

Management Response op de Outcome Evaluation van het eNSPIRED programma 2022-2026

Juni 2026

1. Inleiding

In lijn met het evaluatieplan werd in 2025-2026 een outcome-evaluatie uitgevoerd van het eNSPIRED-programma 2022–2026. Deze had als doel inzicht te geven in de relevantie en effectiviteit van het programma door veranderingen (“outcomes”) in kennis, attitudes, praktijk of beleid bij betrokken actoren in kaart te brengen, evenals de bijdrage van het programma daaraan. Anderzijds diende de evaluatie ook inzicht te geven in de factoren die deze veranderingen bevorderen of belemmeren.

Als gevolg van de beslissing van VVOB om geen vervolg op het eNSPIRED-programma in te dienen voor het DGD-programma 2027–2031, diende de focus van de evaluatie bij aanvang enigszins te worden verlegd. In plaats van vooruit te kijken naar een volgend programma, werd de nadruk gelegd op verduurzaming en de verankering van resultaten bij de partners.

De evaluatie werd uitgevoerd door ACE Europe (Eva Wuyts en Corina Dhaene) en bestond uit een startbijeenkomst met de stuurgroep van de evaluatie; een desk review van programmadocumenten met primaire dataverzameling via workshops en interviews met partners, en een beperkte survey voor de docenten van de VIVES. Een eerste analyse van de verzamelde data werd in een sensemaking workshop besproken met de stuurgroep. Het rapport werd gefinaliseerd in April 2026.

De Management Response werd opgesteld door de stuurgroep met input van een aantal structurele partners (Howest, Arteveldehogeschool en Hogeschool VIVES).

2. Algemene appreciatie

De evaluatie van het eNSPIRED-programma wordt globaal als sterk beoordeeld. Het evaluatierapport biedt een evenwichtige en objectieve beoordeling, met zowel sterke punten als aandachtspunten, en formuleert goed onderbouwde, realistische aanbevelingen die aansluiten bij de context van een aflopend programma. Daarnaast is het rapport duidelijk gestructureerd, vlot leesbaar en goed gefocust op de kernbevindingen.

Naast de kwaliteit van het eindrapport wordt ook het evaluatieproces zelf zeer positief beoordeeld. De evaluatie werd op een participatieve manier uitgevoerd met actieve betrokkenheid van verschillende stakeholders. De samenwerking en communicatie verliepen vlot en constructief, wat bijdroeg aan een gedeeld begrip van de bevindingen en aanbevelingen.

Tot slot vormden de expertise, kennis en ervaring van de evaluator een duidelijke meerwaarde. De grondige vertrouwdheid met zowel de context van hogescholen als het thema internationalisering heeft bijgedragen aan de relevantie, diepgang en toepasbaarheid van de evaluatie.

In de volgende sectie wordt de response van VVOB op de aanbevelingen in het rapport verder toegelicht.

3. Management Response op de aanbevelingen

Het evaluatierapport formuleert aanbevelingen voor (1) de structurele partners, (2) het eNSPIRED-programma in de resterende periode en (3) VVOB als organisatie. De aanbevelingen gericht aan de structurele partners en het eNSPIRED-programma werden met een aantal partners¹ besproken. De response weerspiegelt dan ook hun appreciatie en visie op de aanbevelingen in het rapport.

3.1. Aanbevelingen voor de structurele partners

Aanbeveling 1	Peer-to-peer kennisoverdracht organiseren Docenten leren het meest van nabije collega's. Betrek de direct betrokken docenten actief om hun ervaring met de COIL of eduSHARE te delen met collega's via teamvergaderingen, studiedagen of informele gesprekken. Concrete voorbeelden van hoe een bepaald materiaal aansluit bij een specifiek vak verlagen de drempel aanzienlijk en tonen hoe internationalisering een transversaal thema kan zijn
Response	Deels Aanvaard

¹ De partners die werden geconsulteerd waren de contactpersonen van Howest, Arteveldehogeschool en VIVES.

	Meerdere partners geven aan dat deze vorm van kennisdeling reeds structureel aanwezig is, maar nog te vaak afhankelijk blijft van individueel engagement en niet altijd leidt tot een systematische of brede implementatie binnen opleidingen. Sommige partners ervaren hierbij frustratie, omdat zij wel sterker willen inzetten op kennisdeling, maar niet duidelijk weten hoe dit verder structureel kan worden vormgegeven. Eén partner geeft aan dat zij good practices zeker verder willen delen via congressen en informele contacten, maar dat de mogelijkheden voor verdere opschaling onduidelijk blijven.
Acties (gepland of reeds genomen)	De meeste partners benadrukken dat zij de eNSPIRED-activiteiten blijven uitdragen, zowel via de formele communicatiekanalen van de betrokken hogeschool als via informele netwerken en congressen. Tegelijkertijd geven zij aan dat de huidige mogelijkheden voor verdere structurering en uitbreiding van deze kennisdeling als beperkt worden ervaren

Aanbeveling 2	Actief zoeken naar alternatieve financiering voor internationale mobiliteit. Persoonlijk contact met partners uit het globale Zuiden is cruciaal voor een gelijkwaardige samenwerking, vooral in de opstartfase. Verken proactief mogelijkheden via Erasmus+, VLIR-UOS Global Minds, of onderzoekssubsidies (voor Howest en de Zuid-Afrikaanse partners gezamenlijk). Bij Europese samenwerkingen is de mobiliteit goedkoper.
Response	Deels Aanvaard Partners erkennen deze noodzaak, maar wijzen er tegelijk op dat het aantrekken van bijkomende financiering structureel bemoeilijkt wordt door dalende middelen binnen instellingen en een hoge werkdruk. Dit beperkt de mate waarin mobiliteit duurzaam kan worden verankerd in de onderwijspraktijk. Vrijwel alle partners geven aan dat zij hier reeds continu mee bezig zijn en dat er weinig ruimte is om deze inspanningen verder uit te breiden.
Acties (gepland of reeds genomen)	Er wordt door de partners geen specifieke bijkomende actie geformuleerd, buiten het verderzetten van de lopende inspanningen om extra middelen te werven.

Aanbeveling 3	De continuïteit van de partnerschappen zelfstandig opnemen. Behoud de rechtstreekse communicatie met de partners in het globale Zuiden en investeer in het onderhouden van de relatie, ook zonder faciliterende rol van eNSPIRED. Mogelijks kan het partnerschap worden ingebed in andere lopende projecten van de partners. Formaliseer de samenwerking waar mogelijk via een intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst op institutioneel niveau om de persoonsgebondenheid te overstijgen..
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	Uit de partnerfeedback blijkt dat de samenwerking in deze afrondingsfase in meerdere gevallen reeds grotendeels zelfstandig wordt voortgezet via directe communicatie tussen docenten en partners, met beperkte of geen structurele tussenkomst van ondersteunende programma's. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze continuïteit in sterke mate afhankelijk is van individueel engagement en informele netwerken.

Aanbeveling 4	Blijven vechten voor verankering in curriculum en opdrachten. Gebruik de lopende curriculumhervernieuwing als concreet moment om COIL-opdrachten en/of het gebruik van eduSHARE te verankeren in opleidingsdoelen en in de taakomschrijving van docenten. Zonder dit blijven initiatieven persoonsgebonden en kwetsbaar.
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	Alle partners bevestigen dat de stap naar meer verankering al gezet is. Zo is de COIL bij Arteveldehogeschool en de eduSHARE bij VIVES reeds structureel ingebed en zal dit nog verder gezet worden via herpositionering van opleidingsonderdelen en curriculumhervorming. Bij Howest is de verankering kwetsbaar door hoge werkdruk en de afhankelijkheid van individueel engagement. Om hieraan tegemoet te komen zullen er vanaf volgend academiejaar extra collega's betrokken worden bij het COIL-programma.

3.2. Aanbevelingen voor het eNSPIRED programma in de resterende looptijd

Aanbeveling 1	Documenteer processen en geleerde lessen systematisch. Leg vast hoe de COIL-trajecten en de eduSHARE-flow zijn ontwikkeld en wat daarin werkzaam was. Ook werkzaamheid van de aanpak en houding van eNSPIRED medewerkers in contact met partners om bij te dragen aan een gelijkwaardig partnerschap verdient reflectie. Betrek partners (ook in het globale Zuiden) in een afrondende evaluatie over de trajecten, betrek hen bij de management response op deze evaluatie, en ondersteun hen bij het consolideren van wat ze geleerd hebben. Documentatie en reflectie kan de zelfstandige werking van partners na afloop van het programma versterken en biedt bruikbare inzichten voor VVOB en andere organisaties die werken rond internationalisering in onderwijs
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	Na de beslissing tot stopzetting van het eNSPIRED-programma in oktober 2025, werden de partners onmiddellijk geïnformeerd en werd de nadruk gelegd op een kwalitatieve afronding, overdracht en consolidatie van de bestaande trajecten. Samen met de partners werd actief gewerkt aan het ondersteunen van hun verdere verzelfstandiging: Bij VIVES werd prioritair ingezet op een zo vlot mogelijke overdracht van de eduSHARE-website, met minimale bijkomende werklast voor de partnerorganisatie. Bij Howest zijn bijkomende overlegmomenten gepland om geleerde lessen, toekomstige noden en mogelijkheden tot verderzetting van de COIL te bespreken, inclusief de betrokkenheid van partners uit het Globale Zuiden. Bij Arteveldehogeschool zijn ze intussen zelf gestart met de verdere integratie en verankering van COIL. Alle partners werden bovendien actief betrokken bij de opmaak van de management response en bevraagd over hun noden en verwachtingen ten aanzien van mogelijke verdere ondersteuning door VVOB. VVOB blijft in deze fase beschikbaar om partners te ondersteunen waar nodig bij consolidatie en overdracht, met bijzondere aandacht voor het borgen van geleerde lessen en het versterken van de duurzame zelfstandige werking na afloop van het programma.

Aanbeveling 2	Maak de behaalde outcomes zichtbaar bij partners en bij hun management. Deel de bevindingen van deze evaluatie en identificeer daarvoor de juiste verantwoordelijken op beleidsniveau bij de structurele partners. Concrete outcomes kunnen helpen om intern draagvlak te vergroten voor verdere verankering, ook in de afwezigheid van eNSPIRED.
Response	Deels Aanvaard Op basis van de partnerfeedback blijkt dat de meeste instellingen reeds inzetten op interne terugkoppeling, documentatie en curriculumverankering van COIL- en eduSHARE-initiatieven. Het is wel duidelijk dat deze terugkoppeling niet steeds systematisch of expliciet gericht is op beleids- en managementniveaus binnen de instellingen, waardoor de strategische zichtbaarheid van de behaalde resultaten nog kan worden versterkt.
Acties (gepland of reeds genomen)	Dit moet gebeuren samen met de partners en het succes ervan staat of valt met hun medewerking en tijdsinvestering. Wat VVOB zal doen in de resterende maanden: - samen met partners nagaan welke beleids- en managementactoren binnen de instellingen het meest relevant zijn voor verdere disseminatie van de evaluatiebevindingen - partners stimuleren om bestaande interne communicatiekanalen systematischer te benutten voor het zichtbaar maken van COIL- en eduSHARE-resultaten. - Ondersteunen waar nodig bij het vertalen van concrete outcomes om institutionele verankering te versterken.

Aanbeveling 3	Ondersteun het VIVES-symposium of alternatieve verspreiding van eduSHARE. Het geplande symposium was een kans om draagvlak voor eduSHARE te verbreden. Als dit door de stopzetting niet doorgaat, ondersteun dan andere vormen van disseminatie om eduSHARE meer bekend te maken, binnen en buiten de hogeschool.
Response	Deels Aanvaard In overleg met VIVES werd vastgesteld dat het oorspronkelijk geplande symposium, gezien de gewijzigde programmacontext en timing, niet meer het meest efficiënte en relevante instrument is om deze doelstelling te realiseren. Na overleg met VIVES werd daarom gezamenlijk beslist om het symposium niet verder te organiseren. De oorspronkelijke doelstelling om andere hogescholen actief te betrekken en te enthousiasmeren voor eduSHARE is binnen de huidige programmatische context niet langer prioritair. Daarnaast speelt ook de interne werkdruk en planning binnen VIVES een rol in deze beslissing.
Acties (gepland of reeds genomen)	- De verdere integratie en inbedding van de eduSHARE-website in de communicatiekanalen van VIVES wordt actief ondersteund door VVOB, inclusief technische en inhoudelijke ondersteuning waar nodig - Om de zichtbaarheid van eduSHARE binnen het interne docentenkorps te versterken, wordt voorzien in ondersteunende communicatiematerialen zoals affiches

	- VVOB blijft beschikbaar om, indien gewenst, bijkomende disseminatie-initiatieven op kleinere schaal te ondersteunen die aansluiten bij de nieuwe realiteit van het programma.
--	---

Aanbeveling 4	Betrek expertise partner Djapo bij de exitstrategie. Ga samen met Djapo na hoe hun betrokkenheid in de COIL van Howest kan worden verdergezet zonder financiering van eNSPIRED, en verken of/hoe hun expertise als partner in toekomstige COIL-initiatieven van hogescholen of scholen een haalbare piste is.
Response	Deels Aanvaard Na overleg met Djapo werd gezamenlijk bekeken hoe hun betrokkenheid in de laatste fase van het eNSPIRED-programma maximaal kon worden benut. Hierbij werd bevestigd dat Djapo nog betrokken blijft bij de afronding van het lopende COIL traject. Helaas kan er nu nog geen zekerheid geboden worden over hun toekomstige beschikbaarheid, aangezien ook Djapo afhankelijk is van externe (DGD-)financiering. Hierdoor kan geen structurele engagementsgarantie voor de periode na het programma worden gegeven.
Acties (gepland of reeds genomen)	Djapo blijft betrokken bij de laatste lopende COIL-activiteiten binnen het programma. Indien verdere samenwerking in de toekomst niet mogelijk blijkt, zal samen met Howest en de betrokken Zuid-partners worden ingezet op het bundelen en documenteren van good practices, zodat opgebouwde expertise alsnog kan worden geborgd en gedeeld.

Aanbeveling 5	Koppel resultaten terug naar andere actoren. VLHORA, VLIRUOS (Global Minds) en UCOS zetten eveneens in op internationalisering en interculturele competenties van studenten en docenten. Overleg samen hoe de structurele drempels voor verankering kunnen worden aangepakt.
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	VVOB zal onderzoeken op welke manieren de inzichten en lessen uit het eNSPIRED-programma relevant kunnen zijn voor andere actoren binnen het hoger onderwijsveld. Waar opportuniteiten zich voordoen, zal VVOB deelnemen aan overleg- of uitwisselingsmomenten rond internationalisering, curriculumverankering en interculturele competenties, met bijzondere aandacht voor de structurele uitdagingen die door partners werden benoemd, zoals tijdsdruk, beperkte middelen en duurzame institutionele verankering.

Aanbeveling 6	Zet een publiek debat over de shrinking space voor internationalisering bij Vlaamse kennisinstellingen in gang. Betrek de partners en andere onderwijsactoren hierbij
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	VVOB werkt momenteel samen met MO* Magazine aan een MO* special rond het thema onderwijs en sociale verandering.

	Binnen deze publicatie zal niet alleen aandacht worden besteed aan inspirerende onderwijspraktijken en good practices uit het Globale Zuiden, maar zal ook expliciet ruimte worden gemaakt voor reflectie over de shrinking space voor internationalisering en wereldburgerschapeducatie binnen Vlaamse onderwijsinstellingen. Daarbij zullen verschillende stemmen aan bod komen, waaronder lerarenopleiders, internationaal verantwoordelijken en beleidsactoren, met als doel het bredere debat rond het belang van wereldburgerschapeducatie en de shrinking space rond internationalisering aan te wakkeren.
--	---

3.3. Aanbevelingen voor VVOB als organisatie

Aanbeveling 1	Werk de Theory of Change grondig uit vóór de start van een programma. De beperkt uitgewerkte ToC van eNSPIRED heeft de opstart bemoeilijkt. Een heldere ToC met concrete veranderingshypothese en indicatoren biedt houvast bij de uitvoering, verduidelijkt aan partners en deelnemers waar het om gaat en maakt bijsturing eenvoudiger
Response	Deels Aanvaard De moeilijke opstart van het eNSPIRED programma had eerder te maken met de late start van een nieuwe coördinator, dan wel een onvoldoende uitgewerkte ToC. Hoewel een gedetailleerde ToC vóór de start ideaal is, is dit niet altijd haalbaar, zeker wanneer het programma geen loutere voortzetting is van een vorig programma maar uitgaat van een nieuwe aanpak en strategie. Een reflectie met de structurele partners over de ambities en strategie had in een vroegere fase van het programma wel nuttig geweest. Bij het begin van de uitvoering hebben wel één-op-één gesprekken plaatsgevonden met de partners over de aanpak, maar een gezamenlijke reflectie had het proces kunnen versnellen, de strategie kunnen aanscherpen en de ToC kunnen verfijnen.
Acties (gepland of reeds genomen)	Voor het nieuwe DGD programma 2027-2031 werd een generieke ToC opgesteld die wordt gecontextualiseerd per outcome (project). Bij de start van het nieuwe programma, zullen VVOB teams in overleg met de strategische en operationele partners, de programma strategie operationaliseren, en desgevallend de ToC verder verfijnen of aanpassen waar nodig op basis van partnerinput en/of veranderende contextfactoren.

Aanbeveling 2	Vertrek bij trajectbegeleiding vanuit een bestaand engagement of concept bij de partner of bied een menukaart aan. Ondersteuning op maat is het meest werkzaam wanneer er al een intern gedragen idee, nood of engagement aanwezig is. Investeer bij aanvang voldoende tijd om dit engagement te identificeren — ook al vraagt dat gesprekken op meerdere niveaus binnen de partnerorganisatie. Bij partners zonder dergelijk vertrekpunt is een concreter initieel aanbod nodig om de samenwerking van de grond te krijgen.
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	VVOB onderschrijft dat trajectbegeleiding (in functie van capaciteitsopbouw) best vertrekt vanuit bestaande noden en engagement bij partners. Ondersteuning is het meest impactvol wanneer deze aansluit bij intern gedragen prioriteiten en veranderbereidheid binnen de partnerorganisatie(s).

	Daarom wordt bij aanvang van een (zuid)programma sterk ingezet op het identificeren van deze noden, zowel bij de partners als bij de doelgroepen zelf. Op basis hiervan wordt ingezet op co-identificatie en co-creatie van leer- en ondersteuningstrajecten zodat deze maximaal aansluiten bij de context en prioriteiten van partners en doelgroepen. Ondersteuning van partners kan zowel gericht zijn op het versterken van institutionele als individuele capaciteit. Zonder te werken met een vaste “menukaart”, wordt een flexibel aanbod voorzien dat verschillende vormen kan aannemen, zoals training, coaching, follow-up, overleg, co-design van leertrajecten voor doelgroepen, of het leveren van specifieke technische input (bv. onderzoek, contextmonitoring, beleidsanalyse etc.). Afhankelijk van de ervaring en capaciteit van de partner met het betreffende thema, kan de ondersteuning in een initiële fase meer hands-on zijn en geleidelijk evolueren naar een meer faciliterende en hands-off benadering, met als doel duurzame verankering en eigenaarschap te versterken. De aanbeveling sluit goed aan bij onze recentere ervaringen binnen de Zuid programma’s, waarbij expertise hubs worden opgericht in het kader van de 3 flagship thema’s van VVOB. Flexibele trajectbegeleiding met diverse partners is ook één van de pijlers van deze expertise hubs, waarbij het uitwerken en gebruiken van een menukaart ondertussen ook wordt toegepast.
--	--

Aanbeveling 3	Behoud belangrijke rol als financierder van internationale mobiliteit. Persoonlijk contact in elkaars context is niet vervangbaar door online communicatie, zeker niet wanneer er grote culturele verschillen en technische drempels zijn. In programma’s (ook programma’s in het globale Zuiden) die inzetten op gelijkwaardige partnerschappen is budget voor wederzijdse mobiliteit een noodzakelijke voorwaarde, geen extra optie.
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	VVOB erkent dat persoonlijk contact en wederzijdse mobiliteit essentieel zijn voor het opbouwen van gelijkwaardige partnerschappen en het faciliteren van wederzijds leren, en niet volledig kunnen worden vervangen door online interactie. Binnen zowel huidige als toekomstige programma's krijgen zowel VVOB-medewerkers als partners de mogelijkheid om fysiek deel te nemen aan nationale en internationale conferenties, studiebezoeken en andere relevante uitwisselingsmomenten die bijdragen aan kennisdeling, contextbegrip en duurzame samenwerking. Waar relevant en haalbaar wordt hiervoor structureel budget voorzien binnen projectbudgetten. Ook binnen de capaciteitsversterking van partners en doelgroepen wordt het belang van persoonlijk contact erkend. Er wordt ingezet op hybride leertrajecten, waarbij online leren doelgericht wordt aangevuld met fysieke interactie, met het oog op zowel verduurzaming als kostenefficiëntie. Bij het herwerken van ons milieubeleid in 2024 werd aan dit aspect ook expliciet aandacht besteed. We erkennen dat internationale mobiliteit een onlosmakelijk onderdeel is van het DNA van VVOB, en zullen onze negatieve impact op het gebied van vliegtuigemissies nauwgezet monitoren en reduceren.

Aanbeveling 4	Zet ook in programma’s in België expliciet in op institutionalisering. In geval er in de toekomst opnieuw in België wordt ingezet op duurzame verandering op institutioneel niveau, moet dit op voorhand goed worden
----------------------	---

	uitgewerkt. Neem in de Theory of Change de wegen van verandering, assumpties en randvoorwaarden voor verandering op institutioneel niveau mee. Bevraag de noden bij partners ook op dit niveau en betrek relevante sleutelpersonen op dit niveau bij de samenwerking. Overweeg om een partner zoals VLHORA met connecties en expertise op institutioneel niveau in te schakelen. Zet de ambities niet te hoog, verandering op institutioneel niveau vraagt tijd.
Response	Aanvaard
Acties (gepland of reeds genomen)	Voor programma's in het Globale Zuiden is institutionalisering reeds een expliciete pijler binnen de strategie en Theory of Change, zowel in het huidige als in het nieuwe DGD-programma. Dit vertaalt zich in een specifiek resultaatsgebied gericht op het creëren van een “enabling environment for institutionalisation and scaling” waarbij in nauwe samenwerking met de strategische partners wordt ingezet op beleidsanalyse, evidence generation (onder meer rond effectiviteit en kostenefficiëntie) en het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden voor opschaling. Bij eventuele toekomstige programma's in België zal institutionalisering – waar relevant – eveneens expliciet worden geïntegreerd in de programma strategie, naar analogie met de Zuid programma's. Een systematische stakeholderanalyse op institutioneel niveau en een actieve verkenning van samenwerking met partners met expertise en netwerken op beleids- en institutioneel niveau (zoals VLHORA), vormen hierbij een belangrijke eerste stap.

VVOB Global Director of Programmes: Hans de Greve Hans De Greve  2026-06-18T07:22:46+02:00[Europe/Brussels]	VVOB General Director Tom Vandenbosch Tom Vandenbosch  2026-06-17T17:16:46+02:00[Europe/Brussels]
---	---