

Nota: Management response eindevaluatie programma 2017–2021

1. Inleiding

Onze eindevaluatie, uitgevoerd door Insight Consulting, bestond uit een **mixed method aanpak** met kwantitatieve online surveys en aanvullende kwalitatieve focusgroepinterviews, afgenomen bij een selectie deelnemers aan onze activiteiten. Onze evaluator Paola Andrea Vallejo Patiño sprak met studenten die ooit een vorming bij ons volgde, met deelnemers van het studentenproject CHanGE, en met docenten en medewerkers internationalisering van verschillende hoger onderwijsinstellingen.

Het opzet van de eindevaluatie was om na te gaan in welke mate het vijfjarenprogramma van UCOS bijdroeg aan **de versterking van de wereldburgerschapscompetenties** van haar doelgroepen. Deze competenties werden opgedeeld in **weten, voelen** en **handelen**. Onder de as '**weten**', plaatsen we competenties zoals kennis, visie en analysevermogen. De competenties '**voelen**' gaan over verantwoordelijkheidsgevoel, interesse en motivatie. Het '**handelen**' tenslotte, gaat voor studenten over CHanGE-specifieke competenties gezien het handelen ingebakken zit in het project (campagnevoeren) en voor docenten komt dit neer op het al dan niet toepassen van principes voor kwaliteitsvolle internationale mobiliteit en het aan bod laten komen van mondiale kwesties binnen de hoger onderwijsinstellingen.

Via verschillende stellingen, vragen over toename, behoud of afname van deze competenties en de factoren die hiertoe hebben bijgedragen, kregen we een overzicht van het 'UCOS-effect' bij onze doelgroepen. Er werden verschillende surveys ontwikkeld voor de verschillende doelgroepen die zowel de **directe effecten (immediate outcome)** als de **effecten op middellange termijn (intermediate outcome)** nagingen bij onze doelgroepen. De focusgroep interviews met enkele deelnemers van de surveys zorgden voor extra diepgang en betekenisvolle interpretaties van de kwantitatieve data uit de surveys.

In dit document lichten we de **algemene conclusie** van de eindevaluatie toe, alsook de **aanbevelingen** die geformuleerd werden. Aanvullend formuleren we vanuit het management een antwoord op deze verbeterpunten.

2. Algemene conclusie

Onze **algemene conclusie** over het programma is dat UCOS een verschil maakte door haar confronterende aanpak waarbij kritische zelfreflectie in een veilige groepsomgeving centraal staat en kundig begeleid wordt door ervaren en enthousiaste medewerkers en bijhorend materiaal. Een passage door een UCOS-activiteit liet de meesten niet onbewogen. De hoge ambities zoals uitgedrukt door de benchmarks werden ons inziens echter niet altijd waargemaakt:

- door een **programmaformulering** waarbij de gewenste veranderingen onvoldoende ‘uitgepakt’ waren waardoor die ambities onvoldoende beschreven waren
- door een **MEAL-systeem** dat niet in staat was om de gewenste veranderingen systematisch te captureren waardoor UCOS geen of slechts een partieel beeld had van haar effecten
- door een sterke **focus op de activiteiten an sich** waardoor de hogere outcomeniveaus onvoldoende aandacht kregen
- door een **focus op een doelgroep mobiliteitsstudenten** waarvan je kan verwachten dat de veranderingsmarge kleiner is en waardoor de werking minder gericht was op het ondersteunen van docenten en medewerkers internationalisering om wereldburgerschapscompetenties te versterken buiten een mobiliteitskader.

Het is onze hoop dat deze eindevaluatie voldoende handvaten heeft gegeven om deze uitdagingen aan te pakken bij de uitvoering, opvolging en evaluatie van het programma 2022 – 2026. Aan het enthousiasme en engagement van het UCOS-team zal het in ieder geval niet liggen, maar wel aan de ruimte die het zichzelf geeft om -naast de uitvoering van pakkende vormingsactiviteiten- ook met de doelgroepen op formele, systematische en methodische wijze stil te staan bij de effecten van hun werk.

3. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen tijdens zowel de voorbereidingsfase als de uitvoeringsfase geeft Insight Consulting de volgende aanbevelingen aan het UCOS-team. We herinneren eraan dat een van de doelstellingen van de eindevaluatie was om lessen te trekken voor het nieuwe programma 2022 – 2026. Aangezien het nieuwe programma (outcome 1) grotendeels een voorzetting is van het programma dat geëvalueerd is en aangezien we in de voorbereidingsfase ook naar de formulering van het ingediend programma hebben gekeken, kunnen we met vertrouwen zeggen dat deze aanbevelingen nuttig zullen zijn bij de uitvoering, opvolging en evaluatie ervan.

3.1 Programmaformulering

1. Het programma beschikte niet over een duidelijke **conceptualisering van impact**. Een uitgewerkte beschrijving aan de hand van de toegereikte tools en een duidelijkere lokalisatie van impact in de resultatenketen (zeker in het kader van de nieuwe interpretatie van de OESO-DAC criteria) kan UCOS in de toekomst ondersteunen om inzichten te verwerven op dat niveau en impactevaluaties mogelijk te maken. UCOS kan de aangereikte analysekaders gebruiken om haar visie op impact te verrijken. → [I.k.v. de programma-aanpassingen en het bijhorende MEAL-systeem voor het nieuwe DGD-programma 2022-2026 zal UCOS een duidelijker concept](#)

van impact introduceren. De reflecties hierover in het inceptieverslag van deze eindevaluatie, zullen hiervoor een belangrijke inspiratiebron vormen.

2. UCOS heeft in de loop van het programma een belangrijke **evolutie** doorgemaakt binnen het **'soft' vs. 'critical' GCE-continuüm** met o.a. gevolgen voor haar visie over haar ultieme doelstelling. Duurzame ontwikkeling staat zo niet meer in de focus van de werking, maar wel globale rechtvaardigheid. Het is belangrijk om deze belangrijke evolutie in visie goed te **captureren in institutionele documenten** (denk aan de formulering van de visie van UCOS) en **programmatorische documenten**. Het is ook belangrijk om **gelijkaardige evoluties in de toekomst te documenteren** zodat men zich een beter beeld kan maken van de aanpassingen tijdens de implementatie. → In het najaar van 2022 start UCOS met een intern traject om een nieuwe visie en missie en onderliggende Theory of Change uit te werken onder begeleiding van een externe consultant. Dit traject zal toelaten om deze evolutie binnen wereldburgerschapsonderwijs en wat we daaronder precies verstaan, beter te captureren.
3. Tijdens de voorbereiding bleek dat een aantal sleutelconcepten zoals wereldburgerschap onvoldoende **vertaald waren naar observeerbare veranderingen bij de doelgroepen**. Dit is cruciaal om tot een gemeenschappelijk begrip te komen binnen het team over de concepten en over de (ambities) voor de gewenste veranderingen. Dankzij het **uitgewerkt veranderingskader** voor deze eindevaluatie beschikt het UCOS-team over een solide basis om systematisch te denken over effecten. Dit **kader zou verder moeten gebruikt worden en verfijnd worden waar nodig**. Een gouden tip hierbij is om een onderscheid te maken 1) tussen de effecten van de mobiliteitservaring op zich (die heel wat aandacht kregen in voorgaande studies/evaluaties) en de effecten van de omkaderende activiteiten op de wereldburgerschapscapaciteiten en 2) tussen de effecten van de activiteiten op de mobiliteit vs. effecten van de activiteiten op de wereldburgerschapscapaciteiten. Het is dat laatste wat in het programma werd nagestreefd. → Deze eindevaluatie heeft veel input en inspiratie verschaft om de veranderingen die we bij onze doelgroep teweeg willen brengen, meer accuraat te omschrijven en meetbaarder te definiëren. Verdere interne reflecties blijven echter nodig om dit concreet te vertalen naar een MEAI-systeem dat deze veranderingen op een systematische manier monitort en capteert.
4. In de programmadocumenten wordt verwezen naar studenten als eindbegunstigden, maar de facto bleek vooral een specifieke soort van studenten het uiteindelijke doel te zijn van het programma. Uit de informatie in de programmadocumenten kan men als externe niet meteen opmaken dat **de werking van UCOS zich vooral richt naar studenten in een kader van mobiliteit**. Dit is trouwens niet alleen zo in het programma 2017 – 2021, maar ook in het nieuwe programma 2022 – 2026. Indien dit de focus is dan moet de **veranderingstheorie met bijhorende doelstellingen -op een actorgerichte wijze- aangepast worden en de indicatoren en hypotheses rond deze mobiliteit uitgewerkt worden**. Ons inziens staat deze focus op mobiliteit echter in **spanning met een visie van kritisch wereldburgerschap** dat mobiliteit overstijgt. Het team zou zich moeten buigen over de mogelijkheid om de werking te verbreden of anders ten minste het belang van de mobiliteit voor de veranderingen die ze wil nastreven veel explicieter maken (i.p.v. focus op het belang van de activiteiten voor de mobiliteit). → Deze evolutie in doelgroepfocus gebeurde eerder onbewust of werd geleid door externe factoren zoals b.v. een stijgende vraag naar voorbereidingstrajecten voor studenten die op internationale mobiliteit vertrekken. Tijdens de coronaperiode deed zich hier echter al een beperkte kentering in voor en verlegden we de focus opnieuw meer naar kritisch wereldburgerschap, dan naar internationale mobiliteit. In het licht van het interne traject dat we in het najaar van 2022 zouden starten, zal onze doelgroepfocus ongetwijfeld opnieuw onder de loep worden genomen.

5. We hebben een groot verschil vastgesteld in de uitwerking van de veranderingspaden van de studenten en die van de docenten en medewerkers internationale samenwerking. We bevelen aan om de gehanteerde veranderingstheorieën te herbekijken op een actorgerichte wijze en ervoor te zorgen dat er een evenwicht is in de uitwerking tussen de verschillende doelgroepen. Dit zal toelaten om de gewenste veranderingen bij de verschillende doelgroepen duidelijker en beter op te volgen/te evalueren. → [Uit de eindevaluatie blijkt dat er een sterke focus ligt op studenten in uitgaande mobiliteit. Zoals hierboven reeds vermeld lag dat o.a. aan de grote vraag naar mobiliteitsomkadering. Door de operationele belasting om aan deze vraag tegemoet te komen, kon er iets minder tijd geïnvesteerd worden in onze tweedelijnswerking voor docenten en medewerkers. Bij de aanpassingen voor het nieuwe DGD-programma zullen we deze beschrijving opnieuw bekijken, op een iets langere termijn zullen we ook de veranderingswegen in onze ToC herdefiniëren en verfijnen.](#)
6. Hierbij aansluitend bevelen we aan om de **docenten en de medewerkers internationalisering als aparte doelgroepen te beschouwen** met een eigen set van gewenste veranderingen. Dit wil niet per se zeggen dat ze niet meer naar dezelfde activiteiten mogen gaan, maar wel dat UCOS de gewenste effecten beter afbakt en opvolgt. → [Uit de eindevaluatie blijkt duidelijk dat de gewenste verandering bij docenten en medewerkers internationalisering niet voldoende helder is uitgewerkt, waardoor deze effecten ook niet accuraat gemeten konden worden. Ook dit zal opgenomen worden in de aanpassingen van ons nieuwe programma en de optimalisering van onze ToC.](#)
7. Bij de analyse van de **docenten en medewerkers internationalisering** hebben we gemerkt dat **het veranderingskader verdere uitwerking behoeft**. Zo is het creëren van een kritische reflectie over het eigen beleid niet opgenomen terwijl het wel centraal blijkt te zijn volgens de respondenten. Ook is de formulering van de doelstelling op immediate niveau van de docenten en medewerkers te breed en zou het verder moeten uitgediept worden. De versterking van wereldburgerschapscapaciteiten gebeurt immers zowel op een directe als op een indirecte manier en er zijn teveel factoren die spelen om dit te kunnen bewerkstelligen. De betekenis van 'het in staat stellen om wereldburgerschapscapaciteiten te versterken' zou nog beter uitgewerkt moeten worden door de gewenste effecten binnen de actieradius van het programma te plaatsen en door de mobiliteitscontext te overstijgen. Op intermediate niveau heeft luik (A) -mondiale kwestie meer aan bod te laten komen- duidelijk meer uitwerking nodig. Ook de link tussen kwaliteitsvolle mobiliteit en versterking van wereldburgerschapscapaciteiten of tussen kwaliteitsvolle mobiliteit en de bijdrage aan globale rechtvaardigheid zou verder uitgewerkt moeten worden. **We bevelen aan om het veranderingspad voor de medewerkers internationalisering en het veranderingspad voor de docenten van het nieuwe programma met dit inzicht en op participatieve wijze te herzien.** → [Ook dit zal opgenomen worden in de aanpassingen van ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC. Bijkomend zullen dit jaar \(2022\) ook nieuwe ronde tafelgesprekken gevoerd worden met docenten en medewerkers internationalisering van de hogere onderwijsinstellingen. Tijdens deze gesprekken zou dit veranderingskader op een participatieve manier kunnen worden opgebouwd.](#)
8. We bevelen een gelijkaardige **herziening aan van de verwachte veranderingen (en bijhorende indicatoren en opvolgingsinstrumenten) voor de CHanGE-deelnemers**. Uit de eindevaluatie komen een aantal manifestaties van het weten, voelen en handelen naar boven waarmee het veranderingskader zou moeten aangevuld worden. Daarnaast waren de CHanGE-specifieke veranderingen sterk gefocust op gender en SRGR terwijl het team aangeeft dat dit eigenlijk als such niet centraal staat, maar wel als een bril wordt gehanteerd om thema's van onderdrukking, privileges, enz. aan te kaarten. → [De indicatoren van het oude programma](#)

voor CHanGE zijn overgenomen in het nieuwe programma, al beseffen we nu door de eindevaluatie dat die onvoldoende de gewenste verandering die we willen zien bij onze doelgroepen, capteren. In de realiteit gebeuren er echter reeds meer interviews en bevestigingen van deze groep studenten, al kan het veranderingskader zeker scherper en meer helder geformuleerd worden. Ook dit kan opgenomen worden samen met de aanpassingen voor ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC.

9. In het programma werden veel actoren genoemd, maar hun plaats in de programmatheorie was niet duidelijk. Het is aan te raden na te gaan of de **strategische partnerschappen** die een bijdrage leveren aan de gewenste veranderingen in de veranderingstheorie van het programma 2022 – 2026 een plaats hebben gekregen. → De partnerschappen in het programma 2017-2021 zijn niet allemaal tot uiting gekomen zoals beschreven (zie ook performantiescores). In het nieuwe programma hebben we deze partnerschappen iets concreter proberen te omschrijven, alsook intentieverklaringen opgesteld om het partnerschap meer sluitend te maken. Ze kunnen echter nog een duidelijkere plek krijgen in ons veranderingskader. Ook dit kan opgenomen worden in de aanpassingen van ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC.
10. De **kwaliteit van de hypotheses** kan verbeterd worden mits een duidelijkere insteek van de programmatheorie. Hypotheses in een logisch kader hebben een andere notie dan hypotheses in een veranderingstheorie. Beiden sluiten mekaar niet uit. Het is wel belangrijk om het onderscheid te maken en de formulering van hypotheses goed te beheersen zodat ze een toegevoegde waarde zijn bij de opvolging van het programma. We bevelen aan om dit na te gaan in het programma 2022 – 2026. → Ook dit kan worden nagegaan samen met de aanpassingen voor ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC.

3.2 MEAL-systeem

1. De **veranderingstheorie** was niet opgesteld op een **actorgerichte wijze**, wat het moeilijk maakte om na te gaan welke veranderingen moesten geobserveerd worden bij de verschillende doelgroepen. Het is belangrijk om voor alle actoren (niet alleen de doelgroepen, maar ook de talrijke strategische actoren) goed na te gaan wat men wil bereiken, wat de benchmarks van succes zijn en hoe men dat wil meten. Voor het programma 2022 - 2026 zou men de veranderingstheorie met deze nieuwe inzichten kunnen herbekijken en aanpassen waar nodig. → Ook dit kan opgenomen worden samen met de aanpassingen voor ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC. In lijn hiermee zal de MEAL-verantwoordelijke werk maken van een nieuw MEAL-beleid dat hopelijk tegen het najaar van 2022geïmplementeerd kan worden.
2. Men zou moeten nagaan -aan de hand van de nieuwe inzichten van de eindevaluatie- welke **resultaten, causale linken en hypotheses 'zwakker staan'** en dus nader opgevolgd moeten worden door het MEAL-systeem. → Ook dit kan opgenomen worden samen met de aanpassingen voor ons nieuwe programma en de verfijning van onze ToC. In lijn hiermee zal de MEAL-verantwoordelijke werk maken van een nieuw MEAL-beleid dat hopelijk tegen de start van het nieuwe academiejaar rond kan zijn.
3. Het huidige MEAL-systeem is gericht op de outputs (of nog, wat het team 'activiteiten' zou noemen: vormingen, trainingen, seminars, enz.). Het team doet dit systematisch en geeft ook snel gevolg aan de conclusies die eruit worden getrokken. Dat niveau van opvolging moet zeker behouden blijven, maar het team moet voortaan absoluut ook op systematische, geharmoniseerde en methodische wijze naar de outcomeniveaus kijken om veranderingen/effecten bij de doelgroepen waar te nemen. Het is belangrijk om een **resultaatsgericht MEAL-systeem** te hebben waarbij indicatoren op de juiste

resultaatsniveaus staan en ook **indicatoren worden gebruikt die wijzen op verandering** (immediate/intermediate/ultimate outcome). Bij deze indicatoren is het belangrijk om het aspect van verandering te capteren door bijvoorbeeld een meting te doen pre en post blootstelling aan de interventie. Dankzij het **uitgewerkt indicatorenkader en bijhorende vragenlijsten** voor deze eindevaluatie beschikt het UCOS-team over een solide basis om systematisch effecten op te volgen. Dit **kader zou verder moeten gebruikt worden, verfijnd waar nodig en aangepast aan de verschillende doelgroepen**. We hebben vastgesteld dat het nieuwe programma 2022 – 2026 (outcome 1) grotendeels dezelfde indicatoren heeft overgenomen van het programma 2017 – 2021. De vaststellingen van deze evaluatie over de datahiaten op de hogere niveaus van de resultatenketen, de locatie van de indicatoren in de resultatenketen en de manier van meten, zullen dus ook kunnen meegenomen worden naar het volgende programma om de indicatoren en de methode van datacollectie/-verwerking in de toekomst te verbeteren. → [In het kader van de herziening van het MEAL-beleid zal extra aandacht worden besteed aan het capteren van de hogere outcome niveaus. Dit zal gebeuren in samenwerking met het gehele team en met de ondersteuning van het uitgewerkte indicatorenkader en de bijbehorende vragenlijst van de eindevaluatie. Ter voorbereiding zal de MEAL-verantwoordelijke een introductie geven aan het team zodat de theorie van het veranderingskader \(hypothesen, niveaus van verandering\), en het daaraan gekoppelde logisch kader \(concepten als benchmarks, indicatoren\) voor hen duidelijk is en hen in staat stelt om mee te reflecteren over de verschillende veranderingsniveaus en om de effecten op deze niveaus mee te monitoren en doorlopend te versterken.](#)

4. **Benchmarks** zijn belangrijk om (de graad van) succes van een interventie na te gaan. Benchmarks zijn best het resultaat van diepgaande teamreflecties zodat iedereen op een lijn zit wat betreft de ambities van het programma. Dankzij het uitgewerkte indicatorenkader voor deze eindevaluatie beschikt het UCOS-team over een solide basis om over benchmarks na te denken. Dit **kader zou verder moeten gebruikt worden en verfijnd waar nodig**. → [Idem supra: deze verdere uitwerking kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL-beleid voor het nieuwe programma.](#)
5. Door **evaluatieformulieren** van activiteiten op een resultaatsgerichte wijze aan te passen zoals gedaan in de vragenlijsten voor de evaluatie (wat betreft de inhoud van de vragen, de gehanteerde WBC-structuur en de gelaagdheid van de gehanteerde schalen), te harmoniseren over de verschillende activiteiten heen en verplicht te maken, kan UCOS beter de veranderingen -dankzij de activiteiten van UCOS- op het vlak van wereldburgerschapscapaciteiten bij de deelnemers nagaan. Hetzelfde geldt voor de veranderingen die men teweeg wil brengen bij docenten en medewerkers internationalisering. **De docenten en medewerkers internationalisering zouden als aparte doelgroepen moeten beschouwd worden en UCOS zou aparte evaluatieformulieren moeten opstellen om de specifieke effecten bij deze twee groepen na te gaan.** → [Idem supra: deze verdere uitwerking zowel voor de formulieren als voor de doelgroepen kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL-beleid voor het nieuwe programma.](#) Bijkomend is er een nieuw digitaal platform in ontwikkeling waar de gebruikers (nu in eerste instantie vooral studenten in een mobiliteitstraject) systematisch korte evaluaties zullen kunnen invullen bij het doorlopen van de onderwijsmodules. Deze laagdrempelige en aantrekkelijke manier van evalueren, zal ook bijdragen tot de gebruiksvriendelijkheid voor onze doelgroep.
6. Het MEAL-systeem zou voortaan **over alle doelgroepen die in een programma vermeld staan data moeten verzamelen** om de effecten van de interventie na te gaan. → [Idem supra: deze verdere uitwerking zal kaderen binnen de aanpassingen van het M&E-beleid voor het nieuwe programma.](#)
7. Het MEAL-systeem zou op **systematische en geharmoniseerde wijze data moeten verzamelen op twee meetmomenten**: net na een activiteit (om effecten op immediate outcomeniveau te kunnen capteren) en op een moment erna (om effecten op intermediate

outcomeniveau te kunnen capteren). Voor de effecten op **immediate niveau** moet het huidige evaluatieformulier aangepast worden aan het bovengenoemde veranderingskader en de reeds ontwikkelde (online) vragenlijst. De eindevaluatie heeft zich geconcentreerd op veranderingen, maar een immediate outcomemeting zou ook toelaten om tijdens de activiteiten te capteren wat het niveau van wereldburgerschapscompetenties is van de deelnemers voor ze aan de activiteit beginnen en erna. Zo kan men beter opsporen wat de situatie is bij deelnemers die een behoud aangeven van hun wereldburgerschapscompetenties. Een systematische meting tijdens de implementatie via **resultaatsgerichte evaluatieformulieren en debriefings** zal eveneens toelaten om een **hoge responsratio te garanderen** en steekproeven te bekomen die representatief zijn voor de ganse populatie deelnemers. → [Idem supra: deze verdere uitwerking kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL-beleid voor het nieuwe programma. Er zal echter goed gekeken moeten worden hoe dit het best te harmoniseren valt met de digitale tools die we hiervoor nu gebruiken \(MrsMail\) en zullen gebruiken \(digitaal platform, cf. supra\), of dat we opteren om verder te werken met QuestionPro zoals in de eindevaluatie, alsook wat de beste timing is om deze evaluaties uit te voeren bij de verschillende doelgroepen.](#)

8. Het MEAL-systeem zou op **systematische en geharmoniseerde wijze data moeten verzamelen op twee meetmomenten**: net na een activiteit (om effecten op immediate outcomeniveau te kunnen capteren) en op een moment erna (om effecten op intermediate outcomeniveau te kunnen capteren). Voor de effecten op intermediate niveau zou UCOS best een systeem moeten bedenken waarbij de doelgroepen op de hoogte worden gesteld (en toestemming geven) om op een later moment gecontacteerd te worden en ze dan ook persoonlijke contactgegevens vragen om ze te kunnen bereiken. → [Idem supra: deze verdere uitwerking kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL-beleid voor het nieuwe programma. Er zal echter goed gekeken moeten worden hoe dit het best te harmoniseren valt met de digitale tools die we hiervoor nu gebruiken \(MrsMail\) en zullen gebruiken \(digitaal platform, cf. supra\), of dat we opteren om verder te werken met QuestionPro zoals in de eindevaluatie. Bijkomend zal hiervoor ons GDPR-beleid en contactmanagementsysteem onder de loep moeten worden genomen.](#)
9. De **performantiescores** voor DGD werden niet ingevuld op basis van kwantitatieve data of duidelijke criteria, maar eerder op basis van de ervaring van de medewerkers. De invoer van een resultaatsgericht meetsysteem met indicatoren die wel veranderingen in wereldburgerschapscompetenties opvolgen op een systematische manier, kan UCOS haar systeem van invullen van performatiescores objectiever, leerzamer en robuuster maken. Hetzelfde geldt voor de veranderingen die men teweeg wil brengen bij docenten en medewerkers internationalisering. Dit zal ook toelaten om **geleerde lessen** te delen over de outcomeniveaus. → [Intussen maakte de MEAL-verantwoordelijke werk van een methodologie om deze performantiescores op een objectievere en systematischere manier te bepalen. Dit zal echter nog verder verfijnd worden in het kader van de aanpassingen van het MEAL-beleid.](#)
10. Het **CHAnGE-project** is de activiteit waarbij het **meest in de diepte** wordt gewerkt met de deelnemers. Naar het volgende programma toe en voor gelijkaardige projecten van UCOS is het sterk aan te raden om de **effecten bij deze groep studenten op systematischere wijze op te volgen tijdens het verloop van het programma en goed te integreren als bijdrage aan de doelstellingen van het bredere programma**. → [Dit punt werd ook reeds besproken tijdens de presentatie van deze eindevaluatie samen met de eindevaluator. Opnieuw kan dit gebeuren i.k.v. de aanpassingen voor het nieuwe MEAL-beleid. Er zal voldoende tijd moeten worden genomen om deze doelstellingen concreter te formuleren en te bepalen hoe deze effecten op een systemischere wijze gecapteerd zullen worden bij deze doelgroep.](#)
11. Op het **niveau van de outputindicatoren** hebben we vastgesteld dat de huidige indicatoren over deelname en deelname-uren niet gebruikt zijn als proxy van de wereldburgerschapscompetenties. Dit

is dus een aspect dat best aangepast wordt in het Draaiboek MEAL om verwarring te voorkomen. → [Idem supra: deze aanpassing kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL-beleid voor het nieuwe programma.](#)

3.3 resultaten van het programma

1. Een cruciale factor die speelt bij de effecten die UCOS heeft op de doelgroepen is de confronterende aanpak waarbij kritische zelfreflectie in een veilige groepsomgeving centraal staat en kundig begeleid wordt door ervaren en enthousiaste medewerkers. Dat is een sterkte van UCOS die absoluut moet behouden worden. We bevelen aan om te blijven mikken op die dieptewerking in groepsverband die bereikt wordt ondanks de beperkte -weliswaar vooral fysieke- contacttijd. Inspanningen om het bereik te verbreden via 'blended learning' of een digitaal platform lijken ('lijken' want niet opgenomen in de evaluatie) dus zeker waardevol, maar ze raken niet de kern van de succesfactor van UCOS. → [Dit is een terechte bedenking waar we onszelf ook voldoende bewust van zijn. De doelstelling van het digitaal platform is in het bijzonder om net meer tijd te kunnen besteden aan die dieptewerking in groepsverband tijdens het contactmoment. Het digitaal platform zou namelijk dienen voor kennisverdieping \(theorie\) waardoor er tijdens het contactmoment meer tijd is voor discussie, reflecties en dialoog.](#)
2. Een tweede cruciale factor (voor de docenten en medewerkers internationalisering) is het werk rond de **visietekst "Relevante stages voor het Globale Zuiden"**. De combinatie van een participatief ontwikkelingsproces, een presentatiecolloquium en verdiepingsworkshops is een formule die als duidelijke succesfactor naar boven kwam en zou moeten worden behouden. We bevelen echter wel aan om dit aan te vullen met periodische opvolgingsactiviteiten om de effecten en factoren na te gaan. De ronde tafels zijn hier een goed instrument voor mits periodisch gehouden en mits gebruikt voor het systematisch en methodisch capteren van informatie. We bevelen dan ook aan om een gelijkaardig proces te doen voor het Inspiratiekader rond kinderrechten. → [Zoals hierboven reeds vermeld, staat er opnieuw een ronde tafelgesprek op onze agenda. We kunnen tijdens dit gesprek zeker nagaan of er interesse en nood is binnen de instellingen om periodische opvolgingsactiviteiten te organiseren over de visieteksten, zeker gezien het personeelsverloop binnen de instellingen en het feit dat de twee colloquia intussen alweer even geleden zijn \(2019 en 2021\).](#)
3. Een risicofactor dat naar boven kwam was de **uitval** bij de docenten en medewerkers internationalisering. We bevelen aan om het werk rond de visieteksten **cyclisch aan te pakken** zodanig dat nieuwe mensen ook 'mee' zijn. Een cyclische aanpak zal er trouwens ook toe bijdragen om verloren momenta (denk aan de tussenkomst van de Covid-pandemie waarbij prioriteiten op andere dossiers werden gelegd) **in te halen** en om **peer learning te blijven stimuleren** tussen medewerkers die er reeds mee bezig zijn. → [Idem supra.](#)
4. Bij de berekening van de benchmarks hebben we gewerkt met algemene gemiddeldes. Het team zou zich -per doelgroep- moeten buigen over de achterliggende gedetailleerde analyses over het behoud vs. de toename in het WETEN, VOELEN en HANDELEN en de bijhorende factoren om **thematische conclusies** te trekken over de inhoud van de activiteiten. Zo zou het team moeten stilstaan bij de thema's/competenties waarbij het meeste/minste toename werd waargenomen en bij de beleidsaanbevelingen die heel goed en minder goed lopen qua implementatie. → [Ook dit kan opnieuw kaderen binnen de aanpassingen van ons nieuwe MEAL-beleid. De resultaten en conclusies van de huidige eindevaluatie zijn hiervoor een goede richtlijn om deze analyses scherper te kunnen maken. De thematische conclusies die we trekken uit de eindevaluatie kunnen ook samengaan wanneer we ons buigen over de wijziging](#)

van ons huidige activiteitenaanbod (intern) en hoe we dit communiceren naar onze doelgroepen en stakeholders (extern).

5. Bij de berekening van de benchmarks hebben we gewerkt met algemene gemiddeldes. Het team zou zich -per doelgroep- moeten buigen over de achterliggende gedetailleerde analyses over het behoud vs. de toename in het WETEN, VOELEN en HANDELEN en de bijhorende factoren om **strategische conclusies** te trekken met betrekking tot de **doelstellingen en ambities van het programma**. We denken heel concreet aan de versterking van luik A van de docenten en medewerkers en aan het loskomen van de focus op mobiliteitsstudenten om enerzijds meer aansluiting te vinden bij de visie van kritisch wereldburgerschap dat mobiliteit overstijgt en anderzijds om doelgroepen te bereiken waarbij het veranderingspotentieel hoger ligt. → Ook dit zal opgenomen worden in het optimaliseren van het MEAL-systeem. Het streven is dat dit systeem diepgaande en gedetailleerde dataverzameling en -analyse toelaat om strategische conclusies en keuzes te onderbouwen.
6. De eindevaluatie heeft zowel voor de studenten als voor de docenten en medewerkers internationalisering **factoren** geïdentificeerd die een rol spelen bij het versterken van de wereldburgerschapcompetenties van de studenten en die de docenten en medewerkers in staat stellen om deze competenties te versterken. Het UCOS-team zou zich moeten buigen over deze factoren, deze dan ook met de desbetreffende groepen **verder uitdiepen** om ze te **integreren in de ontwikkeling van activiteiten en de opvolging ervan**. Voor de docenten en medewerkers denken we heel concreet aan de factoren die leiden tot een discrepantie tussen intenties omtrent het toepassen van basisprincipes en bijhorende beleidsaanbevelingen en het echt toepassen ervan. Een prima kader om dit gesprek aan te gaan zijn de jaarlijkse rondetafels met de medewerkers internationalisering. → Het is sowieso een streven om zo veel mogelijk participatief te werken met elke stakeholder. De jaarlijkse rondetafels zijn inderdaad een goede gelegenheid hiervoor, wat betreft de vermelde doelgroep. Er kan echter ook ingezet worden op participatieve workshops, waarbinnen zowel gefocust wordt op het ontwikkelen van beleidsaanbevelingen en basisprincipes als op het uitwerken van de optimale strategieën om deze te implementeren.
7. De eindevaluatie heeft heel wat **manifestaties van het HANDELEN** geïdentificeerd, maar veel blijft onder de radar. Het is heel belangrijk dat het UCOS-team de manifestaties van het handelen (maar ook van het weten en het voelen) die het informeel opvangt ook systematisch, methodisch, centraal en formeel capteert om er een rigoureuze **mapping** van te maken die verankerd is in het **vast institutioneel geheugen** van de organisatie. Het registreren van dat handelen is trouwens een aanbeveling die ook in de midtermevaluatie werd gedaan. Het nieuwe programma creëert een opportuniteit om hier werk van te maken. → We zien het zeker als een prioriteit om meer in te spelen op dit HANDELEN, omdat we uit onze eigen monitoring en deze eindevaluatie weten dat KENNIS en VOELEN competenties zijn die het programma reeds op een voldoende grondige manier versterkt. Samen met bovengenoemde teamreflecties die zullen plaatsvinden, zullen we ook dit HANDELEN beter in kaart brengen zodat UCOS ook in de toekomst hier een duidelijker beeld van heeft en er duidelijker op kan inspelen. Ook de instellingen lijken meer waarde te hechten aan dit HANDELEN, met name wat studenten met hun kennis doen na een mobiliteitstraject en om hun potentieel ontstane engagement verder te verduurzamen.
8. Op basis van de informatie van de -weliswaar kleine steekproef van- CHaNGE-deelnemers en het UCOS-team kunnen we de volgende aanbevelingen meegeven voor het project:
 - a) Het is duidelijk dat de reis niet centraal staat, maar de **campagne**. Dit aspect lijkt ons een duidelijke uitdrukking van de visie van kritisch wereldburgerschap dat moet behouden worden. → We zien de reis inderdaad eerder als 'een middel' (samen met het

voorbereidingstraject) om tot de campagne te komen.

b) Wel zou het **beter geïntegreerd** moeten worden in het geheel van het programma. → Er kan MEAL-gewijs, maar ook op strategische wijze beter opgevolgd worden wat er met de campagne gebeurt, b.v. welke belangrijke stakeholders worden bereikt, wat voor effecten het heeft op de deelnemers maar ook op de bereikte doelgroepen van de campagne.

c) De **combinatie vorming (omwille van de reis) en CHanGE-eigen activiteiten** lijkt een belangrijke factor te zijn bij deze studenten, maar het is niet duidelijk wat concreet bijdraagt tot welke competenties (competenties die trouwens niet alleen wereldburgerschapscompetenties lijken te zijn zoals het leren samenwerken). Dit aspect zou verder uitgediept kunnen worden. → Dit werd reeds besproken tijdens de presentatie van de eindevaluatie. Er zou verder bekeken worden hoe de CHanGE-begeleiders deze effecten beter kunnen desaggregeren door regelmatig en systematischer tijdens CHanGE-weekends korte evaluaties te doen met de deelnemers van het project.

d) De **diversiteit van de groep** kwam duidelijk naar boven als een succesfactor en we bevelen dan ook aan om de inspanningen in deze zin verder te zetten → De selectie van CHanGE-deelnemers zal met een blijvende aandacht voor voldoende diversiteit verdergezet worden.

e) Het bepalen van een **thematisch kader** waarbinnen ze hun onderzoek moeten doen en waarbinnen ze nog specifiekere thematische keuzes kunnen maken lijkt een goede strategie om het evenwicht te bewaren tussen eigenaarschap en ondersteuning. → Ook in 2022 werd er een duidelijke thematische insteek voor het project gekozen, maar opnieuw breed genoeg om dat eigenaarschap te bewaken.

f) Enerzijds geeft het team aan dat gender en SRGR as such niet centraal staat in het project -en dat dit een vaak voorkomende misinterpretatie is over het project-, maar toch komen deze thema's als prominent naar boven. Dat kan beter gelinieerd worden in de verwachte effecten en de communicatie over het project. → Ook het CHanGE-project staat niet stil en in het afgelopen jaar vonden er reeds verschillende reflecties plaats over de toekomst en insteek van het project. Zo is er sprake van meer kruisbestuiving met andere werkingen van UCOS, zoals de vormingen en het studentenproject WeDecolonizeVUB dat nog niet in het programma van 2017-2021 stond, maar wel werd opgenomen in het nieuwe programma. Niet alleen de vorm maar ook de inhoud staat ter discussie, opnieuw in het licht van ontkokering maar ook van dekolonisatie. Verdere reflecties over het project zullen de vorm en insteek ervan moeten concretiseren en verder vertalen in de effecten van en communicatie over het project.

9. Het zou nuttig zijn om een goed beeld te hebben van de **totale populatie docenten en medewerkers** in het Vlaams Hoger onderwijs om een beter idee te hebben van het bereik van het programma. → Als het gaat over het aantal medewerkers van de hoger onderwijsinstellingen die een specifieke opdracht hebben m.b.t. internationalisering, dan bestaan deze cijfers al. Deze worden op jaarlijkse basis verzameld door de koepelorganisaties VLUHR en VLHORA. Van het aantal docenten dat zich uit engageert voor een project en/of ander initiatief op het vlak van internationale samenwerking of solidariteit, zijn die cijfers uiteraard zeer variabel en ook moeilijker in kaart te brengen.

3.4 Evaluatieproces

1. De **oorspronkelijke referentietermen** gaven beperkte uitleg over de rationale achter de keuze voor de evaluatiecriteria en de evaluatievragen. Het is nuttig om deze rationale met het team

op te bouwen op voorhand en uit te werken in de referentietermen om een beter begrip van de context te bekomen door (kandidaat) evaluatoren. → Volledig akkoord. Omwille van tijdsdruk door o.a. de formulering van het nieuwe DGD-programma, de beperkte personeelsbezetting en de druk om de referentietermen tijdig te publiceren gezien het beperkt aanbod in evaluatoren voor Belgiëprogramma's, is hier onvoldoende tijd naar kunnen gaan. Bij het opstellen van de referentietermen voor de evaluaties in het nieuwe programma, zal hier meer tijd en zorg aan worden besteed door tijdig te beginnen met de opstelling ervan en ook duidelijke doelstellingen en een tijdlijn te bepalen voor het participatieve proces van de opstelling.

2. De initiële **kick-off** werd gehouden met de directeur en de MEAL-verantwoordelijke om de andere 2 medewerkers te ontlasten in een drukke periode. Tijdens de latere werksessie met het hele team zijn heel wat elementen van de kick-off herhaald om het ganse team op dezelfde lijn te krijgen. In de toekomst kan de kick-off best meteen met de betrokken medewerkers gehouden worden om vanaf het begin de besprekingen met hun inzichten te verrijken en tijd te besparen. → Ook hier zal bij toekomstige evaluaties meer tijd en zorg naar gaan. Ook het evaluatieproces kan in de tijdlijn en doelstellingen worden opgenomen zodat het gehele team een duidelijker beeld heeft van het evaluatieproces.
3. We kwamen tijdens het voorbereidingsproces een aantal essentiële vragen tegen (bv. Waarom werd impact onvoldoende beschreven in het programma? Waarom werden bepaalde - ontoereikende- indicatoren gebruikt? Wat bedoelde men met concepten als duurzame ontwikkeling? Wat was de veranderingstheorie voor de docenten en medewerkers?) die we niet konden beantwoorden doordat het huidige team niet aanwezig was tijdens de formulering van het programma. Om bij te dragen aan het **institutionele geheugen** rond de formulering van het nieuwe programma 2022 – 2026 zou het nuttig zijn dat het huidige team een aantal geleerde lessen of verduidelijkende nota's uitwerkt om de kennis en ervaringen over dit proces te verankeren. → Het huidige team was niet betrokken bij de formulering van het programma 2017-2021 en ook slechts gedeeltelijk bij de uitwerking ervan. Door personeelwissels was er inderdaad een verloop van het institutionele geheugen. We kunnen dit echter bijsturen naar het nieuwe programma door bij de aanpassingen voor het nieuwe programma die nog moeten gebeuren ook verduidelijkende nota's op te stellen om het proces van de totstandkoming van het programma beter te verankeren in de organisatie.
4. Tijdens het **evaluatieproces ondervonden we een heel goede medewerking vanwege de MEAL-verantwoordelijke**. Er was een vlotte communicatie, er werd snel gereageerd op vragen, er werd flexibiliteit getoond alsook goodwill om informatie te verzamelen, uitleg te geven en actief mee te werken aan concrete evaluatieactiviteiten zoals het programmeren van de surveytool en het organiseren van de focusgroepen. Deze vlotte samenwerking heeft ongetwijfeld het evaluatieproces vergemakkelijkt en is zeker te behouden naar een volgend evaluatieproces toe. → Ook bij toekomstige evaluaties zouden we deze nauwe samenwerking graag behouden.
5. De eindevaluatie moest in een beweging **effecten capteren op verschillende outcomeniveaus en voor verschillende doelgroepen**. Dit maakte dat het proces omvangrijk(er) was dan voorzien, dat de surveys (te) lang waren en dat heel wat deelnemers niet konden bereikt worden. Het MEAL-systeem zou best ten minste de effecten moeten meten op het immediate niveau zodat **toekomstige evaluaties zich kunnen concentreren op de hogere outcomeniveaus**. → Ook dit kadert opnieuw binnen de aanpassingen van ons nieuwe MEAL-beleid.
6. Voor de meting van de intermediate outcomeniveau is besloten om geen **afgestudeerden** toe te laten. Dit had belangrijke gevolgen voor de responsratio omdat veel respondenten zijn

uitgesloten voor de vragenlijst dat het intermediale outcomeniveau wou nagaan. Uiteindelijk zijn ze wel moeten toegelaten worden in het kwalitatieve luik gezien de lage responsratio. Het is uiteindelijk niet nodig gebleken van hen uit te sluiten om goede inzichten te krijgen op de veranderingen op studenten. Omwille van het vijfjaararakter van het programma zal men in de toekomst wel afgestudeerden moeten opnemen bij de respondenten en ook extra inspanningen moeten doen om deze deelnemers te kunnen recontacteren na een aanzienlijke tijd om de meting op het intermediale niveau mogelijk te maken met vertegenwoordiging van alle programmajaren. → [Deze les nemen we mee naar toekomstige evaluaties alsook zullen we in ons contactmanagement duidelijk segmenteren op afstudeerjaar en onze database up-to-date houden.](#)

7. Bij de docenten en medewerkers internationalisering zijn er geen vragen gesteld over de **visietekst rond kinderen**. Nochtans is deze tekst wel vernoemd in een van de gesprekken. Naar een volgende evaluatie toe kunnen best al deze belangrijke outputs van het programma mee opgenomen worden. → [Akkoord. Dit had eerder te maken met tijdsgebrek tijdens het evaluatieproces maar indien ons MEAL-systeem versterkt wordt, kan dit tijdsgebrek zeker worden tegengegaan.](#)
8. Aan de opmerkingen van enkele respondenten hebben we opgemerkt dat **de vragenlijst als lang en repetitief werd ervaren** hoewel de invultijd van de respondenten die de vragenlijsten volledig hadden ingevuld in de lijn of zelfs lager was dan aangekondigd. Het is waarschijnlijk dat bepaalde respondenten hierdoor hebben afgehaakt. De lengte van de vragenlijsten heeft potentieel ook een effect gehad op de responsratio. **Het is aan te bevelen dat de immediate outcome-niveau tijdens het verloop van het programma wordt nagegaan zodat de respondenten minder vragen moeten beantwoorden bij een bevraging op het einde van de programmacyclus.** → [Door de aanpassing en versterking van ons MEAL-systeem kan dit zeker worden opgevangen om de responsratio op te krikken en eventuele negatieve effecten tegen te gaan.](#)
9. De **timing van de dataverzameling** van de evaluatie gaf verschillende problemen op beide outcomeniveaus. Ze kwam te laat voor bepaalde respondenten om het immediate niveau te meten aangezien ze niet meer alles wisten of ze kwam net te vroeg om het intermediale niveau te meten aangezien er onvoldoende tijd voorbij was om veranderingen te meten na de UCOS-deelname. Het immediate niveau kan verholpen worden door reeds aanbevolen onmiddellijke metingen. Het probleem op intermediale niveau zal blijven voor deelnemers in het laatste implementatiejaar. Men kan wel vermijden dat ze de resultaten te veel kleuren door ervoor te zorgen dat voldoende deelnemers van de eerste jaren, bijvoorbeeld minimaal maximum 1 jaar na hun deelname, op dit niveau bevraagd worden tijdens de programmacyclus. → [Idem supra: deze timing kan kaderen binnen de aanpassingen van het MEAL -beleid voor het nieuwe programma, maar ook die van de aanpassingen in ons datamanagementsysteem.](#)
10. De **volgorde van de factorvragen** volgde de sequentie afname, behoud, toename. Ondanks de uitleg in de vragen, hebben veel respondenten de factorvragen voor afname onterecht ingevuld. Een sequentie toename, behoud, afname of behoud, toename, afname lijkt aangewezen in de toekomst om deze fouten te vermijden. → [Dit nemen we mee naar toekomstige evaluaties.](#)
11. In de vragenlijst zijn de **medewerkers** niet uitgesloten van het beantwoorden van de vragen die gericht waren op de docenten omwille van het feit dat het veranderingskader geen onderscheid maakte in de gewenste veranderingen. Dit maakt de analyse complexer. De verwachte veranderingen voor de docenten kunnen best in de vraaglijst apart genomen worden om te vermijden dat er medewerkers zijn die hierop antwoorden. Dit bewijst ook nogmaals het nut om voor de twee verschillende groepen een aparte set van verwachte

- veranderingen te formuleren. → Akkoord, ook dit kan beter gedesaggregeerd worden in het nieuwe MEAL-systeem dat we zullen ontwikkelen en breder ook in het aparte veranderingspad dat we op een participatieve manier zullen ontwikkelen met de medewerkers en docenten tijdens de ronde tafelgesprekken.
12. Bij het contacteren van ex-deelnemers aan UCOS-activiteiten is gebleken dat er mensen zijn gecontacteerd die niet hadden deelgenomen (denk aan niet-CHAnGE-studenten) of studenten die eigenlijk buiten de scope van programma 2017 – 2021 vielen. We bevelen aan om het **huidige adressensysteem** na te gaan en zodanig te programmeren dat gerichte communicaties alleen toekomen bij de desgewenste groep. → Dit kadert binnen de aanpassing van ons datamanagementbeleid en de verbetering van onze huidige contactdatabase; ook onlosmakelijk verbonden met ons nieuwe MEAL-beleid dat ontwikkeld zal worden.
 13. Bij de data-analyse bleek dat er een aantal respondenten waren die eigenlijk niet tot de doelgroep behoorden ondanks een aantal **controlevragen**. Een tip voor komende evaluaties is het op voorhand bepalen van extra selectiecriteria die reeds in de beginvragen worden geïntegreerd om weinig werk te hebben aan het ‘cleanen’ van de dataset. → Dit nemen we mee naar toekomstige evaluaties.
 14. De evaluatie heeft gebruik gemaakt van de **surveytool** QuestionPro. Alle vragenlijsten zijn reeds geprogrammeerd. We bevelen aan om op dit werk verder te bouwen zodat het team niet nodeloos tijd verliest in het volledig opnieuw programmeren van online surveys. Deze tool laat ook toe om snelle analyses en visualisaties te maken. We bevelen aan om deze tool (of een andere met een gelijkaardige functie) te gebruiken in de toekomst om de interne reflecties rond de resultaten te faciliteren. → Dit zal zeker verder onderzocht worden i.k.v. de aanpassingen van ons nieuwe MEAL-beleid en de harmonisering van gebruikte tools voor MEAL.
 15. Deze evaluatie heeft een **mix method-aanpak** gehanteerd. Deze aanpak heeft wederom haar kracht getoond om een vollediger beeld te geven over een programma. We bevelen aan om deze mix method-aanpak te behouden in niet alleen toekomstige evaluaties, maar ook de monitoringactiviteiten. → Naast de meer systematische en diepgaandere voor- en nametingen bij activiteiten, zien we ook het nut en de nood van het regelmatigere uitsturen van kwantitatieve surveys of organiseren van periodieke diepte- of focusgroepinterviews om beter de effecten bij onze doelgroep na te gaan. Ook dit zal worden herbekeken tijdens de ontwikkeling van ons nieuwe MEAL-beleid.