


VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

18 NOVEMBER 2021



ELMER STERKEN (VOORZITTER) • ERIC HALSBERGHE, NORA DE LEEUW,
INGRID LIETEN, ANGELA BRINKMAN (COMMISSIELEDEN) • JETJE DE
GROOF (SECRETARIS) • ROXANNE FIGUEROA ARRIAGADA & MARK
FREDERIKS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Abstract | 5 |
| 2 | Rapportage van het onderzoek van de commissie | 7 |
| 2.1 | Eerste waardering door de commissie | 7 |
| 2.2 | Eerste locatiebezoek | 7 |
| 2.2.1 | Dialog met de instelling | 7 |
| 2.2.2 | Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek | 11 |
| 2.2.3 | Onderzoeksvoorstel voor het tweede locatiebezoek | 12 |
| 2.3 | Verdiepend locatiebezoek | 12 |
| 2.3.1 | Onderzoek van verdiepende thema's op basis van deskresearch en dialog met de instelling | 13 |
| 2.3.2 | Onderzoek naar de borging van de kwaliteit van de opleidingen | 19 |
| 3 | Oordeel | 23 |
| | Bijlage 1: Samenstelling van de commissie | 26 |
| | Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling | 27 |
| | Bijlage 3: Verantwoording | 29 |
| | Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal | 30 |

1 Abstract

De commissie die de instellingsreview van de Vrije Universiteit Brussel (VUB) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie heeft vastgesteld dat de VUB een krachtige kwaliteitscultuur kent, een adequate governance van het borgen van de onderwijskwaliteit hanteert en werkt aan een doorlopende versterking ervan.

Tot dit positief oordeel komt de commissie op basis van het onderzoek dat ze voerde naar het onderwijsbeleid van de VUB, met inbegrip van de regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. Op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, vormde de commissie zich voorafgaand aan het eerste locatiebezoek een eerste beeld van de instelling. Het eerste locatiebezoek stelde de commissie in staat dit beeld verder aan te scherpen en een aantal thema's te identificeren die ze meer in de diepte wilde verkennen. Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor het tweede, verdiepende locatiebezoek. Hierin droeg de commissie een aantal onderwerpen aan waarover ze zich in de aanloop naar het locatiebezoek via desk-research wilde buigen (governance en allocatie; managementinformatiesysteem; werkdruk en professionalisering). Daarnaast stelde ze een aantal onderwerpen voor waarover ze in gesprek met een aantal opleidingen een duidelijker beeld wilde krijgen (internationalisering; toetsbeleid en bewaken eindniveau; werking van de informele (kwaliteits)cultuur). In samenspraak met het instellingsbestuur selecteerde de commissie drie opleidingen met een verschillende historiek qua inbedding in de VUB en implementatie van de kwaliteitszorg: Industriële Wetenschappen, Rechten en Specialistische Geneeskunde (master-na-master).

De gesprekken, die in een open en reflectieve sfeer plaats vonden, hielpen de commissie het beeld van de instelling te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De onderwerpen van het onderzoeksvoorstel vormden daarbij de rode draad door de gesprekken. Tijdens de gesprekken met de faculteiten en opleidingen kwamen nog twee extra thema's naar boven: het voorzien van mogelijkheden voor authentiek praktijkgericht leren in opleidingen; en de problematiek van diverse instroom en uitval.

De commissie heeft sterke waardering voor de missie van de VUB om een *Urban Engaged University* te zijn, die optimaal van haar ligging in Brussel gebruik wil maken om leer- en onderzoeksstrategieën op te zetten waarin de globale en lokale dynamieken van de Brusselse context samenvloeien. Met het strategisch plan, de deelbeleidsplannen op niveau van faculteiten en diensten en de (strategische) projecten heeft de VUB een doordacht en evenwichtig beleidsinstrumentarium uitgewerkt, waarbij het allocatiemodel het instellingsbestuur de nodige beleidsruimte biedt om haar financiële middelen gericht in te zetten. De commissie heeft grote waardering voor het ontwikkelde governancemodel, waarin systemen, structuren en mensen samenwerken om de beoogde beleidsdoelstellingen te realiseren, en waarbij de kwaliteitszorgmedewerkers een essentiële schakel tussen de verschillende beleidsniveaus vormen. De processen en instrumenten voor de beleidsuitvoering zijn zodanig ontwikkeld dat ze ondersteunend zijn voor de reeds aanwezige sterke kwaliteitscultuur, waarbij formele en informele kwaliteitsprocessen elkaar wederzijds ondersteunen. De commissie was erg onder de indruk van de kwaliteitscultuur aan de VUB, die in alle gesprekken, op alle beleidsniveaus tastbaar was. De commissie heeft daarbij de grootste waardering voor de manier waarop participatie van studenten ingebed is op elk bestuursniveau.

De commissie stelde vast dat de aanwezige governance de VUB in staat stelt om op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding te borgen. De sterke governance, het eigenaarschap van kwaliteitsontwikkeling van de opleidingsraden, de ondersteuning door de centrale diensten en de aanwezigheid van de Kwaliteitsraad Onderwijs, garanderen samen dat de kwaliteit van de opleidingen aan de VUB geborgd wordt.

Ze bieden de commissie bovendien het nodige vertrouwen dat de nieuwe kwaliteitscyclus kwaliteitsvol geïmplementeerd zal worden.

Naast sterke punten, identificeerde de commissie ook verbeterpunten. Tegen die achtergrond formuleert ze een aantal aanbevelingen, die geen afbreuk doen aan het huidige oordeel van de commissie:

- Geef de benchmarking van en de externe blik op het eindniveau nog uitdrukkelijker een plaats in de kwaliteitscyclus.
- Stuur nog sterker op de realisatie van de doelstelling om van alle studenten wereldburgers te maken.
- Blijf zoeken naar manieren om authentiek praktijkgericht leren een plaats te geven in opleidingen.
- Zorg voor een duidelijker, doortastender en omvattender beleid om een antwoord te bieden op de complexe problematiek van de doorstroom van studenten met een migratieachtergrond.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

1.1. Eerste waardering door de commissie

De commissie ontving van de Vrije Universiteit Brussel (VUB) een heldere en openhartige kritische reflectie. Deze stelde haar voor de start van het eerste locatiebezoek in staat een eerste grondige inkijk te krijgen in het strategische kader (ASP 2030); de waarden, missie en visie; de onderwijsvisie; en de visie op de kwaliteit van het onderwijs van de VUB om zo tot een eerste waardering te komen.

De commissie heeft sterke waardering voor de missie van de VUB om een *Urban Engaged University* te zijn, die optimaal van haar ligging in Brussel gebruik wil maken om leer- en onderzoeksstrategieën op te zetten waarin de globale en lokale dynamieken van de Brusselse context samenvloeien. De onderwijsvisie is, in lijn met de humanistische waarden van de VUB, uitgesproken mens-/studentgericht. De commissie apprecieert dat drie van de vijf pijlers van de eigen onderwijsvisie vanuit het perspectief van de student geformuleerd zijn. De visie op onderwijskwaliteit sluit bovendien goed aan bij de European Standards and Guidelines (ESG).

De VUB werkte met het strategisch plan, de deelbeleidsplannen op niveau van faculteiten en diensten en de (strategische) projecten een doordacht beleidsinstrumentarium uit om de visie tot uitvoering te brengen. Er is sprake van een krachtige management- en een weloverwogen organisatiestructuur, met een centrale rol voor de opleidingsraad, die dicht bij de kernprocessen staat. Een sterkte is de betrokkenheid van studenten op alle bestuursniveaus. De openhartige kritische reflectie toont aan de commissie dat de VUB in staat is verbeterpunten te identificeren om ze vervolgens aan te pakken. De commissie verwelkomt in die zin de grondige analyse van de huidige kwaliteitszorgcyclus en de initiatieven ter optimalisering ervan.

Tijdens haar voorbereidend overleg kreeg de commissie een eerste toelichting van deze geplande wijzigingen, die al in 2020 werden goedgekeurd, maar waarvan de implementatie door de covid-crisis vertraging heeft opgelopen. Een nieuw orgaan, de Kwaliteitsraad Onderwijs, is opgericht, die meer expliciet invulling zal geven aan de decretale eis om een borgingsbesluit te nemen. De shift van jaarlijkse actieplannen naar driejaarlijkse strategieplannen op het niveau van de opleidingsraden lijkt enerzijds een geschikt initiatief om opleidingen aan te sporen strategische eerder dan operationele lijnen uit te zetten en anderzijds om de planlast te verminderen. Dat de strak centraal geregisseerde kwaliteitscyclus plaats maakt voor de meer flexibele inzet van het huidige instrumentarium op basis van de behoeften, ziet de commissie als een logische volgende stap.

In het addendum maakte de commissie kennis met de aanpak door de VUB van de covid-crisis. De beschrijving bestendigde het beeld van de VUB als een mensgerichte omgeving, die studenten en docenten centraal plaatst. De commissie wil de VUB dan ook feliciteren voor de zorgzame, verbindende manier waarop ze deze crisis heeft aangepakt.

1.2. Eerste locatiebezoek

1.2.1. Dialoog met de instelling

Parallel aan dit eerste beeld, dat de commissie zich vormde op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, tekenden zich ook een aantal vragen af, die nog onbeantwoord bleven. De commissie gebruikte de dialoog met de instelling tijdens het eerste locatiebezoek om haar beeld waar nodig te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De vragen die voor de commissie nog verdere verheldering vereisten, vormden daarbij de rode draad van de gesprekken.

Zo stelde de commissie vast dat het beleidskader van de VUB bestaat uit een veelheid aan documenten en krachtlijnen, waardoor zij **nog niet volledig grip kreeg op de kern van het**

beleid. Op basis van de gesprekken scherpte de commissie haar beeld van de VUB verder aan als een universiteit die er bewust en radicaal voor kiest een bijdrage te leveren aan oplossingen in de maatschappij. Activerend leren stimuleren gaat daarbij verder dan inzetten op activerende werkvormen: de VUB wil maatschappijbetrokken onderwijs en onderzoek realiseren (*community engaged research and learning*), waarbij Brussel als een *living lab* wordt gezien. Er wordt volop ingezet op diversiteit en meertaligheid, die als troeven eerder dan als problemen worden benaderd. Het viel de commissie op dat dit sterke verhaal op een coherente en gedragen wijze doorheen de dag werd verteld door personeel en studenten van de VUB.

De commissie zocht doorheen de dag naar **concrete voorbeelden van hoe deze onderwijsvisie ingang vindt in de onderwijsleeromgeving.** De commissie nam kennis van verschillende initiatieven, zoals het universiteitsbrede interdisciplinaire opleidingsonderdeel “Redelijk Eigenzinnig: Nadenken over mens en maatschappij”; de studenten Criminologie die les volgen samen met gedetineerden in een Brusselse gevangenis; of de studenten Sociologie die werken met buurtactoren in Brussel rond duurzaamheidsvragen. De commissie leerde dat de VUB via projecten als “weKonekt.Brussels” en “UNIVER.CITY” deze vertaalslag verder wil concretiseren en verankeren. Niettegenstaande deze mooie voorbeelden, stelden de gesprekken de commissie nog niet volledig in staat een verdiepend inzicht te krijgen in de mate waarin en de manier waarop de onderwijsvisie gerealiseerd wordt.

De commissie verkende met de instelling ook de beleidscontext waarbinnen de VUB ageert. De positionering als een *Urban Engaged University* in het multiculturele Brussel geeft aanleiding tot de vraag **hoe de VUB een evenwicht vindt tussen de context waarin zij gevestigd is (Brussel), de bestuurlijke omgeving die haar onderwijs bekostigt (Vlaanderen) en de overwegende herkomst van de studenten (Vlaanderen en internationaal).** Het gesprek dat volgde op deze vraag wijst er volgens de commissie op dat de VUB deze uitdaging goed op de radar heeft. De strategie gericht op *multilayer governance* lijkt in de gegeven context een doelgerichte en effectieve keuze te zijn. De commissie leerde dat *multilayer governance* gezien de specifieke ligging van de campus een *sine qua non* is. De keuze van de beleidsploeg is om het werken met deze verschillende niveaus als een opportuniteit te zien. De constante verbinding aangaan met de verschillende beleidsniveaus is weliswaar een complex en tijdrovend engagement, maar betekent ook dat je als instelling bij verschillende partijen terecht kunt om noden en problemen aan voor te leggen, waardoor ambitieuze projecten met financiële en/of infrastructurele inbreng van deze verschillende niveaus gerealiseerd kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het U-Square Project, waarin de VUB samen met de ULB partner is van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest om de oude kazernes in Elsene om te vormen tot een nieuwe Brusselse stads- en universiteitswijk. Naast *multilevel governance* zet de VUB in op *public relations* en communicatie om de aanwezigheid van de VUB nadrukkelijker kenbaar te maken. Dit heeft nu al geleid tot een meetbare grotere aanwezigheid in de Vlaamse pers. Daarnaast wil de VUB zich ook letterlijk verankeren in de Vlaamse rand rond Brussel, bijvoorbeeld via de nieuwe campus in Gooik of het onderzoekspark in Zellik. Bovendien is er een werkgroep waar de VUB zich strategisch voorbereidt op de komende staatshervorming.

De VUB haalt in haar kritische reflectie aan dat de **snelle groei van het aantal studenten** een duidelijk risico inhoudt. De financiële middelen die de universiteit via het Vlaamse allocatiemodel ontvangt, volgen de groeicurve niet, waardoor er een grote druk op het personeel en de faciliteiten komt te liggen. De commissie verkende de strategieën die de instelling ontwikkeld heeft om hier mee om te gaan, met name met het oog op het garanderen van de onderwijskwaliteit. De VUB was open over het feit dat de beleidsruimte om dit probleem aan te pakken, beperkt is. Er zijn enerzijds geen manieren om een rem te plaatsen op de studenteninschrijvingen; anderzijds is de financiële ruimte beperkt. In de nabije toekomst komt er een aanzienlijke financiële injectie vanuit de Vlaamse overheid via het Voorsprongfonds. De commissie verwelkomt deze investering, die de nodige zuurstof zal bieden, maar betreurt dat deze eenmalige actie geen structureel karakter krijgt. De commissie stelde vast dat de VUB binnen deze moeilijke context hard in de weer is om de

groei te managen. Vanuit de reservegelden van de instelling worden de opleidingen met de grootste nood ondersteund met de inzet van extra Assisterend Academisch Personeel (AAP). Een interne audit van de governancestructuur bracht een grote planlast aan het licht, waar onder andere de nieuwe kwaliteitszorgcyclus een antwoord op wil bieden. De druk op de infrastructuur wordt enerzijds weggenomen door nieuwe gebouwen, maar ook door via de partnerschappen binnen WeKonnekt locaties in de stad te benutten. Tijdens de dialoog werd erop gewezen dat ook het gesprek verder dient te worden aangegaan over faculteiten met opleidingsonderdelen met een lage bezetting. Niettegenstaande de moeilijke context en de doelgerichte initiatieven van de VUB, is dit volgens de commissie een nauw op te volgen en te monitoren thema, aangezien de snelle groei een mogelijke impact heeft op de onderwijskwaliteit.

De VUB wijst er in de kritische reflectie terecht op dat **de werkdruk van het personeel** een belangrijke uitdaging vormt. De commissie leerde tijdens de dialoog met de instelling dat, in lijn met de waarden en missie, een groot engagement de VUB-gemeenschap kenmerkt. De ambitie om dicht bij de student te staan botst op verschillende plaatsen met de stijgende studentenaantallen. De VUB wil inzetten op de professionalisering van de staf en gerichte financiële en administratieve ondersteuning om opleidingsraden te ontlasten. De commissie hoorde verschillende voorbeelden van inspirerende initiatieven op het niveau van de faculteiten en ondersteunende diensten, zowel op het vlak van erkenning en waardering, als van professionalisering van stafleden. Deze deden de commissie realiseren dat ze haar beeld van hoe hier instellingsbreed mee wordt omgegaan, nog verder wil verdiepen.

De commissie ging ook dieper in gesprek over de manier waarop de VUB werkt aan **internationalisation@home**. In de kritische reflectie wordt verwezen naar het realiseren van meertalige curricula en taalbegeleiding enerzijds en de mogelijkheden die Brussel als kosmopolitische stad biedt anderzijds. Tijdens de dialoog werd hieraan toegevoegd dat de VUB wil evolueren naar een werkelijke integratie van Belgische en internationale studenten, via gemengde klasgroepen, via studentenhomes met verschillende nationaliteiten, via de ervaringen in en interactie met Brussel als internationale en kosmopolitische stad. Sterk vindt de commissie dat de VUB werkt aan de visibiliteit van de verschillende nationaliteiten, bijvoorbeeld door op nationale feestdagen te communiceren over aantallen studenten van die bepaalde nationaliteit op de campus. Hierdoor komt er enerzijds meer bewustzijn van het feit dat de VUB-gemeenschap internationaal is. Anderzijds leiden deze initiatieven tot een gevoel van *belonging* bij de hele academische gemeenschap. De manier waarop ook het talenbeleid wordt ingezet met het oog op deze integratie en gevoel van *belonging* vindt de commissie een duidelijke sterkte. Wel miste ze in de dialoog nog duidelijke en concrete voorbeelden van de manier waarop ook Nederlandstalige studenten die niet naar het buitenland trekken, internationaal georiënteerd worden.

De commissie vroeg zich bovendien af of aan de maatschappelijke uitdaging van **levenslang leren** prioriteit wordt gegeven in het onderwijsbeleid. De commissie was blij te horen dat de VUB, die zich in het verleden steeds sterk heeft ingezet voor werkstudenten, dat in de toekomst zal blijven doen. De VUB houdt volgens de commissie stevig de vinger aan de pols van de evoluties in de studentenpopulatie: waar zij-instromers in het verleden vooral instroomden vanuit het vooruitzicht van sociale promotie, zijn het nu vooral studenten die al een diploma hoger onderwijs hebben. De ambitie is daarom om beter in te spelen op de actieve professional die nood heeft om zijn kennis bij te stellen. Hierbij wordt ingezet op de ontwikkeling van schakel- en voorbereidingsprogramma's en de doorontwikkeling van het aanbod in *blended learning*. Ook de opties van *micro-credentialing* worden verkend. Dit laatste gebeurt in een samenwerking met de UGent en de UAntwerpen. De commissie besluit dat de VUB de kansen en uitdagingen van levenslang leren goed op de radar heeft.

Het bewaken van het **studierendement en de doorlooptijd** is één van de negen kwaliteitskenmerken van onderwijs aan de VUB. In de voorbije periode is sterk ingezet op de verbetering ervan. Opleidingen ontvangen *factsheets* die hen moeten helpen de situatie beter in kaart te brengen. Op basis daarvan formuleren opleidingsraden opleidingsspecifieke initiatieven. De commissie hoorde enkele mooie voorbeelden, zoals het inzetten van proefexamens met feedbackmomenten en het uitwerken van een duidelijker traject richting de master thesis. Vanuit de centrale studiebegeleiding worden studenten die in de zone komen waarin ze kans hebben niet af te studeren, proactief benaderd. De VUB hanteert de maximale geboden decretale vrijheid om bindende voorwaarden op te leggen. Ook de kaart van professionalisering van docenten wordt hierbij nadrukkelijk getrokken. Uitgelegd werd dat hierbij gewerkt wordt rond het geven van feedback, aangezien feedback een bepalend effect heeft op studiesucces. Studenten vulden aan dat ze merken dat er een grote wil is van de universiteit om haar studenten te doen slagen. De commissie waardeert dat er veel ondersteuning is en ziet de mate van proactiviteit als een sterkte. Ze bleef wel benieuwd of en hoe de goede voorbeelden die ze hoorde vanuit de opleidingen ook instellingsbreed uitgerold en geborgd worden en wat de rol van de centrale medewerkers kwaliteitszorg daarin is.

De commissie stelde vast dat de VUB druk bezig is **nieuwe structuren en systemen op te zetten met het oog op een betere werking van de kwaliteitscyclus**. De VUB wil in de nieuwe kwaliteitszorgcyclus het eigenaarschap van de kwaliteitszorg nog uitdrukkelijker in de schoot van de opleidingsraad leggen. Deze werkwijze ontlokte bij de commissie de vraag wat de rol van de faculteiten in deze nieuwe structuur is en hoe de verhouding tussen faculteiten, die de middelen beheren en de opleidingen, die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de opleidingen, is georganiseerd. De commissie leerde dat hier een rol is weggelegd voor de facultaire onderwijscommissies, maar stelde ook vast dat deze op onderscheiden manieren worden ingevuld in de verschillende faculteiten. Terwijl de onderwijscommissie in sommige faculteiten is voorbehouden voor het uitwisselen van *best practices*, vormt ze in andere faculteiten wel een tussenniveau waar beslissingen van de opleidingsraden worden bekrachtigd. Soms zetelt de decaan in alle opleidingsraden om zo de link tussen beide niveaus te behouden.

Van de vertegenwoordiger van het onderwijsbeleid vernam de commissie dat er twee soorten informatiestromen te onderscheiden zijn aan de VUB. Aan de ene kant is er de formele informatiedoorstroming, waar de informatie zowel bottom-up als top-down stroomt, en waar er communicatie is tussen het centrale, het faculteits- en het opleidingsniveau. De kwaliteitszorgmedewerkers vormen in deze communicatielijnen een belangrijke schakel. Aan de andere kant is informele informatie-uitwisseling en feedback heel typerend voor de organisatiecultuur van de VUB. Dit geldt met name voor de studenten, die zowel bij docenten als bij decanen terecht kunnen, zodat snel op de bal gespeeld wordt. Maar ook binnen het personeel is het elkaar kunnen vinden en uitwisselen van informatie los van de hiërarchie typerend voor de organisatie.

De commissie heeft enerzijds grote waardering voor de veranderingen in *governance* die de VUB wil doorzetten. Anderzijds is ook de informele kwaliteitscultuur een duidelijke sterkte. Op basis van de gesprekken kon de commissie echter nog niet helemaal grip krijgen op de mate van integraliteit tussen beleid en kwaliteitszorg, met het oog op de implementatie van de strategie. Met name de rol van de verschillende beleidsniveaus in het sluiten van de kwaliteitscyclus en de kwaliteitsborging wil de commissie nog verder verkennen.

Hieraan gelinkt ging de commissie ook op zoek naar de manier waarop aan de VUB **tijdig risico's met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs gesignaleerd worden**. De kritische reflectie geeft enerzijds aan dat de monitoring van de beleidsplannen moet worden aangescherpt en anderzijds dat het VUB-managementinformatiesysteem (MIS) in volle ontwikkeling is. De commissie verwelkomt dat de VUB centraal strenger gaat sturen op het formuleren van KPI's voor de strategische plannen van de opleidingsraden. Van de decanen vernam de commissie dat er grote gedragenheid is voor dit initiatief. Op basis van de

gesprekken kon de commissie zich nog onvoldoende een beeld vormen van de mate waarin het MIS de relevante informatie capteert en in staat is risico's te signaleren. Ook in deze context vroeg de commissie zich af hoe de monitoring in de opleidingen gebeurt en hoe de interactie met de andere beleidsniveaus verloopt.

De commissie leerde verder dat de **Kwaliteitsraad Onderwijs** adviesbevoegdheid heeft aan de Academische Raad. De Kwaliteitsraad is divers samengesteld met leden van het Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP), Assisterend Academisch Personeel (AAP), Administratief en Technisch Personeel (ATP) en de studenten, aangevuld met externe leden. Hij geeft een advies omtrent het formele borgingsbesluit dat de Academische Raad neemt. Hiertoe wordt het verslag van de peer-review commissie, het strategieplan en het voorstel van publieke informatie in beschouwing genomen. Ook werden criteria opgesteld om het beleidsvoerend vermogen van opleidingsraden in kaart te brengen, die mee in beschouwing zullen worden genomen. Deze extra kwaliteitscheck moet het verder mogelijk maken om aan de opleidingsraad het vertrouwen te geven als eigenaar van het kwaliteitsproces. De commissie is van mening dat de oprichting van de Kwaliteitsraad Onderwijs een adequate stap is en stelde vast dat de huidige opzet in samenspraak met de decanen is uitgewerkt, waardoor er gedragenheid is voor de werkingsprincipes.

De commissie probeerde ook meer grip te krijgen op de **monitoring en borging van het eindniveau van de opleidingen**. Ze verwelkomt dat in de toekomst de evaluatie van het eindniveau in de peer review een meer uitgesproken plaats zal krijgen. Ondertussen werden op het niveau van opleidingen en faculteiten al waardevolle praktijken ontwikkeld. Zo voeren de Vlaamse Rechtenopleidingen samen een benchmark uit van hun eindniveau door een steekproef van eindwerken samen opnieuw te beoordelen. De opleiding Kinesithérapie en Bewegingswetenschappen werkt nauw samen met werkveldpartners met het oog op het borgen van het eindniveau. Niettegenstaande de waarde van deze initiatieven, wil de commissie een omvattender beeld krijgen van het toetsbeleid aan de VUB en met name de borging van het eindniveau.

Door de dag heen kreeg de commissie verdere evidentie van de **grote studentbetrokkenheid** aan de VUB. Studenten legden uit dat ze op alle niveaus vertegenwoordigd zijn en dat met hun input rekening wordt gehouden. Er werd specifiek ingezoomd op de manier waarop studentenfeedback ingewonnen wordt over opleidingsonderdelen, aangezien in de kritische reflectie de beperkte responsgraad als een aandachtspunt wordt aangeduid. Dat een speciale begeleidingscommissie werd opgericht om dit probleem aan te pakken, bewijst voor de commissie dat hard aan een oplossing wordt gewerkt. De informele kwaliteitscultuur aan de VUB zorgt er bovendien voor dat de afstand tussen studenten en docenten klein is. Hierdoor worden problemen meteen aangepakt. Daarnaast worden in aanvulling op de studentenevaluaties ook focusgroepen georganiseerd, waar in de diepte over de opleiding wordt gesproken, wat rijke informatie oplevert.

1.2.2. Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek

De dialoog tijdens het eerste locatiebezoek stelde de commissie in staat haar beeld van de VUB verder aan te scherpen als een universiteit die er bewust en radicaal voor kiest een bijdrage te leveren aan oplossingen in de maatschappij. Ze neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid in de metropool Brussel op en incorporeert deze maatschappelijke context als een instrument om studenten te ontwikkelen. De commissie waardeert de veranderingen in governance die de instelling wil doorzetten. Ze ziet enerzijds dat dit een ambitieuze taak is, maar stelde anderzijds vast dat er gedragenheid binnen de instelling is om deze omslag te realiseren. In lijn met de missie en visie proefde de commissie doorheen de gesprekken een ontspannen, informele en democratische manier van met elkaar omgaan. De participatie van studenten in het besluitvormingsproces past goed in deze cultuur, waarin open samenwerking gestimuleerd wordt. Aan de realisatie van dit knappe, ambitieuze verhaal werkt de VUB niet als een geïsoleerde universiteit, maar geconnecteerd, in een breed netwerk. De commissie kon vaststellen dat de instelling de belangrijkste uitdagingen waar ze voor staat goed op de radar lijkt te hebben.

1.2.3. Onderzoeksvoorstel voor het tweede locatiebezoek

Het eerste locatiebezoek leverde naast een scherper beeld van de instelling ook een aantal thema's op, die de commissie meer in de diepte wilde verkennen. Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor het verdiepende locatiebezoek. Hierin droeg de commissie een aantal onderwerpen aan waarover ze zich in de aanloop naar het locatiebezoek via desk-research wilde buigen. Daarnaast stelde ze een aantal onderwerpen voor waarover ze in gesprek met een aantal opleidingen een scherper beeld wilde krijgen.

De thema's waar de commissie zich via desk-research over boog, waren:

- De afstemming van governance en allocatie van middelen op de beleidsuitvoering en de kwaliteitszorg, met bijzondere aandacht voor de interactie tussen het centrale, facultaire en opleidingsniveau.
- Het managementinformatiesysteem aangaande de onderwijskwaliteit van de VUB en, hieraan gekoppeld, de manier waarop het risicomanagement wordt georganiseerd.
- De aandacht voor de staf, in de vorm van het professionaliseringsbeleid enerzijds en het beleid gericht op werkdruk anderzijds, met een bijzondere focus op intervisie en het uitwisselen van *good practices*.

In de verdiepende trail wilde de commissie bovendien meer scherpte krijgen over:

- De wijze waarop internationalisering ingevuld en gerealiseerd wordt, met een bijzondere aandacht voor het aanbieden van internationale ervaring aan de eigen studenten die niet in het buitenland gaan studeren (*internationalisation@home*).
- De aanpak van het toetsbeleid, en met name de benchmarking en het bewaken van het eindniveau.
- De manier waarop de informele (kwaliteits)cultuur van de VUB werkt binnen de opleidingen.

Een verder doel dat de commissie stelde voor het verdiepende locatiebezoek, was om het governancemodel en de kwaliteitscyclus van de VUB in uiteenlopende contexten in werking te zien. In samenspraak met het instellingsbestuur selecteerde de commissie in eerste instantie twee opleidingen uit diverse contexten, met een verschillende historiek qua inbedding in de VUB en implementatie van de kwaliteitszorg. Aan de ene kant werd gekozen voor de opleiding Industriële Wetenschappen, die relatief recent deel ging uitmaken van de VUB, eerder kleine studentenaantallen heeft en waar de kwaliteitscyclus naar tevredenheid van alle betrokkenen verloopt. Aan de andere kant opteerde de commissie voor de opleiding Rechten: een opleiding met grote studentengroepen, waar voor het instellingsbestuur in recente jaren aanleidingen zijn geweest om in gesprek te gaan over de kwaliteitszorg. Ook de opleiding Specialistische Geneeskunde (master-na-master) maakte deel uit van de verdiepende trail, volgend op afspraken die Vlaanderenbreed werden gemaakt. Dit stelde de commissie in staat haar blik verder te verruimen en vast te stellen hoe de kwaliteitscyclus geïmplementeerd wordt in een opleiding die zich voor een groot deel voltrekt via werkplekleren.

1.3. Verdiepend locatiebezoek

De commissie rapporteert hieronder over haar overwegingen en bevindingen op basis van het onderzoek dat ze in de aanloop naar en tijdens het tweede locatiebezoek uitvoerde. In sectie 2.3.1. wordt chronologisch ingegaan op elk van de in sectie 2.2.3. voorgestelde thema's. In sectie 2.3.2. focust de commissie vervolgens op de manier waarop de VUB de opleidingskwaliteit borgt. In haar rapportering geeft de commissie de inzichten op basis van desk-research en dialoog met de instelling per thema geïntegreerd weer.

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek bezorgde de VUB een kwaliteitsvolle, heldere aanvulling bij de kritische reflectie. Per thema dat de commissie via desk-research wilde onderzoeken werd een aanvullende nota aangeleverd. De commissie kreeg bovendien inzage in de opleidingsportfolio's van de voor de verdiepende trail geselecteerde opleidingen.

Ook kreeg ze toegang tot de Power BI-tool die de basis van het managementinformatiesysteem vormt.

1.3.1. Onderzoek van verdiepende thema's op basis van deskresearch en dialoog met de instelling

De commissie zoomde tijdens het tweede locatiebezoek in haar gesprekken met het instellingsbestuur **ten eerste** in op de **governancestructuur en de allocatie van middelen**. Op die manier wilde ze een beter zicht krijgen op de beleidsruimte die het instellingsbestuur van de VUB ter beschikking heeft om te sturen op visie en strategische lijnen enerzijds en onderwijskwaliteit anderzijds. Ze ging hierbij ook op zoek naar de manier waarop het centrale, facultaire en opleidingsniveau met elkaar interageren.

Op het vlak van de allocatie van middelen leerde de commissie dat het allocatiemodel enkel de middelen voor de basisorganisatie verdeelt, waardoor er voor het instellingsbestuur aanzienlijke financiële ruimte is om op strategische doelen te sturen en/of gerichte injecties te doen met het oog op onderwijskwaliteit. Tijdens de gesprekken illustreerden verschillende concrete casussen dat het instellingsbestuur van deze beleidsruimte ook actief gebruik maakt. Zo worden middelen voor onderwijsinnovatie centraal uitgereikt om decentraal ingezet te worden. Daarnaast kunnen nieuwe, voor de VUB strategisch belangrijke opleidingen, rekenen op centrale prefinanciering. Opleidingen die het financieel moeilijk hebben, kunnen een beroep doen op centrale middelen. Dit geldt zowel voor opleidingen met dalende studentenaantallen, als snelgroeiende opleidingen. In de voorbije jaren heeft zich volgens het instellingsbestuur een cultuurswitch voltrokken, waardoor faculteiten en opleidingen onderbouwde en gerichte financiële injecties in andere faculteiten en opleidingen steeds meer aanvaarden. Dit biedt aan het instellingsbestuur de ruimte om de aanwezige centrale financiële beleidsruimte gericht in te zetten. Tegelijkertijd is er het besef dat er nood is aan verantwoording voor eventuele extra middelen (*accountability*), waardoor met de verschillende beleidsniveaus ook samen het gesprek aangegaan kan worden over wat gerealiseerd dient te worden om extra financiering toegekend te krijgen.

De commissie trad tegen die achtergrond ook verder in dialoog over hoe de VUB de evolutie van haar opleidingsportfolio ziet. De commissie vond het belangrijk hierin verdere helderheid te krijgen, gezien de moeilijke financiële context van de VUB, de ervaren werkdruk en de ambitie om ruimte te bieden aan nieuwe interdisciplinaire opleidingen. Het instellingsbestuur legde aan de commissie uit dat de VUB een breed opleidingsportfolio wil blijven aanbieden, maar hierbinnen wel verantwoorde keuzes wil maken. In de voorbije periode werd ingezet op meer verwevenheid tussen opleidingen, bijvoorbeeld via gedeelde vakken of het ontwikkelen van brede bacheloropleidingen. De strategie is om dit beleid verder te zetten en zo gestaag te rationaliseren. De commissie waardeert dat de VUB hierbij wil werken met een aantal *hard controls*, zoals een minimumnorm voor het aantal studenten per vak of Service Level Agreements (SLA's) met de faculteiten. Deze gaan hand in hand met de groeiende cultuur van wederzijdse *accountability* (zie ook hierboven). Er is een bereidheid om gerichte financiële injecties in andere opleidingen en faculteiten toe te staan, maar deze moeten wel verdedigbaar blijven, bijvoorbeeld tegenover collega's van snelgroeiende opleidingen. Het instellingsbestuur stipte aan dat dankzij het MIS deze gesprekken nu gevoerd kunnen worden op basis van concrete data, in plaats van op basis van assumpties.

De commissie heeft waardering voor de stappen die in de voorbije periode met het oog op het opleidingsportfolio zijn gezet. Toch is ze van mening dat er nog ruimte is om vanuit het instellingsbestuur sterkere impulsen voor rationalisering te geven. Alleen op die manier kan er enerzijds financiële ruimte gemaakt worden voor nieuwe opleidingen; en anderzijds voortgang gemaakt worden in het aanpakken van de werkdruk.

De commissie trad ook in dialoog over hoe het huidige governance- en allocatiemodel, dat erg gericht is op monodisciplinaire faculteiten, inspeelt op de interdisciplinaire ambities. Het instellingsbestuur was open over het feit dat ze voor de governance en financiering (allocatie) van interdisciplinaire opleidingen nog zoekende is naar geschikte modellen. De commissie steunt de instelling in deze zoektocht.

Op het vlak van de governancestructuur stelde de commissie vast dat de bevoegdheden van de verschillende gremia inzake beleidsvoorbereiding en -uitvoering helder zijn. Het centrale beleidsplan Onderwijs en Studentenzaken wordt in de faculteiten vertaald in facultaire beleidsplannen, waarbij de Academische Raad waakt over de coherentie tussen de verschillende beleidsplannen. De commissie stelde vast dat op de verschillende beleidsniveaus de nodige acties zijn uitgezet met het oog op uitvoering van de beleidsplannen en de monitoring van de realisatie ervan. Voorbeelden zijn het formuleren van streefwaarden voor de doelstellingen; het werken met jaaractieplannen (in de vernieuwde aanpak strategieplannen), zowel op centraal als op facultair niveau; en de cyclische opvolging van de jaaractieplannen. Indien blijkt dat de doelstellingen uit de jaaractieplannen niet bereikt worden, worden acties ter remediëring voorgesteld. Jaarlijks worden de resultaten opgevolgd op een strategisch seminarie waarop rector, vicerectoren en decanen aanwezig zijn en gerapporteerd wordt aan de Academische Raad en Raad van Bestuur.

In de voorbereidende documenten vond de commissie ook een heldere en overtuigende beschrijving van de verantwoordelijkheden inzake het borgen van kwaliteitsvol onderwijs, waarbij de opleidingsraad in eerste lijn verantwoordelijk is voor de kwaliteitsbevordering en -bewaking van het onderwijs. De faculteitsraad kijkt erop toe dat dit kwaliteitsvol gebeurt, waarbij de decaan zorgt voor de jaarlijkse tussentijdse opvolging van de strategieplannen. De vicerector Onderwijs en Studentenzaken bewaakt enerzijds dat deze processen vlot lopen en voert alle opvolgingsgesprekken met de opleidingen. Tegelijkertijd staat de vicerector ook in voor de ondersteuning van de opleiding, in de vorm van zowel tools en instrumenten als de inzet van kwaliteitszorgmedewerkers. De vicerector rapporteert aan de Academische Raad, die de eindverantwoordelijkheid heeft over de kwaliteit van de opleidingen.

De commissie leerde dat de Kwaliteitsraad Onderwijs door de Academische Raad gemandateerd is om de kwaliteit van individuele opleidingen periodiek formeel vast te stellen en deze vaststelling neer te leggen in een advies tot borgingsbesluit. Voor de commissie was het aanvankelijk niet helemaal duidelijk wat de verhouding tussen de Kwaliteitsraad Onderwijs en de Academische Raad is en in welke mate de Kwaliteitsraad Onderwijs onafhankelijk kan handelen ten aanzien van de Academische Raad. De commissie vernam dat de vaststelling van de onderwijskwaliteit gebeurt door de Kwaliteitsraad Onderwijs, maar vervolgens een validatiebeslissing vergt van de Academische Raad. De Academische Raad kan het advies tot borgingsbesluit van de Kwaliteitsraad Onderwijs echter niet vrijelijk aanpassen. Hij valideert het besluit of stuurt het terug naar de Kwaliteitsraad Onderwijs met de geformuleerde opmerkingen. Mocht de situatie zich voordoen dat de Kwaliteitsraad Onderwijs na herevaluatie bij zijn standpunt (advies voor het borgingsbesluit) blijft, kan de VUB zich beroepen op artikel 27 van het Organiek Statuut, waardoor de residuaire bevoegdheid van de Raad van Bestuur om een 'deblokkerend' of bemiddelend voorstel voor te leggen, toegepast wordt of op artikel 30 van het Organiek Statuut waarin de bevoegdheden van de Raad van Bestuur als toezichthoudend orgaan worden vastgelegd. Op basis van deze verdere toelichting besluit de commissie dat de onafhankelijke werking van de Kwaliteitsraad voldoende verzekerd is. Dit wordt verder in de hand gewerkt door het feit dat de leden van de Kwaliteitsraad Onderwijs geen lid zijn van de Academische Raad en dat ook externe leden in de Kwaliteitsraad Onderwijs zetelen.

De voorbereidende documenten boden ook een overtuigend overzicht van de mechanismen die in werking treden bij problemen met onderwijskwaliteit. Voor de commissie was het belangrijk vast te stellen dat de *Plan Do Check Act* (PDCA)-cycli van de verschillende beleidsniveaus op elkaar inhaken, zodat problemen waar nodig geëscaleerd kunnen worden. De commissie zag bevestigd dat de kwaliteitszorgmedewerkers een pivotale rol spelen, enerzijds in het realiseren van de beleidslijnen, en anderzijds in het garanderen van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau. In de voorbije jaren is hard gewerkt aan hun inbedding in opleidingen, o.a. door expertise en instrumenten aan te leveren die op concrete noden binnen de opleidingen een antwoord bieden (bv. evaluatie, tools voor onderwijs op afstand, werken met grote studentengroepen). De commissie observeerde tijdens de gesprekken duidelijk dat dit heeft geleid tot een evolutie in de perceptie van centraal

'neergeplaatste' buitenstaanders naar bondgenoten die hand in hand met de docenten en medewerkers in de faculteiten en opleidingen naar oplossingen zoeken. Vanuit een *top-down* perspectief brengen ze beleidsprioriteiten naar de opleidingen. Doordat deze medewerkers meer en meer deel uitmaken van de opleidingen, zijn ze *bottom-up* ook steeds beter in staat de uitdagingen op opleidingsniveau door te vertalen naar het centrale niveau.

Ten tweede kreeg de commissie op basis van de deskresearch, een demo en de gesprekken met opleidingen en faculteiten ook een beter beeld van het **managementinformatiesysteem (MIS)**. De commissie was zeer onder de indruk van de monitoringmogelijkheden die de tool nu al biedt en de mate waarin het systeem is uitgewerkt. Het systeem ontsluit op een gebruiksvriendelijke wijze de data van uiteenlopende bronnen. Dit leidt tot een grote variatie aan dashboards, met veelzijdige informatie en feedback, die betrokkenen op verschillende bestuursniveaus in staat stellen risico's te detecteren en acties op data te baseren. De commissie waardeert dat specifiek voor onderwijs het interactieve dashboard Factsheet Onderwijs werd ontwikkeld, waarin alle data rond onderwijs en studenten worden samengebracht.

De vertegenwoordigers van de opleidingen en faculteiten toonden zich zeer tevreden over de vooruitgang die de VUB op dit vlak in de afgelopen periode heeft geboekt. De commissie leerde dat momenteel nog een beperkt aantal gebruikers directe toegang hebben tot het MIS en komt daarbij tot de vaststelling dat nog niet in alle faculteiten de functionaliteiten en mogelijkheden even bekend zijn. Wel stelde de commissie vast dat de kwaliteitszorgmedewerkers naar tevredenheid van de opleidingen gerichte informatie uit het MIS aanleveren. In de opleidingsraden van de drie geselecteerde opleidingen, worden de factsheets bovendien jaarlijks in de opleidingsraad besproken. Dit wijst er volgens de commissie enerzijds op dat deze gremia hun rol inzake monitoring en risicodetectie ter harte nemen. De commissie heeft duidelijk kunnen vaststellen dat het MIS hen in deze rol ondersteunt. Ze verwelkomt tegen die achtergrond dat de verdere ontsluiting van het MIS voor meer gebruikers op de planning staat en dat in de toekomst ook andere data, zoals bv. de resultaten van de studentenbevragingen, zullen worden geïntegreerd.

De mate waarin de visie en strategische lijnen gerealiseerd kunnen worden, is naast systemen en structuren ook afhankelijk van mensen. Daarom ging de commissie **ten derde** ook uitgebreid in gesprek over **werkdruk en valorisatie van academische taken** en het **professionaliseringsbeleid**, thema's die ook door de VUB zelf als een beleidsprioriteit worden gezien. De voorbereidende documenten illustreerden voor de commissie dat werkdruk stevig op de agenda heeft gestaan in de voorbije jaren. Voorbeelden van acties zijn de overstap van een vier- naar een zesjaarlijkse evaluatiecyclus van kwaliteitsbeoordelingen; jaaractieplannen die vervangen worden door driejaarlijkse strategieplannen; en opheffing van de verplichting om volgens een vaste cyclus standaard kwaliteitsprocessen te doorlopen ten voordele van een geïntegreerde ondersteuning afgestemd op de prioriteiten uit het strategieplan van een opleiding. De commissie heeft enerzijds waardering voor de mate waarin hier systematisch en kwalitatief mee aan de slag werd gegaan. Tegelijkertijd blijven de werkdruk en perceptie van gebrek aan waardering voor de onderwijs en bestuurlijke bijdragen, wel een hardnekkig probleem, waarover de commissie in gesprek ging.

De gesprekken boden aan de commissie de nodige evidentie dat de nood aan een evenwichtiger valorisatiesysteem voor academische taken een beleidsprioriteit is. Een belangrijke stap is de oprichting van een adviescommissie om zich over het bevorderingsbeleid te buigen. Deze heeft geadviseerd over te stappen van het huidige contingentie- naar een competentiemodel, met waardering van het ZAP op basis van competenties en bevordering aan de hand van competentietoetsen. De commissie stelde in de opleidingen en faculteiten met wie ze kon spreken vast dat dit een breed gedragen maatregel is. Belangrijk in het waarderingsvraagstuk is volgens de commissie dat in het competentiemodel rekening wordt gehouden met diverse carrières van academici en ook promotie mogelijk te maken op basis van een meer onderwijs- of bestuurs-, dan een louter onderzoeksgerichte carrière. In de opleidingen stelde de commissie vast dat deze invulling

van het competentiemodel brede steun krijgt. Het instellingsbestuur bevestigde met het competentiemodel diverse carrières te willen ondersteunen. De commissie verwelkomt dat een werkgroep zich verder buigt over de concrete uitwerking van de competentietoetsen en daarbij ook recente evoluties uit Nederland meeneemt, zoals het *Triple Model* van de Universiteit Utrecht.

De commissie stelde vast dat de VUB ook haar professionaliseringsbeleid op het competentiemodel afstemt. Ze waardeert dat via het platform 'VUB LRN' werk is gemaakt van een platform voor het trainingsaanbod. Er wordt, conform de ambitie om diverse carrières te waarderen en ondersteunen, ingezet op leerlijnen rond onderzoek, onderwijs en leiderschap. Ook verschillende andere initiatieven geven volgens de commissie blijk van een doordacht en doelgericht beleid, dat het realiseren van de beleidsdoelstellingen ondersteunt. Zo dient onder andere beginnend ZAP verplicht een residentiële meerdaagse basistraining te doorlopen; wordt voor het AAP een Engelstalige variant van de assistententraining gerealiseerd; zijn er doorwerkdagen waarop het ZAP zich kan focussen op het eigen onderwijs, ondersteund door kwaliteitszorgmedewerkers; en wordt ingezet op peer-learning. De commissie vraagt zich af of er voor de basistraining voor docenten niet geëvolueerd kan worden richting een duidelijkere erkenning, naar het model van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) in Nederland. Uitgelegd werd dat voorlopig besloten is dit niet te doen, ook al omdat een opleiding naar BKO-model meer tijdsinvestering zou vergen. De commissie vraagt zich af of hier met wat meer creativiteit toch naar een oplossing gezocht kan worden. Zo is de tijdsinvestering nu ook al aanzienlijk (90 uur) en zou een (inter)universitaire erkenning een belangrijk signaal zijn van het belang van onderwijs in de taakstelling van de academische staf.

Tijdens het locatiebezoek zag de commissie in alle opleidingen voorbeelden van *best practices*. De commissie is van mening dat nog sterker en doelgerichter ingezet kan worden op het leren van elkaar, aangezien dit grote impulsen kan geven op het vlak van onderwijskwaliteit én werkdruk.

Een **vierde thema** waar de commissie verdere voeling mee wilde krijgen was de **mate waarin en de manier waarop internationalisering een plaats krijgt in de opleidingen aan de VUB**. Op basis van de voorbereidende documenten en de dialoog stelde de commissie vast dat de drie opleidingen hier op uiteenlopende wijze mee omgaan.

In de master-na-masteropleiding Specialistische Geneeskunde (SG) wordt van de studenten verwacht dat ze internationale peers ontmoeten of met buitenlandse patiënten en collega's samenwerken op hun werkplekken. Dat de studenten een groot deel van hun opleiding in het Brusselse academische ziekenhuis volbrengen, en bovendien al een masteropleiding hebben doorlopen, biedt volgens de commissie wel de nodige garantie dat de internationale ervaring van studenten voldoende is.

In de opleiding Industriële Wetenschappen (IW) hoorde de commissie dat hard wordt gewerkt aan uitgaande Erasmusmobiliteit, met wisselende resultaten. De commissie waardeert dat ook laagdrempelige mogelijkheden met het oog op buitenlandervaringen worden aangeboden, in de vorm van de verplichte internationale vakbeurs in het derde bachelorjaar, die iedereen volgens de eigen mogelijkheden kan invullen. De commissie stelde vast dat er zeker initiatieven genomen worden om thuisblijvende studenten een internationale ervaring aan te bieden. Voorbeelden die werden aangehaald, waren het aanbieden van vakterminologie in het Engels, de mogelijkheid tot samenwerking met internationale studenten in het FabLab en de gezamenlijke projecten in het masterjaar met de internationale studenten van de BRUFACE-masteropleiding, die de VUB samen met de ULB organiseert. Samen met de studenten vindt de commissie dat er nadrukkelijker ingezet kan worden op 'internationalisation@home', ook al omdat deze studenten later vaak in internationale omgevingen werken.

Bij de opleiding Rechten zijn uiteenlopende mogelijkheden voor uitgaande mobiliteit aanwezig; net zoals bij de opleiding IW is het niet altijd vanzelfsprekend studenten hiervoor te mobiliseren. De commissie stelde vast dat in deze opleiding sprake is van een bewust en omvattend beleid als het gaat over het aanbieden van internationale ervaringen voor thuisblijvende studenten. Zo worden Engelstalige afstudeerrichtingen aangeboden; wordt doelgericht gewerkt met een *international classroom* in die opleidingsonderdelen waar ook internationale studenten aanwezig zijn; en wordt ingespeeld op de mogelijkheden die de Brusselse context biedt in de vorm van projecten die rechtenstudenten van ULB en VUB samen in de stad Brussel dienen uit te voeren.

De commissie komt op basis van de verdiepende trail tot de conclusie dat de VUB-brede ambitie om de studenten te vormen tot wereldburgers in variërende mates van intensiteit invulling krijgt. Er is ruimte voor het instellingsbestuur om nog sterker te sturen op de realisatie van deze belangrijke doelstelling. De commissie waardeert dat er bewustzijn is in de opleidingen dat uitgaande mobiliteit zeker voor de grootstedelijke doelgroep een extra drempel kan zijn. Dit beklemtoont echter nog meer de nood om in te zetten op het aanbieden van een internationale ervaring voor alle studenten, ook zij die thuisblijven. De commissie ziet wat dit thema betreft veel mogelijkheden tot intervisie en gericht leren van elkaar.

Een **vijfde onderwerp** waar de commissie op focuste, was de **borging van het eindniveau** binnen het toetsbeleid. De commissie waardeert dat de VUB zelf het initiatief nam om een themagerichte audit van het toetsbeleid uit te voeren en hierdoor zelf de verbeterpunten scherp op de radar heeft. In de verdiepende review trail peilde de commissie naar de systemen en processen die vanuit de universiteit zijn uitgerold met het oog op het vaststellen van het eindniveau. Ze leerde dat er sprake is van een integraal systeem, waarbij verschillende processen in de kwaliteitscyclus er samen voor zorgen dat dit eindniveau in elke opleiding geborgd wordt. De kwaliteitszorgmedewerkers ondersteunen elke opleiding in het uitwerken van een opleidingsmatrix, die een overzicht biedt van wat waar getoetst wordt en zo garanties biedt dat alle beoogde leerresultaten op eindniveau getoetst worden. Bovendien verzekert de kwaliteitscyclus op verschillende momenten dat een externe blik aanwezig is: via de verplichte aanwezigheid van externen (alumni/werkveld) in de opleidingsraad, via een alumni- en werkveldbevraging waar het eindniveau een expliciet item is en via de zesjaarlijkse peer review, waar onafhankelijke, externe peers verplicht deel uitmaken van de commissie. Tijdens de dialoog stelde de commissie vast dat deze instrumenten en processen stevig verankerd zijn in de drie opleidingen waarop ze focuste.

De commissie zoomde in op het kader dat voor de zesjaarlijkse peer review wordt voorzien. Ze stelde naar tevredenheid vast dat de peer review op internationaal aanvaarde wijze gebeurt en dat het eindniveau verplicht deel dient uit te maken van het gesprek met het peer review panel. Wel constateerde ze enerzijds dat in het peer-review rapport van de Rechtenopleiding, dat nog in functie van de vorige kwaliteitscyclus werd opgesteld, niet specifiek over het eindniveau wordt gerapporteerd. Anderzijds vond de commissie in het opleidingsportfolio van de Rechten wel de nodige onderbouwing van de realisatie van het eindniveau.

Tijdens de dialoog kreeg de commissie verdere voeling met de manier waarop op opleidingsniveau, in aanvulling op de processen en instrumenten die in de kwaliteitszorgcyclus worden gehanteerd, het eindniveau wordt geborgd. In de masteropleiding SG zorgen wettelijke vereisten voor een afstemming op nationaal niveau; in verschillende specialisaties zijn er bovendien (inter)nationale examens die het eindniveau testen. In de opleiding IW is er ingezet op een duidelijke procedure voor de evaluatie van de masterproef, met een duidelijk scorerooster, een jurysamenstelling waarin zowel nauw betrokkenen als externen zetelen en kalibratie over de masterproeven heen door met één voorzitter voor alle jury's te werken. In de opleiding Rechten is er ervaring met het benchmarken van het eindniveau door de gezamenlijke masteropleiding die in de voorbije tien jaar werd georganiseerd met Leeds University. Momenteel loopt bovendien een project waarin samen met de rechtenopleidingen van de universiteiten van Gent en Antwerpen een

benchmarkoefening van de mastertheses wordt uitgevoerd. De commissie vernam naar tevredenheid dat dit project door de dienst Onderwijs en Studentenzaken van nabij gevolgd wordt, omdat het mogelijk instellingsbreed interessant is.

De commissie komt tot de conclusie dat de processen en instrumenten die in de kwaliteitscyclus voorzien worden, samen voldoende garantie bieden dat het eindniveau van elke opleiding geborgd wordt. Naast de aanwezige procedures observeerde de commissie bij de geselecteerde opleidingen een bewustzijn van het belang van de vaststelling van het eindniveau en een goede analyse van de aanwezige verbetermarge op dit vlak. Dit neemt niet weg dat de commissie van mening is dat de benchmarking van en de externe blik op het eindniveau nog uitdrukkelijker een plaats dient te krijgen in de kwaliteitscyclus. Er is ruimte om hier vanuit het centrale instellingsniveau sterker op te sturen. Enerzijds is de commissie van mening dat de borging van het eindniveau nadrukkelijker een plaats kan krijgen in de zesjaarlijkse externe peer-review. Anderzijds kan de commissie zich voorstellen dat er duidelijkere criteria worden gehanteerd van wat elke opleiding minimaal dient te ondernemen om het eindniveau te borgen. Ook hier observeerde de commissie dat er goede praktijken aanwezig zijn in de opleidingen en dat er ruimte is om van elkaar te leren. De pilootprojecten rond interuniversitaire benchmarking van mastertheses vindt de commissie op dat vlak een interessante piste.

Tijdens de gesprekken met de faculteiten en opleidingen kwamen **een zesde en zevende thema** als rode draad naar boven: **het voorzien van mogelijkheden voor authentiek praktijkgericht leren in opleidingen; en de problematiek van diverse instroom en uitval**. Beide thema's werden door de commissie mee in haar onderzoek genomen, omdat het thema's zijn die gelinkt zijn aan de pijlers van de visie op onderwijs ('studenten worden voorbereid op hun professionele loopbaan') en de visie op kwaliteit (o.a. 'het aanbieden van onderwijs op maat van de studenten').

De gesprekken met de drie geselecteerde opleidingen boden de commissie inzicht in de onderscheiden manieren waarop **authentieke praktijk** in opleidingen aan de VUB geïntegreerd wordt. De opleiding SG neemt daarbij een heel specifieke plaats in, aangezien de praktijk centraal staat en het overgrote deel van het leren op de werkplek gebeurt. De commissie was onder de indruk van de manier waarop dit werkplekleren georganiseerd wordt en beschouwt de opleiding als een voorbeeld voor kwaliteitsvolle opvolging en begeleiding van stages (met een sleutelrol voor de Medbooktool).

Ook de opleiding IW is een uitgesproken praktijkgerichte opleiding, die, zo stelde de commissie vast, op verschillende manieren authentieke praktijk in de opleiding brengt, bijvoorbeeld via projecten, via de aanwezigheid van een FabLab en de keuze voor een bedrijfsstage. Niettegenstaande de mooie voorbeelden, is de commissie van mening dat de praktijklijn in de opleiding IW nog meer uitgesproken zou kunnen worden uitgewerkt. Ook vanuit de studentengroep werkklonk de vraag naar nog meer praktijkgerichtheid, meer authentieke contexten en opdrachten.

De commissie stelde vast dat de opleiding Rechten zich bewust is van het belang van authentieke leermogelijkheden. Dit blijkt onder andere uit de inzet van docenten die ook in de rechtspraktijk actief zijn en uit het feit dat individuele docenten studenten ondersteunen in hun ambities om (internationale) stages te doen. Tegelijkertijd constateerde de commissie dat niettegenstaande de aanbeveling van de interne peer review in 2020 om een optionele stage te voorzien en de vraag van studenten om meer authentieke leermogelijkheden in te bedden in de opleiding, een duidelijk en coherent beleid op dit vlak op zich laat wachten. Hiertegenover stelde de commissie vast dat er een grote dynamiek bij de studenten aanwezig is, bijvoorbeeld in de vorm van de *Brussel Law Firm Consultancy* of de jobbeurzen die door de studentenverenigingen worden georganiseerd.

De commissie komt tot de conclusie dat de VUB blijvend moet zoeken naar manieren om de authentieke praktijk een plaats te geven in opleidingen en om studenteninitiatieven hierrond

te stimuleren en ondersteunen. Samen met het instellingsbestuur stelde de commissie vast dat er verbeterruimte zit in het instellingsbreed mee opvolgen en coachen van dit thema. Een eerste stap daarbij zou het inventariseren van de bestaande goede praktijken kunnen zijn, waarna er enerzijds van elkaar geleerd zou kunnen worden en anderzijds sterker gestuurd zou kunnen worden op wat minimaal verwacht wordt. Het instellingsbestuur stipte aan ook actief werk te willen maken van de uitstroombegleiding van studenten, waarbij onder meer de optie van studiegerelateerde studentenjobs wordt overwogen.

Tijdens de gesprekken, zowel met de opleidingen IW als Rechten, stelde de commissie vast dat **studenten met een migratieachtergrond** een disproportioneel groot aandeel hebben in de **uitval**. De commissie stelde enerzijds vast dat de opleidingen bewust inzetten op een rijk pallet van acties inzake studie- en studentenbegeleiding. In de opleiding IW wordt ingezet op taal (verplichte intensieve taal cursus in Ba1 voor studenten die dit nodig hebben) - en wiskundeniveau (iijingstoets, korte opvolging in Ba1). De studiebelasting wordt nauwgezet in het oog gehouden en de commissie hoorde van studenten en docenten verschillende voorbeelden van acties die op basis van deze monitoring werden genomen. Ook de opleiding Rechten heeft deze uitdaging scherp op de radar. Er is een intensieve taalbegeleiding uitgewerkt in het eerste bachelorjaar, dankzij centrale financiële ondersteuning zijn de groepen voor werkcolleges verkleind en er wordt ingezet op *belonging*, bijvoorbeeld door de thuistaal van studenten te erkennen bij rechtsvergelijkende opdrachten. Niettegenstaande de indrukwekkende initiatieven, blijven de resultaten momenteel nog achter. Gezien de missie en visie van de instelling en de grootstedelijke studentengroep, vraagt de commissie ook hier verder werk te maken van een doortastend centraal beleid en een sterkere centrale aansturing ten aanzien van dit complexe thema.

De commissie stelde **tenslotte** ook tijdens het tweede locatiebezoek vast dat er aan de VUB een sterke **kwaliteitscultuur** aanwezig is. In alle gesprekken die de commissie voerde, was een continue gerichtheid op verbetering tastbaar. Vertegenwoordigers van de VUB praatten in alle openheid over de verbeterpunten die ze identificeerden en de uitdagingen die gepaard gaan met de aanpak hiervan. Op het niveau van de opleidingsraad en de docenten nam de commissie een duidelijk eigenaarschap van en engagement voor kwaliteitsmonitoring- en verbetering waar. Studenten toonden zich tevreden over de mate waarin met hun inbreng rekening wordt gehouden. De korte afstand tussen docenten en studenten en de mogelijkheden tot directe feedback werden in zowel grote als kleine opleidingen geprezen. Kenschetsend voor de kwaliteitscultuur is ook de mate waarin studenten en andere stakeholders betrokken worden in het beleid en de kwaliteitszorg. De commissie stelde vast dat hun stem structureel in de opleidingsraden wordt meegenomen, zodat beleid in cocreatie wordt uitgewerkt.

De commissie observeerde tijdens de gesprekken de gedrevenheid om samen de schouders onder de VUB missie en visie te zetten. Kenmerkend voor de kwaliteitscultuur vindt de commissie ook de manier waarop opleidingen, faculteiten en het instellingsbestuur hierin samenwerken. De manier waarop de allocatie van middelen geregeld is en de ondersteuning die door de diensten van de vicerector Onderwijs en Studentenzaken geboden wordt aan de opleidingen, stimuleren volgens de commissie de verdere ontwikkeling van de aanwezige kwaliteitscultuur.

1.3.2. Onderzoek naar de borging van de kwaliteit van de opleidingen

Het hierboven beschreven onderzoek stelde de commissie in staat meer grip te krijgen op de manier waarop de VUB de kwaliteit van de individuele opleidingen borgt. Gezien het belang van deze borging voor de onderbouwing van het oordeel van de commissie, integreert de commissie hieronder de belangrijkste bevindingen en overwegingen op dit vlak.

In de periode tussen 2015 en 2020 doorliepen alle VUB-opleidingen de kwaliteitscyclus, met een vaste cyclus die bestond uit jaarlijkse actieplannen en studentenfeedback; tweejaarlijkse focusgesprekken met studenten; vierjaarlijkse alumni- en werkveldbevragingen, update van opleidingsmatrix en OLR en *peer review*; en achtjaarlijkse benchmarking. Een grondige

analyse van deze eerste ronde leidde tot verschillende aanpassingen in de kwaliteitscyclus. Ten eerste werd vastgesteld dat de bestuurlijke verankering van de kwaliteitscyclus beter verankerd diende te worden. Dit vertaalde zich in de oprichting van de Kwaliteitsraad Onderwijs. Een tweede conclusie was dat de publieke informatie toegankelijker, overzichtelijker en aantrekkelijker diende te worden. Een derde observatie was dat de kwaliteitscyclus voor een aanzienlijke planlast zorgde. Tegen die achtergrond werd overgeschakeld van jaarlijkse actieplannen naar driejaarlijkse strategieplannen, werd afgestapt van een vaste cyclus naar ondersteuning op maat en werd voor zes- in plaats van voor vierjaarlijkse kwaliteitsbeoordeling (*peer review*) geopteerd. Op basis van het eerste locatiebezoek stelde de commissie al vast dat de VUB door deze aanpassingen doelgerichte en in de ogen van de commissie effectieve stappen heeft gezet richting een scherpere governance van de eigen regie. De implementatie liep omwille van de covid-crisis een jaar vertraging op, waardoor de nieuwe kwaliteitscyclus pas vanaf academiejaar 2021-2022 volledig uitgerold wordt.

In de voorbereiding naar en tijdens het tweede locatiebezoek onderzocht de commissie of de regie alle vereiste componenten van kwaliteitsborging omvat en of de regie zodanig is uitgewerkt dat de borging van de acht op de *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG) gebaseerde kwaliteitscomponenten verzekerd is. Ze nam hierbij zowel de eerste kwaliteitscyclus als de tweede in beschouwing. Omdat de nieuwe kwaliteitscyclus pas vanaf academiejaar 2021-2022 volledig geïmplementeerd wordt, peilde de commissie tijdens de gesprekken met de opleidingen naar de mate van gedragenheid en verankering van de processen, procedures en instrumenten die samen de regie uitmaken. De commissie gebruikte de gesprekken met de opleiding IW, die als eerste opleiding van de VUB in december 2021 een peer review zal doorlopen in de nieuwe kwaliteitscyclus, bovendien om meer zicht te krijgen op de actuele stand van zaken van de implementatie van de nieuwe kwaliteitscyclus in het algemeen en de peer review in het bijzonder. Daarnaast vroeg ze het rapport van de peer review van de opleidingen Rechten op, die in 2020 nog volgens de oude cyclus plaatsvond, om zich ook vanuit die invalshoek een beeld te kunnen vormen van de manier waarop de regie in de voorbije periode geïmplementeerd werd.

De visie op kwaliteit van onderwijs van de VUB, die gestoeld is op de ESG, is leidend voor de uitwerking van deze kwaliteitszorginstrumenten. De commissie stelde vast dat de kwaliteit van de opleidingen, in lijn met de NVAO-vereisten, gemonitord wordt door een gevarieerde set aan kwaliteitszorginstrumenten (o.a. studentenfeedback, opleidingsmatrix, factsheets, werkveldbevestigingen), die in de nieuwe cyclus bovendien doordacht en op maat worden ingezet in functie van de strategische doelstellingen van de opleiding. Zoals hierboven aangehaald slaagt de VUB er volgens de commissie in haar kwaliteitszorg steeds meer *data-inspired* te maken, waarbij het MIS een sleutelrol speelt, die in de toekomst nog uitgebreid zal worden. De bevindingen van de kwaliteitszorg activiteiten worden op adequate wijze gedocumenteerd, in de vorm van de opleidingsportfolio's en in de rapportering van de peer review. Wel stelde de commissie op basis van de casus van de opleiding Rechten vast dat de rapportage van de *peer review* commissie nog transparanter kan zijn in de rapportage over de negen kwaliteitskenmerken, met name ook de borging van het eindniveau (zie hieronder). De commissie bekeek ook de publieke informatie van elk van de geselecteerde opleidingen. Ze constateerde dat bij elke opleiding de publieke informatie gemakkelijk terug te vinden is. De publieke informatie is volledig en omvat: de troeven van de opleiding, de bronnen van de informatie, de situering in de kwaliteitscyclus, de ontwikkelingskansen en de actiepunten waar de opleiding volop mee bezig is. Wel is de commissie van mening dat de eindgebruikers nog beter betrokken kunnen worden in de evaluatie van de publieke informatie.

In de opleidingen die deel uitmaakten van de trail constateerde de commissie dat de opleidingsraad de motor is van de kwaliteitsmonitoring en dat verbeterpunten systematisch worden aangepakt. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de faculteiten bleek dat ook de faculteiten een actieve rol spelen in de kwaliteitsopvolging. De commissie waardeert

dit ten eerste, aangezien het nemen van het eigenaarschap van opleidingen en faculteiten in het verleden een verbeterpunt was.

Er is in de zesjaarlijkse cyclus een duidelijk opvolgingssysteem van de strategieplannen voorzien, met een intern opvolggesprek met de vicerector na drie jaar en een externe peer review aan het einde van elke cyclus. De strategieplannen van de nieuwe cyclus worden door de opleidingen gedragen en worden gezien als een instrument om ook proactief te werk te gaan.

Met de Kwaliteitsraad Onderwijs voorziet de VUB volgens de commissie de nodige bestuurlijke verankering van de kwaliteitscyclus. De Kwaliteitsraad Onderwijs is door de Academische Raad gemandateerd om de kwaliteit van individuele opleidingen periodiek formeel vast te stellen en deze vaststelling neer te leggen in een advies voor een borgingsbesluit. Dit besluit vormt het sluitstuk van de kwaliteitscyclus en geeft de mate van vertrouwen aan in het beleidsvoerend vermogen van de opleiding. Daarnaast de keurt de Kwaliteitsraad Onderwijs op voorstel van de opleiding de publieke informatie goed. De commissie stelde vast dat er, door de onafhankelijkheid van de leden en het feit dat de Academische Raad een borgingsbesluit niet kan wijzigen, voldoende garanties zijn dat de Kwaliteitsraad Onderwijs onafhankelijk van de Academische Raad kan werken.

De commissie constateerde dat de kalender voor de peer reviews en het opvolggesprek volgens de nieuwe cyclus (2021-'22 t.e.m. 2026-'27) reeds gekend en consulteerbaar is op de website van de instelling. Op basis van het gesprek met de opleiding IW over de huidige voorbereiding van de peer review stelde de commissie vast dat de opleidingsraad actief de leiding neemt in de voorbereiding en dat de vertegenwoordigers van de opleiding goed op de hoogte zijn van de modaliteiten van de peer review. Ze constateerde dat de procedure voor panelsamenstelling, die de aanwezigheid van een onafhankelijke, externe blik garandeert, gevolgd wordt. De commissie is van mening dat de VUB hierbij voldoende waarborgen voor de onafhankelijkheid van de panelleden heeft ingebouwd. Zo zijn onafhankelijkheidscriteria voor panelleden opgenomen, die uitvoerig worden gecontroleerd door de dienst Onderwijs en Studentenzaken. Ook werd een deontologische code opgesteld. De finale panelsamenstelling dient te worden goedgekeurd door de Academische Raad. De commissie leerde dat het een bewuste keuze is om de Kwaliteitsraad Onderwijs eenmalig in de cyclus te laten ingrijpen en de Kwaliteitsraad Onderwijs de totaliteit van het dossier te laten behandelen. De commissie vindt dat in deze bevoegdheidsverdeling tussen de Kwaliteitsraad Onderwijs en de Academische Raad de onafhankelijkheid van de peers in de reviews voldoende is geborgd. Ook het feit dat de selectie van de studentenvertegenwoordiging in het panel onafhankelijk van de opleiding via de studentenraad verloopt, vindt de commissie sterk.

De commissie zoomde in haar onderzoek in op de manier waarop het eindniveau van elke opleiding in de kwaliteitscyclus geborgd wordt (zie 2.3.1., 'borging van het eindniveau). Op basis van dit onderzoek kwam ze tot de conclusie dat de benchmarking van en de externe blik op het eindniveau nog uitdrukkelijker een plaats dient te krijgen in de kwaliteitscyclus. Het rapport van de peer review van de Rechten deed de commissie bovendien besluiten dat de bevindingen van het panel over (de borging van) het eindniveau in het rapport dienen te worden opgenomen.

Studentenfeedback vormt een cruciaal onderdeel van de kwaliteitscyclus. De commissie stelde vast dat via de enquêtes en de focusgroepen deze feedback op adequate wijze gecaptureerd wordt. De studenten met wie de commissie kon spreken waren positief over de mate waarin met hun input rekening wordt gehouden. Het viel de commissie wel op dat de studenten in de geselecteerde opleidingen vonden dat problemen die te maken hebben met onderwijsorganisatorische elementen, zoals communicatie en roostering voor examens, soms minder voortvarend worden aangepakt. Hoewel de commissie beseft dat een oplossing voor deze problemen niet altijd voor de hand liggend is, vraagt ze ook de nodige aandacht voor deze elementen van 'kleine kwaliteit', die soms een grote impact kunnen hebben op de

leerervaring van de studenten. Uit de gesprekken kon de commissie bovendien opmaken dat de VUB zich zorgen dient te maken over de kwaliteit van bepaalde onderwijsvoorzieningen, zoals de bibliotheek. De commissie begrijpt dat de VUB binnen de huidige financiële context keuzes moet maken. Ze is van mening dat hiervoor extra bekostiging nodig is.

3 Oordeel

De VUB kiest, in lijn met haar humanistische waarden, radicaal voor maatschappijbetrokken onderwijs en onderzoek. De commissie heeft sterke waardering voor de manier waarop de VUB zich hierbij midden in het grootstedelijke Brusselse plaatst, met alle uitdagingen en mogelijkheden die deze context biedt. Het valt daarbij op dat de VUB de belangrijkste uitdagingen waar ze voor staat goed op de radar heeft.

De VUB is er volgens de commissie in geslaagd een effectief governancemodel uit te werken, waarin systemen, structuren en mensen samen werken om de beoogde beleidsdoelstellingen te realiseren. Het allocatiemodel geeft het instellingsbestuur de nodige beleidsruimte om haar financiële middelen gericht in te zetten. De commissie waardeert dat snelgroeiende opleidingen door het instellingsbestuur ondersteund worden, zodat de onderwijskwaliteit gegarandeerd blijft. Aan de andere kant van het spectrum kunnen ook opleidingen en opleidingsonderdelen met een beperkte bezetting op ondersteuning rekenen. De commissie verwelkomt dat tegenover de bereidheid tot financiële injecties ook het systeem van *accountability* vorm krijgt. Wel kan de commissie zich voorstellen dat de VUB in de toekomst nog scherpere keuzes zal moeten maken. De vraag stelt zich immers of het behoud van het huidige brede opleidingsportfolio in een moeilijke financieringscontext te combineren valt met de ambities om meer interdisciplinaire opleidingen te organiseren en de werkdruk te verminderen.

De VUB werkte met het strategisch plan, de deelbeleidsplannen op niveau van faculteiten en diensten en de (strategische) projecten een doordacht en evenwichtig beleidsinstrumentarium uit. De processen en instrumenten voor de beleidsuitvoering zijn zodanig ontwikkeld dat ze ondersteunend zijn voor de reeds aanwezige sterke kwaliteitscultuur, waarbij formele en informele kwaliteitsprocessen elkaar wederzijds ondersteunen. Het Management Information System (MIS) vindt de commissie een sterk ontwikkelde tool, die de VUB op alle niveaus helpt meer geïnformeerde beslissingen te nemen. Dat er nog verdere initiatieven genomen dienen te worden om het MIS verder uit te breiden en breder in de organisatie te implementeren, staat daarbij volgens de commissie scherp op de radar van de instelling.

De commissie verwelkomt de veranderingen in governance die de instelling wil doorzetten. Ze ziet enerzijds dat dit een ambitieuze taak is, anderzijds geeft de grote gedragenheid van deze nieuwe werkwijze de commissie het nodige vertrouwen dat de veranderingen gerealiseerd zullen kunnen worden. Op basis van de verdiepende review trail in drie opleidingen met diverse historiek op het vlak van kwaliteitszorg, komt de commissie tot de conclusie dat de opleidingsraden hun beoogde rol als procesbewaker van kwaliteitszorg en -ontwikkeling, dicht bij de kernprocessen, reeds ten volle spelen. Hierbij wordt zij aan zij gewerkt met de kwaliteitszorgmedewerkers, die centraal aangestuurd, maar lokaal ingezet worden. Hierdoor vormen ze een cruciale *linking pin* tussen de verschillende beleidsniveaus. De commissie heeft grote waardering voor de manier waarop de opleidingsraden en kwaliteitszorgmedewerkers in tandem werken. Hun sterke samenwerking vormt de motor voor de beoogde verandering en biedt de nodige garantie dat de kwaliteit van opleidingen voortdurend gemonitord en ontwikkeld wordt.

De commissie stelde vast dat de aanwezige governance de VUB in staat stelt om op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding te borgen. De commissie waardeert dat een nieuwe kwaliteitscyclus werd uitgewerkt op basis van een grondige analyse van de oude cyclus, die alle opleidingen in de periode 2015-2020 doorliepen. Ze is van mening dat de VUB door deze aanpassingen doelgerichte en effectieve stappen heeft gezet richting een scherpere governance van de eigen regie. De commissie heeft begrip voor het feit dat de implementatie van de nieuwe kwaliteitscyclus door de covid-crisis vertraging opliep. Omdat de nieuwe cyclus pas vanaf het academiejaar 2021-2022 in voege is getreden, was er nog weinig casuïstiek voor de commissie op basis waarvan de reële

werking van de nieuwe cyclus geëvalueerd kon worden. Tegen die achtergrond nam ze enerzijds de manier waarop de eerste kwaliteitscyclus werd geïmplementeerd in beschouwing (o.a. op basis van de *peer review* van de opleiding Rechten in 2020). Anderzijds onderzocht ze de gedragenheid van de principes en instrumenten van de tweede kwaliteitscyclus en de voorbereiding van de concrete implementatie ervan (o.a. op basis van de voorbereiding van de *peer review* van de opleiding Industriële Wetenschappen, die in december 2021 gepland staat).

De commissie komt tot de conclusie dat de kwaliteit van opleidingen wordt gemonitord door een gevarieerde set aan kwaliteitszorginstrumenten, die gedragen wordt in de opleidingen. Ze was onder de indruk van de verbetergerichtheid die ze in de opleidingsraden observeerde. De opvolging van verbeterpunten is in de vorm van de opleidingsportfolio's navolgbaar. De commissie is van mening dat de betrokkenheid van stakeholders een sterk punt is en dat de aanwezigheid van een onafhankelijke, externe blik door de uitgewerkte processen verzekerd wordt. Met de oprichting van de Kwaliteitsraad Onderwijs wordt voorzien in een onafhankelijk gremium dat toeziet op de gerealiseerde kwaliteit. Wel stelde de commissie vast dat er nog verbetermarge is in de manier waarop de vaststelling van het eindniveau in de kwaliteitscyclus wordt meegenomen. Enerzijds is de commissie van mening dat de borging van het eindniveau nadrukkelijker een plaats kan krijgen in de zesjaarlijkse externe *peer-review*. Anderzijds kan de commissie zich voorstellen dat er duidelijkere criteria worden gehanteerd van wat elke opleiding minimaal dient te ondernemen om het eindniveau te borgen.

Samenvattend garanderen de sterke uitwerking van de governance, het eigenaarschap van kwaliteitsontwikkeling van de opleidingsraden, de ondersteuning door de centrale diensten en de aanwezigheid van de Kwaliteitsraad Onderwijs die met onafhankelijke blik het geheel der processen monitort samen dat de kwaliteit van de opleidingen aan de VUB geborgd wordt. Ze bieden de commissie bovendien het nodige vertrouwen dat de nieuwe kwaliteitscyclus kwaliteitsvol geïmplementeerd zal worden.

De commissie waardeert ten zeerste dat het aanpakken van de werkdruk hoog op de agenda staat. In een moeilijke context van onderfinanciering en de extra uitdagingen van de grootstedelijke context, heeft de VUB deze problematiek vanuit verschillende invalshoeken aangevlogen. De commissie ondersteunt de evolutie van een contingentie- naar een competentiegericht bevorderingsmodel en ziet de mogelijkheid tot diverse carrières binnen dit systeem als een belangrijke stap op weg naar een verbeterde werkbeleving. De commissie ondersteunt de plannen om ook het professionaliseringsbeleid af te stemmen op het competentiemodel. Ze waardeert dat de VUB al verschillende jaren een meerdaagse basistraining voor beginnende docenten voorziet, maar ziet mogelijkheden om deze een meer structureel karakter te geven. Ook ziet ze, gezien de vele goede praktijken die ze observeerde, mogelijkheden in het gerichter, systematisch organiseren van intervisie en leren van elkaar.

De commissie gebruikte de gesprekken met de opleidingen ook om te peilen in welke mate de pijlers van de visie op onderwijs en onderwijskwaliteit gerealiseerd worden. Ze stelde enerzijds vast dat deze in alle voor de review trails geselecteerde opleidingen breed gedragen worden. Anderzijds constateerde ze dat de ambities op het vlak van wereldburgerschap, voorbereiding op de praktijk en de bevordering van studiesucces in relatie tot de diverse instroom van studenten in variërende mate van intensiteit in de opleidingen voelbaar zijn. Hoewel er ten aanzien van deze thema's een duidelijke visie aanwezig is en al beleidsinitiatieven werden genomen, is de commissie van mening dat hier nog kansen liggen om te sturen op een duidelijkere en meer coherente aanwezigheid van deze thema's in de opleidingen.

De commissie was erg onder de indruk van de kwaliteitscultuur aan de VUB, die in alle gesprekken, op alle beleidsniveaus tastbaar was. De cocreatie met stakeholders zit verankerd in de werking van de kwaliteitscyclus, maar is tegelijkertijd een vanzelfsprekendheid in de informele en democratische manier van met elkaar omgaan. De commissie heeft daarbij de

grootste waardering voor de manier waarop participatie van studenten ingebed is op elk bestuursniveau.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen.

De commissie formuleert hierbij de volgende aanbevelingen:

- Geef de benchmarking van en de externe blik op het eindniveau nog uitdrukkelijker een plaats in de kwaliteitscyclus.
- Stuur nog sterker op de realisatie van de doelstelling om van alle studenten wereldburgers te maken.
- Blijf zoeken naar manieren om authentiek praktijkgericht leren een plaats te geven in opleidingen.
- Zorg voor een duidelijker, doortastender en omvattender beleid om een antwoord te bieden op de complexe problematiek van de doorstroom van studenten met een migratieachtergrond.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is uitgevoerd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Elmer Sterken (*voorzitter*), hoogleraar Monetaire Economie, voormalig Rector Magnificus aan Rijksuniversiteit Groningen;

Eric Halsberghe (*commissielid*), voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen;

Nora de Leeuw (*commissielid*), decaan Faculty of Engineering and Physical Sciences aan University of Leeds

Ingrid Lieten (*commissielid*), directeur Verso Social Profit, voorheen Vlaams minister van Innovatie, Overheidsinvesteringen, Media en Armoedebestrijding;

Angela Brinkman (*student-commissielid*), student Master toegepaste economische wetenschappen, ondervoorzitter Studentenraad Universiteit Antwerpen.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mark Frederiks** (procescoördinator, vanaf 1 juli 2021), beleidsmedewerker NVAO.
- **Roxanne Figueroa Arriagada** (procescoördinator en beleidsmedewerker NVAO, tot 30 juni 2021).
- **Jetje De Groof** (extern secretaris), onafhankelijk secretaris Eduflow bv.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Locatiebezoek 1

29 juni 2021 – Campus Etterbeek

| | |
|---------------|--|
| 09.00-10.00 | Meet-and-Greet |
| 10.00-10.50 | Gesprek 1: visie op onderwijs en onderwijskwaliteit, beleidsdoelstellingen inzake onderwijs, maatschappelijke uitdagingen en kwaliteitscultuur |
| 10.50-11.10 | Terugkoppelingspauze |
| 11.10-12.00 | Gesprek 2: beleidsdoelstellingen onderwijs , beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, kwaliteitscultuur |
| 12.00-13.00 | Lunch |
| 13.00-13.50 | Gesprek 3: kwaliteitszorg |
| 13.50 – 14.00 | Pauze |
| 14.00-14.40 | Vrij moment – aanvullende informatie |
| 14.40-16.20 | Studentenmoment - rondleiding over de campus en gesprek met de studenten |
| 16.20-16.30 | Pauze |
| 16.30-17.30 | Besloten overleg reviewcommissie |
| 17.30-18.00 | Dialoog met de instelling |

Locatiebezoek 2

DAG 1 - 6 oktober 2021 – Campus Etterbeek – Raadzaal Y4

| | |
|---------------|---|
| 08.30 | Aankomst commissie Ontvangst commissie |
| 08.45 – 09.15 | Demonstratie managementinformatie: dashboards/Power BI |
| 09.15 – 09.30 | Terugkoppelingspauze |
| 09.30 – 11.30 | Gesprek over de thema's die de commissie via desk research heeft onderzocht. |
| 11.30 – 12.00 | Terugkoppelingspauze voor informatie over de Master in de specialistische geneeskunde en demo MEDBOOK. |
| 12.00 – 12.45 | Lunch |
| 12.45 – 14.00 | Opleiding Master in de specialistische geneeskunde Gesprek 1: vertegenwoordiging vanuit de opleiding/faculteit |
| 14.00 – 14.30 | Terugkoppelingspauze |
| 14.30 – 15.30 | Opleiding Master in de specialistische geneeskunde Gesprek 2: vertegenwoordiging vanuit de studenten in de opleiding |
| 15.30 – 16.00 | Terugkoppelingspauze/aanvullende informatie |
| 16.00 – 16.30 | Opleiding Master in de specialistische geneeskunde Gesprek 3: afsluitend gesprek |
| 16.30 – 16.45 | Pauze |
| 16.45 – 18.15 | Overleg commissie |

Dag 2 – 7 oktober 2021 – Campus Etterbeek – Raadzaal Y4

| | |
|----------------------|--|
| 08.30 – 09.00 | Aankomst en voorbereiding commissie |
| 09.00 – 10.15 | Opleiding Ba en Ma in de industriële wetenschappen <u>Gesprek 1</u> : vertegenwoordiging vanuit de opleiding/faculteit |
| 10.15 – 10.45 | Terugkoppelingspauze |
| 10.45 – 11.45 | Opleiding Ba en Ma in de industriële wetenschappen <u>Gesprek 2</u> : vertegenwoordiging vanuit de studenten in de opleiding |
| 11.45 – 12.15 | Terugkoppelingspauze /Aanvullende informatie |
| 12.15 – 12.45 | Opleiding Ba en Ma in de industriële wetenschappen <u>Gesprek 3</u> : afsluitend gesprek |
| 12.45 – 13.45 | Lunch |
| 13.45 – 15.00 | Opleiding Ba en Ma in de rechten <u>Gesprek 1</u> : vertegenwoordiging vanuit de opleiding/faculteit |
| 15.00 – 15.30 | Terugkoppelingspauze |
| 15.30 – 16.30 | Opleiding Ba en Ma in de rechten <u>Gesprek 2</u> : vertegenwoordiging vanuit de studenten in de opleiding |
| 16.30 – 17.00 | Terugkoppelingspauze/aanvullende informatie |
| 17.00 – 17.30 | Opleiding Ba en Ma in de rechten <u>Gesprek 3</u> : afsluitend gesprek |
| 17.30 – 18.00 | Overleg commissie |

Dag 3 – 8 oktober 2021 – Campus Etterbeek – Raadzaal Y4

| | |
|----------------------|--|
| 08.30 – 09.00 | Aankomst en voorbereiding commissie |
| 9.00 – 10.00 | Aanvullende informatie |
| 10.00 – 12.00 | Intern overleg commissie |
| 12.00 – 13.00 | Lunch |
| 13.00 – 14.00 | Afsluitend gesprek met de instelling |

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid de eerste indrukken opgemaakt en werden prioritaire vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en op basis daarvan een onderzoek gevoerd naar de kwaliteit van de opleiding.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- *Locatiebezoek 1* -

- Kritische reflectie;

- *Locatiebezoek 2* -

- Aanvulling kritische reflectie;
- Bijlagen bij de aanvulling kritische reflectie:
 - Begeleidende nota's desk research (governance, allocatie, managementinformatie, werkdruk en valorisatie, professionalisering)
 - Opleidingsportfolio's geselecteerde opleidingen (Industriële Wetenschappen, Specialistische Geneeskunde, Rechten)
 - Toegang tot PowerBI Managementinformatiesysteem

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- Resultaten uit de studentenfeedback opleiding Rechten
 - Resultaten studietijdervaring eerste semester 2020-2021
 - Geaggregeerde resultaten van bevragingen van opleidingsonderdelen eerste semester 2020-2021
 - Resultaten opleidingsenquête 2018-2019
 - Resultaten bevraging digitaal semester voor de opleidingen LLB en LLM in de rechten 2019-2020 tweede semester.
- Verslag Peer review opleiding Rechten (19 november 2020)

