

ODISEE

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

1 MEI 2023



HANS VAN DER VLIST (VOORZITTER) • SOPHIE PÉTERS,
JAN VANHOOF, FONS LEROY, AYSEMA POYRAZ (COMMISSIELEDEN) •
CARLIJN BRAAM (SECRETARIS) • MIKE SLAGEN (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie.....	6
2.1.	Inleiding	6
2.2.	Vorbereiding	6
2.3.	Eerste waarderingen.....	6
2.4.	Verkennd locatiebezoek	7
2.4.1.	Visie en strategie	7
2.4.2.	Organisatiecultuur	8
2.4.3.	Beleidsuitvoering	9
2.4.4.	Kwaliteitszorg	9
2.4.5.	Halfweg, onze focus scherpgesteld op horizon 2027	10
2.5.	Opmaak van de balans.....	10
2.6.	Onderzoekstrails	11
2.7.	Verdiepend locatiebezoek	12
2.7.1.	Instellingsbreed Kader voor Curriculumontwerp (IKCO)	12
2.7.2.	Kwaliteitszorgsysteem en de eigen regie.....	17
2.8.	Elektronica-ICT.....	18
2.9.	Bedrijfsmanagement/Business Management	19
2.10.	Verdiepende sessies	21
2.11.	Opmaak van de balans.....	24
3	Oordeel.....	26
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	29
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling.....	30
	Bijlage 3: Verantwoording	35
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	36

1 Abstract

Voorliggend beoordelingsrapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die uitgevoerd werd in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie door een reviewcommissie van externen bij Odisee Hogeschool. Op basis van het gevoerde onderzoek komt de commissie tot een positief eindoordeel. De hogeschool heeft volgens de commissie op adequate wijze aangetoond haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren en in lijn met haar heldere en gedragen visie. De commissie ziet een goed inzicht in de eigen werking, een hoog lerend vermogen en een sterke, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur. In de gesprekken heeft de commissie kennisgemaakt met een ambitieuze, dynamische hogeschool die op veel fronten flink in ontwikkeling is. Er is een alom zichtbare focus op de visie, een voelbare toekomstgerichte energie en een scherp bewustzijn van de gedeelde principes en speerpunten. De commissie spreekt onder meer haar waardering uit voor de betrokkenheid en professionaliteit van docenten en ondersteunende diensten, de sterke studentenparticipatie op centraal niveau, de actieve samenwerking met het werkveld en de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en maatschappij.

In een open dialoog met Odisee en mede in het licht van door de hogeschool zelf benoemde strategische aandachtspunten om het onderwijsbeleid te kunnen realiseren, heeft de commissie specifiek aandacht besteed aan het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) en de kwaliteitsbewakingscyclus VARIOSO. Aanvullend is stilgestaan bij het HR-beleid, internationalisering, en communicatie en inclusie. In dialoog met vertegenwoordigers van de hogeschool heeft de commissie haar beeld over deze onderwerpen kunnen aanscherpen. Uit deze gesprekken is de goede werking van het vernieuwde kwaliteitsborgingssysteem gebleken, evenals de structurele betrokkenheid van onafhankelijke, externe partners. Er is volgens de commissie een effectieve, wendbare regie ingericht waarmee de kwaliteit van het onderwijs wordt gemonitord, met aandacht voor risicomanagement en ruimte voor een eigen invulling door clusters en opleidingen.

Op het gebied van personeelsbeleid zijn er veel ontwikkelingen gaande die op appreciatie van de commissie kunnen rekenen. De commissie vindt het van belang om hieraan systematisch door te bouwen en de uitwerking ervan in de praktijk te monitoren. Verder stelt de commissie vast dat de organisatie laagdrempelig is, flexibel en eigenaarschap bevordert. Wel constateert zij dat de facilitering van studenten op opleidingsniveau wisselend wordt ervaren en daarom verbetering behoeft als het gaat om informatievoorziening, begeleiding, feedback, internationalisering en de ondersteuning van participatie op opleidingsniveau. Ook op het vlak van cocreatie is er nog een weg te gaan, al heeft de commissie hier al veel mooie voorbeelden van gezien. De commissie merkt op dat haar bevindingen in grote mate stroken met de eigen analyse van de hogeschool, hetgeen aantoont dat Odisee een goed inzicht heeft in de eigen werking.

In dit licht doet de commissie enkele aanbevelingen aan Odisee, die niets afdoen aan alle positieve waarderingen. De commissie beveelt de hogeschool aan om:

1. de beleidscyclus te versterken door het bewaken van voldoende duidelijke richting en een sterkere systematiek van mijlpalen en (narratieve/kwantitatieve) indicatoren;
2. de werking van de transversale, Odisee-brede diensten naar opleidingen toe te versterken door dezelfde systematiek toe te passen;
3. te waarborgen dat het personeelsbeleid systematisch tot volle wasdom wordt uitgewerkt en wordt ingevoerd, met een zichtbare werking in de praktijk;
4. communicatie naar studenten te vereenvoudigen en toegankelijker te maken;
5. de studentenparticipatie consequent verder uit te bouwen en te faciliteren op opleidingsniveau, en de erkenning van de rol van stuvers Odisee-breed te borgen, zodat zij hun taak volwaardig kunnen opnemen;
6. te letten op de actualiteit en tijdige beschikbaarheid van publieke informatie.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1. Inleiding

Dit beoordelingsrapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die uitgevoerd werd in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie door een reviewcommissie van externen bij Odisee hogeschool. Het heeft als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het rapport omvat de indrukken uit beide locatiebezoeken en de bevindingen en overwegingen van de commissie ten aanzien van de integratie van de kwaliteitskenmerken uit het beoordelingskader van de NVAO. Het conceptrapport is aan de commissieleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

2.2. Voorbereiding

Met het oog op de instellingsreview heeft Odisee een Kritische Reflectie geschreven en daar aanvullende (digitale) documentatie bijgevoegd voor een verdiepend inzicht in de organisatie. De commissieleden hebben in voorbereiding op het eerste locatiebezoek kennisgenomen van deze documentatie en hun indrukken gedeeld. Deze eerste waarderungen zijn besproken in een voorbereidend overleg, aan de hand waarvan de belangrijkste thema's en vragen zijn gecompileerd door de secretaris.

De geïnventariseerde sterktes en verkenningspunten zijn als leidraad gebruikt tijdens het verkennend locatiebezoek op 15 november 2022. Op basis van de verkennende gesprekken heeft de commissie een aantal thema's geïdentificeerd die verdere verdieping vereisten. Aan het einde van het bezoek heeft de commissie haar voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid gedeeld met de instelling en heeft zij haar voorstellen voor onderzoekstrails afgetoetst bij Odisee.

Tijdens het tweede locatiebezoek van 27 februari tot en met 1 maart 2023 heeft de commissie getoetst of haar eerste indrukken juist waren aan de hand van gesprekken met alle relevante stakeholders en zich ervan vergewist of de kwaliteitszorg binnen Odisee werkt. De commissie heeft deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen, en heeft uitvoerig alle informatie uit gesprekken en aangeleverd materiaal besproken. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de commissie haar conclusies mondeling gedeeld met de instelling en hen de mogelijkheid gegeven tot feedback. Het programma van beide locatiebezoeken is beschikbaar in bijlage 2.

2.3. Eerste waarderungen

In voorbereiding op het verkennend bezoek identificeerden de commissieleden een aantal sterktes van Odisee. De commissieleden vinden de Kritische Reflectie bijzonder toegankelijk en transparant geschreven, duidelijk gestructureerd en rijklijk geïllustreerd met getuigenissen van de betrokken actoren, waaronder docenten, studenten, directie en werkveld, waarmee een doorleefd en inclusief beeld wordt neergezet. Het format (interactieve website) helpt aan dit beeld. Het geeft de indruk van een maatschappelijk responsieve, ambitieuze, dynamische, kwaliteits- én mensgerichte organisatie. De openheid omtrent de Kritische Reflectie - ook naar het brede publiek - wekt vertrouwen in de onderwijsdoelstellingen en aanpak van de hogeschool, faciliteert de uitbouw van een 'co-hogeschool' en accentueert de centraliteit van de lerende.

Odisee blikt in deze Kritische Reflectie ook naar de toekomst en integreert maatschappelijke, actuele tendensen zoals duurzaamheid, inclusiviteit en wendbaarheid op een heldere manier in de missie, visie en strategie. De hogeschool speelt daarnaast in op nieuwe vormen van leren en ontwikkelen die in het werkveld van toepassing zijn en waarbij cocreatie een hefboom lijkt te zijn. De getuigenissen tonen aan hoe de hogeschool de strategie concreet vormgeeft en daarbij oog heeft voor de maatschappelijke uitdagingen. De organisatiecultuur en de beleidsuitvoering lijken consistent te zijn met de visie en strategie. De toegeleverde documentatie geeft blijk van een aanwezige kwaliteitscultuur en een robuust systeem van

kwaliteitszorg. Aanpassingen aan dit systeem illustreren dat Odisee op het vlak van kwaliteitszorg ook een lerende organisatie is. De Kritische Reflectie geeft duidelijk de geplande stappen tot verbetering en de werkpunten aan; Odisee is zich bewust van en transparant over uitdagingen en ontwikkelkansen. Het opmaken van een tussentijdse stand van zaken is in lijn met het principe van wendbaarheid.

Verwijzend naar de reflectie op de aanbevelingen van de reviewcommissie uit 2017 met betrekking tot diversiteit, internationalisering en sterkere profilering op de grootstedelijke context, constateert de commissie dat er op deze punten nog werk te doen is. De profilering als dé enige echte co-hogeschool klinkt duidelijk door, al beschouwt de commissie dit als een ambitieuze belofte aan de studenten en een grote opgave voor de organisatie en de medewerkers. De vraag rijst waarin Odisee zich onderscheidt van andere hogescholen in het streven naar cocreatie en hoe zij erin slaagt alle stakeholders hierin concreet te betrekken.

Uit de eerste waarderungen kwamen nog enkele onderwerpen naar voren waarover de commissie tijdens het verkennend locatiebezoek graag meer inzichten wilde krijgen voor een completer beeld. Zo vroeg de commissie zich af hoe de organisatiecultuur vorm krijgt gezien de eigenheid van de verschillende campussen, en hoe de hogeschool zich positioneert ten opzichte van de diverse (grootstedelijke) contexten met het oog op maatschappelijke inbedding. De strategische metafoer van de 'Odiseevloot', gevormd door bootjes die de opleidingen representeren, roept de vraag op welke strategieën de hogeschool hanteert om tot eenheid en gezamenlijke doelgerichtheid te komen, en hoe binnen het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) de vijf rode krijtlijnen doorwerken in alle opleidingen. Ook wilde de commissie meer inzicht verkrijgen in de vertaling van strategie in operationele doelstellingen en prestatie-/procesindicatoren; de nieuwe beleidscyclus ('richting en ruimte') en de aanleiding en effecten daarvan; de interactie met het werkveld en de externe blik in de kwaliteitsborging; samenwerking tussen onderwijs en diensten; de integratie van onderwijs, onderzoek en levenslang leren; interdisciplinariteit in het opleidingsaanbod; autonomie-ondersteunend leiderschap; ondersteuning en evaluatie van docenten; de ervaren werkdruk; studentenparticipatie; het onthaaltraject voor studenten en de aandacht voor diversiteit.

2.4. Verkennend locatiebezoek

Tijdens het eerste locatiebezoek zijn gesprekken gevoerd rond de vijf thema's van de Kritische Reflectie en het beoordelingskader: visie en strategie, organisatiecultuur, beleidsuitvoering, kwaliteitszorg en 'halfweg, onze focus scherpgesteld op horizon 2027'. Tijdens de *meet & greet* aan het begin van de dag kon de commissie zich kort voorstellen en informeel kennismaken met haar gesprekspartners. Erna volgden zes informatieve gespreksronden met vertegenwoordigers uit verschillende geledingen van de hogeschool, in een open, waarderende en cocreatieve sfeer. Twee gespreksonderdelen zijn vormgegeven als een informatiemarkt, met parallelle sessies waarin de commissie met teams in gesprek kon rond diverse onderwerpen. Er was een aparte sessie met vertegenwoordigers van de Algemene Studentenraad (ASR) in de vorm van vier speeddates, gevolgd door een ronde waarin de commissie kon deelnemen aan cocreatie op het vlak van onder meer kwaliteitszorg en onderwijsinnovatie (zie bijlage 2). Aan de hand van deze gesprekken, waarin veel aanvullende informatie is verschaft, heeft de commissie zich een beeld kunnen vormen van de vijf thema's, van goede praktijken en beoogde verbeterpunten.

2.4.1. Visie en strategie

Hogeschool Odisee bestaat uit vijf clusters met daaronder 25 bachelor- en 9 graduaatsopleidingen, verspreid over zes campussen. De commissie heeft tijdens de gesprekken een toelichting gekregen op de organisatiekaders en de aanleiding van de recent doorgevoerde vernieuwingen. In de toekomstvisie voor 2027 staat het leren van de student centraal. Volgens de gesprekspartners was de focus aan het eind van vorige beleidsperiode te veel gericht op kennistransfer en minder op de zelfsturing van de student, met motivatieverlies bij studenten tot gevolg. Om maatschappelijk geëngageerde wereldburgers op te leiden met een stevige rugzak en gericht op levenslang leren, zijn in samenspraak met stakeholders handelingsprincipes opgesteld (DIW in C: Duurzaam-Inclusief-Wendbaar-in

Cocreatie), en vertaald in strategische doelstellingen. Daarnaast is om het onderwijsbeleid vorm te geven het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) ontwikkeld rond vier principes (lean en wendbaar onderwijs en dienstverlening; eigenaarschap, lerende aan zet; evalueren om te leren; en actief leren in authentieke cocreative contexten), waaraan ook ijkpunten verbonden zijn. Deze principes, geconnecteerd aan de visie en strategie, moeten in 2027 in alle curricula(onderdelen) terugkomen en doorwerken op elk niveau.

Ter ondersteuning van de teams worden in 'inhoudelijke sprints', met een wisselwerking tussen ontwikkelen en implementeren zodat *agile* gewerkt en geoptimaliseerd kan worden, innovatieve materialen en producten ontwikkeld. Zo zijn in het kader van eigenaarschap een leerpad, nieuw leermateriaal en een werkbundel zelfregulerend leren ontwikkeld. Voor studenten houdt eigenaarschap in dat zij hun eigen leerproces meebepalen, een belangrijke drijfveer voor met name oudere studenten die een belangrijke doelgroep van Odisee vormen (1 op 5 van de instromende studenten zijn 25+ jaar). Om de sociale en academische integratie van studenten te bevorderen, is het onthaaltraject vormgegeven om binnen opleidingen op maat in te bouwen, met veel aandacht voor kennisdeling tussen opleidingen en ondersteuning vanuit de sprintgroepen, IKCO procesbegeleiders en onderwijsankers binnen opleidingen.

De commissie heeft mooie voorbeelden gezien van cocreatie, waarin met uiteenlopende stakeholders aan projecten gewerkt wordt. Deze projecten vormen een fraaie illustratie van de Odisee-visie, met een zichtbare maatschappelijke link en interne en externe interactie, al zijn ze in sommige gevallen nog kleinschalig en is de uitdaging om de projecten duurzaam te verankeren. Sommige projecten laten een sterke vertaling zien van onderzoek naar praktische tools en inzichten voor de onderwijspraktijk. Ook zet Odisee in afstemming met het werkveld en (inter)nationale richtlijnen in op de ontwikkeling van microcredentials, daarmee op een integrale manier inspelend op de eigen handelings- en onderwijsprincipes.

2.4.2. Organisatiecultuur

De cocreatie vertaalt zich in herziene en geoptimaliseerde organisatiestructuren, waarbij de decretale studiegebieden werden omgevormd naar een intern model van onderwijsclusters. Om over te gaan naar een nieuwe manier van werken, startte in 2020 een vormingsproces waarin de onderwijsclusters worden begeleid en getraind om het proces van curriculumvernieuwing zelf ter hand te kunnen nemen. Ter ondersteuning van onderwijsinnovatie wordt het Voorsprongfonds benut en zijn tot 2027 middelen voorzien vanuit Odisee en de associatie KU Leuven. Tijdens de gesprekken is toegelicht dat er gewerkt wordt op een *agile* manier en dat overlegtijd waar mogelijk wordt beperkt. Drie keer per jaar is er een cocreatiedag met alle directieleden, dienst- en opleidingshoofden en de Studentenraad. De focus verschuift nu meer naar het inbouwen van hefboomen voor de duurzaamheid van leeruitkomsten, hoewel de commissie deze leeruitkomsten nog niet geëxpliciteerd zag. Het verdiepend bezoek kwam net te vroeg om de resultaten van die realisaties op opleidingsniveau in te kijken.

De sociocratische netwerkorganisatie waar men naartoe werkt, vraagt een bijpassende mindset van medewerkers. Leidinggevend en ervaren een sterke evolutie hierin. Omdat Odisee verspreid is over zes campussen (Brussel, Dilbeek, Schaarbeek, Aalst, Gent en Sint-Niklaas) met elk zijn eigenheid, is het creëren van eenheid in die verscheidenheid een uitdaging, zoals ook werd vastgesteld in de Kritische Reflectie. Om dit te ondersteunen, is er onder meer een nieuw digitaal ecosysteem geïntroduceerd, met een personeelsplatform in 2021 en een studentenplatform aan de start van het academiejaar 2022-2023, waarin verschillende communicatiekanalen zijn samengebracht. De Studentenraad is betrokken in dit proces. Desondanks geven studenten de commissie te kennen dat het systeem nog niet genoeg gekend is en nog niet door alle docenten wordt gebruikt. Ook missen zij de mogelijkheid om meldingen van het platform via een app te ontvangen. Zij zouden graag zien dat het bestuur opleidingen aanzet om meer van het platform gebruik te maken. Het is niet handig dat er nu twee platformen naast elkaar worden gebruikt: Toledo als leerplatform, en

het nieuwe platform voor dagelijkse en praktische zaken. Studenten geven aan dat hierdoor informatie te vaak te laat beschikbaar is of niet gevonden wordt.

Het specifieke karakter van de instelling, met vele maar kleinschalige campussen, laat zich terugzien in de benaderbaarheid van de staf en directie. Uit de gesprekken komt naar voren dat studenten op centraal niveau veel inspraakmogelijkheden hebben en zich daar gehoord voelen. Odisee faciliteert studenten ook om te participeren, onder meer via regelingen voor vrijstellingen, participatiecoaches en een vernieuwd statuut voor studentenvertegenwoordigers. Wel constateert de commissie veel verschillen tussen opleidingen onderling in regelingen (bijv. compensatie in de vorm van studiepunten), wisselend begrip van docenten voor studenten die extra engagementen opnemen en in de participatiegraad.

2.4.3. Beleidsuitvoering

In het kader van de beleidsuitvoering is onder meer gesproken over de hoge werkdruk van personeel, inmiddels een beleidsaccent van de hogeschool. Er is een hoge kwaliteitsdrang die samengaat met de grote bevoegenheid van medewerkers, maar die ook een keerzijde heeft. Odisee werkt aan een cultuuromslag hierin, ondersteund door een nieuw ontwikkelingsgericht personeels- en professionaliseringsbeleid dat aansluit op de strategie. Deze verandering omvat een aanpassing van diverse reglementen, zoals het benoemingsprotocol en het bevorderings- en evaluatiebeleid. De hogeschool gaat over naar een systeem van permanente wederzijdse feedback en gedeeld, autonomie-ondersteunend leiderschap. De nadruk moet meer op de rol van het team met ieders talenten komen te liggen en minder op het individu, vanuit een basis van autonomie en vertrouwen, en met professionalisering op maat. Ter ondersteuning van (het eigenaarschap van) docenten en medewerkers wordt door de dienst onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, de dienst ICTO en de dienst HR in cocreatie een breed opleidingsaanbod ontwikkeld en geëvalueerd, met nieuwe basis- en ontwikkelingsmodules. Voor startende docenten is er een Start-to-Teach traject, inclusief coaching, voor startende opleidingshoofden het Start-to-Lead traject. Ook zijn er sessies geweest op het gebied van veerkracht. Er is ruimte voor dialoog en een goede facilitering, geven leidinggevenden aan. Tegelijk benoemen zij de uitdaging om deze ontwikkeling te vertalen naar de dagelijkse werking van de medewerkers, al is de score op welzijn van medewerkers inmiddels gestegen. Daarnaast is er volgens hen nog werk te doen op het gebied van kwetsbaar leiderschap. Medewerkers geven aan dat zij nu vaak nog te veel zelf hun weg moeten zoeken, maar hopen dat het nieuwe personeelsbeleid hier beter op zal inspelen.

2.4.4. Kwaliteitszorg

Odisee werkt met de kwaliteitsbewakingscyclus VARIOSO, waarbij in deze fase (2019-2027) naast het breed bewaken van de basiskwaliteit de klemtoon voor de bachelors gericht ligt op ambities. Om curricula continu te verbeteren, volgt men een iteratief parcours van sprints – in lengte variërend van een kwartaal tot een jaar – en stelt men waar nodig tussentijds bij. Onder leiding van sprinttrekkers, afkomstig uit het IKCO-team, werken de sprintteams aan de hand van aangereikte methodieken. De teams omvatten een vertegenwoordiging van zowel docenten als studenten. Signalen tot nu toe zijn dat curricula een goede opbouw kennen en overzichtelijk zijn dankzij Toledo. Wel kan door de gedifferentieerde leerpaden en vele keuzemogelijkheden basiskennis verloren gaan volgens het werkveld.

Door aan te sluiten bij een aantal cocreatieve sessies heeft de commissie een globaal beeld gekregen van een onderdeel van de VARIOSO-cyclus, en van de ontwikkeling van persona's. de ontwikkeling van persona's. Het laatste betreft een methodiek die tot doel heeft de noden en kenmerken van alle (potentiële) lerenden van een opleiding in kaart te brengen, teneinde er zo goed mogelijk op in te spelen in de dagelijkse werking van een opleiding, en bij curriculumhervormingen in de richting van IKCO. Tevens kon het panel online aanschuiven bij een screeningsmoment van de onderwijskwaliteit van de bachelor Elektromechanica door een groep kritische vrienden, waaronder alumni. De sessie had als doel om tot een gemeenschappelijk oordeel te komen over aspecten als evaluatie en de

onderwijsleeromgeving, inclusief sterke punten en aandachtspunten. De commissie vond het lastig om op deze gefragmenteerde manier een volledig beeld te krijgen van het verloop van de processen. Onbeantwoorde vragen waren bijvoorbeeld of de gesprekken voldoende systematisch verlopen en of in het geval van VARIO de externe blik voldoende geborgd wordt, inclusief een toets van het gerealiseerd eindniveau. Het werken met een checklist creëert in de ogen van de commissie meer een blik 'van binnen naar buiten' in plaats van 'van buiten naar binnen' te werken. Aftoetsing bij studenten gebeurt via focusgesprekken en studentenbevragingen. Deze bevragingen zijn een aandachtspunt voor de commissie omdat ze niet systematisch lijken te gebeuren voor alle vakken en relatief weinig respons opleveren. Op opleidingsniveau valt er bovendien nog winst te behalen in de opvolging/ feedback naar studenten toe.

2.4.5. Halfweg, onze focus scherpgesteld op horizon 2027

Rekening houdend met de leerpunten uit de Kritische Reflectie heeft Odisee een tiental strategische doelstellingen geformuleerd voor 2027, uitgesplitst naar de vier handelingsprincipes. Naast de uitrol van het IKCO in alle opleidingen ligt het accent de komende twee jaar op 'evenwicht tussen leven en werken' en 'een breder scala aan lerenden en afstuderenden'. De commissie heeft mooie voorbeelden gezien van de aandacht voor deze focuspunten, bijvoorbeeld via microcredentials die in afstemming met studenten, alumni, overheid en werkveld worden vormgegeven. Hiermee zet Odisee in op flexibel en inclusief onderwijs, en faciliteert levenslang leren. Eveneens een positieve indruk heeft de commissie van de aanpak van duaal leren, met een stevige pedagogische methodiek en voldoende aandacht voor de begeleiding van studenten. Ook de aansluiting van onderzoek op onderwijs en de maatschappelijke relevantie ervan is goed voor het voetlicht gekomen. Wel constateert de commissie dat veel nog in ontwikkeling is. Zo is het zaak om het nascholingsaanbod van Odisee Advanced Education nog goed in te bedden in de vijf onderwijsclusters.

Rond diversiteit lijken er volgens de commissie nog veel verbetermogelijkheden te zijn. De inclusieve aanpak verschilt aanzienlijk per opleiding; waar enkele het erg goed doen en een diverse studentenpopulatie aantrekken, geldt dit voor veel andere opleidingen niet of minder. Op het gebied van communicatie ziet de commissie veel innovatie, al zou er Odisee-breed meer aandacht mogen uitgaan naar een meer inclusieve benadering met als voertaal Engels. Zeker voor de studenten uit Engelstalige opleidingen (zoals Business Management) is het belangrijk dat ook zij alle informatie in het Engels kunnen ontvangen of consulteren.

2.5. Opmaak van de balans

Na afloop van het verkennend locatiebezoek heeft de commissie intern de verschillende sterktes en aandachtspunten uit de eerste waardering de revue laten passeren. De commissie zag deze indrukken veelal bevestigd aan de hand van de informatieve gesprekken. Wat opvalt, is het ontwikkelingsgerichte karakter van Odisee; er is veel energie voelbaar en ontwikkeling zichtbaar. Ook ziet de commissie een grote betrokkenheid van zowel docenten als studenten. Daarentegen vragen de innovaties nog wel om concretisering. De commissie zoekt dan ook nog naar antwoorden op diverse vraagstukken. Al vindt de commissie de visie helder, zij vraagt zich af hoe de ambitieuze vernieuwingen concreet vorm krijgen binnen opleidingen. Zoals Odisee ook zelf opmerkt in haar Kritische Reflectie, is de vertaalslag van de visie en het IKCO-kader naar de concrete onderwijspraktijk nog een uitdaging. De focus lijkt vooralsnog op een hoger organisatieniveau te liggen.

Er is een veelomvattende ontwikkeling gaande richting autonomie van het team en een andere stijl van leidinggeven, naar permanente evaluatie en bovenal naar een andere mindset. Die mindset lijkt vanuit het management nog verder door te moeten dringen in de rest van de organisatie. Dit doet wat vraagtekens rijzen over de mate van cocreatie en sociocratie, al houdt de commissie rekening met de vertragende werking die Covid-19 ongetwijfeld heeft gehad. Met het oog op alle ontwikkelingen is de commissie bezorgd over de werk-privébalans voor docenten en hoopt via de verdiepende gesprekken scherper zicht te krijgen op het HR-beleid. Daarnaast is de commissie benieuwd naar resultaatcriteria, en wil een duidelijk zicht krijgen op de kwaliteitszorgcyclus en de integratie van de externe blik.

2.6. Onderzoekstrails

De commissie heeft op basis van het verkennend locatiebezoek drie onderzoekstrails geformuleerd: een horizontale trail rond het Instellingsbreed Kader voor Curriculumontwerp (IKCO), en twee verticale trails rond het kwaliteitszorgsysteem en de tweejarige beleidscyclus die Odisee hanteert. De verantwoordelijken van de hogeschool konden zich vinden in de voorgestelde trails.

In het verdiepend bezoek wilde de commissie een onderzoek voeren naar het Instellingsbreed Kader voor Curriculumontwerp (IKCO) aan Odisee aan de hand van richtinggevende vragen:

- Hoe vindt er prioritering plaats?
- Welke mijlpalen zijn er vastgesteld?
- Op welke wijze wordt er geprofessionaliseerd?
- Hoe wordt het kompas "DIW in C" hierin toegepast?
- Hoe worden de 5 rode krijtlijnen concreet ingevuld en bewaakt?
- Hoe worden docenten en studenten betrokken?
- Welke indicatoren voor succes hanteert Odisee bij de implementatie van het IKCO-kader, en wat leren deze indicatoren tot dusver?

Daarnaast wilde de commissie het kwaliteitszorgsysteem en de regie daarop in werking zien in uiteenlopende contexten, aan de hand van verticale trails binnen twee opleidingen. De commissie was benieuwd naar hoe het kwaliteitszorgproces gestalte krijgt: welke aspecten komen op welke wijze aan bod in de eigen regie? De commissie liet het aan de instelling over om hiervoor twee opleidingen te selecteren, maar vroeg specifiek om een opleiding waar dit proces goed loopt en één met werkpunten blijkend uit de eigen regie. Daarbij wilde de commissie graag in gesprek met een opleiding die op meerdere campussen wordt aangeboden, zodat duidelijk zou worden hoe de kwaliteitsborging over campussen heen plaatsvindt. Richtinggevende vragen hierbij waren:

- Hoe worden doelstellingen gemonitord?
- Zijn er KPI's vastgesteld op korte en (middel)lange termijn?
- Hoe wordt er bewaakt of evaluaties aan de verwachte standaarden voldoen en daarmee het gerealiseerde eindniveau garanderen?
- Hoe worden werkpunten gedetecteerd, opgevolgd en geremedieerd?
- Op welke wijze vindt er kennisdeling plaats? (bijv. delen van best practices).
- Op welke wijze wordt gegarandeerd dat de externe, onafhankelijke blik, met inbegrip van het werkveld, op de borgingsbesluiten per opleiding gevalideerd is?

Binnen beide trails wilde de commissie ook inzicht verkrijgen in een aantal andere thema's:

- Human Resources beleid (o.a. loopbaanbeleid, verbeterbeleid wanneer docenten niet 'aan de maat' blijken te functioneren);
- Internationalisering;
- Communicatie en inclusiviteit.

Voorafgaand aan de verdiepende dialoog heeft de commissie zich via desk research nog verder verdiept in studentbevragingen, recente uitvalcijfers onder docenten, en een aantal typerende bachelorproeven van de twee opleidingen uit de verticale trails.

2.7. Verdiepend locatiebezoek

Voorafgaand aan het tweede locatiebezoek heeft Odisee voornoemde trails en het bijbehorende programma in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter uitgewerkt. Het programma van het verdiepend bezoek was per trail opgebouwd rond meerdere gesprekken gedurende de dag met eenzelfde groep gesprekspartners die een relevante vertegenwoordiging vormde uit verschillende geledingen van de hogeschool. Daarnaast omvatte het programma een informeel gesprek met studenten en een posterbeurs om de rode krijtlijnen van IKCO te illustreren aan de hand van concrete *real-life* cases. Op deze manier wordt er aangesloten bij de werkwijze die Odisee hanteert binnen haar eigen regie. Per dag en zodoende per trail was een reflectie met het management voorzien. Tijdens het verdiepend locatiebezoek was tevens een open consultatie voorzien. Hiervoor heeft de commissie zes inzendingen ontvangen, waarvan drie anonieme en drie inzendingen op naam. Van die laatste groep werden twee inzendingen uitgenodigd voor een kort gesprek met de commissie, aangezien deze onderwerpen in lijn lagen met het onderzoek van de commissie. Uiteindelijk heeft één genodigde op het laatste moment toch nog moeten afzeggen.

Aan de hand van aanvullende documentatie heeft de commissie zich verder verdiept in de thema's van de onderzoekstrails (zie bijlage 4 voor een overzicht van het bestudeerde materiaal) en een tweede waardering opgesteld. De commissie waardeerde de bijkomende constructieve en transparante informatie, die de commissie in staat stelde de trails geïnformeerd verder vorm te geven. De commissie had op het vlak van de kwaliteitszorg/eigen regie behoefte aan nadere informatie rond onder meer de VARIO-cyclus en kwaliteitsfiches van de geselecteerde opleidingen, en het jaarlijkse signaalrapport voor de directie. Deze documentatie heeft de commissie aanvullend kunnen bekijken. Daarnaast heeft de commissie de toegankelijkheid en actualiteit van de informatie op de website van Odisee onderzocht vanuit studentperspectief. Ter voorbereiding van het bezoek hebben de commissieleden per thema vragen en aandachtspunten geformuleerd. Deze zijn tijdens het vooroverleg uitgewerkt in een concrete set met vragen per trail.

2.7.1. Instellingsbreed Kader voor Curriculumontwerp (IKCO)

Voor de horizontale trail rond het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) voerde de commissie gesprekken met een diverse groep vertegenwoordigers, waaronder de directeur onderwijs, IKCO-projectcoördinatoren, clusterdirecteuren, opleidingshoofden, docenten en studenten uit diverse opleidingen (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht).

De commissie wilde inzoomen op de inhoud, het proces, de organisatie met de verschillende rollen, en begeleiding en professionalisering in dit kader. Om te beginnen is gesproken over hoe IKCO werkt in de praktijk. De commissie was benieuwd naar het daadwerkelijke gebruik van het kader en de ondersteuning daarbij. De gesprekspartners lichtten toe dat IKCO met DIW in C een gemeenschappelijk kompas vormt om het onderwijs naar een hoger niveau te tillen, met duurzame en inclusieve curricula. Het biedt handvatten om te komen tot een kernaanpak op clusterniveau en op opleidingsniveau, met ruimte voor eigen invulling voor de opleidingen. Zo kan een opleiding een eigen tijdspad en doelstellingen bepalen. Het kader zorgt daarnaast voor een versnelling van vernieuwingsprocessen, ondersteund door het netwerk van procesbegeleiders en ankerpersonen. Waar het tot nu toe ontbrak aan een strategie om de visie en missie te concretiseren, is er nu bottom-up een toekomstperspectief met aanzet tot indicatoren ontwikkeld, met doelen die gerelateerd zijn aan de missie en die raken aan de sociocratische cultuur, uitgaande van het idee "gras groeit niet door eraan te trekken".

Illustratief voor deze werking zijn een aantal voorbeelden die de commissie kreeg aangereikt, waarin zij de ontwikkeling van eigenaarschap en de doorwerking van vertrouwen vanuit het management ziet weerspiegeld. De commissie waardeert de flexibele en organische werkwijze waarmee bijvoorbeeld wordt gewerkt aan het verhogen en inclusiever maken van de instroom in enkele opleidingen. Zo zet de opleiding Voedings- en Dieetkunde op basis van een eigen analyse van data vanaf vorig jaar gericht in op het vergroten van de instroom en verkleinen van de uitval, met een gerichte tijdslijn en ijkpunten. Dit gebeurt aan de hand van

een onthaaltraject en een tool voor zelfreflectie van studenten, om verwachtingen te verduidelijken en studenten meer eigenaarschap te geven. Ook is het educatief aanbod aangepast voor meer flexibele en inclusieve leerwegen. Het resultaat tot zover lijkt positief, met een hoger inschrijvingscijfer en een beperkte uitval.

Omdat Odisee zich profileert als een cocreatieve hogeschool is hier uitgebreid over gesproken. De commissie concludeert samen met de gesprekspartners dat op het vlak van cocreatie nog een weg is te gaan. Het is een belofte voor de toekomst, ondersteund door een passende strategie en cultuur, maar nu nog niet altijd ten volle aanwezig. Cocreatie staat voor een gelijkwaardige samenwerking waarbij alle partners leren en eigenaarschap nemen. Het 'co'-aspect verwijst naar alle geledingen, zowel binnen de hogeschool als naar buiten toe. Een van de aankomende sprints zal gewijd worden aan het groeipad richting cocreatie.

Partnerschappen en co-creatie zullen ook een van de kernpunten (beleidsaccent) zijn vanaf 2024-2025. Elke entiteit moet hier dan doelstellingen op maken. Daarbij wordt gelet op haalbaarheid qua middelen en duurzaamheid van de keuzes. Tegelijk gebeurt er al veel in cocreatie. Als voorbeelden zijn genoemd bachelorproeven, projecten die een concrete vraag vanuit de praktijk omvatten, labo's die zijn ingericht als coworkingsessie en vakken die in samenwerking met het werkveld worden vormgegeven. Wel stellen de gesprekspartners vast dat deze aanpak en opbouw meer geëxpliciteerd kunnen worden, bijvoorbeeld in de leerlijn praktijkonderwijs.. Via werkplekleren is cocreatie volgens de gesprekspartners zeer verweven in de graduaatsopleidingen. Daarnaast hebben veel docenten een relatie met het werkveld, en werkt men geregeld met gastsprekers uit de praktijk. Ook zijn er dualtrajecten en keuzevakken die kunnen worden afgerond met een certificaat/attest. Een opleiding die al ver staat op het vlak van cocreatie is bijvoorbeeld Orthopedagogie, die een week organiseert waarin studenten samen met werkveld en cliënten in cocreatie werken aan een oplossing voor een concreet probleem.

In de gesprekken is benadrukt dat maatschappelijke noden en evoluties op meerdere niveaus in het onderwijs worden binnengebracht, onder meer via onderzoeksprojecten waar ook studenten bij worden betrokken. Het onderzoek is sterk gericht op ondersteuning van het werkveld en levert resultaten op die ook ingang vinden in het onderwijs en professionaliseringsaanbod. De commissie ziet dit praktijkgerichte onderzoek in (interdisciplinaire) cocreatie als een sterk element dat nog meer zichtbaar mag worden naar buiten toe, bijvoorbeeld als het gaat om sociaal ondernemerschap. Zij waardeert het dat opleidingen via praktijk(gast)docenten inspelen op actuele ontwikkelingen, en elkaar via interviews inspireren om zo gezamenlijk te werken aan een duurzaam curriculum. Duurzaam betekent ook: studenten opleiden die kritisch kunnen denken, bijvoorbeeld via een vak zorginnovatie. Jaarlijks wordt tot slot in een driehoeksgesprek bekeken hoe de integratie tussen onderwijs, onderzoek en levenslang leren nog verder versterkt kan worden op cluster- en clusteroverschrijdend niveau.

Ook op andere domeinen wordt in cocreatie gewerkt, vernam de commissie. Zo is bij het uitwerken van het IKCO kader onder meer input uit het werkveld gebruikt om de focus scherp te krijgen en is het kader eveneens voorgelegd aan de Studentenraad. Overlegmomenten zijn gekoppeld aan de IKCO ijkpunten om de vinger aan de pols te houden. Het directiecomité heeft daarnaast dialoogmomenten op de verschillende campussen met vertegenwoordigers van personeel, studenten en werkveld. Deze dialogen vormen onder meer input voor de signaalrapporten, op basis waarvan acties worden geformuleerd. Ook bevragingen (O-experience) onder studenten en docenten vormen input en helpen bij prioritering en monitoring. De O-experience bevraging, die nu tweemaal is afgenomen, is volgens de commissie voldoende onderbouwd om opleidingen – die een analyserapport ontvangen – een goed inzicht te bieden in de studenttevredenheid. Wel stelde de commissie al eerder vast dat de respons onder studenten vrij laag is. De gesprekspartners geven aan dit een terechte kanttekening te vinden en hieraan te willen werken. De commissie is gerustgesteld op het punt dat evaluaties niet systematisch lijken te gebeuren. Er is structurele feedback aan docenten op OPO-niveau, waarbij naar inzicht van het opleidingshoofd en de clusterdirecteur

elk OPO elke drie jaar aan bod komt om, mede op verzoek van de Studentenraad, de bevraginglast te beperken. Nieuwe docenten krijgen standaard in het eerste jaar feedback.

Uit de bevragingen die de commissie heeft bekeken, blijkt dat studenten regelmatig tijdige feedback en begeleiding missen, evenals een terugkoppeling over de evaluatieresultaten. In de gesprekken is dit beeld bevestigd: studenten zijn over het algemeen minder positief over het ontvangen van feedback. De commissie merkt op dat in de meest recente bevraging slechts circa 40% van de studenten cocreatie een sterk punt van de eigen opleiding vindt, en dat er kritische signalen vanuit studenten en medewerkers zijn over 'opgelegde' cocreatie in de dagelijkse realiteit. Daarentegen zijn studenten positief over het kunnen ontwikkelen van eigenaarschap en geven ze aan zich erg thuis te voelen in de hogeschool. Op basis van de verdiepende gesprekken ontstaat er een positiever beeld over de begeleiding bij diverse opleidingen, met veel laagdrempelig contact met docenten en opleidingshoofden, en voldoende momenten om vragen te stellen ('gestuurd eigenaarschap'). Er is ondersteuning in de vorm van onder meer taaltrajecten en coachingstrajecten. Verder is naar aanleiding van eerdere evaluaties het onthaaltraject van studenten in het eerste jaar grondig hervormd. In een uitgebreid traject van zeven weken maken studenten in een 'leernest' kennis met onder meer de onderwijsmethodiek, onder begeleiding van een vaste 'nestcoach'. Sinds vijf jaar is er ook een directielid, namelijk student & talent, die o.a. bevoegd is voor het welzijn en de talentontwikkeling van studenten, samen met een aantal ondersteunende diensten en het onderwijzend personeel. Het gewaardeerde buddyproject dat eerder werd opgestart door de Algemene Studentenraad is nu verduurzaamd in co-beheer met STUVO.

Desgevraagd zijn de ambities voor de komende jaren verder toegelicht. Het doel dat Odisee schetst is om de hogeschoolbrede kern binnen te brengen in elk curriculum via samenwerking op onderwijskundig vlak. Ook streeft men naar een verdere groei richting cocreatie met studenten en werkveldpartners, en duurzame partnerschappen. Instellingsbreed wordt ingezet op flexibele leerwegen en eigenaarschap van studenten. Concreet betekent dit dat de instelling 21^e eeuwse vaardigheden wil inbedden in alle curricula in 2024, dat in 2025-2026 een groeipad naar cocreatie is uitgetekend per opleiding, en dat vanaf 2027-2028 elke student een cocreatieve ervaring opdoet aan het eind van de studie. Odisee ziet in de aansluiting van het onderwijs op het werkveld veel groeimarge en maakt hier in 2024-2025 een beleidsaccent van. Alvorens de operationele doelstellingen per entiteit te bepalen, is in kaart gebracht waar elke opleiding staat. Recent is verder een IKCO expertisegroep opgezet met een diverse samenstelling wat competenties en rollen betreft. Onder meer docenten hebben hierin zitting. De bedoeling van deze expertisegroep is om opleidingen die een ontwerp van nieuw curriculum hebben opgesteld tijdig te adviseren en feedback te geven. Aan beleid rond inclusie in het kader van partnerschap wordt nog gewerkt, met aandacht voor wederkerigheid. De commissie merkt op dat ambities voor Odisee belangrijk zijn naast de basiskwaliteit, en dat er veel ruimte wordt geboden voor verbetering.

Voor het onderwijs zijn er krijtlijnen uitgezet door de directie en zijn er ijkpunten ontwikkeld die inhoudelijke en strategische kaders bieden, inclusief een nulmeting als criterium om de evolutie te bepalen, en een groeidocument ter inspiratie. De verantwoordelijkheid en regelruimte liggen verder bij opleidingen zelf. Per IKCO-ontwerpprincipe werden ijkpunten bepaald met een aantal indicatoren, waar opleidingen elk hun eigen kleur aan kunnen geven. De gesprekspartners geven aan dat het op dit moment nog te vroeg is om de impact te meten, maar dat Odisee-breed op een aantal punten al vooruitgang is te zien. Wel is het zaak om een aantal bredere doelstellingen nog scherper af te bakenen of te verfijnen op basis van nieuwe data en inzichten, zoals het beleidsaccent inclusie. Daarmee kan er straks scherper gemonitord worden op diversiteitskenmerken, of bijvoorbeeld op studie-efficiëntie in samenhang met specifieke kenmerken.

Wat studentenparticipatie betreft, is verleden jaar de doelstelling geformuleerd om de kloof tussen het dagelijks bestuur van de Studentenraad en de studentenvertegenwoordigers te

dichten door elkaar beter te informeren, bijvoorbeeld door stuvers aan te laten schuiven bij kernteamvergaderingen. Op dit moment wordt in kaart gebracht hoe de participatie is geregeld binnen opleidingen. Opleidingen zonder vertegenwoordiger worden door de Studentenraad actief bekeken om het studentenperspectief mee te nemen. De opleidingen waar de commissie mee sprak, vragen studenten om feedback op bijvoorbeeld evaluaties en gebruiken deze input om de opleiding te verbeteren. Andere activiteiten rond studentenparticipatie die de commissie ter ore kwamen, zijn een ontbijtdialoog waarin studenten van verschillende campussen onlangs in gesprek konden met het directiecomité, en specifieke initiatieven vanuit opleidingen, bijvoorbeeld het aftoetsen van de leeruitkomsten en de persona's bij studenten.

De commissie sprak ook met een groep studenten, zowel stuvers als niet-stuvers. Uit dit gesprek kwam een zeer gedifferentieerd beeld naar voren, wisselend per campus en opleiding. Studenten beamen dat hun feedback wordt opgevolgd waar mogelijk. Waar de toegankelijkheid van docenten enerzijds wordt geprezen, ook buiten lessen om, ligt dit op de kleinere campussen anders: studenten staan hier vaker voor een gesloten deur. Docenten signaleren zelf ook dat soms pas in coachingsgesprekken zaken naar boven komen, en dat studenten nog meer kunnen worden gestimuleerd om eigenaarschap te nemen. Zoals de commissie al had opgemaakt uit het verkennende bezoek ligt de grootste uitdaging op het vlak van studentenparticipatie op opleidingsniveau, waar nu nog geen sprake is van gelijke kansen en basisvoorwaarden. Daarnaast is een heldere communicatie naar studenten toe een groot werkpunt. Studenten geven aan dat informatie vaak moeilijk te vinden is, zo ook voor zij-instromers en internationale studenten. Gebrekkige informatie zorgt ervoor dat studenten soms kansen mislopen, bijvoorbeeld als het gaat om internationaliseringsmogelijkheden. Daarnaast is er het signaal dat internationale studenten zich minder thuis voelen op de campus, omdat er weinig oog is voor 'community building' en faciliteiten hiervoor. Al met al zien studenten dat er hard wordt gewerkt aan een verbetering op veel fronten met oog voor de realiteit, maar constateren dat er tegelijk nog veel werk te doen is.

Centraal in de visie van Odisee staat ook de professionele leergemeenschap. Via een gestructureerd groeiproces werkt men hier naartoe, blijkt uit de gesprekken. Het collectieve leren in opleidingen wordt gestimuleerd via onder meer de sprintgroepen. Het strekt zich echter ook uit tot de clusters en ondersteunende diensten. Om het leren van elkaar te faciliteren, zijn er onder meer cocreatiedagen voor alle leidinggevendenden, intervisiemomenten voor de graduaatscoördinatoren en voor ankers kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling, is er elk kwartaal uitwisseling tussen alle opleidingshoofden van de clusters, zijn clusteronderwijsdagen nu breder toegankelijk en is er een Odisee-brede dag die in het teken staat van de professionele leergemeenschap. Men is bezig met een vertaalslag naar de onderwijspraktijk in didactische/onderwijskundige zin. Omdat het andere vaardigheden en een ander docentprofiel vergt om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten goed te kunnen begeleiden, is er aandacht voor de professionalisering van deze docenten op het vlak van coaching. Verder vernam de commissie dat een apart traject is opgezet om de feedbackvaardigheden aan individuele studenten en aan groepen te verbeteren, waarover alle docenten moeten beschikken. Daarnaast wil de hogeschool professionalisering met bijbehorende indicatoren inbedden in de loopbaancyclus. Opleidingshoofden bepalen welke activiteiten in het licht van de doelstellingen wanneer relevant zijn voor hun teams. Er is een traject waar docenten (uit het werkveld) aan buddy's worden gekoppeld, en een kader voor startende docenten. Informeel leren gebeurt onder meer ook via sommige OPO's die door twee docenten worden gegeven. Er volgt nog een bevraging van personeelsleden naar hoe zij de cultuur rond informeel leren ervaren. Het lijkt de commissie goed om op die manier als management meer zicht te krijgen op de dagelijkse realiteit, en daarnaast te letten op beleid dat is afgestemd op talenten, niet alleen op het remediëren van beperkingen.

Professionaliseringsactiviteiten voor docenten zijn tevens een vast agendapunt in het maandelijks overleg van het IKCO kernteam. Daarnaast vernam de commissie dat er een werkgroep professionalisering is. Deze werkgroep heeft het didactisch kader als uitgangspunt

genomen en de bestaande basis- en verdiepingsmodules kritisch bekeken. Digitale competenties zijn in kaart gebracht met een ICT-scan. Als de resultaten hiervan bekend zijn, is een vervolgstap om te kijken naar de verdere professionalisering van docenten(teams), waar mogelijk in samenwerking met de associatie KU Leuven. Digitalisering (automatiseren van processen) kan helpen in het vrijmaken van tijd voor docenten en kan daarmee een stimulans vormen.

Tijdens de gesprekken is meermaals aangegeven dat de lat bij docenten vaak erg hoog ligt; er is een sterke verbeterdrang en kritisch reflectievermogen. De cultuur van samenwerking en uitwisseling tussen docenten, leerlijnen en opleidingen biedt hierin verlichting en leidt ook tot een betere werkverdeling voor zowel docenten als studenten, geven de gesprekspartners aan. Deze cultuur is goed terug te zien in de verschillende teams. Docenten doen regelmatig aan bijscholing, veelal via zelfstudie. Zij krijgen hier tijd voor binnen de taakopdracht, in samenspraak met de leidinggevende. Ook via gastlessen en groepswerk van studenten leren docenten bij. Daarnaast is er regelmatig samenwerking met andere studiegebieden voor een kruisbestuiving via onder meer keuzevakken. Voor studenten biedt dit veel mogelijkheden ter verbreding.

Over de werkdruk, die als te hoog wordt beoordeeld in de docentenbevraging, geeft Odisee aan dat deze voor alle clusters een belangrijk aandachtspunt is en als risico is opgenomen in het signaalrapport. Een deel van de werkdruk komt voort uit een spanningsveld door een gebrek aan middelen. Ook de stijging in studentenaantallen, met name bij de graduaten, speelt in sommige opleidingen een merkbare rol in de werkbelasting. Een verdere uitdaging is het grote aantal kleine aanstellingen van docenten. Komende jaren is er ondersteuning voor de realisatie van IKCO (24 VTE over alle opleidingen heen tussen 21-22 en 26-27). Het is belangrijk dat processen op elkaar inhaken, dat duidelijk is wat wél goed is en dat er een heldere communicatie is over waarop wordt ingezet. Naast de werkdruk is ook de studielast van studenten een aandachtspunt dat naar voren is gekomen uit de analyse van verzamelde gegevens (o.a. exitbevraging, benchmark) op clusterniveau, met behulp van de dienst onderwijs en kwaliteit. De oorzaak hiervan is achterhaald en lijkt de mindset van docenten te zijn, waardoor de lat voor studenten ook hoog ligt. Een volgende stap is nu het formuleren door clusters van *drivers* (drijfveren, behoeften) rond werkdruk en studielast. Ook wil men de curricula 'ontstoffen' om efficiënter om te gaan met mensen en middelen en zo de uitdagende financieringscontext te verlichten.

De commissie was tevens benieuwd naar het loopbaanbeleid van Odisee dat nog volop in ontwikkeling is maar een veelbelovende aanzet laat zien, met meer ontwikkelingsgerichte feedbackmomenten met de direct leidinggevendenden. Het beleid is ontworpen om meer aan te sluiten bij de autonomie-ondersteunde cultuur en daarbij een kader te bieden. Ook is er meer begeleiding voor startende docenten gedurende de startstroom van 18 maanden, waarna een docent kan doorgroeien naar de ontwikkelstroom met lichtere begeleiding en feedback. Op de investeringen in het traject voor starters hoorde de commissie positieve feedback.

Tijdens het bezoek heeft de commissie een signaalrapport kunnen inzien en vroeg zich af hoe hieraan opvolging wordt gegeven. De commissie was in het algemeen benieuwd naar de uitwerking van maatregelen op (middel)lange termijn en de wijze waarop effecten worden gemeten. Odisee lichtte toe dat het gaat om risicomanagement. Het rapport bevat signalen die doorgaans al bekend zijn uit het kwaliteitszorgsysteem, en kan ook preventief werken. Het directiecomité maakt een weging van de signalen en is verantwoordelijk voor de opvolging van actiepunten. Een van de in gang gezette acties omvat het verder vormgeven van werkplekieren om de kwaliteit van de werkplek te garanderen, waarmee onlangs een start is gemaakt. Binnen een opleiding wordt de opvolging ingebed in de standaardcyclus. Het viel de commissie op dat er een gebrek is aan helder gedefinieerde kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), bijvoorbeeld in termen van studierendement. In reactie daarop stelt de hogeschool dat streefcijfers niet altijd mogelijk zijn omdat opleidingen erg divers zijn. Data worden meer gebruikt als intern signaal, en hebben onder meer betrekking op de studenteninstroom en op een gezonde inzet van personeel. Eventueel volgt aanvullend

onderzoek naar de oorzaak. Daarnaast zijn deze cijfers niet de enige informatiebron, maar een aanvulling op de informatie die binnenkomt via bevestigingen, het interne overlegplatform, via onderwijsankers en signalen van andere stakeholders.

Een kritische kanttekening maakt de commissie bij de communicatie over de kwaliteit van opleidingen naar buiten toe. Op de publieke website is weliswaar informatie te vinden over onder meer de laatste instellingsreview en zijn alle kwaliteitsfiches raadpleegbaar, maar de actualiteit van de informatie verdient dringend aandacht. Zo dateert de meest recente informatie over de opleiding Elektronica-ICT van het academiejaar 2016-2017 en zal dus uiterlijk in september 2022-2023 vernieuwd en aangevuld moeten zijn. De commissie vindt de cijfers in de kwaliteitsfiches bovendien enigszins misleidend omdat de hoge percentages niet aangeven hoe tevreden studenten over kwaliteitsaspecten zijn, maar enkel in welke mate zij het met bepaalde stellingen/basisvoorwaarden eens zijn. Hierdoor verdwijnt de nuance. De commissie stelt zich de vraag welk doel de fiches dienen: dat van transparante communicatie of werving van studenten. Het doel van de publieke informatie vanuit de regelgeving is wel duidelijk. Het moet aan de brede maatschappij een duidelijk beeld geven van de kwaliteit van de opleidingen, met inbegrip van goede punten en werkpunten, actiepunten. De gesproken gesprekspartners geven aan dat de fiches inderdaad nu meer het marketingdoel dienen dan het transparant verschaffen van publieke informatie. Er zal nagedacht worden over de invulling ervan. Het zou goed zijn om de informatie te presenteren op een manier die eenduidig en toegankelijk is. Daarnaast lijkt de informatie in het Engels beperkter te zijn. Odisee geeft aan dit aan te vullen zodra de VARIO-cyclus verder is doorlopen; elke fase van deze cyclus wordt via een rapportage openbaar gemaakt. Daarnaast is de bachelor in Business Management, voorheen een afstudeerrichting van Marketing, nog maar kort een onafhankelijke opleiding met een eigen doelpubliek. In de nieuwe cyclus wordt de opleiding apart beoordeeld, waar dit voorheen voor de twee varianten gecombineerd moest worden in één rapport. Op aangeven van de commissie zal bekeken worden of een deel van dit rapport vertaald kan worden naar het Engels. Verder merkt de commissie nog op dat informatie over het interne kwaliteitszorgsysteem in het Nederlands wel beschikbaar is, maar dat op de Engelstalige website hier niets van te vinden is. Ze vraagt aan Odisee om dit zo snel mogelijk ook voor Engelstalige studenten beschikbaar te maken.

2.7.2. Kwaliteitszorgsysteem en de eigen regie

Om het kwaliteitszorgsysteem en de regie daarop in werking te zien in uiteenlopende contexten heeft de commissie twee verticale trails binnen opleidingen doorlopen. De instelling heeft hiervoor de opleidingen Elektronica-ICT en Bedrijfsmanagement geselecteerd. De laatste opleiding wordt verzorgd op twee campussen, Brussel en Aalst, en kent een Engelstalige 'zusteropleiding' Business Management.

Voor de verticale trails voerde de commissie gesprekken met een diverse groep vertegenwoordigers, waaronder de personeelsdirecteur, het diensthoofd internationalisering, clusterdirecteuren, opleidingshoofden, docenten en studenten uit de geselecteerde opleidingen en werkveldvertegenwoordigers (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht).

De commissie heeft via de gesprekken meer zicht gekregen op de VARIO-cyclus binnen opleidingen die bijdraagt aan onderwijsontwikkeling. De cyclus bestaat voor elke opleiding uit zes stappen: verkenning (V) van noden en kansen, analyse (A) van beschikbare data en een screening van de onderwijskwaliteit, reflectie (Ri) uitmondend in een kwaliteitsprofiel van de opleiding, optimalisatie (O), de spiegelfase (S) waarin het zelfbeeld van de opleiding wordt getoetst aan een externe blik van een reviewpanel, en de opvolging (O) hiervan, met als doel de borging van de opleidingskwaliteit. De gesprekspartners ervaren de cyclus als een gestructureerde oefening die inzichten biedt en toetst of een curriculum voldoende aansluit bij zowel beleid als praktijk. Het dwingt om even afstand te nemen en de balans op te maken ('foto van de film'), hoewel kwaliteit tegelijk juist ook zit in de informele, dagelijkse werking. Op basis van alle doorlopen stappen stelt de opleiding het kwaliteitsprofiel op, met per kwaliteitskenmerk werkpunten. Al met al draait om het voor Odisee om het bevorderen van

een kwaliteitscultuur. De cyclus is weliswaar vrij lang, maar biedt volgens de hogeschool grotere garanties op door groei in de organisatie dan een kortere cyclus.

De commissie was benieuwd of de cyclus ook wordt toegepast op het eigen IKCO, met andere woorden hoe de processen en de kwaliteit van IKCO zelf bewaakt worden. Het antwoord is bevestigend: VARIOSO draagt eraan bij dat duidelijk is hoever de instelling staat, ook op het vlak van IKCO. Het fungeert als een spiegel en is een grote bron van informatie over onderwijskwaliteit op opleidingsniveau. Na een opbouwfase is er nu bovendien meer tijd om vooruit te kijken naar de ambities van 2027. In zo goed als alle zes fasen zijn studenten en/of andere stakeholders betrokken, waarmee het IKCO wordt gevolgd in het opnemen van eigenaarschap. De analysefase bestaat uit een analysegesprek van de opleiding met de dienst onderwijs en kwaliteit (bespreking kerncijfers) en een screening van de onderwijsleeromgeving met kritische vrienden (o.a. werkveld en studenten). In de reflectiefase is er een gesprek met de directie waarin de voorgaande stappen en gemaakte keuzes worden besproken. Dit gebeurt ter voorbereiding op de spiegelfase, waarin een externe commissie langskomt. Opleidingen krijgen na de spiegelfase één jaar de tijd om actief aan de slag te gaan met de bemerkingen van de spiegelcommissie, zodat er voldoende tijd is voor opvolging en borging van aanbevelingen. In de cyclus is de hiërarchische lijn ook cruciaal; naast zelfsturing is er een goede opvolging van waar opleidingen staan. In de daaropvolgende opvolgingsfase worden de aanbevelingen en dringende maatregelen besproken door de directie. Hierbij is ook de voorzitter van de Studentenraad aanwezig, al geeft Odisee aan studenten nog meer in het proces te willen betrekken. De meerwaarde wordt zeker gezien, maar het is niet altijd eenvoudig om ze te bereiken. Tot slot volgt een laatste gesprek voor het formele borgingsbesluit door de directie en de Raad van Bestuur.

Het auditcomité vervult met zijn onafhankelijke externe bestuurders tevens een belangrijke toezichtsfunctie. Zij helpt de goede werking van de hogeschool mee bewaken middels (1) een jaarlijkse rapportering over de risicobeheersing (het signaalrapport) en (2) een vierjaarlijkse meta-analyse met interne en externe stakeholders op basis waarvan zij auditobjecten afbakenen en een auditplanning opmaken. Andere mogelijke onderwerpen waarover dit comité zich jaarlijks kan buigen zijn financiën, personeelsbeleid, participatie en de naleving van de Europese privacywetgeving (GDPR).

2.8. Elektronica-ICT

Uit de gesprekken leerde de commissie dat bij Elektronica-ICT de nieuwe cyclus nu zo'n drie jaar loopt. Odisee-breed waren er twee instapmomenten voor IKCO; sommige opleidingen, waaronder deze, lopen één jaar voor op andere clusters. Onderwijsvernieuwing is niet nieuw voor de opleiding, maar met de komst van het IKCO-kader is het een meer permanente, systematische evaluatie geworden. De opleiding heeft zelf een analyse (A) uitgevoerd op door de dienst onderwijs en kwaliteit verzamelde strategische gegevens, waaronder een screening van de eerstejaarsvakken. Uitkomsten daarvan waren met name dat er aandacht moest uitgaan naar financiële implicaties van software en naar informatievoorziening voor studenten. In de optimalisatiefase zijn onder meer energiecafés georganiseerd met studenten en alumni/werkveld voor co-creatie. Voorafgaand aan de spiegelfase (een doorlichting door externen in samenwerking met de VLUHR, die in april gepland is) hebben behalve de onderwijsscreening ook al focusgesprekken met studenten en werkveld plaatsgevonden. De opleiding organiseerde tevens een onderwijs-tweedaagse om met elkaar te brainstormen en tot ideeën te komen. Alle voorgaande stappen worden meegenomen naar de gesprekken in de spiegelfase.

Docenten geven aan meegenomen te zijn in alle stappen van de cyclus, onder begeleiding van de ankerpersoon; elke fase is met het volledige kernteam doorlopen, waardoor het proces volgens de opleiding goed doorleefd is. Specifieke thema's zoals de bachelorproef worden opgepakt in tijdelijke of permanente werkgroepen. Het kernteam heeft ook meegeschreven aan het kwaliteitsprofiel van de opleiding, waarin per kwaliteitskenmerk vijf (5) realisaties en uitdagingen (sterke punten en werkpunten) zijn weergegeven. Een werkpunt is bijvoorbeeld

levenslang leren en het stimuleren van individuele trajecten voor studenten, omdat zeker in dit vakgebied kennis al snel verouderd is. Er is hiervoor onder andere inspiratie opgedaan bij Fontys Hogeschool ICT. Zo is van hen het vak *Life long unlimited learning* overgenomen, dat studenten kunnen opnemen in het derde jaar. Hiermee kunnen ze een sprong maken in het nemen van eigenaarschap en hebben de mogelijkheid hun kennis te delen met studenten en docenten. Het 'leren leren' is volgens alumni een belangrijke skill in IT. Ook is men naar voorbeeld van Fontys overgegaan naar het werken in modules voor meer focus, en zijn er open labo's waar studenten onder begeleiding kunnen werken. Het lijkt erop dat met de overgang van een veelheid aan vakken naar enkele modules de slagingscijfers, die systematisch daalden, verbeteren en de motivatie van studenten toeneemt. In het kader van eigenaarschap kunnen studenten na de eerste twee verplichte periodes met basisvakken hun eigen leertraject samenstellen. Zij kiezen een traject uit vijf specialisatierichtingen en kunnen dit aanvullen met vakken in andere richtingen. Er wordt zelfs gepioneerd met het laten bepalen van eigen leerdoelen. Studenten werken veelal in (onderzoeks)projecten voor externe opdrachtgevers, soms vanuit verschillende hogescholen en disciplines, en leren daarin ook van elkaar.

Desgevraagd geeft het werkveld te kennen dat zij nauw betrokken worden bij de onderwijsontwikkeling en hun input weerspiegeld zien in de vakken die inhaken op de actualiteit. Er is zeer regelmatig contact, zowel formeel als informeel, via onder meer Blikopener, gastcolleges, jurydeelnames bij eindproeven en de resonantieraad, en structurele bevestigingen van afstudeerders/alumni. Ook gebeurt dit via bachelorproeven die uit het werkveld aangedragen worden. De opleiding geeft aan ontwikkelingen in het werkveld nauwgezet te volgen en zoveel mogelijk actuele vraagstukken uit de praktijk en (eigen) onderzoeksresultaten in het onderwijs in te brengen. Studenten zien eveneens dat hun feedback wordt meegenomen in de opleiding. Voor de hoge studiebelasting zoekt de opleiding doorlopend naar verbetering. De nieuwe indeling in blokken van 7 weken met aan het eind practica en erna een tussenweek behoeft nog wat finetuning volgens de opleiding. Het idee is dat het flexibele curriculum ook voor internationalisering mogelijkheden geeft. Studenten kunnen bijvoorbeeld ervaring opdoen binnen het internationaal onderzoeksproject Mind the Gap. Verder zijn er plannen voor een samenwerking met een aantal Europese universiteiten via een lopende Erasmus+ aanvraag. Al met al heeft de commissie de indruk dat het internationaliseringsaspect nog in de kinderschoenen staat; er zijn weinig vakken in het Engels voor internationale studenten en veel internationalisering gebeurt online.

De commissie was verder benieuwd naar de taakbelasting van docenten, gezien de veelheid aan activiteiten en projecten en de slechte score op dit punt in de onderwijscluster. De opleiding geeft toe dat het zoeken is naar een balans en er nog een weg te gaan is; het geven van flexibiliteit in het curriculum kent grenzen. Elke twee jaar worden de operationele doelstellingen opgesteld, waarin de beleidsaccenten en de eigen noden samenkomen. Het is een uitdaging om hierin focus aan te brengen, te prioriteren en keuzes te maken. Al met al ziet de commissie een dynamische opleiding die *lean* inspeelt op een goede aansluiting bij de arbeidsmarkt en de studenten op een projectmatige manier die past bij de sector relevante kennis en skills meegeeft. Wel is zij attent op de pedagogische kwaliteiten van docenten, die immers van belang zijn in de gekozen opzet met benodigde begeleiding van studenten, mede omdat uit de bevestiging over de bachelorproef blijkt dat studenten niet onverdeeld tevreden zijn over bepaalde aspecten van de begeleiding (onvoldoende aanwijzingen over de te volgen werkwijze, onvoldoende bruikbare feedback).

2.9. Bedrijfsmanagement/Business Management

Bedrijfsmanagement en de Engelse opleiding Business Management bevinden zich momenteel net als de rest van de cluster in de reflectiefase vernam de commissie, waarna in het komend academisch jaar de spiegelfase volgt, die verdere inzichten zal bieden. De Engelstalige opleiding Business Management is sinds afgelopen jaar een zelfstandige, grote opleiding met een eigen team, opleidingsraad en opleidingshoofd, en geen onderdeel meer van de Nederlandstalige opleiding. In de gesprekken is ingegaan op de al doorlopen VARIO-fasen en op de verschillen in organisatie en cultuur tussen de campussen in Brussel (4

afstudeerrichtingen) en Aalst (alleen afstudeerrichting accountancy & marketing), waarin de fusiehogeschool zich laat terugzien. De commissie stelt vast dat er dankzij de doorlopen stappen een scherp zicht is op de eigen werkpunten.

Er wordt waar mogelijk samengewerkt, bijvoorbeeld in de spiegelfase, om elkaar te versterken, en gedifferentieerd waar nodig. De operationele doelstellingen zijn veelal gelijk, al zijn enkele specifiek voor de campussen. De commissie vernam dat er geen grote verschillen in vakken zijn tussen de twee campussen, maar dat het organisatorisch niet altijd eenvoudig is om samen te werken. Zo krijgt de Engelse variant in Brussel, in eerste instantie opgezet als een kopie, eigen accenten in vakinhoud, en op termijn een eigen resonantieraad omdat het een ander, internationaal werkveld betreft. Het doelpubliek hier is zeer divers met ruim de helft internationale studenten. Ook zijn er verschillen tussen de studenten in Brussel en de meer regionaal gebonden studenten in Aalst, hetgeen zich onder meer uit in hun taalniveau; er zijn bijschooltrajecten voor Nederlands in Brussel en voor Frans in Aalst. Ook afstandsstudenten (werkstudenten) vormen een belangrijke groep studenten.

Uit de analysefase kwam naar voren dat stevige communicatielijnen belangrijk zijn voor het nieuwe kernteam. Ook al is er nu een meer coherent team, afstemming is belangrijk vanwege de vele externe docenten. Verder is er onderwijskundig een aantal ambities, en is er nog een weg te gaan in de samenwerking met de diensten voor de Engelstalige opleiding – de enige in Odisee – als het bijvoorbeeld gaat om de studentenadministratie en -voorzieningen. Werkpunten die uit de reflectiefase naar voren zijn gekomen, zijn onder andere coaching en begeleiding, en de bachelorproef die over de hele linie een struikelblok vormt voor studenten. Voor de bachelorproef is een nieuwe coördinator gestart en wordt binnen de onderwijscluster gekeken naar een nieuwe aanpak met mijlpalen. De opleidingen leren van elkaar en werken aan de link met eigenaarschap. Daarnaast werken de vier onderwijsankers nauw met elkaar samen over de campussen heen en kijken waar nood aan is.

Als cluster is men scherp op prioritering; er wordt ingezet op maximaal vijf doelstellingen per academisch jaar om de werkdruk te beperken, waar dit voorheen (veel) meer waren. De voortgang wordt besproken in het tweewekelijks overleg met de opleidingshoofden, en elk kwartaal op een strategiedag met de ankerpersonen strategie en beleid. Ook via input uit bevestigingen, opleidingsraden en resonantieraden is er opvolging van de doelstellingen.

Het werkveld geeft aan goed te worden betrokken in de gehele cyclus, onder meer via de resonantieraad, en te zien dat input snel wordt opgepakt en effectief verwerkt in vakinhouden. Zij worden onder meer ook betrokken bij panelgesprekken over business cases en bij (de begeleiding van) bachelorproeven. Er zijn aanvullend veel projecten met het werkveld op beide campussen, en er is er veel aandacht voor ondernemerschap. Op alle campussen kunnen studenten in het derde jaar het Odisee-brede, multidisciplinaire vak entrepreneurskills volgen. In Aalst kunnen studenten in het derde jaar ook kiezen voor het broeikasproject, een cocreatie met HOGENT. Ook kunnen studenten opdrachten of de bachelorproef koppelen aan ondernemerschap.

Over internationalisering geeft de opleiding aan dat de centrale dienst internationalisering ondersteunt en er daarnaast een coördinator is per cluster. Vanuit Odisee ligt het accent op studiemobiliteit en het vergroten van mogelijkheden voor uitwisseling tijdens de studie, naast stages in het buitenland. Het onderwerp leeft nu meer bij docenten en het aantal initiatieven op dit vlak stijgt; zo zijn er meer projecten en buitenlandse partners. De toegevoegde waarde voor de Vlaamse arbeidsmarkt van studentenmobiliteit wordt gezien, al valt er op het vlak van registratie en erkenning volgens de gesprekspartners nog wat te winnen. Studenten merken op dat er veel onderlinge samenwerking is met studenten uit andere opleidingen en instellingen, ook uit andere landen, in het kader van projecten of gedeelde vakken. Dit samenwerkend leren is iets dat door het werkveld wordt gevraagd en dat expliciet in het signaalrapport zal worden opgenomen als werkpunt om proactief verder op te pakken, zeker ook tussen de Engelstalige en Nederlandstalige studenten.

Studenten geven de commissie te kennen dat docenten bereikbaar zijn, openstaan voor feedback, en dat er meer ruimte is gemaakt voor coaching en (extra) begeleiding, maar dat dit nog een ontwikkelproces is. Docenten benoemen tegelijkertijd de drempel die er bij studenten meer is dan voorheen om contact op te nemen, en proberen deze drempel te verlagen. Studenten hebben in het eerste en tweede jaar een coach; in het derde jaar is er een bachelorproef- of stagebegeleider. Daarnaast is er een studietrajectbegeleider, en voor zij-instromers afstudeercoördinatoren. In een competentieportfolio wordt de groei van studenten opgevolgd. Met de grootte van de groepen is het een uitdaging om de opleiding praktijkgericht in te steken. Er zijn intussen onder meer praktijkdagen ingelast om stof meer te laten toepassen. Studenten zijn hierin betrokken en geven aan de opdrachten veelal boeiend en goed georganiseerd te vinden. Wel is er volgens hen ruimte voor meer eigenaarschap bij studenten in de uitwerking van opdrachten.

2.10. Verdiepende sessies

In toelichtende sessies zijn enkele aspecten waar de commissie nog vragen over had verder geduid. Zo is nog nader gesproken over hoe de opleidingen doelstellingen prioriteren en monitoren en hoe de instellingsbrede handelingsprincipes hierin concreet een rol spelen. Hoe de principes voor opleidingen een handvat vormen, is geïllustreerd aan de hand van een inclusief project rond duurzaamheid waarbij studenten op een wendbare manier keuzevrijheid krijgen in de vorm waarin ze opdrachten uitwerken. Specifieke thema's worden bepaald door een opleiding zelf, door binnen de instellingsbrede kwaliteitskenmerken van de onderwijsvisie te kiezen voor bepaalde facetten wat realisaties en uitdagingen betreft.

De commissie wilde meer zicht op hoe zaken meetbaar gemaakt worden. De gesprekspartners beaamden dat er binnen de operationele doelen geen harde streefcijfers (KPI's) zijn. Wel wordt er gebenchmarkt en maximaal ingezet op kennisdeling. Odisee wil data nog intensiever inzetten in de beleids- en kwaliteitscyclus voor een betere analyse en monitoring. Ondersteunend hieraan heeft de afdeling onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg recent intern gebenchmarkte data verspreid en een informatieve sessie verzorgd, en wordt er een ecourse ontwikkeld voor Odisee-collega's over het gebruik van data. Verder is door het directiecomité een startpunt bepaald om impact te kunnen meten op de diverse ijkpunten, en worden opleidingen ondersteund bij de impactmeting. De commissie was benieuwd hoe deze impactmeting, die in april rond moet zijn, op opleidings- en clusterniveau tot stand komt. Volgens de gesprekspartners worden hiervoor diverse data gebruikt met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen. Zo worden studenten bevraagd over samenwerking en een motiverend leerklimaat. Het beleid wordt bepaald en bijgestuurd op basis van input uit onder meer het signaalrapport. Het gaat erom toegevoegde waarde te creëren en bepaalde risico's op te vangen. Zo zijn er nog stappen te zetten in cocreatie, partnerschappen, duurzaamheid en levenslang leren; Odisee is nog niet zo gekend als aanbieder hiervan. Ook wordt er gekeken naar ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt en bij andere hogescholen.

Om snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen worden het werkveld en alumni frequent bevraagd door de opleidingen, en worden slagingscijfers in de kernteams besproken. Het is soms lastig te bepalen wat precies het effect is van de curriculumvernieuwingen geeft men aan, maar de cijfers laten een positieve ontwikkeling zien. Door de stappen die recent zijn gezet, zoals het uitwerken van de persona's door clusters voor de benadering van specifieke doelgroepen, gaat er een beter zicht ontstaan op effecten. Aan de hand van ijkpunten kan dit dan meer meetbaar worden gemaakt. De opleiding Business Management vormt nu al een good practice als het gaat om de aanpak van diversiteit; er worden goede resultaten geboekt met de aandacht voor taalondersteuning.

Wat internationalisering betreft, zet Odisee in op structurele, duurzame partnerschappen en steekt overeenkomsten zo breed mogelijk in. Veel contacten lopen via docenten. Voor partners zijn geen vaste criteria vanuit Odisee, wel is er een screening vooraf. Studenten die op uitwisseling gaan, worden op afstand begeleid en na afloop standaard bevraagd. Ook zijn er circa 50 inkomende studenten, waarvan de meesten Business Management studeren. De

commissie was benieuwd naar de integratie van deze groep en vernam dat elke student wordt gekoppeld aan een buddy en persoonlijk onthaald. Desalniettemin denkt de commissie dat er meer aan inclusiviteit gedaan kan worden, gezien de signalen vanuit studenten. Om het internationaliseringsaspect beter op de kaart te zetten, wil Odisee op termijn meer Engelstalige opleidingen aanbieden. De commissie vindt dit positief, maar signaleert dat het goed zou zijn om een aantal criteria te hanteren voor samenwerking, om het geboden onderwijsniveau goed te kunnen borgen. Daarnaast is het de commissie opgevallen dat internationale studenten niet altijd bekend zijn met het feit dat de professionele bacheloropleiding niet rechtstreeks toegang geeft tot een universitaire masteropleiding. Zij adviseert erop te letten dat deze informatie helder wordt vermeld op de website.

Over het personeels- en loopbaanbeleid van Odisee is verder toegelicht dat de focus ligt op cocreatie, het samen zaken vormgeven, in navolging van de DIW in C principes. Dit is een grote verandering die niet alleen een aanpassing van processen behelst maar ook een *mindshift*. Veranderingen waaraan wordt gewerkt zijn onder meer het benoemingsbeleid, het bevorderingsbeleid en het loopbaanmanagement, met een inzet op begeleiding en professionalisering. Zo wordt er een tool geïmplementeerd waarin vanaf september zowel een medewerker als leidinggevende een feedforward gesprek kan initiëren. De commissie merkt op de laatste ontwikkelingen op het gebied van loopbaanmanagement niet bij alle docenten bekend zijn. Wel zijn deze besproken met opleidingshoofden. Docenten ervaren het als een positieve evolutie, maar tekenen daarbij aan rekening te houden met een opbouw in eigenaarschap voor startende docenten, en te letten op een inclusieve benadering van ondersteunend versus onderwijsgevend personeel. De belangrijkste fase komt nog concludeert de commissie, waarin dit alles zijn weg moet gaan vinden in de praktijk binnen opleidingen, en het elkaar feedback geven moet gaan professionaliseren.

Inzake de werkbelasting gaven zowel de directeur Personeel als docenten aan dat gesprekken hierover en onderlinge intervisie al veel oplossen. Vanuit de directie wordt bewust ingezet op een gezonde werkcultuur, die gezamenlijk ontwikkeld moet worden. Odisee-breed wordt door het kwaliteitsverbetersteam een profiel opgesteld om bij het aanwerven van mensen de DIW in C-principes al mee te nemen en zo uitval te voorkomen. De personeelsdienst in Brussel heeft vestigingen op alle campussen, met HR-adviseurs als aanspreekpunt voor docenten en HR-partners voor leidinggevenden. Verder werkt Odisee in samenspraak met studenten aan een tienpuntenprogramma rond communicatie, en ook binnen opleidingen zijn er initiatieven op dit vlak. Verwachtingsmanagement is hier een belangrijk element in, net als in de samenwerking tussen de hogeschoolonderdelen. Het bouwen aan een netwerkstructuur vergt nog tijd en dialoog, maar Odisee ziet hier een positieve evolutie. Zo verbetert de connectie tussen opleidingen, ondersteunende diensten en flexibele leerwegen en is er een overkoepelend overleg tussen leidinggevenden. Ook bij de prioritering en opvolging van actiepunten wordt meer over entiteiten heen gewerkt.

De commissie was benieuwd naar de prioritering als het gaat om faciliteiten en hoorde gemengde geluiden. Deels lijken de tekorten aan hybride onderwijsruimtes aangepakt en opgelost te zijn en deels moeten de plannen voor nieuwbouw een antwoord bieden. In Brussel is er echter nog geen perspectief op extra ruimtes ondanks de grote groepen die wellicht nog zullen groeien, al begrijpen de gesprekspartners dat niet alles direct kan worden opgelost.

Het structureel betrekken van een externe blik in de werking is doorheen de gesprekken met name een aandachtspunt geweest van de commissie. Odisee heeft toegelicht deze blik op diverse momenten in de kwaliteitscyclus te betrekken: in de analysefase (werkveld), spiegel fase (commissie met externe leden) en opvolgingsfase (Raad van Bestuur). De directie, betrokken bij de fasen van reflectie en opvolging, bereidt het uiteindelijke besluit voor en biedt dit aan de Raad van Bestuur aan, waarin eveneens externen zitting hebben. Het bestuur kan op basis van de stukken, die publiek beschikbaar zijn, verifiëren of de kwaliteit voldoende geborgd is. Daarnaast participeert het werkveld in adviesraden, is er een jaarlijks toezicht

door het auditcomité op het risicomanagement via het signaalrapport en voert het auditcomité een vierjaarlijkse meta-analyse uit met interne en externe stakeholders.

De hogeschool werkt samen met de kwaliteitszorgafdeling van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR-KZ), die de reviewpanels die in de spiegelfase betrokken worden samenstelt en coördineert. De commissie liet weten haar vraagtekens te hebben bij de onafhankelijke blik van VLUHR-KZ. Odisee heeft in antwoord hierop uitvoerig haar keuze toegelicht. Op basis van een aanbesteding is VLUHR-KZ als beste partij naar voren gekomen uit enkele potentiële kandidaten (o.a. ESG compliant en EQAR-geregistreerd lid). Via VLUHR-KZ, als onafhankelijk en niet-publiek gefinancierd agentschap, is er niet alleen een externe maar ook een internationale aftoetsing geïncorporeerd. De panels omvatten telkens een student uit een andere opleiding en een onderwijskundige (ankerpersoon) uit het betreffende studiegebied vanuit Odisee, en daarnaast een externe vakdeskundige werkzaam aan een andere Vlaamse of buitenlandse instelling, een werkvelddeskundige en een van drie vaste voorzitters, aangesteld door het EQAR-geregistreerde VLUHR-KZ, om de consistentie te bewaken. De keuze voor drie externe en twee interne leden in deze commissies is ingegeven door de behoefte aan kennisdeling, in combinatie met de inspanning die het vergt om externe leden te vinden en te laten trainen door VLUHR-KZ. De pedagogische blik wordt afgedekt via de voorzitter, en intern via de ankerpersoon onderwijs en kwaliteit. Deze ankerpersoon is er per campus en vormt een schakel tussen de opleidingen en de ondersteunende dienst, geeft Odisee aan, met veel inzicht en overzicht in leerpunten.

Binnen een commissie worden duidelijke afspraken gemaakt over wie zich op welk kwaliteitskenmerk focust, met een tweede lid dat als tweede paar ogen fungeert. De beoordeling gebeurt niet met een score zoals in de oude systematiek ASTOR maar ontwikkelingsgericht, in lijn met de visie van Odisee, en gaat zo volgens de gesprekspartners een stap verder. Waar voorheen de focus lag op de basiskwaliteit, draait het bij VARIOSO meer om het ambitieniveau. Op basis van data en gesprekken komt een panel tot een advies gericht op de vijf kwaliteitskenmerken, kijkend naar resultaten en ambities vanuit een ontwikkelperspectief. Zodoende linkt deze fase aan kwaliteitsbewaking en het opdoen van nieuwe inzichten. Als laatste stap is er de borging door de directie, en de opvolging van aanbevelingen van panels. Bij een geconstateerd tekort kunnen dwingende maatregelen worden geformuleerd in het borgingsbesluit. Odisee slaagt er volgens VLUHR-KZ goed in om de gesprekken op een cocreatieve wijze te voeren en alle stakeholders mee te nemen in de cyclus. Zij zien Odisee zelfs als voorbeeld hierin, met een sterk doordachte aanpak.

Over de kwaliteitsborging van stages is eveneens verder gesproken. Ook rond stages en werkplekleren zijn er operationele doelstellingen per entiteit en monitoring daarvan. Stageplekken moeten onder meer over voldoende begeleidingsmogelijkheden beschikken. De beoordeling van stages gebeurt altijd door de stagebegeleider (docent), op basis van een portfolio en drie opvolggesprekken met de student en mentor. Vanuit Odisee zijn er aanvullend professionaliseringsmogelijkheden voor de stagementoren, alsook een inwerkdocument. Daarnaast zal er nog videomateriaal ontwikkeld worden.

Tot slot heeft de commissie geïnformeerd naar de bewaking van het eindniveau. Zij vernam dat er gewerkt wordt met een competentiemodel waarin alle criteria en de opbouw per leerlijn zijn weergegeven. Leerresultaten zijn gelinkt aan alle vakken. Bij de bachelorproef hanteert men een handleiding voor beoordelaars om gelijkvormigheid in beoordeling te bevorderen. Daarnaast evalueert het werkveld aan de hand van een evaluatielijst, beschikken de voorzitters van jury's over veel ervaring en bespreken de begeleiders gezamenlijk na afloop alle beoordelingen om te kalibreren. Verder is het vierogenprincipe ingevoerd bij de beoordeling; twijfelgevallen worden besproken aan de hand van een matrix. De examencommissie vervult uiteraard ook een belangrijke rol in de bewaking van het eindniveau, evenals de screeningscommissie met kritische vrienden tijdens de analysestap in de VARIOSO-cyclus en het externe reviewpanel onder supervisie van de VLUHR in de spiegelfase van de VARIOSO-cyclus. Er is volgens de gesprekspartners een duidelijke groei te

zien op het gebied van toetsing, met heldere criteria en verbeter sleutels. Ook studenten zijn positief en vinden de evaluatie van vakken evenwichtig en transparant.

2.11. Opmaak van de balans

Na afloop van het verdiepend locatiebezoek heeft de commissie intern de verschillende thema's en aandachtspunten de revue laten passeren om tot een definitief oordeel te komen. De commissie heeft veel aanvullende informatie verkregen dankzij de open, constructieve gesprekken en zag haar indrukken veelal bevestigd, aangevuld en genuanceerd.

De commissie heeft gesproken met geëngageerde medewerkers en ziet een ambitieuze hogeschool die op veel fronten flink in ontwikkeling is om de heldere en inspirerende visie te realiseren. De commissie heeft hiervan veel mooie voorbeelden gepresenteerd gekregen, waaruit blijkt dat het gemeenschappelijk IKCO-kader goed wordt benut, ondersteund door onder meer de ankerpersonen onderwijs. Op alle niveaus in de organisatie ziet de commissie een ontwikkeling van eigenaarschap. Wel tekent de commissie daarbij aan dat cocreatie in de praktijk nog niet altijd uit de verf komt, maar stelt tegelijk vast dat dit een van de speerpunten is in het verdere beleid van Odisee.

Een aantal aandachtspunten heeft Odisee naar tevredenheid van de commissie kunnen toelichten. De commissie had met name vraagtekens bij de externe blik in de borging van de kwaliteit van opleidingen. Zij stelt vast dat Odisee de gemaakte keuzes hierin goed heeft beargumenteerd. Volgens de commissie is de externe werking voldoende in het gehele proces verweven. Wel zou de externe werking aan het einde van de cyclus meer geëxpliciteerd mogen worden, wanneer de Raad van Bestuur een besluit neemt over het borgingsvoorstel door de directie om de onderwijskwaliteit van een opleiding vast te stellen.

Gezien de transitiefase waar Odisee in zit, heeft de commissie de gesprekken benut om zich een goed beeld te vormen van de werking van het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) en de kwaliteitsbewakingscyclus VARIOSO. Waar IKCO hogeschoolbreed het langetermijnkader biedt met beleidsdoelstellingen, volgen er operationele doelstellingen op opleidingsniveau op basis van VARIOSO, met ruimte voor een eigen invulling en ambities. De systemen grijpen op opleidingsniveau op elkaar in, en verbinden zodoende op een structurele manier richtinggevende ijkpunten/strategische doelen met de kwaliteitsbewakingscyclus. Op basis van de gevoerde gesprekken concludeert de commissie dat het systeem goed functioneert en bij de onderzochte opleidingen resulteert in een goede kwaliteitsborging, al heeft de commissie nog niet de gehele cyclus in werking kunnen zien omdat deze nog niet volledig is doorlopen. Het risicomanagement van de hogeschool is effectief en goed ingeregeld met behulp van de jaarlijkse signaalrapporten die door de directie en Raad van Bestuur worden besproken. Knelpunten die de commissie heeft gesignaleerd zijn veelal bekend bij het management en ook vermeld in de Kritische Reflectie, zoals de werkdruk van docenten, communicatie en feedback richting studenten, de lage respons bij bevestigingen en het beter benutten van beleidsinformatie. Wel heeft de commissie de indruk dat het soms ontbreekt aan een nadere analyse van strategische gegevens en daaropvolgende afweging en prioritering. Niet alle signalen lijken op opleidingsniveau direct te worden opgepikt ofwel geprioriteerd. Met het oog hierop moedigt de commissie Odisee aan om het analyseproces transparanter en navolgbaarder te maken.

De ijkpunten die door Odisee voor de komende jaren zijn geformuleerd zijn rijkelijk geïllustreerd met voorbeelden uit de dagelijkse Odisee-praktijk. Met de profilering als co-hogeschool is een grote belofte uitgesproken, die volgens de commissie inspirerend werkt maar op dit moment nog niet in alle opzichten kan worden vervuld. Desalniettemin is er een stevige aanzet, met de uitgebreide samenwerking met het werkveld, de groeiende professionele leergemeenschap en de sterke participatie van studenten op centraal niveau. De indruk van de commissie is dat de begeleiding van studenten dankzij de nieuwe koers is verbeterd. Ook zijn de korte lijnen tussen docenten en studenten een positief gegeven. Wel valt er nog veel te winnen rond diversiteit/inclusiviteit, in de (tijdige) informatievoorziening naar studenten en in het waarborgen van studentenparticipatie op opleidingsniveau; deze

wordt niet over de hele linie even sterk gefaciliteerd. Ook vraagt de commissie aandacht voor het personeelsbeleid, waarin serieuze stappen zijn gezet maar dat zijn weg nog moet gaan vinden in de praktijk. Hierbij adviseert de commissie om voldoende richting te geven via een heldere systematiek van (kwantitatieve/kwalitatieve) indicatoren, en deze systematiek ook toe te passen bij andere Odisee-brede diensten.

De commissie heeft er waardering voor dat ambities voor Odisee belangrijk zijn naast de basiskwaliteit van het onderwijs, en dat er veel ruimte wordt geboden voor initiatieven. Er valt veel te zeggen voor de sociocratische cultuur die stimulans biedt. De veelheid aan initiatieven behoeft echter volgens de commissie nog systematiek en maturiteit, met een heldere prioritering en meetbare indicatoren zodat een scherper zicht ontstaat op de status van doelstellingen. Het bieden van ruimte voor eigenaarschap roept de vraag op of hier een grens aan zit, en hoe er synergie bereikt wordt tussen entiteiten. De commissie ziet het als een uitdaging voor Odisee om een evenwicht te vinden tussen flexibiliteit en wendbaarheid enerzijds, en het uitzetten van een gerichte koers anderzijds waar zo nodig op bijgestuurd wordt, en waarbinnen de bootjes van de Odiseevloot ieder hun vaarroute verder kunnen uitstippelen. Zij stelt in navolging van een van de studenten die zij sprak vast dat Odisee zich bevindt in een fase van groei, waarin zij met een dosis realisme van dromen naar ambities overgaat. De commissie spreekt vertrouwen uit in het nieuwe management met de mindset en dynamiek die op gang zijn gekomen, en moedigt Odisee aan om voort te gaan op het inslagen pad om haar visie te realiseren.

3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan Odisee. Zij is van mening dat Odisee op adequate wijze heeft aangetoond haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren, in lijn met haar visie. Er is een sterke, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur, gericht op samenwerking, eigenaarschap en verbetering.

De commissie heeft kennisgemaakt met een ambitieuze, dynamische hogeschool die op veel fronten flink in ontwikkeling is. Er is een alom zichtbare focus op de visie, een voelbare toekomstgerichte energie en een scherp bewustzijn van de gedeelde principes en speerpunten. De commissie heeft hiervan veel mooie voorbeelden gezien uit de dagelijkse opleidingspraktijk. In een open sfeer is gesproken met bevlogen en bekwame gesprekspartners die de visie en doelstellingen van Odisee omarmen en helpen realiseren. De beleidsdocumenten met uitgebreid ondersteunend materiaal die de commissie heeft kunnen inzien, getuigen bovendien van een hoog zelfkritisch en lerend vermogen.

Sterke elementen van Odisee die de commissie heeft onderscheiden zijn onder meer de aanwezigheid van:

- een heldere en gedragen visie op onderwijsbeleid en -kwaliteit;
- een gebalanceerd kwaliteitsborgingssysteem met goede monitoring- en evaluatie-instrumenten en -processen;
- een sterke studentenparticipatie op centraal niveau;
- deskundige en betrokken docenten;
- de voorbode van het nieuwe ontwikkelingsgerichte personeels- en professionaliseringsbeleid;
- professionele ondersteunende diensten;
- de aandacht voor flexibele leerwegen en levenslang leren;
- de focus op een actueel en duurzaam curriculum;
- de goede relatie met en structurele inbreng vanuit het werkveld;
- de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en maatschappij, en praktijkgericht onderzoek in (interdisciplinaire) cocreatie.

Met het Instellingsbreed Kader voor Curriculumopbouw (IKCO) en de kwaliteitsbewakingscyclus VARIOSO is er een effectieve, wendbare regie ingericht waarmee de kwaliteit van het onderwijs ontwikkelingsgericht wordt gemonitord. Daarbij geeft de hogeschool ruimte aan clusters en opleidingen om een eigen invulling te geven aan de instellingsbrede doelstellingen, de eigen principes indachtig. Operationele doelstellingen worden bepaald op basis van strategische data en opgevolgd met specifiek daartoe opgezette opvolgings- en bijsturingsmomenten in het kader van de beleidscyclus en het jaarlijkse signaalrapport evenals met behulp van VARIOSO. De commissie heeft kunnen vaststellen dat het gehele systeem goed functioneert, zowel op opleidings- als instellingsniveau. Ook is de commissie gebleken dat Odisee onafhankelijke, externe partners structureel betreft in het proces van de kwaliteitsborging. Hoewel de commissie nog niet het volledige systeem in werking heeft kunnen zien, heeft zij voldoende resultaten gezien om erop te vertrouwen dat het leidt tot een goede borging van de onderwijskwaliteit, mede dankzij de aanwezige dynamiek en nauwe betrokkenheid van interne en externe stakeholders.

De commissie staat positief tegenover de recente vernieuwingen in het personeelsbeleid. Er zijn al serieuze stappen gezet op weg naar een ontwikkelingsgericht beleid, bijvoorbeeld in de werving en selectie van personeel, maar er is ook nog een hele weg te gaan. De commissie vindt het van belang om door te bouwen aan het nieuwe beleid, om een loopbaanbeleid uit te werken, en de praktische invoering ervan te faciliteren en monitoren. De komende jaren vergt dit nog aandacht voor onder meer de werkdruk en de verdere professionalisering van docenten op het vlak van coaching en feedbackvaardigheden. Er zijn volgens de commissie al mooie aanzetten om te komen tot een volwaardige professionele leergemeenschap. Daarbij

waardeert de commissie de ruimte voor ambitie en de ontwikkeling richting autonomie-ondersteunend leiderschap. Een kanttekening daarbij is dat deze werkwijze voldoende sturing en een duidelijk kader vergt voor startende professionals, met een evenwichtige balans tussen richting en ruimte.

Hoewel de laagdrempelige cultuur binnen Odisee op appreciatie van de commissie kan rekenen, wordt de begeleiding van studenten als wisselend ervaren en is de feedback naar studenten een aandachtspunt, net als het internationaliseringsaspect in het onderwijs. Met name de informatievoorziening speelt hier een nadelige rol in en behoeft verbetering. Ook de studentenparticipatie op opleidingsniveau is kwetsbaar. Deze en andere zorgpunten zijn in alle openheid besproken en staan veelal scherp op het netvlies van de hogeschool. Op diverse aandachtspunten wordt in de komende jaren specifiek ingezet via beleidsaccenten, bijvoorbeeld als het gaat om het verder uitbouwen van (internationale) partnerschappen en cocreatie. Het feit dat opgedane inzichten effectief worden opgepakt en omgezet in strategische werkpunten voor de komende jaren, geeft de commissie vertrouwen dat de hogeschool de ruimte die er nu nog is tussen visie en praktijk kan dichtten.

De commissie heeft nadrukkelijk stilgestaan bij de externe werking in de kwaliteitsborging en is gerustgesteld dat deze voldoende in het gehele proces is verweven, onder meer via de resonantieraden, via de reviewpanels die eens in de zes jaar opleidingen beoordelen onder begeleiding van de VLUHR en via het toezicht door het auditcomité, waarin onafhankelijke externe bestuurders worden benoemd. Hiermee wordt het proces op kritische elementen extern getoetst. Ook het signaalrapport voor het risicomanagement speelt een belangrijke rol in de kwaliteitsborging. Over het signaalrapport wordt jaarlijks gerapporteerd aan de directie, het auditcomité, het bestuursorgaan en het regeringscommissariaat. Het auditcomité voert daarenboven een vierjaarlijks meta-analyse uit met interne en externe stakeholders. Op basis van die onafhankelijke analyse worden prioritaire auditobjecten bepaald. Wel zou de externe werking aan het einde van de cyclus, bij de vaststelling van het borgingsbesluit door de Raad van Bestuur, meer geëxpliciteerd mogen worden.

De publieke informatie die Odisee verstrekt, is volgens de commissie voldoende: de opvolging van de kwaliteitsbewakingscyclus is openbaar. Wel zijn er ook hier enkele aandachtspunten: de informatievoorziening in het Engels en actualiteit van de informatie kunnen verbeterd worden. Dit heeft als neveneffect dat het de positie van de hogeschool kan versterken. Doordat de kwaliteitscyclus zes à zeven jaar in beslag neemt, komt de actualiteit van de informatie in sommige gevallen in het nauw. Om aan de publieke informatievereisten te voldoen, is er haast geboden om deze cyclus in het najaar van 2023 te voltooien. Bovendien vindt de commissie de kwaliteitsfiches een wat vertekend beeld geven aan potentiële studenten, aangezien het hier om marketinginformatie gaat. Zij raadt aan om dit zuiver te houden, en in de internationale marketing voorzichtig te zijn met de term 'one and only co-university'. In het Vlaamse hoger onderwijs spreken we voor hogescholen over 'universities of applied sciences'.

De commissie merkt op dat haar bevindingen in grote mate stroken met de eigen analyse van de hogeschool, hetgeen aantoont dat Odisee een goed inzicht heeft in de eigen werking en het kwaliteitszorgkader. Als het gaat om verbeterpunten en kansen met het oog op de toekomst geeft de commissie mee om:

- aandacht te houden voor de werking van beleid in de praktijk, onder meer met betrekking tot de professionalisering van docenten;
- de externe werking aan het einde van de VARIO-cyclus meer te expliciteren;
- transparant te zijn in de marketing richting (internationale) studenten.

Naast alle positieve waarderingen en de vele sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie tot slot ook enkele aanbevelingen aan Odisee, zonder hierbij de werklast te veel te willen verhogen. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid nog verder kunnen versterken. De commissie beveelt Odisee aan om:

1. De commissie beveelt Odisee aan de beleids- en kwaliteitscyclus te versterken door het bewaken van voldoende duidelijke richting en een sterkere systematiek van mijlpalen en (narratieve / kwantitatieve) indicatoren door.
 - strategische doelen door te vertalen naar zichtbare en meetbare indicatoren;
 - gegevens verder toepasbaar te maken voor beleidsanalyse;
 - binnen VARIO te zorgen voor een transparant en navolgbaar analyseproces, met een heldere prioritering;
2. de werking van de transversale, Odisee-brede diensten naar opleidingen toe te versterken door dezelfde systematiek toe te passen;
3. te waarborgen dat het personeelsbeleid systematisch tot volle wasdom wordt uitgewerkt en wordt ingevoerd, met een zichtbare werking in de praktijk;
4. communicatie naar studenten te vereenvoudigen en toegankelijker te maken;
5. de studentenparticipatie consequent verder uit te bouwen en te faciliteren op opleidingsniveau, en de erkenning van de rol van stuvers Odisee-breed te borgen, zodat zij hun taak volwaardig kunnen opnemen;
6. te letten op de actualiteit en tijdige beschikbaarheid van publieke informatie:
 - zorg dat de informatie realistisch en valide is, voor alle opleidingen beschikbaar, en in lijn met decretale richtlijnen;
 - maak informatie over het kwaliteitszorgsysteem beschikbaar voor internationale studenten.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Hans van der Vlist (*voorzitter*), gewezen Secretaris Generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gewezen Directeur Generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid in Nederland.

Sophie Péters (*commissielid*), Associate Dean for International Affairs, ICHEC Brussels, recent deel uitgemaakt van een internationaal panel voor ANQA.

Jan Vanhoof (*commissielid*), hoogleraar verbonden aan het Departement voor Onderwijs- en Opleidingswetenschappen (Faculteit Sociale Wetenschappen) van de Universiteit Antwerpen. Hij is er actief binnen de onderzoeksgroep EduBRON. Zijn onderzoeksactiviteiten richten zich op kwaliteitszorg en schoolbeleid en in het bijzonder op de geïnformeerde beleidsvoering door scholen.

Fons Leroy (*commissielid*), voorzitter GTB (het Gespecialiseerd Team Bemiddeling) en voorzitter het Beroepenhuis, voormalig gedelegeerd bestuurder VDAB.

Aysema Poyraz (*student-commissielid*), student aan de bacheloropleiding financiën en verzekeringen aan HOGENT (Hogeschool Gent), in het verleden studentenvertegenwoordiger bij de Vlaamse Onderwijsraad. Momenteel verschillende functies binnen Revolte, de algemene studentenraad van HOGENT. Zij maakt deel uit van de departementale studentenraad, de onderwijsraad, bestuurscollege en de raad van toezicht als student-lid.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mike Slangen** (procesoördinator), beleidsmedewerker NVAO Vlaanderen.
- **Carlijn Braam** (extern secretaris), eigenaar Braam Communications.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

De reviewcommissie heeft twee bezoeken gebracht aan Odisee. De gesprekken vonden plaats op campus Schoonmeersen en site Buchtenstraat (verkennend locatiebezoek) en op locatie De Wijnaert (verdiepend locatiebezoek).

Verkennend locatiebezoek

Dinsdag 15 november 2022 – Campus Dilbeek

08.30 – 09.00 Meet and greet

09.00 – 10.30 Professionaliseringssessie IKCO

IKCO-projectcoördinator

Directeur onderwijs

Studentenvertegenwoordiger

IKCO-sprinttrekker

Opleidingshoofd

10.30 – 11.00 Uitwisselingsmoment panel

11.00 – 11.30 Infomarkt eerste luik (2 parallele sessies): in gesprek met teams rond diverse show cases over DIW in C, onderwijsinnovatie, beleidsvoering, kwaliteitszorg

Professionele kern en leeruitkomsten: een stappenplan richting 2027

Clusterdirecteur onderwijs

Opleidingshoofd

Docent, onderwijsondersteuner

Opleidingen in duurzame cocreatie met de buurt: de experimententuin op campus Gent

Clusterdirecteur gezondheidszorg

Projectverantwoordelijke experimententuin, lid onderwijsteam BLT/VDK

Projectmedewerker experimententuin, lid onderwijsteam lager/kleuteronderwijs, Odisee, campus Aalst

Student die stage liep in de experimententuin

Coördinator Brede School Rabot-Blaisantvest in Gent, externe

Opleidingshoofd Voedings- en dieetkunde, betrokken bij dit project

11.30 – 11.45 Uitwisselingsmoment panel

11.45 – 12.15 Infomarkt tweede luik (2 parallele sessies)

Van vluchtelingencrisis naar de sociale professional van de toekomst

Clusterdirecteur sociaal-agogisch werk

Opleidingshoofd gezinswetenschappen

Onderzoeker en docent GW

Onderzoeker en docent GW

Docent ortho

Docent en onderzoeker sociaal werk

Opleidingshoofd graduaat maatschappelijk werk

Coördinator kenniscentrum gezinswetenschappen

Student, afgestudeerd 2022 en werkveld: Pin vzw

Alumna, afgestudeerd 2021 en werkveld: Caritas

Microcredentials als interactiepunt tussen werkveld en opleiding

Clusterdirecteur biotech

Opleidingshoofd energietechnologie

Projectmedewerker voorsprongfonds

Docent agrobio

12.15 – 12.30 Uitwisselingsmoment panel

12.30 – 13.30 Lunch

13.30 – 14.00 Infomarkt derde luik (2 parallelle sessies)

Duaal leren

Clusterdirecteur bedrijfskunde
Opleidingshoofd en projectcoördinator
Medewerker dienst onderwijs en kwaliteit met focus op graduaatsopleidingen
Bachelor bedrijfsmanagement, afstudeerrichting supply chain management, stage- en bachelorproefcoördinator, trajectbegeleider
Student bachelor elektromechanica
Graduaat marketing en communicatiesupport
Coach werkplekleren, VSF projectmedewerker Duaal Leren
Externe mentor/opdrachtgever project oefenfirma

Ontwikkelingsgericht personeels- en professionaliseringsbeleid

Directeur personeel
Coördinator professionalisering, dienst onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg
Digitaal stand by: ICTO
HWKB Brussel, 1 jaar in dienst
Dienst planning Brussel, 5 jaar in dienst
OP met ongeveer 15 jaar dienst

14.00 – 14.30 Uitwisselingsmoment panel

14.30 – 15.30 Gesprekken algemene studentenraad (ASR): vier speeddates

Student Electronica-ICT, 2, Gent
Student Verpleegkunde, 4, Sint-Niklaas
Studente Gezinswetenschappen, 3, Brussel
Student Chemie, 3, Gent
Studente Orthopedagogie, 3, Dilbeek
Student Medische Beeldvorming en Radiotherapie, 2, Brussel
Studente Verpleegkunde, 4, Aalst
Studente Elektromechanica, 3, Aalst
Studente BBM

15.30 – 16.00 Uitwisselingsmoment panel

16.00 – 17.00 Cocreative sessies (2 parallelle sessies): realtime deelnemen aan cocreatie op vlak van DIW in C en kwaliteitszorg

Ontwikkeling van persona's

Gastvrouw, dienst onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg
Sprinttrekker inclusieve, flexibele leerwegen
Ankerpersoon/procesbegeleider
Teamleden (7) organisatie en management, bedrijfsmanagement en sales support Aalst
Studenten (4) hoger afstandsonderwijs en generatiestudenten
Inclusiecoach campus Aalst

VARIOSO in de bachelor elektromechanica: screening onderwijskwaliteit

Gastvrouw, dienst onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg
Medewerker dienst onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, verslaggever
Opleidingshoofd elektromechanica
Clusterdirecteur biotech
Opleidingshoofd ergotherapie
Ankerpersoon onderwijs en kwaliteit sociaal-agogisch werk
Student
Vertegenwoordigers werkveld

17.00 – 18.15 Uitwisselingsmoment panel

18.15 – 18.30 Voorlopige mondelinge terugkoppeling

Algemeen directeur
Directeur onderwijs
Directeur onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg

Verdiepend locatiebezoek

Maandag 27 februari 2023 – Campus Gent

08.30 – 09.00 Meet and greet

09.00 – 10.00 TRAIL 1 IKCO - Gesprek 1: *onderzoeksvragen verkennen*

Gesprekspartners trail 1:

Directeur onderwijs

Coördinator beleidscyclus

IKCO-projectcoördinator onderwijs Brussel

IKCO-projectcoördinator basisvoorwaarden Brussel

Coördinator professionalisering Brussel

Voorzitter expertisegroep IKCO

Clusterdirecteur Onderwijs Brussel-Aalst-Sint-Niklaas

Clusterdirecteur Sociaal-Agogisch Werk Schaarbeek-Dilbeek

Clusterdirecteur Gezondheidszorg

Opleidingshoofd Voedings- en dieetkunde Gent

Opleidingshoofd Agro-biotechnologie Sint-Niklaas

Opleidingshoofd Lager Onderwijs Aalst

Docent-lid IKCO-expertisegroep Brussel

Docent Facility Management Gent

Docent Sociaal-Agogisch Werk Schaarbeek

Student Algemene Studentenraad

Student Facility Management

10.00 – 10.30 Intern overleg commissie

10.30 – 12.00 TRAIL 1 IKCO - Gesprek 2: *onderzoeksvragen verdiepen*

Gesprekspartners trail 1

12.00 – 13.00 Lunch

13.00 – 13.30 Intern overleg commissie

13.30 – 15.00 TRAIL 1 IKCO - Gesprek 3: *samenvatten of extra verduidelijken*

Gesprekspartners trail 1

15.00 – 15.30 Intern overleg commissie

15.30 – 16.30 TRAIL 1 Cases IKCO - posterbeurs

Gesprekspartners cases die de rode krijtlijnen van IKCO illustreren.

1. Lean en wendbaar onderwijs: de professionele en Odiseebrede kern, leeruitkomsten en grondplan
2. De lerende aan zet, eigenaarschap over de eigen competentieontwikkeling: onthaaltraject en keuzebeleid
3. Evalueren om te leren: toetsbeleid
4. Actief leren in authentieke en cocreatieve contexten: groeipad naar cocreatie
5. Digitalisering als hefboom voor de implementatie van de rode krijtlijnen

16.30 – 17.00 Voorbereiding commissie dag 2

17.00 – 17.15 Reflectie dag 1

Algemeen directeur

Directeur Onderwijs

Coördinator VARIO-cyclus

Coördinator beleidscyclus

Dinsdag 28 februari 2023 – Campus Gent

08.30 – 10.00 TRAIL 2 Beleidscyclus en eigen regie in werking: Elektronica-ICT *onderzoeksvragen verkennen en verdiepen*

Gesprekspartners opleiding 1

Clusterdirecteur BioTech

Opleidingshoofd/trajectbegeleider Elektronica-ICT

Coördinator VARIO-cyclus

Coördinator beleidscyclus

Docent, ankerpersoon onderwijsontwikkeling & kwaliteitszorg

Docent/hoofd onderzoek

Docent

	Docent/coördinator stage en bachelorproef
	Docent/curriculumhervorming/internationalisering
	Student betrokken bij VARIOSO
	Net afgestudeerde student/Alumni
	Werkveldvertegenwoordiger betrokken bij VARIOSO
10.00 – 10.30	Intern overleg commissie
10.30 – 12.00	TRAIL 2 Beleidscyclus en eigen regie in werking: Bedrijfsmanagement Brussel en Aalst, Bachelor of business Management – <i>onderzoeksvragen verkennen en verdiepen</i>
	Gesprekspartners opleiding 2
	Clusterdirecteur bedrijfskunde
	Opleidingshoofd BM Brussel
	Opleidingshoofd BBM
	Opleidingshoofd BM Aalst
	Coördinator VARIOSO-cyclus
	Coördinator beleidscyclus
	Docent Bedrijfsmanagement Aalst
	Docent Bedrijfsmanagement Brussel
	Docent BBM Brussel
	Docent, ankerpersoon onderwijs en kwaliteit Brussel
	Docent, ankerpersoon onderwijs en kwaliteit, ankerpersoon internationalisering, trajectbegeleider Aalst
	Student Aalst betrokken bij VARIOSO of beleidsthema's/OD's
	Student Brussel betrokken bij VARIOSO of beleidsthema's/OD's
	Student BBM betrokken bij VARIOSO of beleidsthema's/OD's
	Werkveldvertegenwoordigers (vanuit marketing en financiën & verzekeringen; één begeleider bachelorproeven, beiden lid resonantieraad bedrijfsmanagement)
12.00 – 13.00	Lunch
13.00 – 13.30	Intern overleg commissie
13.30 – 15.30	TRAIL 2 Beleidscyclus en eigen regie in werking: Elektronica-ICT en Bedrijfsmanagement – <i>samenvatten en extra verduidelijken, gemeenschappelijke bevindingen en gedeelde inzichten neerzetten</i> (Selectie van) gesprekspartners opleidingen 1+2 aangevuld met:
	Twee clusterdirecteuren
	Vier opleidingshoofden
	Twee studenten, een uit elke opleiding
	Twee docenten/ankerpersonen, een uit elke opleiding
	Personeelsdirecteur
	Diensthofid internationalisering
	Directeur student en talent
	Coördinator beleidscyclus
	Coördinator VARIOSO-cyclus
	Procesbegeleider VLUHR: externe panels in de VARIOSO spiegelfase
	Panelvoorzitter VLUHR KZ-commissie spiegelfase
15.30 – 16.00	Intern overleg commissie
16.00 – 17.00	Informeel gesprek met studenten: <i>hoe ervaren studenten Odisee, vanuit een breed perspectief</i>
	Gemengde groep stuvers en gewone studenten, uit een brede steekproef van opleidingen
17.00 – 17.30	Intern overleg commissie
17.30 – 18.00	Vorbereiding commissie dag 3
18.00 – 18.15	Reflectie dag 2
	Algemeen directeur
	Directeur Onderwijs
	Coördinator VARIOSO-cyclus
	Coördinator beleidscyclus

Woensdag 1 maart 2023 – Campus Gent

09.00 – 09.30 Intern overleg commissie

09.30 – 10.15 Vrij inloopmoment (extra toelichting)

10.15 – 10.30 Intern overleg commissie

10.30 – 11.00 Open consultatie commissie

Eventuele gesprekspartners instelling die zich op naam via een online aanmeldingsformulier van de NVAO hebben aangemeld en waarmee de commissie een gesprek wil hebben omwille van relevantie voor het onderzoek (er is één gesprek gevoerd door de commissie).

11.00 – 12.00 Intern overleg commissie

12.00 – 13.00 Lunch

13.00 – 13.30 Reflectie IR Odisee

Gesprekspartners instelling

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgemaakt en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de instelling en op basis daarvan een onderzoek gevoerd dat haar in staat stelt om samen met de instelling gemeenschappelijke inzichten op te bouwen omtrent de status van de implementatie van het onderwijsbeleid en de kwaliteitsborging binnen de instelling.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Kritische Reflectie Odisee 2022
- Aanvullende informatie via [Odisee 2022: Een kritische reflectie | Odisee](#)
 - Hoofdstuk 1 Visie en strategie
 - Hoofdstuk 2 Organisatiecultuur
 - Hoofdstuk 3 Beleidsuitvoering
 - Hoofdstuk 4 Kwaliteitszorg
 - Hoofdstuk 5 Halfweg, onze focus scherpgesteld op horizon 2027
 - Verdiepend materiaal, illustraties en getuigenissen

Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan de verdiepende dialoog

- Vragenlijst O-experience
 - 1.1 rapport O-experience voor opleiding bedrijfsmanagement Aalst
 - 1.2 rapport O-experience voor opleiding bedrijfsmanagement Brussel
 - 1.3 rapport O-experience voor opleiding business management (Engelstalig)
 - 1.4 rapport O-experience voor opleiding Elektronica-ICT
- Vragenlijst Feedback aan je docent
 - 2.1. Feedback aan je docent 2021-22 semester 1 overkoepelend rapport (individuele docent)
 - 2.2. Feedback aan je docent 2021-22 semester 2 overkoepelend rapport (individuele docent)
 - 2.3.: Feedback aan je docent voorbeeldrapport individuele docent
- Vragenlijst bachelorproef
 - 3.1 rapport bachelorproef bedrijfsmanagement Aalst
 - 3.2 rapport bachelorproef bedrijfsmanagement Brussel
 - 3.3 rapport bachelorproef business management (Engelstalig)
 - 3.4 rapport bachelorproef Elektronica-ICT
- Voorbeelden van bachelorproeven van de afstudeerrichtingen Elektronica-ICT, Bedrijfsmanagement Aalst, Bedrijfsmanagement Brussel en Business Management (beoordeeld als excellent, middenmoot en voldoende)
- Statistieken ziekteverzuim: verzuimcijfers docenten sep - dec 2022, per cluster (Bio) Technologie, Bedrijfskunde, Gezondheidszorg, Onderwijs en Sociaal Agogisch Werk
- IJkpunten IKCO
- IJkpunten IKCO in vraag-antwoord voor personeelsleden
- De expertisegroep IKCO in vraag-antwoord voor personeelsleden

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de verdiepende dialoog

- O-experience personeel - overkoepelend rapport (april 2022)
- Opleidingsbrochures
- Kwaliteitsfiches
- Tips voor het formuleren van operationele doelstellingen
- VARIOSO-planning ba en grad (update januari 2023)
- Documenten VARIOSO E-ICT en B(B)M, o.a. verslagen gesprekken werkveld en studenten, screening onderwijskwaliteit, reflectieworkshop, feedbackgesprek directie interne reflectie en optimalisatiefase Plan van aanpak
- Kwaliteitsprofiel en verslag spiegelfase Bouw en Gezinswetenschappen
- Nota signaalrapport met risicorepons 2022
- Risicomanagement in Odisee_v19-09-2022
- Covernota Risicomanagement
- 2023-03-03_0 Uitnodiging auditcomité
- Ontwerpverslag auditcomité 6 februari 2023

