


Hogere Zeevaartschool

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

19 MEI 2022



ERIC HALSBERGHE (VOORZITTER) • PATRICK AUDENAERDE, SOFIE LANDUYT, STIJN VAN  
ESBROECK, GERRIT VAN LEUNEN (COMMISSIELEDEN) • RUTH DeVREESE (SECRETARIS)  
• LIEN. BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)



## Inhoud

1	Abstract .....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie .....	7
2.1.	Kritische reflectie .....	7
2.2.	Eerste waardering .....	9
2.3.	Vorbereidend commissieoverleg.....	10
2.4.	Verkennend locatiebezoek .....	11
2.5.	Onderzoeksvoorstel.....	15
2.6.	Aanvullende informatie .....	16
2.7.	Vorbereidend commissieoverleg.....	18
2.8.	Verdiepend locatiebezoek.....	20
2.9.	Intern commissieoverleg .....	24
2.10.	Afsluitende, interactieve reflectie commissie en HZS .....	25
3	Oordeel .....	28
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie .....	31
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling .....	33
3.1.	Verkennend locatiebezoek – dinsdag 23 november 2021 .....	33
3.2.	Verdiepend locatiebezoek – woensdag 16 maart 2022 tot en met vrijdag 18 maart 2022.....	33
	Bijlage 3: Verantwoording.....	35
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	36



# 1 Abstract

De commissie die de instellingsreview van de Hogere Zeevaartschool (HZS) heeft uitgevoerd, komt tot een positief oordeel met beperkte geldigheidsduur. De Hogere Zeevaartschool (HZS) uit Antwerpen is de enige hogeschool in België die maritiem onderwijs aanbiedt op hogeronderwijsniveau. De instelling biedt de academische bachelor- en de masteropleiding in de Nautische Wetenschappen (NW) en de academische bachelor- en de masteropleiding in de Scheepswerktuigkunde (SW) aan. De opleiding SW werd na een positieve toets nieuwe opleiding opgestart in academiejaar 2021-2022 en dient nog een eerste volledige accreditatiecyclus te doorlopen. De professionele bacheloropleiding SW wordt simultaan afgebouwd. Voor afgestudeerden van deze professionele bacheloropleiding wordt een schakeljaar uitgewerkt om desgewenst de masteropleiding SW te volgen.

Op basis van alle verzamelde en verkregen informatie heeft de commissie haar holistisch oordeel gevormd aangaande de wijze waarop de HZS haar onderwijsbeleid voert, rekening houdend met de context en het profiel van de instelling. Hierna worden de belangrijkste bevindingen en overwegingen van het onderzoek van de commissie weergegeven.

Alumni van nautische opleidingen kunnen wereldwijd ingezet worden en dienen meestal belangrijke verantwoordelijkheden te vervullen. Vandaar dat nautische opleidingen streng gecontroleerd worden door diverse, externe instanties. Enerzijds is de HZS met haar academisch hoger onderwijs gebonden aan voorschriften van de Vlaamse Regering, waar de externe kwaliteitsborging van het onderwijs wordt opgevolgd door de NVAO, en anderzijds is ze door internationale normen gebonden aan kwaliteitsnormen van de International Maritime Organization (IMO), wat in België wordt gecontroleerd door de Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer. Voor dit laatste heeft de HZS sinds 2003 een ISO-certificatie lopende en wordt ze jaarlijks geauditeerd. De commissie voerde onderzoek naar het onderwijsbeleid van de HZS, met inbegrip van de eigen regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. Ze wenste met haar onderzoek tevens inzicht te verkrijgen in de aanwezige kwaliteitscultuur. Om haar onderzoek gericht te voeren formuleerde de commissie in dialoog met de instelling drie review trails. Bijzondere aandacht ging naar het academiseringsproces, het op internationaal aanvaardbare wijze borgen van de kwaliteit van haar opleidingen en de interne en externe communicatie van de HZS.

De commissie heeft tijdens haar onderzoek kunnen spreken met een geëngageerd en professioneel team. De commissie waardeerde de open en constructieve gesprekken met de diverse gesprekspartners. Het is voor de commissie duidelijk dat de HZS een lange historie kent in het maritiem onderwijs en een arbeidszekere toekomst aanbiedt voor haar afgestudeerden. Tijdens de pandemie heeft het team veel inzet vertoond om studenten verder kwalitatief onderwijs te blijven aanbieden.

De HZS heeft volgens de commissie, in cocreatie met het werkveld, een duidelijke visie voor de toekomst ontwikkeld waarbij de student en de actuele ontwikkelingen in het werkveld centraal staan. De keuze tot academisering van de opleidingen is goed overwogen, te meer omdat de HZS hiermee een unieke positie inneemt in het internationale onderwijslandschap en kan excelleren. De HZS kan volgens de commissie rekenen op een sterke betrokkenheid van studenten, medewerkers en werkveld, wat zich weerspiegelt in de representatieve vertegenwoordiging in de diverse overlegorganen. Het enthousiasme, het professionalisme en het engagement van de medewerkers, die vaak meerdere rollen en verantwoordelijkheden opnemen (zowel binnen als buiten de instelling), is aanstekelijk. Het is voor de instelling niet evident om nieuwe medewerkers aan te trekken omwille van de strenge taalvereisten van de overheid (onderwijs wordt aangeboden in een Nederlandstalige en een Franstalige variant) en de academische en professionele competenties die dergelijk onderwijs vraagt. Het parcours dat de instelling heeft afgelegd op vlak van onderzoek met valorisatie naar onderwijs, werkveld en de bredere maatschappij is indrukwekkend, zeker met een dergelijk kleinschalig team.

De instelling is volgens de commissie een open lerende organisatie die continu streeft naar kwaliteitsverbetering, haar daarin laat bijstaan door externe organisaties en haar medewerkers motiveert en kansen geeft om te excelleren. Daarbij is het een sterk punt dat de instelling inzet op de actieve betrokkenheid van een bredere vertegenwoordiging van het maritieme werkveld en op zoek gaat naar duurzame en innovatieve samenwerkingsverbanden (zoals met de nieuw opgerichte Maritieme Campus Antwerpen). De inspanningen die de instelling levert om de interne en externe communicatie te verbeteren zijn gericht op een betere (h)erkenning van het maritiem onderwijs en al haar stakeholders. De commissie vindt de recente naamsverandering van Hogere Zeevaartschool naar Antwerp Maritime Academy een goede keuze om de transitie van de HZS van professionele opleidingen naar academische opleidingen beter bekend te maken binnen een internationale context.

Niettegenstaande de commissie meent dat er een mature kwaliteitscultuur aanwezig is binnen alle geledingen van de HZS, gericht op een voortdurende kwaliteitsbewaking en -versterking, dient de instelling de eigen regie, voor de borging van de opleidingskwaliteit, te concretiseren en consistent uit te werken binnen het geheel van het kwaliteitsbeleid. De versterking van het auditcomité van de instelling en de interne audits kunnen een belangrijke bijdrage leveren bij de meer diepgaande uitwerking van de eigen regie. De commissie stelt in overleg met de instelling een termijn voor van drie jaar voor het positieve besluit met beperkte geldigheidsduur, mede rekening houdend met één jaar proceduretijd voor het uitvoeren van de aanvullende instellingsreview. De commissie stelt de volgende voorwaarden bij haar positief oordeel:

- De instelling dient de eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van haar opleidingen verder uit te werken. Binnen de eigen aanpak en op gezette tijdstippen dient het instellingsbestuur per opleiding de kwaliteit formeel vast te stellen, zogenaamde borgingsbesluiten nemen, om zo intern en extern de kwaliteitsbewaking en -versterking op transparante wijze te verzekeren. Resultaten en uitkomsten uit de eigen regie vormen na de formele vaststelling door het instellingsbestuur de basis voor de ontsluiting van de publieke informatie.
- Binnen de eigen regie dient de instelling de betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen te verzekeren, in het bijzonder in functie van het realiseren van het beoogde eindniveau.

De commissie meent dat de instelling opereert in een breed, internationaal netwerk en spoort de instelling aan, onder andere in functie van de borging van het beoogd academisch eindniveau, om verder werk te maken van een coherente aanpak voor de internationale benchmarking.

## 2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

De Hogere Zeevaartschool (HZS) uit Antwerpen is de enige hogeschool in België die maritiem onderwijs aanbiedt op hogeronderwijsniveau. Om te beoordelen of de HZS op een kwaliteitsvolle manier onderwijsbeleid voert, met inbegrip van de regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen, wordt elke zes jaar een externe instellingsreview uitgevoerd. Een positieve uitkomst van de instellingsreview leidt tot een automatische verlenging van de accreditatietermijnen van de door de HZS aangeboden geaccrediteerde opleidingen. Thans komen twee HZS opleidingen hiervoor in aanmerking: de academische bachelor- en de masteropleiding in de Nautische Wetenschappen (NW). De academische bachelor SW is gestart in academiejaar 2021-2022 en zal stelselmatig de professionele bacheloropleiding SW vervangen. De masteropleiding SW gaat van start in academiejaar 2024-2025 en wordt momenteel verder ontwikkeld. De opleiding SW dient aldus nog een eerste volledige accreditatiecyclus te doorlopen. Voor afgestudeerden van de professionele bacheloropleiding SW wordt een schakeljaar uitgewerkt om de masteropleiding SW aan te kunnen vatten.

Ter voorbereiding van de instellingsreview 2021-2022 heeft de HZS een kritische reflectie uitgewerkt waarin de eigenheid en het functioneren van de instelling nader wordt toegelicht. De beoordelingscommissie (hierna commissie) is voor haar onderzoek vertrokken van dit document, gevolgd door een verkennend locatiebezoek op dinsdag 23 november 2021. Op het einde van het verkennende locatiebezoek werden in dialoog met de instelling drie review trails bepaald. Deze review trails werden nadien door de commissie vastgelegd in een onderzoeksvoorstel waarin onderzoeksvragen en vragen naar aanvullende informatie werden geformuleerd. Dit onderzoeksvoorstel werd in voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek aan de HZS bezorgd. De HZS heeft, op basis van de vragen uit het onderzoeksvoorstel, een aanvulling op de kritische reflectie bezorgd. Tijdens het verdiepende locatiebezoek van 16 maart 2022 tot en met 18 maart 2022 zijn via verschillende gespreksessies de vooropgestelde thema's uit het onderzoeksvoorstel aan bod gekomen.

Op basis van alle verzamelde en verkregen informatie heeft de commissie haar holistisch oordeel gevormd aangaande de wijze waarop de HZS haar onderwijsbeleid voert, rekening houdend met de context en het profiel van de instelling. Hierna wordt de rapportage van het onderzoek van de commissie volgens de verschillende stappen nader toegelicht.

### 2.1. Kritische reflectie

De commissie heeft als startpunt voor haar onderzoek de kritische reflectie van de HZS bestudeerd. Dit document start met een schets van de context van de instelling waarin de rijke historie van het maritiem hoger onderwijs met haar bevoegdheden aan bod komt. De instelling heeft sinds 2019 officieel besloten om enkel nog academisch gerichte opleidingen aan te bieden, wat uniek is binnen het internationale, maritieme onderwijslandschap. De opleidingen die de instelling aanbiedt, NW en SW, hebben een gemeenschappelijke maritieme en sterk wetenschappelijke basis. De academisering van NW heeft gezorgd voor een sterke ontwikkeling van het onderzoek en de HZS werkt zowel voor het professionaliseren van haar onderwijs als voor het uitvoeren van onderzoeksprojecten samen met meerdere universiteiten in België. Wat nog uniek is aan de HZS is dat instromende studenten de aangeboden opleidingen zowel in een Franstalige als in een Nederlandstalige variant kunnen volgen, wat ook zorgt voor een extra instroom van buitenlandse studenten.

Alumni van nautische opleidingen kunnen wereldwijd ingezet worden en dienen vaak belangrijke verantwoordelijkheden te vervullen. Vandaar dat nautische opleidingen streng gecontroleerd worden door diverse instanties en de HZS geeft een overzicht aan welke regelgeving ze allemaal dient te voldoen: enerzijds is de HZS met haar academisch hoger onderwijs gebonden aan voorschriften van de Vlaamse Regering, waar de externe kwaliteitsborging van het onderwijs wordt opgevolgd door de NVAO, en anderzijds is ze door internationale normen gebonden aan kwaliteitsnormen van de International Maritime Organization (IMO), en dienen haar opleidingen alle competenties te bevatten die beschreven

staan in de 'International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended, including the 1995 and 2010 Manila Amendments' of korter aangeduid als STCW. De bekwaamheidsbewijzen die aan het behalen van deze normen zijn gekoppeld, worden uitgereikt door of in naam van het land waar men de maritieme opleiding heeft gevolgd. Nautische officieren en officieren-werktuigkundigen die in België dergelijke opleiding hebben gevolgd, moeten een aanvraag voor een vaarbevoegdheidsbewijs STCW indienen bij de Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer (hierna FOD Mobiliteit). De FOD Mobiliteit is op haar beurt verantwoordelijk of de opleidingen in België voldoen aan deze maritieme competenties. De FOD Mobiliteit erkent middels een jaarlijkse audit de HZS als een maritiem opleidingscentrum en bepaalt welke bekwaamheidsbewijzen mogen worden uitgereikt. De FOD Mobiliteit wordt voor het uitvoeren van dit toezicht op haar beurt gecontroleerd: op Europees niveau door het European Maritime Safety Agency (EMSA) dat in naam van de IMO auditeert. De STCW-normen vereisen namelijk dat de kwaliteit van het onderwijs wordt beoordeeld door een externe instantie waar dit volgens de FOD Mobiliteit moet gewaarborgd worden door een ISO 9001 (hierna ISO) certificering. Om hieraan te voldoen heeft de HZS een kwaliteitssysteem opgezet dat door Det Norske Veritas (DNV) is gecertificeerd volgens deze norm. De HZS heeft daarom besloten om de eigen regie voor de kwaliteit van de opleidingen aansluiting te doen vinden bij de huidige kwaliteitsprocessen om te voldoen aan de ISO-vereisten.

De ISO-certificatie, voor het eerst behaald in 2003 binnen de HZS, is telkens voor drie jaar geldig en werd voor het laatst in 2021 vernieuwd na een drie dagen durende audit. Tevens zijn er gedurende de looptijd van het certificaat jaarlijkse audits. De opvolging van het kwaliteitsbeheerssysteem wordt binnen de HZS aangestuurd door het Health, Safety, Quality & Environment-team of kortweg HSQE-team. Het HSQE-team bestaat uit zowel kwaliteitscoördinatoren als de coördinator onderwijs, om zo een goede wisselwerking met het onderwijsgebeuren te borgen. De HSQE-leden waken erover om de verschillende eisen vanuit meerdere invalshoeken - zoals STCW en het niveau van het onderwijs in het kader van de academisering - correct in te bedden in het onderwijsgebeuren. Het HSQE team voert dit uit onder andere door interne audits en de opvolging ervan in de jaarlijkse managementreview (ISO-directiebeoordeling).

Het merendeel van de studenten die afstuderen aan de HZS kiest initieel voor een vaarcarrière. Om te kunnen varen als kapitein of hoofdwerktuigkundige zijn minstens 36 maanden effectieve vaartijd vereist. Studenten gaan vaak aan de slag in de transportsector (tankers, offshore, bulk) of in de haven- en baggersector. De HZS merkt dat een groot aantal alumni na een vijftal jaar een carrière aan wal prefereert. De opleiding vermoedt dat door de omvorming van de professionele naar de academische opleiding SW meer studenten zullen kiezen voor een academische functie of onmiddellijk aan de slag zullen gaan in de administratie of het technisch management van de rederijen, temeer omdat de vereiste vaartijd voor het behalen van het vaarbevoegdheidsbewijs niet binnen de opleidingsperiode haalbaar is.

De HZS wil zich nog meer profileren als een Maritiem Expertisecentrum en wil dit waarmaken door het verstrekken van excellent onderwijs, dit zowel voor academische studenten als voor professionals (die zich willen bijscholen met de STCW als basis), door het uitvoeren van relevant onderzoek waarbij (internationale) projecten worden gerealiseerd in nauwe samenwerking met de maritieme sector en/of aanverwante opleidingen en door als dienstverlener kennis te verstrekken rond maritieme thema's.

De HZS heeft specifiek voor het onderwijs vijf operationele doelstellingen gedefinieerd en licht in de kritische reflectie nader toe op welke manier ze meent deze doelstellingen te bereiken:

- Innovatief onderwijs in cocreatie met het maritieme werkveld;
- Onderwijs gebaseerd op internationaal erkende maritieme competenties en onderwijskundige kwaliteitsnormen;



- Onderwijs met een brede wetenschappelijke basis als springplank naar een internationale carrière;
- Verbindend tussen academisch onderwijs, onderzoek en maritieme wereld;
- Constant werken aan de kwaliteit van het onderwijs via de PDCA-cyclus.

Tot slot eindigt de HZS de kritische reflectie met een uitgebreide SWOT-analyse en benoemt ze de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt, zoals hoe omgaan met technologische ontwikkelingen die evident geachte werkmethoden eventueel op de helling zouden kunnen zetten, hoe de publieke opinie rond zeevaart beïnvloeden, hoe zorgen voor een grotere instroom, en hoe kwalitatief onderwijs en onderzoek uitvoeren met de beperkte bestaffing.

Alle commissieleden hebben als startpunt voor hun onderzoek de kritische reflectie geanalyseerd en individueel hun eerste waarderingen schriftelijk gerapporteerd. Ter voorbereiding van het verkennende locatiebezoek heeft de secretaris de neerslag van de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld.

## 2.2. Eerste waardering

De commissieleden hebben met de eerste waardering een overzicht gegeven van de sterktes, de kansen en de uitdagingen van de instelling, gebaseerd op de informatie uit de kritische reflectie. Tevens hebben de commissieleden al enkele vragen geformuleerd met daarbij ook een verzoek tot aanvullende informatie om hun onderzoek grondig te kunnen voeren.

De commissie heeft op basis van de lezing van de kritische reflectie de indruk dat kwalitatief onderwijs verstrekt wordt. De unieke positie van de HZS in het hogeronderwijslandschap met de complexe en verschillende regelgeving stelt haar voor heel wat uitdagingen. De commissie meent dat de instelling een degelijke SWOT-analyse heeft opgemaakt en een goed zicht heeft op de sterktes, de zwaktes, de opportuniteiten en de uitdagingen voor zowel de instelling als de lopende opleidingen. Omwille van de uitstroomfinaliteit van haar afgestudeerden wordt de HZS niet enkel door de NVAO beoordeeld op haar kwaliteit. Op basis van de kritische reflectie is het de commissie nog niet geheel duidelijk hoe de HZS al deze verschillende kwaliteitsvereisten afstemt op elkaar en op welke manier de eigen regie haar plaats heeft binnen dit geheel. De commissie waardeert het alvast dat de instelling inspanningen levert om studenten niet enkel op te leiden voor een diploma hoger onderwijs maar hen ook zoveel als mogelijk kansen biedt om andere certificaten te behalen en zo te voldoen aan de vereisten van het werkveld, en de alumni aldus maximale kansen te geven voor de start van hun (vaar)carrière.

De commissie is onder de indruk van de evolutie die de HZS op vlak van onderzoek heeft doorgemaakt. Sinds het proces van de academisering hebben tal van docenten inspanningen geleverd om zich te verdiepen in onderzoek. Dit zowel door het behalen van een doctoraatsdiploma als door het zelf opzetten en/of participeren aan (internationale) onderzoeksprojecten. De commissie stelt tevens vast dat de banden met verschillende universiteiten in België aangescherpt zijn en afhankelijk van de benodigde expertise (bijvoorbeeld onderwijs, toetsingskader van de masterscriptie, professionalisering docenten) intensief met hen wordt samengewerkt. De commissie stelt verder vast dat er door de kleinschaligheid van de campus en de context van de opleidingen een heel nauw contact bestaat tussen docenten, studenten en zelfs alumni. Tevens lijkt de samenwerking met het werkveld goed uitgebouwd. In de kritische reflectie mist de commissie evenwel de aanpak en de resultaten van de benchmark met andere, gelijkaardige opleidingen/instellingen en de betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen binnen het voeren van de eigen regie.

Algemeen blijkt uit de eerste waardering over de instelling, op basis van de kritische reflectie, dat de commissieleden nog over onvoldoende informatie beschikken om te oordelen op welke manier de instelling de eigen regie voert als onderdeel van haar onderwijsbeleid. De instelling voldoet aan de ISO-certificering, maar de commissie heeft nog weinig zicht in welke

mate deze ISO-audits effectief ingezet kunnen worden voor het borgen van de onderwijskwaliteit op internationaal aanvaardbare wijze. De commissie mist in de beleidsvoering onder andere informatie over structurele meetacties, vooropgestelde streefdoelen, de betrokkenheid van studenten in de eigen regie, de inbedding van (internationale) benchmarking en de aanpak van de interne en externe communicatie aangaande de eigen regie met daarbij transparantie over de resultaten en de verbeteracties.

### 2.3. Voorbereidend commissieoverleg

Tijdens het voorbereidend online overleg op 18 november 2021 besprak de commissie de kritische reflectie en de bundeling van de eerste waarderings. Daarbij overliep de commissie de sterke punten en de ontbrekende informatie om een goed zicht te krijgen op de context waarin de HZS opereert en het onderwijsbeleid dat ze voert. Tijdens het online overleg werden de vragen voor de verschillende dialogen van het verkennende locatiebezoek voorbereid.

De commissie vindt het alvast sterk dat de instelling ISO-gecertificeerd is, waarbij ook externe, onafhankelijke actoren de werking van de instelling beoordelen. De commissie maakt zich wel de bedenking op welke manier de ISO-audits kunnen instaan voor een inhoudelijke evaluatie van het onderwijsgebeuren. Tevens heeft de commissie vragen hoe de academisering van de opleiding SW, met het daarbijhorend niveau, de inhoud en de oriëntatie, geborgd wordt. De commissie is verder benieuwd op welke manier de instelling de cocreatie met het werkveld, één van de operationele doelstellingen, heeft aangepakt om deze opleiding te ontwikkelen en te evalueren. Algemeen heeft de commissie de indruk dat de instelling zeer sterk bezig is met kwaliteit en voldoet aan de verschillende kwaliteitseisen, maar is het nog niet duidelijk op welke manier de instelling nu de eigen regie voert om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen en op welke manier dit transparant gedeeld wordt met alle betrokken stakeholders. De commissie mist onder andere concrete informatie over hoe de PDCA-cyclus voor het onderwijsgebeuren toegepast wordt.

Verder mist de commissie objectieve informatie over data: hoe worden data gecapteerd, op welke manier worden data gebruikt om beleid vorm te geven, hoe worden streefdoelen op basis van data opgezet en op welke manier worden de data intern en extern gedeeld. Daarbij stelt de commissie zich ook de vraag of de instelling kritische indicatoren heeft geformuleerd om vast te stellen wanneer bepaalde data kritische onder- of bovendrempels bereiken, om op die manier afdoende snel te kunnen anticiperen op mogelijke risico's. Een andere bezorgdheid die de commissieleden delen is de formele studentenparticipatie. De commissie merkt dat er veel overlegorganen zijn opgezet, maar thans is het onduidelijk hoe deze organen gestructureerd zijn en wat de bevoegdheid van elk orgaan is. De instelling wordt dan ook voorafgaand aan het locatiebezoek gevraagd om een overzicht te maken van de verschillende overlegstructuren binnen de hogeschool, met daarbij een verduidelijking van de formele plaats van de studentenvertegenwoordiging.

Tot slot is de commissie benieuwd op welke manier de instelling de internationale benchmark uitvoert. Door hun keuze om beide opleidingen te academiseren en enkel nog academische bachelor- en masteropleidingen aan te bieden, is de HZS momenteel uniek met haar aanbod in het maritieme hogeronderwijslandschap. Toch is het belangrijk om voldoende affiniteit te hebben met gelijkaardige opleidingen in binnen- en buitenland. De commissie heeft dan ook enkele vragen hieromtrent voorbereid voor verdere verduidelijking.

De avond voor het verkennende locatiebezoek heeft de commissie tijdens een fysiek overleg de vraagstelling verfijnd om zo een goed zicht te krijgen op het onderwijsbeleid van de HZS, de keuzes die gemaakt zijn om in te spelen op de context waarin ze opereert en de kwaliteitscultuur die er heerst, rekening houdend met het profiel van de instelling.

## 2.4. Verkennend locatiebezoek

De commissie heeft op dinsdag 23 november 2021 met een verscheidenheid aan gesprekspartners (management, docenten, werkveld en studenten) kunnen spreken om haar verder onderzoek te voeren. Het locatiebezoek wordt gestart met een ontvangst door de algemeen directeur, de faculteitshoofden en het HSQE-team. De commissie opent het gesprek met een voorstellingsronde van de commissieleden. Daarnaast spreekt de commissie haar waardering uit voor de inzet die de HZS levert om dergelijk maatschappelijk belangrijke opleidingen aan te bieden.

De eerste verkennende dialoog, met een vertegenwoordiging van directie, docenten, HSQE-team en werkveld, start met een duiding van de historische en huidige context van de instelling, met daarbij de plaats van de HZS in de maatschappij. De commissie vernam dat het studentenaantal momenteel rond de 460 ligt, waarvan 15% vrouwelijke studenten. De daling van de studenteninstroom is volgens de instelling te wijten aan de negatieve perceptie van het maritiem beroep en de impact van Covid-19 waardoor fysieke infomomenten voor arbituriënten niet mogelijk waren. Het team van de instelling omvat ongeveer een 50-tal docenten, ondersteund door een 20-tal medewerkers van het administratief en technisch personeel. De instelling heeft een verhelderende presentatie gemaakt over de regelgeving waaraan zij dient te voldoen, dit als enige hogeronderwijsinstelling in Vlaanderen. Zij dient immers te voldoen aan Vlaamse en Federale eisen. Opleidingen worden zowel in een Nederlandstalige als een Franstalige variant aangeboden, waardoor de lesgevers dienen te beschikken over extra taalcompetenties, wat een bijkomende uitdaging biedt voor het werven van geschikte profielen. Verder bracht de HZS een heldere duiding over welke certificaten de studenten ontvangen – naast hun diploma bij slagen – en welke stappen dan nog dienen gezet te worden om het vaarbevoegdheidsbewijs te kunnen behalen. Om dit te kunnen realiseren komen in veel opleidingsonderdelen zowel STCW-competenties als academische competenties aan bod. Voor elk opleidingsonderdeel heeft de HZS volgens de commissie alle te bereiken competenties helder vastgelegd. Tot slot lichtte de instelling het huidige organogram van de HZS toe, met een olijsting van de verschillende overlegorganen en verantwoordelijkheden, zoals vooraf gevraagd door de commissie.

Na de inleidende gesprekken wordt de commissie rondgeleid op het terras en de kaartenkamer. Ze wisselde met het werkveld en enkele docenten van gedachten over de maatschappelijke uitdagingen van de maritieme sector. De commissie vernam dat de reders heel bezorgd zijn over de sterk dalende instroom. De Covid-19 pandemie zorgt volgens het werkveld voor een nog slechter imago van het beroep aangezien bepaalde bemanningsleden niet mochten afgelost worden en (extreem) lange periodes weg waren van huis. De commissie vernam dat het werkveld samen met de HZS werk wil maken van een campagne om studenten aan te trekken en daarbij het maritiem beroep zelf ook aantrekkelijker wil maken (met een betere work/life balance). Het werkveld meent dat de keuze tot academisering van de opleiding SW een terechte keuze is. De maritieme sector wordt steeds complexer en vraagt meer competenties. Tevens kunnen uitstromende studenten zo een breder pallet aan beroepsrollen invullen en worden ze niet langer verplicht om te varen. Aan de andere kant merkt de commissie ook enige bezorgdheid bij het werkveld of de academisering niet zal zorgen voor minder praktijk(ervaring). Praktijk die belangrijk is voor studenten om de nodige certificaten te kunnen behalen en om voldoende snel na afstuderen, voor studenten die willen varen, het vaarbevoegdheidsbewijs te halen. Andere uitdagingen die het werkveld aanhaalde zijn de vergroening en de evolutie naar autonome schepen, het belang van cyberveiligheid door de toenemende digitalisatie aan boord en het kunnen aansturen van een internationaal samengesteld team, rekening houdend met toenemende internationale conflicten.

De dialoog op het terras en de kaartenkamer wordt vervolgd door een demonstratie van de simulator Polaris door studenten NW en SW (zowel uit de Nederlandstalige als de Franstalige opleiding). De voorzitter van de studentenraad is ook aanwezig tijdens het gesprek met de studenten dat voornamelijk over de STCW en de academische vorming handelt. De commissie

merkt op dat studenten uit Frankrijk ook bijzonder geïnteresseerd zijn in deze opleiding. Volgens de student die de commissie sprak is de opleiding in Frankrijk bekend voor zijn hoogstaande kwaliteit en de verregaande inzet op praktijkkennis. Verder vernam de commissie dat studenten een nauw contact hebben met zowel docenten als met de administratie en er snel gevolg wordt gegeven aan relevante bezorgdheden. Tevens ervaren de studenten het als positief dat in de Covid-19 periode acties zijn opgezet voor het mentaal welbevinden van de studenten. Tot slot stelt de commissie vast dat studenten een goed contact uitbouwen met het werkveld, zowel formeel (bijvoorbeeld voorbereiding sollicitatie in samenwerking met de bedrijven) als informeel (bijvoorbeeld sponsoring en netwerking tijdens het galabal).

De commissie onthoudt dat de studenten de diverse carrièremogelijkheden waarderen en respect tonen voor hun docenten, aangezien deze hun jarenlange ervaring uit het maritieme werkveld in de opleiding brengen. Een aandachtspunt dat de commissie opmerkte is dat studenten merken dat sommige docenten minder didactisch geschoold zijn en dat het pedagogische aspect van het onderwijsgebeuren soms beter kan. Dit wordt volgens de studenten ruimschoots gecompenseerd door de aanwezige vakkennis. Algemeen mag er volgens de studenten van bij de start van de studies nog meer ingezet worden op praktijk en zouden ze extra ondersteuning willen krijgen bij het vinden van degelijke praktijkervaringen.

De vierde verkennende dialoog staat in het teken van de missie, de visie en het onderwijsbeleid. De commissie ging hiervoor in dialoog met de algemeen directeur en de drie faculteitschoufden van de faculteiten Wetenschappen, NW en SW. De commissie polste naar de aanpak en de evoluties omtrent de strategische koers van de HZS. De directeur lichtte toe dat de HZS een traditie kent van hiërarchische aansturing, maar dat er momenteel een transitie is ingezet om via empowerment van alle medewerkers de visie en het beleid bottom-up vorm te geven. De HZS heeft de keuze gemaakt om met haar maritiem onderwijs te excelleren zowel in onderwijs, onderzoek als dienstverlening. Om die ambities te realiseren is de beslissing genomen om de professionele bacheloropleidingen te academiseren. Deze gedurfde keuze werpt ondertussen zijn vruchten af volgens de directeur: de HZS wordt steeds meer gevraagd als expert bij maritieme nieuwsitems, om studies uit te voeren in opdracht van externen en om te participeren aan internationale (onderzoeks)projecten. De commissie polste daarbij naar de formalisatie van het beleid maar vernam dat de strategische keuzes thans nog voornamelijk organisch worden gemaakt. Door het kleine en toegewijde team is dit (nog) mogelijk volgens de directeur en is er geen noodzaak om formele plannen uit te schrijven. Daarbij maakte de directeur de commissie nog attent op de impact van Covid-19. Veel aandacht ging naar het verder kunnen aanbieden van kwalitatief onderwijs rekening houdend met de Covid-19 maatregelen en het vinden van voldoende praktijkervaringen voor de studenten (onder andere door de vaccinatieplicht aan boord van een schip, waar jongeren pas in een latere fase de vaccins konden krijgen). Daarnaast diende actief werk gemaakt te worden van een vlottere communicatie met zowel de medewerkers als de studenten door het verplichte thuiswerk en afstandsonderwijs. Tevens kampten tal van studenten met mentale problemen. De eenzaamheid van online lessen – zeker voor studenten die ver van huis verwijderd waren – hakten erin. Anderzijds zorgde de pandemie voor een stroomversnelling aangaande de digitalisering van zowel het onderwijs als de interne samenwerking.

Op basis van de verschillende gesprekken stelt de commissie vast dat de drie faculteiten enorm hecht samenwerken om hun opleidingen vorm te geven en te optimaliseren. Het is de commissie duidelijk dat snel wordt geanticipeerd op vragen en bezorgdheden, zowel van studenten, docenten, alumni als werkveld. De formele neerslag van de strategie, de actiepunten en de opvolging kan nog verbeterd worden. Verder vernam de commissie dat het voor de HZS niet evident is om geschikt personeel te vinden aangezien deze moet voldoen aan academische, professionele én strikte taalvereisten.

De HZS beschouwt de verdere ontwikkeling van de opleiding SW als een prioritair actiepunt: het eerste opleidingsjaar is pas ingericht en de volgende jaren dienen nog concreet uitgewerkt te worden. Daarbij dient het personeel verder begeleid te worden in de

omvorming van professionele bacheloropleiding naar academische bachelor- en masteropleiding, en wil de opleiding nog een schakeljaar uitwerken om de studenten uit de professionele bacheloropleiding SW ook de mogelijkheid te bieden het masterdiploma SW te behalen. Verder vernam de commissie dat er wordt ingezet op de didactische professionalisering van de docenten uit de opleiding SW, onder andere via een samenwerking met de Universiteit Hasselt en door de organisatie van een jaarlijkse onderwijsdag.

Vervolgens vindt de gespreksessie Praktijk, levenslang leren en onderzoek plaats aan de Vijver, waar simulatie-oefeningen plaatsvinden. Met de coördinator van het wetenschappelijk onderzoek, tevens voorzitter van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek (CWO), en een docent-onderzoeker ging de commissie in gesprek over de evolutie van het onderzoek aan de HZS en de toekomstambities. De commissie vernam dat de HZS de afgelopen jaren sterk heeft ingezet op onderzoek. Ongeveer de helft van de medewerkers zijn ondertussen op een of andere manier betrokken bij onderzoek. Tevens worden steeds meer bachelor- en masterscripties uitgevoerd in samenwerking met het werkveld, met andere universiteiten en/of de lopende onderzoeksprojecten. Uit dit gesprek wordt de commissie gewaar dat er enorm veel enthousiasme is om aan onderzoeksprojecten deel te nemen, wat momenteel nog organisch wordt aangestuurd vanuit de CWO. Er wordt voornamelijk ingegaan op binnenkomende vragen, die worden geanalyseerd in functie van de capaciteit en de expertise bij het team en de relevantie voor het onderwijs. Er zijn wel vier onderzoeksthema's gedefinieerd, waarvan de commissie er twee terugvindt op de website. Het langstlopende thema betreft corrosie en fouling. De drie andere thema's handelen rond duurzaam transport, het voeren van modern onderwijs binnen een eerder traditionele setting van maritiem onderwijs en tot slot de ontwikkelingen naar autonome vaart.

De commissie vernam dat de HZS dankzij de steun van externe middelen (zowel subsidies als donaties) kan inzetten op geavanceerde faciliteiten zoals de installatie van nieuwe simulatoren. Tevens plant de HZS een nieuw gebouw met nieuwe labo's, waardoor de studenten les zullen krijgen in moderne faciliteiten. Dankzij deze investeringen meent het onderzoeksteam nog meer te kunnen inzetten op innovatieve onderzoeksthema's en merkt ze een stijgende motivatie bij de medewerkers om actief betrokken te worden in onderzoeksactiviteiten. Om haar onderzoeksactiviteiten te versterken, en nog breder bekend te maken, wordt een duurzame samenwerking aangegaan met de recent opgerichte Maritieme Campus Antwerpen (MCA). MCA wil een "doe" campus en community in Antwerpen uitbouwen met bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen om de maritieme sector te versterken en te ontwikkelen. Tevens worden tijdens netwerkavonden met alumni en andere stakeholders de belangrijkste resultaten van de (onderzoeks)projecten gedeeld. Daarnaast valoriseert de HZS haar kennis en ervaring via het project Blikopener van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) naar het bredere werkveld.

De vijfde gespreksessie is gericht op het kwaliteitsbeleid en feed forward. Tijdens dit gesprek met het HSQE-team wilde de commissie nog verdere details verkrijgen aangaande de opzet van de eigen regie, in het bijzonder op welke manier de samenhang van de verschillende kwaliteitssystemen gestuurd wordt. De commissie vernam opnieuw dat omwille van de kleinschaligheid van de instelling er om het voorgaande te realiseren geen afzonderlijke uitgeschreven regie is uitgewerkt. De uitkomsten van de lopende kwaliteitsbevragingen worden snel teruggekoppeld naar de relevante overlegorganen volgens het HSQE-team. Om te borgen dat alle medewerkers betrokken zijn in de academisering en op de hoogte zijn van de actiepunten, wordt jaarlijks een onderwijsdag georganiseerd. Tijdens die onderwijsdag worden onder andere de leerresultaten van de verschillende opleidingsonderdelen afgetoetst, wordt er nagegaan of er geen overlap is en wordt opgevolgd of de leerresultaten de verschillende vereisten afdekken (STWC, academische oriëntatie en beoogd niveau). Om feedback te verkrijgen van de opleidingen worden studentenbevragingen over opleidingsonderdelen en focusgroepen georganiseerd. Daarbij haalde het HSQE-team aan dat problemen binnen opleidingsonderdelen, met docenten of de praktische organisatie, heel snel worden gecapteerd door de kleinschaligheid van de campus en de klasgroepen. Er wordt zeker niet gewacht op de uitkomst van formele bevragingen om het onderwijs te verbeteren.

De inhoud van de leerstof wordt daarnaast geëvalueerd door een peer evaluatie met docenten van de andere opleidingen op de campus. Ook de kwaliteit van de toetsen wordt via dergelijke peer evaluatie beoordeeld. Tal van docenten zijn immers niet louter actief op de HZS, maar ook binnen andere universiteiten, waardoor de benchmark met een externe bril automatisch vervuld wordt volgens de instelling. De externe ISO-auditor legt jaarlijks een bezoek af en volgt enkele lessen (deels) mee, wat ook een onafhankelijke beoordeling van de onderwijskwaliteit met zich meebrengt volgens het gespreksteam. Verder toonde het HSQE-team tijdens dit gesprek een uitgewerkte risico-analyse. De commissie merkte op dat deze risico's voornamelijk operationeel van aard zijn zoals bijvoorbeeld wat de impact kan zijn van de vertraging van de nieuwbouw op de continuïteit van de lessen. Meldingen in het kwaliteitsmanagementsysteem kunnen operationeel en/of proces- en beleidsmatig zijn. Het is wel positief dat visueel een kleurcode wordt gegeven naargelang het belang van de risico's. Tot slot polste de commissie naar de aanpak van de opmerkingen van de auditor, die volgens het eerste onderzoek van de commissie eerder operationeel van aard zijn en weinig over de inhoud en/of de toekomstvisie van de opleidingen zelf handelen. Ze vernam dat deze worden verwerkt in het kwaliteitsinformatiesysteem, waarna de opvolging nog eerder manueel gebeurt door de verantwoordelijken binnen het HSQE-team.

Na de lunch heeft de commissie tijdens een besloten overleg haar bevindingen besproken en de afsluitende dialoog met de instelling voorbereid. De commissie is alvast onder de indruk van de inspanningen die het kleine team levert om te voldoen aan de vele kwaliteitsvereisten uit verschillende toezichtsorganen. De commissie sprak een enorm enthousiast en gedreven team binnen een open en constructieve sfeer. De gesprekspartners hebben een goed zicht op hun toekomstige kansen en uitdagingen. De commissie heeft er begrip voor dat Covid-19 een serieuze impact heeft gehad op het verder ontwikkelen van het onderwijsbeleid. Het is de commissie alleszins duidelijk dat de HZS de student centraal stelt en bekommert is om het welbevinden en het degelijk begeleiden van elke student in de studieloopbaan. De commissie waardeert de inspanningen die alle teamleden hebben geleverd om de impact van de pandemie op het functioneren en het (tijdig) afstuderen van studenten op te vangen. De commissie meent dat via tal van informele afstemmingen snel gevolg wordt gegeven aan operationele problemen.

Op het moment van het verkennende locatiebezoek mist de commissie een overkoepelende en vastgelegde aanpak voor het voeren van de eigen regie. Het is belangrijk om de eigen regie voldoende formeel uit te werken om de opleidingskwaliteit van de aangeboden opleidingen te borgen en deze informatie transparant te ontsluiten naar alle relevante stakeholders. Daarbij wil de commissie tijdens de verdiepende dialoog met de HZS nader bekijken hoe de bestaande kwaliteitssystemen kunnen ingepast worden in één groter geheel om te voldoen aan alle kwaliteitsvereisten. De HZS heeft heel wat uitdagingen op de plank liggen, zoals de nieuwbouw, de academisering van SW, haar unieke positie aangaande het academisch opleidingsaanbod, het vinden van geschikte medewerkers, snelle evoluties in de maritieme wereld, een negatieve perceptie van het maritiem beroep, en daarbovenop een sterk dalende instroom van studenten. De commissie stelt vast dat tal van docenten niet enkel bij de HZS aan de slag zijn maar ook bij andere hogeronderwijsinstellingen, wat zeker positief is voor de inbreng van kennis en ervaring uit andere invalshoeken en helpt om het beoogd niveau, de inhoud en de oriëntatie van haar opleidingen te bewaken. Een formele samenwerking met externe en onafhankelijke (internationale) peers en deskundigen ontbreekt. De commissie heeft haar sterke punten en bezorgdheden gebundeld om tijdens het afsluitend gesprek met de instelling haar eerste bevindingen te delen en daarbij de thema's voor verder onderzoek, die zij tijdens het verdiepende locatiebezoek wil voeren, vast te leggen.

De commissie heeft tijdens de afsluitende dialoog haar waardering geuit voor de openheid van de HZS over haar werkpunten en haar uitdagingen. De commissie is onder de indruk van de sterke betrokkenheid van zowel docenten, studenten als het werkveld. Tevens vindt de commissie dat de HZS heel veel zaken realiseert met dergelijk klein team. De commissie vindt de uitgewerkte SWOT-analyse een sterk punt, maar mist informatie over de manier waarop dit concreet wordt opgevolgd. De commissie wil tijdens de verdiepende dialoog verder ingaan

op de onderwijsbeleidsvoering inclusief het kwaliteitsbeleid voor de opleidingen, en hoe dit nog beter verweven kan worden met de reeds bestaande kwaliteitssystemen. De commissie wil een beter zicht krijgen op hoe de PDCA-cyclus wordt vormgegeven en op welke manier alle stakeholders hierin betrokken worden. Daarbij is het belangrijk om inzicht te verwerven in hoe de opleidingen de internationale benchmark structureel inbedden en op welke manier externe en onafhankelijke peers en deskundigen duurzaam worden betrokken bij de verdere uitrol en ontwikkeling van de opleidingen. Tot slot wil de commissie zich verder verdiepen in de aanpak van de interne en de externe communicatie. De commissie vindt dat de publiek toegankelijke informatie geoptimaliseerd kan worden in functie van de helderheid en de bruikbaarheid voor de beoogde doelgroepen. Tevens haalt de HZS de interne en de externe communicatie zelf meermaals als werkpunt aan. Daarbij is het volgens de commissie belangrijk om studenten voldoende helder te informeren over alle fasen van de beoogde loopbaan, zeker omdat de HZS internationaal bekend staat voor haar sterk praktijkonderwijs en thans enkel nog academisch gerichte opleidingen aanbiedt.

## 2.5. Onderzoeksvoorstel

De commissie heeft na afloop van het verkennende locatiebezoek haar bevindingen gebundeld en drie review trails vastgelegd om het programma voor het verdiepende locatiebezoek vorm te geven.

### *Trail 1: Academisering van de opleiding scheepswerktuigkunde (SW)*

Met de eerste trail wil de commissie meer inzicht verkrijgen in de manier waarop de HZS haar visie vormgeeft, dit omzet in beleid en hoe dit verder wordt opgevolgd. De commissie vraagt de instelling om dit aantoonbaar te maken aan de hand van het proces van de academisering van de opleiding SW. Ze is benieuwd op welke manier de visie- en de beleidsvorming aansluiting vinden, bijvoorbeeld bij aanbevelingen uit de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) van de opleiding SW. Daarbij wil de commissie nagaan hoe de HZS hiervoor objectieve gegevens omtrent de studenteninstroom (aantal en profielen met de evolutie) hanteert. Daarbij is de commissie benieuwd hoe het personeelsbeleid, de onderzoeksactiviteiten met de valorisatie, de onderwijsleeromgeving en de communicatie zijn aangestuurd om dit veranderingsproces tot stand te doen komen. Daarbij wil de commissie meer inzichten verkrijgen in hoe de HZS omgaat met de (dagdagelijkse) opvolging van de beleidsvoering, het opstellen van de actiepunten en de (kritische) risico's, het nemen van beslissingen aangaande de investeringen, het betrekken van de stakeholders en de structurele toepassing van de PDCA-cyclus.

### *Trail 2: Verankering en borging eigen regie in de complexiteit van kwaliteitssystemen*

De commissie twijfelt niet aan de kwaliteitscultuur die heerst binnen de HZS. Er is een toegewijd HSQE-team en de instelling wordt jaarlijks geauditeerd in het kader van de ISO. Op basis van de informatie uit de kritische reflectie en het verkennende locatiebezoek heeft de commissie echter nog onvoldoende vertrouwen dat de borging van de kwaliteit van de opleidingen, en meer specifiek de borging van de acht NVAO-kwaliteitskenmerken, bij een externe audit door ISO aan bod komt. Een ISO auditor bepaalt volgens de commissie niet of het niveau, de specifieke inhoud en de oriëntatie van de opleiding aan de maat is. Tevens heeft de commissie nog geen formele vaststelling over de kwaliteit per opleiding door het instellingsbestuur, hierna borgingsbesluit genoemd, kunnen consulteren en ook nog niet kunnen vaststellen hoe bijsturingen verlopen. Samengevat mist de commissie op welke manier het voeren van de eigen regie, om de opleidingskwaliteit te borgen, tot stand komt binnen de huidige kwaliteitssystemen. Binnen de tweede trail wil de commissie de synergie tussen de verschillende kwaliteitssystemen - met name het NVAO-beoordelingskader, het ISO 9001 kader en de kwaliteitscontrole van de FOD Mobiliteit en de EMSA - nader onderzoeken om te beoordelen of hiermee de kwaliteit van de opleidingen, volgens het NVAO-beoordelingskader, kan gegarandeerd worden.

De commissie wenst hierbij te vertrekken van een gedetailleerd beeld over de ISO kwaliteitsmeting en denkt hierbij aan het inzichtelijk maken van het verzamelen, het beoordelen en het terugkoppelen van gegevens met daarbij het aantoonbaar maken in de

PDCA-cyclus. De commissie suggereert om aan de hand van voorbeelden te tonen welke resultaten er zijn en hoe die worden aangepakt, bij voorkeur via een rapport van de laatste audit. Hierna wenst de commissie specifieke aandacht te besteden aan hoe de eigen regie gevoerd wordt en zoekt zij een antwoord op volgende vragen:

- Hoe is de onderwijskundige benchmarking opgezet en hoe wordt het beoogd eindniveau geborgd?
- Op welke manier worden interne en externe stakeholders en externe en onafhankelijke peers en experts betrokken?
- Welke internationale samenwerking is hiervoor structureel en duurzaam opgezet?
- Hoe wordt de borging van de acht kwaliteitskenmerken, vooropgesteld door de NVAO, geïntegreerd in de bestaande kwaliteitsprocessen?

### *Trail 3: Communicatie (interne en externe)*

Ten slotte wil de commissie via de laatste trail een beter zicht krijgen op de (structurele) aanpak van de interne en externe communicatie. De HZS ziet zowel de interne als de externe communicatie als een belangrijk werkpunt en maakt hier ondertussen werk van (zoals de aanstelling van een extern communicatiebureau en de transitie naar Office 365 voor het stroomlijnen van de interne communicatie). Tijdens haar onderzoek vond de commissie weinig publiek toegankelijke informatie terug over de kwaliteit van de ingerichte opleidingen, waar ze verder wil op ingaan tijdens het verdiepende locatiebezoek.

Voor de topics van de derde trail geeft de commissie volgende suggesties:

- Informatie over het intern communicatiebeleid, gericht op de gedragenheid en de betrokkenheid van personeel en studenten;
- De toekomstige, gewenste aanpak van de communicatie (zowel intern als extern, nationaal als eventueel internationaal) en de inzet van bepaalde tools;
- De (geplande) communicatie-acties gericht op het verhogen van de instroom;
- Publieke rapportage over onderzoek, maatschappelijke uitdagingen, levenslang leren;
- Rapportage naar de verschillende stakeholders over de uitkomsten (en desgevallend actieplannen) van de kwaliteitsopvolging (het ontsluiten van de info naar verschillende doelgroepen).

Op basis van deze drie review trails is samen met de instelling een programma uitgewerkt van vijf dagdelen om via verschillende gesprekssessies meer diepgang te verkrijgen in de vooropgestelde thema's. Met haar verder onderzoek, dat de commissie tijdens het verdiepende locatiebezoek wil voeren, wil ze een antwoord vinden op de vier samenhangende vragen uit de beoordelingsgrond zoals geformuleerd in het beoordelingskader instellingsreview.

- Sluit het onderwijsbeleid van de instelling aan bij haar onderwijsvisie en de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt?
- Verzekert de instelling dat het onderwijsbeleid toewerkt naar de vooropgestelde doelen?
- Wordt binnen dit beleid op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding geborgd?
- Geeft de instelling blijk van een kwaliteitscultuur op alle niveaus?

Voorafgaand aan het verdiepende locatiebezoek verzocht de commissie de HZS om nog aanvullende informatie te verstrekken op de kritische reflectie om haar oordeel weloverwogen te kunnen vormen.

## 2.6. Aanvullende informatie

De commissie heeft toegang gevraagd tot het kwaliteitsmanagementsysteem van de HZS zodat ze zich een duidelijk beeld kan vormen van alle gegevens die de HZS verzamelt, en op welke manier er gevolg wordt aan gegeven. Om de commissie wegwijs te maken in dit digitaal kwaliteitsmanagementsysteem organiseerde de HZS een online infosessie, via Teams, op 4



februari 2022. Deze digitale applicatie staat open voor alle personeelsleden en is de toegang tot documenten, procedures, protocols, verslagen van audits enz.

Daarnaast heeft de commissie het auditverslag van de laatste ISO-audit opgevraagd om inzicht te krijgen of dit voldoet om de kwaliteit van alle opleidingen te borgen. De commissie maakte tevens de suggestie om ter voorbereiding van de tweede trail in een overzicht aan te tonen hoe de aanwezigheid van de acht kwaliteitskenmerken via de andere kwaliteitsbenaderingen geborgd worden. Naast deze extra documentatie heeft de instelling een aanvulling op de kritische reflectie bezorgd. Deze aanvulling heeft de intentie om meer context te bieden over de drie vooropgestelde trails waarvan de belangrijkste bevindingen hierna worden weergegeven.

Met betrekking tot trail 1 *Academisering van de opleiding scheepswerktuigkunde (SW)* schetst de HZS de historiek aangaande de keuze tot academisering van de professionele bacheloropleiding SW. Installaties aan boord van een schip worden namelijk steeds complexer en diverse beroepsrollen zoals scheepvaartinstructeur, superintendent bij een rederij of expert bij een classificatiemaatschappij eisen een meer diepgaande en bredere wetenschappelijke kennis, wat onvoldoende realiseerbaar is binnen een professionele bacheloropleiding. Voor de omvorming van de opleiding SW is een multidisciplinair team samengesteld, thans de stuurgroep SW, die verder instaat voor de uitrol en de ontwikkeling alsook de uitwerking van het schakeljaar. Om zich hierin te laten bijstaan is de HZS een samenwerking aangegaan met de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR). Tijdens verschillende sessies heeft de VLUHR als coach gefungeerd bij de opmaak van de leerlijnen, de omscholing van de docenten en de algemene begeleiding bij de aanvraag voor dergelijke nieuwe opleiding. Een eerste evaluatie bij docenten en studenten is in februari 2022 voorzien. In 2024-2025 wordt het masterjaar voor het eerst ingericht. Het schakeljaar voor professionele bachelorstudenten zal vanaf academiejaar 2022-2023 kunnen gevolgd worden. Om de docenten binnen de academiserende opleiding te professionaliseren loopt een traject met de Universiteit Hasselt. Tevens kunnen de docenten terecht bij de collega's van de opleiding NW, die het academiseringstraject reeds doorlopen hebben. Voor de beoordeling van de scripties maakt de HZS gebruik van het systeem ontwikkeld door de Universiteit Gent. Als verdere ontwikkelpunten worden benchmarking en communicatie over de opleiding, inclusief de carrièremogelijkheden, vermeld.

Aangaande de tweede trail *Verankering en borging eigen regie in de complexiteit van kwaliteitszorgsystemen* heeft de HZS een overzicht uitgewerkt waarin ze weergeeft hoe volgens de HZS de borging van de kwaliteit van de opleidingen op basis van ISO-9001 gerealiseerd wordt. Het overzicht geeft de aansluiting van de kwaliteitskenmerken met de ISO-normen weer, hoe de HZS dit zelf operationaliseert (zoals via werkgroepen, bevragingen, analyses, stages), welke documenten daarvoor aangemaakt worden en desgevallend op welke manier deze raadpleegbaar zijn.

Tot slot reikt de HZS aanvullende informatie aan voor de derde trail *Communicatie*, met name via welke kanalen de interne en de externe communicatie vandaag gevoerd wordt. De pandemie heeft de acute nood aangetoond van een degelijk communicatiebeleid met kwalitatieve communicatiedragers. Het informeel afstemmen was niet langer houdbaar door de verplichtingen van thuiswerk en afstandsonderwijs. De instelling investeert momenteel in een transitie naar Office 365, zodat de interne communicatie vanuit één platform kan aangestuurd worden. Voor wat betreft de externe communicatie gaat de HZS een samenwerking aan met een creatief bureau voor een nieuwe look and feel, en met aandacht voor de verschillende (taal)doelgroepen. Thans gebeurt de communicatie naar externe doelgroepen via de website, sociale mediakanalen en gedrukte dragers zoals brochures en flyers. Er wordt ingezet op directe mailings aan scholen, CLB's en studiekeizers en het verstrekken van infosessies (bij voorkeur door eigen studenten) aan middelbare scholen. De HZS heeft ook een infostand voor de beurzen, scholen en events. Het maritiem beroep wordt thans geconfronteerd met een negatieve perceptie en de HZS zet samen met partners in op acties om de sector aantrekkelijker te maken. Zo loopt er bijvoorbeeld een campagne vanuit

het Agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust (MDK) en Areyouwaterproof om meer vrouwen aan te trekken in de maritieme sector. Daarbij stipt de HZS de moeilijkheden van studentenwerving aan tijdens de pandemie omwille van de Covid-19 restricties. Het bleek niet evident om enkel via een online aanbod de aandacht van studenten te trekken met de minder tot niet gekende maritieme opleidingen. De aanpak van de externe communicatie ziet de HZS dan ook als één van haar belangrijkste actiepunten.

In de periode tussen het verkrijgen van de aanvullende informatie en het voorbereidend commissieoverleg is reeds een eerste resultaat te merken van de samenwerking met het creatief bureau: de HZS verandert haar naam naar Antwerp Maritime Academy (of kortweg AMA) en lanceert daarbij een nieuw logo met een nieuwe website. De nieuwe website dient een aansprekend verhaal te brengen met getuigenissen van studenten en alumni, ondersteund door beeld- en filmmateriaal.

## 2.7. Voorbereidend commissieoverleg

Op basis van de inhoudelijke aanvulling op de kritische reflectie, de extra informatie van het digitaal kwaliteitssysteem en ter voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek maakte elk commissielid een tweede waardering op. Per trail somde elk commissielid de sterktes, de kansen, de uitdagingen en de aandachtspunten op. Tevens werden reeds enkele vragen per gespreksessie opgesomd. De neerslag van deze tweede waardering en de bundeling van de vragen in prioritaire gespreksthema's vormden de voorbereiding voor het fysiek commissieoverleg op 15 maart 2022, de avond voorafgaand aan het verdiepende locatiebezoek. Hierna wordt per review trail een samenvattend overzicht gegeven van de tweede waardering van de commissieleden.

### *Trail 1: Academisering van de opleiding scheepswerktuigkunde (SW)*

De commissie vindt het een juiste keuze om de opleiding SW te academiseren, en stelt vast dat deze beslissing gemaakt is in nauw overleg met de maritieme sector. Het is een sterk punt dat een multidisciplinair team is samengesteld, thans de stuurgroep SW, voor de coördinatie van de omvorming en de verdere ontwikkelingen van de opleiding, alsook de uitwerking van het schakeljaar voor studenten uit de professionele bacheloropleiding SW. Daarbij is de commissie tevreden dat de opleiding zich hiervoor laat bijstaan door externe organisaties, zoals de VLUHR en de Universiteit Hasselt. Echter, op basis van de aanvullende informatie is het de commissie nog niet duidelijk hoe het proces van visie naar beleid tot uitvoering en opvolging tot stand is gekomen. Er zijn ook geen nieuwe elementen naar voren gekomen op welke manier de opleiding SW de (internationale) benchmarking structureel opzet.

De commissie beseft dat de HZS een unieke opleiding neerzet, maar (internationale) benchmarking hoeft niet beperkt te blijven tot vergelijking met opleidingen met eenzelfde finaliteit. Tevens vindt de commissie geen indicaties terug op welke manier externe en onafhankelijke peers en deskundigen bij de evaluatie en de verdere ontwikkeling van de opleiding worden betrokken. De commissie is zich bewust dat de opleiding regelmatig en onverwacht geauditeerd wordt door onafhankelijke en gekwalificeerde experts voor de ISO-certificering, maar dit type auditors maakt geen diepgaande beoordeling over de inhoudelijke kwaliteit op vlak van onderwijs zoals het niveau, de inhoud en de oriëntatie van de leerresultaten van de opleiding, de actuele relevantie van het curriculum, de opzet van de onderwijsleeromgeving en de kwalitatieve beoordeling van de studenten. De commissie neemt dit mee in haar verder onderzoek binnen trail 2.

### *Trail 2: Verankering en borging eigen regie in de complexiteit van kwaliteitssystemen*

Om zich een goed beeld te kunnen vormen over de eigen regie, zijnde het geheel van acties, processen, praktijken, procedures en instrumenten die de HZS in staat stellen om de kwaliteit van de opleidingen te borgen, hebben de commissieleden ter voorbereiding van de tweede trail het platform van het kwaliteitssysteem geraadpleegd en de aanvulling bij de kritische reflectie bestudeerd. De commissie blijft verwonderd over de veelheid aan kwaliteitseisen waaraan deze toch wel kleine instelling met maar vier opleidingen moet voldoen. De

commissie vindt het bewonderenswaardig op welke manier het toegewezen team omgaat met al deze (wijzigende) eisen en vragen vanuit verschillende geledingen.

De verstrekte aanvullingen geven volgens de commissie echter nog onvoldoende duiding op welke manier de formele beslissing over de opleidingskwaliteit door het instellingsbestuur daadwerkelijk gebeurt. Verder ontbreekt volgens de commissie informatie over de systematiek aangaande het vergaren van data en het opstellen van beoogde streefcijfers om een onderwijsvisie en -beleid doordacht uit te werken. Daarbij vindt de commissie geen resultaten van bevestigingen van studenten, docenten en werkveld terug op het digitaal kwaliteitssysteem, en vraagt ze zich af op welke manier deze informatie ontsloten wordt. Zo lijkt het de commissie niet eenvoudig om een onderwijsvisie tot leven te brengen en alle stakeholders de juiste richting aan te geven. De jaarlijkse managementreview (directiebeoordeling), als onderdeel van het ISO-proces, biedt de mogelijkheid om een goed overzicht te verstrekken van de status van de acties, de interne en externe aandachtspunten die relevant zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem, de prestaties en de doeltreffendheid van het kwaliteitsmanagementsysteem, de resultaten van de interne audits met de aandachtspunten, de opvolging van de externe audits, de belangrijkste op te volgen data, de toereikendheid van de ingezette middelen om de doelstellingen te verwezenlijken, de doeltreffendheid van de ondernomen acties en de kansen voor verbetering. Door de veelheid aan verplichtingen voor het borgen van de kwaliteit, met de bijhorende werkdruk op het team, vervaagt volgens de commissie het onderscheid tussen operationele en strategische werkpunten. De commissie begrijpt dat het voor de HZS, binnen de complexiteit waarin ze dient te opereren, een huzarenstuk is voor het kleine team om, voor het borgen van de eigen regie, nog een (nieuw) systeem uit te werken en ze wil in dialoog met de instelling op zoek gaan naar een manier waarop de eigen regie kan verankerd en geborgd worden binnen bestaande processen en systemen.

### *Trail 3: Communicatie (interne en externe)*

Voor wat betreft de derde trail vindt de commissie de nieuwe branding positief. De nieuwe benaming voor de HZS - Antwerp Maritime Academy - onderstreept de academische gerichtheid van de opleidingen en is meer bruikbaar in de internationale context waarin de instelling opereert. Aangaande de interne communicatie vindt de commissie het een logische stap om de transitie in te zetten naar Office 365, zodat deze beter gestroomlijnd wordt. De commissie vindt het aangereikte organogram helder en stelt vast dat er veel overlegorganen zijn. Door de kleinschaligheid van de organisatie zijn diverse personeelsleden dan ook betrokken in meerdere overlegorganen. Toch blijft het volgens de commissie een aandachtspunt voor de instelling om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen even goed op de hoogte zijn, te meer omdat de instelling er prat op gaat dat veel zaken informeel worden afgestemd maar docenten vaak gebonden zijn aan andere instellingen. De transitie naar één pakket voor de opzet van de interne communicatie stelt de commissie enigszins gerust. Weliswaar is de communicatie naar de studenten toe, bijvoorbeeld feedback over uitgevoerde bevestigingen en doelstellingen voor de toekomst, nog een aandachtspunt. Voorts vindt de commissie aangaande de publiek toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleidingen geen extra informatie terug.

Op basis van de aanvullende informatie heeft de commissie nog onvoldoende, tastbare inzichten verkregen om een goed oordeel te vormen. Om haar onderzoek grondig te kunnen voeren tijdens het verdiepende locatiebezoek formuleert ze volgende vragen, gebaseerd op het NVAO-beoordelingskader:

- Hoe wordt het onderwijsbeleid vormgegeven en hoe vertaalt zich dat in een strategie? Hoe garandeert de instelling dat het onderwijsbeleid gealigneerd is met de visie en de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt?
- Welke internationale samenwerking wordt structureel en duurzaam opgezet om een internationale benchmarking te realiseren? Op welke manier worden (internationale) externe en onafhankelijke peers en deskundigen betrokken bij de evaluatie van de

opleidingskwaliteit, en in het bijzonder bij het bereiken van het beoogde academische eindniveau?

- Op welke manier worden de resultaten van bevragingen zowel intern als extern gecommuniceerd? Op welke manier geeft de instelling gevolg aan de uitkomst van dergelijke evaluaties? Hoe stelt de HZS haar doelen op, en wordt dit teruggekoppeld met de relevante stakeholders?
- Op welke manier komt de instelling tot een borgingsbesluit over de opleidingskwaliteit? Hoe deelt de instelling deze informatie over de opleidingskwaliteit?

## 2.8. Verdiepend locatiebezoek

Het verdiepende locatiebezoek vond plaats van woensdag 16 maart tot en met vrijdag 18 maart 2022 op de campus te Antwerpen. Aan elke trail werden verschillende gesprekken gewijd om vanuit meerdere invalshoeken een degelijk zicht te krijgen op de beleidsvoering binnen het onderwijsbeleid in het algemeen en de kwaliteitsborging door middel van een eigen regie. De gespreksgroepen verschilden volgens de inhoud van de trail en vormden een representatieve vertegenwoordiging van alle stakeholders (beleid, docenten, administratie, studenten, alumni, werkveld). Tijdens de eerste dag van het locatiebezoek handelden drie gesprekssessies over trail 1 en één gesprekssessie over trail 2. Op de tweede dag werd nog een gesprekssessie gewijd aan trail 2 en twee gesprekssessies om verdere inzichten te verkrijgen aangaande trail 3. Elke dag werd afgesloten met het delen en aftoetsen van de bevindingen met de verantwoordelijken van de HZS. Aan het einde van de tweede dag vond nog een open consultatie plaats via een online Teams-sessie. Op de derde dag is de commissie gestart om haar oordeel formeel vast te leggen, wat tijdens de afsluitende, interactieve reflectie werd gedeeld met een afvaardiging van het bestuur, de faculteitshoofden en de coördinatoren van het HSQE-team.

De commissie was na afloop van het verdiepende locatiebezoek erg tevreden over de organisatie en het verloop van de verschillende gesprekssessies. De samenstelling van de gesprekspartners was goed opgebouwd voor de vooropgestelde focus van de trails en de instelling heeft gewaakt over een representatieve vertegenwoordiging van diverse stakeholders. Elke gesprekssessie vond plaats in een open en bijzonder constructieve setting. De commissie sprak een enthousiast en gedreven team maar ook studenten en alumni die duidelijk fier zijn op (de kwaliteit van) hun opleiding en hun (toekomstige) rol in de maritieme sector. Voorts gaven de gesprekken met het werkveld volgens de commissie veel vertrouwen dat in cocreatie gewerkt wordt aan de toekomst van de maritieme sector en het maritiem onderwijs.

### *Trail 1: Academisering van de opleiding scheepswerktuigkunde (SW)*

Tijdens de eerste dag van het verdiepende locatiebezoek heeft de commissie zich voornamelijk verdiept in de ontwikkelingen en de verdere stappen aangaande de academisering van de opleiding SW om meer inzicht te verwerven hoe het proces van visie tot beleidsuitvoering concreet verloopt. De gesprekspartners waren zowel verantwoordelijken van het beleid, leden van de stuurgroep SW, docenten en werkveld betrokken bij SW. Tevens sprak de commissie de eerste lichten studenten van de nieuwe opleiding SW (zowel uit de Nederlandstalige als de Franstalige variant).

De commissie polste tijdens de gesprekken naar de manier waarop de beslissing om te academiseren tot stand is gekomen en hoe de opleiding de leerresultaten van deze opleiding, met in het bijzonder het beoogd eindniveau en de oriëntatie, op een gestructureerde wijze vorm heeft gegeven, evalueert en desgevallend bijstuurt. Het is de commissie duidelijk dat de keuze tot academisering weloverwogen is gemaakt, met steun van zowel het werkveld als de alumni. Ook de studenten die de commissie sprak, bevestigden dat het vooropgesteld academisch diploma hen meer waardevol lijkt en een spectrum aan kansen biedt op de internationale arbeidsmarkt. Voorts vernam de commissie dat in de onderwijsraad, die toeziet op de kwaliteit en de actuele relevantie van de opleiding, thans enkel vertegenwoordigers vanuit de rederijen zetelen door de historische context van de

uitstroomfinaliteit. De instelling ziet dit zelf als een spanningsveld, en zal hier extra aandacht aan besteden. Tevens vulde de instelling aan dat ze graag een vertegenwoordiging van de havens wil betrekken in de onderwijsraad. Met de brede sector worden ondertussen regelmatig events georganiseerd om de verdere ontwikkelingen van de opleiding SW vorm te geven en het bredere werkveld nog actiever te betrekken bij het onderwijsgebeuren. Zo heeft bijvoorbeeld een vooraanstaand IT-bedrijf zich geëngageerd om studenten bewust te maken omtrent cybersecurity in de maritieme sector en zijn verschillende vertegenwoordigers van classificatiemaatschappijen en surveyors betrokken om het onderwijs te voorzien van praktijkcases. Het is de commissie duidelijk dat via andere afstemmomenten en activiteiten voor de opleiding SW een meer representatieve vertegenwoordiging van het werkveld wordt bewerkstelligd.

De commissie is onder de indruk van het parcours dat de HZS de afgelopen jaren heeft afgelegd op vlak van onderzoek. Thans is ongeveer de helft van de medewerkers op één of andere manier met onderzoek betrokken en zorgen financiële middelen uit (onderzoeks)projecten voor investeringen in nieuwe faciliteiten. Deze tastbare return naar de onderwijsleeromgeving helpt er volgens de onderzoekscoördinator voor dat steeds meer collega's geïnteresseerd zijn om actief betrokken te worden in één of meerdere onderzoeksactiviteiten. Verder onthoudt de commissie dat er nog geen strategisch onderzoeksbeleid is uitgewerkt maar de HZS vooral ingaat op opportuniteiten aan de hand van het engagement, de expertise en de capaciteit van haar medewerkers en de financiële implicaties voor de instelling. Om het onderzoek op te volgen is de CWO opgericht. Daarnaast merkt de commissie dat de instelling steeds meer acties neemt om de resultaten van haar onderzoek te valoriseren, zowel naar het werkveld als de bredere maatschappij toe, wat verder nog aan bod komt binnen de derde trail.

In de gesprekken polste de commissie verder naar de resultaten van de eerste bevestigingen voor de opleiding SW. De eerste resultaten zijn volgens de opleiding SW over het algemeen positief, met weinig noemenswaardige verschilpunten ten aanzien van de reeds geacademiseerde opleiding NW. Volgens de opleiding geeft dit een indicatie dat het beoogde niveau, de inhoud en de oriëntatie aan de maat zijn. Verder vernam de commissie dat docenten zelf verregaande autonomie hebben om aanpassingen te doen aan de leerinhouden, zolang ze uiteraard voldoen aan de verplichtingen vanuit STCW. Voorts merkte de commissie op dat de docenten de aan de gang zijnde transitie naar de open cultuur met bottom-up aanpak waarderen. De studenten die de commissie sprak zien de samenwerking met de opleiding NW als een pluspunt en vinden het een meerwaarde dat bepaalde algemene opleidingsonderdelen gezamenlijk worden georganiseerd. De studenten zelf gaven de suggestie om nog meer samenwerking structureel op poten te zetten, zelfs al van bij aanvang van de opleiding. Dit tussen de Nederlandstalige en de Franstalige variant en met studenten uit andere studiejaren. Verder benadrukten de gesproken studenten hoe positief ze de nauwe contacten met de docenten vinden en de extra aangeboden faciliteiten (zoals financiële en psychosociale ondersteuning) vanuit de dienst Studentenvoorzieningen (STUVO). De commissie heeft op het moment van het locatiebezoek wel geen formele weerslag gevonden van de resultaten van de uitgevoerde bevestigingen voor de nieuwe opleiding SW.

Verder peilde de commissie tijdens de gesprekken naar de manier waarop alle medewerkers betrokken worden bij de PDCA-cyclus van de opleiding, te meer omdat de HZS de interne betrokkenheid bij de academisering van de opleiding SW als een werkpunt ziet. Daarbij wilde de commissie weten hoe (formele) beslissingen bekrachtigd en teruggekoppeld worden. Vooreerst duidde de instelling dat er binnen de HZS veel verschillende werkgroepen bestaan om aan de slag te gaan met bepaalde topics. Elke docent is betrokken is binnen minstens één, maar vaak zelfs meerdere werkgroepen. Formele beslissingen worden genomen in de Commissie Onderwijs Onderwijsvernieuwing (COO), wat wordt teruggekoppeld naar de verschillende werkgroepen. Aangezien de communicatielijnen binnen de HZS zo kort zijn én omdat elke docent minstens actief is in één werkgroep, is iedereen volgens de instelling op de hoogte van de beslissingen van de COO met de actiepunten. Het instellingsbestuur is zich wel

bewust dat er veel gevraagd wordt van het team binnen een snel evoluerende context (de academisering van SW, de nieuwbouw, de terugval van de instroom, de wijzigende Covid-maatregelen, nieuwe IT-tools, de complexiteit van de regelgeving, enz.) waardoor het zeker niet evident is om te garanderen dat elke medewerker volledig mee is in het toekomstverhaal. Vandaar is recent overgegaan tot de aanstelling van een beleidsmedewerker die onder meer verantwoordelijk is voor een efficiënte en effectieve doorstroom van de informatie. Verder herhaalde de directeur dat hij de traditioneel hiërarchische opzet van het maritiem onderwijs, waar voornamelijk van bovenaan werd aangestuurd, wil veranderen naar een horizontale aanpak met inspraak van het voltallige team. Vandaar dat de formalisatie van bepaalde processen, zoals het proces van de eigen regie, meer tijd in beslag neemt.

De commissie ging tijdens de dialoog expliciet dieper in op de internationale benchmark van de opleiding SW. De commissie hoorde dat de benchmark voor de opstart van de nieuwe opleiding voornamelijk is uitgevoerd aan de hand van individueel engagement. Medewerkers hebben door hun eerdere professionele activiteiten en/of internationale onderzoeksprojecten een internationaal netwerk waarmee regelmatig van gedachten wordt gewisseld over de evoluties van het onderwijs in de maritieme sector. Tevens vernam de commissie dat in 2020 een aantal bezoeken aan buitenlandse instellingen geannuleerd dienden te worden vanwege de Covid-19 restricties. De HZS geeft eerlijkheidshalve toe dat de plannen tot internationale uitwisseling zijn verwaterd door de impact van de pandemie met de strenge reisrestricties. Tevens vermeldde het team dat zij dergelijke benchmark niet eenvoudig vinden, aangezien ze eigenlijk uniek zijn met de opleiding en er thans geen andere academische opleiding SW bestaat. De commissie onthoudt dat er noch een duurzame samenwerking is uitgebouwd, noch een plan van aanpak is opgesteld om een dergelijke benchmark voor de opleiding SW structureel op te zetten. Anderzijds merkt de commissie dat de opleiding goed op de hoogte is van actuele, internationale ontwikkelingen.

#### *Trail 2: Verankering en borging eigen regie in de complexiteit van kwaliteitssystemen*

De gespreksessies binnen het thema van de tweede trail handelden over het inbedden van de eigen regie in de complexiteit van de kwaliteitssystemen met daarbij het borgen van de opleidingskwaliteit en de werking van het HSQE-team. Hiertoe ging de commissie gesprekken aan met vertegenwoordigers van STUVO, de drie faculteitshoofden, een mix van docenten uit elke faculteit en de leden van het HSQE-team.

Tijdens de eerste trail vergaarde de commissie al heel wat inzichten uit verschillende invalshoeken over de aanpak om de opleidingskwaliteit van SW te meten en te beoordelen. Tijdens deze trail polste de commissie hoe het meten van de opleidingskwaliteit, voor elke opleiding, structureel wordt aangepakt. Daarbij wilde de commissie weten op welke manier het borgingsbesluit met de rapportage voor elke opleiding tot stand komt, gedeeld en opgevolgd wordt en wat daarvan wordt meegenomen in de publiek toegankelijke informatie over de kwaliteit van elke opleiding. De directiebeoordeling uit de ISO ziet de instelling als de formele weerslag van het kwaliteitssysteem waarna de COO in haar vergaderingen, ongeveer tweemaandelijks en waar studenten een stem hebben, de focus van de verbeteracties bepaalt. Doordat alle opleidingen op eenzelfde campus georganiseerd worden, is het volgens de gesprekspartners vanzelfsprekend dat de input uit de verschillende kwaliteitsmetingen terugstroomt naar de opleidingen. Door de kleinschaligheid van de campus zijn immers vaak dezelfde vertegenwoordigers terug te vinden in de diverse overlegorganen waar de kwaliteit van de opleiding besproken wordt en waar de vooropgestelde verbeteracties uit de COO operationeel worden opgevolgd. Tevens stelt elke opleiding een SWOT op en wanneer verbeterpunten voor beide opleidingen overlappen, wordt hiervoor een gezamenlijke aanpak uitgewerkt. De instelling illustreert dit met de gezamenlijke aanpak van de externe communicatie met als doel de publieke opinie beter te informeren over de mogelijkheden van een carrière binnen de maritieme sector.

De commissie is na de diverse gesprekken bezorgd dat de resultaten uit de bevestigingen weinig doorstromen naar de docenten zelf, en zelfs naar het HSQE-team. Blijkbaar dient een

docent expliciet te vragen naar de uitkomst van zijn/haar bevraging tijdens het jaarlijks evaluatiegesprek met het faculteitshoofd en de directeur. De gesprekspartners gaven daarbij toe dat vaak dezelfde docenten zijn die zulke evaluatie opvragen. Tevens blijkt dat de uitkomst van de focusgesprekken, georganiseerd door STUVO, enkel aan de directeur wordt bezorgd. Tevens wordt voor de respondenten thans geen formele terugkoppeling voorzien over de uitkomst van de bevragingen en de verdere stappen die de instelling zal ondernemen om tegemoet te komen aan bepaalde besognes die komen bovendrijven tijdens de focusgesprekken. De commissie vindt het een sterk punt dat de medewerkers van STUVO, met het kleine team op de HZS, actief zijn in verschillende werkgroepen van de Associatie Universiteit Antwerpen zoals de werkgroep diversiteit, cultuur, mentaal welzijn, enz. Op die manier kan de instelling bogen op ruimere kennis en ervaring om studenten nog beter te ondersteunen tijdens hun studieloopbaan.

De commissie twijfelt er niet aan dat de HZS veel inspanningen levert om hoge kwaliteit na te streven. De commissie krijgt evenwel de indruk dat het moeten voldoen aan de vele (en vaak wijzigende) kwaliteitseisen een hoge werklast impliceert voor het beperkte team. Daardoor merkt de commissie dat een formeel proces voor het voeren van de eigen regie, met daarbij de betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen, nog onvoldoende diepgaand is ingebed binnen de organisatie. Het HSQE team levert weliswaar een belangrijke bijdrage in de regie door interne audits met opvolging van actiepunten en aanbevelingen. De interne auditronde 2020-2021 had betrekking op: de Faculteit Wetenschappen, de Studentenadministratie met de stage, de Public Relations, de Faculteit NW, het Wetenschappelijk Onderzoek, de Internationalisering, de Beroepsopleidingen, IT, de bibliotheek, de Faculteit SW.

De commissie meent dat de kwaliteit van het onderwijs hoog ligt, onder meer door de vele (eerder informele) afstemmomenten om zowel de toetsen als lesinhouden van elkaar te beoordelen, en door het feit dat docenten vaak op meerdere instellingen van hoger onderwijs actief zijn. Om voldoende een vinger aan de pols te houden of het niveau, de inhoud en de oriëntatie van beide opleidingen internationaal aan de maat is, dient de instelling echter werk te maken van een internationale benchmarking en een regelmatige evaluatie door externe en onafhankelijke peers en deskundigen. De commissie is zich bewust dat de ISO-audits ook via een onafhankelijk expert verlopen, maar dergelijke audits handelen niet specifiek over de onderwijskwaliteit. De gesprekspartners bevestigden dat de FOD Mobiliteit nagaat of het onderwijs correct is georganiseerd maar zich niet uitspreekt over de didactische aanpak, noch over het niveau en de oriëntatie van de academische competenties. Op vlak van onderwijs kijken zij voornamelijk planmatig na of een vastgelegde STCW-competentie (vermeld in de ECTS-fiche) effectief aan bod komt in het desbetreffende opleidingsonderdeel en naar de didactische aanpak, niveau en oriëntatie van de STCW-competentie.

Algemeen beschouwd vindt de commissie op basis van de ontvangen informatie en de gesprekken het nog te onduidelijk hoe de HZS de eigen regie effectief vormgeeft. In het bijzonder de formele betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen en het cyclisch en per opleiding formeel rapporteren over de bevindingen (sterke punten en aandachtspunten) en de opvolging vraagt nog verdere aandacht. Tijdens de gespreksessies voorzien voor het delen en aftoetsen van de bevindingen maakte de commissie de gespreksleden hierop attent.

De commissie dringt erop aan om een systematiek voor de eigen regie formeel uit te werken, dit in alignatie met de bestaande kwaliteitsprocessen en daaraan gekoppelde externe audits. Het is daarbij aangewezen om een helder opvolgsysteem op te zetten voor de actiepunten, met een heldere indicatie van prioritering, timing en verantwoordelijkheden. Daarbij suggereert de commissie om meer aandacht te besteden aan het gebruiken van de beschikbare data, met daarbij het uitwerken van relevante indicatoren, kpi's en streefcijfers om het onderwijsbeleid vorm te geven en voldoende objectieve opleidingsinformatie in het kader van de eigen regie te voorzien. De commissie heeft er evenwel begrip voor dat de instelling de afgelopen twee jaar, vanwege de pandemie, in eerste instantie heeft gefocust op

het kunnen aanbieden van kwalitatief onderwijs in moeilijke omstandigheden en spreekt haar waardering uit voor alle inspanningen die de medewerkers op dat vlak hebben geleverd.

### *Trail 3: Communicatie (interne en externe)*

Binnen de derde trail is de commissie tijdens de gesprekken dieper ingegaan op de huidige sterktes en zwaktes van de interne en de externe communicatie met daarbij de toekomstige aanpak met de gewenste resultaten. Zoals eerder aangehaald heeft de instelling een lange traditie van informele cultuur aangaande de interne communicatie. Doordat alle opleidingsonderdelen op één campus plaatsvinden heerst er een organisatiecultuur van informele communicatie. De pandemie leerde echter al snel dat dergelijke aanpak niet langer houdbaar was. Vandaar dat beslist is om over te gaan tot het aantrekken van een beleidsmedewerker, die verantwoordelijk is voor een degelijke doorstroom van de beleidsinformatie. Voornamelijk op vlak van de vooruitgang van de bouw en de ontwikkelingen van de academisering van de opleiding SW voelden bepaalde medewerkers zich onvoldoende (proactief) geïnformeerd. Tevens diende alle informatie vanuit het Covid-crisisteam, met de na te leven maatregelen, adequaat gecommuniceerd te worden. Het instellingsbestuur is zich bewust dat er momenteel nog te veel verschillende communicatiebronnen zijn, waardoor het niet eenvoudig is om de juiste informatie (snel) terug te vinden. De commissie vernam dat de instelling momenteel werk maakt van een transitie naar Office 365. De officiële communicatie met de studenten verloopt momenteel via Blackboard, waar ook de studentenraad toegang toe heeft om direct met de studenten te communiceren. Over het algemeen merkte de commissie een tevredenheid bij de studenten aangaande de laagdrempelige communicatie met docenten en administratie.

Om de externe communicatie te verbeteren en de instelling met haar aanbod beter bekend te maken loopt een traject met een extern bureau. Onder andere Covid-19 heeft de instelling geleerd dat de communicatie nog te veel gericht was op een fysieke interactie (zoals de aanwezigheid op een beurs) om potentiële studenten te informeren over haar (vaak onbekend) opleidingsaanbod. Verder onthoudt de commissie dat de HZS meer wil gaan inzetten op externe communicatie en daarbij studenten, alumni en onderzoekers actiever wil betrekken in haar communicatiebeleid.

Samengevat heeft de commissie veel aanwijzingen gezien dat de instelling actief aan de slag gaat om zowel de interne als de externe communicatie aan te pakken. De commissie spoort de instelling aan om snel werk te maken van wervend beeld- en videomateriaal, om zo de opleidingen met de diverse carrièremogelijkheden beter bekend te maken, dit via een diversiteit aan communicatiekanalen waar jongeren actief zijn. De commissie sprak alumni die hun opleiding hoog in het vaandel dragen en willen optreden als rolmodel voor de toekomstige generatie. Deze concrete verhalen zullen volgens de commissie bijdragen aan het tegengaan van een negatieve perceptie omtrent een carrière in de maritieme sector en jongeren, onbekend met het maritiem opleidingsaanbod, mogelijk warm maken voor het volgen van een opleiding aan de HZS. In het communicatiebeleid dient de nieuwe opleiding SW extra aandacht te besteden aan het scheppen van de juiste verwachtingen en eisen voor instromende studenten, zeker naar buitenlandse jongeren waar de opleiding SW thans voornamelijk gekend is voor haar inzet op praktijk. De instelling kan de publieke informatie over de kwaliteit van de opleiding nog optimaliseren in functie van helderheid en bruikbaarheid voor de betrokken doelgroepen.

## 2.9. Intern commissieoverleg

De commissie heeft tijdens de voorziene interne overlegmomenten haar bevindingen en overwegingen uit elke gespreksessie besproken, dit in functie van de vier samenhangende vragen die de commissie dient te beantwoorden door het uitvoeren van haar onderzoek in het kader van de instellingsreview. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoeksproces zijn doorheen de vorige secties van dit beoordelingsrapport samengevat weergegeven.

De commissie heeft tijdens het intern overleg op de derde dag van het locatiebezoek haar eendoordeel gevormd, dat uit de hele instellingsreview naar voren is gekomen. De commissie



heeft het geheel aan waarderingen en antwoorden op de onderzoeksvragen overlopen om een eenduidig antwoord te formuleren op de vier samenhangende vragen uit de beoordelingsgrond die als basis dienen voor de instellingsreview. Daarvoor heeft de commissie tal van sterke punten opgelijst maar ook haar bezorgdheden gedeeld.

De commissie heeft tijdens haar onderzoek tal van sterke punten vast kunnen stellen. De commissie is onder de indruk van hoe het kleine team weet te voldoen aan de externe kwaliteitscontroles die ze dient te ondergaan. Zeker hoe de instelling de studenten heeft begeleid tijdens de pandemie, en terzelfdertijd deze crisis heeft aangegrepen om haar eigen pijnpunten te benoemen en er verder mee aan de slag te gaan, is de commissie positief opgevallen.

De commissie heeft veel goede intenties gezien aangaande visie en beleidsontwikkeling, maar de instelling dient deze nog verder te ontwikkelen opdat het systeem van de eigen regie op transparante wijze instaat voor het borgen van de opleidingskwaliteit op internationaal aanvaarde wijze. De commissie vindt dat ze na afloop van de instellingsreview nog over onvoldoende, tastbare informatie beschikt om een positief besluit zonder voorwaarden te kunnen nemen. De commissie twijfelt weliswaar niet aan de mature, doorleefde kwaliteitscultuur die heerst binnen de HZS, maar het kwaliteitsbeleid op niveau van het onderwijs, wat voldoet aan het NVAO-kader, dient nog scherper en transparanter uitgewerkt te worden.

Tijdens de afsluitende, interactieve reflectie heeft de commissie met de instelling haar relevante inzichten op hoofdlijnen gedeeld. De commissie heeft haar motivatie voor het nemen van een positief besluit met beperkte geldigheidsduur met de instelling gedeeld.

## 2.10. Afsluitende, interactieve reflectie commissie en HZS

Tijdens de afsluitende dialoog begon de voorzitter met de werkwijze van de commissie te schetsen binnen het beoordelingskader van de NVAO. De commissie moet haar oordeel onder meer vormen op basis van de uitgewerkte eigen regie van de instelling. Daarin dient de HZS, via een formeel borgingsbesluit, de kwaliteit van de opleidingen aan te tonen. De aanwezigheid van de acht kwaliteitskenmerken dient geborgd te worden, met daarnaast de expliciet aantoonbare betrokkenheid van interne en externe stakeholders en onafhankelijke peers en deskundigen.

Alvorens de sterke punten op te lijsten wordt het eindoordeel gedeeld met de gesprekspartners. De commissie twijfelt er niet aan dat de instelling hooggekwalificeerde profielen aflevert, gegeerd door het werkveld, en onderwijs verstrekt met een professioneel geschoold team. De eigen regie voor het borgen van de opleidingskwaliteit is echter nog onvoldoende formeel uitgewerkt waardoor de commissie adviseert een positief besluit met beperkte geldigheidsduur te nemen en daarbij voorwaarden en aanbevelingen definieert. De commissie begrijpt dat de HZS de eigen regie voor het borgen van de opleidingskwaliteit stoelt op de ISO, maar ziet daarin thans onvoldoende garanties hoe de HZS daarmee het beoogd eindniveau met het didactisch concept, zowel het onderwijs als de toetsing, borgt. De betrokkenheid van interne en externe stakeholders (zoals het werkveld) is enorm sterk, maar de commissie stelt ook vast dat, aangezien de HZS de enige instelling voor maritiem onderwijs in België is, tal van alumni terzelfdertijd de vertegenwoordigers van het werkveld zijn.

De commissie heeft een bijzondere openheid ervaren vanuit de instelling, en vraagt deze door te trekken binnen het voeren van de eigen regie. Het is belangrijk om externe en onafhankelijke peers en deskundigen te betrekken, zeker voor wat betreft het academisch niveau van de opleidingen, om een kritische reflectie te maken over de kwaliteit van elke opleiding waar zowel sterke punten als werkpunten inzichtelijk worden gemaakt en om het resultaat over de opleidingskwaliteit publiek toegankelijk te maken. De commissie heeft evenwel begrip dat de pandemie dergelijke betrokkenheid binnen de uitwerking van de eigen regie heeft bemoeilijkt, zeker gezien de unieke positie van de opleidingen. De commissie raadt de instelling aan om zich voor de benchmarking niet te beperken tot opleidingen van

hetzelfde niveau maar ook aanverwante opleidingen met andere niveaus hierin te betrekken, dit om het beoogd eindniveau en de oriëntatie scherper te stellen en blijvend te bewaken.

Tijdens de afsluitende dialoog en ook doorheen de locatiebezoeken heeft de commissie gemerkt dat de instelling zich kan vinden in het oordeel van de commissie. De commissie spoort het instellingsbestuur aan om het enthousiaste en gedreven team extra te ondersteunen om de eigen regie, binnen het geheel van alle kwaliteitseisen, vorm te geven, zonder daarbij de al hoge werkdruk verder te laten toenemen. De instelling doet reeds beroep op externe experts – zoals de VLUHR bij de ontwikkeling van de nieuwe opleiding SW, de Universiteit Gent voor de beoordelingsmethodiek van de scripties, de Universiteit Hasselt voor de didactische scholing van de docenten, en een creatief bureau voor de externe communicatie – en de commissie spoort het team aan om met een frisse (eventueel ook ondersteund door een externe) blik hiermee te starten. De commissie vraagt de HZS om de student centraal te blijven stellen, erover te waken dat alle stakeholders voldoende (formeel) betrokken zijn en een duurzame regie te ontwerpen, onafhankelijk van gedreven sleutelpersonen, maar op basis van functierollen. Mogelijk ligt hier ook een rol weggelegd voor het interne auditcomité. Het verder uitwerken van de eigen regie zal volgens de commissie extra handvatten bieden voor de interne voorbereidingen aangaande de verdere stappen die moeten ondernomen worden voor de accreditatie van de opleiding SW.

Tot slot eindigt de commissie het gesprek met het oplijsten van een aantal sterke punten die doorheen haar onderzoek naar voren zijn gekomen:

- De instelling kent een lange historiek in het maritiem onderwijs en biedt een arbeidszekere toekomst aan voor haar afgestudeerden;
- De HZS heeft een duidelijke visie voor de toekomst ontwikkeld waarbij de student en de actuele ontwikkelingen in het werkveld steeds centraal staan;
- De keuze tot academisering van de opleidingen is goed overwogen, te meer omdat de HZS hiermee een unieke positie inneemt in het internationale onderwijslandschap;
- De HZS kan bogen op een sterke betrokkenheid van studenten, medewerkers en werkveld, wat zich weerspiegelt in de representatieve vertegenwoordiging in de diverse overlegorganen;
- Het enthousiasme, het professionalisme en het engagement van de medewerkers, die vaak verschillende rollen en verantwoordelijkheden opnemen (zowel binnen als buiten de instelling), is aanstekelijk;
- De medewerkers brengen op een transitieve manier innovatie en kennis binnen, aangezien ze veelal nog actief zijn op een andere instelling van hoger onderwijs;
- De instelling is een open lerende organisatie die continu streeft naar kwaliteitsverbetering, haar daarin laat bijstaan door externe organisaties en de medewerkers motiveert en kansen geeft om te excelleren;
- Daarbij is het een sterk punt dat de instelling inzet op betrokkenheid van een bredere vertegenwoordiging van het maritieme werkveld en actief op zoek gaat naar duurzame samenwerkingsverbanden;
- Het parcours dat de instelling heeft afgelegd op vlak van onderzoek met valorisatie naar onderwijs, werkveld en de bredere maatschappij is indrukwekkend, zeker met een dergelijk klein team;
- De aanwezigheid van het auditcomité van de instelling en de interne audits die een belangrijke bijdrage kunnen leveren bij de verdere uitwerking van de regie;
- De inspanningen die de instelling levert om de interne en externe communicatie te verbeteren zijn gericht op een betere (h)erkenning van het maritiem onderwijs en al haar stakeholders.

Tot slot bedankte de directeur alle medewerkers, de studenten en de externe betrokkenen voor alle inspanningen die ze geleverd hebben voor deze instellingsreview en prees de commissie voor de waarderende aanpak tijdens de instellingsreview. De directeur gaf het

engagement om samen met zijn team aan de slag te gaan met de constructieve feedback van de commissie.

De commissie suggereerde om in dialoog te gaan met alle externe toezichtsorganen aangaande de kwaliteitseisen om tot één gezamenlijk kwaliteitssysteem te komen, want er is wellicht geen enkele andere onderwijsinstelling die zoveel audits dient te ondergaan als de HZS, wat een serieuze impact heeft op de al hoge werkdruk van het kleine team. Tot slot eindigde de afsluitende dialoog met de praktische afspraken aangaande het beoordelingsrapport van de commissie en de besluitvorming van de NVAO.

### 3 Oordeel

De maritieme sector is in volle evolutie en wordt geconfronteerd met tal van uitdagingen die een (grote) impact hebben op het maritiem beroep en de maritieme opleidingen, waaronder de verduurzaming, de verregaande digitalisering, complexere technologie aan boord, het belang van veiligheid en cybersecurity, het aansturen van internationale teams op zee rekening houdend met internationale conflicten en (wijzigende) gezondheidseisen. Volgens de commissie zet de HZS binnen deze snel evoluerende context kwalitatieve opleidingen neer, in cocreatie met het beroepenveld, en biedt ze studenten meer aan dan louter het diploma van de desbetreffende opleidingen.

De commissie is ervan overtuigd dat het voltallige team ernaar streeft om studenten degelijk voor te bereiden op een duurzame carrière in de maritieme sector (niet enkel op zee maar ook aan wal) en ondersteunt hen, indien gewenst, bij het (snel) kunnen behalen van het vaarbevoegdheidsbewijs. De integratie hiervan in de opleiding is evenwel niet mogelijk door de het internationaal vastgelegde, minimum verplichte aantal vaardagen.

De commissie vindt het STCW-verdrag goed verweven doorheen het curriculum. Het is een uitdaging voor de instelling om de praktijkkennis en -ervaring, die wordt verwacht door het werkveld, aan te (blijven) bieden binnen academisch gerichte opleidingen. Op vlak van academisering heeft de commissie vastgesteld dat het onderzoek en de dienstverlening nog sterker worden uitgebouwd en dat het team professioneel wordt ondersteund bij deze veranderingsprocessen. De banden met het werkveld zijn aangescherpt, en de HZS wordt steeds meer als partner gevraagd in internationale (onderzoeks)projecten en als expert bij bepaalde topics. Tevens zorgen de financiële middelen van de onderzoeksprojecten voor toegang tot geavanceerde faciliteiten voor studenten en docenten. De commissie vindt het positief dat de instelling veel aandacht besteedt aan de verdere uitbouw en modernisering van de onderwijsleeromgeving.

Omwille van de finaliteit van de uitstroom van haar studenten (en haar cursisten in het kader van levenslang leren) dient de instelling te opereren binnen de context van een complexe regelgeving. Door haar positie en haar aanbod is de HZS niet enkel gebonden aan de kwaliteitszorgeseisen van het hoger onderwijs in Vlaanderen, maar dient ze ook te voldoen aan strenge en regelmatig wijzigende domeinspecifieke kwaliteitseisen binnen een internationaal kader. Waar bijvoorbeeld voorheen de audits van ISO en van de FOD Mobiliteit meer op elkaar waren afgestemd, is dit vandaag niet meer het geval. Zo ondergaat de instelling frequente (en soms onaangekondigde) kwaliteitscontroles vanuit meerdere, externe instanties. De commissie is algemeen van oordeel dat de instelling blijk geeft van een sterke focus op het verbeteren van de (opleidings)kwaliteit en heeft daarvoor tal van stavingsstukken kunnen inkijken. Het is de commissie duidelijk dat een veelheid aan meetacties (zoals bevragingen en focusgroepen) structureel is ingebed, waarbij interne en externe stakeholders worden betrokken. De commissie vindt evenwel dat de PDCA-cyclus, en dan vooral specifiek per opleiding, nog onvoldoende geëxpliciteerd is. Daarbij stelt de commissie vast dat de uitkomst van de kwaliteitsprocessen eerder versnipperd is geïnventariseerd, waardoor het niet eenvoudig is het overzicht te bewaren. Nog heel wat opvolgacties verlopen volgens de commissie informeel, steunend op de inzet van enkele sleutelfiguren.

Desalniettemin heeft de commissie een sterke waardering voor het professionalisme en het engagement van het kleine HSQE-team om met al deze verschillende kwaliteitseisen om te gaan. Voor de commissie leidt het dan ook geen twijfel dat de instelling werkt aan haar kwaliteit. Dit gebeurt volgens de commissie op verschillende manieren, zowel formeel als informeel, wat tevens beoordeeld wordt door externe, onafhankelijke personen. Voor wat betreft het borgen van de opleidingskwaliteit – en in het bijzonder bij het realiseren van het beoogde eindniveau – heeft de commissie echter onvoldoende tastbare informatie gevonden over de manier waarop de formele betrokkenheid van interne en externe stakeholders, en in

het bijzonder van onafhankelijke peers en deskundigen, gegarandeerd is. De instelling dient structureel en op gezette tijdstippen een formeel besluit te nemen over de opleidingskwaliteit van elke opleiding die ze aanbiedt. De publieke informatie over de kwaliteit van de opleidingen met sterke punten en verbeterpunten kan nog geoptimaliseerd worden.

De borging van de kwaliteit van opleidingen dient te gebeuren op internationaal aanvaardbare wijze. Als uitgangspunt voor de eigen regie dient de instelling erover te waken dat de aanwezigheid van de acht kwaliteitskenmerken uit het beoordelingskader van de NVAO, die aansluiten bij de ESG's, geborgd wordt. Dit betekent eveneens in samenwerking met externe en onafhankelijke peers en deskundigen. De commissie heeft er uiteraard begrip voor dat door de pandemie de focus de afgelopen twee jaren is gelegd op het verstrekken van kwalitatief onderwijs op een online manier, het ondersteunen van het mentaal welzijn van zowel studenten als docenten, en dat het omwille van de (vaak wijzigende) restricties niet eenvoudig was om internationale relaties duurzaam uit te bouwen. De commissie suggereert om in dialoog te gaan met de verschillende toezichtsorganen en zo toe te werken naar één overkoepelend kwaliteitssysteem dat voldoet aan de verschillende eisen en dat de impact op de werkdruk van de medewerkers in de mate van het mogelijke reduceert.

Het is de commissie duidelijk dat de opleiding investeert in de toekomst, niet enkel door materiële investeringen in een nieuwbouw en geavanceerde faciliteiten, maar ook door de grondige aanpak van de interne en externe communicatie. Het is belangrijk om bij de uitrol van de hernieuwde interne communicatie ervoor te zorgen dat alle medewerkers en studenten voldoende betrokken worden. Ook al is de HZS een kleine instelling met veel informele contacten – wat een sterkte is volgens de commissie – blijft het belangrijk om alle informatie transparant te delen via een performant systeem, waardoor kwaliteitsmonitoring en -verbetering adequaat opgevolgd kan worden. Dit zorgt voor een verzekerde continuïteit wanneer geëngageerde sleutelfiguren uitvallen en geeft nieuwkomers voldoende houvast om de vooropgestelde kwaliteit te bereiken. Door de transitie naar Office 365 en de aanstelling van de beleidsmedewerker (onder andere verantwoordelijk voor een betere informatiedoorstroom), vertrouwt de commissie erop dat de doorstroom van de communicatie beter zal verlopen. Tevens ervaart de commissie een groot vertrouwen van het beleid in het team op de werkvloer en stelt zij vast dat er korte beslissingslijnen zijn om brandende bezorgdheden aan te pakken. Voor de externe communicatie vindt de commissie de nieuwe naam met bijhorend logo een passende keuze. De commissie vraagt de instelling wel om extra aandacht te besteden aan de externe communicatie over de nieuwe opleiding SW. Omwille van de rijke historie staan de maritieme opleidingen van de HZS internationaal bekend om hun sterke focus op praktijk. Het is belangrijk om geïnteresseerde en instromende studenten helder te informeren over de academische oriëntatie van de opleiding SW.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie aan de NVAO om een positief besluit met beperkte geldigheidsduur te nemen. De commissie stelt de volgende voorwaarden bij haar positief oordeel:

- De instelling dient de eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van haar opleidingen verder uit te werken. Binnen de eigen aanpak en op gezette tijdstippen dient het instellingsbestuur per opleiding de kwaliteit formeel vast te stellen, zogenaamde borgingsbesluiten nemen, om zo intern en extern de kwaliteitsbewaking en -versterking op transparante wijze te verzekeren. Resultaten en uitkomsten uit de eigen regie vormen na de formele vaststelling door het instellingsbestuur de basis voor de ontsluiting van de publieke informatie.
- Binnen de eigen regie dient de instelling de betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen te verzekeren, in het bijzonder in functie van het realiseren van het beoogde eindniveau.

Daarnaast beveelt de commissie aan om, onder andere in functie van de borging van het beoogd eindniveau, verder te werken aan een coherente aanpak voor de internationale benchmarking. De commissie stelt vast dat er reeds een basis bestaat voor de benchmarking

van het academisch eindniveau. Deze basis is terug te vinden in het aanwenden van het beoordelingsschema van de Universiteit Gent voor de evaluatie van bachelor- en masterscripties, de internationale contacten van diverse docenten, de internationale samenwerking rond onderzoeksprojecten en scripties, de professionalisering van docenten in functie van de academisering en docenten die duale opdrachten vervullen in de HZS en in andere universiteiten. De jaarlijkse managementreview (de directiebeoordeling), in het kader van het ISO-proces, kan nog sterker worden aangewend om het beleid en de realisatie daarvan in beeld te brengen met een helder overzicht van de vele actieplannen en de opvolging daarvan.

De commissie is ervan overtuigd dat de instelling opereert in een breed, internationaal netwerk en dat er voldoende motivatie en engagement aanwezig is om met het advies van de commissie aan de slag te gaan, ook al zijn de aangeboden opleidingen aangaande niveau en oriëntatie nog uniek. Tot slot stipt de commissie aan dat er binnen enkele jaren een opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie volgt voor de opleiding SW. Dit proces kan eveneens gebruikt worden om op een systematische wijze vorm te geven aan de eigen regie voor de borging van de kwaliteit van de opleidingen. Bij een opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie kunnen resultaten en uitkomsten uit de eigen regie meegenomen worden bij het aantonen van de opleidingskwaliteit.

De commissie stelt in overleg met de instelling een termijn voor van drie jaar voor het positieve besluit met beperkte geldigheidsduur, mede rekening houdend met één jaar proceduretijd voor het uitvoeren van de aanvullende instellingsreview. Volgens de commissie biedt deze termijn het kleine HSQE-team, met de vele taken en verantwoordelijkheden, de nodige ruimte om de eigen regie voor het cyclisch en systematisch borgen van de opleidingskwaliteit te expliciteren en te formaliseren. De commissie raadt het team aan om dit terzelfdertijd duurzaam te verankeren binnen de context van de bestaande kwaliteitsprocessen en -systemen, die een antwoord moeten bieden op de diversiteit aan kwaliteitseisen. De HZS kan binnen deze voorgestelde termijn de gestelde voorwaarden inpassen in hun eigen regie en reeds testen door ze in de praktijk te brengen voor de nog te accrediteren opleiding SW.

## 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:

**Eric Halsberghe** (*voorzitter*) is master Economische Wetenschappen. Hij startte zijn carrière als wetenschappelijk onderzoeker aan de Universiteit Gent en was docent in het economisch en technisch hoger onderwijs. Als medewerker in het Vlaams Verbond van Katholieke Hogescholen begeleidde hij instellingen op het vlak van fusie, professionalisering, curriculumontwikkeling, kwaliteitsszorg en onderwijsinnovatie. Bij de fusie van de hogescholen in Vlaanderen werd hij algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen. Hij was ook bestuurder in VLHORA (Vlaamse Hogescholenraad) en VLUHR (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad). In de Associatie Leuven was hij bestuurder-secretaris en voorzitter van de Associatieraad Onderwijs. Voor de NVAO heeft hij reeds meermaals opgetreden als commissielid en voorzitter van instellingsreviews en toetsen nieuwe opleidingen.

**Patrick Audenaerde** (*commissielid*) is sinds 1996 kwaliteitsmanager in een middelgroot bedrijf van 160 medewerkers. Patrick behaalde in 2003 een MBA Total Quality Management aan de International Master's School Zeeland met als onderwerp van zijn thesis de kwaliteitsdynamiek van een openbare organisatie in zijn structurele verandering. Hij is docent geweest voor het postacademisch onderwijs van het Maritiem Instituut van de Universiteit Gent en het UNCTAD Port Training Programma, Trainfortrade Training of trainers over 'Modern Port Management'. Bij Syntra Midden Vlaanderen gaf hij de cursus Kwaliteitscoördinator. Tot slot is hij als freelancer Lead Auditor voor ISO 9001 Kwaliteitssystemen.

**Sofie Landuyt** (*commissielid*) werkte eerder als stafmedewerker kwaliteitszorg en beleidsmedewerker onderwijs voor de Vlaamse Hogescholenraad, algemeen secretaris van de Hogeschool West-Vlaanderen, raadgever hoger onderwijs op het kabinet van minister Hilde Crevits, viceminister-president Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs, en als kabinetschef van schepenen Mieke Van Hecke, schepenen van Burgerzaken en Protocol. Gepassioneerd door onderwijs, beleid en mensen is Sofie sinds eind 2020 directeur van het Expertisenetwerk Onderwijs aan de Arteveldehogeschool. Het expertisenetwerk Onderwijs brengt alle opleidingen voor en door leraren samen en focust zich op onderwijs, onderzoek, dienstverlening en levenslang leren.

**Stijn Van Esbroeck** (*student-commissielid*) is een student aan de Arteveldehogeschool waar hij de educatieve bachelor secundair onderwijs, met wiskunde en fysica als onderwijsvakken, volgt. Hij heeft drie jaar het mandaat als studentenvertegenwoordiger opgenomen en zetelde in het bestuur van zowel de studentenraad van de opleiding als de overkoepelende studentenraad. In 2021 was hij commissielid van de interne opleidingsreview van de professionele bachelor in de podologie van de Arteveldehogeschool.

**Gerrit van Leunen** (*commissielid*) directeur Maritiem Instituut Willem Barentsz en Maritiem Simulator Trainingscentrum van NHL Stenden Hogeschool. Hij is zijn carrière gestart als officier op de koopvaardij en heeft bijna 30 jaar ervaring in verschillende functies binnen het hoger maritiem onderwijs, sinds 2007 als directeur. Hij is voorzitter van het landelijk domein hbo-opleidingen Maritiem Officier. In die rol is hij nauw betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van opleidingen, wetgeving, praktijkgericht onderzoek en simulatoren binnen het Nederlands maritiem onderwijs.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Ruth DeVreese** (extern secretaris).

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.



## Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

### 3.1. Verkennend locatiebezoek – dinsdag 23 november 2021

Locatie: Campus Noordkasteel (Antwerpen)

- 08.00u – Ontvangst
- 08.30u – Gesprek 1: Historische en huidige context van de instelling, plaats van de HZS in de maatschappij
- 09.00u – Rondleiding HZS naar terras/kaartenkamer met toelichting link met het werkveld en maatschappelijke uitdagingen
- 09.30u – Demo Simulator Polaris gevolgd door gesprek 2 met studenten: STCW en academische vorming
- 10.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 10.30u – Gesprek 3: Missie, visie en onderwijsbeleid
- 11.25u – Rondleiding aan Vijver met gesprek 4: Praktijk, levenslang leren en onderzoek
- 12.00u – Gesprek 5: Kwaliteitsbeleid en feed forward
- 12.45u – Intern overleg commissie (besloten)
- 13.00u – Informele lunch met directeur, faculteitshoofden, studentenraad en commissie
- 14.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 15.30u – Dialoog met de instelling (afsluiting en terugkoppeling eerste waardering en verdere planning)

### 3.2. Verdiepend locatiebezoek – woensdag 16 maart 2022 tot en met vrijdag 18 maart 2022

Locatie: Campus Noordkasteel (Antwerpen)

#### Woensdag 16 maart 2022

- 09.00u – Ontvangst
- 09.15u – Trail 1, sessie 1: Van visie over beleid tot uitvoering en opvolging
- 10.15u – Intern overleg commissie (besloten)
- 10.35u – Trail 1, sessie 2: Academisering SW (docenten en werkveld)
- 11.35u – Intern overleg commissie en lunch (besloten)
- 13.00u – Trail 1, sessie 3: Academisering SW (studenten)
- 14.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 14.45u – Trail 2, sessie 1: Werking HSQE-team, eigen regie in complexiteit kwaliteitszorgsystemen
- 16.15u – Intern overleg commissie (besloten)
- 16.45u – Delen en aftoetsen bevindingen

#### Donderdag 17 maart 2022

- 08.30u – Opstart
- 08.45u – Trail 2, sessie 2: Borging opleidingskwaliteit
- 09.45u – Intern overleg commissie (besloten)
- 10.30u – Trail 3, sessie 1: Communicatie
- 12.00u – Intern overleg commissie en lunch (besloten)
- 13.30u – Trail 3, sessie 2: Publieke informatie
- 14.30u – Intern overleg commissie (besloten)
- 15.15u – Delen en aftoetsen bevindingen
- 15.45u – Intern overleg commissie (besloten)
- 16.30u – Open spreekuur via Teams

#### Vrijdag 18 maart 2022

- 08.45u – Opstart

- 09.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 10.30u – Interactieve reflectie beoordelingscommissie en HZS
- 11.30u – Afsluiten instellingsreview en toelichting planning beoordelingsrapport

## 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 Hogere Zeevaartschool

### *Documentatie beschikbaar gesteld na vraag commissie*

- Management Review (Directiebeoordeling ISO 9.3) – Verslag Vergadering 3/02/2021
- Actieplannen, kwaliteitsdoelstellingen van de opleidingen
- Doelstellingen TEAMS project
- Conclusies bevestigingen na COVID en onderwijsdag
- Ppt presentatie met situering context HZS
- Organogram HZS
- Inhoudelijke aanvulling op de Kritische Reflectie

### *Documentatie ter inzage (via de online applicatie IKZ HZS)*

- Digitaal kwaliteitssystem HZS (waarbij extra toelichting aan de commissie werd gegeven op 4 februari 2022)

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog*

- Overzicht leerlijnen Bachelor/Master NW
- Overzicht leerlijnen Bachelor/Master SW



