

Het IMPI-Project: Belangrijkste Bevindingen van de Tweede Testfase

(april 2011-februari 2012)

Inhoud

1.	Inleiding	2
2.	Overzicht van de Tweede IMPI-Testfase.....	2
3.	Algemene bevindingen.....	5
4.	Specifieke bevindingen	6
4.1	Methodologische kwesties.....	6
4.2	Benchmarkproces en resultaten.....	8
5.	Conclusies	11
	Bijlage 1: Voorbeelden van resultaten en methoden van gegevenspresentatie	13
	Bijlage 2: Voorbeelden van instellingen met goede praktijken	19

1. Inleiding

Het doel van het **IMPI-Project – Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation** (indicatoren voor het in kaart brengen en profileren van internationalisering) – was de ontwikkeling van een **uitgebreide lijst van indicatoren** die door hoger onderwijsinstellingen met zeer diverse geografische en academische achtergronden kan worden gebruikt bij het **evalueren en volgen van hun activiteiten op het gebied van internationalisering**. Deze uitgebreide lijst van internationaliseringsindicatoren – de **IMPI Toolbox** – is in een periode van tweeënehalf jaar door het IMPI-Projectteam ontwikkeld¹ en door twee groepen Europese hoger onderwijsinstellingen getest in twee opeenvolgende testfasen, om zekerheid te bieden over het nut van dit instrument.

In dit document worden de **bevindingen van de tweede** en tevens laatste **testfase** samengevat die in het kader van het door de EU gefinancierde **IMPI-Project** is uitgevoerd. Eerst wordt een overzicht gegeven van de drie workshops waaruit deze testfase bestond. Vervolgens worden de algemene en specifieke bevindingen van deze projectfase kort beschreven en worden enkele conclusies getrokken. De bijlagen bevatten voorbeelden van de wijze waarop institutionele gegevens voor benchmarking van groepen kunnen worden georganiseerd. Ook bevatten zij voorbeelden van acties op instellingsniveau die als goede praktijken werden aangemerkt door de vertegenwoordigers van instellingen die bij de Tweede IMPI-Testfase betrokken waren.

2. Overzicht van de Tweede IMPI-Testfase

Voortbouwend op de Eerste Testfase, die tussen april 2010 en februari 2011 werd uitgevoerd, vond de **Tweede Testfase** plaats. Deze bestond uit **drie afzonderlijke workshops** en was gericht op het **nut van de IMPI Toolbox** voor twee verschillende doeleinden: **zelfbeoordeling** van instellingen en internationale **benchmarking** tussen instellingen onderling (dat wil zeggen, groepsvergelijking).

In totaal namen 20 instellingen actief aan deze Tweede Testfase deel. Deze 20 instellingen bevinden zich in acht verschillende Europese landen: Finland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, Portugal, Spanje en Zwitserland. Voor deze projectfase werden de 20 instellingen verdeeld in **vier benchmarkgroepen** waarvan er twee middelgroot waren (drie tot vier instellingen per groep) en twee groot (zes tot zeven instellingen per groep). Bij de samenstelling van de benchmarkgroepen werden de volgende criteria gehanteerd:

- de voorkeur die deelnemende instellingen kenbaar hadden gemaakt – sommige deelnemende instellingen hadden een duidelijke voorkeur aangegeven over het profiel van de instellingen waarmee zij al dan niet gegevens wilden vergelijken;

¹ Meer informatie over de samenstelling van het projectteam vindt u op de IMPI-website: http://www.impi-project.eu/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1.

- de geografische oorsprong van instellingen – omdat veel deelnemende instellingen in twee landen zijn gevestigd (Frankrijk en Spanje), moest worden vermeden dat instellingen van deze landen in een bepaalde groep werden geconcentreerd; en
- de noodzaak om zowel betrekkelijk homogene groepen als meer heterogene groepen te hebben (wat betreft het type en de omvang van de instellingen).

De vier groepen hebben hun werkzaamheden in drie afzonderlijke workshops uitgevoerd onder leiding van een groepsleider en één tot twee assistent leiders die van de partners van het IMPI-Project (CHE Consult, ACA, CampusFrance, Nuffic, Perspektyw en SIU) afkomstig waren.

Workshop 1: Wenen, 25 mei 2011

In tegenstelling tot de Eerste Testfase, waarin de deelnemende instellingen aan het begin werd gevraagd te kiezen tussen een zelfevaluatie of een groepsbenchmark, werd aan alle instellingen die aan de **Tweede Testfase** deelnamen gevraagd **eerst een beperkte zelfevaluatie-oefening te doen** alvorens door te gaan met het groepsbenchmarkproces. Men had hiertoe besloten omdat uit de Eerste Testfase onder andere bleek dat de instellingen die de zelfevaluatie van IMPI hadden voltooid vooral baat hadden bij het gebruik van de Toolbox en de evaluatieresultaten. De projectpartners waren daarom van mening dat een voorafgaande (zelfevaluatie)fase van nut zou zijn voor alle aan de Tweede Fase deelnemende instellingen bij de voorbereiding van de volgende fase, namelijk die van de groepsbenchmarking.

Tijdens de **eerste workshop** in **Wenen** selecteerde elke deelnemende instelling één internationaliseringsdoel en maximaal zeven indicatoren van de IMPI Toolbox om een **zelfevaluatie** uit te voeren. De deelnemers konden kiezen uit **twee typen zelfevaluatie**: een evaluatie van de ontwikkeling van de gehele instelling over een bepaalde tijdsperiode of een vergelijking van twee verschillende 'analyse-units' (bijvoorbeeld studieprogramma's, faculteiten, afdelingen, enz.) binnen dezelfde instelling.

De workshop in Wenen werd gevolgd door een **fase van gegevensverzameling** waarin de deelnemers gegevens bijeenbrachten met betrekking tot de geselecteerde indicatoren en deze aan de groepsleiders verstrekten. De groepsleiders en de assistent leiders analyseerden de afzonderlijke gegevenssets in relatie tot de internationaliseringsstrategie en het internationaliseringsdoel van elke instelling en verstrekten aan elke instelling een vertrouwelijk **Zelfevaluatierapport**.

Workshop 2: Kopenhagen, 12 september 2011

Voortbouwend op de ervaringen van de zelfevaluatie gingen de leden van elke groep over tot **de volgende stap in hun deelname aan het IMPI-Project: groepsbenchmarking**. In dit kader probeerden zij tijdens de tweede workshop in Kopenhagen binnen de groep tot overeenstemming te komen over verschillende gemeenschappelijke parameters:

- Selectie van één (uit vijf) internationaliseringsdoelen in de IMPI Toolbox om zich daarop te richten tijdens hun groepsbenchmarking;
- Overeenstemming bereiken over maximaal 15 indicatoren die door de gehele groep moeten worden gebruikt, met dien verstande dat de groepsleden elkaar aan de hand van deze 15 indicatoren moesten benchmarken;
- Een gemeenschappelijk tijdsbestek voor groepsvergelijking definiëren van ten minste drie (academische) jaren; en
- Overeenstemming bereiken over definities van generieke termen (zoals 'buitenlandse student', 'inkomende student', 'medewerkers', enz.) die bij het verzamelen van gegevens moesten worden gebruikt, om ervoor te zorgen dat de voor de groepsbenchmarking verzamelde informatie vergelijkbaar zou zijn voor alle deelnemende instellingen in een benchmarkgroep.

Aangezien de strategieën van de deelnemende instellingen zelden naar duidelijke referentieniveaus verwezen, werd aan alle in Kopenhagen aanwezige instellingen gevraagd **hun eigen doelen (benchmarks)** te formuleren door te definiëren wat zij per geselecteerde indicator verstonden onder een 'zeer goed prestatieniveau', een 'bevredigend prestatieniveau' en een 'niveau met ruimte voor verbetering'. Eén groep stelde slechts de minimum- en maximumreferentieniveaus vast. Het doel van deze actie was allereerst de prestaties van elke instelling te helpen relateren aan de eigen ambities van die instelling, om de afstand tot de werkelijke doelen te kunnen meten. In de tweede plaats was deze stap bedoeld om een vergelijking mogelijk te maken tussen de ambities en de opvattingen van de groepsleden naast de feitelijke vergelijking van prestaties (dat wil zeggen, van gegevens).

Op basis van deze algemene parameters begonnen de afzonderlijke instellingen na de workshop in Kopenhagen met het verzamelen van de desbetreffende data. Ter ondersteuning van de deelnemende instellingen tijdens de fase van dataverzameling ontwikkelde het IMPI-team een **sjabloon voor dataverzameling**, dat een zeer efficiënte, gestandaardiseerde manier bleek te zijn voor het organiseren van gegevensrapportage binnen de instellingen. De gegevens werden in november en december 2011 ter beoordeling aan de groepsleider en de assistent leider(s) verstrekt. Op basis daarvan stelden de groepsleider en de assistent leider(s) een **Groepsbenchmarkrapport** op, dat in januari 2012 naar de groepsleden werd gestuurd ter voorbereiding van de laatste IMPI-workshop. De groepsrapporten waren alle vier gebaseerd op dezelfde **rapportsjabloon**, die het IMPI-team had ontwikkeld.

Workshop 3: Parijs, 9-10 februari 2012

De vier benchmarkgroepen kwamen met hun leiders en assistent leiders in Parijs bijeen voor de laatste workshop, om de **resultaten zoals verwoord in het Groepsbenchmarkrapport** te bespreken en het **nut van de IMPI Toolbox te onderzoeken** voor het volgen en evalueren van internationaliseringsactiviteiten op instellingsniveau. De instellingen bespraken ook binnen elke groep de praktijken binnen de instellingen die aan de voorbeelden van goede prestaties ten grondslag leken te liggen, om van elkaar te leren hoe toekomstige prestaties op de desbetreffende gebieden zouden kunnen worden verbeterd.

3. Algemene bevindingen

De Tweede Testfase bevestigde voor de tweede maal tijdens het IMPI-Project dat de **selectie van indicatoren en het verzamelen van gegevens van de** instellingen in feite slechts een **tussenfase in het beoordelingsproces** zijn. Deze stap moet worden voorafgegaan door een grondige **bezinning op de internationaliseringsdoelen** die de instelling in kwestie nastreeft of wil nastreven en op de **doelstellingen** die met een dergelijk evaluatieproces worden beoogd. Zonder een dergelijke zorgvuldige, aan de beoordeling voorafgaande bezinning zijn de resultaten van onderlinge benchmarking tussen instellingen voor de afzonderlijke instellingen onvermijdelijk van beperkte waarde.

Tijdens de Tweede IMPI-Testfase boden de besprekingen over de verbanden tussen internationaliseringsdoelen en de feitelijke internationaliseringsindicatoren waardevolle inzichten voor de deelnemende instellingen. De verschillende prioriteitsniveaus die binnen de benchmarkgroepen aan deze doelen werden gegeven, leverden ook interessante discussies op.

Bovendien werd tijdens deze testfase duidelijk dat **overeenstemming over duidelijke en vergelijkbare definities tussen alle groepsleden en de dienovereenkomstige dataverzameling absolute voorwaarden voor succesvolle benchmarking zijn**. De instellingen die de groepsdefinities niet nauwkeurig hadden gevolgd, kwamen met datasets die uiteindelijk niet vergelijkbaar waren met die van andere groepsleden. Met andere woorden, de inspanningen die dergelijke instellingen hadden gedaan om gegevens te verzamelen, leidden tot resultaten die slechts minimaal bruikbaar waren.

In deze testfase werd ook bevestigd dat een **combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren is aan te bevelen** voor zowel een betekenisvolle zelfbeoordeling als benchmarking tussen onderlinge instellingen. De twee typen indicatoren vulden elkaar nauw en op essentiële punten aan. Terwijl de kwantitatieve indicatoren de feitelijke cijfers boden over welke vergelijkingen tussen instellingen konden worden gemaakt, boden de kwalitatieve indicatoren zeer belangrijke contextuele informatie voor de interpretatie van harde gegevens naast specifieke strategische keuzen en kritische verschillen tussen instellingen.

Elk van de vier groepen moest instemmen met een gemeenschappelijk doel en diende een gemeenschappelijke set van 14 tot 20 indicatoren te kiezen (zie onderstaande tabel) om de benchmarkoefening te doen. De selecties die de groepsleden maakten, toonden dat er **verschillen waren in de belangen van de vier groepen, hetgeen in de selectie van zowel het doel als de indicatoren tot uiting kwam**. Dit bevestigde de deugdelijkheid van de aanpak die voor het IMPI-Project was gekozen, namelijk de ontwikkeling van een uitgebreide set indicatoren waarmee aan de behoeften van hoger onderwijsinstellingen met zeer uiteenlopende internationaliseringsbelangen en -profielen kan worden voldaan.

	Aantal gekozen indicatoren	Geselecteerde doelen
Groep 1	14	Doel 4, 'het verbeteren van de internationale reputatie en zichtbaarheid van de unit'
Groep 2	20	Doel 4, 'het verbeteren van de internationale reputatie en zichtbaarheid van de unit'
Groep 3	16	Doel 4, 'het verbeteren van de internationale reputatie en zichtbaarheid van de unit'
Groep 4	15	Doel 3, 'de studenten goed voorbereiden op het werken en leven in een interculturele/internationale omgeving'

4. Specifieke bevindingen

4.1 Methodologische kwesties

Zelfevaluatie als eerste stap voor groepsbenchmarking

Het bleek een zeer goede projectbeslissing te zijn om **zelfevaluatie tot een verplichte stap voorafgaand aan groepsbenchmarking te maken**. Als gevolg van de zelfevaluatiefase gold voor alle deelnemers dat zij:

- de beperkingen van dataverzameling binnen hun eigen instellingen beter begrepen;
- beseften hoe belangrijk het voor elk evaluatieproces is om elk woord/begrip in een indicator duidelijk te definiëren;
- beseften dat het cruciaal is informatie over het project en de doelen daarvan intern goed te communiceren om de noodzakelijke informatie te kunnen verzamelen en de evaluatiedoelstellingen te realiseren;
- begrepen voor welke doeleinden de IMPI Toolbox kon worden gebruikt en voor welke niet; en
- de waarde van geselecteerde indicatoren konden inschatten om te bepalen in hoeverre het doel was bereikt.

Al met al werden alle instellingen zich door de zelfbeoordelingsstap meer bewust van de mogelijkheden maar ook van de inherente problemen van deze meetprocessen en droeg de zelfbeoordelingsstap bij tot verbetering van de gegevens die tijdens de fase van groepsbenchmarking werden verzameld.

Selectie van indicatoren

Een van de belangrijkste bevindingen van de Eerste Testfase was dat het werken met een kleiner aantal indicatoren meer vruchten afwerpt, omdat instellingen hierdoor meer tijd hebben om de definities van generieke termen te bespreken, wat voor deugdelijke vergelijkingen en het verzamelen van accurate gegevens cruciaal is. Met dit inzicht werd bij de planning van de Tweede Testfase rekening gehouden, toen werd voorgesteld de keuze van indicatoren tot zeven te beperken voor de zelfbeoordelingsfase en tot vijftien voor groepsbenchmarking, hoewel de uiteindelijke beslissingen bij elke groep afzonderlijk lagen. **Het werken met een beperkt aantal zorgvuldig geselecteerde indicatoren droeg inderdaad bij tot verbetering van de kwaliteit van de verzamelde data** en daarmee van de kwaliteit van de vier Benchmarkrapporten.

De rol van de gespreksleiders

Zowel in de Eerste als in de Tweede Testfase **speelden de twee groeps gespreksleiders – een groepsleider en een assistent leider – een essentiële rol**. Zij zagen erop toe dat de instellingen zich bleven concentreren, dat ze de voor elke van de drie workshops geplande resultaten behaalden en dat impasses in besprekingen werden doorbroken. Ze vroegen ook door bij gegevens die niet accuraat leken te zijn en stelden zelfbeoordelings- en benchmarkingrapporten op. Daarnaast waren zij voor alle aan het project gerelateerde zaken het directe aanspreekpunt voor de deelnemende instellingen. Tevens werd tijdens het IMPI-Project duidelijk dat het essentieel is dat er per groep minstens twee personen als gespreksleider optreden. De groepsleider hield zich doorgaans bezig met het leiden van de groeps gesprekken, terwijl de assistent leider (of assistent leiders) toezicht hield op de logistieke en technische zaken, tussenbeide kwam wanneer bepaalde besluiten niet duidelijk waren en gedetailleerde notulen van de bijeenkomst maakte. Zonder deze rollen van de leider en assistent leider zou het niet mogelijk geweest zijn om van de ene fase naar de andere fase te gaan.

Ook lijkt het raadzaam dat dergelijke personen van buiten de instellingen komen die bij de benchmarking betrokken zijn. ‘Neutralere’ gespreksleiders kunnen belangrijke inzichten aanleveren in de analyse en interpretatie van gegevens en worden naar verwachting minder gehinderd door ‘vertrouwelijke informatie’ als het op het stellen van verhelderende vragen aankomt. Bij het groepsbenchmarkproces bleek dit zeer nuttig te zijn.

De groepssamenstelling

De IMPI-partners waren vooraf overeengekomen **het gebruik van de IMPI Toolbox te testen in zowel redelijk homogene als zeer heterogene benchmarkgroepen**, om na te gaan welke effecten de groepssamenstelling op het benchmarkproces zou kunnen hebben.

Naar verwachting zou het moeilijker zijn de gegevens te interpreteren naarmate een groep heterogener was, gezien de grote verschillen tussen de contexten waarbinnen de verschillende groepsleden opereren. Deze hypothese werd bij de Tweede Testronde over het algemeen bevestigd, maar de groepswerkzaamheden brachten een andere, zeer interessante bevinding aan het licht: de **heterogeniteit van de groepen bleek een groot pluspunt te zijn en droeg bij aan de uitwisseling van interessante voorbeelden uit de praktijk van de instellingen** bij drie van de vier groepen. Gelet op de verscheidenheid van instellingen, waren ook de benaderingen die zij bij dezelfde kwesties hadden gekozen verschillend. Dit bracht de andere groepsleden op nieuwe ideeën over de wijze van implementatie van bepaalde acties, wat in veel gevallen leidde tot grotere doeltreffendheid en meer creativiteit.

Niet alleen het diversiteitsniveau binnen de groep, **maar ook de groepsomvang bleken bepalend te zijn voor succesvolle benchmarking**. Met name in kleine groepen leidde benchmarking tot unieke situaties. Zo leidde de beslissing van twee deelnemende instellingen om van het benchmarkproces af te zien² voordat het was voltooid, tot een drastische verkleining van de toch al kleine groep. Dit soort situaties kan van grote invloed zijn op de groepsdynamiek en had nadelige gevolgen kunnen hebben op het moreel van de twee overgebleven partners, al is het gelukkig niet zover gekomen. Bovendien kan kwantitatieve dataanalyse ietwat misleidend zijn wanneer sprake is van een zeer klein aantal instellingen. Positief was echter dat persoonlijke betrekkingen, vertrouwen en betrokkenheid, vooral tussen instellingen met vergelijkbare profielen, in kleine groepssamenstellingen veel sterker kunnen worden. In grotere (en heterogenere) groepen bleek het soms lastiger te zijn tot een compromis en gezamenlijke besluiten te komen.

4.2 Benchmarkproces en resultaten

Gegevenskwaliteit

Zoals hierboven al vermeld, droeg de **zelfevaluatiefase bij tot een aanzienlijke verbetering van de verzamelde gegevens voor groepsbenchmarking** in vergelijking met de Eerste IMPI-Testfase. Deze verbetering werd ook mogelijk gemaakt door de groepsleiders en de assistent leiders die er tijdens de workshop in Kopenhagen voor hadden gezorgd dat voldoende tijd werd besteed aan de bespreking van definities om zo veel mogelijk te voorkomen dat de deelnemende instellingen met niet vergelijkbare data zouden komen. Bovendien hadden de groepsleiders en de assistent leiders in de Tweede Testfase zelf meer ervaring in het leiden van groepen met vertegenwoordigers van instellingen door middel van oefeningen in zelfevaluatie en groepsbenchmarking. Dit leidde aantoonbaar tot efficiënter groepsmanagement, wat weer een direct gevolg had voor de kwaliteit van de verzamelde data.

² Beide groepen moesten dit doen vanwege interne reorganisatie en bezuinigingen.

Hoewel de kwaliteit van de verzamelde gegevens in zijn geheel is verbeterd, betekent dit niet dat alle deelnemende instellingen betrouwbare, vergelijkbare of volledige gegevenssets hebben geleverd. Ook in de Tweede Testfase van het IMPI-Project kwam het voor dat de verzamelde data van instellingen niet onderling vergelijkbaar waren, zij het op veel kleinere schaal dan in de Eerste Testfase. Veelvoorkomende redenen om van de gangbare definities af te wijken waren:

- de onmogelijkheid de datasets van voorgaande jaren te verzamelen op basis van de definities die in de context van het IMPI-Project waren overeengekomen, omdat de databases van de instellingen dit niet toelieten;
- misverstanden over de betekenis van eerder gedefinieerde termen;
- het feit dat instellingen niet in staat waren de overeengekomen IMPI-definities consistent te volgen. Dit was in veel gevallen het gevolg van de noodzaak om verschillende actoren van de instellingen (afdelingen, diensten, enz.) bij de verzameling van gegevens te betrekken. Alle groepen verklaarden dat het Bureau Internationale Betrekkingen vaak niet rechtstreeks toegang had tot alle vereiste gegevens en dat de kans op het ontvangen van onsamenhangende of onvolledige gegevens groter was naarmate meer units bij de dataverzameling moesten worden ingeschakeld.

Desondanks werd slechts een minderheid van de indicatoren door deze problemen nadelig beïnvloed. **In de meeste gevallen waren de gegevens vergelijkbaar**, ook al gold dat in één groep niet voor *alle* hoger onderwijsinstellingen.

Het inbouwen van een **stap voor dataherziening** na het eerste Benchmarkrapport werd gezien als een mogelijkheid om de problemen rond de vergelijkbaarheid van de data op te lossen. Deze optie werd bijvoorbeeld direct na de workshop in Parijs aan een van de IMPI-benchmarkgroepen meegegeven. De groepsleden hadden na de laatste IMPI-workshop bijna een maand de tijd om gegevens te corrigeren voordat het Groepsbenchmarkrapport zou worden afgerond.

Actieve deelname aan het benchmarkproces

Een andere belangrijke les die uit de Eerste IMPI-Testfase werd getrokken, is dat de fysieke of virtuele afwezigheid van een lid van de groep tijdens een workshop nadelige gevolgen had: deze vertegenwoordigers van deelnemende instellingen hadden in vergelijking met de rest van de groep meer moeite de indicatoren te begrijpen, zij hadden meer moeite de gegevens bij elkaar te krijgen en voelden zich wellicht minder betrokken bij het gehele beoordelingsproces en bij de beslissingen die door de groep werden genomen.

In de Tweede Testfase benadrukten de groepsleiders daarom het **belang van continuïteit in deelname**. Deze continuïteit bleek in de praktijk op enkele kleine uitzonderingen na te verwezenlijken en leidde er in het algemeen toe dat de groepen ook meer continuïteit hadden in hun gesprekken van de ene workshop naar de andere en dat er een sterk 'groepsgeheugen' ontstond, dat de voortgang bevorderde.

Interpretatie van benchmarkresultaten

Het analyseren van de datasets van de groepen en het formuleren van betekenisvolle benchmarkconclusies was duidelijk geen eenvoudige taak, gelet op het feit dat instellingen slechts een beperkt aantal indicatoren mochten selecteren (die slechts een klein deel weerspiegelen van hun in binnen- en buitenland ondernomen internationaliseringsactiviteiten) en gelet op de inherente diversiteit van de groepen.

Toch leverde dit proces veel **nuttige inzichten** op:

- In de regel moeten **benchmarkgegevens altijd kritisch worden gelezen** vanwege het risico van het gebruik van onvolledige en niet vergelijkbare data – een tekortkoming die niet altijd direct in het oog springt.
- Bij de interpretatie van benchmarkresultaten MOET zo veel mogelijk rekening worden gehouden met nationale, regionale en institutionele contexten en regelgeving. De interpretatie van resultaten verbeterde nadat de instellingen in een benchmarkgroep de gelegenheid hadden gekregen de resultaten onderling te bespreken. Uit dergelijke besprekingen verkregen contextuele informatie bleek cruciaal te zijn voor het inzicht in veel trends die uit de rapporten naar voren kwamen en hielp misverstanden uit de weg te ruimen.
- Kleine verschillen in het definiëren van hetzelfde woord/begrip in een indicator door de groepsleden kan grote gevolgen hebben; het kan uiteindelijk tot onbruikbare datasets leiden.
- Het vergelijken van kwantitatieve data is een zeer complexe taak, want er zijn veel manieren om naar dezelfde dataset te kijken, wat afhankelijk van het gehanteerde criterium tot verschillende conclusies leidt. Een opgaande trend is bijvoorbeeld niet altijd een teken van vooruitgang. Vermindering van bepaalde (inefficiënte) internationaliseringsactiviteiten kan vaak een strategische keuze ter verbetering zijn. In specifieke gevallen kan een afname dus ook een teken van vooruitgang zijn. Daarnaast zijn er veel manieren om in een groep de 'best presterende instelling' te selecteren. Dat kan de instelling met de hoogste absolute cijfers zijn, de instelling met de hoogste percentages, de instelling met het hoogste groeitempo, de instelling die haar streefniveau met de grootste marge bereikt of zelfs de instelling die besloten heeft de inspanningen met betrekking tot inefficiënte activiteiten te verminderen.
- Het formuleren van benchmarks, hetzij voor zelfevaluatie hetzij voor groepsbenchmarking, is meestal een hele uitdaging, onder andere vanwege 1) de onderlinge verbanden tussen indicatoren, 2) moeilijkheden rond de totstandkoming van interne overeenstemming over de keuzen en definities van benchmarkindicatoren en 3) (ongewenste) politieke of financiële consequenties.

Nut van groepsbenchmarking

De Tweede Testfase is zeer succesvol verlopen, zowel voor het IMPI-team als voor de deelnemende instellingen.

Het **IMPI-team verkreeg een goed inzicht** in de wijze waarop:

- de IMPI Toolbox (qua inhoud en taal) verder kan worden verbeterd en hoe deze met enkele nieuwe indicatoren kan worden verrijkt;
- de IMPI-analyse van het niveau van de instelling naar het programmaniveau kan worden verplaatst;
- op basis van de ervaringen van afzonderlijke instellingen benchmarkrichtlijnen/geleerde lessen kunnen worden verwoord, die hopelijk in de toekomst nuttig zijn voor andere hoger onderwijsinstellingen die aan dergelijke processen willen deelnemen; en
- vervolgvactiteiten op dit gebied kunnen worden georganiseerd.

Anderzijds sloten de **deelnemende instellingen** zich bij het IMPI-Project aan met **verschillende verwachtingen, waaraan in alle gevallen geheel of gedeeltelijk is voldaan**. Veel van deze instellingen hadden de volgende wensen, die uiteindelijk werden verwezenlijkt:

- Nagaan of ze in vergelijking met andere instellingen goed gepositioneerd waren;
- Ideeën opdoen over de wijze waarop hun activiteiten op het gebied van internationalisering kunnen worden uitgebreid;
- Ontdekken of hun internationaliseringsaanpak volgens de heersende trend is;
- Beoordelen of hun instrumenten voor het volgen van de ontwikkelingen op het gebied van internationalisering adequaat zijn of verbeterd kunnen worden;
- Bewijs verkrijgen dat kan worden gebruikt om op een betere manier aandacht of middelen te vragen voor internationalisering;
- De 'beste' internationaliseringsindicatoren bepalen die kunnen worden voorgesteld aan regionale of nationale autoriteiten die internationalisering tot een criterium voor de berekening van financiering van universiteiten willen maken.

5. Conclusies

De Tweede Testfase van het IMPI-Project was een belangrijke leerervaring voor alle betrokken partijen – het IMPI-projectteam en de deelnemende instellingen. Tijdens deze testfase werd de bruikbaarheid van de IMPI Toolbox voor zelfevaluatie en benchmarking van instellingen onderling bevestigd. Maar de testfase heeft ook enkele algemene knelpunten aan het licht gebracht die tijdens dergelijke processen kunnen optreden en enkele praktische oplossingen aangedragen om deze knelpunten te verhelpen.

In dit stadium van het IMPI-Project bleek ook dat de **hoogste toegevoegde waarde van groepsbenchmarking niet zozeer de datavergelijking betreft maar eerder het leren van collega's**. De deelnemende instellingen leerden van hun groepscollega's hoe ze vergelijkbare activiteiten anders (efficiënter) konden implementeren en ze leerden begrijpen waarom andere instellingen het in bepaalde opzichten beter leken te doen.

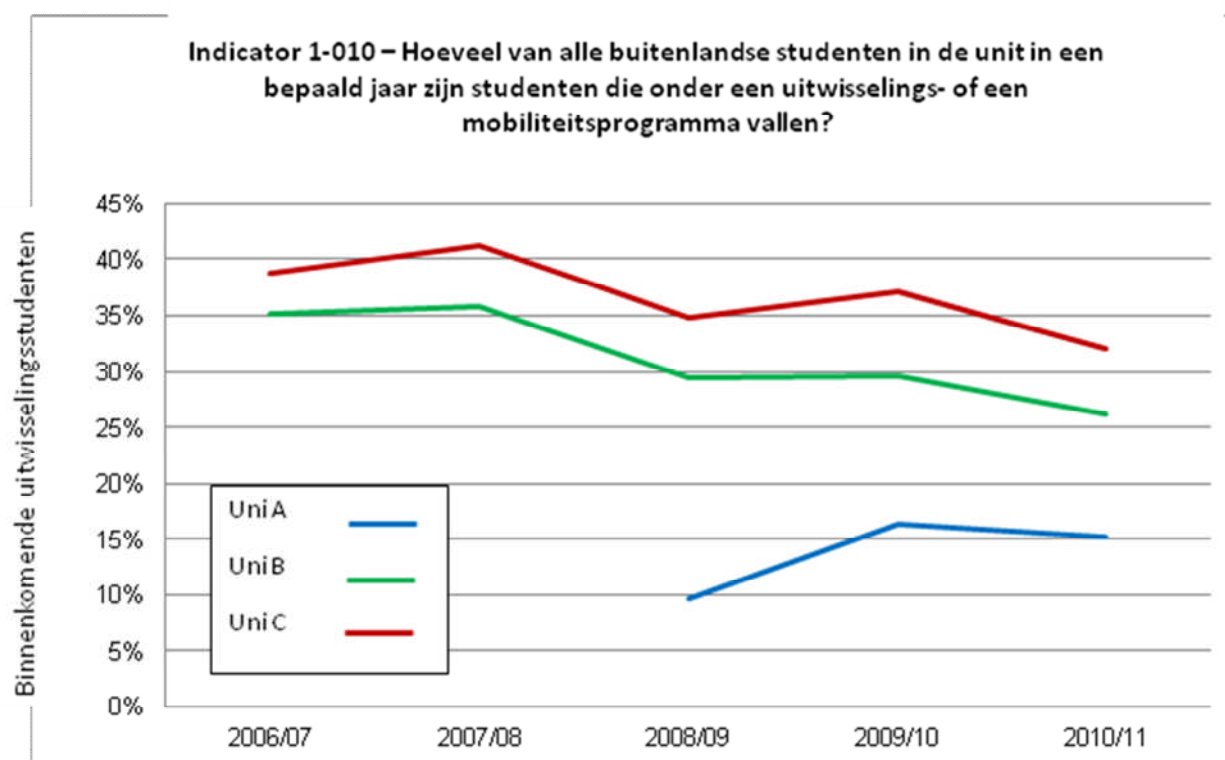
De meeste deelnemers concludeerden ook dat de **benchmarkervaring nog meer betekenis zou krijgen als het gehele proces** na een jaar of twee **zou worden herhaald**, met andere woorden, indien groepsbenchmarking niet een eenmalig proces is. Twee vertegenwoordigers van deelnemende instellingen lieten zelfs weten dat ze voornemens waren het benchmarkproces na afloop van het project met elkaar voort te zetten.

Hopelijk zullen deze inzichten en ervaringen van de deelnemende instellingen aan de Tweede IMPI-Testfase nuttig blijken te zijn voor toekomstige gebruikers van de IMPI Toolbox.

Bijlage 1: Voorbeelden van resultaten en methoden van gegevenspresentatie

Tot de concrete resultaten van de Tweede IMPI-Testfase behoren de groepsbenchmarkrapporten. Elk van deze documenten bevat de analyse van gegevens die door alle leden van elke benchmarkgroep werden verstrekt. In de bijlage staan enkele concrete voorbeelden van de wijze waarop de gegevens werden georganiseerd en gepresenteerd voor groepsbenchmarkdoeleinden, om enkele verschillende benaderingen te laten zien van de wijze waarop gegevens kunnen worden geanalyseerd en geïnterpreteerd.

Voorbeeld 1:

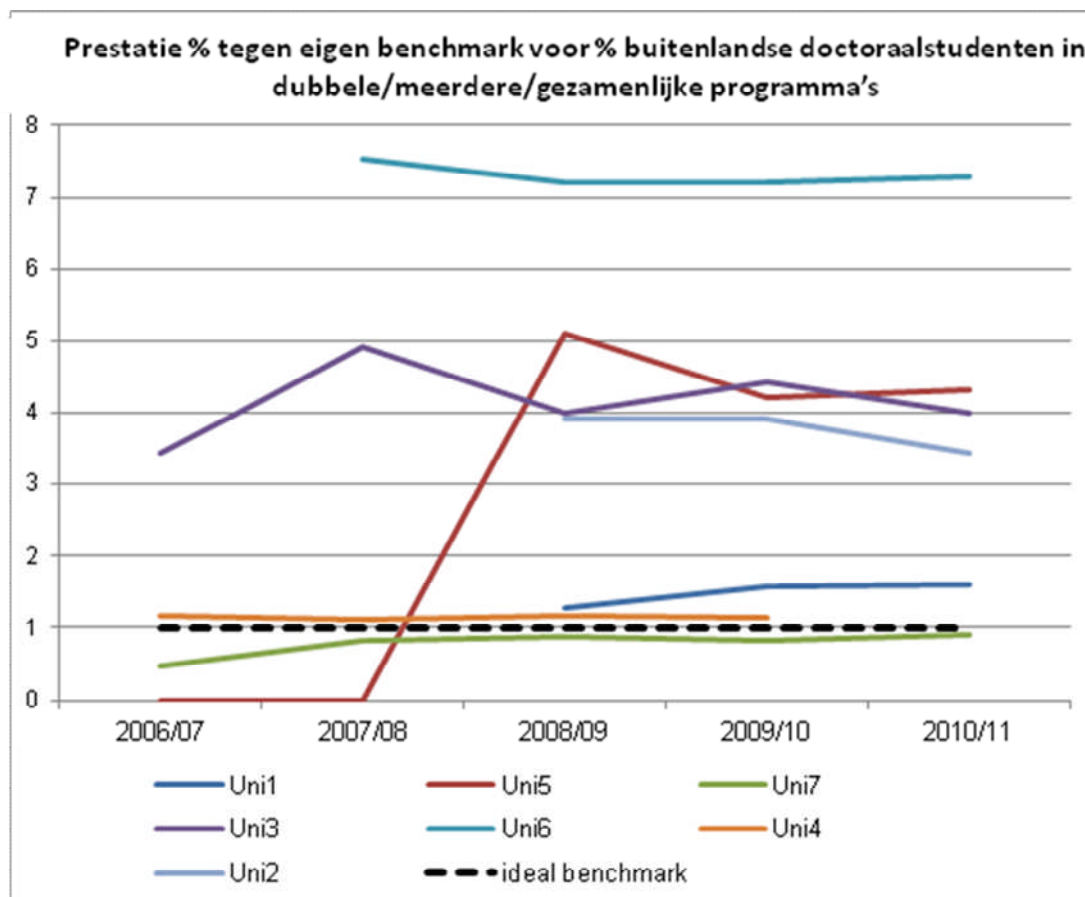


De rode universiteit in deze grafiek heeft een hoger percentage buitenlandse studenten in uitwisselingsprogramma's dan de twee andere instellingen. Ook is te zien dat alle deelnemende instellingen in dit percentage een neergaande lijn laten zien, wat duidt op een afname in het aantal uitwisselingsstudenten onder alle buitenlandse studenten.

Dit betekent echter niet dat de rode universiteit betere prestaties heeft dan de andere twee. De beslissing over wat beter is, hangt af van het perspectief van de waarnemer. Indien een universiteit wil dat de meesten van haar buitenlandse studenten een volledige opleiding volgen, bijvoorbeeld omdat de instelling van de inkomsten uit de collegegelden van deze groep afhankelijk is, kunnen de prestaties van de rode universiteit als zeer goed worden

beschouwd. Als een universiteit zich daarentegen richt op uitwisseling als belangrijk aspect van haar internationalisering, kunnen de cijfers als verontrustend worden geïnterpreteerd.

Voorbeeld 2:



In deze grafiek is te zien hoe verschillende universiteiten het in vergelijking met hun eigen benchmark doen. De 100%-lijn (in de legenda aangeduid als de 'ideale benchmark') geeft de geheel succesvolle prestaties aan ten opzichte van deze indicator, gemeten aan de definitie die een instelling voor succes hanteert. De werkelijke waarde achter de definitie van 'succes' kan totaal verschillen voor elke instelling in deze benchmarkgroep (bijvoorbeeld 20% voor Uni1, 50% voor Uni2, 5% voor Uni3, enz.). De normalisatie van de waarden ten opzichte van een gemeenschappelijke benchmark van 100% maakt het echter mogelijk na te gaan of een hoger onderwijsinstelling haar doelstelling heeft gerealiseerd of in welke mate zij daar vandaan is gebleven. Zoals we kunnen zien, hebben de meeste hoger onderwijsinstellingen in dit voorbeeld hun eigen doelstellingen overtroffen, wat bijvoorbeeld zou kunnen duiden op een inefficiënt gebruik van middelen. Uni4 en Uni7 zijn er echter in geslaagd dichtbij hun eigen maximale doelstelling te blijven.

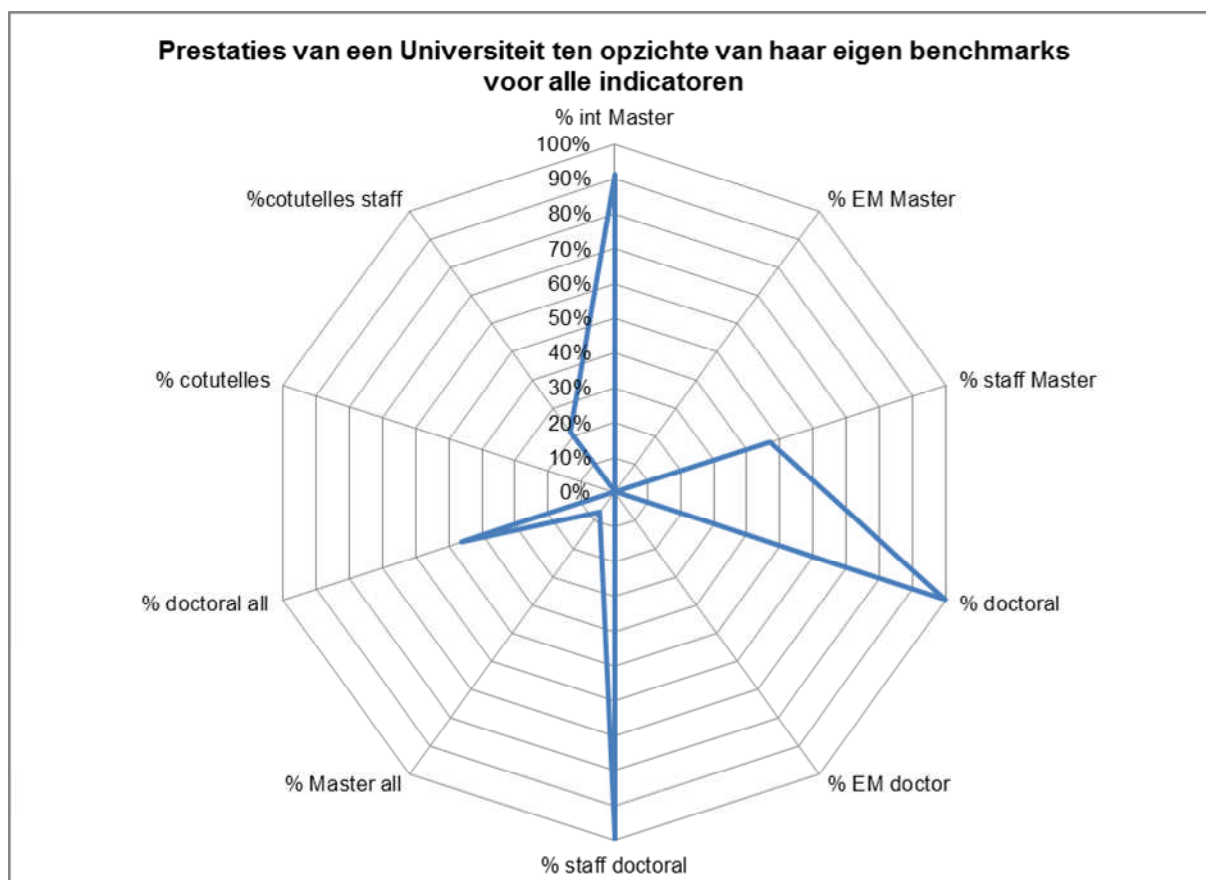
Voorbeeld 3:

Maximumwaarde en minimumwaarde voor benchmarks gebruiken om prestaties controleren



Hoewel de eigen benchmark een hoger onderwijsinstelling helpt de doelstellingen te bepalen, heeft deze het nadeel dat geen informatie wordt gegeven over de vraag in hoeverre een bepaalde afwijking van de benchmark als 'goed' of 'bevredigend' kan worden beschouwd. Om dit probleem op te lossen, heeft IMPI een bandbreedte gehanteerd, waarbij elke hoger onderwijsinstelling definieerde wat voor haar minimaal acceptabele prestaties zijn. Resultaten onder de minimumwaarde duiden op een 'mislukking'. Ook bepaalden de instellingen voorafgaand aan de dataverzameling hun maximumwaarde. In de bovenstaande grafiek, heeft universiteit A tot het laatste jaar goede prestaties laten zien omdat zij binnen de bandbreedte van haar benchmark bleef. In het laatste jaar kwam de universiteit ietwat boven de maximumwaarde uit; het zou dus nuttig zijn de activiteiten te heroverwegen, zodat nauwkeuriger aan de benchmark wordt voldaan en geen waardevolle middelen worden verspild. Bovendien zou het interessant zijn om na te gaan of de benchmark nog voldoet ten opzichte van de eigen doelen van de instelling. Daartegenover zijn de prestaties van universiteit B gedurende de meeste jaren onder de benchmark gebleven maar zijn ze in het laatste jaar dichterbij de minimaal aanvaardbare benchmarkwaarde gekomen. Ook hier zou het nuttig zijn de activiteiten zodanig aan te passen dat aan de benchmark wordt voldaan.

Voorbeeld 4:



Met behulp van deze visualisatie (doorgaans ‘spinnenweb’ genoemd) kunnen de prestaties van een hoger onderwijsinstelling worden bekeken voor alle indicatoren waarvoor gegevens zijn verstrekt. Door voor elke indicator de werkelijk bereikte resultaten af te zetten tegen de ideale benchmark van de instelling als basis voor berekening van de visualisatie, ontstaat een normalisatie en kunnen aspecten met zeer verschillende numerieke waarden of schalen onderling worden vergeleken. Hoe breder het spinnenweb, hoe beter de prestaties van de instelling zich tot de eigen benchmarks verhouden. Een dergelijke visualisatie kan zeer nuttig zijn voor het verkrijgen van een volledig beeld, waarmee kan worden bepaald op welke gebieden verbetering gewenst is.

Voorbeeld 5:

Zelfs eenvoudige tabellen zoals de onderstaande kunnen goed van pas komen voor analyse- en discussiedoeleinden. Het gebruik van percentages in deze analyse kan ongetwijfeld zeer misleidend zijn, gezien het zeer kleine aantal betrokken instellingen en het beperkte aantal onderzochte indicatoren. Met behulp van de getallen kan echter worden aangetoond hoe de dataverzameling met betrekking tot internationaliseringsinspanningen voor afzonderlijke instellingen in algemene zin en mogelijk met betrekking tot bepaalde gebieden (categorieën van indicatoren) een probleem kan zijn. Deze informatie kan heel nuttig blijken te zijn bij het nadenken over toekomstige benaderingen van benchmarking. Aan de hand van het 'bewijs' van zwakke of sterke punten ten aanzien van de beschikbaarheid van gegevens op bepaalde gebieden kunnen instellingen toekomstige benchmarkpartners selecteren (of zichzelf als sterke benchmarkcollega in de 'markt' positioneren) of anderszins gaan denken over het werken met specifieke indicatoren of categorieën van indicatoren.

Totale indicatorrespons en responspercentages per instelling en algemeen

Indicator	Instelling A	Instelling B	Instelling C	Alle instellingen	Responspercentage
01-009	1 [†]	1	1	3	100%
01-033	1	1	1	3	100%
01-035	1	0	0	1	33%
02-001	1	1	0	2	67%
02-014	0	1	1	2	67%
02-018	0	1	1	2	67%
02-023	0	1	0	1	33%
02-033	0	1	0	1	33%
02-047	0	1	0	1	33%
04-012	1	0	1	2	67%
04-020	0	0	0	0	0%
06-027	0	1	0	1	33%
06-045	1	1	0	2	67%
07-014	1	1	1	3	100%
Totale response	7	11	6	24	57%
Responspercentage	50%	79%	43%	57%	-----

[†]Opmerking: '1' verwijst naar gegevens die ontvangen zijn voor de desbetreffende indicator, ongeacht de 'kwaliteit' of volledigheid van de gegevens; '0' geeft aan dat er geen gegevens beschikbaar waren of ontvangen zijn.

Alles bij elkaar lijkt instelling B het meest succesvol te zijn geweest in het genereren van de gegevens die voor deze opdracht werden gevraagd. Er zijn echter verschillen tussen de instellingen ten aanzien van de categorie van indicatoren.³ Behalve voor categorie 7, waar

³ Indicatoren met startcode 01 behoren tot categorie 1, die met 02 behoren tot categorie 2, enz.

slechts één indicator was geselecteerd en de instellingen alle drie responses hebben weten te genereren, leek het verzamelen van gegevens over op studenten gerichte indicatoren (categorie 1) voor de instellingen het gemakkelijkst hanteerbaar te zijn. Voor instelling A, met een responspercentage van 100% voor deze categorie, was het verzamelen van studentgerichte gegevens echter ietwat gemakkelijker dan voor instelling B en C. Aan de andere kant kon instelling B veel meer doen dan de andere instellingen ten aanzien van indicatoren die met medewerkers te maken hadden (categorie 2) maar slaagde ze er niet in gegevens te verstrekken over de indicatoren voor fondsgelden en financiën (categorie 4). In de volgende tabel worden de prestaties van de instellingen samengevat met betrekking tot het verzamelen van gegevens per categorie.

Naast de statistische informatie in deze twee tabellen, waren de gesprekken over de redenen achter deze verschillen ten aanzien van de beschikbaarheid van gegevens bij elke instelling bijzonder veelzeggend. Daaruit bleken tussen de instellingen verschillende prioriteitsniveaus van deze gegevenscategorieën te bestaan. Bovendien konden aan de hand daarvan belangrijke hiaten in het verzamelen van gegevens worden vastgesteld.

Responspercentages indicatorcategorieën per instelling

Indicatorcategorie	Instelling A	Instelling B	Instelling C	Gemiddelde, alle instellingen
Studenten	100%	67%	67%	78%
Medewerkers	17%	100%	33%	50%
Fondsgelden en financiën	50%	0%	50%	33%
Onderzoek	50%	100%	0%	50%
Promotie en marketing	100%	100%	100%	100%

Bijlage 2: Voorbeelden van instellingen met goede praktijken

Sommige hoger onderwijsinstellingen verstrekten voorbeelden van goede praktijken voor specifieke internationaliseringsactiviteiten. Deze voorbeelden worden in deze tweede bijlage beknopt gepresenteerd.

a. Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA): betrokkenheid van medewerkers op alle niveaus bij joint degree programma's

Dr. Laure CASTIN, directeur Internationale Betrekkingen

“Aan de Universiteit van Reims Champagne-Ardenne is onlangs een officiële samenwerkingsovereenkomst ondertekend betreffende een joint degree programma tussen twee partneruniversiteiten. Het Bureau Internationale Betrekkingen heeft vele maanden aan dit project gewerkt met nauwe betrokkenheid van de docenten.

Het is een nogal lastige opgave de medewerkers op alle niveaus bij joint degree programma's te betrekken. Ervoor zorgen dat niet alleen de mensen van verschillende faculteiten, maar ook van verschillende universiteiten samenwerken wanneer ze dat niet gewend zijn, is een nog veel grotere uitdaging. Toch is er geen ontkomen aan, als de instellingen willen dat de joint degree programma's succesvol zijn.

Aan de Universiteit van Reims Champagne-Ardenne beseften we dat we allereerst aan beide instellingen moesten bepalen welke mensen een rol zouden moeten spelen op de verschillende niveaus van dit internationale samenwerkingsverband: de personen die verantwoordelijk zijn voor internationale mobiliteit aan de bureaus voor internationale betrekkingen die buitenlandse studenten bijstaan en hen helpen naar de universiteit te komen; de personen die hen moeten registreren bij de desbetreffende academische studierichting; de diverse docenten die lesgeven binnen de opleiding; de decanen van de faculteiten die moeten optreden indien zich problemen voordoen, en de afdeling Financiële Zaken die de betalingen van de collegegelden ontvangt. Zij moeten allemaal worden geïnformeerd over het specifieke karakter van het joint degree programma en zij moeten het doel daarvan begrijpen. Ook moeten zij gedurende het gehele proces weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Het Bureau Internationale Betrekkingen van de Universiteit van Reims Champagne-Ardenne spant zich in om de gemeenschappelijke werkzaamheden dienovereenkomstig in kaart te brengen. Dat vereist regelmatige bijeenkomsten om mensen op de hoogte te houden, pedagogische vaardigheden, erg veel geduld en soms zelfbeheersing.

Allerlei problemen steken onvermijdelijk de kop op wanneer mensen van verschillende afdelingen in één instelling samenwerken. Wellicht liggen uw afdelingen dicht bij elkaar, maar dat wil niet zeggen dat u weet wat uw buurman doet. U zou zelfs kunnen denken dat hij minder hard werkt dan u.

Als echter mensen van verschillende universiteiten, die ook nog eens verschillende talen spreken, moeten samenwerken, wordt de zaak nog ingewikkelder. Pas dan wordt duidelijk dat mensen die bij internationale programma's betrokken zijn, elkaar moeten kennen en over interculturele vaardigheden moeten beschikken. Het trainen van mensen is ontegenzeggelijk een sleutel tot succes. Het organiseren van sessies over interculturele vaardigheden in beide instellingen en het verbeteren van administratieve mobiliteit om goede praktijken uit te wisselen tussen de twee instellingen die onderling door het joint degree programma verbonden zijn, moet mensen helpen samen te werken.

Aan het begin van een joint degree programma aan de Faculteit Rechten en Politieke Wetenschappen van de URCA in 2009 verbleef de secretaresse van de betrokken afdeling gedurende een week aan de partnerfaculteit in Slowakije om haar collega aldaar beter te leren kennen en hun manieren van werken te vergelijken. Na terugkomst beseftte zij hoe nuttig het bezoek voor haar was geweest. Er zijn geen misverstanden meer en dagelijkse problemen blijken gemakkelijker te zijn op te lossen. Voor andere secretaresses en ambtenaren is zij een geweldige ambassadrice van administratieve mobiliteit geworden. Al vier jaar lang vindt jaarlijks een aanbesteding plaats met betrekking tot mobiliteit van administratieve medewerkers, die door het Bureau Internationale Betrekkingen van URCA wordt georganiseerd. De kandidaten moeten hun professionele project en de verwachte resultaten beschrijven. Na terugkomst brengen zij verslag uit. De uitgaande administratieve mobiliteit in Europa wordt gesteund door het ERASMUS-programma; de overzeese uitgaande administratieve mobiliteit wordt betaald uit het budget van het Bureau Internationale Betrekkingen, omdat dit in het vierjarige contract met het Franse Ministerie van Hoger Onderwijs en Onderzoek als prioriteit is aangemerkt.

Dit alles vraagt om tijd en energie, maar we zijn er bij URCA van overtuigd dat deze aanpak op de weg naar internationalisering van onze instelling uiteindelijk een stap voorwaarts zal blijken te zijn, een stap voorwaarts naar de implementatie van een werkelijk internationale cultuur binnen onze instelling.”

b. Universitat de Girona: verzamelen van gegevens over gastdocenten en -onderzoekers

Laura RIPOLL, directeur Oficina de Relacions Exteriors

“Als het gaat om het tellen van mobiliteitsstromen zijn studenten doorgaans gemakkelijk in groepen onder te brengen. Dit is het gevolg van het feit dat de meeste studenten zich bij hun gastuniversiteit moeten laten inschrijven en dat het tellen van dergelijke aantallen betrekkelijk eenvoudig is. Bovendien beschikken de universiteiten over veel instrumenten om uitgaande stromen te tellen. Als we het echter hebben over mobiliteit van medewerkers, doorgaans academische medewerkers, liggen de zaken minder eenvoudig, vooral wat de binnenkomende stromen betreft, en de Universiteit van Girona vormt daarop geen uitzondering.

Voor de uitgaande stromen was het 'telinstrument' gemakkelijk te implementeren. Iedere medewerker van de universiteit die elders op bezoek wil, moet via een aanvraagformulier om toestemming verzoeken: dit formulier heeft hoofdzakelijk met verzekeringsaangelegenheden te maken, maar het is duidelijk dat deze aanvragen ook voor ander doeleinden kunnen worden gebruikt. Bovendien zijn deze aanvragen sinds vorig jaar online beschikbaar, zodat ze gemakkelijker kunnen worden geteld en er meer informatie wordt geboden die gemakkelijk te gebruiken is.

Bij inkomende stromen moet allereerst worden beseft dat er medewerkers naar onze universiteit komen met een bepaalde contractuele relatie en medewerkers die een dergelijke relatie helemaal niet hebben. Is die relatie er wel, dan is die geregistreerd, al is het soms niet duidelijk door wie dat is gedaan (dus welke dienst over de gegevens beschikt).

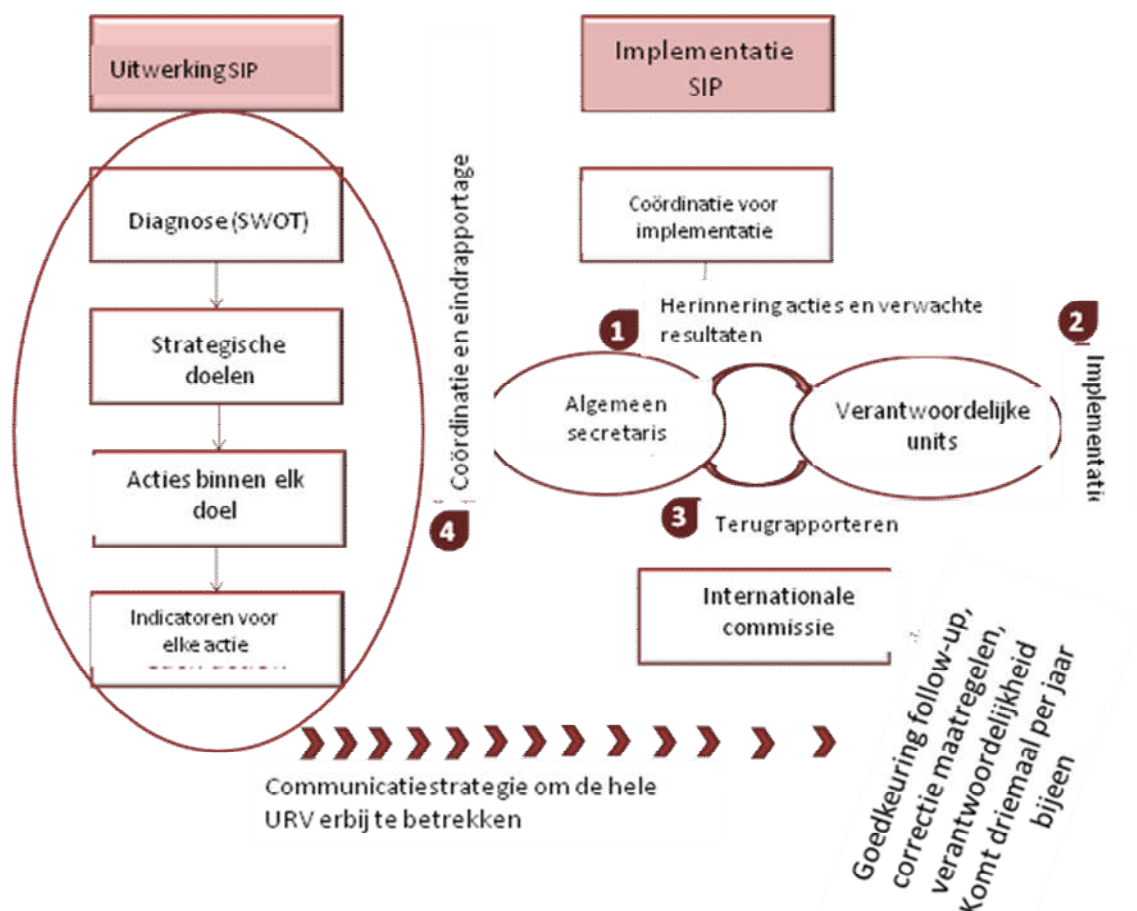
Om te proberen informatie te vinden over de inkomende stromen zonder 'contractuele relatie', heeft het bureau dat voor internationale betrekkingen verantwoordelijk is (Oficina de Relaciones Exteriores) voorgesteld een ander online aanvraagformulier te maken.

Dit aanvraagformulier is gebaseerd op twee principes: maak het voor de uitnodigende partij gemakkelijker en geef de gast een bepaalde vorm van beloning. De beloning is dat de gast zich werkelijk welkom voelt op de universiteit en bij aankomst onmiddellijk (dat is essentieel) een identiteitskaart en een internettoegangscode ontvangt. We realiseren ons dat dit bescheiden is, maar we beschouwen het als een eerste stap. Het is in elk geval meer dan we qua snelheid tot nu toe hebben geboden.”

c. Universitat Rovira i Virgili: Strategisch Internationaliseringsplan – uitwerking en implementatie

Marina CASALS SALA, Coördinator Technisch Bureau van de Rector

“De uitwerking van het Strategisch Internationaliseringsplan (SIP) van de Rovira i Virgili Universiteit (URV) vond plaats van juni 2008 tot mei 2009, toen het werd goedgekeurd. Het was een deelnemingsproces dat begon met een grote diagnostische fase via een analyse van sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen (SWOT), waarna vier strategische doelen werden bepaald en de acties voor elk doel werden gedefinieerd. Voor elke actie werd een verantwoordelijke unit aangewezen, een deadline en de belangrijkste prestatie-indicatoren die uit de desbetreffende actie naar voren moesten komen.



Via een goed ontwikkelde communicatiestrategie werd gezorgd dat het SIP beschikbaar was voor de gehele universitaire gemeenschap, die in verschillende fasen aan het proces kon deelnemen. Deze communicatiestrategie werd voortgezet in de implementatiefase via onder andere het nieuwsmedium *URV International*.

Tijdens de implementatiefase, die direct na goedkeuring van het SIP in 2009 begon, werd de coördinatie van het proces gecentraliseerd door de algemeen secretaris, die de verantwoordelijke units herinnerde aan de acties die zij zouden moeten implementeren en aan de verwachte resultaten. Vervolgens implementeerden de units deze acties en koppelden zij informatie terug naar de algemeen secretaris, die verantwoordelijk was voor de algehele coördinatie en de eindrapportage over de vooruitgang van het SIP.

De rapporten over de voortgang van het implementatieproces werden vervolgens aan de Internationale Commissie gepresenteerd. Deze commissie, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende betrokkenen van de URV, is verantwoordelijk voor de goedkeuring van het vervolgtraject en de consistente correctie van maatregelen die voor de juiste ontwikkeling van het SIP noodzakelijk zijn. Het SIP is als 'dynamisch' document opgesteld en moet daarom worden aangepast en herzien op basis van de veranderingen in de regionale, nationale en internationale context van het hoger onderwijs en op basis van

interne veranderingen binnen de instellingen. De Internationale Commissie komt voor dit doel driemaal per jaar bijeen.”

d. Universiteit van Almeria (Spanje): Plan ter Bevordering van Meertaligheid

Sagrario SALABERRI, Coördinator van de Instelling

“Eén van de hoofddoelstellingen van de Europese Hoger Onderwijsruimte is het bevorderen van de internationale mobiliteit van studenten en medewerkers ter verbetering van de kwaliteit en de internationale concurrentie ten behoeve van de inzetbaarheidskansen van Europese afgestudeerden. Binnen deze context is de kennis van vreemde talen een belangrijke behoefte van universitaire studenten geworden. Deze internationale dimensie vereist dat hoger onderwijsinstellingen een actief beleid ontwikkelen om actieplannen en de instrumenten om het beheer daarvan mogelijk te maken te helpen definiëren.

De Universiteit van Almería heeft altijd oog gehad voor het belang van internationaliseringsprocessen en universitaire activiteiten die noodzakelijkerwijs gevolgen hebben voor onderwijs, onderzoek, management en training. De internationale status van deze universiteit vereist onder andere verspreiding van een academisch en onderzoeksaanbod, inclusief de beheersing van vreemde talen, onder de leden van de universitaire gemeenschap alsmede een verbetering van mobiliteitsprocessen.

In 2009 startte de Universiteit van Almería met het Plan ter Bevordering van Meertaligheid,⁴ dat door het regiobestuur in februari 2009 werd goedgekeurd en waardoor verschillende opleidingen van alle niveaus die de instelling biedt, kunnen worden onderwezen in een andere taal dan het Spaans. Het plan wordt gecoördineerd onder het Vicevoorzitterschap van Internationalisering en Samenwerking voor Ontwikkeling en wordt onder Spaanse hoger onderwijsinstellingen beschouwd als een pioniersproject ter bevordering van het vreemdetalenonderwijs onder studenten. In het kader van deze innovatieve praktijk worden op verschillende kennisgebieden cursussen in een andere taal dan het Spaans onderwezen.

Sinds de eerste oproep worden momenteel ruim 90 kandidaats- en doctoraal cursussen (ruim 250 ECTS-punten) in een vreemde taal onderwezen, hoofdzakelijk in het Engels (95%), dat immers de voertaal voor internationale communicatie is, gevolgd door het Frans (3%) en het Italiaans (2%).

De hoofddoelstellingen die met de implementatie van het plan worden nagestreefd, zijn:

1. vervolmaking van het talenonderwijs van onze studenten om hun academische en professionele mobiliteit binnen het kader van de Europese Hoger Onderwijsruimte te bevorderen en in internationale zin via een benadering van geïntegreerd leren van inhoud en taal;

⁴ Plan ter Bevordering van Meertaligheid. Universiteit van Almeria, beschikbaar op: <http://cms.ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/vinternacional/actividades/actividad/RRIIPLURI201112>

2. uitbreiding van het cursusaanbod voor buitenlandse studenten en gaststudenten die deelnemen aan uitwisselings- en mobiliteitsprogramma's;
3. bevordering van de mobiliteit van academische en administratieve medewerkers ter verbetering van hun professionele ontwikkeling en hun ontwikkeling op het gebied van opleiding en onderzoek;
4. vergroting van de mogelijkheden voor het opzetten van joint degree programma's met andere universiteiten;
5. het mogelijk maken van de implementatie van volledige tweetalige programma's.

Structuur van het plan

Alle docenten aan de Universiteit van Almería mogen aan het plan deelnemen. Vanwege de continuïteit moeten zowel de docenten als de faculteiten waartoe zij behoren zich voor een periode van drie jaar aan het plan committeren.

Om voor deelname in aanmerking te komen, moeten de kandidaten onder andere aan de volgende eisen voldoen:

- Docenten moeten minstens beschikken over het niveau B2 volgens het Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor moderne talen (CEFR). Degenen die niet officieel zijn geaccrediteerd, moeten slagen voor een taalexamen dat speciaal door het talentcentrum van de universiteit is ontwikkeld.
- Alle deelnemers moeten jaarlijks een seminar van 30 uur volgen in methoden van taal- en inhoudsgericht onderwijs (CLIL) in een universitaire context, met daarin onder meer colleges over strategieën voor onderwijs in vreemde talen, aanpassing van lesmateriaal, geïntegreerde studieprogramma's en interculturele vaardigheden die in de colleges moeten worden gehanteerd.

Voordelen

De Universiteit van Almeria is zich ervan bewust dat docenten die een dergelijke taak op zich nemen voor een grote uitdaging worden gesteld. Daarom wordt hier een compensatiepakket tegenovergesteld om de academische gemeenschap voor het plan te motiveren. Het pakket omvat onder andere:

- ECTS-reductie (European Credit Transfer System, het studiepuntensysteem);
- een economische subsidie ter verbetering van taalvaardigheden en methodologische vaardigheden;
- prioriteit in de formering van cursusgroepen (als bijvoorbeeld het minimumaantal studenten per groep op tien is gesteld, wordt voor cursussen die onder het plan vallen een kleiner aantal studenten per groep toegestaan);

- erkenning in het beoordelingsprogramma van de lesactiviteiten van docenten (DOCENTIA), dat wordt beheerd door het Spaans Bureau voor Kwaliteitsbeoordeling en Accreditatie voor het Hoger Onderwijs (ANECA);
- een door de Vicevoorzitter van Internationalisering afgegeven certificaat voor lesbevoegdheid in een vreemde taal.

De universiteit beschouwt het Plan ter Bevordering van Meertaligheid als voorbeeld van een goede praktijk ter bevordering van internationalisering, omdat het de studenten in Almeria geweldige kansen voor hun persoonlijke ontwikkeling biedt. De verwezenlijking van taalvaardigheden, multiculturele vaardigheden en kwalificaties met betrekking tot de uitoefening van het burgerschap komt hun professionele kansen in de huidige wereldwijde arbeidsmarkt ten goede.”

e. Saxion University of Applied Sciences (Nederland): internationalisering meten aan de hand van ambities, doelen en indicatoren

Marloes BUTER, beleidsfunctionaris, International Office

“Het doel van het internationaliseringsbeleid van Saxion is om voor de studenten internationale leerresultaten te genereren die zij na hun afstuderen in hun professionele loopbaan kunnen gebruiken. Dit is het strategische doel van alle opleidingen bij Saxion – studenten voorbereiden op een internationaler gerichte werkomgeving. Elke instelling of elk programma moet daarom een antwoord bieden op de vraag welk soort competenties de afgestudeerde van de toekomst nodig heeft (bijvoorbeeld het spreken van een vreemde taal, kennis van technische specificaties in andere landen, interculturele vaardigheden, enz.). Voor elk programma afzonderlijk moeten in dit opzicht ambities en doelen worden gedefinieerd. Als via het programma studenten voor de lokale arbeidsmarkt worden opgeleid, moet het zich op een ander soort internationalisering richten dan het geval is bij programma’s die op de wereldmarkt zijn gericht. De programma’s moeten getuigen van creativiteit bij het bepalen van deze internationale leerresultaten. Binnen deze context moet de discussie op centraal niveau worden verbeterd, maar alleen de faculteiten en afdelingen kunnen zeggenschap uitoefenen in de keuze van de vaardigheden die hun studenten moeten hebben.

Bij Saxion is het volgende doel vastgesteld: alle studenten moeten bij hun afstuderen 30 internationale ECTS-punten hebben behaald. De voortgang in het behalen van dit streefaantal wordt jaarlijks bijgehouden met de Saxion Internationalisation Monitor (SAINT monitor), een evaluatie die op programmaniveau plaatsvindt. Met de SAINT monitor kan per programma worden aangegeven of er internationale leerresultaten voor studenten zijn geformuleerd, of deze resultaten zijn vertaald naar ‘kwalificaties’ en zo ja, waar studenten in het studieprogramma ECTS-punten voor deze kwalificaties kunnen krijgen. Bij Saxion wordt via verschillende criteria beschreven wat de internationale focus van een cursus of module inhoudt, bijvoorbeeld dat een deel van de studie (zoals een bijvak, stage of scriptie) in het buitenland plaatsvindt. Naast het programmaonderdeel in het buitenland vormt

internationalisation@home een belangrijk onderdeel. Studenten kunnen terwijl ze in Nederland zijn op verschillende manieren internationale ECTS-punten verzamelen:

- Door Engels of een andere vreemde taal te studeren (ook culturele aspecten moeten deel uitmaken van de cursus);
- Door cursussen of een module te volgen waarbij het accent ligt op interculturele vaardigheden, een internationaal vergelijkend onderwerp of kennis met betrekking tot een specifiek land of een specifieke regio;
- Door deelname aan internationale projecten;
- Door deelname aan internationale werkcolleges waarin meer dan drie nationaliteiten vertegenwoordigd zijn;
- Door deelname aan de internationale week;
- Door deelname aan buitenlandse excursies.

Behalve deze activiteiten waarmee studenten internationale ECTS-punten kunnen behalen, kan binnen programma's worden aangegeven of internationalisering in het studieprogramma op andere manieren wordt ondersteund, bijvoorbeeld door:

- colleges in het Engels;
- het gebruik van Engelse studieboeken en cases met een internationale context;
- het gebruik van lokale kennis van internationale studenten in de opleiding;
- het gebruik van ervaringen die de student in het buitenland heeft opgedaan;
- ondersteuning van virtuele mobiliteit;
- het organiseren van internationale projecten;
- het organiseren van een internationale week;
- het plannen van buitenlandse excursies;
- het plannen van internationale gastcolleges;
- deelname aan internationale conferenties of symposia;
- deelname van studenten aan een internationaal onderzoeksproject;
- het organiseren van een 'buddysysteem' van Nederlandse studenten en internationale studenten.

Vanwege de voortgangsbewaking aan de hand van indicatoren voor internationalisering op programma- en instellingsniveau is het internationaliseringsproces een onderdeel geworden van de kwaliteitscontrolecyclus; het is gebaseerd op feiten en cijfers die ook voor het accrediteringsproces kunnen worden gebruikt."

Conclusies

Uit het IMPI-benchmarkproces zijn verschillende voorbeelden van goede praktijken naar voren gekomen, waarvan enkele hierboven zijn beschreven. Hoger onderwijsinstellingen moeten zich echter realiseren dat goede praktijken van andere instellingen vaak niet zonder meer kunnen worden gekopieerd naar een andere instelling. Goede praktijken van elders moeten worden aangepast aan de lokale context van de instelling, een proces dat veel tijd en investeringen kan kosten.