

HOGERE ZEEVAARTSCHOOL

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

7 MEI 2025



ERIC HALSBERGHE (VOORZITTER) • PATRICK AUDENAERDE, SOFIE LANDUYT, ANDREAS
VANDINGENEN, GERRIT VAN LEUNEN (COMMISSIELEDEN) • RUTH
DEVREESE (SECRETARIS) • LIEN BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1	Kritische reflectie.....	7
2.2	Eerste waardering en voorbereidend commissieoverleg.....	7
2.3	Online verkennend locatiebezoek.....	9
2.4	Onderzoeksvoorstel	12
2.5	Vorbereidend commissieoverleg verdiepend locatiebezoek	13
2.6	Verdiepende locatiebezoek.....	15
2.6.1	<i>Werking eigen regie – borging acht kwaliteitskenmerken van de opleidingen</i>	<i>15</i>
2.6.2	<i>Borging eindniveau en betrokkenheid onafhankelijke peers en deskundigen</i>	<i>18</i>
2.6.3	<i>Samenhang en prioritering van het kwaliteitsbeleid</i>	<i>20</i>
2.6.4	<i>Betrokkenheid in eigen regie – studentenbetrokkenheid</i>	<i>22</i>
2.6.5	<i>Korte reflectie locatiebezoek</i>	<i>22</i>
2.6.6	<i>Betrokkenheid in eigen regie – docentenbetrokkenheid</i>	<i>23</i>
2.7	Opmaak balans en afsluitende, interactieve reflectie tussen de commissie en AMA.....	24
2.8	Borgingscommissie en borgingsbesluit	25
3	Oordeel	27
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	29
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	30
	Bijlage 3: Verantwoording.....	31
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	32

1 Abstract

De commissie die de aanvullende instellingsreview van de Hogere Zeevaartschool (HZS) heeft uitgevoerd, komt tot een positief oordeel instellingsreview als advies aan het bestuur van de NVAO. Om een volledig beeld van de beoordeling te verkrijgen, dient dit beoordelingsrapport gelezen te worden als een aanvulling op het eerdere beoordelingsrapport instellingsreview Hogere Zeevaartschool. De Hogere Zeevaartschool (HZS) uit Antwerpen is de enige hogeschool in België die maritiem onderwijs aanbiedt op hogeronderwijsniveau. Ze biedt de academische bachelor- en de masteropleiding in de Nautische Wetenschappen (NW) en de academische bachelor- en de masteropleiding in de Scheepswerktuigkunde (SW) aan.

Na het doorlopen van een beoordelingsprocedure instellingsreview kreeg AMA in 2021-2022 een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar. Aan dit besluit instellingsreview werden twee voorwaarden gekoppeld, waar AMA binnen een termijn van drie jaar dient aan te voldoen:

- 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.

Na een grondig onderzoek op basis van de kritische reflectie, aanvullende documentatie en een locatiebezoek oordeelt de commissie dat AMA voldoet aan de gestelde voorwaarden. AMA heeft een degelijke herstructurering van de organisatie doorgevoerd, waarbij afgebakende rollen met heldere taken en verantwoordelijkheden transparant zijn vastgelegd. Zo is de functie van hoofd onderwijs ingevoerd en de Commissie onderwijs hervormd, die een centrale rol speelt in de continue kwaliteitsbewaking van de opleidingen. Deze commissie volgt in samenwerking met het team van HSQE en de stuurgroepen van de opleidingen alle analyses en actiepunten gestructureerd en nauwgezet op. De instelling garandeert volgens de commissie via meerdere formele en informele kanalen de actieve betrokkenheid van de studenten, de docenten en het werkveld binnen het proces van de eigen regie. De betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen is structureel geborgd, onder meer door het organiseren van externe beoordelingen van het gerealiseerde academische eindniveau. De commissie constateert tevens dat het internationaal netwerk aanzienlijk is uitgebreid, waarbij het recente lidmaatschap van The International Association of Maritime Universities (IAMU) laagdrempelige toegang biedt tot wereldwijde academische maritieme opleidingen.

Op bestuurlijk niveau is AMA volgens de commissie in staat om formele borgingsbesluiten per opleiding onderbouwd te nemen. Het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht staan in voor het nemen van de borgingsbesluiten per opleiding (in een zesjarige cyclus), dit op basis van het advies van de Borgingscommissie. Hiertoe wordt een borgingsverslag opgemaakt, waarin onder andere per kwaliteitskenmerk de sterke punten en de lopende actiepunten worden weergegeven. De veelvuldige rapportage aan het onafhankelijk Auditcomité, dat vervolgens zelfstandig rapporteert aan het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht, toont voor de commissie aan dat de kwaliteit van de opleidingen op een continue en objectieve wijze structureel wordt opgevolgd. Ten slotte heeft de commissie vastgesteld dat de borgingsbesluiten en andere relevante verslaggeving in het kader van de kwaliteit publiekelijk en op eenvoudige wijze toegankelijk zijn.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

De Hogere Zeevaartschool (HZS) in Antwerpen is de enige hogeschool in België die maritiem onderwijs aanbiedt op het niveau van hoger onderwijs. Ter versterking van haar internationale profilering heeft de HZS haar naam gewijzigd naar Antwerp Maritime Academy, of kortweg AMA¹ (met deze naam zal de instelling hierna aangeduid worden). Om te beoordelen of AMA 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 AMA aangeboden geaccrediteerde opleidingen. Hiervoor komen volgende AMA opleidingen in aanmerking: de academische bachelor- en de masteropleiding in de Nautische Wetenschappen (NW), Nederlands- en Franstalig. De academische bacheloropleidingen in de Scheepswerktuigkunde (SW), Nederlands- en Franstalig, zijn gestart in het academiejaar 2021-2022 en de masteropleidingen in de SW in het academiejaar 2024-2025. De opleidingen SW dienen nog een eerste volledige externe accreditatiecyclus te doorlopen.

Na het doorlopen van een beoordelingsprocedure instellingsreview kreeg AMA in 2021-2022 een positief besluit instellingsreview met een beperkte geldigheidsduur van drie jaar. Aan dit besluit instellingsreview werden twee voorwaarden gekoppeld, waar AMA binnen een termijn van drie jaar dient aan te voldoen:

- 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 beoordelingsprocedure van de aanvullende instellingsreview wordt beperkt tot de elementen waarop de voorwaarden betrekking hebben. AMA dient aan te tonen op welke manier ze aan de gestelde voorwaarden voldoet. Voor het uitvoeren van de aanvullende instellingsreview werd, met uitzondering van het student-commissielid, de samenstelling van de beoordelingscommissie (hierna: commissie) behouden (zie bijlage 1). Om een volledig beeld van de beoordeling te verkrijgen, dient dit beoordelingsrapport gelezen te worden als een aanvulling op het eerdere beoordelingsrapport instellingsreview Hogere Zeevaartschool van 19 mei 2022.

De kritische reflectie aanvullende instellingsreview van AMA vormde het vertrekpunt voor het onderzoek van de commissie. Op woensdag 20 november 2024 vond het online verkennend locatiebezoek plaats. Maandag 25 november 2024 vond een afsluitende reflectie plaats waarbij de beoordelingscommissie in dialoog met de betrokken gesprekspartners een focus voor het verdiepende locatiebezoek nader bepaalde. Dit werd nadien in een onderzoeksvoorstel vastgelegd en aan AMA bezorgd. AMA heeft, op basis van het onderzoeksvoorstel, bijkomende informatie als aanvulling bij de kritische reflectie aan de commissie bezorgd. Tijdens het verdiepende locatiebezoek op 13 en 14 maart 2025 te Antwerpen zijn in verschillende gesprekssessies de thema's uit het onderzoeksvoorstel aan bod gekomen.

¹ AMA is een roepnaam, in de Codex Hoger Onderwijs is formeel de Hogere Zeevaartschool opgenomen. Tijdens de instellingsreview en dus de dialoog met de instelling werd 'AMA' gehanteerd. Dit werd zo in het rapport overgenomen.

Op basis van alle ontvangen informatie en de gevoerde dialogen vormde de commissie haar holistisch oordeel over het door AMA voldoen aan de twee gestelde voorwaarden. Hierna wordt de rapportage van het onderzoek van de commissie nader toegelicht, aan de hand van de verschillende stappen van het beoordelingsproces.

2.1 Kritische reflectie

De commissie bestudeerde als startpunt voor haar onderzoek de kritische reflectie van AMA en toetste deze af aan de opgelegde voorwaarden. In de kritische reflectie wordt het proces met bijbehorende resultaten beschreven dat AMA heeft doorlopen om aan de gestelde voorwaarden te voldoen. Op basis van het beoordelingsrapport van de eerdere instellingsreview heeft AMA vooreerst een grondige interne analyse van de werking uitgevoerd. Deze werd uitgevoerd door de werkgroep beleid en ondersteund door de medewerkers van de dienst Health, Safety, Quality and Environment (hierna HSQE). Ze heeft zich tevens laten bijstaan door een externe expert op het vlak van onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid, met name een vertegenwoordiger van de Kwaliteitszorg van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (hierna VLUHR KZ). De interne analyse leidde tot het afbakenen van vijf werkdomeinen voor de verdere ontwikkeling van kwaliteitsvol onderwijs, die eveneens de structuur van de kritische reflectie vormen:

- een centraal beleid voeren waarop de opleidingen zich kunnen enten;
- eigen regie voor kwaliteitsborging;
- stakeholdersbetrokkenheid met inbegrip van interne en externe peers en deskundigen;
- internationale vergelijkbaarheid;
- transparante kwaliteitsborging.

2.2 Eerste waardering en voorbereidend commissieoverleg

Op basis van de kritische reflectie met de bijlagen formuleerden de commissieleden hun eerste waardering met de sterktes, de kansen en de uitdagingen voor de instelling. Deze voorlopige bevindingen werden besproken tijdens een online overleg op 13 november 2024. De commissie overliep de reeds vastgestelde sterke punten en de nog ontbrekende informatie, om tot een onderbouwd oordeel te kunnen komen. Hierna volgt een beknopt overzicht van de eerste waardering.

De commissie stelt vast dat de instelling zorgvuldig en doordacht te werk is gegaan om de eigen regie voor de borging van de kwaliteit van haar opleidingen verder uit te werken en daarbij het academisch eindniveau te borgen. De commissie waardeert dat de instelling is vertrokken vanuit een grondige interne analyse, die een helder beeld schetst van de eigen werkpunten. De betrokkenheid van de externe expert bij de uitvoering van de interne analyse draagt volgens de commissie bij aan een objectieve evaluatie van de werking. Het uitvoeren van dergelijke interne analyse getuigt eveneens van het vermogen van AMA tot kritische reflectie.

De interne analyse heeft geleid tot een nieuwe organisatiestructuur voor AMA, waarin nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen duidelijk zijn vastgelegd en inzichtelijk worden gemaakt. De instelling lijkt hiermee gedragenheid en actieve betrokkenheid voor kwaliteitszorg binnen alle geledingen van de organisatie te creëren. De commissie acht het positief dat daarbij ook aandacht wordt besteed aan een beheersbare en meer evenwichtige werkbelasting. Het uitgewerkt centraal beleidsplan, met een aangescherpte missie en visie en de ontwikkeling van een strategisch meerjarenbeleid met duidelijke prioriteiten, biedt volgens de commissie een solide basis voor de verdere ontwikkelingen van het kwaliteitsbeleid. De nieuwe organisatiestructuur lijkt te zorgen voor een duidelijke koppeling tussen strategische en operationele verantwoordelijkheden, met ook een actieve rol voor de studenten. De commissie meent dat een duidelijke versterking van de stakeholdersbetrokkenheid is geïmplementeerd. Bij deze nieuwe organisatiestructuur wenst de commissie meer te weten te komen over de verhouding tussen de nieuw geïnstalleerde overlegorganen en hun onderlinge wisselwerking.

Het voldoen aan de internationale referentiekaders, zoals het STCW-verdrag (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as

amended, including the 1995 and 2010 Manila Amendments), en de daaraan gekoppelde frequente externe audits – zoals door de Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer (hierna FOD Mobiliteit) en Det Norske Veritas (DNV) om de ISO 9001-certificering (hierna ISO) te behouden – zijn sterke punten en bieden een goede basis om de inhoud, de actualiteit en de kwaliteit van het onderwijs te borgen met betrekking tot de STCW-vereisten. AMA geeft in haar kritische reflectie aan dat ze als instelling het kwaliteitsbeheersysteem ISO als basis hanteert, dat gericht is op aantoonbare kwaliteit van de gehele organisatie. Dit is eveneens toepasbaar op de aansturing, monitoring en bijsturing van de onderwijskwaliteit en wordt geïntegreerd in de eigen regie. In opvolging van de eerste instellingsreview werd volgens de commissie de regie eveneens versterkt door het invoeren van een extern onderzoek voor het borgen van het academisch eindniveau.

De eigen regie typeert zich binnen AMA door interne en externe monitoring van de kwaliteit van de opleidingen met gebruik van diverse onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten. Op het moment van de eerste waardering is het voor de commissie nog onvoldoende inzichtelijk waar en hoe de acht kwaliteitskenmerken, specifiek gericht op de borging van de kwaliteit per opleiding, vanuit al deze verschillende interne en externe acties systematisch zullen worden geëvalueerd en geïnventariseerd. Ze vraagt zich daarbij af hoe prioriteiten worden bepaald, op welke manier de terugkoppeling naar de verschillende stakeholders verloopt en hoe de actieve betrokkenheid van de diverse groepen van stakeholders structureel wordt geborgd. Ze heeft hiervoor bijzondere interesse in de werking van de hervormde Commissie onderwijs (CO), die een centrale rol lijkt in te nemen. Daarbij wil de commissie inzicht verkrijgen in de beoogde werking van de Borgingscommissie, die eenmaal om de zes jaar samenkomt. De commissie vraagt zich daarbij af hoe de instelling het kwaliteitsniveau tussentijds zal bewaken, tijdig zal kunnen bijsturen en actuele tendensen van de snel evoluerende maritieme sector voldoende snel zal kunnen inbedden in de opleidingen.

De formele betrokkenheid van studenten in dit proces van de eigen regie lijkt volgens de eerste waardering van de commissie eerder beperkt te zijn, maar de commissie erkent dat AMA een sterke traditie kent van informele kwaliteitscultuur door de korte communicatielijnen tussen studenten, docenten, ondersteunend personeel en directie. De commissie wil in haar verder onderzoek inzicht verkrijgen hoe studenten inspraak zullen hebben op de elementen van de onderwijskwaliteit die in de stuurgroepen van de opleidingen aan bod komen, in het bijzonder de aanpassingen aan het curriculum. Daarnaast is de commissie benieuwd naar hoe het team HSQE de rol van het ontwikkelen en aansturen van kwaliteitsprocessen enerzijds en het (ondersteunen bij het) uitvoeren van interne audits anderzijds invulling geeft. Een mogelijke dubbele rol van begeleiding en controle vergt nog verdere verduidelijking. Voorts stelt de commissie vast dat de internationale afstemming eerder beperkt aan bod komt in de kritische reflectie en wil dit samen met de systematische, externe stakeholdersbetrokkenheid verder verkennen.

Samengevat vindt de commissie dat AMA zorgvuldig werk heeft gemaakt van de versterking en uitbouw van de eigen regie. Ze wenst tijdens haar onderzoek nog meer inzicht te verkrijgen in de verdere implementatie, in het bijzonder voor wat betreft de fasering, de doelstellingen, de (keuze van) prioriteiten en de werkwijze voor mogelijke bijstellingen. Daarnaast wil de commissie meer duiding bij de actieve betrokkenheid van alle relevante stakeholders. Het lijkt er bijvoorbeeld op dat studenten niet zijn opgenomen in de stuurgroepen van de opleidingen, waardoor de commissie benieuwd is op welke manier studenten voldoende formele inspraak zullen hebben bij de kwaliteit van het onderwijs van de specifieke opleidingen. De commissie wil ook beter begrijpen hoe de operationele en controlerende functies binnen de structuur van de eigen regie in de praktijk werken. In concreto zijn er een aantal bevoegdheden waar de commissie verheldering over wenst, zoals de invulling van de rollen binnen HSQE en het Auditcomité en de verhouding van de CO ten aanzien van de twee nieuwe stuurgroepen van de opleidingen Nautische Wetenschappen (NW) en Scheepswerktuigkunde (SW).

2.3 Online verkennend locatiebezoek

De commissie heeft op woensdag 20 november 2024 via een online dialoog met een verscheidenheid aan gesprekspartners – management (algemeen directeur en hoofd onderwijs), verantwoordelijken kwaliteit, faculteitscoördinatoren, docenten en studenten – kunnen spreken om de grote veranderingen binnen AMA te verkennen en een diepgaander inzicht erin te verkrijgen. De dialoog is gestart met een voorstelling van AMA over de ondernomen acties om te voldoen aan de twee gestelde voorwaarden uit de instellingsreview van het academiejaar 2021-2022. Aansluitend heeft de commissie enkele vragen gesteld om de verdiepende dialoog voor te bereiden.

De presentatie van AMA startte met een bondige opfrissing over de complexiteit van de context waarin de instelling opereert. Elke opleiding wordt zowel in het Nederlands als het Frans aangeboden, waardoor de betrokken docenten over voldoende talenkennis moeten beschikken en hiervoor gecertificeerd moeten zijn. Tevens verkrijgen studenten bij het slagen van de opleiding niet enkel het betreffende diploma, maar ook certificaten die noodzakelijk zijn voor het verkrijgen van een tijdelijke vaarbevoegdheid. Om deze certificaten te mogen afleveren, wordt AMA onderworpen aan strenge, externe kwaliteitscontroles. AMA baseert haar systeem van kwaliteitszorg op ISO, conform de verplichtingen opgelegd door de FOD Mobiliteit.

De presentatie ging vervolgens verder met het proces dat AMA doorlopen heeft na de ontvangst van de beoordeling met beperkte geldigheidsduur. AMA gaf aan eerst bezorgd te zijn geweest over de mogelijke noodzaak om nog een nieuw kwaliteitssysteem te moeten ontwikkelen, naast het vertrouwde ISO-systeem. Gezien de beperkte schaal van de organisatie, met een team van een 70-tal personeelsleden en een 500-tal studenten, werd gezocht naar externe ondersteuning om een antwoord te kunnen bieden op de gestelde voorwaarden. De externe expert werd gevonden binnen de VLUHR KZ, waarmee de grondige interne analyse werd uitgevoerd. Daaruit zijn vijf werkdomeinen met verantwoordelijkheden vastgelegd in 2023, wat aan alle medewerkers is voorgesteld. In het academiejaar 2023-2024 is vervolgens gestart met de implementatie van concrete acties, waarvan de formulering van een nieuwe beleidsstrategie als belangrijkste prioriteit werd vastgelegd. Dit resulteerde in een hertekend organogram met vastgelegde rollen en afgebakende verantwoordelijkheden. AMA heeft hierbij bewust voldoende tijd genomen om dat proces, met betrokkenheid van medewerkers en studenten, uit te werken en te valideren. Die vastgelegde transparantie in besluitvorming op meerdere beleidsniveaus beschouwt de instelling ondertussen als een hefboom voor de gestructureerde opvolging en monitoring, gebaseerd op duidelijke indicatoren. AMA ervaart hierdoor ondertussen een groter draagvlak en een bredere gedragenheid doorheen alle geledingen van de instelling, met een meer evenwichtige spreiding van de werkdruk als gevolg.

Vervolgens werden de rollen van de verschillende bestuursorganen - de Raad van Toezicht, het Bestuurscollege en het Auditcomité - binnen de eigen regie nader toegelicht. Zowel de Raad van Toezicht als het Bestuurscollege zijn samengesteld met vertegenwoordigers vanuit het werkveld en de academische wereld. Het Auditcomité bestaat uit drie tot vijf externe leden, waarbij de algemeen directeur en de coördinator kwaliteit vaste genodigden zijn. De commissie stelde hierbij de vraag of HSQE onder de verantwoordelijkheid van het Auditcomité valt. De instelling verduidelijkte dat HSQE onafhankelijk van het Auditcomité opereert. HSQE ondersteunt de kwaliteitswerking door de implementatie van de vooropgestelde verbeteracties op te volgen en in te staan voor (het opvolgen van) de uitvoering en de analyse van alle metingen. Daarnaast opereert het Auditcomité volledig onafhankelijk en bepaalt autonoom de onderwerpen en de aanpak van de audits. De doelstellingen en de werking van het Auditcomité zijn transparant vastgelegd in het auditcharter.

Nadien zette AMA de werking van de nieuwe overlegstructuur uiteen. De operationele verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het centrale beleid ligt nu bij vier commissies: de Commissie onderwijs (CO), de Commissie onderzoek (COZ), de Commissie training en consultancy (CTC) en de Commissie centrale diensten (CCD). Elke commissie wordt

aangestuurd door een eigen hoofd om zo gericht te werken aan de operationalisering van het strategisch meerjarenplan. De hoofden en de directie komen samen in het overleg beleid en overleggen regelmatig op structurele basis (maandelijks minstens één keer). Er is een nieuwe functie van beleidssecretaris ingevoerd, die verantwoordelijk is voor de agenda, de planning en de verslaggeving en zo zorgt voor administratieve ontlasting van de nieuwe hoofden. Naast deze commissies zijn er twee stuurgroepen opgericht, die elk een opleiding vertegenwoordigen: de stuurgroep Nautische Wetenschappen (NW) en de stuurgroep Scheepswerktuigkunde (SW). In dergelijke stuurgroep is telkens vertegenwoordiging vanuit de drie faculteiten (Nautische faculteit, faculteit Wetenschappen en faculteit Scheepswerktuigkunde) voorzien. Deze twee stuurgroepen hebben de verantwoordelijkheid om een kwaliteitsvol curriculum te garanderen en te actualiseren.

Elke stuurgroep heeft een vast kernteam, maar de vergaderingen staan open voor elke geïnteresseerde docent. Daarnaast hebben de drie faculteiten ook faculteitsvergaderingen, waarvan de voorzitter de faculteitscoördinator is. Verder zijn er thans nog drie permanente werkgroepen geïnstalleerd: de werkgroep Zeestage, de werkgroep Wetenschappelijke onderzoeksmethodologie (WOM) en de werkgroep Simulatoren. Deze werkgroepen hebben, afhankelijk van hun werking, als doel om in te zetten op de pijler van onderwijs en/of onderzoek en/of dienstverlening. Ook elke werkgroep wordt aangestuurd door een voorzitter en staat open voor alle docenten die een bijdrage willen leveren. Naast de permanente werkgroepen kunnen tijdelijke werkgroepen ad hoc worden opgericht om bepaalde thematische onderwerpen verder uit te diepen (zie ook verder). Alle medewerkers hebben intern eenvoudig toegang tot de agenda en verslaggeving van alle (nieuwe) organen.

Verder handelde de presentatie over het systematisch gebruik van zowel onderwijs- als kwaliteitsinstrumenten in het kader van de eigen regie. Jaarlijks wordt een jaaractieplan vastgelegd, wat op de eerste CO van het nieuwe academiejaar wordt voorgesteld. Aan het einde van elk academiejaar wordt op structurele wijze gereflecteerd over de behaalde resultaten van de vooropgestelde doelstellingen, wat wordt aangeduid als de reflectievergadering. Bij de opmaak van de doelstellingen en de reflectie over de resultaten van het jaaractieplan wordt de Studentenraad actief betrokken. Voor het analyseren van de resultaten van de uitgevoerde acties wordt gebruik gemaakt van de gegevens uit diverse metingen en bevragingen, die worden uitgevoerd door verschillende actoren binnen AMA zoals de dienst Studentenvoorzieningen (STUVO) en HSQE. Het IDUM-rapport, dat staat voor de instroom, doorstroom en uitstroom monitoring, is ook een belangrijk instrument hiervoor. Daarnaast organiseert de instelling jaarlijks een resonantiedag met het werkveld om gezamenlijk de toekomst van het maritiem onderwijs vorm te geven.

De commissie deelde tijdens de presentatie mee dat ze aanzienlijke, kwalitatieve inspanningen heeft vastgesteld voor de afstemming met en het betrekken van externe peers en deskundigen. Op basis van de kritische reflectie heeft ze de indruk dat de structurele uitwisseling met buitenlandse maritieme instellingen voorlopig nog beperkt lijkt te blijven. De instelling verduidelijkte dat in 2024 een extern onderzoek naar het gerealiseerde eindniveau is georganiseerd onder begeleiding van VLUHR KZ, met onafhankelijke panelvertegenwoordiging vanuit de Vrije Universiteit Brussel, één buitenlandse universiteit en het werkveld. Dit extern onderzoek richtte zich op het gerealiseerd eindniveau van de academische bachelor SW, de academische bachelor en de master NW, met als specifieke focus de leerlijn wetenschappelijke methodologie en het niveau en de beoordeling van de scripties. Gezien de recente academisering van de opleidingen SW en NW acht AMA de beoordeling van het wetenschappelijk niveau van primair belang om te kunnen voldoen aan de kwaliteitsvereisten van een academische opleiding. Daaruit is als resultaat voortgekomen dat het panel het niveau van de scripties als zeer kwalitatief beoordeelde. Voor de verdere internationale benchmarking haalde de opleiding ook nog de diverse Erasmusuitwisselingen aan, evenals de actieve betrokkenheid van docenten bij relevante internationale congressen binnen het domein van maritiem onderwijs. Tevens gaan studenten SW naar het buitenland om onderzoek uit te voeren, wat de instelling ook beschouwt als een invulling van internationale afstemming.

Na de presentatie van de instelling startte de online dialoog. Een eerste vraag van de commissie richtte zich op de wisselwerking en de bevoegdheden van de nieuwe CO met de stuurgroepen NW en SW. De instelling verhelderde dat de stuurgroepen verantwoordelijk zijn voor het curriculum en de bijbehorende onderwijsleeromgeving voor de betreffende opleiding. Elke opleiding stelt een jaarplanning op voor haar opleiding, die door de CO wordt bekrachtigd. Deze jaarplanning wordt tevens voorgelegd aan de Studentenraad en het studentensecretariaat. Verder lichtte de instelling toe waarom studenten een formele rol hebben in de CO, maar niet in de stuurgroepen. Dit is te wijten aan het vertrouwelijk karakter van bepaalde onderwerpen die aan bod komen in de stuurgroepen van de opleidingen. Daarnaast wil AMA vermijden dat studenten worden overbevraagd voor deelnames aan tal van vergaderingen. De actieve studentenparticipatie wordt volgens het gesprekspaneel voldoende geborgd door hun formele rol in de CO, waar alle plannen en resultaten vanuit alle opleidingen aan bod komen, alsook door de vele formele en informele bevestigingen die worden afgenomen bij studenten.

Vervolgens vroeg de commissie hoe AMA het overzicht en de samenhang bewaart tussen alle (deels nieuwe) systemen binnen de opzet van de eigen regie en de andere kwaliteitsvereisten waaraan de instelling moet voldoen. De instelling verduidelijkte dat bepaalde elementen die noodzakelijk zijn om de eigen regie te kunnen voeren, zoals het extern onderzoek met peers om het beoogde eindniveau te evalueren, niet geïntegreerd kunnen worden binnen het kader van ISO. De directiebeoordeling binnen ISO bijvoorbeeld is hier volgens AMA niet geschikt voor, aangezien deze niet enkel de organisatie van de kwaliteit van het onderwijs behandelt, maar ook andere aspecten waaronder training en consultancy. De resultaten van het extern onderzoek met de peers komen, afhankelijk van de onderwerpen, aan bod in de daarvoor bevoegde organen. Om tegemoet te komen aan de gestelde voorwaarden is ondertussen een werkwijze geïmplementeerd met vaste vergadermomenten per orgaan, telkens met een duidelijke agenda en een uniforme wijze van verslaggeving voor alle organen. Ter ondersteuning hiervan is de nieuwe functie van beleidssecretaris ingevoerd, met als opdracht te verzekeren dat de vergaderingen consciëntieus worden ingepland met duidelijke agenda en navolgbare verslaggeving.

Voor het nemen van het borgingsbesluit is bewust gekozen om een afzonderlijk en navolgbaar proces te ontwikkelen en te implementeren in plaats van dit te integreren in de bestaande systematiek. Daarbij vernam de commissie dat in de nieuwe structuur ook een Borgingscommissie is toegevoegd. Momenteel is het de bedoeling dat de Borgingscommissie eenmaal per zes jaar bijeenkomt, waarbij de tussentijdse opvolging wordt gegarandeerd door andere instanties zoals het onafhankelijke Auditcomité, ISO (via de directiebeoordeling), de CO en dergelijke meer. De commissie stipte aan dat ze op basis van de aangeleverde documentatie niet kan afleiden wie het borgingsbesluit uiteindelijk zal nemen, namelijk het Bestuurscollege, de Raad van Toezicht, of beiden. AMA verduidelijkte dat de Borgingscommissie een advies tot het nemen van een borgingsbesluit formuleert en dat de besluitvorming onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht en het Bestuurscollege valt. De commissie vroeg aan AMA om een eerste (model van) borgingsbesluit met het borgingsproces ter beschikking te stellen bij het verdiepende locatiebezoek om zo meer inzicht te kunnen krijgen in het proces van de formele besluitvorming in het kader van de eigen regie.

De commissie wilde vervolgens meer inzicht verkrijgen in hoe de nieuwe rolverdeling door de betrokkenen wordt ervaren en zich in de praktijk vertaalt. De instelling lichtte toe dat de invoering van de nieuwe organisatiestructuur aanvankelijk een mentaliteitswijziging vergde, maar inmiddels duidelijk vruchten afwerpt op de algemene werking. Rollen en verantwoordelijkheden zijn helder en transparant vastgelegd, wat bijdraagt aan de efficiëntie van de interne communicatie en een meer evenwichtige taakverdeling. Medewerkers voelen zich sterker betrokken met een toegenomen onderling vertrouwen. Dit leidt tot een hogere mate van tevredenheid en verbeterde interacties tussen de verschillende geledingen binnen de organisatie, gericht op continue kwaliteitsverbetering.

Binnen het kader van de kwaliteitsborging verduidelijkte AMA dat de controlerende en bijsturende rol van HSQE in het organogram bewust buiten het beleid is geplaatst, om zo de onafhankelijkheid te waarborgen. Het team van HSQE is wel vertegenwoordigd in alle commissies en stuurgroepen. De kwaliteitscoördinator is eveneens gevestigd in het kantoor van het hoofd onderwijs en de adviseur onderwijs, wat ook bijdraagt aan korte communicatielijnen en een vlotte doorstroom van informatie. HSQE gaf nog aan dat de opvolging van de diverse metingen en bevindingen systematisch verloopt via een intern registratiesysteem, waarin alle bevindingen uit interne en externe audits transparant worden vastgelegd als een ticket. Hierdoor verloopt de opvolging van kwaliteitszorg traceerbaar en onafhankelijk van individuele kwaliteitsmedewerkers. De instelling lichtte verder toe dat het Auditcomité jaarlijks autonoom maximaal twee diepgaande thema's voor interne audit vastlegt, om zo de inspanningen efficiënt te maken en meer inhoudelijke diepgang te kunnen creëren.

De commissie sloot de dialoog af door bij elke gesprekspartner te peilen naar de reeds ervaren meerwaarde van de nieuw geïmplementeerde organisatiestructuur. De vertegenwoordiger vanuit de studenten gaf aan dat de interne communicatie momenteel zeer vlot verloopt. Het management haalde aan dat er aanzienlijke inspanningen zijn geleverd voor het uitwerken van de nieuwe organisatiestructuur waarbij (nieuwe) functies met taken en verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd en waarbinnen de eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen verankerd is. Dit resulteerde ondertussen in een meer open cultuur met sterkere betrokkenheid binnen de organisatie. De faculteitscoördinatoren benadrukten dat de vernieuwde structuur efficiënter functioneert dankzij de duidelijke rolverdeling en verbeterde interne samenwerking, wat hen toelaat meer tijd te investeren in de uitbouw van externe samenwerkingen (zoals contacten met het werkveld en buitenlandse maritieme opleidingen). De diverse gesprekspartners verwezen herhaaldelijk naar de heldere taakverdeling met vastgelegde verantwoordelijkheden, wat zorgt voor constructieve samenwerking en meer engagement, wat leidt tot de huidige hoge opkomst bij de overlegmomenten. Het feit dat er nu meerdere aanspreekpunten zijn met duidelijke bevoegdheden, en dat deze niet langer geconcentreerd zijn rond enkele sleutelfiguren (zoals de algemeen directeur), draagt volgens hen bij aan de efficiëntere werking en een aangename teamsfeer. De rol van de beleidssecretaris werd eveneens als een positief verbeterpunt benadrukt. Deze functie werd nieuw ingevoerd om als een onafhankelijke spilfiguur in te staan voor het nauwgezet opvolgen van de planning en de verslaggeving van de overlegmomenten van de geïnstalleerde overlegorganen. Hierdoor wordt de werkdruk bij de medewerkers verlicht. Wat betreft internationalisering gaf de instelling aan dat er ook evolutie te merken is, onder meer door de verplichte rapportering over internationale congressen en andere buitenlandse activiteiten. Dit heeft geleid tot een groter bewustzijn binnen de organisatie omtrent de genomen initiatieven op het vlak van internationalisering.

De commissie stelt op basis van de verkennende dialoog vast dat er aanzienlijke stappen zijn gezet om de eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen verder uit te werken en te verankeren. Dit heeft geleid tot het uittekenen en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur, met helder vastgelegde functies en verantwoordelijkheden. Binnen deze nieuwe structuur zijn tevens nieuwe overlegorganen gecreëerd, waardoor efficiënter kan worden gewerkt aan specifieke thema's en voldoende betrokkenheid wordt gegarandeerd. De doorgevoerde fundamentele wijzigingen hebben volgens de commissie geleid tot een proces van eigen regie dat in staat is de kwaliteit van de opleidingen op een consistente, gestructureerde manier op te volgen. De opzet van de nieuwe structuur lijkt bij te dragen aan het stroomlijnen van metingen, rapportages en opvolgacties met transparante horizontale en verticale communicatie doorheen de organisatie. Er blijven nog enkele aspecten minder duidelijk, waarvoor de commissie bijkomend inzicht wil verkrijgen om haar oordeel te kunnen vormen, wat in volgend punt nader wordt toegelicht.

2.4 Onderzoeksvoorstel

Om haar onderzoek voor de aanvullende instellingsreview grondig te kunnen uitvoeren, heeft de commissie een onderzoeksvoorstel vastgelegd voor de verdiepende dialoog in maart 2025.

Dit is besproken met de verantwoordelijken van de instelling tijdens een online overleg op maandag 25 november 2025.

Vooreerst erkent de commissie dat AMA opereert binnen een complexe context, waarbij ze moet voldoen aan een verscheidenheid aan regelgeving en kwaliteitsvereisten om haar studenten (en andere cursisten) kwaliteitsvol op te leiden. Tijdens de verdiepende dialoog wil de commissie een beter begrip krijgen van de manier waarop de eigen regie in de praktijk zal worden toegepast en hoe deze zich verder zal ontwikkelen binnen het geheel van alle kwaliteitsvereisten. Meer specifiek wil de commissie een zicht krijgen op de onderlinge samenhang tussen de verschillende elementen van de eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen. In het bijzonder wenst de commissie verduidelijking te krijgen omtrent de concrete wijze waarop de acht kwaliteitskenmerken systematisch worden gemonitord. De commissie acht het van belang te begrijpen hoe deze elementen zich verhouden tot de andere kwaliteitsvereisten binnen AMA en hoe deze worden ingebed in de nieuwe organisatiestructuur. De commissie wil zo een beter beeld krijgen hoe het onderzoek naar het gerealiseerde (academisch) eindniveau verloopt, hoe verbeteracties (zullen) worden vastgelegd en opgevolgd, inclusief (de aanpak tot) een tijdsplan en prioriteiten voor tussentijdse opvolging. Ze wil de werking van de nieuwe organisatiestructuur doorgronden, met daarbij de actieve betrokkenheid van diverse stakeholders bij de eigen regie. Ze wil ook meer tastbare informatie verkrijgen over de (toekomstige) betrokkenheid van externe deskundigen en onafhankelijke peers in het kader van het beoordelen van de inhoudelijke kwaliteit en het gerealiseerde (eind)niveau van de opleidingen. Daarbij wil de commissie de bevoegdheden en de werking van de CO en de Borgingscommissie beter begrijpen, alsook deze van het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht binnen het proces van de eigen regie. Ter voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek heeft de commissie aanvullende informatie opgevraagd (zie bijlage 4).

Het onderzoeksvoorstel van het verdiepende locatiebezoek is in samenspraak met de instelling volgens volgende vier thema's vastgelegd:

- Werking eigen regie – borging acht kwaliteitskenmerken van de opleidingen;
- Borging eindniveau en betrokkenheid onafhankelijke peers en deskundigen;
- Betrokkenheid in eigen regie – studenten- en docentenbetrokkenheid;
- Samenhang en prioritering van het kwaliteitsbeleid.

2.5 Voorbereidend commissieoverleg verdiepend locatiebezoek

Op basis van de ontvangen extra informatie en ter voorbereiding van het verdiepende locatiebezoek maakte elk commissielid een tweede waardering op, met een overzicht van de vragen en opmerkingen na ontvangst van de aanvullende documentatie. Tevens werden reeds enkele vragen per gespreks sessie opgesomd tijdens een voorbereidend overleg op 28 februari 2025. De neerslag van de tweede waardering en de bundeling van de vragen in prioritaire gespreksthemas vormden de voorbereiding voor het fysiek commissieoverleg op 12 maart 2025, de avond voorafgaand aan het verdiepende locatiebezoek. Hierna wordt een bondig overzicht gegeven van de tweede waardering van de commissie.

De commissie oordeelt in haar tweede waardering dat AMA beschikt over een uitgebreid systeem voor de kwaliteitszorg, waar verschillende interne en externe beoordelingen en reflecties een plek in vinden. Het geheel van input wordt elke zes jaar samengenomen om een onderbouwde uitspraak te kunnen doen over de kwaliteit van de opleiding aan de hand van de acht kwaliteitskenmerken. Dit is de taak van de Borgingscommissie, die een advies tot het nemen van een borgingsbesluit formuleert. Daarnaast reflecteert de CO jaarlijks over de kwaliteitskenmerken en volgt het Auditcomité onafhankelijk de uitkomsten van alle interne en extern onderzoeken op. De commissie stelt vast dat de eigen regie procesmatig volledig is uitgewerkt, maar dat dit proces nog niet volledig is doorlopen. Er is wel een procedure uitgewerkt voor het borgingsmoment en -besluit, maar op het moment van het locatiebezoek bezit de commissie nog geen concrete uitkomst ervan. Strikt genomen lijken alle instrumenten om een sluitend systeem eigen regie te hebben aanwezig. De commissie wenst in haar verder onderzoek dit ook in concrete invulling te kunnen vaststellen. Meer bepaald wil

ze zicht krijgen op alle onderliggende cycli die op continue wijze informatie opleveren over de kwaliteit van de opleiding en de opvolging ervan.

Op basis van de ontvangen verslagen vanuit meerdere organen blijkt volgens de commissie dat de diverse elementen van kwaliteitszorg effectief minstens jaarlijks geagendeerd worden, tot op het niveau van het bestuur en met ontsluiting in publieke informatie. Tevens blijkt de formele betrokkenheid van de studenten binnen de eigen regie voldoende te zijn. De commissie merkt dat er heel wat (nieuwe) instrumenten en systemen zijn geïmplementeerd, waardoor ze enigszins bezorgd is over de mate van haalbaarheid binnen het gegeven van de kleinschaligheid van AMA. Een geïntegreerd overzicht dat helder weergeeft welke elementen wanneer en waar geëvalueerd worden, en dat de samenhang helder aantoonst tussen de verschillende kwaliteitseisen, vraagt nog verder onderzoek. Hierbij zou de commissie verwachten dat een overzicht beschikbaar is waarin wordt aangegeven in welke mate bestaande evaluaties, uitgevoerd in het kader van de andere kwaliteitsvereisten, worden hergebruikt om zo efficiëntie te realiseren. Het is voor de commissie duidelijk dat de CO een centrale rol speelt en jaarlijks reflecteert over de kwaliteit van de opleidingen aan de hand van de kwaliteitskenmerken die een kwaliteitsvolle opleiding typeren. De commissie is hierbij benieuwd naar hoe de CO haar jaarlijkse reflectie aanvangt en hoe ze komt tot een globaal overzicht over alle kwaliteitskenmerken.

Verder heeft de commissie nauwgezet het rapport bestudeerd van het extern onderzoek gericht op het gerealiseerde eindniveau van de academische bachelor in de SW, de academische bachelor in de NW, de master in de NW en de potentiële kwaliteit van de master in de SW (die start vanaf september 2024). Dit betreft een zesjaarlijks extern onderzoek en kent een specifieke focus, namelijk de leerlijn wetenschappelijke onderzoeksmethodologie en de aanpak en kwaliteit van de bachelor- en masterscripties, gericht op het gerealiseerde eindniveau. Hiertoe is een onafhankelijk en deskundig panel samengesteld met internationale vertegenwoordiging. Het externe panel heeft een eindoordeel gevormd met benoeming van goede praktijken en concrete groeimogelijkheden. Uit het verslag van de werkgroep WOM van 1 juli 2024 blijkt volgens de commissie dat er gevolg wordt gegeven aan de uitkomst van dit extern onderzoek. Het verslag vanuit de WOM komt ook terug in de verslaggeving van de CO (25 september en 4 december 2024) en van het Auditcomité (18 oktober 2024), wat aantoonst dat er navolgbaar gewerkt wordt aan de kwaliteitsverbetering met voldoende betrokkenheid van relevante stakeholders. Tevens is dit geagendeerd op het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht.

Daarnaast organiseert AMA twee keer per jaar een werkveldcommissie met het maritiem werkveld en een jaarlijkse onderwijs- en resonantiedag om de kwaliteit van de opleidingen te bewaken, waar de resultaten uit diverse bevestigingen aan bod komen. Volgens de commissie zorgen ook de opvolgingen vanuit ISO en de FOD Mobiliteit voor betrokkenheid van onafhankelijke externen in de kwaliteitszorg, waardoor de inbreng van externen voldoende geborgd lijkt te zijn. Samengevat stelt de commissie vast dat er binnen AMA talrijke audits plaatsvinden, waarbij de aandachtspunten, relevant voor de onderwijskwaliteit, worden vastgelegd in navolgbare verslaggeving.

De commissie is op basis van de aangeleverde documentatie benieuwd naar hoe de werking van de Studentenraad mee is geëvolueerd in het kader van de nieuwe organisatiestructuur. In het bijzonder vraagt ze zich af hoe studenten, die geen lid zijn van de Studentenraad, ook worden betrokken bij de werking van de kwaliteitszorg en afdoende worden geïnformeerd. De commissie neemt alvast kennis van de ontvangen verslagen, waaruit blijkt dat de instelling bewust acties onderneemt om de actieve participatie van studenten in kwaliteitsbevestigingen te verhogen. De instelling geeft bijvoorbeeld aan hieraan te willen werken door de timing van bepaalde overlegmomenten te herzien, zodat studenten dit beter kunnen inplannen en zo actiever kunnen participeren aan de werking van de kwaliteitszorg.

2.6 Verdiepende locatiebezoek

Het verdiepende locatiebezoek vond plaats op donderdag 13 maart en vrijdag 14 maart 2025 op de campus van AMA te Antwerpen. De gesprekken zijn opgehangen aan de vier afgesproken thema's, overeenkomstig het vastgelegde onderzoeksvoorstel en het kunnen oordelen over de gestelde voorwaarden.

2.6.1 *Werking eigen regie – borging acht kwaliteitskenmerken van de opleidingen*

Het eerste gesprek van het verdiepend locatiebezoek richtte zich op de werking van de eigen regie, met in het bijzonder de borging van de acht kwaliteitskenmerken. Hiervoor sprak de commissie met de directie en de vertegenwoordigers van de CO en van de stuurgroepen. De commissie uitte eerst haar waardering voor de talrijke positieve evoluties die ze reeds heeft kunnen constateren, waarbij de acties zorgvuldig gedocumenteerd worden. Ze stelt vast dat een ruime hoeveelheid informatie beschikbaar is over zowel de werking van de organisatie als van de kwaliteit van de opleidingen. Hierbij is de commissie benieuwd hoe AMA het globaal overzicht behoudt en op welke manier keuzes worden gemaakt met betrekking tot het prioriteren van de reflectie over de kwaliteitskenmerken door de CO. De instelling verduidelijkte dat er drie kwaliteitskenmerken voor de eerste maal eind 2024 zijn geselecteerd, waarbij deze selectie eerder organisch tot stand is gekomen op basis van de resultaten van interne en extern onderzoeken, inclusief zowel formele als informele bevestigingen. Deze selectie valt onder de verantwoordelijkheid van de CO en wordt besproken in de reflectievergadering. De doelstelling is om elk kwaliteitskenmerk over de cyclus van zes jaar minstens één keer aan bod te laten komen, maar wellicht zelfs twee keer.

De instelling lichtte verder toe hoe ze gestructureerd aan de slag gaan met de actiepunten die voortvloeien uit de resultaten van de verschillende metingen. Elk actiepunt wordt toegewezen aan een orgaan of werkgroep, om er verder gevolg aan te geven. De voorzitter hiervan neemt een coördinerende rol op en bespreekt het actiepunt tijdens het overleg, wijst verantwoordelijkheden toe en legt een tijdsplan van opvolging vast. De status van de op te volgen actiepunten vormt telkens het eerste agendapunt van de daaropvolgende vergadering. Ieder overlegorgaan werkt volgens eenzelfde stramien met een gestandaardiseerd sjabloon voor de notulen en dient te rapporteren volgens de vastgelegde organisatiestructuur, wat zorgt voor een overzichtelijke documentatie met eenduidige navolgbaarheid en besluitvorming.

Ter illustratie lichtte AMA een voorbeeld toe hoe informatie uit de analyses voor andere kwaliteitsvereisten wordt benut binnen de eigen regie. Binnen ISO worden namelijk lessen bijgewoond door externe auditors, die de kwaliteit van het doceren nauwgezet controleren. De FOD Mobiliteit controleert of de vooropgestelde competenties voldoende aan bod komen in het cursusmateriaal en adequaat getoetst worden via de examens (in het bijzonder in het kader van STCW). Deze uitkomst kan relevant zijn om mee te nemen in het borgen van bepaalde kwaliteitskenmerken binnen de eigen regie. Verder lichtte de instelling toe hoe de resultaten van het extern onderzoek naar het gerealiseerd eindniveau worden verwerkt. Aangezien de focus van dit onderzoek zich richtte op wetenschappelijke onderzoeksmethodologie, was de werkgroep WOM in eerste instantie verantwoordelijk om aan de slag te gaan met de ontvangen feedback. De werkgroep koppelde een voorstel van aanpak, met een heldere tijdslijn, formeel terug naar de CO. De uiteindelijke resultaten uit dergelijke analyses worden besproken tijdens de reflectievergadering, wat als input wordt gebruikt voor het verslag voor de Borgingscommissie. Zowel sterke punten als lopende actiepunten zullen per kwaliteitskenmerk in het borgingsverslag worden vermeld. Nog als voorbeeld illustreerde AMA het belang van de internationale uitwisseling. Zo bezoekt het hoofd onderwijs jaarlijks minstens één buitenlandse instelling, telkens gericht op een instelling die op een bepaald vastgelegd thema verder staat dan AMA (bijvoorbeeld rond het gebruik van Virtual Reality in maritiem onderwijs). Tijdens zo een bezoek werd opgemerkt dat de bezochte instelling een eigen wetenschappelijk tijdschrift uitgeeft en inmiddels treedt een docent van AMA als peer reviewer op. Hiermee wilde de instelling aangeven op welke manier internationale afstemming leidt tot nieuwe, waardevolle initiatieven. Niet alleen de directie en leidinggevendenden, maar veel docenten gaan regelmatig op internationale uitwisseling en

nemen deel aan relevante internationale congressen vernam de commissie. De ideeën die daaruit voortkomen, komen aan bod tijdens de stuurgroepen van de opleidingen en de CO.

Vervolgens lichtte AMA het interne proces toe van de informatiedoorstroming met betrekking tot alle metingen en resultaten. Het Auditcomité ontvangt alle informatie uit externe audits en interne onderzoeken en stelt een analyse op waarin focuspunten en risico's worden vermeld. Deze analyse wordt overgemaakt aan het bevoegd orgaan dat verantwoordelijk is voor de verdere opvolging. Tevens deelt het Auditcomité mondeling haar bevindingen met het Bestuurscollege, die bijkomende vragen kan stellen. De voornaamste bevindingen en actiepunten worden vervolgens meegedeeld aan en formeel bekrachtigd door de Raad van Toezicht. De rol van HSQE bestaat eruit om het geheel te overzien of alle informatie correct is ontvangen en daadwerkelijk wordt opgevolgd. Daarnaast is HSQE vertegenwoordigd in alle opgerichte organen en werkgroepen en bewaakt zo de effectieve doorstroom binnen de organisatie en behoudt het overzicht op het geheel. Verder lichtte HSQE toe dat er enerzijds continue processen zijn in het kader van de kwaliteitszorg die jaarlijks moeten herhaald worden, en anderzijds specifieke focuspunten voor het betreffende academiejaar, welke via het jaaractieplan transparant worden vastgelegd. De algemene doelstellingen worden bepaald door het beleidsteam, in lijn met de visie en missie van de instelling. Hiervoor worden jaarlijks strategiedagen georganiseerd, waarbij naast het opstellen van de doelstellingen ook meetbare indicatoren worden vooropgesteld.

De commissie ging dieper in op de frequentie van de metingen om het gerealiseerd eindniveau te beoordelen via het extern onderzoek, aangezien dit maar eens om de zes jaar zou plaatsvinden. De instelling verduidelijkte dat er voortdurend afstemming plaatsvindt, zeker tussen de docenten. Dit verloopt volgens de instelling efficiënt gezien de kleinschaligheid van de organisatie, waarbij alle relevante medewerkers die rond kwaliteit werken in elkaars nabijheid gelokaliseerd zijn en er zo veel informele afstemming organisch verloopt. De commissie deelde mee dat ze de aanpak van de tussentijdse metingen niet direct kon afleiden uit de aangeleverde informatie. De instelling illustreerde dit vervolgens aan de hand van enkele concrete voorbeelden. Zo is bijvoorbeeld de kwaliteit van de scripties een permanente bezorgdheid van elke betrokken medewerker. Het niveau van de scripties wordt volgens de instelling geborgd door de beoordeling door een multidisciplinair samengestelde jury. Tevens komen de kwaliteit en de aanpak van beoordeling van de scripties aan bod tijdens de onderwijsdag, en worden de bevindingen en conclusies navolgbaar gemaakt aan de hand van de verslaggeving van de stuurgroepen van de opleidingen. De verslagen van de stuurgroepen worden door de respectievelijke voorzitters altijd besproken met het hoofd onderwijs. Een ander concreet voorbeeld dat werd aangehaald is de renovatie van het Botenhuis. Meerdere collega's namen hiervoor het initiatief, waardoor dit is geagendeerd op de faculteitsvergadering en vervolgens door de faculteitscoördinator werd besproken met het hoofd onderwijs. Het hoofd onderwijs nam dit snel op met de algemeen directeur, wat ondertussen resulteerde in de oprichting van een nieuwe werkgroep Botenhuis. Dit proces tot oprichting van de nieuwe ad hoc werkgroep is volledig traceerbaar aan de hand van de gestructureerde en raadpleegbare verslaggeving en geïnteresseerde medewerkers kunnen zich engageren binnen die nieuw opgerichte werkgroep.

Vervolgens wenste de commissie meer te weten hoe AMA de betrokkenheid van de studenten en het werkveld borgt binnen de eigen regie. De commissie vernam dat de instelling op meerdere vlakken input verzamelt van alle studenten. Zo zijn er de studietijdmetingen, naast de systematische evaluatie van de opleidingsonderdelen door studenten. De Studentenraad voert momenteel een actie uit om de drempel tot contactname te verlagen aan de hand van posters op de campus, waarbij de rechtstreekse contactgegevens van haar vertegenwoordigers herkenbaar zijn vermeld. Daarnaast zijn klasvertegenwoordigers aangesteld, die ook een rechtstreekse lijn hebben met de Studentenraad. Verder organiseert STUVO regelmatig focusgroepen om diepgaande feedback te verzamelen. De vertegenwoordiger vanuit de Studentenraad gaf aan dat er veel enthousiasme leeft bij de studenten omtrent de nieuwe communicatie-aanpak. De meeste bekommernissen bij studenten handelen voornamelijk over de examenroosters vernam de commissie. Tevens is het volgens de Studentenraad positief dat er ook nog een online

mailbox bestaat om (meer confidentiële) bezorgdheden te delen. HSQE vulde aan dat, wanneer nodig studenten ook sneller tussentijds bevestigd zullen worden, zoals bijvoorbeeld voor de hervorming van NW. Studenten hebben toegang tot de verslagen van de relevante organen via een daarvoor voorziene ruimte op het elektronisch leerplatform Blackboard. Wanneer nodig kunnen specifieke klachten van studenten ook behandeld worden door de ombuds, die rechtstreeks aan de CO of het hoofd onderwijs rapporteert. Voor wat betreft de betrokkenheid van het werkveld is een bevestiging uitgevoerd waarop meer dan 200 antwoorden werden ontvangen, wat volgens AMA getuigt van een hoge betrokkenheid gezien de hoge respons. Omdat de sector zo breed is, organiseert de instelling ook afzonderlijke overlegmomenten met specifieke subsectoren zoals de baggerindustrie, aangezien een groot deel van de studenten uitstroomt naar die sector.

Elke gesprekspartner werd nog gevraagd om de, naar hun oordeel, belangrijkste aanpassingen met de daaruitvolgende verbeteringen te benoemen. Algemeen kwam naar voren dat de nieuwe werkwijze wordt gewaardeerd omwille van de aangename en duidelijkere manier van werken. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de nieuwe organen zijn helder vastgelegd, waardoor initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen worden aangemoedigd en erkend. Hierdoor zijn er vastgelegde verantwoordelijkheden, waarbij het niet langer nodig is voor elke actie of beslissing de algemeen directeur te consulteren, en de actieve betrokkenheid versterkt is geworden. De gesprekspartners vatten de verbeterde werking door de nieuwe organisatiestructuur samen in drie kernwoorden: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Door de invoering van de nieuwe structuur ervaren ze bovendien dat de werkdruk evenwichtiger is verdeeld.

Erna ging de commissie in gesprek met de vertegenwoordigers van het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht aangaande de besluitvorming binnen de eigen regie. De vertegenwoordigers lichtten toe dat zij informatie ontvangen vanuit diverse organen, waaronder het Auditcomité, en kunnen rekenen op een deskundige beleidssecretaris die de agenda's beheert en alle vergaderingen nauwgezet documenteert. In de twee bestuursorganen zijn ook docenten vertegenwoordigd, waar de studenten een formele rol opnemen in de Raad van Toezicht. Binnen de bestuursorganen worden alle relevante aspecten van de werking van de organisatie besproken. Actueel zijn de opvolging van de nieuwbouw en de academisering van SW de belangrijkste agendapunten. De vertegenwoordigers benadrukten dat ook het werkveld en de academische wereld een rol in de bestuursorganen hebben, wat volgens hen zorgt voor een goede uitwisseling tussen onderwijs, praktijk en onderzoek en wat bijdraagt aan het borgen van de actuele relevantie van de opleidingen. De leden van de bestuursorganen hebben toegang tot alle verslagen van de diverse organen. Het Auditcomité heeft de opdracht om hen overzichtelijk te informeren over de voornaamste kwaliteitsacties binnen elk academiejaar. In het voorjaar en het najaar wordt telkens een Bestuurscollege en een Raad van Toezicht georganiseerd. Er moet dus rekening gehouden worden met die planning om de borgingsbesluiten te kunnen nemen. De instelling wil voor het nemen van een borgingsbesluit tevens voldoende tijd voorzien om aan de slag te gaan met alle verkregen input (zoals die uit het extern onderzoek) aangezien deze ook de verschillende organen moet doorlopen die instaan voor het vastleggen van de actiepunten uit de analyses. Vandaar dat er nog geen formeel borgingsbesluit beschikbaar is tijdens het verdiepend onderzoek.

De commissie peilde verder naar de samenstelling van de Borgingscommissie en naar de eventuele intentie van de instelling om daarin nog extra externe vertegenwoordiging op te nemen. De instelling gaf aan dit te overwegen, maar gaf tegelijk aan daar momenteel weinig toegevoegde waarde in te zien. Ze wees erop dat ze al op diverse manieren jaarlijks meermaals door onafhankelijke externen wordt geaudit. Daarbij duidde ze ook op de aanwezigheid van externe leden in de bestuursorganen en het Auditcomité.

Na dit eerste gesprek spreekt de commissie in het besloten overleg haar waardering uit voor de aanzienlijke stappen die de instelling gezet heeft op het vlak van communicatie, de opvolging van actiepunten, de gedeelde verantwoordelijkheden en de navolgbaarheid van de acties in het kader van de eigen regie. De commissie is ervan overtuigd dat de nieuwe

organisatiestructuur met de bijbehorende processen goed is doorleefd en dat de doorgevoerde aanpassingen reeds vruchten afwerpen voor het verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen. De commissie vindt het positief dat het Auditcomité mondeling verslag uitbrengt aan het Bestuurscollege, waardoor de analyses besproken worden en niet beperkt blijven tot een loutere kennisname. Tevens is de commissie ervan verzekerd dat het Auditcomité en de Borgingscommissie voldoende gescheiden en onafhankelijk van elkaar opereren en begrijpt ze de keuze waarom er (nog) geen formele aanstelling is van extra externe onafhankelijken in de Borgingscommissie (buiten de externe expert van VLUHR KZ). De externe, onafhankelijke blik blijkt volgens de commissie ook voldoende gegarandeerd te worden door de samenstelling van het Bestuurscollege, de Raad van Toezicht en het Auditcomité, waarin diverse externe deskundigen zijn vertegenwoordigd. Bovendien worden zowel de interne als de externe audits structureel gedeeld met deze bestuursorganen.

Samengevat stelt de commissie vast dat de instelling significante inspanningen heeft geleverd om de kwaliteitswerking in het kader van de eigen regie te versterken, waardoor deze gestroomlijnder, aantoonbaarder en harmonieuzer lijkt te verlopen. De commissie erkent de rol van HSQE in het leggen van verbanden met de resultaten uit andere kwaliteitsvereisten om voldoende input te verzamelen voor het borgen van de acht kwaliteitskenmerken. De commissie meent dat een helder overzicht van alle inspanningen voor de kwaliteitszorg en de relatie met de toetsing van en het werken aan de acht kwaliteitskenmerken de kwaliteitswerking kan ondersteunen en zal hier tijdens de volgende gesprekken verder naar polsen.

2.6.2 *Borging eindniveau en betrokkenheid onafhankelijke peers en deskundigen*

Tijdens de volgende dialoog ging de commissie in gesprek met vertegenwoordigers die het extern onderzoek gerealiseerd eindniveau hebben uitgevoerd en andere extern betrokkenen bij kwaliteitsmetingen. De vertegenwoordiger van de FOD Mobiliteit lichtte eerst toe welke werkwijze zij hanteren voor de beoordeling van de onderwijskwaliteit. Als vertrekpunt worden de STCW-competenties genomen, waarvoor jaarlijks onafhankelijk een aantal opleidingsonderdelen wordt geselecteerd. Daarbij wordt per opleidingsonderdeel telkens nagegaan of deze competenties voldoende kwalitatief aan bod komen in de leermaterialen, of ze afdoende beoordeeld worden en of de betrokken docent beschikt over de juiste kwalificaties. De commissie vernam dat deze werkwijze ook bij een instelling in het buitenland wordt toegepast, waarbij werd vastgesteld dat daar de STCW-competenties niet voldoende goed aan bod komen. Zoiets valt bij AMA niet voor, aangezien de basis als volledig in orde wordt beschouwd door de FOD Mobiliteit. Daardoor kan tijdens audits dieper ingegaan worden op bepaalde details. De commissie polste naar de vertrouwdsheid met het kwaliteitskader voor academische opleidingen in het hoger onderwijs bij het uitvoeren van de audits. Hierbij werd verduidelijkt dat de opdracht van de FOD Mobiliteit erin bestaat na te gaan of de STCW-competenties op de juiste manier aangereikt worden voor de beroepskwalificatie tot waar de opleiding toe opleidt.

Daarnaast sprak de commissie met een vertegenwoordiger die betrokken was bij het extern onderzoek met peers. Hij verduidelijkte de gehanteerde aanpak, waarbij de focus lag op de inbedding van de wetenschappelijke onderzoeksmethodologie. Vooreerst is een externe commissie samengesteld en zijn documenten opgevraagd ter voorbereiding van de beoordeling. Vervolgens is een locatiebezoek van één dag ingepland. Ter voorbereiding werden de externe peers ondergedompeld in de domeinspecifieke leerresultaten en het beoogde VKS-niveau, met daarbij de verwachtingen waaraan een kwalitatieve scriptie en beoordeling minimaal moet voldoen. Voor het uitvoeren van het onderzoek, specifiek gericht op de toepassing van de wetenschappelijke onderzoeksmethodologie, zijn meerdere scripties geanalyseerd en gesprekken gevoerd met docenten, vertegenwoordigers van de werkgroep WOM, studenten en alumni. Aan het einde van het locatiebezoek is de externe commissie zo tot vijf groeimogelijkheden gekomen, wat helder is vastgelegd in het verslag extern onderzoek gerealiseerd eindniveau en als publieke informatie via de website ter beschikking wordt gesteld. De commissie informeerde of ze nog betrokken zijn in de verdere acties ter opvolging van dit onderzoek. Ze vernam dat er bekendheid is dat er effectief werk wordt gemaakt van de groeimogelijkheden maar dat er nog geen formele terugkoppeling heeft

plaatsgevonden naar de externe peers. Vervolgens was de commissie benieuwd naar mogelijke verbeterpunten bij een volgend extern onderzoek. De vertegenwoordiger gaf aan het locatiebezoek bij voorkeur langer dan één dag in te plannen, maar wees er tegelijk op dat er ook rekening moet gehouden worden met de werkbelasting die alle andere externe audits bij AMA met zich meebrengen. Daarnaast zou mogelijk het extern panel ruimer worden samengesteld, met bijvoorbeeld nog de toevoeging van een student en een alumnus.

Vervolgens ging de dialoog verder met het peilen naar de (internationale) benchmarking. Er is reeds jarenlange uitwisseling met de Koninklijke Militaire School (KMS), aangezien studenten van de KMS geselecteerd kunnen worden om de opleiding NW of SW aan AMA te volgen. Minstens eenmaal per jaar wordt een formele vergadering georganiseerd op de KMS waarin een reflectie wordt gemaakt van het afgelopen jaar en gezamenlijk de toekomstplanning voor het nieuwe academiejaar wordt opgemaakt, dit met het oog op maximale afstemming tussen AMA en de noden van de studenten van de Marine binnen AMA. De vertegenwoordiger van de KMS gaf aan deze benchmarking als bijzonder zinvol te ervaren, onder meer om de verschillen tussen de opleiding NW voor militairen en voor burgers te duiden. Verder kreeg de commissie te horen dat er eigenlijk weinig aandachtspunten te melden zijn over de samenwerking met AMA, aangezien NW onder meer een STCW-programma is dat adequaat voldoet aan de vereisten van kwalitatief maritiem hoger onderwijs.

Verder leerde de commissie dat er ook een nauwe uitwisseling bestaat met een Franse instelling over de kwaliteitsaanpak voor maritieme opleidingen, met in het bijzonder aandacht voor de vereisten van ISO en STCW. Daarnaast worden kennis en ervaring uitgewisseld over de snelle evoluties zowel binnen de maritieme sector als het maritiem onderwijs (zoals toepassingen van Artificiële Intelligentie). De betrokken instellingen ontmoeten elkaar regelmatig op buitenlandse symposia en werken samen aan meerdere internationale projecten. De commissie vernam verder dat een uitwisseling van studenten op de agenda staat, maar dit blijkt niet eenvoudig door planningsproblemen. Daarnaast werkt AMA ook al jarenlang samen met een Poolse instelling voor maritiem onderwijs. In dat kader vindt jaarlijks een gezamenlijke activiteit (Zeestage) plaats op een Pools schip waar eerstejaarsstudenten - voor velen de eerste ervaring aan boord - en docenten aan deelnemen. De vertegenwoordiger van de Poolse instelling haalde nog aan dat in 2024 de algemeen directeur en het hoofd onderwijs de instelling enkele dagen hebben bezocht om meer inzicht te krijgen in de werking van de verschillende faculteiten en de internationale samenwerking tussen beide instellingen te versterken.

Verder vernam de commissie dat AMA een aanvraag heeft ingediend om lid te worden van The International Association of Maritime Universities (IAMU), wat nu mogelijk is aangezien ze academische opleidingen in maritiem onderwijs aanbiedt. Om toe te kunnen treden tot deze associatie moest ook een audit doorlopen worden. Hiervoor werden in juni 2024 tijdens een tweedaags bezoek meerdere gesprekken gevoerd met docenten, management en studenten. Op basis daarvan werd een confidentieel rapport opgesteld, dat werd voorgelegd aan de Board van IAMU, bestaande uit directies van maritieme instellingen uit vijf continenten. Ondertussen is AMA in kennis gesteld dat ze aanvaard zijn en werd de instelling in oktober 2024 officieel als lid voorgesteld tijdens de General Assembly van IAMU. De commissie polste naar de criteria voor deze applicatie. Belangrijke vereisten zijn onder andere het aanbieden van maritieme opleidingen op masterniveau conform de STCW-vereisten en idealiter ook het aanbieden van PhD-programma's. Een aandachtspunt dat is gedetecteerd bij de applicatie van AMA betreft de strikte regelgeving rond de taalvoorwaarden, want in principe is Engels de internationale voertaal binnen de maritieme instellingen, dat een vlottere internationale uitwisseling en afstemming faciliteert. Maar de gesprekspartner erkende dat dit buiten de bevoegdheid van AMA zelf ligt.

De commissie concludeert uit dit gesprek dat er veel (informele) internationale benchmarking plaatsvindt en het lidmaatschap van IAMU kansen biedt om de internationale benchmarking op academisch niveau daadwerkelijk te realiseren. Daarbij is het positief dat via IAMU ook docenten gestimuleerd en (financieel) ondersteund kunnen worden om academisch onderzoek uit te voeren. Verder is het de commissie duidelijk geworden op welke manier de

FOD Mobiliteit het onderzoek uitvoert naar de kwaliteit van het onderwijs. Ze stelt daarbij vast dat dit onderzoek grondig gebeurt, maar dat er geen focus ligt of het beoogd VKS-niveau 7 bereikt wordt. Dit is wel binnen de eigen regie onderwerp van het extern onderzoek naar het academisch eindniveau. Er wordt door de FOD mobiliteit voornamelijk nagegaan of de opleiding in staat is degelijk opgeleide zeevarenden af te leveren. De commissie meent dat zowel ISO als de FOD Mobiliteit bepaalde onderwijskundige aspecten nagaan, maar niet systematisch onderzoeken of het beoogde academisch eindniveau bereikt wordt. De commissie beseft dat de geborgdheid op de beroepspraktijk en de gerichtheid naar de sector typerend en uiteraard belangrijk is voor maritiem hoger onderwijs.

2.6.3 *Samenhang en prioritering van het kwaliteitsbeleid*

Het volgende gesprek, met vertegenwoordigers van HSQE, interne audit, STUVO en een adviseur onderwijs, handelde over de samenhang van de kwaliteitszorg binnen AMA. De gespreksessie startte met een korte presentatie door de kwaliteitscoördinator waarin werd toegelicht op welke manier AMA meent de samenhang van alle kwaliteitsprocessen te borgen om een uitspraak te kunnen doen over het voldoen aan de acht kwaliteitskenmerken. Deze toelichting werd volgens de commissie op treffende wijze verrijkt met sprekende metaforen uit de maritieme wereld, waarvan de essentie hierna wordt samengevat.

De instelling stelt AMA voor als een schip, gebouwd volgens een zorgvuldig opgesteld scheepsplan met een duidelijke structuur, waarin drie hoofdmasten zijn verankerd: onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening. Het schip wordt ondersteund door de centrale diensten en vaart onder de vlag van het bestuur. Er zijn meerdere overlegmomenten, die fungeren als bakens en de richting en ijkingspunten aangeven. Op gezette tijdstippen meert het schip aan in havens, waar gestructureerd overleg plaatsvindt zoals de CO, de resonantie met het werkveld, de stuurgroepen, overleg in het kader van Erasmusuitwisselingen, enz. In bepaalde havens komen inspecteurs aan boord ter controle zoals de auditoren van ISO en de FOD Mobiliteit, de regeringscommissaris, het Auditcomité en de NVAO. Eens om de zes jaar gaat het schip in het droogdok om alle facetten van het schip grondig te inspecteren, zijnde de kwaliteitskenmerken en andere vereisten. Op basis van de analyses heeft het bestuur voldoende onderbouwing om het schip opnieuw zeewaardig te kunnen verklaren. Tussentijds zijn er procedures en systemen ingebouwd die instaan voor de permanente informatie over de kwaliteit van de opleidingen. Ten slotte lichtte AMA nog toe dat, wanneer een storm uitbreekt, de organisatie enorm wendbaar is om flexibel en snel te anticiperen op de noden die er zijn. Door de korte lijnen en de kleinschaligheid van de organisatie kent iedereen elkaar goed en worden de kernteams snel bijeen geroepen, wat ook aangetoond werd tijdens de Covid-19 pandemie.

De opvolging van de kwaliteitskenmerken voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen is als dusdanig continu in beweging. In de CO zijn de twee stuurgroepen NW en SW vertegenwoordigd en is er daarnaast regelmatig overleg tussen het hoofd onderwijs en de voorzitters van de stuurgroepen. Zo wordt gegarandeerd dat de kwaliteit van elke opleiding nauwgezet wordt opgevolgd en worden actiepunten navolgbaar aangepakt met een vast en gevalideerd tijdsplan. Deze werking wordt ondersteund door STUVO, ombuds, studenten via de Studentenraad, HSQE enz. Het borgingsmoment en het borgingsbesluit met ontsluiting in de publieke informatie vormen het sluitstuk van de eigen regie, waaruit opnieuw actiepunten kunnen voortvloeien. Samengevat komt zo volgens AMA een volledig beeld over de kwaliteitskenmerken minstens één keer aan bod binnen de zesjarige cyclus. Er is door de vele externe en interne onderzoeken onderliggend een continu systeem van kwaliteitsmonitoring. De CO reflecteert jaarlijks op basis van deze brede set aan data over maximaal drie kwaliteitskenmerken om zo doelgericht te kunnen werken en de focus te behouden, en ontsluit deze reflectie eveneens in publieke informatie. Hieruit voortvloeiende acties worden onder meer in de jaaractieplannen van de opleidingen opgenomen en opgevolgd. Wanneer zich echter een aanleiding voordoet, zoals een urgent verbeterpunt uit een bepaalde audit, zal sneller worden ingegrepen. AMA heeft aan de commissie tijdens het locatiebezoek nog het overzicht bezorgd van de planning waarop elk kwaliteitskenmerk normaliter aan bod zal komen binnen de duurtijd van de kwaliteitscyclus.

Vervolgens wilde de commissie een beter inzicht verkrijgen op welke manier AMA gebruikmaakt van de uitkomsten uit alle verschillende audits en metingen voor het voeren van de eigen regie. AMA verduidelijkte dat elke externe audit zich telkens focust op andere topics, die niet altijd overeenstemmen met wat nodig is voor het proces van de eigen regie. ISO bijvoorbeeld handelt over de werking van de volledige organisatie, wat ruimer is dan de kwaliteit van het onderwijs. De audits van de FOD Mobiliteit handelen wel meer over de kwaliteit van het onderwijs, wat daardoor vaker wordt opgenomen in het proces van de eigen regie. Alle relevante aanbevelingen in het kader van de eigen regie uit externe audits worden door HSQE geïntegreerd in de opvolging van de kwaliteitskenmerken en blijven traceerbaar tot de afronding ervan. De doorstroom van alle informatie is de verantwoordelijkheid van de CO, die als centrale spilfiguur optreedt. Het hoofd van de CO heeft frequent overleg met de algemeen directeur en zetelt ook in het Bestuurscollege. Het onafhankelijk Auditcomité ontvangt alle verslagen en elke audit wordt nog eens mondeling toegelicht door HSQE. Het Auditcomité rapporteert op zijn beurt aan het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht over de voorbije periode, waarbij de voorzitter van het Auditcomité ook lid is van beide bestuursorganen. Verder verduidelijkte HSQE hoe alle medewerkers geïnformeerd en betrokken worden over de uitkomst en daaruit voortkomende actiepunten. Jaarlijks vindt tevens een formeel reflectiemoment in de CO plaats over de gerealiseerde vooruitgang in het werken aan de kwaliteitskenmerken, en afgetoetst met wat vooropgesteld was binnen het jaaractieplan. Voor de uitvoering van de externe audits (ISO, FOD Mobiliteit) is AMA afhankelijk van de planning van de betreffende organisaties en kan dit daardoor niet met een vaste datum in de jaarplanning voor de kwaliteitszorg inschrijven.

HSQE gaf nog verdere toelichting over de formele bevraging van de studenten, waarvan de werking in de nieuwe structuur ook enigszins is aangepast. De te bevragen thema's worden vastgelegd door de CO, waarvoor een vraagstelling wordt opgemaakt en goedgekeurd. Er wordt met een vastgelegde planning gewerkt om te verzekeren dat alle opleidingsjaren voldoende aan bod komen. Na elke focusgroep wordt het opgemaakt verslag nagelezen door de betrokken studenten, wat erna wordt besproken in de CO die ermee aan de slag gaat. Dit academiejaar handelen de focusgesprekken met de studenten specifiek rond verschillende aspecten van de examens. De Studentenraad, die vertegenwoordigd is in de CO, bewaakt de terugkoppeling naar de studenten. Hiertoe beschikt de Studentenraad over een eigen ruimte op Blackboard waar informatie wordt gedeeld en alle geïnteresseerde studenten transparant inzicht krijgen in de besproken punten en de aanpassingen die doorgevoerd zullen worden.

Voorts polste de commissie verder naar de publiek toegankelijke informatie over de kwaliteit. AMA heeft op haar website ruimte voorzien waarbij de werking van de eigen regie wordt toegelicht, en waar ook relevante rapporten over de kwaliteit worden gedeeld zoals het beoordelingsrapport van de NVAO en de borgingsbesluiten. Vervolgens vroeg de commissie naar de bekendheid met de audit door IAMU. Daarbij werd duidelijk dat dit auditrapport confidentieel is en AMA enkel de kennisgeving heeft ontvangen van de toelating tot toetreding tot de associatie. Van dit IAMU-lidmaatschap verwacht de instelling de uitbouw van een relevante internationale samenwerking met de opstart van nieuwe (onderzoeks)projecten, waardoor het internationaal netwerk voor maritiem academisch onderwijs en onderzoek aanzienlijk zal uitbreiden. Tevens heeft AMA reeds enkele universiteiten uit het IAMU-netwerk geselecteerd om internationale benchmarking uit te voeren voor de verdere ontwikkelingen van de hervorming van NW. Daarnaast vernam de commissie dat IAMU een referentiekader hanteert voor het masterniveau van maritiem onderwijs en organiseert ze regelmatig relevante conferenties.

Tijdens haar besloten overleg besluit de commissie dat dit gesprek veel waardevolle informatie heeft opgeleverd die concreet aantoonde hoe de kwaliteitswerking op continue basis doorheen alle geledingen van de organisatie wordt geborgd. Zo neemt de commissie voldoende aanwijzingen waar dat de informatiestroom met output over kwaliteitszorgactiviteiten binnen AMA tot op het bestuurlijk niveau met publieke ontsluiting effectief en transparant verloopt. Ze is tevens vol lof over de aanpak van de presentatie waarbij met sprekende metaforen uit de maritieme wereld en veel enthousiasme het proces van de eigen regie werd voorgesteld. Het is duidelijk dat er talrijke kwalitatieve initiatieven

zijn ingericht voor de eigen regie, die reeds goed doorleefd en gedragen zijn binnen AMA. Een eenduidig overzicht waarin expliciet wordt aangegeven hoe en volgens welke tijdslijn de acht kwaliteitskenmerken binnen de PDCA-cyclus aan bod komen worden mist de commissie nog, waarbij ze besluit dit extra op te vragen tijdens het locatiebezoek, waarna ze dit ontvangen heeft. Hieruit blijkt voor de commissie dat aantoonbaar alle kwaliteitskenmerken binnen de zesjarige cyclus aan bod komen.

2.6.4 *Betrokkenheid in eigen regie – studentenbetrokkenheid*

De laatste twee gesprekken van het locatiebezoek waren gericht op het verkrijgen van inzicht in de betrokkenheid van studenten en docenten bij de eigen regie. Het eerste gesprek vond plaats met studenten, waarbij de commissie peilde naar hun betrokkenheid. Vooreerst was de commissie benieuwd op welke manier de beslissingen vanuit diverse overlegorganen doorstromen naar de studenten. De studenten duidden dat er sinds kort de rol van klasvertegenwoordigers is ingevoerd, die polsen naar zorgpunten in de klas en deze doorspelen naar de Studentenraad. De Studentenraad constateert namelijk dat het niet langer eenvoudig is voldoende, geëngageerde leden te werven voor haar werking. Daarom is recent besloten de rol van klasvertegenwoordigers in te voeren. Op die manier kent elke klas een meldpunt om bezorgdheden eenvoudig te delen en waar relevant door te geven aan de Studentenraad. Bij specifieke problemen kan de Studentenraad contact opnemen met STUVO en de ombuds, die neutraal gepositioneerd zijn, om oplossingen te vinden. De studenten benadrukten tijdens het gesprek dat dergelijke situaties, die niet rechtstreeks opgelost kunnen worden, zelden voorvallen. De studenten wezen de commissie daarbij op de kleinschaligheid van de instelling, waardoor een nauw contact met docenten en ondersteunend personeel bestaat. Hierdoor menen ze goed en snel op de hoogte te zijn van alle relevante zaken binnen de instelling en kunnen vlot de juiste personen bereiken. Belangrijke beslissingen worden gecommuniceerd in drie talen (Nederlands, Frans en Engels) zodat ze eenvoudig leesbaar zijn voor studenten met diverse taalachtergronden. Verder vernam de commissie dat de Studentenraad ook nog over een anonieme klachtenbox beschikt, waar studenten vertrouwelijk problemen kunnen insturen.

Als voorbeeld hoe studenten betrokken worden binnen de eigen regie, haalden ze de terugkoppeling van de resultaten van de bevraging van het werkveld aan in het kader van de hervorming van NW. Tevens werden meerdere overlegmomenten georganiseerd om hun mening over de hervorming van het curriculum van NW te kennen. Voorts vernam de commissie dat de leden van de Studentenraad jaarlijks, aan het begin van het academiejaar, een korte toelichting krijgen over de werking van de kwaliteitszorg met de instrumenten, en waar hun input nodig is. Als mogelijk verbeterpunt voor de opleiding gaven de studenten een verlenging van de opleidingsduur aan, opdat meer tijd beschikbaar komt voor voldoende stages om de vaarbevoegdheid al tijdens de studieloopbaan te kunnen behalen. Ze gaven de commissie nog mee dat ze vinden dat er effectief naar hun feedback wordt geluisterd om aanpassingen door te voeren aan het onderwijsprogramma. Tevens vinden ze de actuele relevantie van hun opleiding hoog door de jaarlijkse aanpassingen aan het cursusmateriaal, dit in lijn met de ontwikkelingen in de maritieme sector.

Op basis van dit gesprek oordeelt de commissie dat studenten goed weten waar ze terecht kunnen en er meerdere kanalen zijn om hun bekommernissen te delen (zowel formeel als informeel). Hoewel studenten aangeven graag de vaarbevoegdheid al tijdens de opleiding te behalen, begrijpt de commissie dat AMA gebonden is aan de regelgeving en het kader waarbinnen ze opereert. De commissie stelt tevens vast dat de betrokkenheid van studenten voldoende aantoonbaar is gemaakt via de geconsulteerde verslagen. De commissie meent dat de CO de bezorgdheden en verbeterpunten actief capteert, en waar relevant er gestructureerde opvolging aan geeft. Aangezien AMA een nauwe band met de studenten lijkt te hebben, meent de commissie dat er overwogen kan worden om ook in de stuurgroepen van de opleidingen de formele vertegenwoordiging van studenten op te nemen.

2.6.5 *Korte reflectie locatiebezoek*

Aan het einde van de eerste dag van het locatiebezoek vond een korte reflectie plaats met een vertegenwoordiging van de instelling. De commissie toonde haar appreciatie voor de

voortgang die de instelling gemaakt heeft in het licht van de opgelegde voorwaarden. Eén van de sterke punten die ze heeft vastgesteld is het vermogen tot zelfreflectie van AMA. Ze apprecieert daarbij de meta-kwaliteitszorg die binnen de instelling organisch verloopt, met name hoe AMA nadenkt over de kwaliteit van de kwaliteitszorg zelf. Tevens merkt de commissie doorheen de verschillende gesprekken consistentie en coherentie met betrekking tot de benaming van de nieuwe overlegorganen en hun respectievelijke bevoegdheden, met inbegrip van het gebruik van kwaliteits- en onderwijsinstrumenten. Samengevat stelt de commissie dat de kwaliteitszorg gestroomlijnd verloopt met afgebakende bevoegdheden terwijl nog voldoende ruimte voor autonomie en initiatief blijft. Dit geheel lijkt harmonieus te verlopen binnen de organisatie. Terzelfdertijd meent ze dat er nog efficiëntie te behalen valt binnen het proces van de eigen regie met een eenduidig overzicht te creëren van de wijze van borging van de acht kwaliteitskenmerken. Ze is alleszins verzekerd dat elk kwaliteitskenmerk voldoende aan bod komt binnen de PDCA-cyclus, onder andere door het ontvangen overzicht met de planning van de reflectie over de acht kwaliteitskenmerken. Ze vertrouwt er tevens op dat AMA snel zal overgaan tot het nemen van de formele borgingsbesluiten, aangezien alle essentiële informatie aanwezig is.

2.6.6 *Betrokkenheid in eigen regie – docentenbetrokkenheid*

Het laatste gesprek van de commissie vond plaats met enkele docenten van AMA. Zij gaven aan dat er de afgelopen periode veel duidelijkheid is gecreëerd door de hertekende organisatiestructuur, waardoor ze zich sterker betrokken voelen en er een brede gedragenheid is gecreëerd. Er zijn afgebakende verantwoordelijkheden en vastgelegde overlegmomenten met duidelijke agenda's en eenduidige verslaggeving. De vergaderingen in de verschillende organen verlopen uniformer, wat meer klaarheid schept voor docenten die in meerdere organen een actieve rol opnemen. Daarbij vinden ze de werking met de werkgroepen, die tijd en verantwoordelijkheid krijgen om specifieke thema's uit te diepen, een meerwaarde. Ze gaven ook nog als positieve evolutie de nieuw ingevoerde functies met de verantwoordelijke rollen aan, waardoor niet langer voornamelijk de algemeen directeur moet benaderd worden.

Verder reikten ze concrete voorbeelden aan hoe zij in de praktijk actief aan de slag gaan met resultaten uit diverse kwaliteitsonderzoeken. Een eerste voorbeeld betreft het thema activerend lesgeven, waarvoor vanuit de centrale diensten een opleiding van een aantal sessies werd georganiseerd. Een tweede voorbeeld is de feedback van een opleidingsonderdeel met lage slaagcijfers, waarvoor structureel extra monitoraat sessies zullen worden ingepland. Een derde voorbeeld betreft de standaardisering van beoordeling voor de scripties aan de hand van een evaluatiematrix, die ondertussen bij alle opleidingen in voege is. Vervolgens polste de commissie naar de bekendheid van het uitgevoerde extern onderzoek. De docenten lichtten toe dat dit in de werkgroep WOM uitgebreid aan bod is gekomen en dat op basis van de analyse actiepunten zijn geformuleerd op korte en op lange termijn om met de vastgestelde groeiomgankelijkheden aan de slag te gaan.

Vervolgens was de commissie benieuwd naar het verloop van de curriculumhervorming van NW. Ze vernam dat hiervoor een dag is georganiseerd om de resultaten van de bevestigingen vanuit het werkveld en de alumni terug te koppelen. Daaruit zijn enkele kernpunten gedestilleerd. Daarnaast werd via desk research onderzocht welke elementen uit enkele buitenlandse opleidingen waardevol en haalbaar zouden kunnen zijn om te integreren. De docenten benadrukten hierbij dat de opleiding NW niet autonoom het onderwijsprogramma kan aanpassen, aangezien de opleiding gebonden is aan het STCW-kader. Hierdoor moeten ook bepaalde, eerder klassieke technologieën verplicht in het curriculum opgenomen worden. De commissie besprak de feedback die ze van de studenten had ontvangen met betrekking tot het behalen van de vaarbevoegdheid tijdens de opleiding. De docenten onderschrijven deze bekommernis, maar verklaarden dat het binnen de gegeven context niet realistisch is om in het onderwijsprogramma voldoende stages te voorzien om de vereiste vaartijd te behalen opdat studenten reeds bij afstuderen officieel vaarbekwaam zouden zijn.

De commissie gebruikte dit gesprek als gelegenheid om te peilen naar de specifieke verwachtingen van docenten in verband met het recente lidmaatschap van IAMU. De

docenten gaven aan hier enthousiast over te zijn en veel opportuniteiten voor verdere ontwikkelingen te zien, zowel voor het onderwijs als voor het academisch onderzoek. Ze gaven reeds enkele concrete voorbeelden aan waar ze zeker dieper willen op ingaan met de andere leden van IAMU, zoals de onderwijsaanpak voor het ontwikkelen van competenties in het kader van Human Elements (wat ook één van de STCW-vereisten is). Verder vernam de commissie dat er al een thema voor een internationaal onderzoeksproject rond welzijn van zeevarenden op de agenda staat.

Afsluitend peilde de commissie specifiek hoe de docenten zich betrokken voelen bij de kwaliteitszorg binnen AMA en de opvolging ervan. De docenten deelden mee dat kwaliteitszorg een prominente rol opneemt binnen de dagelijkse werking en het soms zelfs aanvoelt alsof er maandelijks een of andere audit plaatsvindt. Ze verwezen naar audits vanuit de FOD Mobiliteit, die ze als zeer diepgaand ervaren. De lessen worden namelijk bijgewoond door een auditor, die ook grondig nagaat of de vereiste competenties aan bod komen in het cursusmateriaal en adequaat getoetst worden. Na een dergelijke audit van hun opleidingsonderdeel ontvangen ze steeds snel terugkoppeling van HSQE. Daarnaast verwezen ze naar de jaarlijkse onderwijsdag als een belangrijk moment waarop de resultaten van interne kwaliteitsmetingen en externe audits worden besproken. Naast de reguliere verslaggeving over kwaliteit in de vergaderingen van de CO en de stuurgroepen, worden belangrijke wijzigingen of aandachtspunten ook per e-mail onder de aandacht gebracht.

De docenten wilden afsluitend nog meegeven dat de perceptie rond kwaliteitszorg de laatste jaren een sterke evolutie heeft doorgemaakt. Waar kwaliteitszorg in het verleden door docenten voornamelijk werd bestempeld als een noodzakelijk kwaad, is dit inmiddels uitgegroeid tot een breed gedragen bewustzijn binnen AMA. Ze vinden dat het kwaliteitsdenken vandaag geïntegreerd deel uitmaakt van het dagelijks handelen, waarbij elke medewerker zich actief betrokken en verantwoordelijk voelt bij het continu bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen en het bereiken van het academisch eindniveau.

2.7 Opmaak balans en afsluitende, interactieve reflectie tussen de commissie en AMA

De commissie heeft tijdens de voorziene interne overlegmomenten haar bevindingen en overwegingen uit elke gesprekssessie besproken en na het gesprek met de docenten haar eindoordeel gevormd.

De commissie meent dat de instelling een aanzienlijke positieve progressie heeft getoond in het kader van de eigen regie. De herstructurering van de organisatie heeft geleid tot een duidelijke samenstelling met afgebakende en heldere verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen, wat verifieerbaar wordt aangetoond aan de hand van traceerbare agenda's en verslaggeving. Dit zorgt voor een transparante interne en externe communicatie en is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen. De commissie is overtuigd dat er voldoende extern en onafhankelijk onderzoek wordt gevoerd naar de kwaliteit van de opleidingen, waarvan de uitkomsten geïntegreerd worden binnen het proces van de eigen regie.

De commissie waardeert de centrale rol van de CO, en de degelijke aansturing ervan, als een belangrijk overkoepelend overlegorgaan met welomschreven bevoegdheden. De CO volgt samen met HSQE de inzet en de resultaten met analyses van diverse onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten goed op. De commissie waardeert eveneens dat er binnen AMA voldoende aandacht wordt geschonken aan initiatief en autonomie. Door de nieuwe organisatiestructuur lijkt het erop dat acties sneller ondernomen kunnen worden, aangezien deze niet langer afhankelijk zijn van de agenda en de goedkeuring van de algemeen directeur. De rapportages en de daaruit voortvloeiende actiepunten worden navolgbaar vastgelegd binnen de geledingen van de organisatie en zijn eenvoudig toegankelijk. In het bijzonder getuigt de jaarlijkse reflectievergadering binnen de CO aan het einde van het academiejaar van het effectief sluiten van de PDCA-cyclus op het niveau van de opleiding. Dit is gericht op het jaarlijks reflecteren over de vastgelegde kwaliteitskenmerken, waarna acties opgenomen

worden in de jaaractieplannen van de desbetreffende opleiding. De jaarlijkse rapportage aan het onafhankelijk Auditcomité en de jaarlijkse doorstroom naar het bestuurlijk niveau erover, met ontsluiting in publieke informatie, wijst voor de commissie op een continue opvolging van de kwaliteit. De commissie meent dat AMA, met alle data die ze momenteel via extern en intern onderzoek heeft, klaar is voor het nemen van een borgingsbesluit. In datzelfde kader merkt de commissie op dat binnen AMA veel inspanningen worden geleverd op het vlak van kwaliteitszorg. Ze beveelt aan om verder te verkennen hoe het proces van de eigen regie vereenvoudigd kan worden met als doel nog gericht de resultaten van diverse kwaliteitsonderzoeken samen te brengen en de planlast te verminderen.

Er is een toegankelijke en laagdrempelige studentenparticipatie ingebouwd, met ook formele vertegenwoordiging van studenten in het bestuursoverleg van AMA. Tevens is het voor de commissie duidelijk dat de instelling geen afwachter houding neemt tot wanneer bepaalde resultaten binnenkomen en analyses zijn gemaakt, maar daadkracht toont wanneer urgente problemen zich voordoen. De commissie moedigt AMA aan om, binnen de formalisering van de kwaliteitsprocessen voor de eigen regie, ook haar krachtige informele kwaliteitscultuur verder te benutten en te versterken en toch te overwegen studenten een formele rol te geven in de stuurgroepen van de opleidingen.

De commissie waardeert het extern en onafhankelijk onderzoek naar het academisch eindniveau en onderschrijft de reflectie van AMA erover. De commissie meent dat het recente lidmaatschap van IAMU bijkomende kansen biedt om internationale samenwerking en benchmarking op het vlak van academisch maritiem onderwijs en onderzoek te intensifiëren. Ze raadt aan om dit niet spontaan te laten evolueren op vrijblijvend initiatief van enkele trekkers, maar meer gericht aan te sturen en structureel te koppelen aan het proces van de eigen regie. Het referentiekader voor masteropleidingen maritiem onderwijs vanuit IAMU kan voor de verdere ontwikkelingen van opleidingen van AMA bijzonder relevant zijn.

Tijdens de afsluitende interactieve reflectie, de laatste sessie van het locatiebezoek, heeft de commissie met de instelling haar relevante inzichten op hoofdlijnen gedeeld. Ze spreekt haar waardering uit voor de aanzienlijke vooruitgang die AMA heeft geboekt ten aanzien van de instellingsreview in 2022. Ze oordeelt dat AMA aan de hand van een doordachte en planmatige aanpak, met onderbouwde keuzes, aan de slag is gegaan om te voldoen aan de twee opgelegde voorwaarden. De commissie meent dat AMA, op basis van wat ze vaststelt bij de continue opvolging van de kwaliteit van de opleidingen tot op het bestuurlijke niveau en de data vanuit kwaliteitsonderzoek waarover ze beschikt, klaar is voor het nemen van een borgingsbesluit. Het borgingsverslag en -besluit zou een ijking betekenen en het geheel van het proces van de eigen regie nog inzichtelijker kunnen maken.

De instelling kan zich vinden in de reflectie en geeft aan dat ze nog verdere kansen ziet om de visibiliteit en de communicatie van de nieuwe processen te verbeteren en te stroomlijnen. Daarbij wil het bestuur meegeven dat de eerste prioriteit lag bij de implementatie en mogelijke bijsturing van de processen met het oog op het borgen van een brede gedragenheid en het minimaliseren van eventuele fricties.

2.8 Borgingscommissie en borgingsbesluit

Kort na afloop van het locatiebezoek heeft AMA vier borgingsbesluiten genomen. De commissie heeft het verslag van de Borgingscommissie, die op 28 maart 2025 is samengekomen, en de daaruit voortvloeiend borgingsbesluiten voor de opleidingen academische bachelor in de NW en de master in de NW (Nederlands- en Franstalig) ontvangen.

De commissie constateert dat de borgingsbesluiten zijn genomen op basis van het verslag van de Borgingscommissie. Dit verslag geeft per kwaliteitskenmerk sterke punten en lopende actiepunten weer, waarbij wordt verwezen naar de gebruikte bronmaterialen (zoals output uit overlegorganen en de onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten) om tot het oordeel te komen. De Borgingscommissie formuleert in het verslag haar advies aan het Bestuurscollege en de

Raad van Toezicht, die instaan voor het nemen van het formele borgingsbesluit per opleiding. Elk borgingsbesluit is formeel ondertekend door de voorzitter van het Bestuurscollege, die tevens voorzitter is van de Raad van Toezicht. De vier borgingsbesluiten zijn gepubliceerd op de website van AMA, waar naast het volledige verslag van de Borgingscommissie ook het extern onderzoek gerealiseerd eindniveau, het verslag van de laatste reflectievergadering en meer uitleg over de eigen regie van de kwaliteitszorg eenvoudig toegankelijk zijn gemaakt.

Elk commissielid heeft hierover schriftelijke bevindingen overgemaakt. De commissie waardeert dat de borgingsbesluiten publiek toegankelijk zijn, samen met andere relevante verslaggeving. Ze vindt het daarbij positief dat AMA via diezelfde webpagina aan geïnteresseerden transparant inzicht geeft in de werking van haar kwaliteitszorg. Om haar advies voor het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht te formuleren, hanteert de Borgingscommissie de kwaliteitskenmerken die een kwaliteitsvolle opleiding typeren. De commissie stelt het op prijs dat de Borgingscommissie in haar conclusie sterktes en aandachtspunten van de opleidingen NW identificeert. Tevens constateert de commissie in dit verslag consistentie met de geformuleerde sterktes en aandachtspunten in de verslaggeving uit andere overlegorganen. De commissie meent dat er nog kansen liggen om de beschrijving van de aandachtspunten duidelijker weer te geven en dit niet louter in termen van lopende acties te formuleren. Daarbij aansluitend kan het verslag versterkt worden door nog meer concreet te verwijzen naar de output van het gebruikte bronmateriaal.

Samengevat is de commissie tevreden dat de werking van de Borgingscommissie effectief geïmplementeerd is en formele borgingsbesluiten genomen zijn door het bestuur. De commissie ziet evenwel kansen om het verslag van de Borgingscommissie nog verder te versterken. De formeel genomen borgingsbesluiten zijn reeds publiek toegankelijk, waarbij de commissie het waardeert dat AMA, op dezelfde webpagina, geïnteresseerden transparant inzicht geeft in de werking van haar kwaliteitszorg.

3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. Zij is van mening dat AMA op adequate en overtuigende wijze gevolg heeft gegeven aan de twee voorwaarden die bij het besluit van de instellingsreview in 2022 werden opgelegd.

De commissie stelt vast dat AMA de afgelopen drie jaar aanzienlijke vooruitgang heeft gemaakt in het versterken van de kwaliteitszorg, met in het bijzonder het realiseren van een kwalitatief systeem van de eigen regie, waarbij er inherent een continue opvolging van de kwaliteit van de opleidingen is. De instelling heeft volgens de commissie de eigen regie zorgvuldig en doordacht verder ontwikkeld en ondertussen geïmplementeerd, tegemoetkomend aan de opgelegde voorwaarden. De implementatie van de nieuwe organisatiestructuur waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd, heeft geresulteerd in een grotere transparantie, gedeelde verantwoordelijkheden en meer eigenaarschap. De instelling garandeert volgens de commissie via meerdere (formele en informele) kanalen de actieve betrokkenheid van de studenten, de docenten en het werkveld binnen het proces van de eigen regie.

De commissie stelde tijdens haar onderzoek een sterk ontwikkelde reflectieve cultuur binnen de organisatie vast, waarbij ze waar nodig externe expertise inschakelt. Zij nam doorheen alle gesprekken een coherent en consistent gebruik waar van de terminologie over de nieuwe overlegorganen en de gehanteerde onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten, wat aantoonde dat de recent geïmplementeerde eigen regie reeds goed doorleefd is. Dit wijst tevens op het vermogen van AMA om te functioneren als een zelflerende organisatie. Hoewel de commissie overtuigd is dat AMA de nodige inspanningen levert om de eigen regie waar te maken, ziet ze nog kansen om dit proces efficiënter te maken en de samenhang van alle kwaliteitsvereisten te verduidelijken. Daarbij kan gedacht worden aan een meer inzichtelijke weergave van hoe de diverse output van alle metingen bijdraagt tot het borgen van elk van de acht kwaliteitskenmerken.

Daarnaast stelt de commissie vast dat de betrokkenheid van externe en onafhankelijke peers en deskundigen afdoende gewaarborgd is, onder meer door het organiseren van externe beoordelingen van het gerealiseerde academische eindniveau en de betrokkenheid van externe deskundigen in formele bestuursorganen. Ze moedigt de instelling aan om de continue monitoring van het academische eindniveau nog verder taal te geven binnen de eigen regie. Op het vlak van internationale benchmarking ziet de commissie meerdere positieve evoluties en meent dat het recente lidmaatschap van IAMU bijkomende kansen biedt om de internationale uitwisseling op het vlak van academisch maritiem onderwijs en onderzoek te versterken. De docenten en de beleidsverantwoordelijken lijken volgens de commissie alvast enthousiast om hier actief mee aan de slag te gaan. De commissie doet de suggestie om beleidsmatig richting aan dit nieuwe lidmaatschap te geven, bijvoorbeeld door het formuleren van een duidelijke koers met heldere prioriteiten.

Verder oordeelt de commissie dat AMA in staat is om op gezette tijdstippen en op bestuurlijk niveau formele borgingsbesluiten per opleiding te nemen. Het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht staan in voor het nemen van de borgingsbesluiten per opleiding (in een zesjarige cyclus) op basis van het advies van de Borgingscommissie. Hiertoe wordt een borgingsverslag opgemaakt, waarin per kwaliteitskenmerk de sterke punten en de lopende actiepunten worden weergegeven. De commissie ziet nog kansen om deze verslaggeving te versterken. De Commissie onderwijs, met de degelijke aansturing ervan, heeft een centrale rol in de continue opvolging van de kwaliteit van de opleidingen. Deze commissie volgt samen met HSQE en de stuurgroepen alle analyses uit metingen en daaruit voortvloeiende actiepunten nauwgezet op. In het bijzonder getuigt de jaarlijkse reflectievergadering binnen de CO van het effectief sluiten van de PDCA-cyclus op het niveau van de opleiding. De rapportages aan het

onafhankelijk Auditcomité, die op zijn beurt rapporteert aan het Bestuurscollege en de Raad van Toezicht, wijst voor de commissie op een continue opvolging van de kwaliteit.

De commissie constateert dat de borgingsbesluiten en andere relevante verslaggeving met betrekking tot de kwaliteit publiekelijk toegankelijk worden gemaakt. Het is daarbij positief dat AMA transparant inzicht geeft in de werking van haar kwaliteitszorg. De commissie vraagt AMA na te gaan of deze informatie geoptimaliseerd kan worden op de leesbaarheid, specifiek voor de beoogde doelgroepen. De instelling kan daarbij overwegen om de aanpak van de presentatie, waarbij op treffende wijze gebruik werd gemaakt van metaforen uit de maritieme wereld, verder te integreren in de interne en externe communicatie aangaande de kwaliteitszorg van AMA.

Samengevat oordeelt de commissie positief over de gerealiseerde vooruitgang en de huidige werking van de eigen regie binnen AMA. Ze waardeert de dynamiek en de daadkracht waarmee AMA haar kwaliteitswerking heeft versterkt en meent dat de instelling in staat is om de eigen regie voor de borging van de kwaliteit van haar opleidingen te voeren.

Naast alle positieve waarderungen en de vele sterke punten die in dit beoordelingsrapport zijn weergegeven, formuleert de commissie drie aanbevelingen aan AMA. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan de vastgestelde kwaliteit, maar kunnen AMA ondersteunen bij de verdere verfijning van de eigen regie. De commissie beveelt ter versterking van de eigen regie AMA aan:

- de geïmplementeerde eigen regie voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen nauwgezet te monitoren en, waar mogelijk, verder te vereenvoudigen, rekening houdend met de verschillende kwaliteitsvereisten waaraan AMA moet voldoen;
- het verslag van de Borgingscommissie te versterken door de aandachtspunten duidelijker zichtbaar te maken en het verslag gericht te onderbouwen, onder andere door nog meer expliciet te verwijzen naar de gehanteerde onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten, zodat de gevolgde PDCA-cyclus nog meer inzichtelijk is;
- wat AMA tussentijds onderneemt om het academisch eindniveau te borgen, naast het periodiek extern onderzoek, meer zichtbaar te maken binnen de eigen regie.

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, kwaliteitszorg 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 mede 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.

Andreas Vandingenen (*student-commissielid*) is een student Master of Arts Geschiedenis aan de KU Leuven.

Gerrit van Leunen (*commissielid*) is voormalig 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 meer dan 30 jaar ervaring in verschillende functies binnen het hoger maritiem onderwijs, waarvan 17 jaar als directeur. Momenteel is hij werkzaam als strategisch adviseur voor NHL Stenden. Hij is daarnaast voorzitter van het landelijk domein hbo-opleidingen Maritiem Officier. In die rol is hij nauw betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van opleidingen, bemanningswetgeving, 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

Online verkennend locatiebezoek

Dialoog met de instelling - dinsdag 20 november 2024

- 08.30u – Intern overleg commissie (besloten)
- 09.30u – Online dialoog met management (algemeen directeur en hoofd onderwijs), verantwoordelijken kwaliteit, faculteitscoördinatoren, docenten en studenten
- 13.00u – Intern overleg commissie (besloten)

Dialoog verfijning onderzoeksvoorstel – maandag 25 november 2024

- 09.30u – Online dialoog met algemeen directeur, hoofd onderwijs en kwaliteitscoördinator

Verdiepend locatiebezoek – woensdag 12 maart 2025 tot en met vrijdag 14 maart 2025

Locatie: Campus Noordkasteel (Antwerpen)

Woensdag 12 maart 2025

- 17.00u – Vooroverleg commissie (besloten)

Donderdag 13 maart 2025

- 08.00u – Ontvangst
- 08.30u – Werking eigen regie – borging kwaliteitskenmerken met vertegenwoordigers Commissie onderwijs, stuurgroepleden en directie
- 09.30u – Werking eigen regie – Borgingscommissie en besluitvorming met vertegenwoordigers Commissie onderwijs, stuurgroepleden, directie, vertegenwoordigers Bestuurscollege en Raad van Toezicht
- 10.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 10.25u – Borging eindniveau en betrokkenheid onafhankelijke peers en deskundigen met vertegenwoordigers externe commissies en andere directe betrokkenen
- 11.25u – Intern overleg commissie (besloten)
- 12.00u – Lunch commissie
- 13.30u – Samenhang kwaliteitszorg met HSQE, interne audit, adviseur onderwijsvernieuwing, STUVO
- 14.30u – Intern overleg commissie (besloten)
- 15.00u – Betrokkenheid in eigen regie – studentenbetrokkenheid met studenten uit diverse opleidingen
- 16.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 16.30u – Delen en aftoetsen bevindingen met verantwoordelijken binnen de instelling

Vrijdag 14 maart 2025

- 08.00u – Intern overleg commissie (besloten)
- 08.30u – Betrokkenheid in eigen regie – docentenbetrokkenheid met docenten uit diverse opleidingen
- 09.30u – Besluitvorming commissie (besloten)
- 11.00u – 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 opgesteld 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 gericht op het vinden van een antwoord op de vraag hoe de instelling aan de voorwaarden voldoet die aanleiding gaven tot het positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur.

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 Antwerp Maritime Academy (September 2024)
- Bijlagen:
 - Bijlage 1: Analyse instellingsreview 2021-2022
 - Bijlage 2: Beleidsplan
 - Bijlage 3: Organogram
 - Bijlage 4: Taken en verantwoordelijkheden
 - Bijlage 5: Procesverloop extern onderzoek gerealiseerd eindniveau
 - Bijlage 6: Verslag extern onderzoek gerealiseerd eindniveau
 - Overzicht 'Wie is wie?'

Documentatie beschikbaar gesteld na vraag commissie

- Eigen regie kwaliteitszorg (met eigen regie kwaliteitszorg, eigen regie per kwaliteitskenmerk en opleidingsprofiel academische bachelor en master scheepswerktuigkunde)
- Recent ontwikkelde elementen kwaliteitszorg (IDUM rapport, voorbeeld studietijdmeting)
- Nog te ontwikkelen elementen kwaliteitszorg (werkwijze borgingsmoment – borgingsbesluit, sjabloon borgingsbesluit)
- Stakeholderanalyse (met resultaten bevraging industrie)
- Commissie onderwijs (verslag vergadering CO van 25/09/2024, jaaractieplan 2024-2025, verslag reflectievergadering CO van 28/06/2024 per kwaliteitskenmerk)
- Studentenraad (participatiereglement, werkingsreglement en kiesreglement studentenraad)
- Audit (2023 rapport interne audit simulatoren, 2023 rapport interne audit evalueren, 2024 rapport interne audit onderzoeksadministratie, verslag auditcomité van 18/10/2024, publiek verslag bestuurscollege, publiek verslag raad van toezicht, verslag directiebeoordeling, ISO 9001 certificaat, 2024 rapport ISO 9001 audit, 2024 rapport FOD audit, 2024 list of findings ISO 9001 audit, 2024 rapport FOD-audit, rapport extern onderzoek gerealiseerd eindniveau, verslag werkgroep WOM)

Documentatie beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- Verslag vergadering CO van 19/02/2025
- Reflectievergadering kwaliteitskenmerken in reflectiemoment CO

