

# Evaluatierapport Instellingsreview Universiteit Gent

NVAO | Afdeling Vlaanderen  
Juni 2016

Elisabeth Monard (voorzitter);  
Frank van der Duijn Schouten;  
Yves Roggeman;  
Tom Coolen;  
Jasmine Van Mol;  
Jetje De Groof (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	8
<b>3</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>10</b>
3.1	Vorbereiding van het eerste locatiebezoek	10
3.2	Eerste locatiebezoek	11
3.3	Tweede locatiebezoek	16
3.4	Beoordeling door de commissie	27
<b>4</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>29</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten</b>	<b>43</b>
	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>44</b>

## 1 Samenvatting

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) stelde met het oog op de instellingsreview van de Universiteit Gent een reviewcommissie samen. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken bestudeerden de commissieleden de beschikbare informatie. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde, op basis van de strategische onderwijsdoelstellingen van de Universiteit Gent (UGent), de thema's die ze tijdens het eerste locatiebezoek verder wilde exploreren.

Het eerste locatiebezoek, dat een verkennend karakter had, leidde tot het voorlopige beeld van de UGent als een instelling waar het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg op participatieve wijze vorm krijgen. Het nieuwe systeem van kwaliteitszorg in Vlaanderen heeft aan de UGent voor een nieuwe impuls gezorgd op het vlak van het onderwijsbeleid en (de borging van) de onderwijskwaliteit. Hierbij zijn naast een aantal bestaande beleidsprocessen en -instrumenten er enkele nieuwe toegevoegd, zoals de geïntegreerde facultaire beleidsplannen, kwaliteitsindicatoren en portfolio's op opleidings- en faculteitsniveau. Er is een grote bereidheid bij alle geledingen om in te stappen in dit systeem, omdat men de meerwaarde van een systeem van permanente en effectieve kwaliteitszorg inziet.

Het is nu cruciaal dat deze dynamiek bestendig wordt. De nieuwe instrumenten moeten daarbij structureel verankerd worden in bestaande beleidsprocessen, rekening houdend met het subsidiariteitsprincipe dat eigen is aan de UGent. Tegen deze achtergrond werd beslist tijdens het tweede locatiebezoek in een verticale trail te peilen naar de manier waarop aan de UGent het evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie behouden blijft, met respect voor de vooropgestelde kwaliteitsambities.

De UGent ziet de onderwijskwaliteitszorg als een intern zelfevaluatieproces, waarbij faculteiten en opleidingen de doelen die ze zichzelf hebben gesteld, aftoetsen aan de behaalde resultaten en op basis hiervan het beleid bijsturen. De portfolio's vormen een belangrijke schakel in dit proces. De vraag stelt zich daarom hoe de portfolio's optimaal geïntegreerd (kunnen) worden in de werking van de opleidingen. Daarom werd een horizontale trail geformuleerd waarin de werking van de opleidingscommissies in verschillende faculteiten werd onderzocht.

Tijdens het tweede, verdiepende locatiebezoek werd via de horizontale en verticale trail het beeld van de UGent verder gecompleteerd. De horizontale trail vond plaats in telkens twee opleidingen van vier faculteiten: Ingenieurswetenschappen en Architectuur, Letteren en Wijsbegeerte, Rechtsgeleerdheid en Wetenschappen. De verticale trail werd uitgevoerd in twee faculteiten: Bio-ingenieurswetenschappen en Economie en Bedrijfskunde. De commissie kreeg tijdens de verschillende locatiebezoeken een consistent beeld van het onderwijsbeleidsmodel aan de UGent. Dat uit de brede steekproef van vertegenwoordigers een samenhangend verhaal naar voren kwam, beschouwt de commissie als een bewijs dat het geheel doorleefd is in een belangrijk deel van de universitaire gemeenschap.

Op basis van beide locatiebezoeken kwam de commissie tot de conclusie dat de UGent een sterk nieuw onderwijsbeleidsmodel heeft uitgewerkt, dat op het centrale beleidsniveau werd ontwikkeld met grote voeling voor en afstemming met wat zich op de werkvloer afspeelt. Doorheen de gesprekken kreeg de commissie bevestiging dat de participatie in en het draagvlak voor het gevoerde onderwijsbeleid aan de UGent


sterk aanwezig is. In het bijzonder de sterke betrokkenheid van de studenten was opvallend. Dit draagvlak bestaat niet alleen voor de strategische onderwijsdoelstellingen, maar ook voor de instrumenten die een effectieve beleidsuitvoering moeten garanderen. Er is een brede appreciatie binnen de universiteit voor het kader dat de portfolio's bieden om formeel en uniform te expliciteren wat voordien grotendeels al op minder gestructureerde wijze op de werkvloer gebeurde. De uniforme manier van werken en het gemeenschappelijk gehanteerde vocabularium bevordert de verticale samenwerking tussen verschillende beleidsniveaus en stimuleert horizontale (interfacultaire) communicatie en de uitwisseling van 'good practices'. Het nieuwe onderwijsbeleidsmodel vormt op die manier een belangrijke stimulans voor de kwaliteitscultuur binnen de instelling. Dit neemt niet weg dat er voldoende ruimte is voor een autonome invulling van het beleid en de beleidsuitvoering door de faculteiten.

Het nieuwe onderwijsbeleidssysteem werd zeer recent uitgerold en moet zich op belangrijke punten nog bewijzen. Het draagvlak voor het nieuwe onderwijsmodel bevindt zich momenteel in hoofdzaak bij die mensen die de formele verantwoordelijkheid voor de opleidingen dragen. Na een intensieve periode van het opstellen van beleidsplannen en uitwerken van portfolio's moeten nu ook de individuele docenten eigenaarschap krijgen over die aspecten waarbij ze betrokken dienen te worden.

Niettegenstaande het feit dat het nieuwe model zich nog in een vroeg stadium van implementatie bevindt, heeft de commissie vertrouwen in de verdere uitrol ervan. De commissie stelde vast dat opleidingen, faculteiten en het centrale bestuur op de hoogte zijn van de belangrijkste werkpunten en een proactieve houding aannemen om hieraan te werken. De consistent open discussies tijdens de locatiebezoeken dragen verder bij tot dit vertrouwen. De feedback- en opvolgsystemen die de instelling heeft opgezet om de reële implementatie van het beleid te monitoren, zijn solide. De portfolio's maken een constante opvolging van de effectiviteit van de beleidsuitvoering mogelijk. De 'peerleerbezoeken', het jaarlijkse kwaliteitsoverleg en het Onderwijskwaliteitsbureau (OKB) zorgen ervoor dat de PDCA-cyclus op verschillende beleidsniveaus gesloten wordt en helpen om het verbeterbeleid scherp te houden nu de prikkel van externe visitaties wegvalt.

De kritische blik en verbeterbereidheid blijkt ook uit het beleid en de beleidsuitvoering rond de strategische onderwijsdoelen. Inzake internationalisering plaatst de commissie enkele kritische kanttekeningen bij de implementatie van het beleid. Het geeft de commissie vertrouwen dat deze problematiek op het vizier van de meeste opleidingen en faculteiten staat en dat bovendien een top-down verbeterbeleid wordt gevoerd, waarbij harde eisen gecombineerd worden met ondersteuning. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheden tot interfacultaire samenwerking. De vaststelling dat deze wordt bemoeilijkt door het huidige allocatiemodel heeft ertoe geleid dat momenteel wordt gewerkt aan een nieuw allocatiemodel, waarbij het mogelijk is voor faculteiten om de beleidsruimte die ze krijgen, te gebruiken om samen nieuwe initiatieven op te starten.

De commissie besprak met de UGent ook de verschillende verbeterpunten die ze tijdens de gesprekken verzamelde aangaande de portfolio's. De suggestie is om het format van de portfolio's en de uitwerking van de indicatoren verder te blijven optimaliseren. In alle geledingen is het besef aanwezig dat een kwaliteitscultuur impliceert dat kwaliteit constant gemonitord wordt. De extreme piekperiodes die gepaard gingen met de externe visitaties worden nu vermeden. Daar staat evenwel tegenover dat er een permanente kwaliteitszorg moet worden onderhouden. Belangrijk



is dat men blijft bewaken dat de belasting niet nodeloos hoog wordt, bijvoorbeeld door het invoeren van formaliteiten die weinig tot geen inhoudelijke meerwaarde leveren.

## 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*.

Het evaluatierapport van de instellingsreview is primair gericht naar de instelling die het betreft om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie. Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat daartoe uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd dienen te worden.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

### 2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

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

Voorzitter:

- dr. ir. Elisabeth Monard, eresecretaris-generaal van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen;

Leden:

- Prof. dr. Frank van der Duijn Schouten (Vrije Universiteit Amsterdam): hoogleraar wiskunde en oud-rector magnificus Tilburg University en Vrije Universiteit Amsterdam;
- Prof. dr. Yves Roggeman (Université libre de Bruxelles - ULB): hoogleraar in informatica en voormalig vicerector en adviseur op het kabinet van de viceminister-president en Minister van Hoger Onderwijs van de Franse Gemeenschap, Jean-Claude Marcourt;
- Tom Coolen: directeur ICT, processen en kwaliteit in het ziekenhuis AZ Groeninge te Kortrijk;

Student-lid:

- Jasmine Van Mol: masterstudente Business Engineer MIS – Universiteit Antwerpen.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- dr. Jetje De Groof, secretaris;
- dr. Pieter Caris, procescoördinator NVAO.

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Aan de hand daarvan 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**

#### *Vorbereiding*

De commissie heeft zich op de locatiebezoeken voorbereid op basis van zowel de kritische reflectie als de toelichting over de Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg (ERGO). In bijlage 3 van dit evaluatierapport is een volledig overzicht opgenomen van de documenten die de commissie heeft ontvangen, zowel ter voorbereiding van het eerste, als van het tweede locatiebezoek. De commissie apprecieerde de openhartige en heldere reflectie op sterke en zwakke punten in deze documenten.

In de aanloop naar de startvergadering op 1 mei 2016 werden de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld. Tijdens de startvergadering werden de voorlopige bevindingen van de commissie besproken. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde de thema's die ze verder wilde exploreren. Tegen die achtergrond werden ook vragen voor de verschillende gespreksgroepen van het eerste locatiebezoek geformuleerd. Dezelfde werkwijze werd gehanteerd voor de voorbereidende vergadering, die plaatsvond aan de vooravond van het tweede locatiebezoek, op 24 mei 2016.

#### *Bezoeken*

Op 2 en 3 mei 2016 vond het eerste locatiebezoek plaats, dat een verkennend karakter had. Het doel van de commissie was om inzicht te krijgen in de interne gang van zaken in de instelling, de specifieke aandachtspunten van het instellingsbestuur in het onderwijsbeleid, het draagvlak bij studenten, docenten en andere belanghebbenden. Op basis van dit onderzoek formuleerde de commissie samen met de instelling een aantal thema's, die in de review trails tijdens het tweede locatiebezoek verder werden uitgediept.

Het tweede locatiebezoek vond plaats op 25, 26 en 27 mei 2016. Tijdens dit tweede bezoek werden via een horizontale en een verticale trail de door de commissie geformuleerde vragen verder onderzocht. Een derde trail, die ten doel had inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de UGent vormgeeft aan de 'Regie kwaliteitsborging opleidingen', vormt het onderwerp van het separate adviesrapport. Aan het einde van het tweede bezoek werd door de commissie afgetoetst of de instelling zich kon herkennen in de inzichten die de commissie had opgebouwd.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld dat aan de commissieleden is voorgelegd. Vervolgens heeft de commissie dit concept becommentarieerd, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de commissie. Het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 28 juni 2016 aan de NVAO aangeboden.



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

In de horizontale trail onderzocht de commissie de werking van de opleidingscommissies (OC) van acht opleidingen in vier faculteiten (de opleidingen Architectuur en Computerwetenschappen in de faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur; de opleidingen Geschiedenis en Toegepaste Taalkunde in de faculteit Letteren en Wijsbegeerte; de opleidingen Rechten en Criminologie in de faculteit Rechtsgeleerdheid; en de opleidingen Biologie en Chemie in de faculteit Wetenschappen). Per faculteit werden door de UGent twee opleidingen geselecteerd die zich in een verschillende ontwikkelingsfase bevinden op het vlak van de implementering van het kwaliteitszorgsysteem.

In de verticale trail peilde de commissie mede aan de hand van de beleidscyclus naar de manier waarop het evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie behouden blijft tot tevredenheid van beide niveaus en met respect voor vooropgestelde kwaliteitsambities. De commissie stelde zich hierbij een aantal deelvragen, met name: 1) Hoe komen de facultaire beleidsplannen tot stand?; 2) Hoe vindt de koppeling met het kwaliteitshandboek en de portfolio's in die beleidsplannen plaats?; 3) Hoe wordt hierover gecommuniceerd met het centrale niveau?; 4) Hoe worden op basis van de beleidsplannen middelen toegewezen? Het onderzoek vond plaats in twee faculteiten: Bio-ingenieurswetenschappen en Economie en Bedrijfskunde.

Voor de derde review trail ging de commissie met de instelling in gesprek over de pilots van de zogenaamde peerleerbezoeken enerzijds en de werking van het Onderwijskwaliteitsbureau (OKB) anderzijds. Zoals hierboven reeds aangestipt, leiden de bevindingen uit deze dialoog tot een afzonderlijk adviesrapport.

## 3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 3.1 Voorbereiding van het eerste locatiebezoek

De commissie nam kennis van de zes strategische onderwijsdoelstellingen van de UGent: (1) Durf Denken en multiperspectivisme; (2) Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek; (3) Talentontwikkeling van studenten en lesgevers; (4) Betrokkenheid van stakeholders; (5) Internationalisering; en (6) Opleidingskwaliteit. Ze stelde vast dat de zes strategische doelstellingen vertaald zijn in operationele doelstellingen, die in de praktijk gebracht worden via twee aspecten, namelijk via processen en resultaten. Hoe aan de processen vorm gegeven wordt, wordt op opleidings- en faculteitsniveau beslist. Via kwaliteitsindicatoren wordt nagegaan of het gevoerde beleid leidt tot de gewenste resultaten. Een kwaliteitshandboek helpt de faculteiten en opleidingen bij het uitvoeren van het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg door de kwaliteitsindicatoren in de diepte te bespreken en acties op te sommen die kunnen helpen om de doelstellingen te bereiken. Daarnaast ontwikkelde de UGent facultaire en opleidingsportfolio's, die monitoring en opvolging van de kwaliteitsindicatoren mogelijk maken.

De commissie kon uit de voorbereidende documenten een grote aandacht voor onderwijskwaliteit aflezen en de nadruk op de gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteitszorg tussen het centrale, facultaire en opleidingsniveau. De commissie stelde ook vast dat het subsidiariteitsbeginsel wordt toegepast en dat er evenwicht is tussen centrale sturing en facultaire autonomie in het vastleggen van onderwijsbeleid en –beleidsvoering. De commissie besloot om op dit thema verder in te gaan tijdens de gesprekken, om zo het beeld te completeren van hoe de relatie tussen het centrale en het decentrale niveau in de praktijk vorm krijgt.

De commissie leerde uit de documenten dat er een stevig onderbouwde overlegstructuur aanwezig is, zowel tussen het centrale en het facultaire bestuursniveau, als over de faculteiten heen, bijvoorbeeld in de vorm van het 'informeel overleg onderwijsdirecteurs'. Deze legt de basis voor participatie en betrokkenheid in het beleid, op verschillende niveaus en door verschillende stakeholders. In het verlengde van de strategische doelstelling rond multiperspectivisme en participatie van stakeholders besliste de commissie om tijdens de gesprekken enerzijds verder te peilen naar de wijze waarop de verschillende stakeholders deze betrokkenheid ervaren. Anderzijds wou de commissie samen met de instelling een beeld kunnen krijgen bij de beleving van de efficiëntie van het systeem.

Voor de evaluatie en monitoring van het gevoerde beleid zijn er verschillende instrumenten ter beschikking. De input van deze feedback wordt geleverd door uiteenlopende betrokkenen. Daarnaast zijn er systemen van kwaliteitsbewaking, zoals het Onderwijskwaliteitsbureau, het kwaliteitsoverleg (facultair) en de peerleerbezoeken. De commissie leidde uit de voorbereidende documenten af dat een aantal van deze processen, instrumenten en organen recent zijn ontwikkeld en geïmplementeerd, en dat ze bijgevolg nog verder moeten worden geïntegreerd in de huidige werking op centraal, facultair en opleidingsniveau. Tegen die achtergrond besliste de commissie om tijdens de gesprekken verder te verkennen hoe deze nieuwe instrumenten verankerd worden in het beleid en de beleidsuitvoering van de UGent.

De commissie vond in de voorbereidende documenten verschillende voorbeelden van hoe de zes strategische doelstellingen multiperspectivistisch worden ingevuld. Tegelijkertijd stelde de commissie ook vast dat interdisciplinariteit minder aanwezig is

in het opleidingsaanbod dan men zou verwachten op basis van de multiperspectivistische ambitie. Daarom besliste de commissie tijdens de gesprekken verder te peilen naar het multi-, inter- en transdisciplinaire aanbod aan de UGent en een beter beeld te krijgen van de ambities van de instelling op dat vlak.

Met betrekking tot talentontwikkeling van studenten constateerde de commissie enerzijds dat wordt ingezet op een adequate oriëntering van instromende studenten en op studievoortgang. Anderzijds worden voor excellente studenten ook honourstrajecten aangeboden. De commissie besliste de uitvoering van de strategische doelstelling rond talentontwikkeling van studenten verder te verkennen tijdens de gesprekken. Met dit doel voor ogen vroeg de commissie aan de instelling om tijdens de gesprekken extra vertegenwoordigers van deze honourstrajecten te betrekken.

Bij de talentontwikkeling voor docenten is er aandacht voor het expliciteren en objectiveren van onderwijsprestaties in het personeelsbeleid, in de vorm van de functionele loopbaan en de 'tenure track'. De commissie wenste het beeld hierover te vervolledigen door in de gesprekken in te gaan op hoe onderwijsprestaties worden meegenomen bij cruciale loopbaanbeslissingen, zoals bevorderingen.

De UGent wil de talentontwikkeling ook met een multiperspectivistische insteek vormgeven en stelt zich daarom als doel dat er een grote diversiteit aanwezig is bij het onderwijzend personeel. Op het niveau van de studenten wil de instelling dat participatie aan het onderwijs en doorstrommogelijkheden van kansengroepen verhoogd worden. De commissie las dat de processen die zijn ingezet met het oog op deze doelstelling, slechts langzaam tot de beoogde resultaten leiden. Tegen die achtergrond wilde de commissie beter in beeld krijgen hoe de doelstellingen van multiperspectivisme en ontwikkeling van talenten worden gerealiseerd.

### **3.2 Eerste locatiebezoek**

#### *Kennismakingssessie*

De commissie startte het visitatiebezoek met een kennismakingssessie, die de commissie in staat stelde reeds kort te praten met vertegenwoordigers van de instelling. Alle aanwezigen van de UGent hadden een voorwerp meegenomen met een persoonlijke betekenis in het kader van hun (onderwijs)activiteiten. De commissie vond dit een originele insteek, die bovendien ook erg effectief bleek te zijn om snel tot gefocuste en informatieve gesprekken te komen. De commissieleden spraken met verschillende aanwezige geledingen en apprecieerden dat de gesprekken konden plaatsvinden in een spontane en open sfeer.

#### *Gesprekken*

Doorheen de gesprekken kreeg de commissie bevestiging dat de participatie in en het draagvlak voor het gevoerde onderwijsbeleid aan de UGent sterk aanwezig is. In het bijzonder de sterke betrokkenheid van de studenten was opvallend. De appreciatie voor de strategische doelstellingen, het beleid en de beleidsuitvoering werd herhaaldelijk geuit door vertegenwoordigers van de verschillende geledingen op opleidings-, faculteits- en centraal niveau. Uiteenlopende gesprekspartners gaven in de gesprekken verschillende kernen aan dat het nieuwe systeem van kwaliteitszorg in Vlaanderen aan de UGent een proces op gang heeft gebracht dat tot meer betrokkenheid bij het onderwijsbeleid en (de borging van) de onderwijskwaliteit leidt. Herhaaldelijk kreeg de commissie bevestiging dat de manier waarop de instelling met het transitieproces omspringt, intern afgestemd en doordacht is. De commissie hoorde diverse voorbeelden van hoe binnen de faculteiten en opleidingen de participatie van docenten in het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg gestimuleerd wordt. Er werd op gewezen dat ook een aantal centrale maatregelen het duidelijke signaal geven dat onderwijskwaliteit voor de UGent belangrijk is. Als een treffend voorbeeld hiervan werd

het gedifferentieerde loopbaanmodel naar voren geschoven, dat zowel excellente onderzoeks- als onderwijsprestaties honoreert in de loopbaan van docenten. Tegelijkertijd werd over discussiepunten openlijk gesproken, waarbij alle aanwezigen aan de discussie konden bijdragen. Opleidingscommissievoorzitters, facultaire onderwijsdirecteurs, decanen en studenten gaven uitdrukking aan de scepsis die er zeker initieel heerste ten aanzien van de vereiste tijds- en middeleninvestering voor het nieuwe systeem van kwaliteitszorg. De identificatie van de aanwezige knelpunten illustreerde voor de commissie verder de doorleefdheid van de centrale onderwijsthema's van de UGent. De commissie zag dat de studenten sterk betrokken zijn en dat hen de ruimte wordt geboden om bij te dragen. Ze beschouwt dit als een verdere illustratie van het aanwezige draagvlak.

De commissie peilde met het oog op de bestending van deze gedragenheid en dynamiek in de toekomst naar de werkdruk die de implementatie van het onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid van de instelling met zich meebrengt. Het proces dat is ingezet, zo vernam de commissie systematisch doorheen de gesprekken, gaat zeker gepaard met extra inspanningen, maar men ziet de meerwaarde ervan in naar de toekomst toe. De faculteiten voelen zich bovendien ondersteund in de zin dat universiteitsbreed 13 VTE's zijn aangeworven om de Facultaire Diensten Onderwijssteuning (FDO) te ondersteunen bij het invulling geven aan de portfolio's. Ook hoorde de commissie dat de fusie en hervorming van verschillende onderwijssteunende diensten op het facultaire niveau, die enkele jaren geleden plaatsvond, een efficiëntere ondersteuning mogelijk maakt.

Met verschillende gespreksgroepen werd verder verkend hoe het centrale en decentrale niveau samen aan het onderwijsbeleid en de uitvoering ervan vorm geven. Er werd stilgestaan bij de manier waarop de universiteitsbrede operationele doelstellingen in indicatoren vertaald worden op faculteits- en opleidingsniveau. De commissie hoorde dat er appreciatie is voor de manier waarop de indicatoren in samenspraak tussen de verschillende niveaus worden vastgesteld, met waardering en oog voor de specificiteit van faculteiten en opleidingen.

De commissie peilde ook verder naar de interacties tussen de verschillende niveaus in het uitvoeren van het verbeterbeleid. De facultaire onderwijsdirecteurs en de voorzitters van opleidingscommissies spelen een belangrijke rol binnen elke faculteit. Over het jaarlijkse kwaliteitsoverleg tussen het facultaire niveau en de universiteitsbrede Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) vernam de commissie dat gemaakte keuzes inzake doelstellingen evenals behaalde resultaten op de agenda staan. Indien de resultaten op kwaliteitsindicatoren onder het universiteitsbrede gemiddelde liggen, vormt dit een aanleiding voor een gesprek. Vanuit de faculteiten werd ook aangegeven dat men zich gesteund voelt door het centrale niveau indien in het kader van het verbeterbeleid minder evidente beslissingen genomen moeten worden.

De commissie hoorde verschillende voorbeelden van de wijze waarop aan de UGent ideeën vanuit de opleidingen opborrelen en uiteindelijk met instemming van het centrale niveau worden gerealiseerd. Het idee van een expertisecentrum rond ondernemerschap ontstond binnen één bepaalde opleiding, werd vervolgens faculteitsbreed geïmplementeerd, waarna het universiteitsbestuur overtuigd werd van het universiteitsbrede belang. 'Durf Ondernemen' groeide zo uit tot het universiteitsbrede expertisecentrum voor student-ondernemerschap aan UGent. Ondernemerschap is één van de vijf universiteitsbrede keuzevakken die studenten aan de UGent kunnen volgen. In verschillende gespreksgroepen werden ook de onderwijsinnovatieprojecten aangehaald, waarvoor de thema's vanuit de opleidingen en de faculteiten worden aangedragen.

De commissie besprak ook met verschillende groepen welke ruimte en kansen er geboden worden voor faculteitoverschrijdende initiatieven. Meerdere gesprekspartners haalden het serviceonderwijs of de universiteitsbrede keuzevakken aan als voorbeelden van faculteitoverschrijdende samenwerking en een manier om het multiperspectivisme ingang te doen vinden in het onderwijs. Ook werd naar de impuls verwezen die in de financieringsvoorwaarden van de innovatieprojecten is meegenomen in de zin dat deze projecten alleen ontvankelijk zijn indien het initiatief vanuit verschillende faculteiten komt.

De commissie sprak naar aanleiding van deze informatie over wat het ambitieniveau van de UGent is op het vlak van faculteitoverschrijdende initiatieven. Ze vernam dat ook het initiatief tot samenwerking over faculteitgrenzen heen van onderuit komt en meestal geïnspireerd wordt door samenwerkingen op het vlak van onderzoek, waar het overschrijden van de grenzen tussen disciplines al langer in zwang is, wat vaak leidt tot nieuwe inzichten, kennisdoorbraken en nieuwe disciplines. Vanuit dat perspectief is er een groeiend aantal mensen dat ook op onderwijsvlak de grenzen tussen de faculteiten minder absoluut wil maken. De commissie nam in de gesprekken waar dat het huidige allocatiemodel als een rem op de mogelijkheden tot interfacultaire samenwerking wordt ervaren.

De commissie exploreerde met verschillende gespreksgroepen hoe de nieuwe processen, instrumenten en organen die de UGent tot haar beschikking heeft in het kader van de monitoring en evaluatie van haar onderwijsbeleid, geïntegreerd worden in het beleid en de beleidsuitvoering van de UGent. Ze verkende ook specifiek hoe ze verankerd worden in het verbeterbeleid op opleidings-, faculteits- en centraal niveau. De commissie kreeg een demo van het UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem (UGI), dat beleidsinformatie afkomstig uit verschillende bronssystemen op opleidings-, facultair en centraal niveau aanbiedt en rapportering volgens de beleidsdoelstellingen en daaraan gekoppelde indicatoren mogelijk maakt. UGI is volop in ontwikkeling en op termijn is het de ambitie om UGI als een efficiënt beleidsinstrument in te zetten en gegevens uit UGI automatisch in een meer gestandaardiseerde vorm te integreren in de portfolio's, wat de toegankelijkheid ook bevordert. Daarnaast wil men gegevens over verbeteracties kunnen meenemen in het systeem.

Ook de portfolio's zijn een 'work in progress'. Uitgelegd werd dat opleidingen en faculteiten in verschillende fasen van ontwikkeling zijn. De commissie peilde in verschillende gespreksgroepen naar de manier waarop de informatie in de portfolio's over het al dan niet behalen van doelstellingen structureel verankerd is in de processen van onderwijsbeleidsvoering van de UGent. Ze vernam hierbij dat er in deze fase geen link is tussen de allocatie van middelen aan faculteiten en de onderwijsindicatoren opgenomen in de portfolio's.

Er werd meermaals ingegaan op de zogenaamde peerleergesprekken, die na het wegvallen van de externe visitaties de PDCA-cyclus sluiten op opleidingsniveau. Bij deze bezoeken beschouwt een team van drie voorzitters van opleidingscommissies de pedagogisch-didactische processen van een opleiding. Een extern lid met een meer inhoudelijke expertise vult het peerleerteam aan. De commissie ontwaarde doorheen de gesprekken dat deze peerleergesprekken als een beloftevol instrument worden beschouwd. Wel bevinden ze zich nog in de pilootfase: vier opleidingen hebben een peerleerbezoek achter de rug. De commissie exploreerde met betrokkenen bij deze vier pilots en met de leden van het Onderwijskwaliteitsbureau de ideale samenstelling van de peerleercommissie, die toelaat dat zowel het 'peer'- als het 'leer'-aspect aandacht krijgen. Ze vernam dat de opleidingen de aanwezigheid van 'peers' uit andere opleidingen apprecieerden, omdat zij vanuit de kennis van de specifieke Gentse context aanbevelingen kunnen doen. Bovendien werd de wisselwerking waarbij wederzijds goede ervaringen werden gedeeld gewaardeerd. De vraag die zich stelt is

hoeveel externe, meer inhoudelijke, experts betrokken dienen te worden en ook hier werden tijdens de gesprekken verschillende mogelijkheden geëxploreerd. Over de opvolging van de verbeterpunten die voortkomen uit de peerleergesprekken kwam de commissie te weten dat deze op het niveau van de opleiding worden besproken in de opleidingscommissie. Concrete acties worden ingevoerd in het portfolio en worden zo gemonitord op het facultaire niveau. Vervolgens worden ze meegenomen tijdens het jaarlijkse kwaliteitsoverleg op het niveau van de faculteit. Ook de vraag naar de rol van het Onderwijskwaliteitsbureau (OKB) werd opgenomen. Het OKB sluit de cyclus van kwaliteitsverbetering aan de UGent bovenaan en superviseert in die zin de peerleerbezoeken en het jaarlijks kwaliteitsoverleg. De commissie was met name geïnteresseerd in de vraag welke bevoegdheid het OKB heeft en of het nieuwe centrale orgaan ook op decentraal niveau wordt aanvaard. De commissie vernam van vertegenwoordigers van de faculteiten dat het een nieuw initiatief is, waarmee nog niet alle faculteiten en opleidingen kennis hebben gemaakt. Uitgelegd werd dat het OKB ook vragen van inhoudelijke aard stelt, wat een nieuw gegeven is voor voorzitters van opleidingscommissies. Dit wordt echter als positief beschouwd, omdat op die manier wordt vermeden dat faculteiten en opleidingen in hun eigen logica terecht komen. Uitgelegd werd dat dit OKB de nodige hefboomen krijgt om een krachtig beleid te voeren. Het OKB doet een uitspraak over elke opleiding op basis van de zes strategische doelstellingen en suggereert specifieke verbeteracties of een dwingend hersteltraject bij een negatieve evaluatie.

De commissie ging tijdens de gesprekken uitgebreid in op de talentontwikkeling van studenten en personeel. Uitgelegd werd dat er naast het universiteitsbrede honoursprogramma ook facultaire en interfacultaire initiatieven zijn. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat het aantal studenten dat aan deze initiatieven kan deelnemen momenteel nog vrij beperkt is, maar dat het de bedoeling is de werking rond honoursprogramma's verder uit te breiden. Ook werd het selectieproces van studenten voor de honoursprogramma's verder onderzocht, waaruit blijkt dat studenten vooral op basis van hun prestaties tijdens het eerste academiejaar worden geselecteerd, maar dat sommige honourstrajecten ook werken met 'wildcards' voor beloftevolle studenten met initieel minder goede resultaten. Daarnaast worden inspanningen geleverd op het vlak van in- en doorstroom van studenten. De commissie nam naast een toelichting van het centrale beleid ook kennis van allerhande initiatieven die op dit vlak binnen faculteiten en opleidingen gebeuren.

Er werd gepeild naar de manier waarop aan de UGent belang wordt gehecht aan onderwijskwaliteit bij de loopbaan van docenten. Toegelicht werd dat sinds het invoeren van het functionele loopbaanmodel de drie universitaire opdrachten (onderzoek, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening) explicieter worden meegenomen. Terwijl in het verleden in sommige faculteiten docenten mogelijk louter in functie van hun onderzoeksdossier werden bevorderd, heeft men nu de tool in handen om ook excellente prestaties van docenten in onderwijs te honoreren. De commissie vernam dat ook bij de aanwerving van professoren zowel een excellent onderzoeksdossier als de visie op onderwijs determinerend zijn, en dat het geven van een proefles bijna altijd een vereiste is. Op die manier wordt al van bij aanvang van de carrière aan de UGent de boodschap gegeven dat onderwijs een belangrijk onderdeel van de taak van de professor is.

Voor wat betreft de diverse samenstelling van het personeel stelde de commissie vast dat de UGent sinds vorig jaar de aanwezigheid van kansengroepen structureel monitort en dat een diversiteitsplan is uitgerold, waarbij wordt gefocust op de diverse instroom van nieuwe personeelsleden. Er wordt naar manieren gezocht om de diverse samenstelling die op het niveau van de doctoraatsstudenten wél aanwezig is, verder te kunnen doortrekken naar het niveau van het Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP).

De commissie bezocht het studentenhuus De Thermanal, waar verschillende studenteninitiatieven rond de zes strategische doelstellingen van de UGent op interactieve wijze werden voorgesteld. De commissie kreeg op die manier een verdere illustratie van de betrokkenheid van studenten in de operationalisering van de strategische doelstellingen.

#### *Co-creatie*

De co-creatie vond op een zeer constructieve manier plaats. De commissie en UGent kwamen samen tot het beeld van de UGent als een instelling waar het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg op participatieve wijze vorm krijgen, wat leidt tot een brede gedragenheid. Het nieuwe systeem van kwaliteitszorg in Vlaanderen heeft aan de UGent voor een nieuwe impuls gezorgd op het vlak van het onderwijsbeleid en (de borging van) de onderwijskwaliteit, waarbij naast bestaande beleidsprocessen en -instrumenten, er een aantal nieuwe zijn toegevoegd. Er is een grote bereidheid bij alle geledingen om in te stappen in dit nieuwe systeem, omdat men de meerwaarde van een systeem van permanente kwaliteitszorg inziet.

De commissie en de UGent stelden samen vast dat het nu cruciaal is deze dynamiek te bestendigen. Een heel aantal van de nieuwe instrumenten moeten hun effectiviteit nog bewijzen en het is zaak om ze structureel te verankeren in bestaande beleidsprocessen, rekening houdend met het subsidiariteitsprincipe. Centrale vragen zijn hierbij onder andere hoe de nieuwe instrumenten zijn afgestemd op de beleidscyclus en het allocatiemodel binnen de UGent. Tegen deze achtergrond werd een verticale trail geformuleerd waarin de commissie zou peilen naar de manier waarop aan de UGent het evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie behouden blijft, met respect voor de vooropgestelde kwaliteitsambities.

De UGent ziet de beleidsuitvoering als een intern zelfevaluatieproces, waarbij faculteiten en opleidingen de doelen die ze zichzelf hebben gesteld, aftoetsen aan de behaalde resultaten en op basis hiervan het beleid bijsturen. De commissie en de UGent beschouwen de portfolio's als een belangrijke schakel in dit proces. Ze hebben het potentieel om de kwaliteitszorg aan de UGent effectiever en efficiënter te maken. De vraag stelt zich daarom hoe de portfolio's optimaal geïntegreerd (kunnen) worden in de werking van de opleidingen. Met deze vraag in het achterhoofd formuleerden de commissie en de UGent een horizontale trail waarin de werking van de opleidingscommissies in verschillende faculteiten wordt onderzocht.

De commissie kreeg ook meer inzicht in hoe de strategische onderwijsdoelstellingen in het onderwijsbeleid worden vertaald. De commissie stelde enerzijds vast dat de UGent al vorm geeft aan het multiperspectivisme in het onderwijsaanbod via serviceonderwijs, universiteitsbrede keuzevakken en minoren. Anderzijds zijn de commissie en de UGent het erover eens dat er bottom-up, vanuit de opleidingen, vraag is naar initiatieven die verder reiken op dit vlak. De commissie peilde daarom in haar verdere onderzoek naar manieren waarop de UGent verdere stimulansen kan inbouwen om in lijn met haar multiperspectivistische ambitie faculteitoverschrijdend te werken.

Inzake talentontwikkeling van docenten waardeert de commissie dat de UGent tools ontwikkeld heeft om docenten in onderwijs te laten excelleren, zoals het gedifferentieerde loopbaanmodel en de docentenprofessionalisering, alsook dat de resultaten hiervan worden gemonitord via universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren. Ze heeft bovendien vastgesteld dat de UGent een duidelijk beleid heeft uitgestippeld om het docentenkorps meer divers te maken.

Eveneens op het vlak van talentontwikkeling zijn aan de UGent de honoursprogramma's in volle uitbouw, zij het dat het aanbod daarvan nog relatief klein is. Momenteel worden de selecties voor deze programma's in hoofdzaak gemaakt op

basis van de resultaten van studenten tijdens het eerste jaar van de bacheloropleiding. Commissie en instelling zijn het erover eens dat het belangrijk is dat de selectieprocedure verzekert dat de meest talentvolle studenten toegang hebben tot de programma's. De commissie geeft ter overweging mee dat het voorzien in instapmomenten later in het bachelortraject een tweede kans geeft aan beloftevolle studenten die in het eerste bachelorjaar nog niet hun volle potentie hebben benut.

De commissie besprak met de instelling in welke faculteiten en opleidingen de review trails konden worden uitgevoerd. Uitgangspunt hierbij was enerzijds om zowel grote als kleine faculteiten en opleidingen aan bod te laten komen. Anderzijds wou de commissie faculteiten en opleidingen zien die in een onderscheiden fase van implementering van het systeem van kwaliteitszorg zijn.

### 3.3 Tweede locatiebezoek

#### *Horizontale trail*

In de horizontale trail onderzocht de commissie de werking van de opleidingscommissies (OC) van acht opleidingen in vier faculteiten. Het Onderwijs- en Examenreglement (OER) van de UGent bepaalt dat elke faculteit per opleiding of groep van aan elkaar verwante opleidingen een opleidingscommissie dient op te richten. Het zijn enerzijds permanente adviesorganen van de faculteiten met betrekking tot het algemeen beleid en de organisatie van het onderwijs van de betrokken opleiding(en). De OC staat anderzijds in voor de voortdurende optimalisering van de kwaliteit van het onderwijs en is belast met het opleidingsprogramma voor een of meerdere opleidingen (ontwikkeling, implementatie en evaluatie). Tijdens de gesprekken exploreerde de commissie de manier waarop de OC's in de verschillende faculteiten zijn georganiseerd. Ze ging bovendien na op welke manier punten geagendeerd worden en hoe eventuele actiepunten worden opgevolgd.

De commissie stelde op basis van de gesprekken vast dat de concrete organisatorische aanpak van de OC's verschilt tussen faculteiten en opleidingen. Elke OC telt een bepaald aantal stemhebbende leden, maar in sommige opleidingen worden voor elke OC alle betrokkenen bij het onderwijs uitgenodigd, alsook vertegenwoordigers uit het werkveld. Ook de frequentie van de samenkomst varieert. Op het vlak van de agendazetting van de OC's constateerde de commissie dat de meeste OC's werken met een aantal vaste, terugkerende agendapunten, naast punten die kunnen worden voorgesteld door alle betrokkenen bij het onderwijs (studenten, docenten, vakgroepen). De commissie merkte op dat in de meeste opleidingen de OC steeds de opvolging van actiepunten uit de vorige vergadering op de agenda plaatst.

Tijdens de gesprekken werd ingezoomd op de vraag hoe de OC's de kwaliteit van de opleiding monitoren en welke processen en instrumenten hiertoe worden ingezet, als input voor het verbeterbeleid. Net als tijdens het eerste locatiebezoek bevestigden verschillende opleidingen dat de studentenevaluaties van aparte opleidingsonderdelen (onderwijsevaluaties) de primaire vinger aan de pols van de OC's zijn. De soms lage responsgraad op deze evaluaties vormde een wederkerend thema tijdens de gesprekken, omdat deze de bruikbaarheid van deze cruciale peilingen ondermijnt. Om de resultaten van de onderwijsevaluaties te kunnen gebruiken voor personeelsbeslissingen eist de Raad van Bestuur een minimale participatiegraad van 30%. Voor kleine groepen ligt de norm evenwel hoger. De commissie vernam dat een aantal faculteiten en opleidingen in de afgelopen periode initiatieven hebben genomen om de responsgraad te verbeteren. Het systeem van de faculteit Rechten, waarbij medewerkers van de CKO zorgen voor een afname van de evaluatie op papier tijdens de colleges, heeft de responsgraad drastisch doen stijgen. Van andere faculteiten hoorde de commissie dat deze werkwijze echter minder voor de hand liggend is voor



faculteiten met een groot aantal opleidingen. Met het oog op het verbeteren van de respons bij de studentenevaluaties werd recent in de Onderwijsraad de beslissing genomen om de studentenevaluaties in alle faculteiten te verplichten vanaf het academiejaar 2017-2018. Tijdens de gesprekken kwamen voor- en tegenstanders van deze maatregel aan het woord. Terwijl voorstanders wezen op de grotere betrouwbaarheid van de evaluaties door een hogere responsgraad, wezen tegenstanders erop dat de verplichting er toe kan leiden dat de respons minder kwaliteitsvol is. Wel was iedereen het erover eens dat de uiteindelijke beslissing omtrent het verplichten van de studentenevaluaties in de Onderwijsraad in consensus was genomen.

Naast de onderwijsbeoordelingen gebruiken opleidingen ook andere instrumenten om na te gaan of de beoogde doelstellingen worden bereikt. Herhaaldelijk werd naar de opleidingsbeoordelingen, die pas afgestudeerden invullen over het geheel van de opleiding, evenals naar de studietijdmetingen, gewezen als een belangrijke bron van informatie. Verder worden in de meeste opleidingen ook zogenaamde focusgesprekken gevoerd, als kwalitatieve aanvulling op de onderwijsbeoordelingen. Deze focusgesprekken zijn evaluatiegesprekken over een specifiek opleidingsonderdeel met een beperkt aantal studenten en een facultaire medewerker kwaliteitszorg, die meestal gevoerd worden in afwezigheid van de betrokken docent.

De commissie hoorde ook verschillende voorbeelden van (kleinere) opleidingen, waar de korte afstand tussen docenten en studenten ervoor zorgt dat mogelijke problemen sneller aan de oppervlakte komen en ook sneller kunnen worden opgevolgd.

De data die voortkomen uit deze monitoring worden in de schoot van de OC behandeld, zodat van daaruit acties ondernomen kunnen worden indien nodig. Er werd in het bijzonder gepeild naar hoe wordt omgegaan met de informatie uit de studentenevaluaties, die persoonsgebonden is. De commissie vernam dat deze in eerste instantie vertrouwelijk besproken wordt op het niveau van de CKO, waarna ze in geaggregeerde vorm behandeld wordt op de OC.

De opleidingen gaven voorbeelden van hoe de monitoring van de kwaliteit van de opleidingen ook in de voorbije jaren constant tot verbeteringen heeft geleid. Daarbij werden naast minder omvangrijke illustraties ook verschillende voorbeelden aangehaald van volledige curriculumherzieningen. Naast de input vanuit verschillende monitoringinstrumenten vormen de grondige besprekingen van de curricula in de OC's of curriculumcommissies hiertoe een belangrijke katalysator.

De betrokkenheid van stakeholders vormt een van de ankerpunten van het onderwijsbeleid. In elke gespreksgroep exploreerde de commissie de reële inbreng van studenten in het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg. Tijdens het Open Spreekuur van het eerste locatiebezoek vernam de commissie dat in een bepaalde opleiding studenten in een specifieke situatie niet gehoord werden en met hun klachten niet terecht konden bij de ombudspersoon. De commissie besloot daarom om bij het uittekenen van de horizontale trail grondig te bevragen in welke mate er rekening gehouden wordt met de inbreng van de studenten, ook in de bewuste opleiding. De commissie stelde vast dat de studenten in elke onderzochte opleiding zeer positief zijn over de mate waarin hun stem gehoord wordt. De commissie hoorde verschillende goede voorbeelden van de manier waarop de studenten ook ondersteund worden in hun participatie, bijvoorbeeld door een aparte bureauimte ter beschikking te stellen van de studentenvertegenwoordiging of andere logistieke ondersteuning. In sommige faculteiten worden bredere overlegmomenten gepland, tijdens dewelke informeel met een uitgebreide studentenvertegenwoordiging van gedachten gewisseld kan worden. Ook op het betrekken van vertegenwoordigers van het werkveld werd ingegaan. De commissie stelde vast dat in vele opleidingen alumni actief betrokken worden. Naast

de alumniwerking verkrijgen opleidingen en faculteiten op uiteenlopende wijze input vanuit het werkveld. Vernomen werd dat formele adviesorganen, aangehecht aan vakgroepen of faculteiten, op sommige plaatsen goed werken, terwijl andere opleidingen hun input eerder verkrijgen via de stages die ze organiseren, of door het feit dat er gewerkt wordt met deeltijdse of gastdocenten, die naast hun aanstelling aan de universiteit, actief zijn in het werkveld.

In het verlengde van het eerste locatiebezoek werd verder ingegaan op de ideale samenstelling van de teams voor de peerleerbezoeken, met name de verhouding tussen interne en externe leden en de nadruk op respectievelijk procesmatige en vakinhoudelijke elementen. De commissie was in deze vraag geïnteresseerd, omdat de vakinhoudelijke internationale benchmarking van de opleiding in het verleden in de externe opleidingsvisitaties plaatsvond en de peerleerbezoeken deze visitaties vervangen. Indien geopteerd wordt voor peerleerbezoeken zonder een substantiële aanwezigheid van externe vakinhoudelijke peers, stelt zich de vraag op welke manier opleidingen nagaan of ze conform internationale ontwikkelingen zijn. De commissie kreeg hieromtrent een zeer divers beeld. Hoewel alle gespreksgroepen het belang van internationale benchmarking erkenden, was niet iedereen ervan overtuigd dat de peerleerbezoeken deze rol moeten spelen. Terwijl een groep van opleidingen van oordeel was dat de peerleerbezoeken genoeg externe leden moet omvatten om de externe toets door te voeren, vonden andere opleidingen dat het doel van de peerleerbezoeken meer een evaluatie van processen dient te zijn. Sommige opleidingen, bijvoorbeeld binnen de faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur, organiseren samen met Vlaamse zusteropleidingen een externe internationale benchmarking in de vorm van een internationale accreditatie (EUR-ACE). Enkele opleidingen gaven aan dat ook het aanstellen van excellente onderzoekers, die internationaal actief zijn, als een impliciete manier kan worden beschouwd om invulling te geven aan de benchmarking met het internationale niveau van de opleiding. De commissie stelde bovendien vast dat het universiteitsbrede gebruik van eenzelfde set van indicatoren interne benchmarking mogelijk maakt. In UGI kunnen overzichtsgrafieken gegenereerd worden, waarin opleidingen zich kunnen situeren ten opzichte van andere opleidingen binnen de UGent.

De commissie ging ook herhaaldelijk in op de betekenis, op het niveau van de dagelijkse werking van de OC, van een aantal van de initiatieven die in het kader van het nieuwe onderwijsbeleidsmodel genomen zijn. Ten eerste werd daarbij gepeild naar de manier waarop de portfolio's ingezet worden binnen de OC en de wijze waarop het evenwicht wordt bewaakt tussen de procedurele aspecten die gekoppeld zijn aan het universiteitsbrede gebruik van de portfolio's enerzijds en de opleidingsspecifieke noden anderzijds. Consistent stipte elke gespreksgroep aan dat het invullen van de portfolio, waarmee in het najaar van 2015 van start is gegaan, gepaard is gegaan met een zeer grote inspanning van de betrokkenen bij onderwijs. Deze inspanning werd zeker initieel als een grote last gezien. De evolutie naar een systeem van continue kwaliteitszorg, dat in de plaats komt van de inspanningspieken en –dalen die gebruikelijk waren bij de externe opleidingsevaluaties, wordt overal verwelkomd. Hoewel een enkele opleiding nog vooral het ambtelijke karakter van de portfolio's onderstreepte, viel het de commissie op dat met name de opleidingen die reeds verder gevorderd zijn in het invullen van de portfolio's, aangeven enthousiaster te zijn geworden naarmate ze doorheen het proces de mogelijkheden van het portfolio ontdekken. Grote verdienste van de portfolio's, zo hoorde de commissie bovendien, is dat ze een intensief reflectieproces over de kwaliteit van onderwijs in gang hebben gezet. De portfolio's zetten ertoe aan de PDCA-cyclus structureel en geordend te doorlopen en op die manier wordt vastgelegd wat informeel binnen de opleidingen eigenlijk al langere tijd gebeurde, zonder het echter in die termen te benoemen. Het doorlopen

van dit proces, zo vernam de commissie, zorgt ook dat er actiepunten geformuleerd en vastgelegd worden, die nu continu opgevolgd kunnen worden. Aangestipt werd dat voor deze actiepunten ook inspiratie werd gehaald uit het kwaliteitshandboek, waarin ook goede voorbeelden uit andere faculteiten worden gedeeld. Omdat alles overzichtelijk via een aantal indicatoren gegroepeerd staat, zijn de actiepunten duidelijk traceerbaar en worden hiaten in het verbeterbeleid zichtbaar.

Een ander voordeel van de portfolio's dat door alle gespreksgroepen onderschreven werd, is dat de portfolio's, doordat ze geënt zijn op de PDCA-cyclus en de strategische onderwijsdoelstellingen van de UGent, aanzetten om te denken in een sjabloon dat door iedereen binnen de instelling gedeeld wordt. In die zin vormen de portfolio's een krachtig instrument om de communicatie te ondersteunen en bevorderen, zowel verticaal (tussen opleiding, faculteit en het centrale niveau) als horizontaal (tussen opleidingen en faculteiten).

De commissie peilde bij de opleidingscommissies naar mogelijke verbeterpunten voor de portfolio's. Dat het technische format voor verbetering vatbaar is, werd herhaaldelijk aangehaald. Daarnaast werd uitgebreid ingegaan op de indicatoren, die in het portfolio opgenomen worden. In de opstartfase werd aan de opleidingen gevraagd om alle indicatoren in te vullen. Deze oefening heeft duidelijk geleid tot het inzicht dat een beredeneerde keuze op basis van de kenmerken van een opleiding de te verkiezen weg is. De commissie kreeg tijdens de gesprekken de bevestiging dat dit het pad is dat de UGent wenst te bewandelen.

Bovendien werd in verschillende gesprekken opgemerkt dat het gebruik van indicatoren niet mag leiden tot een mechanistisch systeem, waarbij men de indicatoren kan afvinken indien een bepaald kwantitatief streefdoel wordt bereikt. De huidige template van de portfolio's geeft voor sommigen de indruk dat het cijfermatig benoemen van de indicatoren voldoende is om de 'check' te volbrengen, terwijl de indicatoren bedoeld zouden moeten zijn als een middel om tendensen te ontwaren. De meeste opleidingen gaven aan nog volop te reflecteren over de meest geschikte uitwerking van de indicatoren en de selectie van een set indicatoren die toegespitst is op de specificiteiten van de opleiding. Aangestipt werd bovendien dat met een verbeterbeleid geënt op kwaliteitsindicatoren ook dient te worden opgelet: één indicator met een lage score kan leiden tot verbeteracties, maar die acties kunnen een invloed hebben op andere indicatoren.

Inzake gedragenheid hebben de portfolio's nog een weg af te leggen. In alle gespreksgroepen werd erop gewezen dat de portfolio's in een zeer korte tijdspanne zijn uitgerold. Bij de directe betrokkenen bij het beleid op opleidingsniveau is er al een grote appreciatie voor de portfolio's, en in de komende periode moet de volgende stap gezet worden.

De commissie hoorde verschillende keren de opmerking dat de formalisering van de aanwezige processen een meerwaarde is, maar dat er constant over gewaakt dient te worden dat deze het inhoudelijke niet gaan overheersen. Daaraan werd toegevoegd dat ook aanwezige informele processen van kwaliteitszorg hun plaats hebben. Zeker in kleine opleidingen zorgt de korte afstand tussen docenten en studenten ervoor dat problemen snel gemeld en geremedieerd kunnen worden. Ook deze dynamiek dient behouden te blijven.

De commissie verkende verder de manier waarop de opleidingen de aansturing door de faculteiten ervaren en hoe de interactie tussen de verschillende gremia binnen de faculteit plaatsvindt. De commissie stelde vast dat de OC's een grote graad van onafhankelijkheid ervaren en autonoom hun beleid kunnen uitstippelen. In alle gesprekken werd de appreciatie voor de CKO benadrukt. In deze CKO zetelen de voorzitters van de OC's, die goed weten wat er in de opleidingen leeft, en 'bottom-up' binnen de CKO's thema's kunnen aankaarten. Daarnaast viel het de commissie op dat

de FDO-medewerkers een belangrijke inbreng hebben in de discussies in de CKO en bijgevolg, samen met de voorzitters van de OC's, sterk bepalend zijn voor de kwaliteitscultuur binnen een faculteit.

Verder vroeg de commissie toelichting over de relatie tussen de vakgroepen en de OC's en ging ze met name na in hoeverre de OC's zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Uitgelegd werd dat de OC's afhankelijk zijn van de vakgroepen voor het aanleveren van docenten, maar dat de OC's wel beslissen of een bepaald opleidingsonderdeel ook daadwerkelijk aan de voorgedragen docent wordt toegekend.

Tijdens de horizontale trail kreeg de commissie een beter zicht op de wijze waarop de centrale onderwijsbeleidsthema's van de UGent tot uiting komen op het niveau van de OC's.

Met betrekking tot talentontwikkeling werd enerzijds ingegaan op de in- en doorstroom van studenten. De commissie vernam dat universiteitsbreed wordt ingezet op het monitoraat, met twee poten, de inhoudelijke studiebegeleiding en de studietrajectbegeleiding. Bij de opleiding Geschiedenis volgt men het voorbeeld van de Ingenieurswetenschappen en Architectuur en heeft men recent reeds eind oktober een tussentijdse toetsing geïntroduceerd die studenten moet helpen bepalen of hun studiekeuze de juiste was en helpen heroriënteren indien nodig. In de faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur en de faculteit Wetenschappen hoorde de commissie verschillende goede praktijken met het oog op het aantrekken van studenten, zoals bv. de Kinderuniversiteit.

In het kader van de doelstelling rond multiperspectivisme ging de commissie met enkele gespreksgroepen dieper in op de vraag hoe kritische vaardigheden gestimuleerd worden via het gebruik van innovatieve, activerende werkvormen en toetsing binnen de opleiding. De commissie hoorde verschillende voorbeelden van 'blended learning', 'flipped classrooms', enz. In de opleiding Biologie worden terugkerende Erasmusstudenten expliciet bevraagd over buitenlandse onderwijswerkvormen om inspiratie op te doen voor nieuwe werkvormen. Recent werd ook de 'Innoversity Challenge' georganiseerd, waarbij studenten werden uitgedaagd om het onderwijs van de toekomst aan de UGent mee vorm te geven.

#### *Verticale trail*

Voor de verticale trail werden gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de faculteiten Economie en Bedrijfskunde en Bio-ingenieurswetenschappen. De commissie beoogde daarbij in de eerste plaats een beter inzicht te krijgen in de interactie tussen verschillende beleidsniveaus in de totstandkoming van het beleid en de uitvoering van dit beleid. Aangezien het subsidiariteitsprincipe uit het eerste locatiebezoek als centraal element in het organisatie-model van de UGent naar voren was gekomen, was de commissie met name ook geïnteresseerd in hoe het evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie behouden blijft tot tevredenheid van beide niveaus en met respect voor vooropgestelde kwaliteitsambities.

Met deze vragen in het achterhoofd besprak de commissie hoe de facultaire onderwijsbeleidsplannen tot stand komen en op welke manier ze zijn gelinkt aan de portfolio's en het kwaliteitshandboek. Ze nam kennis van het feit dat het initiatief om onderwijsbeleidsplannen op het niveau van de faculteit uit te werken, van recente datum is. De structuur van het beleidsplan werd deels vanuit het rectorale niveau opgelegd, maar de geïnterviewden gaven aan dit kader werkbaar te vinden. Het uitwerken van de onderwijsbeleidsplannen werd bovendien meteen gevolgd door het invoeren van de portfolio's, waarin elementen uit de beleidsplannen volgens de PDCA-systematiek geordend dienden te worden en ook duidelijke actiepunten dienden te worden geformuleerd.

In het najaar van 2015 werden ook voor de eerste keer geïntegreerde facultaire beleidsplannen opgesteld, waarbij het beleid op het vlak van onderwijs, onderzoek, dienstverlening, personeel, enz. aan elkaar werden gekoppeld. Deze beleidsplannen werden reeds op een strategisch decanenseminarie voorgesteld, dat een belangrijk leermoment was. Het is de bedoeling om deze geïntegreerde beleidsplannen in de toekomst samen te laten lopen met de aanstellingstermijn van de decanen. De commissie ging met de gespreksgroepen dieper in op de vraag hoe over de onderwijsbeleidsplannen met de betrokkenen van de opleiding wordt gecommuniceerd. Uitgelegd werd dat dit een 'work in progress' is in die zin dat de fase van het uitwerken van de beleidsplannen en de portfolio's net achter de rug is en een kader heeft gecreëerd waarmee kan worden gewerkt. Studenten en docenten hebben vooral nood aan actiepunten waarmee ze dadelijk aan de slag kunnen, eerder dan een uitgeschreven plan. De commissie stelde vast dat de FDO's faculteiten en opleidingen actief ondersteunen in deze vertaling.

De commissie ging met verschillende gespreksgroepen dieper in op de budgettaire ruimte die door de instelling ter beschikking wordt gesteld om het facultaire beleid te kunnen implementeren. De commissie kreeg een toelichting bij het huidige allocatiemodel en voorgestelde wijzigingen. Ze stelde vast dat er op alle niveaus vraag is om het huidige allocatiemodel met weinig beleidsruimte voor eigen beleid van de faculteit aan te passen. In lijn met de bevindingen tijdens het eerste locatiebezoek, vernam de commissie herhaaldelijk dat het huidige allocatiemodel niet veel ruimte laat voor de realisatie van een aantal van de strategische onderwijsdoelstellingen van de UGent. De eerste krijtlijnen van een nieuw allocatiemodel, waarin meer budgettaire ruimte is voor het beleid op het niveau van de faculteiten, en waarin voor een deel van de toegekende financiering gewerkt kan worden met beheersovereenkomsten tussen het rectorale niveau en de faculteiten, zijn uitgetekend. Dit initiatief opent ook de deur naar interfacultaire initiatieven in die zin dat faculteiten die wensen samen te werken, ook budgettaire stimulansen krijgen om gezamenlijke initiatieven te ontwikkelen.

De commissie peilde specifiek naar de manier waarop het beleid vorm krijgt via de interactie tussen de beleidsniveaus. Consistent doorheen de gesprekken kwam het beeld naar voren dat het beleid convergeert door in verschillende iteraties op de verschillende niveaus te worden doorgesproken. De pivotale rol van de facultaire CKO werd meermaals onderstreept. De CKO wordt voorgezeten door de facultaire onderwijsdirecteur, die lid is van de Onderwijsraad en op die manier een doorgeefluik vormt naar het centrale niveau. Beleid dat in de Raad van Bestuur wordt vastgelegd, komt 'top-down' in de CKO terecht, om vervolgens op het facultaire en opleidingsniveau vertaald te worden. Omgekeerd stroomt via de voorzitters van de OC's ook informatie vanuit de opleidingen, via de CKO, door naar het centrale niveau. Een treffend voorbeeld dat de commissie hoorde, is de manier waarop recent het toetsbeleid werd uitgerold. De principes die binnen de Onderwijsraad van de UGent werden goedgekeurd, dienen verder uitgewerkt te worden tot een facultair toetsbeleid. Dit betekent dat de UGent-brede principes in de schoot van de CKO worden besproken en worden aangevuld. Vervolgens gaan de OC-voorzitters ermee naar het niveau van de opleiding, waar opnieuw eigen accenten gelegd kunnen worden en de vertaling gebeurt naar alle actoren op opleidingsniveau. De commissie vernam dat het op dit niveau belangrijk is dat de elementen uit het beleid vertaald worden in concrete actiepunten, waarmee docenten meteen aan de slag kunnen gaan.

In verschillende gespreksgroepen werd onderstreept dat de manier waarop deze verticale communicatie loopt, ertoe leidt dat draagvlak wordt gecreëerd. Zo werd geïllustreerd dat de zes strategische onderwijsdoelstellingen in feite ook een resultante van deze structuur zijn, omdat de centrale beleidsorganen weten wat er leeft binnen de opleidingen en de zes doelstellingen in zekere zin al deel uitmaakten van het beleid in

de meeste faculteiten. Het nieuwe onderwijsbeleidsmodel en de concepten van de portfolio's werden ook verschillende keren afgetoetst alvorens geïmplementeerd te worden. Het aanvoelen is dat er steeds een niveau is waar overleg mogelijk is en dat door de interactie er wel rekening gehouden wordt met de input vanuit de verschillende niveaus en de onderscheiden faculteiten.

De commissie onderzocht eveneens hoe deze niveaus interageren in de controle van de uitvoering van het beleid. Ze vernam dat het verbeterbeleid, het vastleggen en opvolgen van actiepunten, in de eerste plaats in de schoot van de OC's plaatsvindt. De implementatie van de portfolio's brengt als voordeel met zich mee dat de faculteit constant kan monitoren wat er in opleidingen gebeurt, eerder dan zoals in het verleden incidentgedreven te werk te gaan. Deze monitoring en het eraan gekoppelde verbeterbeleid vormt bovendien een onderdeel van het jaarlijkse kwaliteitsoverleg dat de faculteiten met DOWA voeren.

In de toekomst zal periodiek in elke opleiding bovendien een peerleergesprek plaatsvinden en de commissie exploreerde hoe de actiepunten die hieruit voortkomen, zullen worden opgevolgd. Ze vernam enerzijds dat binnen de OC een plan van aanpak van de actiepunten zal worden opgesteld, dat op het niveau van de faculteit moet worden goedgekeurd. Anderzijds wordt het verslag van het peerleerbezoek ook voorgelegd aan het OKB, dat vervolgens aangeeft welke acties ondernomen moeten worden. De opvolging hiervan gebeurt via het jaarlijkse kwaliteitsoverleg, waarvan de verslagen structureel worden voorgelegd aan het OKB. Op die manier is het OKB het orgaan dat de jaarlijkse kwaliteitsgesprekken en de peerleerbezoeken superviseert. Zowel het OKB als DOWA rapporteren aan de Raad van Bestuur. De commissie stelde vast dat er in het portfolio specifiek een map is voor de opvolging van het jaarlijkse kwaliteitsoverleg en de peerleergesprekken.

Zowel voor wat betreft de beleidsuitvoering als het verbeterbeleid was er verregaande appreciatie van de professionele ondersteuning die door de FDO wordt geboden. Vanuit de FDO wordt mee nagedacht over hoe het beleid kan worden uitgerold. Ook hoorde de commissie dat de FDO's een dynamiserende en ondersteunende rol hebben gespeeld in het uitwerken en invullen van de portfolio's, zowel op faculteits- als op opleidingsniveau. De medewerkers van de FDO appreciëren op hun beurt de professionele steun vanuit de centrale dienst onderwijs (DOWA). Voor elke topic die op het facultaire niveau ter sprake komt, is er een aanspreekpunt op het centrale niveau en het is op dat niveau dat voor doorstroom van goede praktijken tussen de faculteiten wordt gezorgd.

In het verlengde hiervan ging de commissie dieper in op de manier waarop kennisdeling tussen opleidingen en faculteiten plaatsvindt en hoe een universiteitsbreed leereffect wordt gecreëerd. Binnen de faculteiten geven de CKO's en FDO's een impuls aan kennisdeling tussen de opleidingen. In verschillende gesprekken hoorde de commissie dat er appreciatie is voor het lerend netwerk van OC-voorzitters, dat door de centrale diensten wordt georganiseerd en ondersteund. De deelname is vrijblijvend en de commissie bemerkte ook dat niet overal aan deze initiatieven wordt deelgenomen. Andere voorbeelden zijn de facultaire dossierbeheerders internationalisering, die regelmatig samenkomen en de stuurgroepen en werkgroepen, die vanuit het centrale niveau rond specifieke thema's worden opgezet, zoals bv. voor de trajectbegeleiders.

Tijdens de verticale trail hernam de commissie bovendien het gesprek rond de portfolio's, maar deze keer vanuit de insteek hoe de facultaire portfolio's inhaken op de dagelijkse werking van de faculteit. Consistent met de gesprekken in de horizontale trail kwam ook nu het beeld naar boven van een gemeenschappelijke taal die door de portfolio's gecreëerd is en onder andere voor de facultaire onderwijsdirecteur een kader aanreikt om het gesprek aan te gaan met verschillende niveaus binnen de organisatie. Aangehaald werd dat de gesprekken met de OC's systematischer kunnen verlopen en dat de gesprekken bijvoorbeeld concreet aangegaan kunnen worden rond de indicatoren. Ook voor de FDO maakt dit het proces van het begeleiden van opleidingen in hun verbeterbeleid eenvoudiger. De portfolio's faciliteren dat opleidingen constant worden opgevolgd. In plaats van incidentgedreven te werk te gaan, zoals in het verleden soms het geval was, evolueert men zo naar een systeem waarin men zich constant de vraag stelt hoe het beter kan. Dit vormt een duidelijke stimulans voor de verdere ontwikkeling van de kwaliteitscultuur. Controle op deze permanente opvolging is er in de vorm van het jaarlijkse kwaliteitsoverleg met DOWA, waar het onderwijsbeleid van de faculteit kritisch tegen het licht wordt gehouden.

Net als in de horizontale trail kreeg de commissie in de verticale trail verder inzicht in de beleidsuitvoering en verwezenlijkingen rond een aantal van de centrale onderwijsdoelstellingen van de UGent. Inzake talentontwikkeling werd ingegaan op de plaats van onderwijs in de loopbaan van de docenten. De commissie vernam dat de universiteit op dat vlak een transitie doormaakt, van een soms te grote nadruk op onderzoek, naar een systeem waar onderwijs én onderzoek (naast dienstverlening) belangrijk zijn. Zeker in faculteiten als Bio-ingenieurswetenschappen, waar een belangrijk aandeel van de middelen via onderzoek wordt vergaard, betekent dit een koerswijziging. In lijn met de observaties tijdens het eerste locatiebezoek vernam de commissie dat bij bevorderingen naast een excellent onderzoeksdossier tevens een excellent onderwijsdossier vereist is. Wel kwam de opmerking dat er nood is om deze maatstaf niet louter op de studentenevaluaties te baseren, omdat deze slechts één zijde van de onderwijsprestaties belichten. Daarom ook worden de onderwijsdirecteurs van de faculteiten structureel betrokken in de bevorderingen van het ZAP. Bij de aanwervingen van nieuw ZAP dient de kandidaat zijn of haar visie op onderwijs mee te geven en bijna altijd een proefles te geven. Doorheen de gesprekken was er appreciatie voor de docententrainingen, zowel vanuit het docenten- als het assistentenkorps.

De commissie exploreerde de beleidsuitvoering omtrent internationalisering en trof enerzijds voorbeelden aan van faculteiten en opleidingen met een duidelijk en proactief beleid omtrent internationalisering. Anderzijds zag de commissie ook dat in sommige opleidingen en faculteiten er ruimte voor verbetering is inzake het strategische internationaliseringsbeleid. Tegen die achtergrond had de commissie een aanvullend gesprek met de transversale directeur Internationalisering van de UGent, die in oktober 2015 werd aangesteld. Uit het gesprek kwam naar voren dat de aandachtspunten van de commissie duidelijk op de radar van het centrale bestuur van de universiteit staan. Vanuit de vaststelling dat uitgaande mobiliteit niet voor alle studenten haalbaar is en bovendien in sommige opleidingen minder voor de hand liggend is dan in andere, worden alternatieve internationaliseringsstrategieën ontwikkeld. Internationale en interculturele competenties worden structureel ingebed in het competentiemodel en tegen 2020 moet elke opleiding kunnen aantonen welke resultaten op dit vlak geleverd worden. Hoewel uit de geaggregeerde data blijkt dat de UGent op internationaliseringsgebied zeker niet slecht scoort, zal elke faculteit in de komende jaren duidelijke stappen voorwaarts moeten zetten. Aan deze competenties kan dan onder meer via uitgaande en inkomende mobiliteit worden gewerkt, waarbij in dit laatste geval moet worden ingezet op gemengde groepen in de klas. Top-down zullen

hiervoor enerzijds middelen worden aangereikt en anderzijds harde eisen worden gesteld. Ook wordt ingezet op kennisdeling tussen faculteiten en opleidingen, aangezien er al heel wat voorbeelden binnen de instelling zijn van hoe creatief en proactief internationalisering kan worden bevorderd.

#### *Afsluitend* gesprek met de instelling

In lijn met de gesprekken tijdens de twee locatiebezoeken, vond het finale gesprek op een zeer constructieve manier plaats. De commissie kwam tot het beeld dat de UGent een sterk nieuw onderwijsbeleidsmodel heeft uitgewerkt, dat op het centrale beleidsniveau werd ontwikkeld in een sterk participatief proces met grote voeling voor en afstemming met wat zich op de werkvloer afspeelt. Dit heeft er mee toe geleid dat er een duidelijk draagvlak is, niet alleen voor de strategische onderwijsdoelstellingen, maar ook voor de instrumenten die een effectieve beleidsuitvoering moeten garanderen, zoals de facultaire beleidsplannen, de indicatoren en de portfolio's. Er is een brede appreciatie binnen de universiteit voor het kader dat de portfolio's bieden om formeel te expliciteren wat voordien grotendeels al op minder gestructureerde en minder uniforme wijze op de werkvloer gebeurde. De portfolio's hebben daarbij als grote verdienste dat ze een intensief proces van reflectie over onderwijskwaliteit in gang hebben gezet. De uniforme manier van werken en het gemeenschappelijk gehanteerde vocabularium bevorderen de verticale samenwerking tussen verschillende beleidsniveaus en stimuleren horizontale (interfacultaire) communicatie en de uitwisseling van 'good practices'. Het nieuwe onderwijsbeleidsmodel vormt op die manier een belangrijke stimulans voor de kwaliteitscultuur binnen de instelling. Dit neemt niet weg dat er voldoende ruimte is voor een autonome invulling van het beleid en de beleidsuitvoering door de faculteiten.

De feedback- en opvolgsystemen die de instelling heeft opgezet om de reële implementatie van het beleid te monitoren, zijn eveneens erg solide. De portfolio's maken een constante opvolging van de effectiviteit van de beleidsuitvoering mogelijk. Diverse instrumenten bieden aan opleidingen en faculteiten een objectieve maatstaf om te waken over de kwaliteit van het onderwijs. De mate waarin deze instrumenten kwaliteitsvolle informatie opleveren, leeft duidelijk, en heeft bijvoorbeeld geleid tot de beslissing dat de studentenevaluaties vanaf academiejaar 2017-2018 verplicht zullen worden. Er worden belangrijke inspanningen geleverd om geaggregeerde informatie aan te bieden, die opleidingen en faculteiten kunnen gebruiken als input voor hun verbeterbeleid. Hoewel OASIS deze rol momenteel al ten dele vervult, wordt het nieuwe systeem UGI, dat in volle ontwikkeling is, door iedereen als beloftevol beschouwd, niet alleen omwille van de gebruiksvriendelijkheid, maar ook omdat rechtstreekse communicatie met de portfolio's mogelijk zal zijn. Dit moet de administratieve last verbonden met het invullen van de portfolio's doen dalen. De peerleerbezoeken, het jaarlijkse kwaliteitsoverleg en het OKB zorgen ervoor dat de PDCA-cyclus op verschillende beleidsniveaus (respectievelijk opleidingen, faculteiten en de instelling) gesloten wordt en laten de constante kwaliteitsmonitoring hand in hand gaan met periodieke checks van de effectieve verwezenlijkingen en het vermogen een actief verbeterbeleid te voeren.

Goed doordachte communicatiekanalen leggen de link tussen de verschillende beleidsniveaus, wat leidt tot een goede verstandhouding en informatiedoorstroming. Dit zorgt er mee voor dat de faculteiten het centrale niveau als het collectief van alle faculteiten beschouwen, waar een algemeen beleid wordt ontwikkeld. CKO en FDO zijn hierbij cruciale dynamiserende organen, die een doorgeefluik vormen in de verticale communicatiestroom. De FDO's bieden een professionele ondersteuning tijdens de verschillende fasen van de PDCA-cyclus en worden overal naar waarde geschat. De samenvoeging van de verschillende ondersteunende diensten biedt



enerzijds efficiëntiewinst en zorgt anderzijds voor een gecoördineerde input vanuit verschillende invalshoeken.

Wat de horizontale communicatie betreft, verwelkomt de commissie de dynamiek die recent is ontstaan door de ontwikkeling van horizontale lerende netwerken, die door het centrale beleidsniveau in hun werking worden ondersteund. De commissie ziet deze als belangrijke katalysatoren voor de verdere totstandkoming van een universiteitsbrede kwaliteitscultuur. De commissie geeft daarom als suggestie mee om verdere stimulansen in te bouwen, opdat bijvoorbeeld meer OC-voorzitters deelnemen aan deze initiatieven.

De commissie stelde doorheen de gesprekken een sterke betrokkenheid van de studenten vast en vindt dat deze een grote meerwaarde biedt. De studentenvertegenwoordigers zijn zeer gemotiveerd en inhoudelijk onderlegd. Het viel de commissie op dat de studenten tijdens de gesprekken weinig dissidente geluiden lieten horen. Tijdens het finale gesprek peilde de commissie daarom nogmaals in hoeverre de studentenvertegenwoordigers kritisch ingesteld zijn. Aan de commissie werd bevestigd dat de studentenvertegenwoordigers gemotiveerd, constructief en inhoudelijk onderlegd zijn. De UGent benadrukte dat het studentenkorps zeker in staat is zijn stem te laten horen indien ze het met bepaalde beleidslijnen niet eens zijn.

Het nieuwe onderwijsbeleidssysteem werd zeer recent uitgerold. Het is een jong systeem, dat zich op belangrijke punten nog moet bewijzen. Het draagvlak voor het nieuwe onderwijsmodel bevindt zich momenteel in hoofdzaak bij die mensen die de formele verantwoordelijkheid voor de opleidingen dragen. Ook maakte de commissie de observatie dat faculteiten en opleidingen verschillen in hoeverre de nieuwe instrumenten al zijn uitgerold. Een belangrijke volgende stap is om het draagvlak verder uit te breiden en overzicht te behouden van de vorderingen doorheen de instelling. Na een intensieve periode van het opstellen van beleidsplannen en uitwerken van portfolio's is het cruciaal dat nu ook de individuele docenten eigenaarschap krijgen over die aspecten waar ze bij betrokken dienen te worden. Tijdens de locatiebezoeken stelde de commissie overigens vast dat een aantal faculteiten en opleidingen hier al mee bezig is. Tegen die achtergrond is het creëren van een breder draagvlak een thema dat bij uitstek geschikt is voor de lerende netwerken van voorzitters van OC's. Het organiseren van een jaarlijkse reflectiedag voor alle betrokkenen bij onderwijs, op facultair of opleidingsvlak, beschouwt de commissie als een initiatief dat het proces van draagvlak creëren zeker kan ondersteunen.

De commissie besprak met de UGent de verschillende verbeterpunten die ze tijdens de gesprekken verzamelde aangaande de portfolio's. De technische uitwerking van de portfolio's kwam meermaals naar voren als voor verbetering vatbaar, onder meer op vlak van gebruiksvriendelijkheid. De keuze en uitwerking van de indicatoren was een ander wederkerend thema. De commissie stelde tijdens de gesprekken reeds vast dat faculteiten en opleidingen keuzes zullen kunnen maken inzake te hanteren indicatoren. Voor de operationalisering van de indicatoren dient er constant over gewaakt te worden dat de indicatoren een hulpmiddel zijn om te meten wat men wil weten, en geen mechanistische invulling van het verbeterbeleid met zich meebrengen. De suggestie is om het format van de portfolio's en de uitwerking van de indicatoren voor verdere optimalisering en afstemming opnieuw, indien nodig in verschillende iteraties, de verticale beslissingscyclus te laten doorlopen.

Een ander punt dat meermaals werd doorgesproken, is de tijdsinvestering die gepaard gaat met het nieuwe beleid. In alle geledingen is het besef aanwezig dat een

kwaltiteitscultuur impliceert dat kwaliteit constant gemonitord wordt, wat inhoudt dat de gemiddelde werkdruk iets hoger ligt dan in het volatiele systeem uit het verleden, echter zonder de piekbelasting uit het oude systeem. Desalniettemin dient men te blijven monitoren dat de belasting niet nodeloos hoog wordt, bijvoorbeeld door het invoeren van formaliteiten die de inhoud niet ten goede komen. De commissie stelde vast dat dit ook de ambitie vanuit de UGent is, omdat alleen op die manier de gedragenheid van het systeem verder kan ontwikkelen.

Niettegenstaande het feit dat het nieuwe model zich nog in een vroeg stadium van implementatie bevindt, heeft de commissie vertrouwen in de verdere uitrol ervan. Doorheen de gesprekken heeft de commissie gemerkt dat instellingsbreed de kritische blik en verbeterbereidheid aanwezig is, die nodig is om het geheel verder te doen evolueren. De consistent open discussies tijdens de locatiebezoeken en de openheid in de voorbereidende documenten dragen verder bij tot dit vertrouwen. De commissie constateerde tijdens de gesprekken en de co-creaties dat opleidingen, faculteiten en de instelling op de hoogte zijn van de belangrijkste werkpunten en een proactieve houding aannemen om hieraan te werken. De cyclus die werd opgebouwd, waarbij via de peerleerbezoeken, de facultaire kwaliteitsgesprekken en de beslissingen van het OKB de kwaliteitszorgcyclus wordt gesloten, helpt om het verbeterbeleid scherp te houden nu de prikkel van externe visitaties wegvalt.

De vaststelling dat het vermogen om aan te passen met het oog op verbetering duidelijk aanwezig is, geldt ook voor het beleid en de beleidsuitvoering rond de strategische onderwijsdoelen. Inzake internationalisering plaatst de commissie enkele kritische kanttekeningen bij de implementatie van het beleid, de feitelijke realisaties en de houding inzake mobiliteit die sommige faculteiten en opleidingen aan de dag leggen. De commissie stelt echter vast dat deze problematiek enerzijds op het vizier van de meeste opleidingen en faculteiten staat. Anderzijds heeft de vaststelling dat dit niet overal het geval is, geleid tot een top-down verbeterbeleid, waarbij harde eisen gecombineerd worden met ondersteuning. Dit geeft vertrouwen dat de problematiek wordt aangepakt.

Hetzelfde geldt voor de mogelijkheden tot interfacultaire samenwerking. De constatering dat deze wordt bemoeilijkt door het huidige allocatiemodel heeft ertoe geleid dat momenteel wordt gewerkt aan een nieuw allocatiemodel, waarbij het mogelijk wordt dat faculteiten de beleidsruimte die ze krijgen, gebruiken om samen nieuwe initiatieven op te starten. Bij de herziening van het allocatiemodel worden hiervoor stimulansen ontwikkeld. Op die manier is het nieuwe allocatiemodel in lijn met de visietekst 'Durf denken Durf Dromen' die de rector van de UGent recent opstelde.

De commissie sprak tijdens het afrondende gesprek met de instelling verder door over de manier waarop men instellingsbreed enerzijds werkvelddeskundigen en anderzijds externe, onafhankelijke deskundigen uit de vakgebieden wil betrekken in het reflectieproces over de opleidingen. Dit was nodig om het beeld dat de commissie hierover tijdens de trails had gekregen, te vervolledigen. De UGent gaf aan dat het betrekken van stakeholders uit het werkveld een prioritair actiepunt is voor de instelling. Opleidingen krijgen de vrijheid om te bepalen hoe ze het werkveld concreet zullen betrekken.

Ook zal elke opleiding in de toekomst een externe benchmark moeten uitvoeren, waarover gerapporteerd dient te worden in een verplichte map in het portfolio. Alle opleidingen dienen te bewijzen dat ze internationaal aan de maat zijn, maar het peerleerbezoek is niet noodzakelijk het moment waarop dit wordt vastgesteld.

### 3.4 Beoordeling door de commissie

Rekening houdend met de observaties en bevindingen van de commissie op basis van de gesprekken tijdens de locatiebezoeken en de geconsulteerde documenten, komt de commissie tot de volgende conclusie.

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid van de UGent, met de zes strategische onderwijsdoelstellingen, breed gedragen is. De commissie ziet in de ambitie van de UGent om studenten af te leveren die een brede, multiperspectivistische instelling hebben en kritisch in het leven staan, een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke uitdagingen die zich stellen. De verticale communicatielijnen die de onderwijsbeleidsvoering vormgeven leiden tot een sterk participatief beleid, waarbij er conform het organisatiemodel van de UGent via de facultaire onderwijsbeleidsplannen voldoende ruimte is voor eigen invulling van het beleid op het niveau van de opleidingen en faculteiten. De commissie is van mening dat het nieuwe onderwijsbeleidsmodel van de UGent de substantiële onderbouw biedt waarop de kwaliteitscultuur in de instelling zich verder kan ontwikkelen. De commissie komt daarom voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

De commissie is onder de indruk van het systeem dat de UGent heeft uitgewerkt met het oog op het realiseren van de strategische doelstellingen, met geïntegreerde facultaire beleidsplannen, operationele doelstellingen, kwaliteitsindicatoren, portfolio's op opleidings- en faculteitsniveau, peerleerbezoeken en Onderwijskwaliteitsbureau (OKB). Het nieuwe systeem maakt de omslag naar constante kwaliteitsmonitoring mogelijk. De commissie heeft vastgesteld dat het grote merendeel van de betrokkenen bij het onderwijsbeleid de meerwaarde hiervan inziet en bereid is zich actief in te zetten om de participatie in het proces ook te vergroten bij die lesgevers die minder direct betrokken zijn bij het onderwijsbeleid. De commissie heeft vertrouwen dat de UGent dit proces succesvol zal kunnen voortzetten en baseert dit vertrouwen er mee op dat het nieuwe systeem geen tabula rasa inhoudt, maar voortbouwt op de praktijk die op de werkvloer impliciet en informeel al bestond. De commissie heeft bovendien geconstateerd dat er middelen worden toegewezen voor de implementatie van het nieuwe model en dat het model zich aan nieuwe situaties kan aanpassen. De verbeterpunten die de commissie samen met de verschillende gespreksgroepen heeft kunnen identificeren, staan duidelijk op het vizier van de instelling. Deze dienen in een volgende iteratie van aanpassingen te worden meegenomen. De commissie komt daarom voor standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'.

De portfolio's en indicatoren zorgen ervoor dat de instelling constant kan monitoren in welke mate de beleidsuitvoering de onderwijsvisie realiseert. De commissie heeft vastgesteld dat de portfolio's niet louter als kwantitatieve check dienen, maar een reflectieproces ondersteunen, dat als basis dient voor het verbeterbeleid. Opleidingen en faculteiten beschikken over voldoende objectieve maatstaven om de kwaliteit van de opleidingen te monitoren. Dat kritisch wordt nagedacht over de kwaliteit van de data die deze instrumenten opleveren, vindt de commissie een bewijs van de aanwezige kwaliteitscultuur. Hoewel een belangrijk deel van dit systeem ook nog in zijn kinderschoenen staat, vindt de commissie het vertrouwenwekkend dat naast de constante kwaliteitsmonitoring die de portfolio's mogelijk maken, de PDCA-cirkel via de peerleerbezoeken, de jaarlijkse kwaliteitsgesprekken en het OKB, ook op elk niveau gesloten wordt.

De commissie vindt de studentenbetrokkenheid aan de UGent exemplarisch. De betrokkenheid van werkvelddeskundigen is wisselend en de commissie heeft vastgesteld dat sommige faculteiten en opleidingen zoekende zijn naar het beste format. Elke opleiding zal bovendien, na het wegvallen van de externe

opleidingsevaluaties, moeten aantonen dat een externe internationale benchmark werd uitgevoerd. De commissie stelde vast dat vanuit het centrale niveau in verdere sturing voorzien wordt om deze externe input op punt te stellen. De commissie komt daarom voor standaard 3 tot het oordeel 'voldoende'.

De commissie heeft doorheen de gesprekken talrijke voorbeelden gezien van de verbeterbereidheid die op alle niveaus aanwezig is. Door de PDCA-cyclus te implementeren op alle niveaus wordt doorheen de instelling een gemeenschappelijke systematiek uitgewerkt. De commissie vindt het vertrouwenwekkend dat de pilots van de peerleerbezoeken geleid hebben tot concrete bijstellingen, die vervolgens op de verschillende beleidsniveaus hun opvolging kennen. Met het OKB heeft de UGent een orgaan in handen dat de cirkel sluit en finaal controle uitoefent op het gehele proces van onderwijskwaliteitszorg. De commissie komt daarom voor standaard 4 tot het oordeel 'voldoende'.

De commissie kreeg tijdens de verschillende locatiebezoeken, in de interactie met verschillende gespreksgroepen, een consistent beeld van het onderwijsbeleidsmodel aan de UGent. Dat uit de brede steekproef van vertegenwoordigers die de commissie tijdens de locatiebezoeken kon spreken, en uit de voorbereidende documenten, een samenhangend verhaal naar voren kwam, beschouwt de commissie als een bewijs van het feit dat het geheel doorleefd is in een belangrijk deel van de universitaire gemeenschap.

Op basis van al deze overwegingen komt de commissie tot een positief eindoordeel.

## 4 Beoordeling

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

Standaard	Oordeel
<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>	Voldoet
<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>	Voldoet
<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>	Voldoet
<b>4. Verbeterbeleid</b> <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet
<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>	Positief

## Aanbevelingen en suggesties

De commissie onderzocht tijdens beide locatiebezoeken welke acties de UGent verder kunnen ondersteunen in het veranderproces dat de instelling momenteel doormaakt. De feedback die op die manier verzameld werd, werd tijdens de co-creatiemomenten en het afsluitende gesprek reeds besproken met de instelling en werd ook doorheen dit rapport verwerkt. De belangrijkste aanbevelingen en suggesties worden hieronder nog een keer op een rijtje gezet.

- (1) De commissie beveelt aan om blijvend te investeren in de lerende netwerken voor voorzitters van OC's en verdere impulsen te geven om voorzitters tot deelname aan te zetten. De commissie suggereert om van het creëren van draagvlak voor het nieuwe onderwijsbeleidsmodel bij het volledige docentenkorps een thema te maken voor dit lerend netwerk.
- (2) Voor wat betreft de operationalisering van de indicatoren beveelt de commissie aan erover te waken dat de indicatoren een hulpmiddel zijn om te meten wat men wil weten, en geen mechanistische invulling van het verbeterbeleid met zich meebrengen.
- (3) De verdere implementatie van het systeem vereist een continue inspanning. De commissie raadt aan de instrumenten en processen die deel uitmaken van het onderwijsbeleidssysteem blijvend onder de aandacht te houden, ook nadat de externe druk van de instellingsreview is weggevallen.
- (4) De commissie beveelt aan om blijvend te monitoren of de tijdsinvestering die gepaard gaat met het nieuwe beleid niet nodeloos hoog wordt, bijvoorbeeld door het invoeren van formaliteiten die de inhoud niet ten goede komen.
- (5) De commissie raadt aan verder te reflecteren over de rol van de peerleerbezoeken, met name over de afweging tussen 'proces' en 'inhoud' en het aandeel dat de externen hierin hebben.
- (6) De commissie beveelt aan om vanuit het centrale niveau blijvend na te denken over mogelijke impulsen die kunnen worden gecreëerd om faculteitoverschrijdende initiatieven te ondersteunen. Bij de herziening van het allocatiemodel is het belangrijk dat er stimulansen op dit vlak worden ingebouwd.
- (7) De commissie beveelt aan om te blijven investeren in honoursprogramma's, zodat meer studenten eraan kunnen deelnemen. Ze geeft ter overweging mee dat studenten later dan na het eerste bachelorjaar kunnen instappen in honoursprogramma's, om zo alle beloftevolle studenten een kans te geven.
- (8) De commissie beveelt aan om op het niveau van de OC werkveldvertegenwoordigers te betrekken.
- (9) De commissie suggereert om de studenten te blijven betrekken bij het formuleren van sterke en zwakke punten van opleidingen.


## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

**Elisabeth Monard** (voorzitter) was secretaris-generaal van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen van 1 november 2005 tot 31 oktober 2015. Van opleiding is zij burgerlijk scheikundig ingenieur (1973) en doctor in de Toegepaste Wetenschappen (1980). Zij was achtereenvolgens assistent aan de KU Leuven, ingenieur en hoofdingenieur-directeur bij de Dienst voor Bescherming tegen Ioniserende Stralingen (DBIS) van het ministerie van Volksgezondheid en Leefmilieu, en van 1989 tot 2005 Secretaris van de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid. Zij was tot eind november 2015 vice-president en acting president van Science Europe. Zij is lid van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten, Klasse Technische Wetenschappen. Zij was tot 31 oktober 2015 lid van de Raad van Bestuur van de Geneeskundige Stichting Koningin Elisabeth (GSKE), de Academia Belgica en the Fulbright Commission Belgium.

**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.

**Yves Roggeman** studeerde wiskunde aan de Université libre de Bruxelles (1979) en behaalde een master in de actuariële wetenschappen (1983) en Ph.D. in de Wetenschappen (Cryptography) (1987). Hij is hoogleraar in de Vakgroep Computerwetenschappen van de ULB en leidt het onderzoeksteam 'Quality & Security of Information Systems' (QualSec). Hij doceert programmeertalen, informatietheorie en telecommunicatie, cryptografie en wiskundige cryptanalysis in bachelor- en masteropleidingen Informatica, Wiskunde en cyberveiligheid en Burgerlijk Ingenieur. Zijn onderzoeksthema's zijn theoretische en toegepaste cryptografie, cyberveiligheid, wiskundige cryptanalysis, ontwerp van cipher algoritmen, blok- en stream-ciphersystemen, beveiligingsprotocollen, 'secret sharing', identificatie, handtekening, authenticatie, 'side-channel attacks'. Hij is voormalig vicerector van de ULB en adviseur op het kabinet van Ministers van Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek van de Franse Gemeenschap, Françoise Dupuis en Jean-Claude Marcourt.

**Tom Coolen** is sedert begin 2013 directeur ICT, processen en kwaliteit in het ziekenhuis az groeninge te Kortrijk. Na zijn masterstudie TEW startte hij zijn loopbaan bij KPMG als business consultant. Daarna werkte hij 8 jaar voor MÖBIUS als consultant inzake proces- en performantiemanagement in diverse sectoren. In 2008 ging hij aan de slag als kwaliteitscoördinator in az groeninge. Hij bouwde er het kwaliteitssysteem uit binnen de instelling en coördineerde de ziekenhuisbrede kwaliteitsaccreditatie door Joint Commission International. In 2013 behaalde az groeninge dit kwaliteitslabel. Eind 2014 ontving hij van Kwinta haar jaarlijkse excellence award.



**Jasmine Van Mol** (student) is in juni 2016 afgestudeerd als handelsingenieur in de beleidsinformatica aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen. Als student is zij secretaris geweest van het bureau van de studentenraad, studentenvertegenwoordiger van de faculteitsraad en onderwijscommissie TEW en ondervoorzitter van de Stuvoraad. Verder heeft zij verscheidene praesidiumfuncties opgenomen bij de studentenvereniging P.T.P. en de overkoepelende studentenorganisatie Unifac vzw. Vanaf augustus 2016 werkt zij als consultant bij Deloitte.

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.



## Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

### Eerste locatiebezoek

**2 mei 2016**

#### **Waarnemers:**

- *Prof. Kristiaan Versluys, directeur Onderwijsaangelegenheden*
- *Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, coördinator Instellingsreview*
- *Lennert Noppe, student, voorzitter Gentse Studentenraad*

#### **Gesprek 1: onderwijsvisie, onderwijsbeleid, visie op kwaliteit van de opleidingen, relatie met maatschappelijke uitdagingen**

- Prof. Freddy Mortier, Vicerector
- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Onderwijsaangelegenheden
- Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, coördinator Instellingsreview
- De heer Sas van Rouveroy van Nieuwaal, voorzitter Raad van Bestuur
- Prof. Koen Goethals, academisch beheerder
- Prof. Yves Jorens, onderwijsdirecteur Faculteit Rechtsgeleerdheid
- Prof. Marc De Clercq, decaan Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Prof. Ann Cools, voorzitter Opleidingscommissie Revalidatiewetenschappen en Kinesithérapie, Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Mevrouw Charlotte De Volder, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, Facultaire dienst Onderwijsondersteuning (FDO), Faculteit Wetenschappen
- De heer Raf Jacxsens, lid van de Raad van Bestuur, lid van het Auditcomité
- Frédéric Piccavet, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Roxanne Figueroa Arriagada, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

#### **Gesprek 2: beleidsuitvoering, beleidsdoelstellingen, beleidsevaluatie**

- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Onderwijsaangelegenheden
- Prof. Ann Buysse, onderwijsdirecteur Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- Prof. Lieven Danneels, onderwijsdirecteur Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Prof. Rik Van de Walle, decaan Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Jimmy Saunders, voorzitter Opleidingscommissie Diergeneeskunde, Faculteit Diergeneeskunde
- Prof. Tom Coenye, lesgever Faculteit Farmaceutische Wetenschappen
- Prof. Patricia Everaert, lesgever Faculteit Economie en Bedrijfskunde, lid van de Onderwijsraad
- Mevrouw Veronique Christophe, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, Facultaire dienst Onderwijsondersteuning (FDO), Faculteit Letteren en Wijsbegeerte
- Mevrouw Bieke Morlion, adviseur onderwijsbeleid, Directie Onderwijsaangelegenheden
- Feliciaan De Palmenaer, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Alex Peetermans, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

### **Gesprek 3: beleidsevaluatie, kwaliteitsindicatoren, rol studenten, lesgevers, stakeholders, verbeterbeleid**

- Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, coördinator Instellingsreview
- Prof. Ignace De Beelde, onderwijsdirecteur Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Prof. Luc Tirry, onderwijsdirecteur Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen
- Prof. Geert De Soete, decaan Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- Prof. Dominique Adriaens, voorzitter Opleidingscommissie Biologie, Faculteit Wetenschappen
- Prof. Bart Van de Putte, voorzitter Opleidingscommissie Sociologie, Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen, ombudspersoon faculteit
- De heer Luc Van de Poele, afdelingshoofd Onderwijskwaliteitszorg, Directie Onderwijsaanlegenheden
- Mevrouw Marion Roels, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, Facultaire dienst Onderwijsondersteuning (FDO), Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Mevrouw Debora Van Durme, Onderwijsbegeleider, Faculteit Letteren en Wijsbegeerte en Directiemedewerker Honours Program
- Lorenzo Ego, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Tim Hautekiet, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

### **Gesprek 4: verbeterbeleid, kwaliteitscultuur, PDCA op alle niveaus**

- Prof. Freddy Mortier, Vicerector
- Prof. Hendrik Vos, onderwijsdirecteur Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen
- Prof. Gert De Cooman, onderwijsdirecteur Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Frank Gasthuys, decaan Faculteit Diergeneeskunde
- Prof. Martine De Vos, voorzitter Opleidingscommissie ManaMa Specialistische Geneeskunde, Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Prof. Bart Dhoedt, voorzitter Opleidingscommissie Truncus Communis Ingenieurswetenschappen, Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Geert Combez, lesgever Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, lid van de Interne Beroepscommissie
- Mevrouw Anne Magherman, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, Facultaire dienst Onderwijsondersteuning (FDO), Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- De heer Bart Vandecasteele, coördinator studentenadministratie, Facultaire dienst Onderwijsondersteuning (FDO), Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- De heer Mil Kooyman, Lid Auditcomité, extern lid Onderwijskwaliteitsbureau
- Faye Bonte, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Robbert Claeys, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

### **Open Spreekuur**

**3 mei 2016**

**Focusgesprek 1: 'Durf denken' en multiperspectivisme**

- Prof. Freddy Mortier, Vicerector
- Prof. Guido Van Huylenbroeck, directeur Internationalisering
- Prof. Jean Bourgois, onderwijsdirecteur Faculteit Letteren en Wijsbegeerte
- Prof. Serge Van Calenbergh, onderwijsdirecteur Faculteit Farmaceutische Wetenschappen
- Prof. Michel Tison, decaan Faculteit Rechtsgeleerdheid
- Prof. Stijn Joye, lesgever Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen
- Prof. Maarten Delbeke, lesgever Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Herman Van Den Broeck, lesgever Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Prof. Lieva Van Langenhove, lesgever Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Benedicte Deforche, lesgever Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Eva Sorgeloos, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Frédéric Piccavet, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

**Focusgesprek 2: Talentontwikkeling van studenten en lesgevers**

- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Onderwijsaangelegenheden
- Prof. Marc Bracke, directeur Studentenvoorzieningen
- Prof. Piet Deprez, onderwijsdirecteur Faculteit Diergeneeskunde
- Prof. Mieke Adriaens, onderwijsdirecteur Faculteit Wetenschappen
- Prof. Jan Van Bocxlaer, decaan Faculteit Farmaceutische Wetenschappen
- Mevrouw Sigfried Lievens, beleidsadviseur diversiteit en gender, Beleidscel Diversiteit en Gender, Directie Bestuurszaken
- De heer Luc Van de Poele, afdelingshoofd Onderwijskwaliteitszorg, Directie Onderwijsaangelegenheden
- Mevrouw Isabelle Lanzweert, afdelingshoofd Studie- en Loopbaanadvies, Directie Onderwijsaangelegenheden
- Benoît De Vrieze, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Tim Hautekiet, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Toon Baeyens, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad
- Roxanne Figueroa Arriagada, student voorgedragen door de Gentse Studentenraad

**Open uurtje: Doctoral Schools**

- Prof. Ignace Lemahieu, directeur Directie Onderzoeksaangelegenheden
- Prof. Johan Van de Voorde, director Doctoral School Council of Life Sciences and Medicine
- Dieter De Bruyn, coördinator doctoraatsondersteuning, Directie Onderzoeksaangelegenheden
- Dr. Emmelien Merchie, heeft het doctoral schools programme afgewerkt in de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- Drs. Veerle Van Holle, is momenteel nog bezig met het doctoral schools programme in de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen

## 24 mei 2016

### Gesprek met de rector

- Prof. Anne De Paepe, Rector
- Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, Coördinator Instellingsreview
- Prof. Kristiaan Versluys, Directeur Onderwijsaanlegenheden

## 25 mei 2016

### **08.30-09.15 : Gesprek 1**

#### **Faculteit Letteren en Wijsbegeerte, opleiding Geschiedenis**

- Prof. Jean Bourgeois, onderwijsdirecteur
- Prof. René Vermeir, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Geschiedenis
- Prof. Els De Paermentier, secretaris opleidingscommissie Geschiedenis
- Prof. Arjan Zuiderhoek, voorzitter toetscommissie
- Prof. Bruno De Wever, verantwoordelijke specifieke lerarenopleiding (SLO) en publieksgeschiedenis
- Prof. Christophe Verbruggen, secretaris Examencommissie
- Davy Verbeke, deeltijds onderwijsbegeleider
- Roos Depla, student opleiding Geschiedenis
- Sarah Van Acker, student opleiding Geschiedenis
- Ishka Desmedt, student opleiding Geschiedenis
- Alex Peetermans, student opleiding Geschiedenis
- Ine Beerens, student opleiding Geschiedenis

### **09.30-10.15 : Gesprek 2**

#### **Faculteit Letteren en Wijsbegeerte, opleiding Toegepaste Taalkunde**

- Prof. Jean Bourgeois, onderwijsdirecteur
- Prof. Patrick Goethals, lesgever, afdeling Spaans, voorzitter Opleidingscommissie Toegepaste Taalkunde
- Prof. Piet Van Poucke, lesgever, afdeling Russisch, secretaris examencommissie en voorzitter toetscommissie
- Prof. Guy Rooryck, lesgever, afdeling Frans, verantwoordelijke Master in het Vertalen
- Prof. Giuliano Izzo, lesgever, afdeling Italiaans
- Prof. Joost Buysschaert, lesgever, afdeling Engels
- Mevrouw Anne Verwaeren, studietrajectbegeleider, Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- Maité Liekens, studentenvertegenwoordiger, Master in het Tolken, voorheen Bachelor Applied European Languages
- Annelies Baekelandt, studentenvertegenwoordiger, Master in het Tolken, voorheen Bachelor in de Toegepaste Taalkunde

**10.30-11.15 : Gesprek 3****Faculteit Rechten, opleiding Rechten**

- Prof. Yves Jorens, onderwijsdirecteur
- Prof. Reinhard Steennot, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Rechten
- Prof. Sabien Lust, lesgever, lid opleidingscommissie
- Prof. Peter Van Elsuwege, lesgever, lid opleidingscommissie
- Pieter Cannoot, assistent in de opleiding Rechten
- De heer Luc Lammens, beleidsmedewerker kwaliteitscel onderwijs (CKO)
- Mevrouw Eline Audenaert, secretaris opleidingscommissie en Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)
- Mevrouw Karen Verpoest, studietrajectbegeleider, Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- Jasmien Van der Sype, studente, lid opleidingscommissie Rechten

**11.30-12.15 : Gesprek 4****Faculteit Rechten, opleiding Criminologie**

- Prof. Yves Jorens, onderwijsdirecteur
- Prof. Lieven Pauwels, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Criminologie
- Prof. Antoinette Verhage, lesgever, lid opleidingscommissie Criminologie
- Prof. Brice De Ruyver, lesgever, gewezen voorzitter opleidingscommissie Criminologie
- Mevrouw Anjuli Van Damme, assistent in de opleiding Criminologie
- De heer Luc Lammens, beleidsmedewerker kwaliteitscel onderwijs (CKO)
- Mevrouw Eline Audenaert, secretaris opleidingscommissie en Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs
- Mevrouw Karen Verpoest studietrajectbegeleider, Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- Maaïke Claessens, studente, lid opleidingscommissie Criminologie

**14.00-14.45 : Gesprek 5****Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur, opleiding Architectuur**

- Prof. Gert De Cooman, onderwijsdirecteur
- Prof. Maarten Delbeke, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Architectuur
- Prof. Hendrik De Bie, lesgever
- Prof. Dirk De Meester, lesgever
- Prof. Johan Lagae, lesgever
- Prof. Tijn Vanmeirhaeghe, gastprofessor
- Prof. Nathan Vandenbossche, lesgever
- De heer Pieter Pauwels, secretaris opleidingscommissie Architectuur
- Mevrouw Kim De Raedt, assistent
- De heer Bert Gellynck, praktijkassistent
- Arnaud De Sutter, student eerste bachelor
- Beatriz Van Houtte, student tweede bachelor
- Ella vanden Houten, student tweede master

**15.00-15.45 : Gesprek 6****Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur, opleiding  
Computerwetenschappen**

- Prof. Gert De Cooman, onderwijsdirecteur
- Prof. Rik Van de Walle, adviserend lesgever, decaan
- Prof. Koen De Bosschere, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Computerwetenschappen
- Prof. Bart Dhoedt, adviserend lesgever
- Prof. Filip De Turck, lesgever
- Prof. Lieven Eeckhout, lesgever
- Prof. Sabine Wittevrongel, lesgever
- Prof. Joris Walraevens, adviserend lesgever
- De heer Bart Coppens, secretaris opleidingscommissie Computerwetenschappen
- Mevrouw Femke De Backere, assistent
- Feliciaan De Palmenaer, student opleiding Computerwetenschappen
- Tom Van Steenkiste, student opleiding Computerwetenschappen

**16.00-16.45 : Gesprek 7****Faculteit Wetenschappen, opleiding Biologie**

- Prof. Mieke Adriaens, onderwijsdirecteur
- Prof. Dominique Adriaens, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Biologie
- Prof. Sofie Goormachtig, lesgever
- Prof. Luc Lens, lesgever
- Prof. Koen Sabbe, lesgever
- Prof. Dries Bonte, lesgever
- Prof. Anne Willems, lesgever
- Prof. Mieke Verbeken, lesgever
- Mevrouw Sandra Vangestel, assistent opleiding Biologie
- Kenneth Bauters, assistent opleiding Biologie
- Iris Moeneclaey, student opleiding Biologie

**17.00-17.45 : Gesprek 8****Faculteit Wetenschappen, opleiding Chemie**

- Prof. Mieke Adriaens, onderwijsdirecteur
- Prof. Zeger Hens, lesgever, voorzitter opleidingscommissie Chemie
- Prof. Patrick Bultinck, lesgever
- Prof. Filip Du Prez, lesgever
- Prof. Frederik Lynen, lesgever, secretaris opleidingscommissie Chemie
- Prof. Karel Strijckmans, lesgever
- Prof. Katrien Strubbe, lesgever
- Prof. Isabel Van Driessche, lesgever
- Dr. Lieve Balcaen, doctor-assistent
- Dr. Sofie Van Damme, doctor-assistent
- Anne-Mare Devries, student opleiding Chemie
- Evert Dhaene, student opleiding Chemie

**26 mei 2016**

**Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen**

**09.30-10.15 : Gesprek 1: Onderwijsbeleid**

- Prof. Luc Tirry, onderwijsdirecteur
- Prof. Lieve Gheysen, academisch secretaris, vice-decaan – vervanger decaan, pro-directeur internationalisering
- De heer Jan Pieters, lid Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO), directeur Logistiek (lokalen, ...)
- Prof. John Van Camp, voorzitter opleidingscommissie Toegepaste Biologische Wetenschappen
- Prof. Mia Eeckhout, voorzitter opleidingscommissie geïntegreerde opleidingen Biowetenschappen - Biochemie
- Mevrouw Petra Vanhooren, beleidsmedewerker kwaliteitscel onderwijs (KCO), Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)

**10.45-11.30 : Gesprek 2: Onderwijsbeleidsuitvoering, monitoring, verbeterbeleid**

- Prof. Luc Tirry, onderwijsdirecteur
- Prof. Lieve Gheysen, academisch secretaris/vice-decaan – vervanger decaan, pro-directeur internationalisering
- Prof. Jan De Smet, voorzitter opleidingscommissie Biochemie geïntegreerde opleidingen
- Prof. Peter Bossier, voorzitter opleidingscommissie Applied Biological Sciences
- Prof. Ellen Van De Vijver, assistent, lid van Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)
- Mevrouw Petra Vanhooren, beleidsmedewerker kwaliteitscel onderwijs (KCO), Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- Mevrouw Chantal Hongenaert, beleidsmedewerker onderwijskwaliteitszorg Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- Mevrouw Isabelle Vantornhout, studietrajectbegeleider Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning
- Mevrouw Bieke Lybeer, studietrajectbegeleider geïntegreerde opleidingen, Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)
- De heer Wim Hoste, hoofd International Training Center
- Rens Vandebussche, student Master of Science in de bio-ingenieurswetenschappen

## Faculteit Economie en Bedrijfskunde

### 14.00-14.45 : Gesprek 1:Onderwijsbeleid

- Prof. Marc De Clercq, decaan
- Prof. Ignace De Beelde, onderwijsdirecteur
- Prof. Patrick Van Kenhove, academisch secretaris
- Prof. Freddy Heylen, voorzitter Commissie Wetenschappelijk onderzoek
- Mevrouw Silvia Van der Biest, beleidsmedewerker decanaat

### 15.15-16.00 : Gesprek 2: Onderwijsbeleidsuitvoering, monitoring, verbeterbeleid

- Prof. Marc De Clercq, decaan
- Prof. Ignace De Beelde, onderwijsdirecteur
- Prof. Patrick Van Kenhove, voorzitter opleidingscommissie Toegepaste Economische Wetenschappen
- Prof. Bertel De Groote, voorzitter opleidingscommissie Handelswetenschappen
- Prof. Broos Maenhout, voorzitter opleidingscommissie HIR
- Mevrouw Annelies Roegiers, pedel FSA
- Mevrouw Helena Goossens, beleidsmedewerker Kwaliteitszorg
- Mevrouw Fanny Buysschaert, beleidsmedewerker Onderwijsinnovatie
- Mevrouw Veronique L'Ecluse, stafmedewerker Internationalisering
- Mevrouw Charlotte Torck, trajectbegeleider
- Mevrouw Flore Penninck, beleidsmedewerker Kwaliteitszorg
- De heer Ewoud Quaghebeur, assistent-lid Cel Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)
- Mevrouw Leen Lagasse, assistent-lid Cel Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)
- Joost Van Elsuwe, studentlid Cel Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)
- Jasper Moreels, studentlid Cel Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)



**27 mei 2016**

**09.00-09.45: Gesprek 1: Bezoekende teams peer-leerbezoeken (PLB)**

Team opleiding Industriële Wetenschappen Elektronica-ICT

- Prof. Mia Eeckhout, voorzitter opleidingscommissie Biowetenschappen
- Prof. Jan Ryckebusch, voorzitter opleidingscommissie Fysica & Sterrenkunde

Team opleiding Statistical Data Analysis

- Prof. Lieva Van Langenhoven, voorzitter opleidingscommissie Materiaalkunde
- Prof. Diederik Rousseau, voorzitter opleidingscommissie Milieukunde
- Prof. John Van Camp, voorzitter opleidingscommissie Toegepaste Biologische Wetenschappen

Team opleiding Oost-Europese Talen en Culturen

- Prof. Patrick Van Kenhove, voorzitter opleidingscommissie Toegepaste Economische Wetenschappen

Team opleiding Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen

- Prof. Stefaan De Smedt, voorzitter opleidingscommissie bachelor Farmaceutische Wetenschappen
- Prof. Ann Heirman, voorzitter opleidingscommissie Oosterse Talen en Culturen

Externen

- prof. dr. Otto Boele, Universiteit Leiden, Leiden University Centre for the Arts in Society (lid van PLB Oost-Europese Talen en Culturen)
- em. prof. dr. Jacques Tiberghien, VUB-ULB, Department of Electronics and Informatics (lid van PLB Industriële Wetenschappen Elektronica-ICT)

Studenten

- Jasper Moreels, student eerste Master Handelsingenieur (student-lid van peer-leerbezoek Statistical Data Analysis)

Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA)

- Sien Uytterschout, directiemedewerker afdeling onderwijskwaliteitszorg

#### **09.45-10.30: Gesprek 2: Vier bezochte opleidingen peer-leerbezoeken**

Opleiding Industriële Wetenschappen Elektronica-ICT

- Prof. Jo Verhaevert, lesgever, co-voorzitter opleidingscommissie
- Prof. Sofie Van Hoecke, lesgever, co-voorzitter opleidingscommissie
- Prof. Jan Beyens, lesgever

Team opleiding Statistical Data Analysis

- Prof. Els Goetghebeur, lesgever
- Prof. Stijn Vansteelandt, lesgever
- Prof. Tom Loeyes, lesgever

Team opleiding Oost-Europese Talen en Culturen

- Prof. Dieter Stern, lesgever, voorzitter opleidingscommissie
- Prof. Ben Dhooge, lesgever
- dr. Michel De Dobbeleer, doctor-assistent

Team opleiding Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen

- Prof. Matthieu Lenoir, lesgever, voorzitter opleidingscommissie
- Prof. Leen Haerens, lesgever
- Mevrouw Vera Verbestel, beleidsmedewerker curriculum Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO) Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen

#### **10.45-11.30: Gesprek 3: Onderwijskwaliteitsbureau (OKB)**

- Prof. Freddy Mortier, Vicerector
- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Onderwijsaangelegenheden
- Prof. Hilde Van Keer, lesgever Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- Prof. Koen De Bosschere, lesgever Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
- Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, lesgever Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Prof. Eddy Omev, lesgever Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Lieve Bradt, doctor-assistent vakgroep Sociaal Werk en Sociale Pedagogiek, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
- Luc Van de Poele, afdelingshoofd Onderwijskwaliteitszorg, Directie Onderwijsaangelegenheden
- Lennert Noppe, student, voorzitter Gentse Studentenraad

#### **Aanvullend gesprek: Internationalisering**

- Prof. Guido Van Huylenbroeck, Academisch Directeur Internationalisering
- Prof. Ignace Lemahieu, directeur Directie Onderzoeksangelegenheden
- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Directie Onderwijsaangelegenheden

#### **Afsluitend gesprek**

- Prof. Freddy Mortier, Vicerector
- Prof. Ilse De Bourdeaudhuij, coördinator Instellingsreview
- Prof. Kristiaan Versluys, directeur Directie Onderwijsaangelegenheden

### Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en –kwaliteitszorg (ERGO)
- Kritische zelfreflectie over het onderwijsbeleid van de Universiteit Gent
- Voorstel publieke informatie UGent

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

- Eerste locatiebezoek:
  - Facultaire onderwijsbeleidsplannen
  - Rapporten Jaarlijks Kwaliteitsoverleg
  - Technische handleiding portfolio's
  - Verslagen peer-leerbezoeken
  - Aggregatierapport Kwaliteitsindicatoren Onderwijs UGent
  - Werking UGI
  - Kwaliteitshandboek
  - Kwaliteitsborging Ghent University Global Campus (GUGC)
- Tweede locatiebezoek:
  - Link naar opleidingsportfolio's 8 opleidingen horizontale trail
  - Link naar de facultaire portfolio's van de 2 faculteiten van de verticale trail, incl. de verslagen van de CKO vergaderingen en de FCI vergaderingen
  - (Verslagen peer-leerbezoeken)
  - Planning, agenda en verslagen van de expertengroep Internationalisering
  - Voorstel publieke informatie UGent (hadden we ook al eerder gehad bij Kritische Reflectie)
  - 'Durf Denken Durf Dromen' - nota van de rector
  - Presentatie (ppt.) allocatiemodel (Koen Goethals, beheerder)

## Bijlage 4: Lijst met afkortingen

CKO	Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs
DOWA	Directie Onderwijsaangelegenheden
ERGO	Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en Kwaliteitszorg
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OASIS	OnderwijsAdministratie- en StudentenInformatieSysteem
OKB	Onderwijskwaliteitsbureau
OC	Opleidingscommissie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
UGI	UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem
ZAP	Zelfstandig Academisch Personeel

## 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 Universiteit Gent.

Aanvraagnummer 4384

## **Colofon**

Evaluatierapport Instellingsreview  
Universiteit Gent  
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)