’s.

Inzake **mobiliteit en samenwerking** raadt de commissie het stroomlijnen van de procedures en de digitale opslag van feedback aan op een en dezelfde wijze hogeschoolbreed. Inzake **cijfergegevens** over internationalisering is reeds een hele weg afgelegd, maar staat nu de propagering van het gebruik van het digitaal platform en de invoering van ratio’s voor de deur. Daartoe zijn nogmaals eenduidige terminologie en streefcijfers nodig. De verdere stroomlijning en digitalisering van de administratie van inschrijving tot feedback hebben deze eenduidige definities nodig. Digitale overzichten kunnen bijdragen tot inzicht in de realisaties en verdere monitoring.

Hogeschoolbreed lijkt de **uitwisseling** van internationale ervaringen en *best practices* vlot te verlopen, zowel via de bestaande fora en succesvolle initiatieven zoals de onderwijsdagen, als via informele contacten. Daar waar fora ontstaan zijn op het niveau van studiegebieden en/of aanverwante opleidingen kan vlotter geprofiteerd worden van goede ervaringen en contacten, zeker ook een nood bij de Banaba's.

### 3.3 Auditcriterium 3

#### 3. Hoe wordt internationalisering in **onderzoek en dienstverlening** ontwikkeld?

##### Hogeschool

Onderzoek aan hogescholen is nog steeds op zoek naar haar ware opdracht en plaats in het continuum van fundamenteel onderzoek via toegepast projectmatig naar dienstverlenend contractonderzoek. De Arteveldehogeschool zet hoog in op het vlak van onderzoek. In het strategisch **instellingsplan 2015-2020** wordt de innovatieve kracht van onderzoek en de nexus onderwijs-onderzoek omschreven als: *“Kwaliteitsvol onderwijs staat ook in rechtstreekse relatie tot innovatief praktijkgericht onderzoek. Nieuwe bevindingen, inzichten en innovatie leiden onder meer tot curriculuminnovatie. We investeren verder in speerpuntonderzoek dat aanleunt bij de kern van onze opleidingen. Studenten worden gestimuleerd om te participeren aan het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Er wordt hen een onderzoekende en zelfkritische houding aangeleerd zodat ze evidence-based kunnen werken.”* (p. 17) De studentenparticipatie in onderzoek wordt ondersteund door de explicitering van de strategische krachtlijn van co-creatie.

De thematische audit van het onderzoek aan de Arteveldehogeschool achtte de keuze voor co-creatie met het werkveld sterk, maar formuleerde tevens een aantal groeikansen. De dienst O&D gaat er terecht vanuit dat **onderzoek in se internationaal** is en mikt daarbij hoog op deelname aan sowieso internationale projecten, zoals in het kader van Horizon 2020, het Europees Sociaal Fonds (ESF) en INTERREG.

De auditcommissie waardeert deze ambitieuze inzet over deelname aan **internationale onderzoeksprojecten**. De voorinvesteringen in het opstellen en indienen van zulke internationale projecten, meestal als partner, tonen alvast de wil om aan internationaal onderzoek te doen en hebben bijgedragen tot de creatie van de gedreven onderzoekhouding bij de betrokkenen en ervaring met het uitschrijven en indienen van internationale onderzoeksprojecten.

Het samenspel van de opdrachthouders onderzoek en de opleidingen kent een gezonde dynamiek en communicatie. De klemtoon ligt echter terecht bij **de nexus onderwijs-onderzoek** en vertrekt dus bij de disciplines van en de draagkracht in de opleidingen, ook al bieden zich internationaal thema's aan die daarmee verband houden.

Net zoals bij het onderwijs lokale diversiteit een duidelijk verband heeft met internationalisering kan nog meer de inhoudelijke internationale dimensie van regionale en lokale onderzoeks- en dienstverleningsprojecten aangetoond worden. De **synergie tussen internationalisering en onderzoek en dienstverlening** kan wellicht ook nog beter gestructureerd worden door een minder ad hoc en minder persoonlijk ingekleurde communicatie van beide fora en de opdrachthouders. Wellicht kan meer gehaald worden uit de werking van de “strategische agenten”, die erkend wordt als een goede praktijk, en daar waar de internationale netwerken zich niet enkel beperken tot mobiliteit tussen hogeronderwijsinstellingen, maar ook beroeps- en andere verenigingen insluiten.

De auditcommissie was aanvankelijk verbaasd dat de **Eramus+ projecten** onder de dienst O&D ressorteerden. Uit de gesprekken is echter gebleken dat de reflectieve houding over internationalisering via deze projecten, de mogelijke innovatieprojecten aldaar en de ervaring met projectmanagement goede opstappen kunnen zijn naar onderzoeks- en/of

dienstverleningsactiviteiten. Ook de mogelijkheid dat dergelijke activiteiten zich ontwikkelen in de internationale onderwijsnetwerken verantwoordt de huidige plaats in het organigram.

De **kennisdeling** via o.a. onderzoeksevents werkt stimulerend. De inzet op **internationale valorisatie** op buitenlandse conferenties en door internationale publicaties wint aan succes. De auditcommissie weet daarbij ook te waarderen dat docenten hun ervaringen op internationale conferenties weten actief te delen met hun collega's binnen de Arteveldehogeschool.

De auditcommissie miste opnieuw een globaal **overzicht** van deelname in internationale onderzoeksprojecten en de vertaalslag van het strategisch plan in **KPI's**. In de onderliggende auditvragen is een begin van streefdoelen geformuleerd, die nog niet bij alle betrokkenen bekend zijn. Zo heeft de dienst O&I een procedure uitgewerkt voor het stimuleren van en adviseren bij internationale projecten, maar blijft dat evenwel een middel. Via de dienst O&I en de opdrachthouders en directeurs in de opleidingen participeert de hogeschool in een aantal structurele partnerschappen die internationaal onderzoeks- en dienstverlenings-activiteiten (kunnen) faciliteren. Ook hier kunnen en moeten de verdere stappen in de keuze van **strategische partners**, zowel op het niveau van de hogeschool als dat van de opleidingen, kansen bieden. Gelet op de structurele, inhoudelijke en missiebeperkingen van onderzoek en dienstverlening raadt de commissie aan maximaal in te zetten op **synergie**, zowel intern tussen de verschillende fora en opdrachthouders als extern met de internationale netwerking, de uitbouw van partnerschappen en de noodzakelijke internationale branding en profilering (zie 3.6).

#### Opleidingen

Via de **nexus onderwijs-onderzoek** en de natuurlijke keuze voor de disciplines van de opleidingen en de mogelijke co-creatie met de studenten ligt de inhoudelijke invulling bij de opleidingen. De auditcommissie vindt dat een gezonde keuze die aan de meeste opleidingen kansen biedt om deel te nemen aan internationale onderzoeks- en/of dienstverleningsprojecten en/of lokale projecten met een internationaal luik. Opnieuw heeft de auditcommissie een grote wil tot en een gezonde dynamiek over (internationaal) onderzoek en dienstverlening gevoeld. De explicitering van een **kritische, evidence-based houding in de ICOMS**, zoals opgenomen in het instellingsplan, is tijdens de gesprekken merkwaardig genoeg niet aan bod gekomen. De auditcommissie raadt aan de vertaalslag van deze (wetenschappelijke) houding even veel aandacht te besteden als aan de intensieve vertaalslag van het wereldburgerschap en bovendien aan elkaar te koppelen. De inschrijving van deze attitude in een hogeschoolbreed vertaal- en evaluatiekader ligt dan ook voor de hand.

De reële stand van zaken is door het gemis van een **overzicht** moeilijk in te schatten. Temeer daar wij geen onderzoekers hebben kunnen spreken. Vele opleidingen participeren via in (een) internationaal netwerk(en) waarin onderzoeks- en dienstverleningskansen liggen, maar die meestal niet specifiek gericht zijn op dergelijke internationale activiteiten.

Daar waar docent-onderzoekers actief zijn profileren ze zich meer en meer op het vlak van **internationale valorisatie** via presentaties op internationale congressen of publicaties. Bij de integratie van onderzoek in de leeromgeving maken alle opleidingen gebruik van **internationale literatuur**. Vaak worden ook internationale cases en de samenwerking met internationale partners in de opleiding binnen gebracht.

De auditcommissie wijst op het potentieel van een door de hogeschool meegefinancierde internationale "**leerstoel**" eens om de 3 jaar in de opleidingen die daarvan gebruik willen maken. Maar dit potentieel blijft voorlopig onderbenut vanuit internationaliseringsperspectief. De term (internationale) "**leerstoel**" lijkt ons tevens niet helemaal passend voor het soort van verscheidene, verrijkende evenementen waarbij gastsprekers optreden. Zeker voor de internationale werking en profilering raadt de commissie aan hiervoor een andere term te gebruiken (bv. internationaal seminarie) en dit meer in te bedden in het algemene internationaliserings- en onderzoeksbeleid.

### 3.4 Auditcriterium 4

4. Hoe wordt het **leiderschap**, de **personeelstructuur** en het **HR-beleid** ingezet om internationalisering uit te bouwen?

#### Hogeschool en opleidingen

Het strategische instellingsplan 2015-2020 getuigt niet enkel van inhoudelijk sterk **leiderschap**, maar wordt duidelijk ook gedragen en beleefd door het leiderschap op elk niveau. Zowel de hogeschooldirectie als die op opleidings- en dienstniveau, in het bijzonder wat betreft de Dienst Onderwijsontwikkeling en Internationalisering (O&I), kwamen ons als gedreven over met een grote inzet om het instellingsplan in 2020 te verwezenlijken.

Elke opleiding heeft een **opdrachthouder internationalisering**. Daarnaast zijn ook een aantal “**strategische agenten**” actief, die elk één geselecteerd land buiten Europa prospecteren en beheren. Zij ontmoeten elkaar in het Forum Internationalisering (Forint) o.l.v. de Dienst O&I. De dynamiek en het enthousiasme binnen dit forum werken duidelijk aanstekelijk naar de betrokken onderwijs- en tot op zeker hoogte (bv. door het jaarlijks gezamenlijk forum) onderzoeksmensen. Dat blijkt ook uit de vele persoonlijke initiatieven, kennisdeling en communicatielijnen, zelfs buiten de formeel bestaande fora. De bredere werking van de “strategische agenten” biedt nog meer kansen op synergie tussen de verschillende internationale activiteiten en netwerking van de verschillende opleidingen. Daar waar spontaan platformen per studiegebied en/of aanverwante opleidingen ontstaan zijn, zijn er meer mogelijkheden tot kennisdeling van *best practices*, ervaring en gezond meeliften door kleinere opleidingen.

De verschillende **diensten** en subdiensten (O&I, O&D, studentenvoorzieningen, studentenadministratie, personeel, IKZ, communicatie, voor de laatste twee zie ook 3.5 en 3.6) hebben een goede, structurele en communicatieve band met de opleidingen en opdrachtgevers, en stellen zich dienstverlenend op. Ook de coördinatoren voor “duurzaam onderwijs” en de “Idea Factory” houden vanuit de strategie en de visies op en definities van resp. duurzaam onderwijs en ondernemerschap een natuurlijke band met de internationale dimensie. Zij worden betrokken bij de vertaalslag van het wereldburgerschap in interculturele en internationale competenties. Verder zijn zij betrokken bij internationale netwerken en projecten en zijn zij aanwezig op de desbetreffende internationale symposia.

Alhoewel deze vraaggestuurde en dienstverlenende werking getuigt van een juiste erkenning van de kernprocessen zijn de opleidingen soms vragende partij voor een meer kaderende aanpak en ontwikkeling van instrumenten, zoals een evaluatiekader voor interculturele en internationale competenties of een evaluatie- en overzichtsvormulier voor de keuze van strategische partners. Een verdere digitalisering van de administratie zal de druk verminderen en het overzicht toegankelijker maken.

Internationalisering wordt meegenomen in het hele **HRM**-gebeuren van bij de vacature en aanwerving via functionering tot evaluatie. De uitwerking van een competentieprofiel met aandacht voor internationalisering kan dit enkel nog versterken. De professionalisering inzake internationale activiteiten zit zoals te verwachten vooral bij de dienst O&I en de opleidingen zelf. De opdrachtgevers en medewerkers lichten de docenten over de mogelijkheden in en helpen ze administratief. De werking via de *duo-calls* door de “strategische agenten” is een *best practice*, die meer en meer ook in andere omstandigheden, zoals deelname aan buitenlandse congressen, gebruikt zou kunnen worden. Meerdere malen werd getuigd over de verrijkende ervaring van een buitenlands reis. Het is een *good practice* dat docenten binnen een opleiding aan elkaar terugkoppelen over hun internationale ervaring. Wellicht kunnen deze ervaring ook en meer gebruikt worden in de professionaliseringstrajecten van docenten, onderzoekers en ATP-medewerkers.

Het behalen van het **C1-atteest** voor het Engels wordt goed gepropageerd en opgevolgd. Het C1-niveau is opnieuw echter maar een middel en geen doel op zich. Het C1-atteest is geen garantie

dat een docent ook in het Engels goed doceert en een internationale inhoud weet aan te bieden. Nogmaals een Engelstalig programma, kort of 3-jarig, stelt andere eisen dan een loutere vertaling van een Nederlandstalig opleidingsonderdeel of programma. Hierbij wil de auditcommissie nogmaals pleiten voor een andere (voor)financiering van een anderstalige variant van een bestaande basisopleiding.

De **werkdruk** is, mede gelet op de structurele onderfinanciering van de hogescholen, hoog tot zeer hoog te noemen voor zowel de leidinggevenden als alle personeelsleden. Deze hoge werkdruk wordt volgehouden door een groot engagement en het delen van de cultuurbepalende waarden van de Arteveldehogeschool. Zij blijft echter een aandachtspunt en een argument om de stroomlijning van de administratie verder te zetten.

### 3.5 Auditcriterium 5

#### 5. Hoe wordt de internationale dimensie in **kwaliteitszorg** gerealiseerd?

##### Hogeschool

Gelet op de invulling van kwaliteitszorg als integrale kwaliteitszorg is de dienst kwaliteitszorg verantwoordelijk voor het meten van de realisatiegraad van het strategisch instellingsplan, ook het onderdeel internationalisering (zie 3.1). Zij doet dat in samenspraak met alle betrokken diensten. Samen ontwikkelen zij KPI's en andere indicatoren. Momenteel is de dienst bezig al deze data in het elektronisch overzichtsplatform "DINAR" te plaatsen.

Centraal in de werking van de dienst kwaliteitszorg voor internationalisering is de ontwikkeling en begeleiding van de **internationale benchmarking**. In 2012 ontwikkelde de dienst samen met de dienst O&I een leidraad "internationale benchmarking", waarbij aan opleidingen en diensten een duidelijke visie en aanpak aangereikt wordt voor het opzetten van benchmarkprojecten. Terecht wordt daarbij gesteld dat benchmarken meer is dan vergelijken van curricula, maar vooral gericht moet zijn op de vergelijking van onderwijs- en onderwijsondersteunende processen om interessante verbeterinzichten voor de eigen werking te bieden. De betrokken diensten worden bij vrijwel elk benchmarkproject van de opleidingen betrokken.

Op hogeschoolniveau stelt het strategisch instellingsplan een benchmark voor met 2 binnenlandse en 2 buitenlandse strategische partners tegen 2020. De directies zijn momenteel deze belangrijke stap aan het voorbereiden. Op de weg naar een internationale strategie zal dit een belangrijke mijlpaal zijn. Er dient daarom dringend werk gemaakt te worden met de start van deze reeds genomen juiste keuze voor benchmarking op hogeschoolniveau, rekening houdend met de duur en de grondigheid dit proces.

Op hogeschoolniveau wordt ook deelgenomen aan het "**Egracons**"project over de omzetting van quoteringen tussen partnerinstellingen en aan het "**EQuATIC**"project inzake evaluatie van de kwaliteit van partnerschappen. Alhoewel beide projecten interessante instrumenten ontwikkelen en uittesten, is inmiddels echter duidelijk dat ze niet tijdig en niet volledig (i.h.b. wat betreft partnerschappen met niet-hogeronderwijsinstellingen zoals stageplaatsen) aan de behoeften van de strategische ontwikkeling inzake internationalisering van de Arteveldehogeschool zullen voldoen. Ook hier heiligt het middel (deelname aan de projecten) het doel (de kwaliteit van de internationalisering) niet volledig. Vandaar de dringende vraag aan de dienst kwaliteitszorg om samen met de dienst O&I (een) evaluatie-instrument(en) te ontwikkelen dat enerzijds de partnerinstelling evalueert en anderzijds de criteria vastlegt om een buitenlandse instelling en/of organisatie tot strategische partner op te waarderen, en dit zowel op hogeschool- als opleidingsniveau.

De dienst integrale kwaliteitszorg beheert ook de **tevredenheidsenquêtes** van studenten, docenten, administratieve medewerkers en alumni. Deze meeste vragenlijsten zijn momenteel

reeds vertaald voor de Engelstalige programma's. Er wordt een nieuwe vragenlijst ontwikkeld voor inkomende vreemde studenten. Wat uitgaande studenten en medewerkers betreft kunnen specifieke vragen over de internationale ervaring facultatief aan bod komen. In de alumni-enquête is dit nog niet voorzien. De auditcommissie beveelt aan alle internationale ervaringen, inclusief deze in de Franstalige gemeenschap, bij alle belanghebbenden vast te bevragen, ook bij de alumni. Het bevragen van het werkveld over de internationale profilering van de Arteveldehogeschool en/of haar opleidingen lijkt de auditcommissie een noodzakelijk stap naar een internationale strategie.

Tenslotte is de dienst integrale kwaliteitszorg ook actief op **internationale congressen**, is ze lid van **internationale netwerken** en stelt ze haar werking voor bij internationale bezoeken. De dienst wordt soms door externen, zoals het ministerie, gevraagd om deel te nemen aan internationale activiteiten in het kader van internationale kwaliteitszorg. Dit getuigt van de externe waardering voor de kwaliteit en het bereiken van een kwalitatieve ontwikkelingsfase die past bij de volgende stap naar een internationale strategie.

### Opleidingen

Heel wat opleidingen hebben een **internationale benchmarking** achter de rug of bevinden zich in de laatste fase, andere hebben er een opgestart. Deze internationale benchmarkingen vergen heel wat inspanning, maar brengen normaliter zoveel inzicht op dat ze als een *best practice* kunnen benoemd worden. Daarenboven volgen heel wat structurele internationale samenwerking uit deze inzichtelijke vergelijkingen. Ook hier kreeg de commissie weinig zicht op de reële *outcomes*, zowel wat de activiteiten betreft als de kwalitatieve inzichten. De meeste opleidingen hebben immers ontzettend veel internationale partners, waarbij een kwalitatieve selectie zich opdringt. Tevens dringt zich hier een betere ontsluiting van de resultaten (via DINAR) op en plaatsing in een overzichtelijke *scorecard of board*.

De diepste kwalitatieve werking waarbij ook de dienst IKZ betrokken is, blijft de inbedding van het **wereldburgerschap** in de curricula. Of daarbij gebruik gemaakt wordt van regionale en internationale ontwikkelingen is moeilijk te achterhalen. Vanuit de internationale ervaringen en netwerking lijkt dit voor de hand te liggen. De meest tastbare resultaten lijken momenteel echter in de specifiek internationale programma's en evenementen te liggen, zoals de *exchange programmes*, *joint programmes*, het Engelstalige *degree programme*, internationale weken en "leerstoelen", waarin buitenlandse gastsprekers aangesproken worden. De louter vertaling van bestaande, Nederlandstalige opleidingsonderdelen en programma's in anderstalige heeft volgens de auditcommissie weinig meerwaarde, zeker niet voor de overigens gezonde en essentiële mix van Vlaamse en buitenlandse studenten. Een visieontwikkeling daaromtrent en een kwalitatieve evaluatie dringen zich op.

Een kwalitatieve **evaluatie** van internationale partners, zowel voor studie als voor stage, gebeurt momenteel vooral via een interview in de nazorg. Bij stafmobiliteit wordt kennisdeling verwacht. Hoe die evaluatie nu ook een schriftelijke neerslag krijgt en wat ermee gebeurt, verschilt erg per opleiding. De reflectie over de internationale ervaring van studenten komt soms aan bod in een portfolio en wordt meestal ook uitgesproken bij de volgende informatiesessie over de internationale mogelijkheden, waarbij de studenten als *peers* aan het woord komen. De auditcommissie beveelt daaromtrent aan dat vanuit de diensten IKZ en O&I een hogeschoolbrede procedure en evaluatiekader ontwikkeld wordt om de internationale ervaringen en samenwerking te evalueren en digitaal te bewaren.

## 3.6 Auditcriterium 6

6. Hoe wordt de internationale dimensie bij **netwerking** en **branding** ontplooid?

### Hogeschool

Het is begrijpelijk vanuit de stand van zaken op de weg van internationale activiteiten via een strategie internationalisering naar een internationale strategie, dat hier nog de grootste weg af te leggen is. Hier dienen momenteel nog heel wat beleidsdocumenten, nota's, procedures en formulieren **vertaald** te worden. Op hogeschoolniveau is er een aanzet tot netwerking vanuit de verschillende diensten. De komst van de "instellingsreview" in het Vlaamse accreditatiestelsel heeft de nood aan en de samenwerking met enkele strategische partners versneld. Dit heeft zich echter nog niet vertaald in een benchmarking op instellingsniveau, zoals opgenomen in het strategisch instellingsplan tegen 2020.

Het potentieel belangrijke **ARTEFIC** project zou een strategisch middel kunnen worden om werk te maken van de verankering van een Zuidbeleid op instellingsniveau, zoals ingeschreven in het instellingsplan voor 2016. ARTEFIC is echter nog te jong om momenteel reeds te evalueren. De auditcommissie raadt aan ARTEFIC verder te ontwikkelen en haar met de bestaande Zuidwerking in de opleidingen en de resultaten van de werking van de "strategische agenten" te verbinden.

Ook wat **branding** betreft profileert de Arteveldehogeschool zich nog niet als entiteit internationaal. De institutionele benchmarking en de identificatie van en samenwerking met een beperkt aantal strategische partners zijn daar essentiële, maar wellicht niet de enige stappen naartoe. De auditcommissie beveelt dan ook sterk aan dit academiejaar nog een visie daaromtrent te ontwikkelen en een aanzet toe te geven.

### Opleidingen

Zoals hoger beschreven situeert de dynamiek inzake internationalisering zich terecht in de opleidingen (zie o.a. 3.2) en stellen de diensten zich dienstverlenend en vraaggestuurd op (zie o.a. 3.4). De betrokken diensten mogen zich echter niet verliezen in die ondersteunende rol en moeten erover waken dat zij voldoende externe impulsen en kaders blijven geven aan de opleidingen (op basis van internationale trends, contacten met buitenlandse partners en nationale en internationale netwerken, enz.)

De netwerking en de branding bij vele opleidingen staat verder dan op instellingsniveau, maar zij krijgen ook zelf met de bijkomende administratieve planlast af te rekenen. De opleidingen (en diensten) staan momenteel zelf in voor de **vertaling** van bestaande documenten en de ontwikkeling van nieuwe specifiek voor de internationale (samen)werking. De auditcommissie beveelt daarom aan een visie en aanpak te ontwikkelen over welk en hoe hogeschoolbreed het bestaande, opleidingsgebonden PR-materiaal kan vertaald worden en of er nood is aan specifiek nieuw materiaal.

Bij de uiteindelijke vaststelling van een internationale strategie, waarover de beslissing in dit strategieplan lijkt genomen te zijn, maar die voor de auditcommissie zich eerder na de institutionele benchmarking in 2020 bevindt, zullen zowel de hogeschool als de diensten en opleidingen een **nieuwe, internationale communicatiestrategie en branding** moeten ontwikkelen.

## 4 BESLUIT

### 4.1 Globale beoordeling

De thematische auditcommissie “internationalisering” heeft een Arteveldehogeschool aangetroffen die volop en bewust op weg is van vele internationale activiteiten via een strategie internationalisering naar een internationale strategie. Het instellingsplan 2015-2020 is het beginpunt van en naar een strategie internationalisering, die momenteel intensief in de opleidingen en diensten gerealiseerd wordt en zoals voorzien moet uitmonden in een institutionele benchmarking tegen 2020. Ten einde deze weg beter te kunnen monitoren stelt de commissie voor het strategisch plan verder te vertalen in KPI’s op instellings- en opleidingsniveau.

De auditcommissie waardeert de visie, missie en strategie inzake internationalisering, waarbij terecht uitgegaan wordt van internationalisering als middel om het geëngageerd en kritisch wereldburgerschap transversaal in de organisatie in te bedden. Deze *mindset* wordt vertaald in interculturele en internationale competenties en houdingen bij studenten en personeel, waarbij een *evidence-based* houding niet mag vergeten worden. De auditcommissie heeft in de kernprocessen van onderwijs, onderzoek en dienstverlening en bij de betrokken diensten een enorme dynamiek ontmoet, die zich uit in talrijke internationale, toekomstgerichte activiteiten en netwerken. De interne kennisdeling van deze activiteiten gebeurt zowel structureel als organisch. Het is echter tijd om nog meer synergie te ontwikkelen, zowel onder de opleidingen en diensten als tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De werking van de “strategische agenten” is daarbij een *best practice*. Zo lijkt het de commissie belangrijk dat ook bij lokaal onderzoek en dienstverlening de internationale dimensie geëxpliciteerd wordt, terwijl het aantal internationale projecten vanuit de bestaande netwerking nog kan toenemen. De commissie waardeert de klemtoon op de internationale valorisatie van dergelijke projecten.

De auditcommissie raadt dan ook aan nog meer stappen te zetten in systematisch evaluatie en de ontwikkeling van hogeschoolbrede kaders en instrumenten, zodat onderbouwd kan overgegaan worden tot de volgende stap van strategisch partnerschap. De verdere digitalisering van data, van doorloop van activiteiten en van evaluatieve feedback acht de commissie noodzakelijk. Niet enkel daarom is terminologische uitzuivering en eenduidigheid nodig.

De auditcommissie was onder de indruk van het enthousiasme, de inzet, maar heeft ook bedenkingen bij de werkdruk bij directie en personeel. Zij stelt dan ook voor op zoek te gaan naar andere (voor)financieringsmodellen bij het opstarten van in de strategie of haar uitrol opgenomen programma-activiteiten en oog te hebben voor de algemene hoge werkdruk in de HRM en de administratieve verwerking.

De auditcommissie oordeelt dat inzake internationalisering de Arteveldehogeschool een goede en juiste start genomen heeft, reeds een belangrijke weg afgelegd heeft in de uitrol van de gekozen strategie internationalisering als tussenstadium naar een mogelijke internationale strategie vanaf 2021. De weg naar 2020 is echter nog niet gelopen en dient nog verder gesystemiseerd en op sommige vlakken gerealiseerd te worden. In die zin kwam deze thematische audit op een niet onbelangrijk kruispunt iets over halfweg daar naartoe.



## 4.2 Sterke punten

In bovenstaande beschrijvingen zijn veel sterke punten benoemd. De meest in het oog springende punten zijn puntsgewijs:

- Een sterke visie en strategie inzake internationalisering;
- Een goede uitrol van visie en strategie in projecten en onderliggende waarden;
- Een sterke traditie inzake internationale activiteiten en netwerking in de opleidingen;
- De vele internationale activiteiten en uitgebreide netwerken;
- De doorwerking van “internationalisering” als een transversaal thema in alle opleidingen en diensten;
- De (aanzet tot) diepgaande vertaling van het strategische wereldburgerschap in de opleidings specifieke leerresultaten en leerdoelen (ICOMS);
- De brede gedragenheid van, het enthousiasme en de hoge inzet bij medewerkers en directie en inzake internationalisering;
- De vele initiatieven rond *internationalisation@home*;
- Het bestaan van flexibele en in de structuur en cultuur ingebedde programma’s zoals internationale weken, *exchange programmes*, *joint (degree) programmes*, enz.
- Een stijgende, uitgaande studentenmobiliteit van c. 23,4% en een relatief hoge uitgaande stafmobiliteit;
- Het bestaan van voor- (informatie en selectie), volg- en nazorgtraject van uitgaande studenten in alle opleidingen;
- De uitbreiding van internationale opleidingsgebonden netwerken met organisaties van niet-hogeronderwijsinstellingen, waarmee de mogelijkheid geboden wordt meer initiatieven op te zetten dan mobiliteit;
- Het bestaan van het Engelstalige bachelorprogramma *International Business Management* en de opstart van 2 andere Engelstalige bachelorprogramma’s;
- De kennisdeling van *best practices* inzake internationale activiteiten door de opleidingen in formele en informele initiatieven;
- De ondersteuning vanuit de dienst Onderwijsontwikkeling en Internationalisering;
- Het bestaan en de werking van opdrachtgevers internationalisering (en de opdrachtgevers onderzoek) in desbetreffende fora;
- Het bestaan en de werking van de buiten Europa gerichte “strategische agenten”;
- De visie op de internationale dimensie van alle onderzoeks- en dienstverleningsprojecten;
- De stimulering van en investering in (de voorbereiding van) internationale onderzoeks- en dienstverleningsprojecten;
- De keuze voor de inhoudelijke en structurele nexus onderwijs-onderzoek;
- De klemtoon op en het stimuleren van de internationale valorisatie van onderzoeks- en dienstverleningsprojecten;
- De kennisdeling van internationale onderzoeks- en dienstverleningsprojecten via de bestaande fora, de opdrachtgevers en events;
- Het bestaan en hanteren van internationale literatuur(lijsten) in de opleidingen;
- Het feit dat het thema “internationalisering” in de loopbaan van de medewerkers ingeschreven staat vanaf de vacature en aanwerving via het functioneringsgesprek tot het evaluatiegesprek;
- De internationale benchmarking, haar aanpak en verloop in samenwerking met de diensten IKZ en O&I bij alle opleidingen;
- Deelname aan de “Egracons” en “EQuATIC”projecten;
- De internationale, externe bekendheid van de kwaliteit van de hogeschooldiensten van de Arteveldehogeschool en hun actieve deelname in internationale netwerken.

## 4.3 Groeikansen

De auditcommissie benoemt de groeikansen op dezelfde weg naar een de volledige realisatie van de strategie internationalisering in algemene termen van “synergievorming, prioritering en systematisering”. Zij formuleert de groeikansen in de vorm van volgende aanbevelingen:

- Vertaal het strategisch instellingsplan 2015-2020 verder in kwantitatieve en kwalitatieve KPI’s en subindicatoren zowel op instellings- als op opleidingsniveau;

- Ontwikkel een hogeschoolbreed, maar niet beperkend kader voor de inbedding en de evaluatie van de mate van verwerving van de interculturele en internationale competenties en een *evidence-based* houding door de lerenden en door het personeel;
- Waak erover bij elke curriculumhervorming *mobility windows* in te bouwen;
- Ontwikkel een hogeschoolbreed evaluatie- en overzichtskader om de internationale activiteit en partner te evalueren (i.h.b. de stageplaatsen)
- Gebruik de resultaten van de evaluatie van partnerschappen met het oog op identificatie van mogelijke strategische partners;
- Ontwikkel verder een overzichtelijke digitalisering van data en evaluerende feedback over de internationale activiteiten en ervaringen, inclusief de (internationale) onderzoeks- en dienstverleningsprojecten (in Dinar);
- Structureer de kennisdeling en valorisatie van de stafmobiliteit teneinde de *best practices*, het enthousiasme en de verrijking ervan nog verder te delen;
- Zorg dat er een structureel meeliftplatform met de “moederopleidingen” bestaat voor de Banaba’s
- Verhoog de goede samenwerking tussen de diverse opdrachthouders in de opleidingen en fora in het licht van meer synergie tussen opleidingen en met onderzoek en dienstverlening;
- Vergroot de mogelijkheden tot kennisdeling via de bestaande formele en informele fora en de bilaterale uitwisseling van goede ervaringen tussen de (aanverwante) opleidingen al dan niet per studiegebied;
- Ontwikkel een visie over anderstalige korte en lange programma’s als een noodzakelijke meerwaarde en niet enkel als een vertaling van bestaande opleidingsonderdelen en/of programma’s;
- Ontwikkel een plan van aanpak, inclusief een *business plan* en een gezonde (voor)financiering, voor het opstarten en aanbieden van anderstalige korte en lange programma’s;
- Evalueer via de bestaande en specifieke Engelstalige IKZ-procedures en instrumenten het Engelstalig bachelorprogramma *International Business Management*;
- Benoem expliciet de intrinsieke internationale dimensie bij lokale onderzoeks- en dienstverleningsprojecten;
- Zorg voor terminologische uitzuivering en eenduidigheid van internationale activiteiten, waaronder *joint programme*, en wijzig de term “leerstoel”;
- Heb oog voor de hoge werkdruk bij het algemeen en specifiek internationaliserings HRM-beleid en ga op zoek naar andere (voor)financieringsmodellen bij de opstart van in de strategie of haar uitrol benoemde internationaliseringsactiviteiten;
- Waak erover dat de bij internationalisering betrokken diensten (i.h.b. O&I) niet te veel in hun louter ondersteunende rol blijven en voldoende externe (internationale) impulsen en kaders kunnen blijven geven aan de opleidingen;
- Ontwikkel een competentieprofiel voor een HRM op maat en met oog op de internationalisering;
- Ontwikkel dringend een visie en aanpak voor de strategisch geplande benchmarking met 2 binnenlandse en 2 buitenlandse instellingen;
- Bevrage in het kader van tevredenheidsonderzoeken alle internationale ervaringen, inclusief in de Franstalige gemeenschap, bij alle belanghebbenden, zowel uitgaande als binnenkomende studenten, alumni en het betrokken werkveld;
- Bewaak de integratie van buitenlandse studenten in de opleiding en haar studentenwerking;
- Zorg voor een schriftelijke neerslag van de benchmarks en plaats die op een digitaal overzichtsplatform als DINAR;
- Maak werk van de vertaling van beleids- en andere documenten en het PR-materiaal op hogeschoolniveau en getimed naar behoefte;
- Ontwikkel en operationaliseer ARTEFIC verder en verbind haar met de bestaande Zuidwerking en het werk van de “strategische agenten”;
- Ontwikkel een nieuwe communicatiestrategie in het licht van de komende beslissing over een internationale strategie van de Arteveldehogeschool als internationale entiteit.

Korte beschrijving van het CV van de commissieleden:

**Lucien Bollaert**, Onafhankelijk internationaal KZ expert, is auteur van het boek *A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education* (Eurashe, Brussel, 2014), talrijke artikels en een bekend spreker op internationale conferenties. Sinds de oprichting van EQAR (2008) is hij vice-voorzitter van haar Register Comité. Momenteel is hij eveneens bestuurder van AEQES en EQ-Arts, en lid van het *Policy and Standards Committee* van het Ierse QQI. Hij is tevens gastprofessor in New York, gastspreker aan Universiteit Antwerpen en lid van de begeleidingscommissie van 2 doctoraten aan de VUB. Via Europese en andere projecten is hij actief bij de ontwikkeling van externe kwaliteitszorg in een 5-tal landen. Hij was dagelijkse bestuurder van de NVAO van 2009 t.e.m. 2015 en vanaf 2012 bestuurder van ECA. In 2005 was hij betrokken bij de eerste ESG, stichtend lid van het jaarlijkse EQAF en expert bij de ontwikkeling van EQF.

**Adinda van Gaalen** is senior beleidsmedewerker en onderzoeker bij Nuffic sinds 2007. Ze heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg instrumenten waaronder MINT, het BKI, IMPI en Cequint. Ze is (co)auteur van verschillende publicaties over onder meer internationalisation at home, internationaliseringsstrategieën, kwaliteitszorg en leeruitkomsten van internationalisering. Sinds kort is mevrouw van Gaalen parttime PhD kandidaat bij de Universiteit Gent voor onderzoek naar internationaliseringsstrategieën in het hoger onderwijs. Mevrouw van Gaalen was van 2014-2016 gekozen lid van de General Council van de European Association of International Education. Tussen 2001 en 2007 was zij hoofd international office en beleidsmedewerker internationalisering bij de Business School van de Hogeschool van Amsterdam. Mevrouw van Gaalen heeft een Master in Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

**Frederik De Decker** is sinds 2014 Afdelingshoofd Internationalisering van de Universiteit Gent, de instelling waar hij ook studeerde. Hij begon daar ook zijn professionele loopbaan, meer dan 20 jaar geleden, getriggered door zijn eigen buitenlandse ervaringen in Nederland en Polen. Hij had verschillende verantwoordelijkheden m.b.t. internationalisering in diverse instellingen vooraleer hij in 2003 Diensthoofd Onderwijsontwikkeling en Internationalisering werd aan de Arteveldehogeschool. Vanuit deze job werd hij tussen 2006 en 2014 gedetacheerd naar de Associatie Universiteit Gent als stafmedewerker onderwijs. Hij is een veelgevraagd spreker en schrijft ook geregeld over topics als internationalisering, kwalificatieraamwerken, kwaliteitszorg en leerresultaten.

**Klaas Vansteenuyse** is sinds 2007 hoofd International Office van hogeschool UC Leuven-Limburg. Hij startte zijn loopbaan als archeoloog-onderzoeker bij KU Leuven en UCL, waar hij ook een doctoraat behaalde. Dit 'diepgravend' werk zet hij verder in internationalisering waar hij zich in diverse dossiers vastbeet. Zo was hij tot 2017 lid van het Bureau VLIR-UOS voor de hogescholen en breidde daarbij de samenwerkingsmogelijkheden voor hogescholen in ontwikkelingssamenwerking sterk uit. Hij is sinds 2014 voorzitter van de Werkgroep Toelatingsbeleid van de Associatie KU Leuven en werkte ook enkele jaren een project uit rond Levenslang Leren in nauwe samenwerking met Eurashe. Vandaag stuurt hij ook een werkgroep Internationalisering aan binnen Leuven MindGate, een nieuw netwerk dat de Leuvense regio internationaal op de kaart wil zetten.

**Justine Van den Mooter** is een tweedejaars studente International Business Management aan de Arteveldehogeschool. Ze is actief als studentenvertegenwoordiger binnen haar opleiding als voorzitter alsook als voorzitter interne raden van de SRA en lid van de Academische Raad. Buiten de schooluren zet ze zich in als vrijwilliger bij Youth For Understanding, een organisatie die interculturele uitwisselingen organiseert voor jongeren. Ze heeft zelf ook een jaar Biotechnologie gestudeerd in Denemarken in 2014-2015. Volgend jaar staat een nieuw avontuur voor de deur aan het British Columbia Institute of Technology in Vancouver.