

# Evaluatierapport Instellingsreview Vrije Universiteit Brussel

NVAO | Afdeling Vlaanderen  
Juni 2016

Em. prof. dr. Harry Martens (voorzitter);  
Prof. dr. Frank van der Duijn Schouten;  
Prof. dr. ir. Vincent Wertz;  
Frank Van Massenhove;  
Sofie Detaille;  
Drs. Suzanne den Tuinder (secretaris).



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>7</b>
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	7
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	7
<b>3</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>24</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b>	<b>25</b>
	<b>Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken</b>	<b>26</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten</b>	<b>35</b>

## 1 Samenvatting

De commissie heeft zich door middel van de kritische zelfreflectie en twee bezoeken aan de Vrije Universiteit Brussel een beeld gevormd van de coherentie in visie, de aanpak van het onderwijsbeleid, de kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorg binnen de VUB. De gesprekken in beide gespreksrondes zijn in een bijzonder open, constructieve en prettige sfeer verlopen.

Bij de commissie komt het beeld naar voren van een universiteit die veel heeft nagedacht over haar maatschappelijke rol, wat voor universiteit ze wil zijn en welke consequenties dit heeft voor het aangeboden onderwijs. De VUB positioneert zich maatschappelijk als een universiteit die staat in een klassieke humanistische traditie, met de nadrukkelijke ambitie om haar onderwijs aan te bieden vrij van invloeden van levensbeschouwelijke, politieke, filosofische of wetenschappelijke dogma's. De instelling is zich daarbij bewust van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de problematiek van de stad Brussel en de positie als Nederlandstalige universiteit in deze stad. De VUB neemt haar verantwoordelijkheid hier op en wenst te blijven inzetten op democratisering van het hoger onderwijs en een brede toegang tot de universiteit, zonder haar identiteit te laten vervagen.

De VUB stuurt de realisatie van haar visie aan vanuit een Algemeen Strategisch Plan dat op het moment van de instellingsreview in zijn tweede versie loopt (ASP2 2012-2016). Volgens zowel management, decanen, docenten als studenten was deze visie impliciet al lange tijd aanwezig en wordt deze binnen de hele VUB-gemeenschap omarmd. De VUB beschrijft haar onderwijsconcept als onderwijs op maat, dat gekenmerkt wordt door individuele begeleiding van studenten, onderwijs in kleine groepen en een laagdrempelig contact met het academisch personeel. Men werkt met een duidelijk centraal beleidskader waarbinnen faculteiten eigen accenten kunnen leggen. In deelbeleidsplannen worden een aantal strategische en operationele doelstellingen vastgelegd, die worden vertaald naar projecten en jaarplannen. De commissie constateert dat in dit beleid duidelijk de visie van de VUB is vertaald en ziet dat er voor de diverse beleidsthema's uitvoeringsmechanismen bestaan.

Op het gebied van personeelsbeleid is de VUB zich bewust van de complexiteit van de problematiek om onderwijsinspanningen van ZAP-leden voldoende te valoriseren. De commissie heeft tijdens de bezoeken diverse voorbeelden gehoord die aantonen dat deze problematiek de aandacht heeft en dat de instelling hier initiatieven in neemt. De instelling ziet daarnaast als een belangrijk aspect van het personeelsbeleid de professionalisering van de lesgevers. Zij biedt hiertoe onder meer een onderwijsprofessionaliseringstraject aan. Docenten die de commissie sprak zijn hierover unaniem positief.

Studiebegeleiding gebeurt deels centraal, deels verbonden aan de opleiding. Er bestaat een standaard aanbod, maar de begeleiding wordt op de individuele student afgestemd indien dit nodig mocht zijn. De commissie heeft ook hiervan in de gesprekken verschillende voorbeelden gehoord. Zij constateert dat effecten van activiteiten worden geanalyseerd en dat hieruit lering wordt getrokken voor vervolgmaatregelen.

Werkstudenten ziet de VUB vanuit haar sociale en inclusieve missie als een belangrijke doelgroep. Zij worden binnen de VUB gezien als intellectuele en sociaal rijke studenten. Echter, door het combineren van werk en gezin heeft deze groep vaak een lager studierendement dan generatiestudenten. De instelling kaart het spanningsveld aan dat dit creëert met onder meer de taakbelasting van lesgevers.


Volgens de commissie kan een verdergaande specificatie van het type werkstudent waarop de VUB zich in het bijzonder richt, behulpzaam zijn om de strategie van de VUB hierop helderder te krijgen.

De VUB geeft aan dat internationalisering een belangrijke dimensie is die men verder wenst te ontwikkelen. De internationale studenten die de commissie heeft gesproken, zijn erg enthousiast over de VUB en over de begeleiding die zij krijgen. De ambitie om de eigen studenten een internationale ervaring mee te geven wordt, mede door de geringe participatie van VUB studenten aan mobiliteitsprogramma's, vooral vorm gegeven door maximaal gebruik te maken van de bestaande internationale context die de VUB en de stad Brussel bieden. Op opleidingsniveau zijn hier reeds veel initiatieven ontplooid. De commissie adviseert om daarnaast faculteiten uit te dagen een eigen internationaliseringsbeleid te ontwikkelen waarin het specifieke karakter van hun opleidingen wordt benut. Dit zal de eigenheid van de faculteiten bevorderen en de diversiteit transparanter maken.

Het onderwijskwaliteitszorgsysteem geeft een overzichtelijke weergave waar problemen bestaan of waar doelstellingen nog niet bereikt zijn. Dashboardinformatie is overzichtelijk aanwezig op de niveaus centraal, faculteit en individuele opleiding. Volgens de instelling is het systeem bij aanvang arbeidsintensief, maar zij ziet een dergelijke intensiteit in deze fase van de implementatie als noodzakelijk. Men wil de cyclus eerst korttijdig aanpakken, maar er is ook duidelijk de insteek om na verloop van tijd, als de nieuwe processen voldoende geland zijn, de intensiteit waar mogelijk te verminderen. Zij monitort de balans tussen werklast en opbrengst van een kwaliteitszorgsysteem, maar heeft hier nog geen knelpunten geconstateerd. De commissie ervaart het als positief dat de vicerector onderwijsbeleid door haar persoonlijke en intensieve betrokkenheid bij dit proces het belang van het gehele kwaliteitszorgsysteem benadrukt. Het intensieve karakter draagt in de ogen van de commissie bij aan de brede betrokkenheid bij de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur.

Het valt de commissie op dat er een sterke persoonlijke benadering is naar studenten toe. Men is op de VUB erg gewend om direct in gesprek met elkaar te treden als er problemen zijn, waardoor veel problemen al informeel worden opgelost. De commissie is het met de instelling eens dat deze informele verbetercultuur moet worden gekoesterd. Zij adviseert om er daarnaast scherp op te zijn dat de informele verbetercultuur ook haar weg vindt naar formele instrumenten, om structurelere problemen tijdig te kunnen blijven herkennen.

Het wegvallen van een externe visitatie wordt in de nieuwe opzet onder meer ondervangen door het uitvoeren van een inhoudelijke externe benchmark door opleidingen. Het viel de commissie op dat op dit onderwerp de meningen en aanpak tussen opleidingen nogal uiteen lopen en dat opleidingen een grote mate van vrijheid hebben om invulling te geven aan deze benchmark. De commissie adviseert om hier meer sturing aan te geven.



Binnen de VUB is een enorme inspanning verricht om structuren en processen in kaart te brengen en verantwoordelijkheden te beleggen. Verantwoordelijkheden liggen dicht bij de opleiding en opleidingsraden functioneren goed. In beleidsontwikkeling en -opvolging komt er veel energie en sturing vanuit het centrale niveau naar de opleidingen. Faculteiten nemen eveneens hun rol hierin op, maar de commissie constateert dat deze bij enkele faculteiten nog weinig dynamisch is. Het instellingsbestuur geeft aan dat zij de verschillen in bestuursstijl tussen de faculteiten herkent. Vanuit het bestuur wordt er actie ondernomen om de rol van de betreffende decanaten te versterken. De commissie ondersteunt dit. Het valt de commissie tijdens de bezoeken op dat alle gesprekspartners, inclusief studenten, nauw betrokken zijn bij de strategische keuzes van de VUB. Studenten hebben een duidelijke stem in beleidskeuzes en voelen zich medeverantwoordelijk. Dit gaat volgens de commissie verder dan inspraak, maar raakt het medebesturen van de universiteit.

## 2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van een instellingsreview aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

### 2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Voorzitter:

- Em. prof. dr. Harry Martens, algemeen voorzitter van de Vlor, emeritus hoogleraar organische chemie en biochemie en oud-rector van de Universiteit Hasselt;

Leden:

- Prof. dr. Frank van der Duijn Schouten, hoogleraar mathematische besliskunde en oud-rector magnificus Tilburg University en Vrije Universiteit Amsterdam;
- Prof. dr. ir. Vincent Wertz, professor ingenieurswetenschappen en voormalig vicerector onderwijs aan de Université catholique de Louvain;
- Frank Van Massenhove, voorzitter van het directiecomité FOD Sociale Zekerheid;
- Sofie Detaille, student-lid, masterstudente communicatiewetenschappen – Universiteit Antwerpen.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Drs. Suzanne den Tuinder, secretaris;
- Dr. Dagmar Provijn, procescoördinator NVAO.

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

### 2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

#### 2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

De basis van deze instellingsreview is de kritische zelfreflectie van de Vrije Universiteit Brussel. Hierin beschrijft zij hoe zij de kwaliteit van haar onderwijs garandeert binnen de relevante maatschappelijke en internationale context en geeft zij een beeld van het beleid en de behaalde resultaten. Deze kritische zelfreflectie volgt de standaarden van het NVAO-beoordelingskader voor de review. Daarnaast heeft de NVAO een accreditatieportret opgesteld, dat een overzicht geeft van alle accreditatiebesluiten voor nieuwe en bestaande opleidingen. Deze gegevens zijn ter verificatie voorgelegd aan de instelling.

De commissie heeft in het kader van de uitgebreide instellingsreview twee bezoeken aan de instelling gebracht. Het eerste bezoek vond plaats van 11 t/m 13 april 2016, het tweede van 8 t/m 11 mei 2016. Het eerste bezoek ving aan met een voorbereidende vergadering. Tijdens dit vooroverleg heeft de commissie de kritische zelfreflectie en

documenten besproken die de instelling beschikbaar heeft gesteld en heeft zij vragenpunten geformuleerd voor de gesprekken. Op 12 april 2016 is gestart met een meet and greetsessie waarbij het merendeel van de gesprekspartners van het eerste bezoek aanwezig waren. Aansluitend heeft de commissie tijdens dit bezoek gesproken met onder andere het bestuur, decanen, voorzitters van opleidingsraden, ZAP-leden, stafleden en studenten uit vertegenwoordigende organen. Het volledige programma van dit bezoek is opgenomen in bijlage 2. De commissie heeft in dialoog en co-creatie met de instelling haar eerste indrukken geformuleerd en heeft aangegeven welke review trails zij in het tweede bezoek wenst uit te voeren.

Op 8 t/m 11 mei heeft de commissie een tweede bezoek aan de instelling gebracht, wederom voorafgegaan door een besloten vooroverleg van de commissie waarin zij vragenpunten voor de gesprekken heeft geformuleerd. Het programma van het tweede bezoek is opgenomen in bijlage 2. Commissie en instelling hebben na afloop van de gesprekken de thema's geselecteerd die het verhaal van de instelling in hoofdzaak bepalen. In co-creatie met de instelling heeft de commissie vervolgens het verhaal van de instelling vastgesteld en heeft zij haar oordeel vastgesteld.

De secretaris van de commissie heeft de bevindingen en adviezen in een conceptrapportage opgesteld. De commissieleden hebben op deze rapportage gereageerd en de secretaris heeft de opmerkingen van de leden verwerkt.

#### *2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails*

Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft de commissie een aantal review trails uitgevoerd:

- Verticale trail opleiding Biomedische wetenschappen;
- Verticale trail opleiding Taal- en Letterkunde;
- Horizontale trail Internationalisering.

In de verticale trail wenst zij het gehele kwaliteitszorgproces in twee faculteiten te doorlopen, met specifieke aandacht voor het personeelsbeleid en voor studiebegeleiding. De centrale onderwerpen hierbij zijn hoe men resultaten verzamelt en bespreekt, hoe men komt tot remediërende acties, en hoe deze worden opgevolgd.



### 3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

#### Vorbereiding

De commissie heeft de kritische reflectie van de instelling voorafgaand aan het eerste locatiebezoek bestudeerd en heeft hierover eerste indrukken geformuleerd. Zij heeft deze indrukken voorafgaand aan het eerste bezoek onderling besproken. De commissie is van mening dat de kritische reflectie een goed geschreven en vlot leesbaar document is. Samen met het document "Kwaliteitsborging" worden de vier standaarden uit het Kader Instellingsreview uitvoerig behandeld. Uit de beschikbaar gestelde documenten komt bij de commissie het beeld naar voren van een universiteit die veel heeft nagedacht en intern discussies gevoerd over haar maatschappelijke rol, wat voor universiteit ze wil zijn en welke consequenties dit heeft voor het aangeboden onderwijs. De commissie ervaart de kritische reflectie als een open en eerlijk document waar ook zwakheden en verbeterpunten nadrukkelijk in zijn geadresseerd.

De commissie stelt vast dat de VUB zich maatschappelijk positioneert als een universiteit die staat in een klassieke humanistische traditie, met de nadrukkelijke ambitie om haar onderwijs aan te bieden vrij van invloeden van levensbeschouwelijke, politieke, filosofische of wetenschappelijke dogma's. De instelling is zich daarbij bewust van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de problematiek van de stad Brussel en de positie als Nederlandstalige universiteit in deze stad. De VUB moet rekruteren uit een Nederlandstalig secundair onderwijs in Brussel waar veel leerlingen komen uit gezinnen waar Nederlands niet de thuistaal is en gezinnen waar ook de socio-economische situatie niet stimulerend is. Dit heeft zijn gevolgen voor het studierendement. Toch neemt de VUB haar verantwoordelijkheid hier op en wenst zij te blijven inzetten op democratisering van het hoger onderwijs en een brede toegang tot de universiteit.

Uit de documentatie wordt het de commissie duidelijk dat de VUB de realisatie van haar visie aanstuurt vanuit een Algemeen Strategisch Plan dat op het moment van de instellingsreview in zijn tweede versie loopt (ASP2 2012-2016). In dit strategisch plan zijn vijf pijlers gedefinieerd die de visie op onderwijs verwoorden. Deze visie op onderwijs is omgezet in een "visie op kwaliteit van het onderwijs", met een aantal kwaliteitskenmerken die essentieel zijn om de visie te realiseren. Verder is een visie geformuleerd op een aantal relevante beleidsthema's, zoals flexibilisering, democratisering en internationalisering. In de gesprekken wenst de commissie meer inzicht te krijgen in het draagvlak van de visie binnen de instelling.

Het valt de commissie op dat de VUB het onderwijsconcept in de kritische reflectie beschrijft als onderwijs op maat, dat gekenmerkt wordt door individuele begeleiding van studenten, onderwijs in kleine groepen en een laagdrempelig contact met het academisch personeel.

Werkstudenten ziet de VUB vanuit haar sociale en inclusieve missie als een belangrijke doelgroep. Zij wenst het aanbod van programma's voor werkstudenten kwalitatief te verbeteren en te hernieuwen. Zij kaart in de kritische reflectie het spanningsveld aan dat dit creëert met onder meer de taakbelasting van lesgevers. Zij wenst daarom de bestaande werkstudentenprogramma's geleidelijk aan om te vormen in blended learningprogramma's, met inzet van online onderwijs.

Uit de kritische reflectie maakt de commissie op dat studenten op alle vlakken veel inspraak hebben. Zo is in de nieuwe governance-structuur gekozen voor een model

van medebestuur door studenten, waarbij in elk bestuursorgaan minstens 10% van de leden student moet zijn.

De VUB heeft PDCA-cycli gedefinieerd op het niveau van de universiteit, de faculteiten en de individuele opleidingen. Zij geeft in de kritische reflectie aan dat zij in het cyclisch proces van doelstellingen, monitoren van de voortgang en remediëringsacties nog lerende is, maar dat zij hier sinds ASP2 aan maturiteit heeft gewonnen. Op het niveau van de opleidingen is het proces volgens de kritische reflectie nog in een startfase. Er wordt volgens de commissie in het nieuwe systeem veel gemeten, waarbij opleidingen en faculteiten regelmatig rapporteren en ontwikkelingen via een dashboard op centraal niveau worden opgevolgd.

De commissie beoogt haar beeld van de VUB nog scherper te krijgen. Daartoe wil de commissie in de gesprekken verkennen hoe zij haar onderwijs op maat wil blijven vormgeven in geval van een stijgende instroom en hoe zij haar beleid rond studierendement in dit geval verder wil concretiseren.

Andere onderwerpen waarover de commissie graag in gesprek wil treden met de VUB zijn de integratie van studenten met een andere levensbeschouwing binnen een universiteit die staat in een klassieke humanistische traditie, de sterke studentenparticipatie, de aandacht voor werkstudenten als belangrijke doelgroep en de realisatie van samenwerkingsverbanden met internationale universiteiten in functie van internationalisering.

Daarnaast wil de commissie graag de implementatie van de PDCA-cyclus tot leven zien komen door zicht te krijgen op de wijze waarop de laatste jaren verbeteracties werden opgezet binnen het toen geldende accreditatiestelsel.

### **Eerste ronde gesprekken op eerste locatiebezoek**

De gesprekken van de eerste dag zijn aangevangen met een meet and greetsessie. Hierbij heeft de commissie kennis kunnen maken met alle gesprekspartners die in diverse gespreksrondes van het eerste bezoek vertegenwoordigd waren. Na een korte voorstelronde van de commissie, de rector en de vicerector onderwijsbeleid, volgde een beknopte en aangename informele eerste kennismaking. De vicerector onderwijsbeleid heeft vervolgens een presentatie gegeven van de achtergronden van de VUB. Hierin besprak zij kort de historiek, de ontwikkelingen die de universiteit heeft doorgemaakt (waaronder een groei met 5.000 studenten in de afgelopen 7 jaar), en de totstandkoming en accenten van het Algemeen Strategisch Plan.

De gesprekken gedurende de eerste twee dagen zijn in een bijzonder open en prettige sfeer verlopen. Het viel de commissie op dat alle gesprekspartners, inclusief studenten, nauw betrokken zijn bij de strategische keuzes van de VUB. Zij hebben hier duidelijk meerdere keren over gesproken en gebruiken een vergelijkbare terminologie. De commissie heeft de indruk dat studenten inderdaad een duidelijke stem hebben in beleidskeuzes en zij voelen zich medeverantwoordelijk voor deze keuzes. Gesprekspartners spreken van zowel een participatiestructuur als een participatiecultuur. Dit gaat volgens de commissie verder dan inspraak, maar raakt het daadwerkelijk medebesturen van de universiteit.

Het werd de commissie door de verschillende gespreksrondes heen duidelijk dat de visie die recentelijk is neergeschreven, op alle niveaus binnen de organisatie leeft. Volgens zowel management, decanen, docenten als studenten was deze visie impliciet al lange tijd aanwezig en wordt deze binnen de hele VUB-gemeenschap omarmd.

Deze is met het ASP expliciet gemaakt. De visie wordt verschillende keren aangeduid als “het dna van de VUB”. Studenten geven aan de visie in zowel het onderwijs als in de VUB-gemeenschap te herkennen. Gesprekspartners vallen elkaar bij met voorbeelden hoe deze visie binnen de VUB reeds, zij het soms nog impliciet, aanwezig is. Men is nu bezig om de slag te maken om de pijlers meer expliciet zichtbaar te maken, onder meer in de leerresultaten van alle opleidingen. Ook hiervan kan men diverse voorbeelden geven.

De commissie ziet als exemplarisch voor het belang dat de VUB hecht aan een bijdrage vanuit studenten aan de pijlers, het voornemen van de instelling om de extra-curriculaire betrokkenheid van studenten te waarderen met de toekenning van verschillende statuten, waaronder de student als bestuurder.

Uit de kritische reflectie wordt het de commissie niet direct duidelijk hoe de VUB wil waarborgen dat studenten met andere levensovertuigingen dan de humanistische zich aan de VUB thuis en veilig voelen. Tijdens de gesprekken geeft de rector aan dat dit voor de VUB een zeer actueel en relevant onderwerp is. De universiteit heeft onlangs als onderdeel van het lectorendebat hiertoe een grote identiteitsoefening gehouden, mede in het licht van de wereldwijde gebeurtenissen op het vlak van religie. Zij heeft hierin een zeer bewuste keuze gemaakt om vanuit de vrijzinnige en humanistische traditie kerk en universiteit gescheiden te houden. Zo is de VUB volgens de rector de enige Vlaamse universiteit die geen gebedsplaats toestaat. De VUB wordt daarom wel gepercipieerd als de universiteit van de ongelovigen, wat bedreigend kan aandoen. Zij wil haar visie echter compromisloos voor het voetlicht blijven brengen, vrij van dogma's, onder meer door een voorloper te blijven in discussies omtrent abortus, levensbeëindiging en ivf. De commissie heeft waardering voor de heldere keuze die de instelling hier maakt. Zij kreeg in eerste instantie de indruk dat deze profilering zich voornamelijk op medisch-ethische vraagstukken concentreert, maar leerde in volgende gesprekken dat men ook bij andere opleidingen het eigen humanistische karakter herkenbaar voor het voetlicht brengt. De rector benadrukt in dit kader tevens dat op de VUB iedereen welkom is, zonder selectie aan de poort. De VUB is gedreven om de universiteit breed toegankelijk te houden zonder haar identiteit af te zwakken.

Het valt de commissie op dat vrijwel alle studenten die in de gesprekken aan het woord komen, de kenmerken van individuele begeleiding van studenten, onderwijs in kleine groepen en een laagdrempelig contact met het academisch personeel van de VUB roemen. Tegelijkertijd geeft de VUB aan dat zij haar instroom wil vergroten en waarde hecht aan de brede instroom. De commissie heeft met de gesprekspartners uitvoerig gesproken over de mogelijke spanning tussen enerzijds de brede instroom binnen de VUB en anderzijds de relatief lage rendementscijfers en de persoonlijke aanpak van het onderwijs dat zij voorstaat. De commissie heeft vastgesteld dat deze problematiek binnen de instelling uitvoerig is besproken. Men geeft aan dat de universiteit aan de brede instroom wil vasthouden, wat inhoudt dat momenteel de helft van de studenten afkomstig is uit een taalgemengd gezin, vaak met een socio-economisch zwakkere achtergrond. De commissie ziet dat de VUB zich min of meer heeft geïdentificeerd met deze instromende studenten, ingegeven door de situatie van de Brusselse omgeving en de kanalen waar vanuit men rekruteert. De commissie ziet dit als een moedige keuze die de VUB hier heeft gemaakt en is van mening dat deze in overeenstemming is met het profiel dat zij zichzelf aanmeet met betrekking tot democratisering van het onderwijs.

De specificiteit van de studentenpopulatie van de VUB maakt dat er een extra inspanning nodig is om rendementscijfers te kunnen behalen die op hetzelfde niveau liggen als die van andere Vlaamse universiteiten. De instelling hanteert deze Vlaamse

rendementscijfers als benchmark en stelt daarbij rendementsdoelen die zij, gezien de aard van de instroom, realistisch acht. Het doel is hierbij niet, zoals zij het zelf verwoordt, om rendementen te maximaliseren, maar juist om deze te optimaliseren. De beleidsinstrumenten waar zij bij generatiestudenten sterk op inzet zijn persoonlijke aanpak en studiebegeleiding. De commissie herkent deze aanpak in de verschillende gespreksrondes.

De kleinschaligheid en de persoonlijke aanpak maken volgens gesprekspartners bovendien dat er een effectief informeel circuit is waarin ook de pijlers uit de visie, zij het niet altijd expliciet, hun weerslag vinden. Volgens studenten voel je dat je hier anders wordt aangesproken en dat je betrokken wordt en verantwoordelijkheid draagt.

De gerichtheid van de VUB op werkstudenten als doelgroep vloeit voort uit de sociale en inclusieve missie die de VUB zich gesteld heeft als Vlaamse universiteit in Brussel. Werkstudenten zijn ongeveer tien procent van het totaal aantal inschrijvingen. Zij worden binnen de VUB gezien als een intellectuele en sociaal rijke doelgroep. Echter, door het combineren van studie, werk en gezin heeft deze groep vaker een lager studierendement dan generatiestudenten. Voor werkstudenten en zij-instromers probeert men de programma's daarom praktisch zo goed mogelijk te organiseren en studeerbaar te maken, onder meer door deze om te vormen tot blended learningprogramma's. De instelling beschrijft in de kritische reflectie dat dit proces moeizaam verloopt.

De gesprekken leren dat de keuze voor de gerichtheid op werkstudenten, die vooral via avondprogramma's worden bediend, en de omvorming tot blended learningprogramma's een grote belasting met zich meebrengt voor het ZAP. Vandaar dat men hier selectief in is welke programma's men blijft aanbieden. De commissie begrijpt deze afwegingen en ziet het toelichten ervan door verschillende gesprekspartners als een voorbeeld van de openheid tijdens de gesprekken, waarbij men voors en tegens van strategische keuzes toelicht en open is in de achtergronden van gemaakte keuzes en consequenties.

De commissie ziet in de kritische reflectie veel aandacht voor het expliciteren en objectiveren van onderwijsprestaties in het personeelsbeleid. Zij is daarom tijdens het bezoek ingegaan op de wijze waarop men omgaat met de spanning tussen onderzoek- en onderwijsprestaties en hoe men ZAP voldoende denkt te motiveren en belonen voor onderwijsprestaties. Gesprekspartners bevestigen dat er een spanning bestaat tussen het belang van onderwijs en onderzoek in het huidige allocatiemodel en bevorderingsbeleid. Men zou graag meer onderwijsparameters meewegen in de herallocatie van middelen. Het management geeft aan dat er momenteel nieuw beleid wordt ontwikkeld om de balans tussen onderzoek, onderwijs, bestuurlijke inspanningen en maatschappelijke uitstraling in het personeelsbeleid te versterken.

In deelbeleidsplannen worden een aantal strategische en operationele doelstellingen vastgelegd, die worden vertaald naar projecten en jaarplannen. De commissie constateert dat in dit beleid duidelijk de visie van de VUB is vertaald en ziet dat er voor de diverse beleidsthema's uitvoeringsmechanismen bestaan.

Binnen de VUB werkt men met een duidelijk centraal beleidskader waarbinnen faculteiten eigen accenten kunnen leggen. Faculteiten kunnen daarbij tot op zekere hoogte met eigen kpi's werken, zolang deze aansluiten op het centraal uitgezette strategische beleid. Volgens decanen zit de autonomie van faculteiten niet in wat er wordt gemeten, maar veeleer in hoe dit gemeten wordt.

Indicatoren worden gerapporteerd aan het centraal bestuur in de vorm van een dashboard met stoplichten. Hieraan worden verbeteracties gekoppeld. De instelling geeft aan dat bij een doorlichting van dit proces bleek dat dit beleid minder goed op de agenda blijft. Men had volgens het management een focus op de kleuren op het dashboard, maar ging nogal eens voorbij aan de onderliggende problemen. Vanuit de centrale diensten wordt hierop nu actief ondersteuning geboden, door middel van coaching, het aanbieden van methodes en het online beschikbaar stellen van documentatie. Men geeft aan hier in een leercurve te zitten, waarbij projectmethodologie, monitoringskaders en voortgangsrapportages verder geprofessionaliseerd en op elkaar afgestemd worden.

Het onderwijskwaliteitszorgsysteem dekt volgens de commissie zeker de behoeften, maar is in aanvang behoorlijk arbeidsintensief ingericht. De VUB geeft aan dat zij een aanvaardbare balans tussen werklast en opbrengst van een kwaliteitszorgsysteem daarom als een punt van aandacht ziet. Men heeft bewust de planlast bevraagd bij gebruikers, maar dit kwam niet als voornaam knelpunt naar voren. Diverse gebruikers geven tijdens de gesprekken aan dat zij met de nieuwe methode meer structureel en permanent aan kwaliteitszorg werken, en hier duidelijk de vertaling ervaren van de meer abstracte visie naar de eigen opleiding.

De commissie constateert dat de instelling met het nieuwe systeem ook beoogt zwakkere of onvoldoende presterende opleidingen in een eerder stadium te detecteren. Het management geeft aan dat het nieuwe monitoringsysteem vermoedelijk problemen zal detecteren, omdat systemen in de nieuwe situatie veel dichterbij de opleiding staan en de monitoring meer structureel van aard is. Volgens studenten zijn sommige onderdelen die voorheen via het informele circuit werden geregeld, nu geïnstitutionaliseerd, onder meer door gebruik te maken van onafhankelijk gemodereerde focusgroepen.

Volgens de kritische zelfreflectie worden alumni en werkveld betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs door middel van de alumni- en werkveldbevragingen. Daarnaast maken een afvaardiging van alumni uit de opleiding(en) en een afvaardiging uit het werkveld deel uit van de opleidingsraad. De oprichting van een adviesraad die bestaat uit alumni en werkveldvertegenwoordigers wordt door de centrale dienst onderwijsbeleid aanbevolen. Een alumnus en/of werkveldvertegenwoordiger maakt bovendien deel uit van het panel van de kwaliteitsbeoordeling.

Op opleidingsniveau zijn opleidingsraden verantwoordelijk voor het uitrollen van centraal beleid. Zij worden bijgestaan door een kwaliteitszorgmedewerker vanuit de centrale dienst onderwijsbeleid. Deze medewerker ondersteunt de werking van de raad, helpt bij implementeren, geeft onderwijskundig advies en zorgt voor het uitwisselen van good practices tussen opleidingsraden onderling. In de opleidingsraden hebben ook studenten zitting. Het feit dat hier ook onderwijsbeoordelingen worden besproken en beslissingen worden genomen, is volgens de commissie een voorbeeld van de transparante werkwijze binnen de VUB, met grote waardering voor de inbreng van studenten.

#### Internationalisering

In de kritische reflectie geeft de instelling aan dat het vinden van vruchtbare samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten niet eenvoudig blijkt te zijn. Inzicht in de oorzaken die daaraan ten grondslag zouden kunnen liggen en de uitdagingen die men hierbij ervaart, is gewenst.

Recentelijk hebben alle faculteiten de opdracht gekregen om na te gaan of hun opleidingsplannen en leerdoelen voldoende elementen van internationalisering bevatten.

De vicerector onderwijsbeleid benadrukt dat de VUB ook wat betreft internationalisering het uitgangspunt heeft van inclusiviteit. Zij wil daarom nadrukkelijk niet uitsluitend studenten die het zich kunnen veroorloven de mogelijkheid bieden om naar het buitenland te gaan. Momenteel is een uitwisselingstraject prijzig, onder meer door de werklast die individuele begeleiding van uitwisselingsstudenten met zich meebrengt. De VUB is daarom zoekende naar methoden om uitwisseling efficiënter te organiseren, bijvoorbeeld door meer in te zetten op groepsuitwisseling of met beurzenprogramma's te werken. De commissie ziet hierin wederom een voorbeeld van de consequentheid waarmee de strategische keuzes in beleidsafwegingen zijn te herleiden.

De instelling is het met de commissie eens dat het beleid rondom internationalisering nog aan maturiteit moet winnen. Er bestaan ideeën over en er worden initiatieven ontwikkeld, zoals een internationaal huis voor buitenlandse studenten. Men loopt echter naar eigen zeggen tegen een aantal knelpunten aan, waarvan de voornaamste zijn de regelgeving rondom taalonderwijs voor inbound uitwisseling, en de overtuiging dat Vlaamse studenten "het liefst onder de kerktoeren blijven" voor outbound uitwisseling. Men heeft een aantal kpi's op internationalisering die worden gemeten, maar deze zijn volgens het management momenteel vooral nog bedoeld om het gesprek rondom internationalisering open en op gang te houden.

### **Bevindingen vastgesteld, co-creatie en trails**

De commissie heeft tijdens het eerste bezoek kunnen vaststellen dat de visie breed wordt gedragen en dat deze zich, weliswaar in verschillende snelheden, vertaalt in concreet beleid. Documenten hebben draagvlak en worden toegepast in de realiteit.

De positieve indruk die de commissie naar aanleiding van de kritische reflectie had van de open cultuur, is tijdens de gesprekken bevestigd. De eensgezindheid en consequentheid van de antwoorden, in eigen bewoordingen, was volgens de commissie opvallend. Gespreksdeelnemers waren zeer gemotiveerd om een bijdrage te leveren en de eigen situatie toe te lichten, inclusief studenten. Men legt dezelfde klemtonen, valt elkaar bij en vult elkaar aan, met een oprecht enthousiasme om de commissie zaken te verduidelijken. Dit geeft de indruk dat veel zaken goed gekend zijn binnen de instelling en dat er een levendig gesprek over wordt gevoerd. Iedereen leek goed op de hoogte van zaken rondom visie en beleid en kon dit ook verduidelijken met concrete voorbeelden.

De gevoerde gesprekken hebben ertoe geleid dat de achtergronden en de aard van de inspanningen duidelijker zijn geworden. De verbeterpunten die de instelling in de kritische reflectie heeft benoemd, heeft de commissie helder gepresenteerd gekregen. In de terugkoppeling aan het einde van de gespreksrondes geeft het management aan dat zij de gesprekken ook als erg prettig heeft ervaren en de waarderende aanpak in de gesprekken heeft teruggezien.

De commissie heeft na afloop van de gespreksrondes voorgesteld om twee verticale trails uit te voeren waarin zij het gehele kwaliteitszorgproces in twee faculteiten wil doorlopen, met specifieke aandacht voor het personeelsbeleid en voor studiebegeleiding. De centrale onderwerpen hierbij zullen zijn hoe men resultaten verzamelt en bespreekt, hoe men komt tot remediërende acties, en hoe deze worden opgevolgd.

Zij heeft de instelling voorgesteld om voor één van deze trails de faculteit Letteren en Wijsbegeerte aan te merken, aangezien in deze faculteit een volledige remediëringscyclus is doorlopen en remediëringssacties zijn gerealiseerd. Het management geeft aan dit een goed idee te vinden.

Daarnaast geeft de commissie aan graag een faculteit te betrekken uit een ander domein, bij voorkeur een beta-faculteit met kleine studentenaantallen. Zij stelt de faculteit Wetenschappen- en Bio-ingenieurswetenschappen voor. Het management legt uit dat hier een complicerende factor is dat een deel van de opleidingen interuniversitair wordt aangeboden samen met de Universiteit Gent, de Universiteit Antwerpen, de Katholieke Universiteit Leuven of een combinatie van meerdere instellingen. Wat betreft de kwaliteitszorg van interuniversitaire masters ziet de VUB duidelijk de eigen verantwoordelijkheid, maar licht toe dat het nog niet is uitgekristalliseerd hoe dit met de andere instellingen exact georganiseerd zal worden. Het kwaliteitszorgsysteem is hier volgens het management nog volop in ontwikkeling. De VUB stelt als alternatief de opleiding Biomedische wetenschappen voor. Deze opleiding heeft te maken met een substantiële instroom van studenten die niet geslaagd zijn voor het toelatingsexamen arts, wat een interessante problematiek geeft voor de commissie. Daarnaast wordt deze opleiding aangeboden op de andere campus, Jette, wat de commissie de gelegenheid geeft om ook deze campus te bezoeken. De commissie kan zich goed vinden in de argumentatie van het management en is akkoord om de opleiding Biomedische wetenschappen voor de tweede verticale trail te selecteren.

Als horizontale trail heeft de commissie internationalisering geselecteerd. Zowel uit de kritische reflectie als uit de gesprekken blijkt dat internationalisering een belangrijke dimensie is die men verder wenst te ontwikkelen. De commissie ziet dat de ambitie van de instelling hierop nadrukkelijk aanwezig is. Het management geeft aan internationalisering als trail een goed idee te vinden. De instelling is op dit vlak in transitie en zij is van mening de adviezen van de commissie hierbij goed te kunnen gebruiken.

### **Audittrails in tweede locatiebezoek**

De commissie heeft de twee verticale trails bij de opleidingen Biomedische wetenschappen en Taal- en letterkunde uitgevoerd tijdens de eerste twee dagen van het tweede locatiebezoek. Zij sprak hiervoor in het eerste gesprek bij beide opleidingen met de decaan, directeur onderwijs, voorzitter van de opleidingsraad, leden van de opleidingsraad en de coördinator kwaliteitszorg van het departement onderwijsbeleid. Bij de opleiding taal- en letterkunde nam tevens de voorzitter van de facultaire onderwijscommissie plaats. In beide trails voerde de commissie vervolgens gesprekken met docenten en aansluitend met studenten. De opleidingen die de commissie als verticale trail heeft geselecteerd, maken geen deel uit van de regiepilot. De commissie heeft tijdens het tweede locatiebezoek daarnaast een horizontale trail uitgevoerd naar internationalisering.

De visie en de strategische doelstellingen zoals de instelling deze heeft geformuleerd in het ASP2, zijn vertaald in beleidsplannen per faculteit. Faculteiten formuleren daarbij specifieke operationele doelstellingen aansluitend op de strategische doelstellingen van het centrale beleidsplan onderwijs. Bij het bestuderen van de documenten heeft de commissie kunnen vaststellen dat de faculteiten over dergelijke plannen beschikken en dat deze worden opgevolgd op centraal niveau. Hier maakt men zowel een analyse van de plannen als van de manier waarop faculteiten en opleidingen hiermee aan de slag gaan.



De VUB streeft in haar onderwijsbeleid volgens de kritische zelfreflectie naar eenduidige en transparant opgebouwde curricula van haar opleidingen, die de essentiële leerresultaten aanreiken. Uit de gesprekken blijkt dat elke opleiding de eigen leerresultaten in kaart dient te brengen met behulp van een matrix. In de opleidingen die de commissie heeft gesproken wordt deze matrix toegepast. Vanuit centraal beleidsniveau is er dit jaar een evaluatiebeleid geïmplementeerd waar door de opleidingen mee gewerkt wordt.

In het eerste bezoek heeft de commissie reeds gesproken over de spanning tussen onderzoeks- en onderwijsprestaties in het personeelsbeleid van de instelling. De commissie stelt ook tijdens het tweede bezoek vast dat de VUB zich bewust is van de complexiteit van de problematiek om onderwijsinspanningen van ZAP-leden op de juiste wijze te waarderen. Zij heeft tijdens de bezoeken diverse voorbeelden gehoord die aantonen dat deze problematiek de aandacht heeft en dat de instelling hier initiatieven in neemt. Zo is men bezig met het ontwikkelen van competentieprofielen voor diverse graden van het ZAP. Gesprekspartners geven aan dat er momenteel een ontwikkeling waarneembaar is binnen de instelling waarbij onderwijsprestaties belangrijker worden geacht en bijvoorbeeld ook door bevorderingscommissies worden meegenomen in hun afwegingen. Zeer goede onderwijsprestaties kunnen nu volgens docenten een belangrijk argument vormen bij promotie. Zij kennen hiervan voorbeelden.

De instelling ziet daarnaast als een belangrijk aspect van het personeelsbeleid de onderwijsprofessionalisering van de lesgevers. De VUB biedt hiertoe onder meer een onderwijsprofessionaliseringstraject aan. Gesprekspartners leggen uit dat dit traject oorspronkelijk bedoeld was voor alle nieuwe docenten, maar nu tevens toegankelijk is voor zittende docenten. De eerste evaluaties van dit beleid leren de instelling dat dit traject de onderwijsprestaties van docenten verbetert. In elk van de gesprekken met docenten bleken verschillende van hen dit traject te volgen of gevolgd te hebben. Docenten die de commissie hierover sprak zijn unaniem positief. De huidige capaciteit voor dit traject wordt jaarlijks volledig benut. De VUB overweegt om een aanbod voor gevorderde docenten te ontwikkelen, afhankelijk van beschikbare middelen.

De commissie heeft tijdens het tweede bezoek tevens stilgestaan bij de beleidsprocessen in geval een docent minder goed functioneert. De uitleg die de commissie hierover kreeg was zeer consistent over de verschillende gesprekken en sluit aan bij wat in de kritische zelfreflectie geschreven staat. In het algemeen wordt dit proces van het remediëren van onderwijsprestaties ervaren als samenwerkend. De instelling benadrukt daarnaast dat er niet alleen voldoende aandacht is indien er problemen zijn rondom het functioneren van een docent, maar bij zeer positieve evaluaties ontvangen de betreffende docenten een persoonlijke felicitatiemail van de rector en de vicerector onderwijsbeleid. Dit wordt door docenten erg gewaardeerd en past volgens hen bij de persoonlijke benadering binnen de VUB.

Tijdens het tweede bezoek heeft de commissie wederom met de instelling gesproken over het beleid omtrent studiebegeleiding, mede gezien de brede instroom die de VUB voorstaat. Studiebegeleiding gebeurt deels centraal, deels verbonden aan de opleiding. Gesprekspartners kunnen helder uitleggen welke fases het proces van studiebegeleiding behelst, zowel de eigen rol als de centrale sturing die hieraan gegeven wordt. Zij spreken hier waardierend over. Er zijn veel voorbeelden van vormen van studiebegeleiding genoemd, zoals extra taalcursussen, samenwerking met toeleverende scholen, aanbieden van zomercursussen om te remediëren, en studenten met slechte resultaten oproepen voor een persoonlijk gesprek. De commissie constateert dat effecten van dergelijke maatregelen worden geanalyseerd



en dat hieruit lering wordt getrokken voor vervolgmaatregelen. Zij stelt bovendien vast dat er een standaard aanbod bestaat, maar dat de begeleiding werkelijk op de individuele student wordt afgestemd indien dit nodig mocht zijn. De commissie heeft ook hier in de gesprekken verschillende voorbeelden van gehoord.

In de kritische zelfreflectie geeft de instelling aan dat de VUB de werkstudenten, vanuit haar sociale en inclusieve missie, als een belangrijke doelgroep ziet en het aanbod voor deze groep wil verbeteren. De commissie waardeert het dat de VUB ook via deze doelgroep invulling wenst te geven aan haar missie voor democratisering van de instroom. De instelling heeft in de eerste gespreksrondes reeds aangegeven te worstelen met manieren om efficiënt invulling te geven aan de behoeften van deze doelgroep. In het tweede bezoek geeft men aan dat ondanks de vele inspanningen het rendement van deze groep relatief laag blijft. Volgens de commissie kan een verdergaande specificatie van het type werkstudent waarop de VUB zich in het bijzonder richt, behulpzaam zijn om de strategie van de VUB hierop helderder te krijgen.

Tijdens de trails viel het de commissie wederom op dat er een sterke persoonlijke benadering is naar studenten toe. In geval van problemen zijn er voldoende formele escalatiemechanismen en deze processen lijken bij een ieder bekend. Volgens studenten is men op de VUB echter erg gewend om in gesprek met elkaar te treden als er problemen zijn. Veel problemen worden dan ook informeel opgelost, als gevolg van directe interactie tussen docent en student. De commissie heeft veelvuldig in de gesprekken terug gehoord dat dit door zowel studenten als docenten als een erg prettige manier wordt ervaren. Dit geeft slagkracht en versterkt het persoonlijke contact tussen student en docent. Mochten student en docent er samen niet uitkomen of het probleem leent zich hier niet voor, dan komt het op de agenda van de opleidingsraad en wordt daar naar een oplossing gezocht. Deze verbeteringen worden zover de commissie heeft kunnen nagaan niet structureel gedocumenteerd of opgevolgd. De commissie ziet dat deze sterke informele verbetercultuur door de instelling als zeer waardevol wordt beschouwd en is het zonder meer met de instelling eens dat deze moet worden gekoesterd. Zij geeft wel ter overweging mee om ook de formele kanalen waar mogelijk hiervoor te gebruiken en ervoor te zorgen dat de informele verbetercultuur haar weg vindt naar de reeds ontwikkelde formele instrumenten. Dit om structurelere problemen tijdig te kunnen blijven herkennen.

De commissie heeft in verschillende gespreksrondes bij diverse opleidingen geïnformeerd naar de manier waarop zij het wegvallen van een externe visitatie in het nieuwe systeem denken op te vangen. Het viel de commissie op dat op dit onderwerp de meningen en aanpak tussen opleidingen nogal uiteen lopen. Een opleiding geeft aan het lastig te vinden om, mede vanwege het unieke karakter van de opleiding, een externe benchmark te vinden, ook internationaal. Een andere opleiding geeft aan wel in Vlaanderen een benchmarkopleiding te hebben geïdentificeerd, maar ziet de internationale "blik van buiten" vooral het onderwijs inkomen via visitaties van het onderzoek, dat vervolgens in het onderwijs wordt toegepast. Ook de positie van alumni ziet zij hiervoor als referentiekader voor de internationale positie. Nog een andere opleiding geeft aan dat zij de benchmarkfunctie invult door iemand binnen de subcommissie curriculum aan te stellen die het opleidingsprogramma vergelijkt met de programma's van drie andere Vlaamse Universiteiten en hier een analyse op maakt. Volgens de voorzitter van een andere opleidingscommissie wordt er gekeken naar buitenlandse universiteiten en worden ontwikkelingen binnen een Europese associatie op het vakgebied in kaart gebracht en ingebracht in de opleidingsraad. Sommige docenten beschouwen daarnaast zichzelf als de externe benchmark binnen de opleiding, aangezien ze voorheen aan een andere Vlaamse universiteit hebben

gewerkt. De commissie kreeg de indruk dat de opleidingen een grote mate van vrijheid hebben om invulling te geven aan deze inhoudelijke externe benchmark. Gesprekspartners beamen dit.

De commissie heeft naar aanleiding van het eerste bezoek verder gesproken over de werkbelasting die het nieuwe kwaliteitszorgsysteem met zich meebrengt. Zij was tijdens het eerste bezoek reeds onder de indruk van de omvang en zorgvuldigheid van het systeem.

In het nieuwe systeem nemen vele ZAP- en AAP-leden plaats in een subcommissie (zoals internationalisering, curriculumhervorming), vooral om de bekendheid en betrokkenheid bij de nieuwe werkwijze te borgen en breed in de structuur te verankeren. Door de frequente bijeenkomsten (maandelijks) wordt men intensief betrokken en is men met regelmaat actief voor een commissie. Daarnaast zijn voor alle opleidingen waarmee de commissie heeft gesproken alle docenten die in de opleidingen lesgeven opgenomen in de opleidingsraad. De instelling realiseert zich dat een dergelijke keuze mogelijk consequenties heeft voor de werkbelasting en monitort de werklast daarom nadrukkelijk. Doorheen de gesprekken verneemt de commissie unaniem van de verschillende gesprekspartners dat men de tijdsbelasting van het nieuwe systeem in het algemeen acceptabel vindt, vooral omdat dit evenwichtig is gespreid door het jaar heen. De commissie constateert dat in deze structuur de ZAP- en AAP-leden binnen de opleiding betrokken worden bij verbetertrajecten en de opvolging hiervan. Maandelijks staan vorderingen op de agenda van de opleidingsraad. Dit intensieve karakter draagt in de ogen van de commissie zeker bij aan de brede betrokkenheid bij het kwaliteitszorgsysteem en de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur.

Voor de horizontale trail Internationalisering sprak de commissie met vertegenwoordigers van de faculteiten Ingenieurswetenschappen, Economische en Sociale Wetenschappen en Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie. Aansluitend sprak de commissie een afvaardiging van internationale studenten van uiteenlopende faculteiten. De commissie stelt op basis van de gesprekken met de internationale studenten vast dat er veel enthousiasme is bij deze studenten voor de VUB. Het imago is volgens hen goed, zij vinden dat zaken goed zijn georganiseerd en waarderen de persoonlijke benadering binnen de VUB. Enkele studenten melden de commissie dat het internationale karakter van de stad Brussel en de nabijheid van Europese instellingen hebben meegespeeld in hun keuze voor de VUB. Diverse studenten spreken hun expliciete waardering uit voor de intensiteit en de persoonlijke benadering van informatievoorziening en begeleiding.

Internationalisering staat binnen de VUB duidelijk op de beleidsagenda. De instelling heeft in haar visie verwoord dat men internationale ervaring en competenties van studenten belangrijk acht, en dat zij deze actief stimuleert en ondersteunt. Zij geeft aan dat zij bij de realisatie van deze ambitie onder meer aanloopt tegen de in haar ogen geringe participatie van VUB studenten aan mobiliteitsprogramma's. De instelling is er mede daarom in haar internationaliseringsbeleid sterk op gericht om studenten met andere vormen van internationalisering in aanraking te laten komen. De commissie ziet dat zij hiertoe veel initiatieven heeft ontplooid met betrekking tot internationalisation@home. Vanuit centraal niveau worden opleidingen daarbij gestimuleerd om maximaal gebruik te maken van de bestaande internationale context die de VUB hier biedt. Zij noemt daarbij specifiek de contacten met internationale studenten op de campus, de meertaligheid en multiculturaliteit, en de kansen die de onmiddellijke nabijheid van het bestuurlijk centrum van Europa biedt. De commissie ziet dit als een logische keuze om een internationale ervaring voor iedereen toegankelijk te maken.

In de kritische zelfreflectie noemt de instelling het beter in de curricula benutten van de Brusselse context als een aandachtspunt in haar internationaliseringsbeleid. Van het confronteren van studenten met de multiculturele samenleving heeft de commissie tijdens de gesprekken diverse voorbeelden gehoord. De kansen die de onmiddellijke nabijheid van het bestuurlijk centrum van Europa biedt, is inderdaad minder terug gehoord in de gesprekken. De commissie is het met de instelling eens dat dit verder ontwikkeld kan worden.

De opleidingen die de commissie heeft gesproken, geven allen in bepaalde mate een eigen invulling aan het internationaliseringsbeleid. De commissie vroeg zich af in welke mate faculteiten en opleidingen hierin autonoom zijn en in hoeverre een centrale internationaliseringsstrategie hierin sturend is. Gesprekspartners leggen onder meer uit dat faculteiten ruimte krijgen om, uit een set van centraal gedefinieerde kpi's, te kiezen welke kpi's zij voor hun faculteit relevant achten. De commissie herkent hierin een streven naar diversiteit, alhoewel deze nog niet altijd centraal gestuurd lijkt vanuit een bewust differentiatiebeleid voor faculteiten.

Instellingsbreed stelt het departement onderwijsbeleid strategische rapportages op voor de opleidingen, op basis waarvan een jaarplan wordt gemaakt. De strategische rapportages worden gebaseerd op de intern gemeten resultaten. De informatie vanuit de centrale diensten maakt de onderwijskwaliteit volgens de commissie transparant. Tijdens de gesprekken bleek dat er ruimte is voor opleidingen om bij een interpretatie hiervan een eigen vertaalslag te maken. Dit is volgens de commissie een passende manier om de eigenheid van de opleiding in het proces te betrekken. Volgens de commissie vergt een dergelijke aanpak echter wel een sturende en toezichhoudende rol van het facultair niveau. Zij heeft zowel sterke als minder sterke voorbeelden gezien hoe de rol van dit facultair niveau in de kwaliteitsbewaking is vorm gegeven en hoe prominent deze wordt ingevuld.

De kwaliteitszorgmedewerker is volgens gesprekspartners de verbindende schakel tussen de opleiding en de centrale dienst onderwijsbeleid. Deze levert input vanuit de centrale diensten aan de opleiding, neemt deel aan vergaderingen van de opleidingsraad en alle subcommissies en begeleidt tevens de opleidingen bij implementatie van verbeteringen. De commissie heeft ervaren dat de kwaliteitszorgmedewerker zeer gewaardeerd wordt. Ze waardeert de enorme betrokkenheid en de manier waarop hierbij geborgd wordt dat centraal beleid op de agenda komt van de opleidingsraden en de begeleidende rol die deze medewerker heeft in remediëringstrajecten. Aangezien de kwaliteitszorgmedewerker wordt aangestuurd door de centrale dienst onderwijsbeleid, ervaren de opleidingsraden haar rol soms als beoordelend. De instelling geeft in de gesprekken aan dat zij waakt voor de potentieel lastige positie van deze medewerker, die zowel een rol heeft in het beoordelen, zoals soms ervaren door de opleidingsraden, als het begeleiden van de opleiding. Tot op heden heeft dit echter niet tot problemen geleid.

De commissie constateert dat dashboardinformatie overzichtelijk aanwezig is op de niveaus centraal, faculteit en individuele opleiding. Het geeft een overzichtelijke weergave waar een probleem bestaat of waar doelstellingen nog niet bereikt zijn.

## Finale co-creatie en vaststelling van het verhaal

De commissie heeft na afloop van de gespreksrondes nogmaals gesproken met het instellingsbestuur, waarbij ook de nieuw gekozen rector, die in september 2016 in functie zal treden, aanwezig was. De commissie heeft in dit gesprek haar bevindingen met de instelling gedeeld en de instelling heeft hierop gereageerd. De belangrijkste onderwerpen van deze co-creatie bleken internationalisering, de rol van de faculteiten en de decanen in het beleidsproces, de externe benchmark en de werkbelasting van het nieuwe kwaliteitszorgsysteem. De co-creatie verliep in een zeer prettige en constructieve sfeer. De commissie heeft waardering voor de totale afwezigheid van defensief gedrag van de kant van de instelling.

De commissie geeft aan dat zij heeft geconstateerd dat er beleidsdoelstellingen worden geformuleerd op centraal niveau en dat deze worden opgepakt door de opleidingen. Zij heeft ervaren dat er in beleidsontwikkeling en opvolging enorm veel energie en sturing komt vanuit het centrale niveau rechtstreeks naar de opleidingen. Onder meer de vicerector onderwijsbeleid en de kwaliteitszorgmedewerkers hebben hierin een actieve en stimulerende rol. In de kritische zelfreflectie beschrijft de instelling hier ook een prominente rol voor het decanaat. De commissie begrijpt de keuze van de VUB voor een dergelijke stevige rol van het decanaat in dit proces, ook aangezien een zekere inhoudelijke affiniteit met de opleiding gewenst is om een opleiding overtuigend te kunnen aansturen.

De commissie constateert dat faculteiten de beschreven rol opnemen en beschikbare instrumenten gebruiken, maar dat het decanaat bij enkele faculteiten hierin een nog weinig dynamische rol heeft. Er zijn volgens de commissie faculteiten die deze rol stevig hebben opgepakt en hun plek hebben gevonden tussen opleiding en het centrale niveau. Andere faculteiten zijn hierin nog zoekende en hebben de maturiteit die bij een dergelijke rol hoort volgens de commissie nog niet overal ontwikkeld. Het instellingsbestuur geeft aan dat zij de verschillen in bestuursstijl tussen de faculteiten herkent, men is zich hier terdege van bewust. De invulling van de rol van het decanaat is volgens het bestuur nog in ontwikkeling en is structureel onderwerp van gesprek met decanen. Vanuit het bestuur wordt er actie ondernomen om deze rol te versterken. Zo zijn er reeds profielen opgesteld waaraan decanen moeten voldoen. Men gaat het facultair niveau in de komende periode verder ondersteunen en voelt zich gesterkt door de observaties van de commissie op dit onderdeel.

Vanaf de start van deze instellingsaudit is de commissie ervan overtuigd dat het beschreven kwaliteitszorgsysteem de behoeften van de instelling op alle niveaus ruimschoots vervult. Uit de eerste gespreksronde leerde de commissie dat het nieuwe systeem intensiever is qua werkbelasting, dat de instelling zich hier bewust van is en dit daarom nauwlettend monitort. De vicerector onderwijsbeleid benadrukt dat de intensiteit van het systeem, waarbij onder andere de vicerector zelf alle jaargesprekken voert, hoog is. Volgens de instelling is dit in deze fase van de implementatie noodzakelijk. Men wil de cyclus eerst korttijdig aanpakken, maar er is ook duidelijk de insteek om na verloop van tijd, als de nieuwe processen voldoende geland zijn, de intensiteit waar mogelijk te verlagen. De commissie onderschrijft de argumentatie van de instelling om de betrokkenheid nu nog intensief te houden. Zij ervaart het als positief dat de vicerector onderwijsbeleid door haar persoonlijke en intensieve betrokkenheid bij dit proces het belang van het gehele kwaliteitszorgsysteem in deze fase van de implementatie benadrukt.

De instelling heeft het uitvoeren van een externe benchmark opgenomen in het kwaliteitszorgproces. Opleidingen dienen elke acht jaar een 'blik van buiten' op de leerresultaten en het programma te organiseren. De commissie is het met de instelling

eens dat dit extern valideren een belangrijk onderdeel vormt van het borgen van de kwaliteit van de opleidingen. De commissie stelt tijdens de bezoeken vast dat het uitvoeren van een dergelijke benchmark door opleidingen uiteenlopend wordt ingevuld. Sommige opleidingen zijn reeds overtuigd van de meerwaarde van een externe blik, andere opleidingen hebben dit nog minder op het netvlies of achten zichzelf niet goed vergelijkbaar met andere opleidingen. De instelling herkent deze diversiteit en geeft aan dat sommige opleidingen hier nog een bepaalde maturiteit in moeten ontwikkelen.

De commissie is net als de instelling van mening dat het internationaliseringsbeleid binnen de VUB nog volop in ontwikkeling is. De decentrale initiatieven worden gestimuleerd en er is ruimte voor diversiteit. Dit lijkt volgens de commissie echter niet altijd voort te komen uit een bewust differentiatiebeleid vanuit de instelling. Het instellingsbestuur geeft aan dat hier inderdaad nog veel kansen liggen en veel werk te doen is. De commissie geeft ter overweging om faculteiten de uitdrukkelijke uitdaging te geven om zelf facultair beleid te maken op het terrein van internationalisering. Dit zal de eigenheid van de faculteiten op dit onderdeel bevorderen en de diversiteit tussen faculteiten transparanter maken. Het bestuur waardeert het dat de commissie hiertoe nuttige adviezen heeft kunnen geven.

### **Beoordeling door de commissie voortkomend uit de bevindingen en de dialoog met de instelling**

Het gehele proces tijdens de instellingsreview kenmerkt zich volgens de commissie door een prettige en open sfeer, zowel tijdens de gesprekken als tijdens momenten buiten de agenda om, zoals extra toelichting op onderdelen. De gesprekken in beide gespreksrondes zijn door de commissie als zeer positief ervaren. Zij heeft waardering voor de spontane en open houding tijdens de gesprekken. De positieve indruk die reeds tijdens de eerste gesprekken is ontstaan, is bevestigd in de tweede gespreksronde.

De commissie constateert dat de visie breed leeft en is gedragen binnen de diverse geledingen van de instelling. De vijf pijlers van de visie zijn helder en consistent naar voren gekomen in de gesprekken. De instelling verhoudt zich tot haar maatschappelijke uitdaging, waaronder de problematiek van de Brusselse context. De commissie waardeert het dat men hier een duidelijke keuze maakt en dat de VUB, ondanks de problemen die dit mogelijk met zich meebrengt, toch consequent inzet op democratisering van het onderwijs. De humanistische traditie is duidelijk terug te vinden in de gesprekken. Dit is ook voor diverse studenten een belangrijk aspect in de keuze voor de VUB gebleken. De intensieve participatie van studenten in de structuur en cultuur van de instelling is tijdens de bezoeken duidelijk door de commissie terug gezien.

De strategische pijlers van de visie zijn volgens de commissie adequaat vertaald in een onderwijsbeleidsplan, in beleidsstructuren en beleidsdoelstellingen. Uit gesprekken blijkt dat dit leeft binnen de instelling en dat men hiermee werkt. Onder meer het instroombeleid en de gerichtheid op werkstudenten ziet de commissie als voorbeelden dat de centrale visie zich vertaalt in concreet beleid. Doelstellingen om studierendement te optimaliseren ziet de commissie vertaald in beleid omtrent persoonlijke aanpak en studiebegeleiding. De kwaliteitscultuur wordt in de gesprekken concreet in de manier waarop men hierover het gesprek (ook onderling) voert.

De commissie stelt vast dat de instelling zich terdege bewust is van de complexiteit van de ambitie om elke student een internationale ervaring mee te geven. Zij herkent in de gesprekken de zoektocht van de instelling naar mogelijkheden hiertoe en ziet dat er

veel gebeurt om internationalisation@home op opleidingsniveau verder te stimuleren en meer inhoud te geven in dit concept. De commissie raadt de instelling aan om hierbij ook de kansen die de onmiddellijke nabijheid van het bestuurlijk centrum van Europa biedt, te blijven herkennen en stimuleren.

De commissie heeft uitvoerig met de instelling gesproken over de centrale internationaliseringsstrategie en de differentiatie hierbinnen naar faculteit. Op opleidingsniveau heeft men volgens de commissie helder in kaart wat men op het gebied van internationalisering wil bereiken, en worden veel initiatieven ontplooid. De commissie adviseert om daarnaast faculteiten uit te dagen een eigen internationaliseringsbeleid te ontwikkelen waarin het specifieke karakter van hun opleidingen wordt benut. Dit zal de eigenheid van de faculteiten bevorderen en de diversiteit tussen faculteiten inzichtelijker maken.

De VUB werkt structureel aan verbeteringen door resultaten van beleidsmaatregelen consequent te analyseren en hier lering uit te trekken. De commissie ziet dit bij maatregelen rondom werkstudenten, studiebegeleiding en internationalisering. Ook de processen en systemen zijn onderwerp van monitoring en opvolging. Kpi's worden geëvalueerd en zo nodig herzien, het functioneren van opleidingsraden wordt nauwkeurig gemonitord en de manier waarop met het opleidingsdashboard wordt gewerkt is naar aanleiding van evaluaties verder ontwikkeld.

De commissie heeft tijdens de gesprekken regelmatig gehoord dat er veel informeel wordt opgelost en dat dit informele circuit, ook door de persoonlijke aanpak binnen de VUB, goed werkt. Zij ziet dit als een zeer sterk punt van de kwaliteitscultuur en ziet hierin een bekrachtiging van de alom aanwezige persoonlijke benadering en het laagdrempelig contact binnen de instelling. De commissie wijst wel op het risico dat deze werkwijze minder structureel zicht biedt op problemen, waardoor deze lastiger structureel kunnen worden gemonitord. Het zou bovendien een probleem kunnen worden indien VUB in de toekomst groter wordt. De commissie adviseert om dit informele circuit zeker niet af te remmen, maar er tevens voor te zorgen dat wat het oplevert ook zijn weg vindt naar de geformaliseerde instrumenten.

De commissie stelt vast dat een benchmark structureel onderdeel is van het kwaliteitszorgproces, maar dat het belang hiervan niet bij alle opleidingen even sterk gevoeld wordt. Sommige opleidingen zijn hierin sterk, anderen zwakker. De commissie adviseert om hier meer op in te zoomen en te sturen. Ook de rol die het decanaat momenteel heeft bij het waarborgen van een structurele blik van buiten is wisselend en kan steviger ontwikkeld worden. Zij adviseert daarom voldoende aandacht te besteden aan het creëren van een solide en objectieve benchmark op zowel opleidings- als faculteitsniveau om problemen en kansen ter verbetering tijdig te signaleren en detecteren.

De commissie heeft vastgesteld dat er binnen de VUB een geweldige inspanning is geleverd om de structuren helder te maken, processen goed in kaart te brengen en verantwoordelijkheden te beleggen. De meeste opleidingsraden functioneren goed en staf is enthousiast over de toegenomen betrokkenheid bij de opleiding. Verantwoordelijkheden liggen dicht bij de opleidingen maar bieden tegelijk de mogelijkheid om op centraal niveau toezicht te houden. De rol van het decanaat is helder belegd, maar is bij sommige faculteiten nog niet altijd stevig verankerd. Hierdoor blijven deze faculteiten in dit proces wat buiten beeld en kunnen zij minder de rol oppakken om vanuit inhoudelijke kennis en autoriteit met opleidingen in discussie te treden. De commissie ondersteunt de instelling bij haar voornemen om deze decanaten stevig te ondersteunen en goed in positie te brengen.

De commissie heeft een gedegen kwaliteitszorgsysteem aangetroffen. PDCA-cycli zijn duidelijk gedefinieerd op het niveau van opleiding, faculteit en centraal. Het instrumentarium en de processen zijn zeker adequaat om de onderwijsopdracht uit te voeren. De commissie heeft overtuigend gehoord dat instrumenten en processen zoals deze zijn beschreven in de kritische reflectie, in uitvoering zijn en worden gebruikt. De weg die is ingeslagen, wordt gezien als een goede weg. Dit geeft een indicatie dat de kwaliteitscultuur hier rondom groeiende is. Het systeem is intensief opgetuigd en is in de aanvangsperiode arbeidsintensief, wat in deze fase begrijpelijk is. De commissie ondersteunt het voornemen van de instelling om in de loop van de evaluatie van het systeem na te gaan of dit op onderdelen wat lichter kan, waarbij in het oog moet worden gehouden dat staf “aan boord” blijft.

### **Aanbevelingen en suggesties**

De commissie heeft de volgende suggesties en aanbevelingen voor de Vrije Universiteit Brussel:

1. Een verdergaande specificatie van het type werkstudenten waarop de VUB zich richt, kan behulpzaam zijn om de strategie van de VUB hierop helderder te krijgen;
2. De commissie herkent de door de VUB geadresseerde potentieel lastige positie van de kwaliteitszorgmedewerker: opleidingsraden ervaren de rol van de kwaliteitszorgmedewerkers soms als beoordelend omdat zij aangestuurd worden door de centrale dienst onderwijsbeleid. Zij adviseert om dit te blijven monitoren;
3. Een bewuster differentiatiebeleid op internationalisering tussen faculteiten zal de internationaliseringsambitie ten goede komen en de diversiteit tussen faculteiten inzichtelijker maken;
4. Draag er zorg voor dat de sterke informele verbetercultuur haar weg vindt naar de meer formele instrumenten. Dit om structurelere problemen tijdig te kunnen blijven herkennen;
5. De commissie ziet dat de instelling de werkdruk van het kwaliteitszorgsysteem nauwgezet monitort en sluit zich aan bij het voornemen van de instelling om in de loop van de evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem na te gaan of de werkbelasting op onderdelen kan worden verlicht;
6. Bij het waarborgen van een structurele inhoudelijke externe blik, adviseert de commissie om voldoende aandacht te besteden aan het creëren van een solide en objectieve benchmark op zowel opleidings- als faculteitsniveau;
7. De commissie ondersteunt het beleid van de instelling om de enkele faculteiten waar de rol van het decanaat nog in ontwikkeling is, stevig te ondersteunen om ook hier faculteit en decanaat binnen dit proces goed in positie te brengen.



## 4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard	Oordeel
<p><b>1. Visie en beleid</b>  <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i></p>	Voldoet
<p><b>2. Beleidsuitvoering</b>  <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i></p>	Voldoet
<p><b>3. Evaluatie en monitoring</b>  <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i></p>	Voldoet
<p><b>4. Verbeterbeleid</b>  <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i></p>	Voldoet
<p><b>Eindoordeel</b>  <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i></p>	Positief



## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

**Harry Martens** is emeritus hoogleraar Organische Chemie en Biochemie aan de Universiteit Hasselt. Van 1988 tot 2004 was hij rector van het Limburgs Universitair Centrum, later Universiteit Hasselt. Momenteel is hij voorzitter van de overkoepelende Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), waar hij voordien voorzitter was van de Raad Hoger Onderwijs. Hij is ook voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vlaamse Instelling voor Technologisch onderzoek (VITO) en lid van de Adviesraad van de NVAO.

**Frank van der Duijn Schouten** studeerde wiskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en promoveerde aan de Universiteit Leiden. In 1987 werd hij benoemd tot hoogleraar Mathematische Besliskunde aan Tilburg University. Van 1994 tot 1998 was hij daar decaan van de Economische faculteit en van 1999 tot 2008 rector magnificus. Van 2008 tot 2013 was hij algemeen directeur van het onderzoeksnetwerk Netspar, dat zich bezighoudt met de problematiek van pensionering en vergrijzing. Van 2013 tot 1 september 2015 was hij rector magnificus van zijn Alma Mater. Hij bekleedde gasthoogleraarschappen in Beijing, Fontainebleau, Haifa, Berkeley en Istanbul. Hij was vicevoorzitter van de Onderwijsraad en is voorzitter van de Raad van Toezicht van het Wartburg College in Rotterdam en van Fontys Hogescholen.

**Vincent Wertz** is gewoon hoogleraar toegepaste wiskunde aan de Université catholique de Louvain (UCL), Louvain School of Engineering. Van 2009 tot 2014 was hij vice-rector onderwijs van UCL en van 2009 tot 2016 was hij ook lid van de bestuursraad van AEQES (kwaliteitsagentschap voor hoger onderwijs van Franstalige gemeenschap), waarvan hij van 2010 tot 2014 ondervoorzitter was.

**Frank Van Massenhove** is voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid. Hij studeerde rechten aan de Universiteit Gent. Hij was kabinetsadviseur van de minister van Werkgelegenheid (1990-1995), kabinetschef bij Gents burgemeester Frank Beke (1995-1999) en kabinetschef bij minister van Sociale Zaken en Pensioenen Frank Vandenbroucke (1999-2002). Hierna werd hij voorzitter van het directiecomité FOD Sociale Zekerheid. In 2007 werd hij door de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid benoemd tot Overheidsmanager van het Jaar.

**Sofie Detaille** is studente Communicatiewetenschappen aan de Universiteit Antwerpen sinds 2012. Zij is er sinds 2014 tevens lid van de Studentenraad en de Faculteitsraad Sociale Wetenschappen.

De commissie werd ondersteund door Suzanne den Tuinder (secretaris) en Dagmar Provijn (procescoördinator).

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

### Eerste bezoek 11-13 april 2016

U - Residence – Campus Etterbeek

Pleinlaan 2

1050 Elsene

(11 april 2016 – vooroverleg 17.00u-20.00u - Hotel Pullman Brussels Centre Midi)

### 12 april 2016

09.00u-10.00u	<b>Meet and greet</b>
10.00u-10.50u	<p><b>Gesprek 1: Kwaliteitscultuur, onderwijsvisie, onderwijsbeleid, visie op kwaliteit opleidingen, maatschappelijke uitdagingen, beleidsdoelstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Paul De Knop, rector</li> <li>– Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Jan Cornelis, vicerector internationaal beleid</li> <li>– Prof. dr. Viviane Jonckers, vicerector Studentenbeleid</li> <li>– Prof. dr. Joël Branson, decaan faculteit Economische en Sociale Wetenschappen &amp; Solvay Business School</li> <li>– Prof. dr. Annick Hubin, decaan faculteit Ingenieurswetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Alain Dupont, decaan faculteit Geneeskunde en Farmacie</li> <li>– Prof. dr. Guy Vanthemsche, ZAP-lid van de Onderwijsraad namens de faculteit Letteren en Wijsbegeerte</li> <li>– Prof. dr. Ludwig Triest, ZAP-lid van de Onderwijsraad namens de faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Evert Zinzen, ZAP-lid van de Onderwijsraad namens de faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie en namens het Interfacultair Departement Lerarenopleiding</li> <li>– Mevr. Isabeau Hufkens, voorzitter Studentenraad en student-lid Raad van Bestuur</li> <li>– Dhr. Thijs Stuyver, student-lid Onderwijsraad namens faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Mevr. Camille De Koninck, student-lid Academische Raad</li> </ul>
10.50u-11.10u	<b>Terugkoppelingspauze</b>
11.10u-12.00u	<p><b>Gesprek 2: Kwaliteitscultuur, Onderwijsbeleid, Beleidsdoelstellingen, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Roland Pepermans, decaan faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Eric Kerckhofs, decaan faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie</li> <li>– Prof. dr. Patrick Stouthuysen, academisch directeur faculteit Economische en Sociale Wetenschappen &amp; Solvay Business School</li> <li>– Prof. dr. Tamara Vanhaecke, directeur onderwijs faculteit Geneeskunde en Farmacie en ZAP-lid van de Onderwijsraad</li> <li>– Prof. dr. Nadine Engels, voorzitter opleidingsraad psychologie en educatiewetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Dirk Lefeber, ZAP-lid Onderwijsraad faculteit Ingenieurswetenschappen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dhr. Nic Van Craen, algemeen beheerder</li> <li>– Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid</li> <li>– Mevr. Julie Bussche, student-lid Onderwijsraad faculteit Geneeskunde en Farmacie</li> <li>– Dhr. Maarten Wuijts, student-lid Onderwijsraad faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie</li> <li>– Dhr. Jeremy De Plecker, lid Studentenraad</li> </ul>
12.00u-13.00u	<b>Lunch (besloten)</b>
13.00u-13.30u	<b>Aanvullende informatie</b>
13.30u-14.20u	<p><b>Gesprek 3: kwaliteitscultuur, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, rol stakeholders, peers en experts en verbeterbeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Eric Jaspers, decaan faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Dries Tys, voorzitter opleidingsraad kunstwetenschappen en archeologie</li> <li>– Prof. dr. Sofie De Kimpe, voorzitter opleidingsraad Criminologische Wetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Niels De Temmerman, voorzitter opleidingsraad ingenieurswetenschappen: architectuur</li> <li>– Prof. dr. Jo Pierson, voorzitter opleidingsraad communicatiewetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Kristine De Martelaer, voorzitter opleidingsraad lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen</li> <li>– Dhr Chris Beirens, dienst strategie en beleidsvoorbereiding</li> <li>– Mevr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid</li> <li>– Mevr. Karla Groen, coördinator Onderwijsinnovatie en -ondersteuning departement onderwijsbeleid</li> <li>– Mevr. Julie Umbrain, student master in de agogische wetenschappen</li> <li>– Dhr. Benjamin Claessens, student-lid opleidingsraad bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Mevr. Jana Goyvaerts, student-lid opleidingsraad communicatiewetenschappen</li> </ul>
14.20u-14.40u	<b>Terugkoppelingspauze</b>
14.40u-15.30u	<p><b>Gesprek 4: kwaliteitscultuur, rol stakeholders, peers en experts en verbeterbeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Joeri Denayer, voorzitter opleidingsraad bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Wim Vandenbussche, voorzitter opleidingsraad taal- en letterkunde</li> <li>– Prof. dr. Elisabeth Alofs, voorzitter opleidingsraad notariaat</li> <li>– Prof. dr. Karin Vanderkerken, voorzitter opleidingsraad biomedische wetenschappen</li> <li>– Mevr. Inge Bogaert, AAP-lid opleidingsraad lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen</li> <li>– Mevr. Melissa Samaes, AAP-lid (secretaris) opleidingsraad kunstwetenschappen en archeologie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid</li> <li>– Dhr. Michiel Horsten, kwaliteitszorgmedewerker departement onderwijsbeleid</li> <li>– Dhr. Anton Evenepoel, student-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen</li> <li>– Mevr. Marjan Cannaerts, student-lid opleidingsraad sociologie</li> <li>– Mevr. Sandrien Verloy, student-lid opleidingsraad bio-ingenieurswetenschappen</li> </ul>
15.30u-16.00u	<b>Aanvullende informatie</b>
16.00u-16.45u	<b>Studenten</b>
16.45u-17.00u	<b>Break</b>
17.00u-18.00u	<b>Open spreekuur</b>

### 13 april 2016

09.00u-10.00u	<p><b>Focusthema 1: studierendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Karin Nys, decaan faculteit Letteren en Wijsbegeerte</li> <li>– Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Gert Sonck, afdelingshoofd studiebegeleidingscentrum</li> <li>– dr. Els Consuegra, lid vakgroep educatiewetenschappen en post-doc medewerker beleidsvoorbereidend onderzoek studierendement</li> <li>– Prof. dr. Daniel De Wolf, voorzitter opleidingsraad rechten</li> <li>– Prof. dr. Wim Vandenbussche, voorzitter opleidingsraad taal- en letterkunde</li> <li>– Prof. dr. Ludwig Triest, ZAP-lid van de Onderwijsraad namens de faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>– Mevr. Isabeau Hufkens, voorzitter Studentenraad en student-lid Raad van Bestuur</li> <li>– Dhr. Michael Spronck, lid Studentenraad</li> <li>– Mevr. Céline Moens, student-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen</li> </ul>
10.00u-10.15u	<b>Terugkoppelingspauze</b>
10.15u-11.15u	<p><b>Focusthema 2: 5 pijlers van de visie op onderwijs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Paul De Knop, rector</li> <li>– Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid</li> <li>– Prof. dr. Karl Verstryngne, lid opleidingsraad wijsbegeerte en moraalwetenschappen en titularis opleidingsonderdeel “Redelijk Eigenzinnig. Nadenken over mens en maatschappij.”</li> <li>– Prof. dr. Els Dumortier, lid opleidingsraad criminologische wetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Nicole Pouliart, voorzitter opleidingsraad geneeskunde</li> <li>– Prof. dr. Joke Bauwens, lid opleidingsraad communicatiewetenschappen</li> <li>– Prof. dr. Dominique Verté, lid opleidingsraad psychologie en educatiewetenschappen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. dr. Jan Danckaert, voorzitter opleidingsraad fysica en sterrenkunde</li> <li>– Prof. dr. Romain Meeusen, lid opleidingsraad revalidatiewetenschappen en kinesitherapie</li> <li>– dr. Vincent Ginis, voorzitter werkgroep Honours Programme</li> <li>– Mevr. Isabeau Hufkens, voorzitter Studentenraad en student-lid Raad van Bestuur</li> <li>– Mevr. Cynthia D'Hondt, student-lid opleidingsraad geneeskunde</li> </ul>
11.15u-12.00u	<b>Aanvullende informatie</b>
12.00u-13.00u	<b>Lunch</b>
13.00u-14.00u	<b>Open uurtje</b>
14.00u-15.00u	<b>Besloten overleg reviewcommissie</b>
15.00u-15.30u	<b>Koffiepauze</b>
15.30u-17.00u	<b>Co-creatie reviewcommissie en instelling Bespreking review trails</b>
17.00u-18.00u	<b>Praktische organisatie review trails</b>

## **Tweede bezoek 9-11 mei 2016**

### **10.00 – 10.40 | Regietrail**

#### **Gesprek 1: gesprek met de rector, vicerector onderwijsbeleid en een vertegenwoordiging van het departement onderwijsbeleid**

- Prof. dr. Paul De Knop, rector
- Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid
- Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid
- dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid

### **11.00 – 11.50 | Regietrail**

#### **Gesprek 2: gesprek piloot farmaceutische wetenschappen**

- Prof. dr. Tamara Vanhaecke, directeur onderwijs faculteit Geneeskunde en Farmacie en ZAP-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Prof. dr. Yvan Vander Heyden, voorzitter opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Prof. dr. Ann Van Eeckhaut, ondervoorzitter opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Mevr. Gamze Ates, secretaris opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Prof. dr. Debby Mangelings, ZAP-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Prof. dr. Kristien De Paepe, ZAP-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Mevr. Pascale Petit, Studiebegeleidingscentrum
- Mevr. Wissal Allaoui, student-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Dhr. Anton Evenepoel, student-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen
- Mevr. Nele Van Lint, student-lid opleidingsraad farmaceutische wetenschappen

### **12.10 – 13.00 | Regietrail**

#### **Gesprek 3: gesprek piloot criminologische wetenschappen**

- Prof. dr. Sofie De Kimpe, voorzitter opleidingsraad Criminologische Wetenschappen
- Prof. dr. Els Dumortier, ZAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Prof. dr. Jenneke Christiaens, ZAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Prof. dr. Veerle Scheirs, ZAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Prof. dr. Kristel Beyens, ZAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Mevr. Clara Vanquekelberghe, AAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Mevr. Sofie De Bus, AAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Dhr. Steven De Ridder, AAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Dhr. Philippe Kennes, AAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Dhr. Lars Breuls, BAP-lid opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Mevr. Ines Saudelli, student opleidingsraad criminologische wetenschappen
- Mevr. Adeline di Tullio, student opleidingsraad criminologische wetenschappen

### **14.30 – 15.10 | Verticale trail opleiding biomedische wetenschappen**

#### **Gesprek 1: gesprek met het bestuur**

- Prof. dr. Alain Dupont, decaan faculteit Geneeskunde en Farmacie
- Prof. dr. Tamara Vanhaecke, directeur onderwijs faculteit Geneeskunde en Farmacie en ZAP-lid van de Onderwijsraad
- Prof. dr. Karin Vanderkerken, voorzitter opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Thierry Vandendriessche, ondervoorzitter opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Marina Pauwels, secretaris opleidingsraad biomedische wetenschappen
- dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid

### **15.30 – 16.10 | Verticale trail opleiding biomedische wetenschappen**

#### **Gesprek 2: gesprek met de docenten**

- Prof. dr. Karin Vanderkerken, voorzitter opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Thierry Vandendriessche, ondervoorzitter opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Marina Pauwels, secretaris opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Peter in 't Veld, ZAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Ron Kooijman, ZAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Bart Van den Auwera, ZAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Chris Van Schravendijk, ZAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Prof. dr. Luc Bouwens, ZAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Mevr. Liesbeth Bieghs, AAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Dhr. Jonathan Baldan, AAP-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Mevr. Eveline Bruneel, studiebegeleider faculteit Geneeskunde en Farmacie
- Dhr. Christophe Empsen, kwaliteitszorgmedewerker departement onderwijsbeleid

### **16.30 – 17.10 | Verticale trail opleiding biomedische wetenschappen**

#### **Gesprek 3: gesprek met de studenten**

- Mevr. Céline Moens, student-lid opleidingsraad biomedische wetenschappen
- Mevr. Alice Mansy, student opleiding biomedische wetenschappen
- Dhr. Flemming Morsch, student opleiding biomedische wetenschappen
- Dhr. Nicholas Candry, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Khadija Rhioui, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Els Lebegge, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Charlotte Vanmedegael, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Marianne Aerts, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Inci Tumay, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Liza Dewyse, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Alexine Messiaen, student opleiding biomedische wetenschappen
- Mevr. Sarah Melhaoui, student opleiding biomedische wetenschappen

### **Dinsdag 10 mei 2016 – Instellingsreview tweede dag plaatsbezoek – Campus Etterbeek (U-Residence)**

### **9.30 – 10.10 | Verticale trail opleiding taal- en letterkunde**

#### **Gesprek 1: gesprek met het bestuur**

- Prof. dr. Karin Nys, decaan faculteit Letteren en Wijsbegeerte
- Prof. dr. Guy Vanthemsche, vicedecaan en voorzitter Facultaire Onderwijscommissie Letteren en Wijsbegeerte
- Prof. dr. Wim Vandenbussche, voorzitter opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. An Vande Castele, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Ann Peeters, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid

### **10.30 – 11.10 | Verticale trail opleiding taal- en letterkunde**

#### **Gesprek 2: gesprek met de docenten**

- Prof. dr. Wim Vandenbussche, voorzitter opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Willeke De Ridder, voorzitter opleidingsraad toegepaste taalkunde
- Prof. dr. An Vande Castele, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Katja Lochtman, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Ann Peeters, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Inge Arteel, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde

- Prof. dr. Elisabeth Bekers, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Rik Vosters, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Michel Pierrard, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Prof. dr. Daniel Acke, ZAP-lid opleidingsraad taal- en letterkunde
- Mevr. Ellen De Troyer, studietrajectbegeleider faculteit Letteren- en Wijsbegeerte
- dr. Jolein De Ridder, kwaliteitszorgmedewerker departement onderwijsbeleid

### **11.30 – 12.10 | Verticale trail opleiding taal- en letterkunde**

#### **Gesprek 3: gesprek met de studenten**

- Mevr. Christy Van Moorsel, student opleiding taal-en letterkunde
- Mevr. Kathleen Roten, student opleiding taal- en letterkunde
- Mevr. Gwen Van Der Smissen, student opleiding taal- en letterkunde
- Mevr. Sophie Verryssen, student opleiding taal- en letterkunde
- Mevr. Katinka Delvoye, student opleiding taal- en letterkunde
- Dhr. Tom Vanden Eede, student opleiding taal- en letterkunde

### **13.10 – 13.40 | Horizontale trail Internationalisering**

#### **Gesprek Centraal Beleid**

- Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid
- Prof. dr. Jan Cornelis, vicerector internationaal beleid
- Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid
- Mevr. Jacqueline Couder, afdelingshoofd departement internationale relaties en mobiliteit

### **14.00 – 14.50 | Horizontale trail Internationalisering**

#### **Gesprek 1: gesprek met faculteit Ingenieurswetenschappen**

- Prof. dr. Annick Hubin, decaan faculteit Ingenieurswetenschappen
- Prof. dr. Jan Cornelis, vicerector internationaal beleid
- Prof. dr. Chris Lacor, voorzitter Facultaire Commissie Internationalisering
- Prof. dr. Patrick Hendrick, ZAP-lid ULB – BRUFACE-opleidingen
- Prof. dr. Lincy Pyl, ZAP-lid faculteit Ingenieurswetenschappen – stagecoördinator
- Prof. dr. Marijke Huysmans, ZAP-lid Master of Science in Civil Engineering
- Prof. dr. Heidi Ottevaere, ZAP-lid Master of Science in Photonics Engineering
- Prof. dr. Inge Bertels, ZAP-lid Master of Science in Architectural Engineering
- Prof. dr. Abdellah Touhafi, ZAP-lid opleiding industriële wetenschappen
- Prof. dr. Bruno Van Mele, ZAP-lid Master of Science in Chemical and Materials Engineering
- Mevr. Mireille Ponet, stafmedewerker faculteit Ingenieurswetenschappen
- Dhr. Arno Van Den Abbeele, student Master of Science in Chemical and Materials Engineering



### **15.10 – 16.00 | Horizontale trail Internationalisering**

#### **Gesprek 2: gesprek met faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School**

- Prof. dr. Joël Branson, decaan faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School
- Prof. dr. Patrick Stouthuysen, academisch directeur faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School
- Prof. dr. Michaël Dooms, programmadirecteur Master of Science in Management en Master of Science in de Bedrijfskunde
- Prof. dr. Leo Van Hove, programmadirecteur Master of Science in Management Science en Master of Science in Business Engineering: Business and Technology
- Prof. dr. Marie-Anne Guerry, voorzitter Facultaire Commissie Onderwijs
- Prof. dr. Hadewijch Vandenheede, ZAP-lid opleiding sociologie
- Prof. dr. Jan Loisen, ZAP-lid opleiding communicatiewetenschappen
- Dhr. Jonas Loos, stafmedewerker faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School
- Dhr. Mattias Brants, stafmedewerker faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School
- Mevr. Diana Rabulea, stafmedewerker departement internationale relaties en mobiliteit
- Mevr. Joyce Huvaere, studietrajectbegeleider faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School

### **Woensdag 11 mei 2016 – Instellingsreview derde dag plaatsbezoek – Campus Etterbeek (U-Residence)**

#### **9.30 – 10.20 | Horizontale trail Internationalisering**

##### **Gesprek 3: gesprek met faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie**

- Prof. dr. Eric Kerckhofs, decaan faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie
- Prof. dr. Kristine De Martelaer, voorzitter opleidingsraad lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen
- Prof. dr. Peter Vaes, voorzitter opleidingsraad revalidatiewetenschappen en kinesithérapie
- Prof. dr. Hebe Schailleé, ZAP-lid opleiding lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen
- Prof. dr. David Beckwee, ZAP-lid opleiding revalidatie- en bewegingswetenschappen
- Mevr. Jacqueline Couder, afdelingshoofd departement internationale relaties en mobiliteit
- Dhr. Christophe Empsen, kwaliteitszorgmedewerker faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie
- Mevr. Katrijn D'Herdt, stafmedewerker internationalisering faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie
- Mevr. Kelly Van Hoorebeeck, studietrajectbegeleider faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie
- Dhr. Mats Deroo, student opleiding lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen
- Mevr. Chantal Berendsen, student opleiding revalidatiewetenschappen en kinesithérapie

#### **10.40 – 11.30 | Horizontale trail Internationalisering**

##### **Gesprek 4: gesprek met vertegenwoordiging van de internationale studenten**

- Dhr. Robert Runya, student opleiding Master of Science in Marine and Lacustrine Science and Management
- Mevr. Claudia Parra, student opleiding Master of Science in Biology: Human Ecology
- Dhr. Cara Arlind, student opleiding Master of Science in Communication Studies: Journalism and Media in Europe
- Mevr. Liu Siyu, student opleiding BRUFACE Master of Science in Chemical and Materials Engineering
- Mevr. Dalia Irina Scurei, student opleiding BRUFACE Master of Science in Civil Engineering
- Mevr. Zsuzsa Barat, student opleiding BRUFACE Master of Science in Civil Engineering
- Mevr. Shima Silavi, student opleiding Master of Arts in Linguistics and Literary Studies
- Mevr. Melanie Medina Matute, student opleiding Master of Science in Management
- Dhr. Mykel Dodson, student opleiding Master of Science in Communication Studies
- Mevr. Gu Yuwen, student opleiding Master of Science in Communication Studies
- Dhr. Koen Glotzbach, student Master of Science in Communication Studies
- Mevr. Klinta Mantina, student opleiding Master of Science in Management Science

#### **14.00 – 15.00 | Nabespreking met de commissie**

- Prof. dr. Paul De Knop, rector
- Prof. dr. Yvette Michotte, vicerector onderwijsbeleid
- Prof. dr. Caroline Pauwels, rector-elect
- Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid
- dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid

#### **Waarnemers VUB**

##### **Verticale trail**

- Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid
- dr. An Faems, coördinator kwaliteitszorg departement onderwijsbeleid

##### **Horizontale trail**

- Mevr. Vanessa De Cock, afdelingshoofd departement onderwijsbeleid
- Mevr. Jacqueline Couder, afdelingshoofd departement internationale relaties en mobiliteit

## Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Onderwijsvisie en meest recente strategische beleidsplan
- Organigram
- Schematisch overzicht kwaliteitszorgsysteem

De volgende documenten zijn gebruikt voor de review en/of lagen ter inzage:

- Het meest recente jaarverslag
- Eventueel beperkte documentatie die cruciaal is voor een goed begrip van beleidsdoelstellingen

Voor de horizontale en de verticale review trails zijn de volgende documenten aangeleverd:

### **Visie op onderwijs – Vijf pijlers**

1. Visie op Onderwijs – Vijf Pijlers
2. Implementatie Visie op onderwijs in de leerresultaten
3. I@H activiteiten 2016
4. Verslag duurzaamheid in het Onderwijs

### **Studierendement**

1. Beleid studierendement – uittreksel Kwaliteitshandboek VUB
2. Portaal cijfers studierendement
3. Cijfers beleidsvoorbereidend project studierendement
  - Projectaanvraag beleidsvoorbereidend onderzoek
  - Leeswijzer
  - Cumulatieve slaagpercentages academische bachelors
  - Slaagpercentage academische bachelors
  - Verklaringsmodel slaagkansen academische bachelors
  - Cumulatieve slaagpercentages masters
  - Slaagpercentage masters
  - Verklaringsmodel slaagkansen masters
4. KPI Studierendement
5. Projecten ASP II studierendement
6. PPT rendement voor voorzitters opleidingsraad
7. Studievoortgangsbewaking
8. Richtlijnen masterproef

### **Monitoring ASP II**

1. Stand van zaken strategische projecten – eerste monitorronde
2. Stand van zaken strategische projecten en VUB-indicatoren – tweede monitorronde
3. Stand van zaken ASP II-portfolio en indicatoren – derde monitorronde
4. Bundel indicatoren 2-meting/najaar 2015
5. Introductie voor projectportfoliobeheer en projectmanagement
6. Stratiemonitor, KPI-fiches en scorecard
7. ASP II Monitor en KPI's

### **Jaarverslag 2014-2015**

#### **Internationalisering**

1. Activiteitenverslag
2. I@H activiteiten 2016

#### **Kwaliteitszorg**

- **Onderwijsevaluatie**

1. Kader onderwijsevaluatie (tot 2016)
2. Vragenlijst onderwijsevaluatie (tot 2016)
3. Resultaten onderwijsevaluatie (tot 2016)
4. Statistieken participatie en probleemsignalen
5. Communicatie
6. Opvolging probleemsignalen
7. Werkgroep vernieuwd kader onderwijsevaluatie
8. Kader onderwijsevaluatie (vanaf 2017)
9. Vragenlijst onderwijsevaluatie (vanaf 2017)
10. Communicatie nieuw kader
11. Studietijdmeting (pilot 1)
  - Beschrijving
  - Resultaten
12. Studietijdmeting (pilot 2)

- **Informatiedocumenten**

1. Opleidingsleerresultaten formuleren
2. Formulating programme specific learning outcomes
3. Leerresultaten voor OO formuleren
4. Formulating learning outcomes for course units
5. Een alumniwerking uitbouwen
6. Mobility window
7. Studentenvertegenwoordiging in opleidingsraden
8. Competentiegericht onderwijs

- **Opleidingsmatrix**

1. Voorbeelden

- Matrix Bachelor of Arts in de geschiedenis
- Matrix Master of Arts in de geschiedenis
- Matrix Master of Arts in het vertalen
- Matrix Bachelor of Science in de ingenieurswetenschappen: architectuur
- Matrix Master of Science in de geneesmiddelenontwikkeling

2. Beknopte handleiding matrix

3. Interpretatie opleidingsmatrix

4. Terminologie evaluatievormen

5. Terminologie werkvormen

- **Verslagen focusgesprekken**

1. Master of Arts in het vertalen (09-12-2014)
2. Bachelor of Arts in de toegepaste taalkunde (09-12-2014)
3. Master of Arts in de journalistiek (11-12-2014)
4. Master of Arts in het tolken (11-12-2014)
5. Bachelor & Master of Science in de chemie (13-02-2015)
6. Bachelor of Science in de agogische wetenschappen (19-02-2015)
7. Master of Science in de agogische wetenschappen (20-02-2015)
8. Master of Science in de farmaceutische wetenschappen (Ma1) (04-05-2015)
9. Master of Science in de criminologische wetenschappen (18-05-2015)
10. Master of Science in de industriële wetenschappen – Elektromechanica (30-09-2015)
11. Master of Science in de industriële wetenschappen – Elektromechanica – addendum
12. Werkstudenten Bachelor en Master of Science in de criminologische wetenschappen (05-10-2015)
13. Bachelor of Science in de criminologische wetenschappen (14-10-2015)
14. Bachelor of Science in de farmaceutische wetenschappen (26-10-2015)
15. Master of Science in de farmaceutische wetenschappen (Ma2) (27-10-2015)
16. Master of Laws in de rechten (04-11-2015)
17. Bachelor of Arts in de kunstwetenschappen en archeologie (02-12-2015)
18. Bachelor of Science in de industriële wetenschappen (07-12-2015)
19. Bachelor of Laws in de rechten (09-12-2015)
20. Specifieke lerarenopleiding (09-12-2015)
21. Master of Arts in de kunstwetenschappen en archeologie (16-02-2016)
22. Master of Arts in de Archivistiek: erfgoed- en hedendaags documentbeheer (14-03-2016)
23. Bachelor of Science in de agogische wetenschappen (25-03-2016)
24. Master of Science in de agogische wetenschappen (19-04-2016)

- **Alumnibevraging**

1. Kader alumnibevraging tot 2015
2. Oude vragenlijst voor masteropleidingen (generiek)
3. Oude vragenlijst voor de specifieke lerarenopleiding
4. Statistieken participatie
5. Kader alumnibevraging vanaf 2016
6. Nieuwe vragenlijst

## **Strategische rapporten (management- informatie) en actieplannen 2014 – 2015 en 2015 – 2016**

1. VUB-rapport en actieplan
2. Rapport en actieplan faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie
3. Rapport en actieplan faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen

### **Kwaliteitsbeoordeling**

1. Criminologische Wetenschappen
  - Voorbereidende documenten
  - Verslag
2. Farmaceutische Wetenschappen
  - Voorbereidende documenten
  - Verslag

### **Evaluatiebeleid**

- **Visieteksten**

1. VUB Visie op Evalueren - 2012
2. Visie en beleid rond evalueren aan de Vrije Universiteit Brussel – goedgekeurd door Academische Raad d.d. 9 november 2015

- **Communicatie**

1. Bijsturing evaluatiebeleid: infosessie voor opleidingsraadvoorzitters – 03/12/2015

- **Informatiedocumenten**

1. Toetsmatrijs
  - Extra info: taxonomiën
2. Open vragen construeren
3. Writing multiple-choice questions (artikel + checklist)
4. Puntenverdeling
5. Antwoord- en beoordelingsmodellen
6. Rubrics (beschrijvende beoordelingsroosters)
  - Extra info: stappenplan rubrics
7. Objectiviteit verhogen bij corrigeren
8. Formatieve evaluatie en feedback
9. Neerslag bij mondelinge examens

- **Bachelor- en masterproef**

1. Informatiedocument beoordelingsformulieren bachelor- en masterproef
2. Richtlijnen voor de masterproef: kader

- **Onderwijsprofessionalisering voor docenten**

1. Onderwijsprofessionaliseringsaanbod i.f.v. VUB Evaluatiebeleid
2. Cursusbeschrijvingen
  - Evalueren van attitudes
  - Toetsmatrijs
  - Peer Assessment
  - Antwoord- en beoordelingsmodellen
  - Overzicht evaluatievormen
3. Didactisch materiaal
  - Evalueren van attitudes

- VUB Visie op evalueren - Assistententraining
4. Overzicht evaluatieformulieren

- **Onderwijsprofessionalisering op maat van opleidingen**

1. Aanvragen door opleidingen
  - Programma opleidingsdagen Rechten
2. Didactisch materiaal
  - Sessie Formatieve evaluatie (Rechten)
  - Sessie Open en gesloten vragen (Rechten)
  - Sessie Toetsmatrijzen (Industriële Wetenschappen)
3. Overzicht evaluatieformulieren

- **Tools: matrix**

1. Informatiedocument interpretatie opleidingsmatrix
2. Terminologie evaluatievormen
3. Enkele voorbeelden:
  - Master of Arts in het vertalen
  - Bachelor of Science in de farmaceutische wetenschappen
  - Master of Science in de geneesmiddelenontwikkeling

- **Toetsverwerking**

1. Toekomstige verwerking meerkeuze examens

### **Opleidingsraden**

1. Centraal reglement betreffende de bestuurlijke inrichting en de werking van de faculteiten van de Vrije Universiteit Brussel
2. Samenstelling opleidingsraden 2015-2016
3. Studentenvertegenwoordigers in opleidingsraden 2015-2016

### **Onderwijsinnovatie**

1. Beleid en visie
2. Leerplatform PointCarré
3. Lesopnames en Teleclassing
4. Onderwijsvernieuwingsprojecten
5. Blended Learning
  - Voorbereiding
  - Opleiding Gerontologie
  - Opleiding Sociologie
6. Stemsystemen
7. Smartboard
8. Infrastructuur
9. Plagiaatsoftware
10. Toetsverwerking

### **Onderwijsprofessionalisering**

1. Competentietoets voor Zelfstandig Academisch Personeel (bijlage ZAP-reglement)
2. Algemeen
3. Trainingen en demo's voor docenten en assistenten
  - Communicatie en beschrijvingen
  - Materialen – enkele voorbeelden
  - Evaluatie
4. ZAP-traject
  - Kader
  - Communicatie en beschrijving
  - Materialen – enkele voorbeelden
  - Evaluatie deelnemers
  - Evaluatie traject
5. Assistententraining
  - Kader
  - Communicatie en beschrijving
  - Materialen – enkele voorbeelden
  - Evaluatie training

### **Werkstudenten**

1. Kader werkstudenten VUB
2. Aanbevelingen
3. Actieplannen werkstudentenprogramma's (voorbeelden)
4. Blended Learning (zie map 11 Onderwijsinnovatie)
5. Communicatie

### **Kwaliteitszorg**

- **Centraal reglement**

1. Centraal reglement betreffende de bestuurlijke inrichting en de werking van de faculteiten van de Vrije Universiteit Brussel

### **ZAP-reglement**

1. Oude versie
  - ZAP-reglement
  - ZAP-opdrachtmatrix
2. Nieuwe versie
  - ZAP-reglement
  - Competentietoets
  - Onderwijsprofessionaliseringstraject 2015



## **Biomedische Wetenschappen**

1. Organogram
2. Centraal reglement bestuurlijke inrichting en werking van de faculteiten van de VUB
3. Huishoudelijk Reglement Opleidingsraad BMW 2012-2013
4. Voorstel generiek huishoudelijk reglement 2016-2017
5. Strategische rapporten en dashboards
  - o 2014-2015
  - o 2015-2016
6. Jaaractieplan 2015-2016 (+ bijlagen)
7. Voorstel evaluatiebeleid Biomedische Wetenschappen
8. Reglementen/instructies Bachelorproef en Stages
  - o Bachelorproef
  - o Korte stage
  - o Lange stage
9. StudieBegeleidingsCentrum (SBC)
  - o Evaluatierapport 2013-2014
  - o Evaluatierapport 2014-2015
  - o Studierendement en remediëring
  - o Bijlage: Presentatie 'Schrijven van een Bachelor/Masterproef'
  - o Bijlage: Brief aan studenten (overzicht activiteiten)
  - o Bijlage: Folder heroriënteren
  - o Bijlage: Presentatie 'Studievaardigheden'
  - o Bijlage: Verkorte Bachelor BMW
10. Leden opleidingsraad BMW (met samenstelling)
  
11. Verslagen opleidingsraad Biomedische Wetenschappen 2014-2015 tot heden + bijlagen
12. Overkoepelende opleidingsraad verslagen en bijlagen
13. Leerresultaten BaMa
14. Visitatierapport VLUHR Biomedische Wetenschappen (enkel papieren versie aangeleverd)
15. ZER Biomedische Wetenschappen + bijlagen (enkel papieren versie aangeleverd)

## **Taal- en Letterkunde**

1. Organogram
2. Strategische rapporten en dashboards
  - o 2014-2015
  - o 2015-2016
3. Actieplannen TALK
  - o 2014-2015
  - o 2015-2016
4. Zelfevaluatierapporten (ZER's)
  - o 2009 (enkel papieren versie aangeleverd)
  - o 2013
5. Visitatierapporten
  - o 2010
  - o 2014
6. Opleidingsresultaten
  - o Leerresultaten 2012
  - o Leerresultaten 2016
7. Opleidingsmatrices
  - o Overzicht

- Informatiedocumenten matrix
  - 20150921\_Matrix\_Beknoptehandleiding
  - Opleidingsmatrix\_terminologie\_WV\_release1-1
  - Opleidingsmatrix\_terminologie\_EV\_release1-1
  - Interpretatie opleidingsmatrix
- Map matrices 2013-2014 (enkel elektronisch aangeleverd)
  - 20130524\_Opleidingsmatrix\_TALK\_V.00\_alletalen
  - 20131015\_Opleidingsmatrix\_Spaans&Italiaans\_FV
- Map matrices 2014-2015 (enkel elektronisch aangeleverd)
  - 20150730\_Opleidingsmatrix2015\_TALK\_Ma
  - 20150803\_Opleidingsmatrix2015\_TALK\_Ba
- Map matrices 2016 (enkel elektronisch aangeleverd)
  - 20160420\_TALK\_uitgebreideMatrix\_Ma\_V01
  - 20160420\_TALK\_uitgebreideMatrix\_Ba\_V01
- 8. Onderwijsdagen TALK
- 9. Talenplatformen
- 10. Verslagen Commissie Onderwijs
- 11. Verslagen opleidingsraad
- 12. Piloot project Internationalisering

#### **Internationalisering**

1. Activiteitenrapport
2. Jaarverslag Internationalisering en ASP-rapportering
3. Cijfermateriaal Internationalisering
4. Raad Internationaal Beleid
5. Overzicht beursprogramma's & participatie
6. Internationale brochures Studenten fairs & partners
7. Info & support voor Studenten
8. IRMO – seminaries voor VUB-gemeenschap
9. Memorandum of Understanding
10. Samenwerking Organisation of American States
11. Piloot I@H & Mobility Window

#### **Faculteit Economische en Sociale Wetenschappen & Solvay Business School**

1. Functieomschrijving Coördinator Marketing, Communicatie en Internationalisering
2. Internationalisering@HOME
3. Rekrutering, Aanmelding, Onthaal
4. Studenten- en stafmobiliteit
5. Verslagen (Inter)facultaire Commissies

#### **Faculteit Ingenieurswetenschappen**

1. Initiatieven Internationalisering
2. Onthaal en begeleiding internationale studenten
3. Verslagen Facultaire Commissie Internationale Relaties (FACIR)
4. Reglementen

## **Faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie**

- **Facultair Beleid Internationalisering**

1. Deelbeleidsplan Faculteit LK – deel 1 + aanvullingen meerjarenbeleidsplan
2. Analyse: Internationalisering LK in kaart (juni 2015)
3. Actieplan Internationalisering LK
4. Functiebeschrijving stafmedewerker
5. Partnerinstellingen LK
6. Facultaire selectieprocedure exchange LK
7. Implementatiegids Internationalisering in de opleidingsonderdelen LOBW en REVAKI (draft)
8. Samenstelling Commissie Internationalisering
9. Verslagen Commissie Internationalisering

- **Facultair Beleid Internationalisering**

1. Pilotproject
2. Internationalisering @ HOME
3. Mobiliteit OUT
4. Stagemobiliteit OUT
5. Groepsmobiliteit ELON
6. Stagemobiliteit IN

- **Internationalisering van het curriculum LOBW**

1. IoC sport management
2. Internationalisering @ HOME
3. Mobiliteit OUT
4. Groepsmobiliteit WINDSOR

- **Instream internationale studenten**

1. Overzicht hervorming van de opleiding voor fysiotherapeuten
2. Informatie kandidaat studenten met een Nederlands diploma fysiotherapie
3. Informatie kandidaat studenten Master in de Lymfedrainage en oncologische fysiotherapie
4. Infomail voor Nederlandse fysiotherapeuten
5. Presentatie Infosessie voor studenten met een Bachelor in de Fysiotherapie

- **Gegevens mobiliteit**



## NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

**NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.**

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van de Vrije Universiteit Brussel.

Aanvraagnummer 4383

## Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview  
Vrije Universiteit Brussel  
Juni 2016  
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

### **NVAO**

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag  
Postbus 85498/2508 CD Den Haag  
Nederland  
T 31 70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)

[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)