NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

Tilburg University

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

23 FEBRUARI 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

Tilburg University

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

23 FEBRUARI 2019

Inhoud

1. Samenvattend advies 5
2. Inleiding en verantwoording 7
   2.1. De instellingstoets kwaliteitszorg 7
   2.2. Samenstelling van het panel 7
   2.3. Inrichting van de instellingstoets 7
   2.4. Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken 9
3. Profiel van de instelling 11
   3.1. Algemene gegevens 11
   3.2. Profiel van de instelling 11
4. Beoordeling per standaard 13
   4.1. Standaard 1: Visie en beleid 13
   4.2. Standaard 2: Uitvoering 16
   4.3. Standaard 3: Evaluatie en monitoring 20
   4.4. Standaard 4: Ontwikkeling 23
   4.5. Eindoordeel 25
5. Aanbevelingen 28

Bijlage 1: Accreditatieportret 30
Bijlage 2: Samenstelling van het panel 35
Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken 36
Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten 46
Bijlage 5: Lijst met afkortingen 51

1. Samenvattend advies

Tilburg University (TiU) bestaat uit vijf faculteiten (Schools) en wil met haar onderwijs en onderzoek bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Deze ambitie komt terug in het motto van de universiteit ('Understanding Society') en in het strategisch plan 2018-2021, genaamd 'Connecting to Advance Society'. Belangrijk onderdeel van dit plan is de implementatie van de sinds 2016 ontwikkelde onderwijsvisie: Tilburg Education Profile (TEP). TEP is gebaseerd op drie pijlers, te weten kennis, kunde en karakter. De combinatie hiervan maakt studenten volgens TiU tot initiatiefrijke denkers die actief bijdragen aan de samenleving, 'TiU-shaped professionals'.

Het panel is van mening dat TiU een heldere onderwijsvisie heeft ontwikkeld die tot stand is gekomen met betrokkenheid van een brede vertegenwoordiging van alle geledingen van de instelling. De visie wordt binnen de instelling dan ook breed herkend en heeft volgens het panel voldoende draagvlak. Ook externe stakeholders zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van de onderwijsvisie. Wat het panel betreft kan de systematische afstemming met en evaluatie door externe stakeholders nog worden versterkt. Ook adviseert het panel de instelling om de verbinding van het onderwijs met (partners uit) de regio te intensiveren.

TiU is in 2016 begonnen met het expliciteren van haar visie op kwaliteitszorg van onderwijs. Hiertoe heeft zij uitgangspunten geformuleerd rond de kernconcepten accountability en enhancement. De instelling werkt momenteel aan de verdere uitwerking en implementatie van deze uitgangspunten. Het panel is van mening dat TiU goede uitgangspunten voor centrale kwaliteitszorg heeft geformuleerd en een kwaliteitscultuur heeft waarbinnen voldoende aandacht is voor de borging van onderwijskwaliteit.

Het panel constateert dat het onderwijs binnen TiU volop in beweging is. De vertaling van de visie naar beleid, alsmede de uitvoering van het beleid, zijn nog in volle gang en op bepaalde onderdelen pas recent gestart. De implementatie van het nieuwe beleid is daarom nog niet altijd goed zichtbaar. Het panel is het met de instelling eens dat met name een eenduidige operationalisering van de pijler 'karakter' nog aandacht behoeft. Het panel heeft echter aansprekende voorbeelden gezien van hoe de onderwijsvisie gestalte heeft gekregen op facultair niveau. Ook stelt het panel vast dat de instelling een goede track record heeft als het gaat om de implementatie van beleid, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de invoering van vaardighedenonderwijs en een 'mobility window' in alle bacheloropleidingen. Het panel heeft dan ook vertrouwen in het vermogen van de universiteit om de onderwijsvisie verder gestalte te geven. Het panel adviseert de instelling in dat kader om de ruimte die afzonderlijke Schools hebben voor een eigen invulling van delen van de onderwijsvisie te expliciteren.

Internationalisering is een belangrijke ambitie van de instelling. Dit komt onder andere naar voren in de ontwikkeling van Engelstalige opleidingen en aandacht voor internationale en interculturele vaardigheden. Het panel waardeert de internationaliseringsstrategie, maar is van mening dat TiU meer vaart kan zetten achter de implementatie ervan. Het wil daarnaast benadrukken dat het belangrijk is om internationalisering expliciet te verbinden met kwaliteitsverbetering van onderwijs, bijvoorbeeld door doelbewuste inzet van de international classroom.

Het panel waardeert de enthousiaste en gedreven docenten en stafleden van de universiteit. Ook ziet het dat TiU voldoende mogelijkheden voor professionalisering biedt. Professionalisering zou volgens het panel wel minder vrijblijvend moeten zijn. Dit geldt voor zowel docenten en opleidingsdirecteuren als leden van examencommissies en medezeggenschap.

TiU beschikt volgens het panel over een goed ingericht evaluatiesysteem, waarbij op verschillende niveaus adequaat wordt gemonitord wat de onderwijskwaliteit is en welke risico's en verbeterpunten er zijn. Het panel waardeert de grote betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van het onderwijs. De resultaten van evaluaties op opleidings- en Schoolniveau worden systematisch samengebracht in managementinformatiesystemen. De implementatie van de strategie en onderwijsvisie wordt gemonitord middels instellingsbrede dashboards. Verschillende elementen uit de onderwijsvisie, zoals

'karakter', kunnen volgens het panel nog systematischer terugkomen in de evaluaties op vak- en opleidingsniveau. Via deze systemen en regelmatig overleg blijven de verschillende lagen binnen de instelling op de hoogte van recente ontwikkelingen met betrekking tot (de kwaliteit van) het onderwijs.

Naast een formele overlegstructuur, kent TiU een sterke informele cultuur. Deze informele cultuur draagt volgens het panel bij aan horizontaal overleg tussen opleidingen, Schools en diensten, waardoor uitwisseling van best practices, leerpunten en ideeën plaatsvindt. Het panel adviseert de instelling om een meer formeel platform te creëren voor horizontaal overleg, gezamenlijke reflectie en coöperatief leren. Het panel herkent bij de instelling een kwaliteitscultuur waarbinnen voldoende aandacht is voor continue kwaliteitsverbetering en waarbinnen goed naar studenten geluisterd wordt. De universiteit creëert voldoende ruimte voor ontwikkeling en innovatie van onderwijs.

Tilburg University voldoet volgens het panel aan alle standaarden van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De instelling:

- beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs;
- verwezenlijkt haar onderwijsvisie op doeltreffende wijze via beleidsacties en -processen;
- evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert;
- is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs en haar opleidingen.

Het eindoordeel van het panel over de instellingstoets kwaliteitszorg van Tilburg University is derhalve positief.

Het panel,

Den Haag, 23 februari 2019

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Tilburg University,

prof. mr. G.P.M.F. (Gerard) Mols (voorzitter)	drs. Anne-Lise Kamphuis (secretaris)

2. Inleiding en verantwoording

2.1. De instellingstoets kwaliteitszorg

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die samen voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.
Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

Deze vragen zijn vertaald naar vier standaarden.

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK behaald. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen ('peers') dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn studenten en het maatschappelijke (werk)veld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een onafhankelijke secretaris, die tevens door de NVAO wordt getraind.

2.2. Samenstelling van het panel

Het panel voor de beoordeling van de ITK van Tilburg University is als volgt samengesteld:

- prof. mr. Gerard Mols, voorzitter
- prof. dr. Kristiaan Versluys, panellid
- prof. dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee, panellid
- dr. Ellen van Schoten RA, panellid
- Tim van Oort, student-lid

In bijlage 2 zijn de cv's van de panelleden opgenomen.

Het panel werd bijgestaan door Anne Martens MA, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator en door drs. Anne-Lise Kamphuis als secretaris.

2.3. Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken
De ITK voor Tilburg University (TiU) bestond uit een verkennend en een verdiepend bezoek. Ter voorbereiding op de ITK heeft de instelling een zelfevaluatierapport geschreven, waarin zij beschrijft en onderbouwt hoe ze voldoet aan de vier standaarden van het ITK- beoordelingskader. In aanloop naar het eerste bezoek heeft de instelling een programma opgesteld in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter (zie bijlage 3).

In voorbereiding op het eerste, verkennende locatiebezoek heeft het panel het zelfevaluatierapport en bijbehorende bijlagen (zie bijlage 4) bestudeerd en daarbij vragen en opmerkingen genoteerd. De panelleden hebben deze eerste indrukken gedeeld met de secretaris en de procescoördinator. De secretaris heeft hier vervolgens een compilatie van gemaakt, die diende als uitgangspunt voor de voorbespreking van het panel. Tijdens dit overleg hebben de panelleden hun bevindingen besproken en zijn thema's geïdentificeerd en vragen geformuleerd voor de verschillende gesprekssessies van het verkennende bezoek.

Het verkennende bezoek vond plaats op 4 en 5 november 2018. Tijdens dit eerste bezoek heeft het panel gesproken met vertegenwoordigers van verschillende geledingen van TiU en zodoende aanvullende informatie ontvangen. Op basis van het zelfevaluatierapport en de gesprekken tijdens het eerste bezoek heeft het panel een aantal onderwerpen geïdentificeerd die het verder wilde uitdiepen. Aan de hand daarvan heeft het panel vier verdiepende trails bepaald voor het tweede bezoek. Aan het einde van het eerste bezoek heeft het panel de eerste bevindingen teruggekoppeld en de onderwerpen van de trails met de instelling besproken.

De vier verdiepende trails bestonden uit een verticale trail en drie horizontale trails. De verticale trail was gericht op de past performance met betrekking tot de PDCA-cyclus van twee opleidingen. De eerste horizontale trail had betrekking op toetsbeleid. De overige trails betroffen recente onderwijsontwikkelingen op het gebied van internationalisering en digitalisering, bekeken binnen specifieke opleidingen en de instelling in het algemeen.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft TiU in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de trails uitgewerkt in een programma met verschillende gesprekssessies (zie bijlage 3). De instelling heeft aanvullende, bestaande, informatie aangeleverd met betrekking tot de vier trails. Bijlage 4 bevat een overzicht van het materiaal dat het panel heeft bestudeerd.

Ter voorbereiding op het tweede locatiebezoek hebben de panelleden de aanvullende informatie bestudeerd en hun eerste indrukken hierover gedeeld met de procescoördinator en de secretaris. Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel de eerste indrukken uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken.

Het tweede, verdiepende locatiebezoek vond plaats op 17, 18 en 19 december 2018. Tijdens verschillende sessies heeft het panel getoetst of de voorlopige indrukken juist waren. Hiertoe heeft het zich via verschillende casussen en in gesprekken met relevante stakeholders een beeld gevormd van hoe de kwaliteitszorg binnen TiU functioneert. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken, afgezet tegen de standaarden uit het NVAO beoordelingskader en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar een brede vertegenwoordiging van de instelling.

Op basis van de bevindingen en overwegingen van het panel heeft de secretaris een eerste versie van het rapport opgesteld. Dit conceptrapport is aan de panelleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter het conceptrapport heeft vastgesteld. Het adviesrapport is op 8 februari 2019 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 21 februari 2019 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 23 februari 2019 aan de NVAO aangeboden.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft het panel de volgende audittrails uitgevoerd:

- verticale trail: past performance met betrekking tot de PDCA-cyclus van twee opleidingen, te weten de bacheloropleiding Filosofie en de bacheloropleiding Econometrie en Operationele Research;

- horizontale trail: toetsbeleid van twee faculteiten, te weten de Tilburg Law School (TLS) en de Tilburg School of Catholic Theology (TST);
- horizontale trail: internationalisering binnen de Nederlandstalige en Engelstalige bacheloropleiding Psychologie;
- horizontale trail: inzet van digitalisering ter ondersteuning van het onderwijs binnen de universiteit in het algemeen en de bacheloropleiding Data Science (joint degree met TU/e) in het bijzonder.

In de verticale trail heeft het panel de PDCA-cyclus in de praktijk binnen twee opleidingen nader bekeken. Hierbij heeft het panel zich gericht op de vraag op welke manieren onderwijskwaliteit wordt gemonitord en verbeterd, hoe de verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn ingevuld en wat de wisselwerking is tussen centraal, facultair en opleidingsniveau. Het panel heeft hiertoe documenten bestudeerd met betrekking tot de kwaliteitszorg van de instelling in het algemeen en de twee opleidingen in het bijzonder. In een zestal gesprekken met vertegenwoordigers van de twee opleidingen is het panel van aanvullende informatie voorzien.

In de horizontale trail 'toetsbeleid' heeft het panel zich verdiept in (de ontwikkeling van) het toetsbeleid van twee faculteiten in relatie tot het centrale toetsbeleid en de onderwijsvisie. Daarbij had het panel speciale aandacht voor recente verbeteringen, de uitvoering van het beleid en de borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling. Hiertoe heeft het panel documenten over het centrale en facultaire toetsbeleid bestudeerd, evenals jaarverslagen van de examencommissies van de twee faculteiten. In twee gesprekken heeft het panel verdere toelichting gekregen van vertegenwoordigers van de faculteiten.

De trail 'internationalisering' was gericht op de manier waarop ambities op het gebied van internationalisering tot uiting komen in het onderwijs en in onderwijsvernieuwing. Het panel heeft bij twee opleidingen (de Nederlandstalige en de Engelstalige bacheloropleiding Psychologie) onderzocht hoe internationalisering gestalte krijgt in de inhoud en inrichting van het onderwijs en op welke manieren internationalisering in het onderwijs wordt gefaciliteerd. Dit vond plaats aan de hand van bestudering van documenten en drie gesprekken met vertegenwoordigers van de opleidingen, het International Office en de afdeling Teacher Development.

In de trail 'digitalisering' heeft het panel bekeken hoe digitale ontwikkelingen worden ingezet in het kader van onderwijsvernieuwing. Het panel heeft zich daarbij gericht op de ambities van de instelling, de huidige praktijk (met name binnen de bacheloropleiding Data Science), de wijze waarop docenten en studenten worden voorbereid en toegerust voor nieuwe digitale onderwijs- en toetsvormen, en hoe toezicht wordt gehouden op de onderwijskwaliteit. Hiertoe heeft het panel diverse documenten bestudeerd over de bacheloropleiding Data Science en over verschillende digitaliseringsprojecten van de instelling. In drie gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding en diegenen die binnen de instelling betrokken zijn bij digitalisering van het onderwijs heeft het panel aanvullende informatie ontvangen.

2.4. Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Tilburg University. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen Tilburg University. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen van het panel over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vijf bijlagen met:

- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toetsen nieuwe opleiding

- Informatie over de samenstelling van het panel
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

3. Profiel van de instelling

3.1. Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Tilburg University
Locaties	Tilburg, Utrecht, 's-Hertogenbosch
Status van de instelling	bekostigd

3.2. Profiel van de instelling

Tilburg University (TiU) komt voort uit de in 1927 geopende Roomsch Katholieke Handelshoogeschool, die in 1963 de naam 'Katholieke Hogeschool Tilburg' kreeg. In 1986 werd de hogeschool een universiteit, met de naam Katholieke Universiteit Brabant. In 2001 veranderde de instelling haar naam in Universiteit van Tilburg, en vanaf 2010 noemt de instelling zich Tilburg University. De universiteit fuseerde in 2006 met de (tot dan toe zelfstandige) Theologische Faculteit Tilburg en met de Katholieke Theologische Universiteit te Utrecht.

In 2017 studeerden ruim 14.000 studenten aan TiU, waarvan ruim 2.000 internationale studenten. In dat jaar had de universiteit naast ruim 7.000 bachelor- en 5.000 masterstudenten bijna 2000 premasterstudenten, en reikte zij ruim 4.000 diploma's uit. De omvang van het personeel van de instelling is 1.695 fte, waarvan 1.002 fte wetenschappelijk personeel. TiU had in 2017 een omzet van 216 miljoen euro.

TiU biedt 22 bacheloropleidingen en 48 masteropleidingen aan, verdeeld over vijf Schools:

- Tilburg School of Economics and Management (TiSEM);
- Tilburg Law School (TLS);
- Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB);
- Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD);
- Tilburg School of Catholic Theology (TST).

De instelling typeert zichzelf op haar website als een universiteit die "bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het ontwikkelen en overdragen van kennis en het samenbrengen van mensen uit verschillende vakgebieden en organisaties". Deze ambitie komt tot uiting in het motto van de instelling: 'Understanding Society'. Naast het begrijpen van de samenleving, zet TiU ook in op het verbeteren van de samenleving: 'Advancing Society'.

Tilburg University heeft haar ambitie vertaald in een onderwijsvisie, het Tilburgse Onderwijsprofiel (TEP: Tilburg Education Profile). Dit onderwijsprofiel is gebaseerd op drie pijlers: kennis, kunde en karakter. De combinatie van kennis, kunde en karakter maakt studenten volgens TiU tot initiatiefrijke denkers die actief bijdragen aan de samenleving. De instelling noemt hen 'TiU-shaped professionals'.

TiU kent twee bestuursniveaus: het universitaire niveau en het niveau van de faculteiten en diensten. Het bestuur en beheer van de universiteit zijn ondergebracht bij het instellingsbestuur (College van Bestuur, hierna CvB), dat verantwoording aflegt aan het Stichtingsbestuur (Raad van Toezicht). De faculteiten (Schools) hebben van oudsher een relatief grote mate van autonomie. De Schools worden aangestuurd door decanen, die verantwoording zijn verschuldigd aan het instellingsbestuur. Op beide bestuurlijke niveaus fungeren formele medezeggenschapsorganen.

4. Beoordeling per standaard

4.1. Standaard 1: Visie en beleid

Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de European Standards and Guidelines (ESG), studentgericht (student centred learning).

A. **Bevindingen**

Geïnspireerd door de katholieke traditie, ziet Tilburg University (TiU) het als haar missie om de samenleving vooruit te helpen door haar begrip van die samenleving te verdiepen. Dit komt tot uiting in het motto 'Understanding Society'. Het gaat daarbij inmiddels niet alleen om het begrijpen, maar ook om het verbeteren van de samenleving: 'Advancing Society'. Uit de gesprekken die het panel voerde, bleek dat het motto door alle lagen van de instelling heen gekend is. Het panel heeft ook vele voorbeelden gehoord en gezien van hoe het motto tot uiting komt in het onderwijs en de extracurriculaire activiteiten die vanuit de instelling worden georganiseerd.

De visie van de instelling komt terug in het huidige strategisch plan 2018-2021 'Connecting to Advance Society', waarin de strategie van de instelling is uitgewerkt op zeven gebieden: onderwijs, onderzoek, impact, groei, locatie, cultuur, en governance en bedrijfsvoering. TiU heeft voor elk van deze gebieden doelstellingen geformuleerd. Op het vlak van onderwijs zijn vier actielijnen uitgewerkt: (1) het Tilburg Education Profile (TEP) implementeren in alle bacheloropleidingen, (2) het Digital Education Enhancement Program (DEEP) ontwikkelen en implementeren, (3) de waardering voor onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs en docenten verhogen, en (4) programma's ontwikkelen gericht op professioneel leren en een leven lang leren.

Zowel uit de documentatie als uit de gesprekken komt naar voren dat bij de ontwikkeling van het strategisch plan een brede vertegenwoordiging van de universiteit betrokken is geweest. Zo heeft TiU in 2017 'Speech2025' georganiseerd, een event waarbij 25 teams vanuit alle geledingen van de instelling hun ideeën en ambities voor TiU hebben gedeeld.

Naast interne stakeholders, heeft TiU ook haar externe stakeholders geraadpleegd bij de ontwikkeling van het strategisch plan. Zo zijn er begin 2017 drie meetings georganiseerd met externe stakeholders en alumni om hun mening, ideeën en suggesties in relatie tot de strategie te inventariseren. Volgens het CvB heeft TiU de afgelopen jaren geïnvesteerd in het opbouwen van een sterker netwerk van externe stakeholders. Verbinding met de regio is niet de primaire focus van de strategie voor onderwijs, maar komt wel duidelijk naar voren in de strategie op het gebied van 'impact'. De universiteit heeft in dat kader een impactprogramma ontwikkeld van waaruit verbinding met (partners in) de regio wordt opgezocht en projecten worden opgestart. Het onderwijs wordt hier vervolgens waar mogelijk aan gekoppeld, bijvoorbeeld door real-life opdrachten van partners in te brengen in cursussen.

Het strategisch plan 2018-2021 bouwt voort op het voorgaand strategisch plan 2014-2017, waarin de ontwikkeling van een eenduidige onderwijsvisie centraal stond. Dit heeft geresulteerd in een universiteitsbreed onderwijsprofiel, genaamd het Tilburg Education Profile. Vertegenwoordigers vanuit alle Schools waren betrokken bij de ontwikkeling van TEP. De instelling heeft projectgroepen ingesteld, bestaande uit studenten, wetenschappelijk en ondersteunend personeel afkomstig van de verschillende Schools, die de doelstellingen van de onderwijsvisie hebben vertaald naar zestien doelen en bijbehorende actielijnen. De voorbereidingen op de implementatie van TEP in alle bacheloropleidingen zijn in 2016 gestart. Implementatie per september 2018 is een belangrijk onderdeel van het strategisch plan 2018-2021.

TEP is gebaseerd op drie pijlers: kennis, kunde en karakter. De drie pijlers worden toegelicht in een inspiratieboekje. Wat betreft 'kennis' heeft de instelling tot doel studenten op te leiden die "kennis hebben van de relevante mens- en maatschappijwetenschappen en [deze] begrijpen als instrumenten om tot de benodigde sociale innovatie te komen". Hierbij legt de instelling nadrukkelijk de verbinding met het onderzoek dat gedaan wordt binnen de verschillende faculteiten: het onderwijs is op alle niveaus research-based. Met betrekking tot 'kunde' beoogt TiU studenten "optimaal [te trainen] in wetenschappelijke onderzoekvaardigheden, via real-life cases op het gebied van sociale innovatie". Naast academische vaardigheden vindt de instelling 21st century skills belangrijk, waaronder sociale, creatieve en innovatieve vaardigheden. De universiteit wil tot slot dat studenten werken aan de ontwikkeling van 'karakter': "studenten ontwikkelen een moreel kompas: ethisch besef en bewustwording van de morele opdracht om solidair te zijn met minderbedeelden, empathisch te zijn met andersdenkenden en zich verantwoordelijk te voelen voor het verduurzamen van een kwetsbare, sociale wereld". Door aandacht voor kennis, kunde en karakter worden studenten opgeleid tot 'TiU-shaped professionals'. Hiermee wil TiU zich onderscheiden van andere instellingen.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel geconstateerd dat de gesprekspartners goed op de hoogte zijn van de inhoud van TEP. De pijler 'karakter' wordt door alle betrokkenen herkend en onderschreven als kenmerkend voor de instelling. Het valt het panel op dat verschillende betrokkenen wel hun eigen invulling geven aan het concept. Zo wordt soms de nadruk gelegd op ethisch besef en empathisch vermogen en soms op kritische zelfreflectie. Studenten interpreteren het begrip voornamelijk in termen van arbeidsmarktoriëntatie en -voorbereiding.

Het zelfevaluatierapport vermeldt dat de instelling twee jaar geleden is begonnen met het expliciteren van haar visie op kwaliteitszorg van onderwijs. De instelling heeft hiertoe in 2016 een review laten uitvoeren door KPMG, op basis waarvan zij uitgangspunten voor kwaliteitszorg heeft geformuleerd. De uitgangspunten zijn gecentreerd rond de kernconcepten *accountability* en *enhancement* en hebben tot doel de kwaliteitscultuur te bevorderen. De instelling werkt aan de verdere uitwerking van deze uitgangspunten in een implementatieplan dat van toepassing is op alle Schools.

Accountability omvat het expliciteren van verantwoordelijkheden en rollen voor alle onderdelen van het kwaliteitszorgproces. In 2016 is de instelling gestart met het systematisch in kaart brengen van de overlegstructuren binnen de instelling, evenals de bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Op alle niveaus komt verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit van de instelling terug: universiteitsbreed (CvB), op het niveau van de Schools (decanen, vicedecanen onderwijs, examencommissies), opleidingen (opleidingsdirecteuren) en vakken (vakcoördinatoren en docenten), en op het niveau van de diensten (bijvoorbeeld opleidingscoördinatoren, beleidsmedewerkers onderwijs, toetsdeskundigen).

*Enhancemen*t is uitgewerkt in aandacht voor continue verbetering (volgens de PDCA-cyclus) en coöperatief leren (onderling uitwisselen van ideeën, informatie en best practices). Deze uitwisseling gebeurt bijvoorbeeld in het Overleg College van Bestuur en Decanen (OCD) dat elke zes weken plaatsvindt en in het maandelijkse Portefeuillehouders Overleg Onderwijs (POW) waaraan de vicedecanen onderwijs en de rector deelnemen. Daarnaast vindt er horizontaal overleg en uitwisseling plaats rondom bepaalde onderwerpen, zoals in het Portefeuillehouders Overleg Internationalisering (POI), in het overleg tussen de voorzitters van de examencommissies en in verschillende projectgroepen (bijvoorbeeld voor TEP, DEEP en digitale toetsing).

TiU is decentraal georganiseerd, met een grote mate van autonomie voor de Schools. Het panel constateert dat er een beweging richting centralisering te zien is. In de afgelopen jaren heeft de instelling ingezet op harmonisatie van verschillende processen, bijvoorbeeld in de ondersteunende diensten, het toetsbeleid en de invoering van een 'mobility window' in alle bacheloropleidingen (zie Standaard 2). Uit de gesprekken met verschillende geledingen van de universiteit komt naar voren dat het CvB kaders stelt waarbinnen Schools ruimte en vrijheid hebben om hun eigen invulling te geven. Tevens wordt er bij veranderingstrajecten gewerkt met projectgroepen die een brede vertegenwoordiging vanuit de instelling kennen. Op die manier wordt het decentrale niveau betrokken bij harmonisatieprocessen.

De decanen worden binnen de instelling gezien als belangrijke spelers in de doorvertaling van visie en beleid rondom onderwijskwaliteit. Binnen de Schools zijn veel zaken rond onderwijskwaliteit verder gedelegeerd aan de vicedecanen onderwijs. Uit de door het panel gevoerde gesprekken blijkt dat er korte lijnen zijn tussen de decanen en vicedecanen onderwijs en dat er veel onderling overleg en afstemming plaatsvindt. De vicedecanen onderwijs hebben maandelijks gezamenlijk overleg met de rector in het POW, waarin onderwijsgerelateerde zaken worden besproken. Dit overleg heeft een adviserende functie richting het CvB. Het panel merkt op dat dit hoge eisen stelt aan de zorgvuldigheid van het proces omdat de decanen integraal verantwoordelijk zijn en meer aspecten in hun besluitvorming moeten betrekken dan alleen onderwijs. In de gevoerde gesprekken heeft het panel geconstateerd dat de taakverdeling voor de betrokkenen helder is.

Inspraak van studenten en medewerkers is formeel geregeld via de universiteitsraad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies (OC's). Daarnaast werkt de instelling met student-assessoren die deel uitmaken van de managementteams van Schools. TiU kent bovendien veel actieve studieverenigingen, die via de student-assessoren en representatie in de vertegenwoordigende organen zoals OC's ook inbreng hebben in het beleid. Naast de formele kanalen, hebben studenten ook inspraak via de informele weg. Studenten geven in de gesprekken aan dat docenten en management goed benaderbaar zijn en dat goed naar hen geluisterd wordt. Ze waarderen het kleinschalige, persoonlijke karakter van de campus en de instelling.

B. **Overwegingen**

Het panel heeft vastgesteld dat een brede vertegenwoordiging vanuit TiU betrokken is geweest bij de ontwikkeling van de visie en het strategisch plan van de instelling. Het motto 'Understanding Society' en de toegevoegde waarde ervan worden breed onderschreven in de universiteit. Dit blijkt onder meer uit de voorbeelden die het panel kreeg vanuit verschillende opleidingen en Schools.

Interne stakeholders zijn volgens het panel ook op adequate wijze betrokken geweest bij de totstandkoming van de onderwijsvisie. Het onderwijsprofiel is bottom-up ontwikkeld, deels gebaseerd op elementen die reeds aanwezig waren binnen de verschillende Schools. Het profiel wordt dan ook breed gedragen. Ook studenten worden structureel betrokken bij het ontwikkelen van visie en beleid. In de gesprekken heeft het panel gemerkt dat studenten duidelijk centraal staan.

De onderwijsvisie sluit volgens het panel goed aan bij de veranderende omgeving. Dat heeft het met name gezien in de ambitie voor digitalisering, zoals uitgewerkt in DEEP. De drie pijlers van TEP – kennis, kunde en karakter – representeren de belangrijkste kernelementen binnen het onderwijs. Het panel vindt het expliciet benoemen van 'karakter' een passende keuze voor de instelling. Het constateert wel dat het een lastig te operationaliseren begrip is. Dit blijkt ook uit de verschillende interpretaties die het panel van vertegenwoordigers van de instelling heeft gehoord tijdens de locatiebezoeken. Gezien deze verschillen stimuleert het panel de instelling om zowel bottom-up als top-down het gesprek te blijven voeren over het profiel en de ruimte die afzonderlijke Schools hebben voor een eigen invulling daarvan, om zodoende te komen tot een eenduidiger begripsvorming en integratie van de verschillende perspectieven. Uit de gesprekken heeft het panel opgemaakt dat er binnen de instelling veel bereidheid en energie is om dit proces adequaat vorm te geven.

Het panel heeft vastgesteld dat externe stakeholders betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van de strategie en onderwijsvisie, maar het merkt op dat hun betrokkenheid nog weinig zichtbaar is. Het onderschrijft de intentie van de instelling om de afstemming met externe stakeholders meer te systematiseren en te expliciteren. Verbinding met de eigen regio is wel onderdeel van het strategisch plan (in de vorm van een doelstelling voor 'impact'), maar komt nog niet expliciet terug in de onderwijsvisie. Het panel ziet kansen voor verdere versterking van de implementatie van 'Understanding and Advancing Society' door een actievere verbinding met de regio. De goede voorbeelden die er binnen TiU in dit kader zijn, kunnen volgens het panel ook breder gedeeld worden.

Het panel is van mening dat TiU adequate uitgangspunten voor kwaliteitszorg van onderwijs heeft geformuleerd en dat binnen de instelling een kwaliteitscultuur aanwezig is waarin continu wordt

gestreefd naar de borging van de onderwijskwaliteit. Op het niveau van de Schools is de kwaliteitszorg al adequaat vormgegeven. Op centraal niveau werkt de instelling aan verdere (centrale) uitwerking en implementatie van de uitgangspunten. Het panel acht het van belang dat de instelling daarbij voldoende oog houdt voor een balans tussen harmonisering en tegemoetkoming aan de verschillende behoeften van de afzonderlijke Schools.

Naast de formele overlegstructuur kent TiU volgens het panel een informele cultuur. Dat dit in de praktijk soms spanningen kan opleveren, met name rondom harmonisatieprocessen van bijvoorbeeld het toetsbeleid, vindt het panel niet vreemd. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren van een gezonde dynamiek tussen het CvB en de Schools.

Het panel concludeert dat TiU een heldere strategie en onderwijsvisie heeft ontwikkeld die het resultaat zijn van een gemeenschappelijke inspanning van vertegenwoordigers uit alle geledingen van de universiteit. De visie wordt binnen de instelling breed herkend en heeft volgens het panel voldoende draagvlak. Externe stakeholders zijn ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de strategie en visie. Het panel waardeert de intentie van TiU om de verbinding met (partners in) de regio te verstevigen. De instelling heeft volgens het panel een kwaliteitscultuur met voldoende aandacht voor de borging van onderwijskwaliteit.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Tilburg University voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2. Standaard 2: Uitvoering

Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een track record. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling.

De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. **Bevindingen**

Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken, met name in de trails, een beeld gekregen van de concrete uitvoering van het beleid. Naar aanleiding van TEP en het bijbehorende actieplan heeft de instelling verschillende wijzigingen doorgevoerd in het onderwijs. In eerste instantie richten die wijzigingen zich op de bachelorprogramma's. In de aanloop naar de centrale uitrol van TEP zijn binnen verschillende Schools en opleidingen in de afgelopen jaren al wijzigingen doorgevoerd die verband houden met (onderdelen van) de onderwijsvisie. De universiteitsbrede implementatie van TEP is recent van start gegaan en bevindt zich nog in de beginfase.

Vanuit het vorige strategisch plan, maar ook aansluitend bij TEP, hecht de instelling veel belang aan carrièreontwikkeling en vaardighedenonderwijs. Vanaf het collegejaar 2018-2019 besteden alle bachelorprogramma's minimaal 12 ECTS aan de ontwikkeling van 'kunde'. In de uitvoering van het beleid is het sturingsmodel van TiU te zien: Schools kunnen zelf bepalen of zij de aandacht voor vaardigheden integreren in andere vakken of als aparte leerlijn aanbieden. Bij de meeste Schools was al sprake van een aparte vaardighedenlijn en is de implementatie van TEP aanleiding geweest om dit aan

te scherpen. Het Tilburg Center for Entrepeneurship ondersteunt Schools bij het ontwikkelen van cursussen op het gebied van ondernemerschap voor zowel bachelor- als masteropleidingen.

Een ander voorbeeld van de implementatie van TEP is de invoering van een 'mobility window' in alle bachelorprogramma's, waarin studenten de mogelijkheid hebben om bijvoorbeeld een stage te doen of op uitwisseling te gaan zonder studievertraging op te lopen. Ook kunnen zij door gelijktijdige mobility windows gemakkelijker een minor volgen van een andere School. De Schools TiSEM, TST en TSB hebben inmiddels verschillende 'extended masters' ingevoerd, waardoor het ook voor masterstudenten mogelijk is werkervaring op te doen en te werken aan professionele vaardigheden tijdens hun studieprogramma.

In de gevoerde gesprekken heeft het panel verschillende voorbeelden gehoord van activiteiten die worden ingezet om bij te dragen aan karaktervorming. Zo besteden alle bacheloropleidingen minimaal 12 ECTS aan cursussen in filosofie en ethiek. Studenten ervaren de aandacht voor filosofische en ethische kwesties als een verrijking van hun studieprogramma en een noodzakelijke aanvulling op disciplinegebonden kennis en vaardigheden. Daarnaast ziet de instelling zelfreflectie en self-assessment als belangrijke elementen van de ontwikkeling van karakter. Alle opleidingen beschikken daarom over een mentorprogramma. TSB heeft in dat kader PASS (Program for Academic Study Success) ontwikkeld, waarin zelfreflectie en studeerbaarheid centraal staan. De instelling beoogt het onderwijs persoonlijk te houden door te werken in kleine groepen, ook binnen grote opleidingen. Het panel heeft daarnaast verschillende voorbeelden gezien van vakken waarbinnen verbinding wordt gemaakt met karaktervorming en 'Advancing Society', zoals 'Law in context', 'Improving Society Lab' (in de bacheloropleiding Econometrie en Operationele Research) en de 'Data Challenges' (in de bacheloropleiding Data Science).

De instelling wil een open leergemeenschap zijn waarin studenten en medewerkers met diverse achtergronden samenwerken en zich verbonden voelen. Alle betrokkenen moeten volwaardig mee kunnen doen. Dit geldt ook voor studenten met een functiebeperking, waarvoor ondersteuning op centraal niveau is vastgelegd. Het panel heeft geen uitgewerkt diversiteitsbeleid aangetroffen. Sinds de vorige ITK heeft de instelling in een grootschalige reorganisatie de ondersteunende diensten gecentraliseerd. Studenten kunnen nu terecht bij een centrale studentenbalie.

Hoewel internationalisering deels gerelateerd is aan de ambities van TiU met betrekking tot groei in studentenaantallen, streeft de instelling er ook naar om de diversiteit aan internationale studenten en staf te benutten ten behoeve van karaktervorming. Internationalisering draagt, gezien de toenemende diversiteit in de samenleving, volgens TiU bij aan 'Understanding Society'. Internationalisering komt onder andere naar voren in de aandacht voor internationale en interculturele vaardigheden. Het POI is verantwoordelijk voor de verdere bevordering van internationalisering.

Om internationale studenten en staf volwaardiger te betrekken, is TiU overgestapt naar het principe 'Engels, tenzij'. Dit betekent dat Engels de voertaal is wanneer een van de aanwezigen het Nederlands niet beheerst. Beleidsstukken voor onder meer medezeggenschapsorganen en het CvB worden tegenwoordig opgesteld in of vertaald naar het Engels om iedereen de gelegenheid te geven zich op de hoogte te stellen van ontwikkelingen. Internationale studenten en staf zijn vertegenwoordigd in de centrale medezeggenschap. Docenten die lesgeven in het Engels dienen die taal te beheersen op C2-niveau; voor studenten streeft de instelling C1-niveau na.

De instelling erkent dat dit taalbeleid gevolgen heeft voor diegenen die het Engels nog minder goed beheersen. Het CvB ondersteunt de implementatie van het taalbeleid financieel. De instelling kent een systeem van vouchers waarmee studenten twee gratis taalcursussen kunnen volgen bij het centrale Language Center. Dit centrum biedt cursussen aan in tien talen, waaronder Engels en Nederlands. Ook voor docenten zijn er voorzieningen om een taalcursus te volgen. De studenten en staf die het panel sprak tijdens de locatiebezoeken waarderen het vouchersysteem. Studenten die specifiek hun academische schrijfvaardigheden in het Nederlands of Engels willen verbeteren, kunnen daarnaast terecht bij het Scriptorium.

Studieverengingen spelen een belangrijke rol binnen TiU. Het CvB gaat met hen het gesprek aan en betrekt de verenigingen actief bij bijvoorbeeld carrièreontwikkeling en arbeidsmarktoriëntatie. Het

stimuleert contacten tussen de verenigingen onderling, onder meer door de verenigingen in één gebouw onder te brengen, op een centrale plek op de campus. De verenigingen worden financieel ondersteund door het CvB en voor specifieke projecten vanuit projectgroepen en overleggen zoals het POI. Enerzijds zijn zij betrokken bij de organisatie van extracurriculaire activiteiten. Anderzijds hebben zij tot doel alle studenten te bereiken en actief te betrekken bij sociale en inhoudelijke activiteiten. Beide elementen zijn volgens de instelling gekoppeld aan karaktervorming. De verenigingen hebben speciale aandacht voor de integratie van internationale studenten. In de gevoerde gesprekken heeft het panel geconstateerd dat internationale studenten effectief bereikt worden door de verenigingen en dat zij het contact met Nederlandse studenten weten te vinden. Binnen de verenigingen wordt ook steeds vaker gekozen voor Engels als voertaal, zodat internationale studenten de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan de besturen en projectgroepen.

Onderdeel van het strategisch plan is het stimuleren en faciliteren van digitalisering in het onderwijs via DEEP. Een stuurgroep ondersteunt dit programma, dat zich universiteitsbreed bezighoudt met digitaliseringsprojecten. Een belangrijk onderdeel van DEEP is het Education Innovation Lab (EDUiLab) dat in het collegejaar 2018-2019 van start is gegaan. EDUiLab ondersteunt docenten in het werken en experimenteren met digitale onderwijsvormen. Het panel heeft in de gesprekken en in de rondleiding op de campus verschillende voorbeelden gezien van aansprekende digitale onderwijsvormen die in de instelling worden toegepast, zoals videocolleges, kennisclips, digitaal toetsen, het Diggit Magazine van TSHD, het DAF Technology Lab (virtual reality) en M20 (digital global classroom).

Bij aanvang van het collegejaar 2018-2019 is TiU gestart met een pilot digitaal toetsen in het nieuwe onderwijsgebouw CUBE. Na de pilot zal digitale toetsing verder worden uitgerold. De eerste ervaringen van docenten en studenten met digitaal toetsen zijn positief. In het CUBE-gebouw zijn twee speciale zalen ingericht voor digitale toetsing. Daarnaast zijn in de onderwijsruimtes van het gebouw diverse technologische voorzieningen ingebouwd die digitale onderwijsvormen ondersteunen, zoals de MirrorOp software waarmee docenten en studenten draadloos kunnen projecteren op de beamer vanaf een laptop of telefoon. Docenten en studenten bevestigen dat de inrichting en voorzieningen in CUBE uitnodigen tot samenwerking en nieuwe vormen van leren.

In de trail over toetsbeleid heeft het panel gezien hoe (de vertaling van) het centrale toetsbeleid in de praktijk gestalte krijgt. Ten tijde van het locatiebezoek was de instelling bezig met een herziening van het centrale toetsbeleid uit 2011. Deze herziening was onder andere nodig vanwege de brede invoering van digitaal toetsen. Schools hebben elk hun eigen toetsbeleid dat aansluit bij het centrale toetsbeleid. De borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling valt onder de verantwoordelijkheid van de facultaire examencommissies. Uit de gesprekken blijkt dat de mate waarin leden van examencommissies hiervoor getraind zijn en worden, verschilt per School.

Het zelfevaluatierapport vermeldt dat in augustus 2018 66% van de docenten een BKO (Basiskwalificatie Onderwijs) had behaald. De instelling erkent op dit vlak achter te lopen bij andere universiteiten en geeft aan in de afgelopen jaren veranderingen te hebben aangebracht in het docentprofessionaliseringsbeleid, waaronder het streven om te komen tot 100% BKO-gekwalificeerden binnen duizend dagen. Dit heeft recent geleid tot een snelle groei van het aantal docenten met een BKO. De universiteit verwacht dat deze groei in de komende periode zal doorzetten. Meer ervaren docenten kunnen daarnaast een senior kwalificatie (SKO) behalen; in de zomer van 2018 beschikten 17 docenten over een SKO.

Het panel heeft met de instelling gesproken over de eisen die worden gesteld aan bepaalde functies, met name die van opleidingsdirecteur. Het merkte op dat opleidingsdirecteuren niet allemaal hoogleraren of UHD's (universitair hoofddocent) zijn, maar soms universitair docent (UD). Decanen en het CvB geven aan dat zij bij selectie van opleidingsdirecteuren in principe voorkeur hebben voor hoogleraren en UHD's, maar dat deze niet altijd beschikbaar of geschikt zijn. Zij geven tevens aan dat hoogleraren en UHD's niet per definitie betere opleidingsdirecteuren zijn dan UD's. UD's kunnen vaak gemakkelijker de verbinding leggen met studenten, wat in hun ogen een belangrijk onderdeel is van de functie van opleidingsdirecteur. Voor personeel dat een leidinggevende functie bekleedt, biedt TiU trainingen aan in management en leiderschap. Deze trainingen zijn niet verplicht, maar het CvB geeft aan dat de meeste medewerkers die een leidinggevende functie krijgen de trainingen wel volgen. In

januari 2019 start de universiteit met het leiderschapsprogramma 'Connected Leading', waarin ook wordt ingezet op horizontale verbinding tussen Schools en leiderschapsteams.

B. **Overwegingen**

Uit de documentatie en de locatiebezoeken komt voor het panel het beeld naar voren van een universiteit in beweging. Het ziet dat veel veranderingen en ontwikkelingen zijn ingezet, met name in de recente jaren vanaf de ontwikkeling van TEP. De instelling heeft daarbij haar prioriteiten bepaald; zo hebben de centralisering van ondersteunende diensten, het digitaliseringsbeleid en de ontwikkeling van het nieuwe strategisch plan en TEP voorrang gekregen. De implementatie van een aantal andere aspecten van visie en beleid, zoals karakter, bevindt zich nog in een beginfase. Op basis van de track record en de getoonde betrokkenheid van zowel medewerkers als studenten heeft het panel echter voldoende vertrouwen dat de instelling de in gang gezette ontwikkelingen adequaat zal voortzetten.

Ondanks het feit dat de instelling nog werkt aan een concrete uitwerking van de pijler 'karakter', heeft het panel aansprekende voorbeelden gezien van hoe karaktervorming terugkomt in het onderwijs. Zo kennen alle bacheloropleidingen verplichte filosofiecursussen en een mentorprogramma (PASS) en kennen afzonderlijke opleidingen, zowel in de bachelor als de master, specifieke vakken waarin karaktervorming een plaats heeft. Voorbeelden zijn de verplichte vakken 'Law in context', 'Improving Society Lab' en de 'Data Challenges', die werden toegelicht tijdens de trails. Het panel heeft daarnaast vastgesteld dat de pijlers 'kennis' en 'kunde' bijna vanzelfsprekend voldoende aan bod komen in het onderwijs. Opleidingen verbinden kennis zoveel mogelijk aan de missie van TiU, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan ethische dilemma's uit de praktijk en door te werken met cases en opdrachten die maatschappelijke waarde hebben.

Het panel heeft de indruk dat er met name op facultair niveau veel gebeurt. De inspanning om al deze ontwikkelingen samen te brengen is recent gestart. Het panel is van mening dat de instelling nog stappen kan zetten in het delen van verschillende bottom-up initiatieven om een sterke verbinding te leggen met het beleid op centraal niveau. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel verschillende voorbeelden gezien van de implementatie van elementen uit de onderwijsvisie. In een aantal gevallen waren activiteiten al in gang gezet, die vervolgens bijna naadloos zijn gekoppeld aan de onderwijsvisie.

Dat is bijvoorbeeld het geval bij de bacheloropleiding Psychologie. De ontwikkeling van een Engelstalige opleidingsvariant lijkt primair te zijn ingegeven door de behoefte aan meer internationale studenten in verband met de mogelijke krimp van het aantal studenten uit de regio. Gaandeweg is het internationale karakter ook aangewend voor de verbetering van onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld door de aandacht voor interculturele vaardigheden en de doorontwikkeling van de international classroom. Het panel ziet daarin de eerste tekenen van implementatie van een internationaliseringsstrategie die bijdraagt aan de onderwijskwaliteit. Wat het panel betreft kloppen de visie en strategie op dit vlak, maar kan de instelling meer vaart zetten achter de implementatie ervan.

Een ander voorbeeld ziet het panel in het vak 'Improving Society Lab'. Hierbij is een aanpassing in het onderwijsaanbod om tegemoet te komen aan de behoefte van studenten aan meer praktische toepassing, soepel getransformeerd naar de visie van de universiteit ('Advancing Society'). Hieruit blijkt dat de universitaire kanalen open staan voor initiatieven vanuit studenten en docenten. Het panel constateert dat er ruimte is voor een verdere, systematische uitrol van de centrale onderwijsvisie met respect voor de autonomie van de Schools en de daarbinnen ontwikkelde opleidingen.

Het panel heeft ook waargenomen dat internationalisering direct gekoppeld wordt aan de onderwijsfilosofie en aldus leidt tot onderwijsinnovatie. Zo is binnen TLS de digital global classroom M20 ontwikkeld, waarbij studenten via videoconferencing in direct contact staan met studenten en docenten elders in de wereld. Daarbij wordt tevens een link gelegd met karaktervorming en 21st century skills. Hiervoor is veel belangstelling.

De instelling beschikt over goede ondersteuning voor digitalisering binnen het onderwijs, zoals digitaal toetsen en digitale onderwijsvormen. Het panel heeft verschillende voorbeelden gezien van succesvolle

digitale onderwijsvormen en moedigt de instelling aan om de ambities met betrekking tot digitalisering te verhogen. De oprichting van EDUiLab is hiervoor volgens het panel een goede zet.

Ook wat betreft de verdere infrastructuur van TiU is het panel positief. De instelling beschikt over een mooie, groene campus met goede voorzieningen voor personeel en studenten. Studenten geven aan graag op de campus te zijn, ze zijn trots op hun universiteit en voelen zich er 'thuis'. Het panel is onder de indruk van het nieuwe gebouw CUBE, dat nieuwe mogelijkheden biedt voor de vormgeving van onderwijs. Ook de voorzieningen voor studenten met een functiebeperking zijn volgens het panel in orde. Aan het begin van de opleiding bespreken studenten eventuele beperkingen met de studieadviseur. Daarnaast kunnen zij terecht bij de studentdecanen. Voor studenten die extra tijd of rust nodig hebben bij tentamens zijn regelingen opgesteld. Klachten worden afgehandeld via de examencommissies.

Het toetsbeleid is volgens het panel op facultair niveau op orde. Het panel heeft vastgesteld dat de Schools beschikken over toetsbeleid dat de werkwijze van de facultaire examencommissies ondersteunt. Voorzitters van de examencommissie vergaderen twee maal per jaar met de rector. Het panel constateert dat trainingen voor examencommissieleden een grote mate van vrijblijvendheid kennen. Het panel beveelt de instelling dan ook aan om dit meer gestructureerd en minder vrijblijvend vorm te geven.

Het panel heeft gesproken met gemotiveerde en gedreven stafleden. De docenten die het panel tijdens de locatiebezoeken trof, waren veelal zeer betrokken en enthousiast over hun opleiding. Het panel acht het van belang om de medewerkers goed in positie te brengen en te houden. Het heeft gezien dat de instelling hard werkt aan de verdere ontwikkeling van het HR-beleid, aansluitend bij het strategisch plan, en aan het wegwerken van de achterstand wat betreft BKO-scholing. Het panel beveelt aan om ook het ambitieniveau met betrekking tot SKO te verhogen, eens te meer omdat de SKO kan functioneren als aanjager voor onderwijsvernieuwing en ontwikkeling van academisch leiderschap.

Het panel is van oordeel dat het aanbeveling verdient meer werk te maken van academisch leiderschap. Het beveelt dan ook aan om scholing en aanvullende professionalisering, zoals het leiderschapsprogramma, verplicht te stellen ter bevordering van academisch leiderschap binnen de instelling. Onderwijsvernieuwing en versteviging van de kwaliteitscultuur gedijen beter wanneer aan minimale eisen van academisch leiderschap is voldaan. Het panel heeft waargenomen dat de instelling zich hiervan bewust is en op dit terrein ook daadwerkelijk stappen zet, zoals bijvoorbeeld een kritische reflectie op het onderwijsportfolio en scholingsportfolio van aanstaande leidinggevenden. Daarbij geeft het panel ter overweging om minimaal UHD-niveau te vragen van opleidingsdirecteuren, zodat zij voldoende gewicht hebben in de interactie met andere spelers binnen de School en naar verwachting beter in staat zijn om onderwijsvernieuwing tot stand te brengen, onderwijskwaliteit te verbeteren en vanuit een breed overzicht op het vakgebied een bijdrage te leveren aan de opleiding.

Concluderend stelt het panel dat het onderwijs binnen TiU volop in beweging is. De vertaling van de visie naar beleid, alsmede de uitvoering van het beleid, zijn nog in volle gang en op bepaalde onderdelen redelijk recent gestart. De succesvolle implementatie van onderdelen die al langer geleden zijn opgepakt, geeft het panel het vertrouwen dat ook de recent in gang gezette ontwikkelingen adequaat zullen worden voortgezet. Het panel heeft mooie voorbeelden gezien van hoe de onderwijsvisie en het beleid gestalte hebben gekregen op facultair niveau. Het heeft vertrouwen dat de instelling deze bottom-up ontwikkelingen in de komende periode kan samenbrengen op centraal niveau en om daarmee de implementatie van de onderwijsvisie in alle Schools en opleidingen verder te ondersteunen.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Tilburg University voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3. Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Standaard 3: De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betrekt zij relevante stakeholders.

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatiemodel en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

A. **Bevindingen**

TiU betrekt in alle Schools dezelfde personen en gremia bij de evaluatie van haar onderwijs. De evaluatiesystemen verschillen per School; de instelling is van plan het evaluatiesysteem op termijn te uniformeren. De Schools gebruiken verschillende meetinstrumenten op opleidings-, School- en instellingsniveau om de kwaliteit van de opleidingen te monitoren. Op het niveau van de opleidingen wordt momenteel onder andere gebruik gemaakt van cursusevaluaties onder studenten, die afhankelijk van (de grootte van) de School digitaal of op papier worden afgenomen. Uit de gesprekken blijkt dat nog niet alle elementen uit de onderwijsvisie, waaronder karaktervorming, structureel zijn opgenomen in de (cursus)evaluaties. Dit punt wordt meegenomen in de uniformering van het evaluatiesysteem, wat is opgepakt na de harmonisatie van de ondersteunende diensten.

Sommige Schools maken ook gebruik van klankbordgroepen met studenten: in open gesprekken kunnen studenten feedback geven over lopende zaken en eventuele problemen aankaarten. Studenten geven aan hier positieve ervaringen mee te hebben. De uitkomsten van de evaluaties zijn een belangrijke bron van informatie voor de opleidingsdirecteur en de OC, die deze informatie kunnen vinden in managementinformatiesystemen. Docenten ontvangen informatie over de resultaten van de cursusevaluaties digitaal (per e-mail of een speciale website).

Naast de formele kanalen is er binnen opleidingen ook veel ruimte voor feedback langs de informele weg, bijvoorbeeld via studieverenigingen of rechtstreeks in een gesprek met een docent of opleidingsdirecteur. Studenten geven aan dat de lijnen kort zijn, zowel in grote als in kleine opleidingen. De opleidingscoördinator speelt in dit kader vaak ook een belangrijke rol, aangezien hij of zij dicht bij de studenten staat en daarmee goed in staat is problemen te signaleren. Ook student-leden van de OC's spelen een rol in de onderwijsevaluatie. Zij verzamelen actief feedback bij medestudenten en brengen deze in OC-vergaderingen in. Ze ervaren dat hun feedback serieus wordt genomen en snel wordt opgevolgd.

De opleidingsdirecteur gebruikt ook diverse andere interne en externe bronnen om de onderwijskwaliteit binnen de opleiding te evalueren. Voorbeelden zijn beschikbare cijfers met betrekking tot studievoortgang, rendement, slagingspercentages, etc., maar ook externe metingen zoals cijfers uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de Nationale Alumni Enquête (NAE).

Ook opleidingsbeoordelingen in het kader van accreditatie, zowel door de NVAO als andere organisaties, voeden de monitoring van onderwijskwaliteit. Rondom opleidingsaccreditaties is het CvB in verschillende fasen betrokken: voor verzending van de zelfevaluatie naar het panel, voor indiening van de aanvraag tot heraccreditatie en het beoordelingsrapport bij de NVAO en na het besluit van de NVAO. Het CvB nodigt het programmamanagement na afloop uit voor een gesprek over de resultaten en opvolging van aanbevelingen via een verbeterplan voor de komende periode.
Op facultair niveau spelen de faculteitsraad en de student-assessor een rol in het evalueren van onderwijskwaliteit en het signaleren van risico's. Tevens wordt informatie uit evaluaties van opleidingen op facultair niveau samengebracht. De Schools leveren ieder jaar een jaarverslag op, volgens een vast format dat recent is aangepast. De decentrale Education Support Teams, die behoren tot de centrale divisie Academic Services, ondersteunen hen daarbij. Via de vicedecaan bereikt het verslag de rector in

het POW. In het POW bespreken de vicedecanen met de rector de voortgang op centrale beleidsdossiers, zoals de stand van zaken met betrekking tot BKO-scholing.

Het Stichtingsbestuur vergadert zesmaal per jaar een spreekt daarnaast met de rector en genodigden over diverse onderwerpen. Tevens bezoekt het Stichtingsbestuur eenmaal per jaar alle Schools om op de hoogte te blijven van wat er speelt binnen de instelling. De leden spreken met vertegenwoordigers uit alle geledingen van de faculteiten. Het Stichtingsbestuur gaat met het CvB in gesprek over de verzamelde informatie en signalen.

De Schools TiSEM, TLS, TSB en het Liberal Arts and Sciences College kennen een maatschappelijke adviesraad die betrokken wordt bij strategische zaken zoals het onderwijsportfolio en de onderwijskwaliteit. TST neemt een bijzondere positie in vanwege haar formele banden met de Congregatie voor de Katholieke Opvoeding, waarvoor de School elke vijf jaar een rapport schrijft.

Voor verschillende instellingsbrede projecten zijn dashboards ingericht om de voortgang te bewaken, onder meer voor de actielijnen uit het strategisch plan en de streefdoelen rondom de implementatie van TEP. Nog niet alle recent geformuleerde actielijnen zijn hierin geïntegreerd, maar de instelling beoogt dit binnen een jaar te doen. De instelling neemt extra tijd om de verschillende key performance indicatoren (KPI's) sterker te verbinden aan de onderwijskwaliteit en de KPI's zodoende beter in te bedden in het grotere geheel. De dashboards zijn uitgangspunt voor het gesprek tussen de opleidingsdirecteur en de vicedecaan onderwijs, en voor de gesprekken tussen de School en het CvB. In deze gesprekken worden waar nodig acties geformuleerd om de streefdoelen te bereiken.

Op centraal niveau heeft de instelling in de afgelopen jaren een aantal externe evaluaties laten uitvoeren, onder andere een review met betrekking tot kwaliteitszorg door KPMG en een proefbeoordeling met betrekking tot het bijzonder kenmerk Internationalisering.

Het panel heeft met leden van medezeggenschapsorganen gesproken over de voorbereiding op hun deelname aan de commissies. Studenten geven aan dat zij uitleg ontvangen over hun rol en taak wanneer zij zitting nemen in een medezeggenschapsorgaan.

B. **Overwegingen**

Het panel is van mening dat het evaluatiesysteem van de instelling adequaat is vormgegeven. Binnen de Schools zijn de evaluatieprocessen op orde. Het panel heeft gezien dat in verschillende lagen van de universiteit actief wordt gemonitord of de onderwijskwaliteit van voldoende niveau is en of verbeteracties het gewenste effect hebben. De meet- en evaluatie-instrumenten worden op de juiste manier ingezet. De dashboards die de instelling gebruikt vindt het panel adequaat ingericht. Het panel waardeert de externe evaluaties die de instelling heeft laten uitvoeren, evenals de jaarverslagen van de Schools waarvan de nieuwe opzet mooi en inzichtelijk is vormgegeven.

Wat betreft de evaluatie van onderwijsvisie en -beleid heeft het panel geconstateerd dat bepaalde elementen, zoals de mate waarin karaktervorming uit de verf komt in het onderwijs, nog een structurele plek moeten krijgen in de (onderwijs)evaluaties. Op basis van de gevoerde gesprekken en de beschikbare systemen heeft het panel echter voldoende vertrouwen dat de instelling dit adequaat zal oppakken. Het panel beveelt aan om in de verdere ontwikkeling van evaluatiesystemen een sterkere verbinding te leggen tussen de strategische doelstellingen, de universiteitsbrede evaluatiecyclus en de kleine PDCA-cycli op het niveau van opleidingen en Schools, bijvoorbeeld in één systeem, om een voortdurend leerproces te bevorderen. Met betrekking tot uniformering van het evaluatiesysteem wil het panel de aandacht vestigen op het belang om te uniformeren waar dat nuttig is, maar daarbij geen elementen te verliezen die op dit moment lokaal goed werken.

Het panel waardeert de centrale rol die studenten hebben in de evaluatie van onderwijskwaliteit en ziet dat zij hier sterk bij betrokken zijn. Studenten zijn ook tevreden over de inspraak die ze hebben en ze voelen zich voldoende gehoord. Het panel is van mening dat de medezeggenschap voldoende ruimte heeft om problemen aan te kaarten, waardoor die niet ongeadresseerd blijven. Desalniettemin

constateert het panel dat meer training gewenst is voor leden van de medezeggenschap. Enkel uitleg over hun taken en rol daarbij vindt het panel onvoldoende. Het panel denkt daarbij aan voorbereiding met betrekking tot het juist oppakken van die rol: het innemen van een voldoende kritische houding en het bewustzijn van de eigen positie binnen de instelling. Daarnaast is aandacht voor opvolging en goede overdracht belangrijk om de continuïteit te borgen.

De buitenwereld is volgens het panel momenteel slechts beperkt betrokken bij de (onderwijs)evaluatie. Verschillende Schools hebben maatschappelijk adviesraden ingesteld, maar het bleef voor het panel onduidelijk welke rol deze raden hebben bij de monitoring. Het panel adviseert dan ook om te onderzoeken hoe het maatschappelijk veld sterker betrokken kan worden bij evaluaties, en of het een meerwaarde is om voor alle Schools adviesraden in te stellen.

Het panel concludeert dat TiU beschikt over een goed ingericht evaluatiesysteem, waarbij op verschillende niveaus adequaat wordt gemonitord wat de onderwijskwaliteit is en welke risico's en verbeterpunten er zijn. De resultaten van evaluaties op opleidings- en Schoolniveau worden systematisch samengebracht in managementinformatiesystemen. Instellingsbrede dashboards monitoren de ontwikkelingen met betrekking tot implementatie van de onderwijsvisie. Het panel is positief over de grote betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van het onderwijs en ziet dat studenten binnen het onderwijs van TiU werkelijk centraal staan.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Tilburg University voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

4.4. Standaard 4: Ontwikkeling

Standaard 4: De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

A. **Bevindingen**

In de documentatie en tijdens de gesprekken heeft het panel veel voorbeelden aangetroffen van verbeteracties die zijn doorgevoerd naar aanleiding van feedback en evaluaties. Daarnaast blijkt dat TiU pilots inzet om de werking van onderwijsinnovaties eerst op kleine schaal te toetsen alvorens het breder uit te rollen. De succesvolle invoering van PASS binnen TSB heeft zo bijvoorbeeld geleid tot een bredere benutting van dit instrument in andere Schools. Momenteel loopt er bijvoorbeeld een succesvolle pilot rond digitale toetsing, wat in een volgende fase breder ingezet zal worden. De instelling onderzoekt daarnaast of het vouchersysteem ook ingezet kan worden voor bijscholing op gebied van ICT-vaardigheden.

De afgelopen jaren heeft TiU diverse projectgroepen ingesteld, onder meer voor carrièreontwikkeling en arbeidsmarktoriëntatie (2014) en digitaal toetsen (2015). De uitkomsten uit evaluaties hebben geleid tot bijstelling van het onderwijs en organisatie van ondersteunende diensten. Tijdens het tweede locatiebezoek heeft het panel gesproken met vertegenwoordigers van de bacheloropleiding Filosofie, die een hersteltraject doorloopt. Het panel heeft geconstateerd dat de instelling dit traject adequaat is gestart.

Externe beoordelingen, bijvoorbeeld in het kader van opleidingsaccreditatie, vormen ook aanleiding voor verbetertrajecten. Naar aanleiding van het beoordelingsrapport van een accreditatiepanel vinden er gesprekken plaats tussen de opleidingsdirecteur, OC, vicedecanen onderwijs en het faculteitsbestuur. De opleiding schrijft vervolgens een ontwikkelplan dat ze bespreekt met het CvB. Het CvB evalueert de voortgang op dit ontwikkelplan na drie jaar.

De primaire verantwoordelijkheid voor het opvolgen van feedback van studenten op het niveau van de opleidingen ligt bij de opleidingsdirecteur. Uit de gesprekken met opleidingsdirecteuren blijkt dat zij hier over het algemeen in slagen, maar dat zij soms moeite ondervinden om verbeteringen te bewerkstelligen, vanwege de positie die ze hebben in de School. Door de gehanteerde matrixorganisatie functioneren docenten formeel onder leiding van het hoofd van hun departement. Daardoor hebben opleidingsdirecteuren beperkt invloed op welke docenten onderwijs verzorgen binnen hun opleiding, en daarmee op de kwaliteit van het gegeven onderwijs. Bij TiSEM is om deze reden een ander model ingevoerd, waarbij opleidingsdirecteuren budget krijgen waarmee ze docenten kunnen 'inkopen' bij de departementen. Op deze manier is de positie van opleidingsdirecteuren versterkt.

Terugkoppeling aan studenten over verbeteracties vindt deels formeel plaats en deels informeel. Studenten geven aan dat in het eerste college van een cursus vaak informatie wordt gegeven over de verbeteringen en aanpassingen ten opzichte van het voorgaande jaar. Systematische formele terugkoppeling naar de studenten die de feedback hebben gegeven vindt echter niet altijd plaats. Terugkoppeling verloopt daarentegen vaak ook informeel, bijvoorbeeld via de student-assessoren, en via leden van de OC's en de faculteitsraden.

TiU hecht voor het structureel ontwikkelen van haar onderwijs veel belang aan horizontaal overleg en afstemming. Het panel heeft tijdens de bezoeken voorbeelden gehoord van hoe dit leidt tot uitwisseling van ervaringen binnen en tussen Schools en opleidingen en hoe dit ontwikkelingen in gang zet. Horizontaal overleg vindt bijvoorbeeld plaats in het POW en het POI, tussen de voorzitters van de examencommissies en verscheidene projectgroepen waarin verschillende Schools, diensten en studenten vertegenwoordigd zijn. Docenten wisselen best practices ook uit tijdens de jaarlijkse Education Bazaar en tijdens lunchmeetings. De gesprekspartners die het panel sprak waren hierover enthousiast en vinden de bijeenkomsten inspirerend. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel gezien dat er binnen TiU enthousiasme is voor innovatie. Dit bleek bijvoorbeeld uit de manier waarop docenten bezig waren met de verdere ontwikkeling van de joint bacheloropleiding Data Science.

B. **Overwegingen**

Het panel heeft binnen TiU een cultuur aangetroffen die aanzet tot continue kwaliteitsverbeteringen en onderwijsvernieuwingen. Binnen de opleidingen en Schools is hiervoor veel aandacht, waarbij de focus ligt op afstemming op de wensen van studenten. Zij staan duidelijk centraal bij ontwikkelingen en er wordt naar hen geluisterd. Het panel heeft gezien dat docenten betrokken zijn bij het onderwijs en gericht zijn op ontwikkeling. De instelling is daardoor volgens het panel voldoende alert op kansen voor onderwijsontwikkeling en -verbetering. De instelling faciliteert en ondersteunt opleidingen, Schools en hun medewerkers in voldoende mate bij onderwijsinnovatie, bijvoorbeeld via EDUiLab en de afdeling Teacher Development.

Het panel constateert dat opleidingsdirecteuren, die een belangrijke rol vervullen in het doorvoeren van verbetermaatregelen op opleidingsniveau, vanwege de matrixorganisatie niet altijd de optimale ruimte hebben om de gewenste verbeteringen tot stand te brengen. Het panel waardeert het model dat TiSEM heeft ingevoerd om de positie van de opleidingsdirecteur te versterken en geeft de instelling ter overweging om dit model ook in andere Schools in te voeren.

Volgens het panel kent de instelling enerzijds een formele structuur waardoor ervaringen en best practices breder gedeeld worden, zoals het regelmatige overleg tussen de decanen van de vijf Schools, maar ook tussen de vicedecanen onderwijs en tussen de voorzitters van examencommissies. Anderzijds heeft het panel een informele cultuur aangetroffen met korte lijnen, waardoor men elkaar ook buiten de formele momenten om gemakkelijk weet te vinden.

Vanuit centraal niveau heeft de instelling een aantal platformen ingericht om docenten de mogelijkheid te geven best practices direct te delen. Voorbeelden zijn de jaarlijkse Education Bazaar (waarbij ook studenten en externen betrokken zijn), de lunchmeetings en een interne nieuwsbrief. Het panel meent dat de instelling de mogelijkheden van deze platformen nog beter kan benutten en meer bekendheid kan geven. Ook adviseert het panel te bekijken of er meer gestructureerde reflectiemomenten kunnen worden ingericht om met elkaar na te denken over nieuwe ontwikkelingen. Tevens kunnen leerpunten uit kleinschalige onderwijsevaluaties effectiever worden aangewend als input voor innovatie.

Tot slot meent het panel dat de instelling nog meer kan inzetten op coöperatief leren. Het panel ziet dat er bij verbeter- of innovatietrajecten vaak wel een projectgroep wordt ingesteld met brede vertegenwoordiging uit de instelling, maar het constateert ook dat de verbinding tussen de ondersteunende en de wetenschappelijke staf nog beter uit de verf kan komen.

Het panel komt tot de slotsom dat de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur waarbinnen voldoende aandacht is voor continue kwaliteitsverbetering. De instelling signaleert kansen voor onderwijsvernieuwing en is in staat deze tot uitvoering te brengen. De informele cultuur van TiU faciliteert het horizontale overleg tussen opleidingen, Schools en diensten, waardoor uitwisseling van best practices, leerpunten en ideeën plaatsvindt. De instelling kent daarnaast verschillende formele horizontale overlegstructuren en platformen waarin onderwijsvernieuwing en kwaliteitsverbetering centraal staan.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Tilburg University voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling.*

4.5. Eindoordeel

A. **Bevindingen**

TiU heeft recent een nieuw strategisch plan en een nieuwe onderwijsvisie (TEP) ontwikkeld. TEP zet in op de ontwikkeling van TiU-shaped professionals, waarbij kennis, kunde en karakter worden ontwikkeld in aansluiting bij de missie van de universiteit om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Bij de totstandkoming van de onderwijsvisie is vertegenwoordiging uit alle geledingen van de universiteit betrokken geweest. De meerwaarde hiervan wordt dan ook breed onderschreven in de universiteit.

De implementatie van TEP en de actielijnen vanuit het nieuwe strategisch plan is recent gestart. Het nieuwe beleid is daarom nog niet overal concreet terug te zien op operationeel niveau. Verschillende elementen van het beleid zijn op dit moment ook nog niet helemaal uitgekristalliseerd, zoals de operationalisering van ‘karakter’. Binnen de Schools zijn volgens het panel al wel mooie voorbeelden zichtbaar van manieren waarop karaktervorming gestalte krijgt in het onderwijs. Ook heeft het panel geconstateerd dat beleidslijnen die al langer geleden zijn ingezet, adequaat zijn geïmplementeerd en zichtbare resultaten hebben.

Naar aanleiding van een externe review die TiU heeft laten uitvoeren door KPMG in 2016, heeft de universiteit uitgangspunten voor centrale kwaliteitszorg geformuleerd rond de begrippen accountability en enhancement. De vertaling hiervan naar beleid vindt momenteel plaats. De Schools kennen elk hun eigen kwaliteitszorgsysteem.

De Schools zetten verschillende instrumenten in om onderwijskwaliteit te evalueren, waaronder cursusevaluaties en klankbordgroepen. Studenten en medezeggenschapsorganen hebben een duidelijke rol in het evalueren van de onderwijskwaliteit en het identificeren van verbeterpunten en risico’s. Streefdoelen gerelateerd aan centraal beleid, zoals TEP en het strategisch plan, worden per opleiding en School bijgehouden in dashboards. Deze dashboards zijn onderdeel van het managementinformatiesysteem en onderdeel van het gesprek tussen opleidingen en Schools, en tussen Schools en het CvB.

Het panel heeft veel voorbeelden gezien van kwaliteitsverbeteringen en onderwijsvernieuwingen die binnen verschillende geledingen van de instelling zijn geïnitieerd en uitgevoerd. Het panel ziet dat daarin goed wordt afgestemd op de wensen van studenten. Het personeel laat een grote gedrevenheid zien om het onderwijs te verbeteren en vernieuwen. Er vindt horizontaal overleg plaats tussen opleidingen, Schools en staf, waarin best practices, leerpunten en ideeën worden uitgewisseld. Vanwege de informele cultuur en korte lijnen binnen TiU weet men elkaar ook buiten de formele kanalen om goed te vinden.

B. Overwegingen

TiU heeft volgens het panel een onderwijsvisie ontwikkeld die goed aansluit bij het profiel van de instelling en bij haar motto 'Understanding Society'. Door de betrokkenheid van een brede vertegenwoordiging van de instelling bij de ontwikkeling van de onderwijsvisie, kent die een breed draagvlak in de universiteit. Externe stakeholders zijn ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de strategie en visie, maar kunnen volgens het panel meer zichtbaarheid krijgen. Het panel waardeert de intentie van TiU om de verbinding met (partners in) de regio te verstevigen.

De instelling heeft volgens het panel goede uitgangspunten voor centrale kwaliteitszorg geformuleerd. Op het niveau van de Schools functioneert de kwaliteitszorg naar behoren; opleidingen maken gebruik van diverse instrumenten om de kwaliteit te monitoren en risico's op te sporen. De gesprekken die het panel voerde, getuigen van de aanwezigheid van een kwaliteitscultuur waardoor voldoende aandacht voor de onderwijskwaliteit geborgd is.

TiU is een universiteit in beweging. De vertaling van de visie naar beleid, alsmede de uitvoering van het beleid, zijn volop in beweging en op bepaalde onderdelen pas recent gestart. De implementatie van het nieuwe beleid is daarom nog niet altijd goed zichtbaar. Het panel heeft echter gezien dat op het niveau van de Schools veel zaken goed op orde zijn en dat de instelling een goede track record heeft als het gaat om de implementatie van beleid. Ook worden er binnen Schools mooie initiatieven ontwikkeld die aansluiten bij het nieuwe beleid. Het panel heeft dan ook vertrouwen in het vermogen van de universiteit om het ontwikkelde beleid gestalte te geven. TiU kan nog stappen zetten in het verbinden van bottom-up ontwikkelingen met centraal beleid enerzijds en het verbinden van centraal beleid met onderliggende niveaus anderzijds.

Het panel concludeert dat TiU beschikt over een goed ingericht evaluatiesysteem, waarbij op verschillende niveaus adequaat wordt gemonitord wat de onderwijskwaliteit is en welke risico's en verbeterpunten er zijn. De resultaten van evaluaties op opleidings- en Schoolniveau worden systematisch samengebracht. Voor de opvolging van implementatie van de onderwijsvisie heeft de instelling een instellingsbreed managementinformatiesysteem. Het panel waardeert de grote betrokkenheid van studenten bij de evaluatie van het onderwijs.

Het panel is van mening dat TiU een informele cultuur heeft die de verbetering en borging van onderwijskwaliteit aanmoedigt. De instelling laat op het niveau van de Schools zien adequaat verbeteringen door te voeren naar aanleiding van feedback en evaluaties. Daarbij wordt duidelijk dat de student centraal staat en dat goed naar studenten geluisterd wordt. Er is ruimte voor ontwikkeling en innovatie van onderwijs. Om onderwijsvernieuwing te stimuleren, zou de instelling volgens het panel meer platform kunnen creëren voor systematische horizontale uitwisseling van best practices en gezamenlijke reflectie op ontwikkelingen.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van Tilburg University *positief* is.

5. Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel Tilburg University aan om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- Expliciteer de ruimte die afzonderlijke Schools hebben voor een eigen invulling van delen van de onderwijsvisie, zoals 'karakter'. Geef deze invulling een herkenbare plek in (onderwijs)evaluaties.
- Geef professionalisering een minder vrijblijvend karakter, zodat de mogelijkheden die de instelling biedt beter benut worden. Dit geldt voor zowel docenten, opleidingsdirecteuren als leden van examencommissies en medezeggenschap. Activiteiten voor professionalisering, zoals SKO, kunnen immers een goede aanjager zijn voor onderwijsinnovatie, evenals formele platformen voor de uitwisseling van best practices, gezamenlijke reflectie op ontwikkelingen en coöperatief leren.
- Versterk de systematische afstemming met en evaluatie door externe stakeholders, en maak hen beter zichtbaar. Intensiveer de verbinding van het onderwijs met (partners uit) de regio.
- Koppel internationalisering explicieter aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs, onder andere door doelbewuste inzet van de international classroom.

Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	**Positief**

Bijlage 1: Accreditatieportret

Accreditatieportret Tilburg University

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel[1], waarvan het definitief besluit is verstuurd in de periode tussen het besluit over de vorige ITK (3 april 2013) en het indienen van het zelfevaluatierapport (1 oktober 2018)[2].

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en joint degree programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen tweemaal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien Tilburg University op 3 april 2013 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel voor de opleidingsbeoordeling van bestaande opleidingen kan zijn: Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent. In geval van tekortkomingen die binnen maximaal twee jaar hersteld kunnen worden, kan de NVAO een herstelperiode toekennen. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld of het herstel is gerealiseerd en wordt indien van toepassing een positief accreditatiebesluit afgegeven. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. Voor de toets nieuwe opleiding luidt het eindoordeel: Positief, Positief onder voorwaarden of Negatief. In geval de NVAO voorwaarden oplegt, worden na maximaal twee jaar beoordeeld of de voorwaarden vervuld zijn. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na voorwaarden. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan een instelling een aanvraag intrekken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode april 2013 tot en met september 2018 heeft Tilburg University 57 accreditatie aanvragen ingediend.

Er zijn zeven aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Bijlage 1a Tabel Overzicht eindoordelen per procedure
Bijlage 1b Tabel Besluiten chronologisch

[1] Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).
[2] Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

Bijlage 1a Tabel overzicht eindoordelen

Naam instelling	Tilburg University

		Jaar besluit						
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Eindtotaal
Accreditatie NL	Aanvraag ingetrokken		1	1				2
	Goed		2			1		3
	Herstelperiode		1	1			1	3
	Voldoende	11	6	5	1		26	49
Totaal Accreditatie NL		11	10	7	1	1	27	57
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					1	1	2
	Positief			2	1			3
	Voorwaarden				1	1		2
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL				2	2	2	1	7
Eindtotaal		11	10	9	3	3	28	64

Bijlage 1b Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Accreditatie

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	B International Business Administration	Voldoende		1
	B Organisatiewetenschappen	Voldoende		1
	B Personeelwetenschappen	Voldoende		1
	B Psychologie	Voldoende		1
	B Sociologie	Voldoende		1
	M Human Resource Studies	Voldoende		1
	M Organisation Studies	Voldoende		1
	M Psychologie en Geestelijke Gezondheid	Voldoende		1
	M Social and Behavioural Sciences (research)	Voldoende		1
	M Social Psychology	Voldoende		1
	M Sociology	Voldoende		1
2014	B Algemene Cultuurwetenschappen	Voldoende		1
	B Communicatie- en Informatiewetenschappen	Voldoende		1
	B Theologie	Voldoende		1
	M Communicatie- en Informatiewetenschappen	Voldoende		1
	M Aanvraag ingetrokken	Aanvraag ingetrokken		1
	M Kunst- & cultuurwetenschappen	Voldoende		1
	M Research Master in Business (research)	Goed		1
	M Research Master in Economics (research)	Goed		1
	M Theologie	Voldoende		1
	M Theologie & Religiewetenschappen	Herstelperiode		1
2015	M Aanvraag ingetrokken	Aanvraag ingetrokken		1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Algemene Economie	Voldoende		1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Filosofie	Voldoende		1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen	Voldoende		1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Management en Organisatie	Voldoende		1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Nederlands	Voldoende		1
	M Research master in Law (research)	Herstelperiode		1

2016	M Theologie & Religiewetenschappen	Voldoende	Na Herstel	1
2017	M Communicatie- & Informatiewetenschappen (research)	Goed		1
2018	B Bedrijfseconomie	Voldoende		1
	B Econometrie en Operationele Research	Voldoende		1
2018	B Fiscale Economie	Voldoende		1
	M Fiscale Economie	Voldoende		1
	M Supply Chain Management	Voldoende		1
	M Research Master in Economics (research)	Voldoende		1
	M Social and Behavioural Sciences	Voldoende		1
	M Operations Research and Management Science	Voldoende		1
	M Quantitative Finance and Actuarial Science	Voldoende		1
	B International Business Administration	Voldoende		1
	B Economie en Bedrijfseconomie	Voldoende		1
	M Accountancy	Voldoende		1
	M Research Master in Business (research)	Voldoende		1
	M Finance	Voldoende		1
	M Marketing Analytics	Voldoende		1
	B Economie	Voldoende		1
	M Economics	Voldoende		1
	M International Management	Voldoende		1
	M Econometrics and Mathematical Economics	Voldoende		1
	M Information Management	Voldoende		1
	M Strategic Management	Voldoende		1
	M Marketing Management	Voldoende		1
	M Victimology and Criminal Justice	Voldoende		1
	M Research master in Law (research)	Voldoende	Na herstel	1
	M Research in Public Administration and Organizational Science (research)	Voldoende		1
	B Filosofie	Herstelperiode		1
	M Filosofie	Voldoende		1
Eindtotaal				57

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2015	M Individual Differences and Assessment (research)	Positief		1
	M Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Godsdienst en Levensbeschouwing	Positief		1
2016	B Data Science (joint degree)	Positief		1
	M Data Science and Entrepreneurship (joint degree)	Voorwaarden		1
2017	M Data Science and Entrepreneurship (joint degree)	Aan voorwaarden voldaan	Toets voorwaarden	1
	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Nederlands	Voorwaarden		1
2018	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in talen	Aan voorwaarden voldaan		1
Eindtotaal				7

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Voorzitter: prof. mr. Gerard Mols
Gerard Mols is voormalig rector magnificus van Universiteit Maastricht.

Panellid: *prof. dr. Kristiaan Versluys*
Kristiaan Versluys is voormalig directeur Onderwijs van de Universiteit Gent en als zodanig verantwoordelijk geweest voor onderwijsbeleid, kwaliteitszorg, onderwijsvernieuwing en internationalisering.

Panellid: prof. dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee
Karen van Oudenhoven-van der Zee is decaan van de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Panellid: dr. Ellen van Schoten RA
Ellen van Schoten is Chief Operating Officer bij de Autoriteit Financiële Markten.

Student-lid: Tim van Oort
Tim van Oort is student Rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en secretaris van de opleidingscommissie van Juridische Bestuurskunde.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd ondersteund door drs. Anne-Lise Kamphuis als extern secretaris en Anne Martens MA, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Locatiebezoek 1: Verkennend bezoek, 5 en 6 november 2018

Maandag 5 november	**Activiteit**		**Deelnemers**
9:00 – 12:00	Vooroverleg panel (*besloten*)	-	-
12:00 – 13:00	Sessie 1. Kennismaking instelling en panel	Walking lunch met gelegenheid voor het panel om kennis te maken met de gesprekspartners en de instelling. Korte presentatie over de instelling.	- rector magnificus - voorzitter College van Bestuur - vicevoorzitter College van Bestuur - secretaris College van Bestuur - decaan Tilburg Law School - decaan Tilburg School of Social and Behavioral Sciences - decaan Tilburg School of Economics and Management - vicedecaan onderwijs Tilburg Law School - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Economics and Management - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Humanities and Digital Sciences, auteur 'Verkenning van een onderwijsvisie voor Tilburg University' - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Catholic Theology - directeur Academic Services - directeur Library and IT Services - adjunct directeur onderwijs Academic Services - lid universiteitsraad, docent Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, voorzitter opleidingscommissie Human Resources - opleidingsdirecteur Liberal Arts and Sciences - hoofd Real Estate Management - studentlid universiteitsraad (Fractie Front) - studentlid universiteitsraad (Fractie SAM) - Beleidsmedewerker onderwijs TiSEM, projectteam Instellingstoets Kwaliteitszorg - Beleidsmedewerker Policy Staff, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - Studenten

13:15 – 14:00	Sessie 2. Gesprek met het instellingsbestuur		- rector magnificus - voorzitter College van Bestuur - vicevoorzitter College van Bestuur - secretaris College van Bestuur
14:15 – 15:15	Sessie 3. Gesprek over Standaard 1: visie en beleid		- decaan Tilburg Law School, lid portefeuillehouders overleg internationalisering - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Humanities and Digital Sciences, auteur 'Verkenning van een onderwijsvisie voor Tilburg University' - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - Dean University College, auteur 'Verkenning van een onderwijsvisie voor Tilburg University' - universitair docent Tilburg School of Catholic Theology - docent Tilburg School of Economics and Management - beleidsmedewerker onderwijs Policy Staff, secretaris projectgroep Tilburgs onderwijs profiel - voorzitter Federation of Student Sports Tilburg (FOSST), student bachelor Global Management of Social Issues - student-lid universiteitsraad (Fractie Front)
15:30 – 16:15	Sessie 4. gesprek met studenten	High tea. Studenten verzorgen een pitch over wat Tilburg University hen brengt, waarin ze zich ontwikkeld hebben en wat hen bezig houdt bij de universiteit naast de opleiding die ze volgen. Dit gesprek is in het Engels.	- Student-leden opleidingscommissies - Student-leden faculteitsraden - Student-assessor

16:30 – 17:30	Sessie 5. Gesprek over standaard 2: uitvoering.		- decaan Tilburg School of Social and Behavioral Sciences - vicedecaan onderwijs Tilburg Law School - projectleider Tilburgs Onderwijs Profiel - opleidingsdirecteur Liberal Arts and Sciences, Comenius teacher fellowship (2017) - Associate Dean bachelor programma's Tilburg School of Economics and Management - student-lid universiteitsraad (Fractie SAM) - adjunct directeur onderwijs Academic Services - directeur Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, voorzitter stuurgroep DEEP, lid portefeuillehouders overleg internationalisering - studentendecaan
17:45 – 18:15	Sessie 6: Stichtingsbestuur		- lid Stichtingsbestuur, voorzitter commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie van het Stichtingsbestuur - lid Stichtingsbestuur, lid commissie Onderwijs Onderzoek en Valorisatie, voorzitter renumeratie/ benoemingscommissie van het Stichtingsbestuur
18:15		Verplaatsing panel naar het hotel	
19:00 – 20:00	Open spreekuur	In hotel	-

Dinsdag 6 november			
9:00 – 10:00	Overleg panel (*besloten*)	-	-
10:00 – 11:00	Sessie 8. Gesprek over standaard 3: evaluatie en monitoring		- decaan Tilburg School of Economics and Management - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Catholic Theology - voorzitter examencommissie Tilburg School of Humanities and Digital Sciences - voorzitter opleidingscommissie Tilburg School of Economics and Management - programma coördinator Tilburg School of Social and Behavioral Sciences - universitair hoofddocent Tilburg Law School - studentlid opleidingscommissie Tilburg School of Economics and Management en studentlid opleidingscommissie Tilburg School of Humanities and Digital Sciences - hoofd Education Support Team Tilburg School of Humanities and Digital Sciences - beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg
11:15 – 12:15	Sessie 9. Gesprek over **s**tandaard 4: ontwikkeling.		- decaan Tilburg School of Catholic Theology - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Economics and Management - opleidingsdirecteur bachelor Personeelwetenschappen Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, voorzitter Lokaal Overleg Bonden - universitair hoofddocent Tilburg Law School - universitair hoofddocent Tilburg School of Economics and Management, kwartiermaker EDUiLab - lid universiteitsraad (Fractie Onafhankelijken), voorzitter opleidingscommissie - student assessor Tilburg School of Economics and Management, voorzitter faculteitsraad Tilburg School of Humanities and Digital Sciences - directeur Academic Services - directeur Library and IT Services

12:30 – 13:00	Sessie 10: Vrije ruimte voor extra gesprek	*[de genoemde personen zijn beschikbaar voor een extra sessie]*	- rector magnificus - voorzitter College van Bestuur - vicevoorzitter College van Bestuur - secretaris College van Bestuur - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - Beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - Directeur Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
13:00 – 15:00	Overleg panel (*besloten*)	Inclusief lunch	
15:30 – 16:00	Sessie 11: Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek		- rector magnificus - voorzitter College van Bestuur - vicevoorzitter College van Bestuur - secretaris College van Bestuur - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Economics and Management - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Humanities and Digital Sciences, auteur 'Verkenning van een onderwijsvisie voor Tilburg University' - vicedecaan onderwijs Tilburg School of Catholic Theology - Beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - Beleidsmedewerkers Policy Staff, Academic Services, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg
16:00 – 17:00	Paneloverleg (*besloten*)	*[overleg over de invulling van het tweede bezoek; namens het ITK-panel zijn aanwezig de voorzitter, secretaris en procescoördinator]*	- vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - directeur Academic Services - adjunct directeur onderwijs Academic Services - Beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg - beleidsmedewerker Policy Staff, projectgroep Instellingstoets Kwaliteitszorg

Locatiebezoek 2: verdiepend bezoek, 17, 18 en 19 december 2018

Maandag 17 december 2018:

- **Trail 1. Past performance: bachelor Econometrie en Operationele Research en bachelor Filosofie**

Tijd	Activiteit	Deelnemers
8:30 – 10:00	Voorbereidend paneloverleg	
10:00 – 10:45	Sessie 1.1 Past performance bachelor Econometrie en Operationele Research: management en programmadirectie	– Decaan Tilburg School of Economics and Management – Opleidingsdirecteur bachelor Econometrie en Operationele Research – Voorzitter Opleidingscommissie – Voorzitter departement Econometrics and Operations Research – Voorzitter Examencommissie Tilburg School of Economics and Management – Associate Dean Bacheloropleidingen Tilburg School of Economics and Management – Beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management
10:45 – 11:15	Paneloverleg	
11:15 – 12:00	Sessie 1.2 Past performance bachelor Econometrie en Operationele Research: docenten	– Universitair docent en lid Opleidingscommissie – Hoogleraar – Universitair docent en coördinator mentoraat – Hoogleraar – Universitair hoofddocent en vicevoorzitter Examencommissie Tilburg School of Economics and Management – Hoogleraar
12:00 – 12:30	Paneloverleg	
12:30 – 13:15	Sessie 1.3 Past performance bachelor Econometrie en Operationele Research: studenten	– Lid Opleidingscommissie – Studenten
13:15 – 14:15	Paneloverleg inclusief lunch	
14:15 – 15:00	Sessie 1.4 Past performance bachelor Filosofie: management en programmadirectie *Dit is een Engelstalige sessie*	– Decaan Tilburg School of Humanities and Digital Sciences – Voorzitter departement Filosofie – Opleidingsdirecteur bachelor Filosofie – Voorzitter Examencommissie Tilburg School of Humanities and Digital Sciences – Coördinator service onderwijs en opleidingsdirecteur master Filosofie – Voorzitter Opleidingscommissie Filosofie
15:00 – 15:30	Paneloverleg	

15:30 – 16:15	Sessie 1.5 Past performance bachelor Filosofie: docenten *Dit is een Engelstalige sessie*	– Universitair docent – Senior docent – Universitair docent en lid Toetscommissie – Universitair docent – Hoogleraar en coördinator kwaliteitszorg Filosofie – Universitair docent, lid Examencommissie Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
16:15 – 16:45	Paneloverleg (*besloten*)	
16:45 – 17:30	Sessie 1.6 Past performance bachelor Filosofie: studenten	– Lid opleidingscommissie – Lid Faculteitsraad – Studenten
17:30 – 18:00	Paneloverleg	

Dinsdag 18 december 2018:

- **Trail 3. Onderwijsvernieuwing: internationalisering, casus Nederlandstalige en Engelstalige bachelor Psychologie**
- **Trail 4. Onderwijsvernieuwing: digitalisering, casus joint bachelor Data Science**

Tijd	**Activiteit**	**Deelnemers**
8:30 – 9:30	Paneloverleg	
9:30 – 10:15	Sessie 3.1 Onderwijsvernieuwing en Internationalisering in de bachelor Psychologie: beleid en bestuur	– Vicedecaan onderwijs Tilburg School of Social and Behavioral Sciences – Directeur Tilburg School of Social and Behavioral Sciences – Hoofd Education Support Team Tilburg School of Social and Behavioral Sciences – Hoofd Language Center, Hoofd a.i. International Office – Project manager en beleidsmedewerker International Office
10:15 – 10:45	Paneloverleg	
10:45 – 11:30	Sessie 3.2 Onderwijsvernieuwing en Internationalisering in de bachelor Psychologie: docenten *Dit is een Engelstalige sessie*	– Universitair hoofddocent en Opleidingsdirecteur Bachelor Psychologie – Universitair hoofddocent en Opleidingscoördinator Engelstalige Bachelor Psychology – Universitair hoofddocent – Universitair docent – Universitair docent – MA, PASS coördinator Psychologie/Psychology – Trainer intercultural awareness Teacher Development
11:30 – 12:00	Paneloverleg	

12:00 – 12:45	Sessie 3.3 Onderwijsvernieuwing en Internationalisering in de bachelor Psychologie: studenten *Dit is een Engelstalige sessie*	– Student Psychologie (NL), lid faculteitsraad – Student Psychologie (EN), lid faculteitsraad – Student Psychologie (NL), bestuurslid studievereniging Complex – Student Bedrijfseconomie (NL), bestuurslid TOP-week – Alumna bachelor Psychologie (NL), master Psychologie in de Geestelijke Gezondheid, lid Opleidingscommissie Psychologie – Student Psychology (EN), deelnemer TSB Excellence Program
12:45-13:15	Paneloverleg inclusief lunch	
13:15–14:30	Rondleiding over de campus *o.a. bezoek aan Cube, VR lab, M.20*	– Directeur Library and IT Services – Vicevoorzitter College van Bestuur – , beleidsmedewerker onderwijs Tilburg School of Economics and Management – Student
14:30-14:45	Paneloverleg	
14:45 – 15:30	Sessie 4.1 Onderwijsvernieuwing en Digitalisering in de joint bachelor Data Science: management, docenten en studenten van Data Science *Dit is een Engelstalige sessie*	– Adjunct opleidingsdirecteur bachelor Data Science – Docent Data Statistics – Docent Startups en in de minor Data Science Entrepreneurship – Docent Data Challenge 3 – Student en voormalig voorzitter studievereniging DSA Pattern – Student, education officer DSA Pattern – Student, lid faculteitsraad Wiskunde & Informatica (TU/e), managementassistent Data Science
15:30 – 16:00	Paneloverleg (*besloten*)	
16:00 – 16:45	Sessie 4.2 Onderwijsvernieuwing en Digitalisering bij Tilburg University: docenten en overige betrokkenen digitalisering *Dit is een Engelstalige sessie*	– Academic director EDUiLAB – Afdelingshoofd Teacher Development – Officer Governance, Risk and Compliance – Docent New Media & politics, Tilburg School of Humanities and Digital Sciences – Universitair docent Tilburg Law School – Universitair hoofddocent Tilburg law School – Docent en innovatie coördinator Tilburg School of Catholic Theology
16:45 – 17:15	Paneloverleg	

17:15 – 18:00	Sessie 4.3 Onderwijsvernieuwing en Digitalisering bij Tilburg University: studenten	– Vertegenwoordiger fractie SAM, lid Studenten adviesraad Library & IT Services – Vertegenwoordiger Fractie Front, voormalig lid Studenten Adviesraad Library & IT Services – Lid faculteitsraad Tilburg School of Humanities and Digital Sciences, lid Studenten Adviesraad Library & IT Services – Student-assistent Tilburg School of Economics and Management
18:00 – 18:30	Paneloverleg	

Woensdag 19 december 2018:

- **Trail 2: Toetsbeleid Tilburg Law School (TLS) en Tilburg School of Catholic Theology (TST)**

Tijd	**Activiteit**	**Deelnemers**
8:30 – 9:30	Paneloverleg	
9:30 – 10:15	Sessie 2.1 Toetsbeleid: beleid en bestuur TLS en TST	– Vicedecaan onderwijs Tilburg Law School – Vicedecaan onderwijs Tilburg School of Catholic Theology – Voorzitter Examencommissie Tilburg Law School – Voorzitter Examencommissie Tilburg School of Catholic Theology – Senior beleidsmedewerker Policy Staff – Secretaris Examencommissie Tilburg Law School – Student assessor Tilburg Law School
10:15 – 10:45	Paneloverleg	
10:45 – 11:30	Sessie 2.2 Toetsbeleid: opleidingsdirecteuren, docenten en studenten TLS en TST	– Opleidingsdirecteur master Law and Technology, lid Examencommissie en lid Toetspanel, Tilburg Law School – Opleidingsdirecteur bachelor Rechtsgeleerdheid, Tilburg Law School – Opleidingsdirecteur Tilburg School of Catholic Theology – Universitair hoofdocent en voorzitter Opleidingscommissie Tilburg Law School – Docent Tilburg Law School – Docent Tilburg School of Catholic Theology – Student, lid Opleidingscommissie Bestuurskunde, Tilburg Law School – Student, tevens Student assessor, Tilburg School of Catholic Theology
11:30 – 12:00	Paneloverleg	

12:00 – 12:30	Gesprek met decanen	– Decaan Tilburg School of Humanities and Digital Sciences – Decaan Tilburg School of Economics and Management – Decaan Tilburg School of Catholic Theology – Decaan Tilburg School of Social and Behavioral Sciences – Decaan Tilburg Law School
12:30 – 12:45	Paneloverleg	
12:45 – 13:15	Gesprek CvB	– Rector Magnificus – Voorzitter College van Bestuur – Secretaris College van Bestuur
13:15 – 16:00	Paneloverleg inclusief lunch	
16:00 – 16:30	Terugkoppeling *De terugkoppeling is in zaal 31 van het Simon gebouw.*	*Hiervoor zijn uitgenodigd de deelnemers aan de in november en december gevoerde gesprekken met het panel.*

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Self-Evaluation Report Tilburg University for the Institutional Audit

Strategie
- Strategisch Plan 2010-2013 Samenvatting (2010)
- Strategic Plan 2014-2017 'Making the Difference' (2014)
- Strategy 2018-2021 'Connecting to Advance Society' (2018)
- Action lines Strategy 2018-2021 (2018)
- Tilburg University Jaarverslag (2017)
- Dashboard Strategic Plan
- Strategisch Plan 2010-2013 Samenvatting (2010)

Onderwijsvisie
- Werkgroep concretisering onderwijsvisie (2014), UR 1665, discussed in University Council April 4, 2014
- Het Tilburgse Onderwijsprofiel (2015), UR 1800, discussed in University Council March 27, 2015
- Implementation plan Educational Profile and Education Vision (2016), UR 2077, discussed in University Council December 16, 2016
- Inspiratieboekje Kennis-Kunde-Karakter (2016)
- Educational Vision (2017), UR 2088, discussed in University Council February 10, 2017
- Evaluation Criteria Implementation TEP (2017), UR 2173, discussed in University Council July 7, 2017
- De Regt, H. & Van Lenning, A., Exploring an Educational Vision for Tilburg University (2017). Tilburg: Tilburg Series in Academic Education Knowledge, Skills and Character
- Vincent Wiegerinck, The Next (S)TEP (2018), memo discussed in POW June 25, 2018
- Dashboard Voortgang implementatie TEP

Kwaliteitszorg
- Zorg voor kwaliteit! Herziening Cursusevaluaties Tilburg Law School (2008)
- Quality Assurance of Education in TiSEM: Current Situation and Next Steps in the Continuous Improvement of the Programs (2013)
- Kwaliteitszorg TST, in Zelfevaluatierapport bachelor en master Theologie (2013)
- Kwaliteitscyclus Language Center Tilburg University (2013)
- Voorstel nieuwe opzet cursusevaluaties, inclusief nieuwe vragen TSHD (2014)
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015)
- KPMG, Quickscan Ondersteuningsorganisatie 'Deep-dive Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek' (2016)
- Tim Lamers Advies, Gap-analyse van de kwaliteitszorg van onderwijs (2016)
- Education Committees TiSEM 2017 – 2018 Tasks and Responsibilities (2017)
- Huishoudelijk reglement van Opleidingscommissies binnen de Faculteit Tilburg Law School (2017)
- Interne kwaliteitszorg onderwijs: evaluaties van cursussen, theses en stages, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, 2017-2018 (2017)
- Dienstverlening en Jaarcijfers Student Career Services 2016 (2017)
- Harmonization Course Evaluations (2017), UR 2108, discussed in University Council February 10, 2017
- Evaluation Scriptorium (2018), UR 2243, discussed in University Council February 9, 2018
- Evaluation Top Sport Policy (2018), UR 2251, discussed in University Council April 13, 2018
- Annual Reports Education all Schools (various years)
- Jaarverslagen Examencommissies alle Schools (diverse jaren)
- Results Tilburg University National Student Survey (various years)

ITK 2012

- Kritische reflectie Tilburg University. Ten behoeve van de instellingstoets Kwaliteitszorg (2012)
- NVAO Adviesrapport Universiteit van Tilburg Instellingstoets Kwaliteitszorg (2013)

Student centricity

- University Forum Tilburg, Towards a Student Centric University (2017)

Arbeidsmarktoriëntatie

- Eindverslag Werkgroep Versterking arbeidsmarktorientatie (2016), UR 1956, discussed in University Council April 1, 2016
- Plan Student Career Services 2017-2019 (2017)
- E-portfolio (2017), UR 2089, discussed in University Council February 10, 2017
- E-portfolio (2017), UR 2172, discussed in University Council July 7, 2017

Internationalisering

- Internationalization Strategy (2016), UR 1973, discussed in University Council May 27, 2016
- Implementation Plan Internationalization Strategy (2016), UR 2076, discussed in University Council December 16, 2016
- Monitor Strategy Internationalization (2017), discussed in POI June 19, 2017
- Agneta Bladh, Frederik De Decker & Maciej Markowski, Quality of internationalisation experts' report (2017)
- Presentation on Housing international students (2017), UR 2132, discussed in University Council April 7, 2017

Toetsbeleid

- Toetsbeleid Tilburg University (2011), UR 1285, discussed in University Council February 10, 2012
- Projectplan: Implementatie Toetsbeleid TSH (2012)
- Projectplan Implementatie Toetsbeleid Tilburg University bij TiSEM (2015)
- Rapportage Taskforce Digitaal Toetsbeleid (2015)
- Evaluation assessment policy (2017), UR 2106, discussed in University Council February 10, 2017
- Evaluation assessment policy (2017), UR 2130, discussed in University Council March 7, 2017
- Infrastructuur digitaal toetsen (2017), UR 2107, discussed in University Council February 10, 2017
- TLS – facultair toetsbeleid (2017)

Digitalisering

- Digital Education Enhancement Program (DEEP): a vision (2016)
- Program Plan Digital Education Enhancement Program (2018)
- EDUiLAB design (2018)

Docentprofessionalisering

- Notitie Tilburg University Senior Kwalificatie Onderwijs (2013)
- LIS Education Support, Stand van zaken m.b.t. prestatieafspraken BKO (2014), discussed in POW June 2014
- LIS Education Support, Evaluatie facultaire BKO-trajecten, discussed in POW March 2015
- ISO Persbericht, Drie op de tien docenten ongekwalificeerd voor de klas (2016)
- AS, BKO-traject, discussed in POW December 2016
- 100% UTQ in 1000 days (2016), UR 2072, discussed in University Council December 16, 2016
- Higher appreciation for education (2017), UR 2131, discussed in University Council April 7, 2017
- Report of education appraisal 'Education should be valued more highly', June 2017
- Report Meeting Work Conference Peer Review UTQ / Teacher Professionalization (2018), UR 2259, discussed in University Council April 13, 2018

Voorzieningen voor studenten met een functiebeperking

- Beleidsnotitie 'Studeren zonder belemmering' (2013), UR 1462, discussed in University Council March 22, 2013

- Studentendecanen, Protocol toekenning bijzondere tentamenvoorzieningen (2017)
- Academic Training for refugees (2017), UR 2097, discussed in University Council February 10, 2017

Voorzieningen
- Stuurgroep OZC, Collegezaalvoorzieningen nieuwbouw OZC, discussed in POW December 2014
- Results Survey Use of student work spaces (2017)
- Aanleg extra buitenwerkplekken (2017), UR 2124, discussed in University Council April 7, 2017
- Real Estate Strategy (2018), UR 2239, discussed in University Council February 9, 2018
- Strategic Real Estate Vision (2018), UR 2273 and UR 2273 A, discussed in University Council June 8, 2018
- Cube, Tilburg University education and self-study center (2018)

HR-beleid
- HR Beleid Tilburg University 2014-2017
- Gender Equality (2014), UR 1808, discussed in University Council March 27, 2014
- Gender & Diversity | working paper (2018)
- Strategic Themes Human Resources Tilburg University 2018 –2021 (2018)

Governance
- Plan van aanpak versterking kwaliteit bestuurlijke besluitvorming (2016)
- Governance overzicht – Overlegstructuur (2016)
- Faculty Regulations of all Schools (2017)
- Charter SB-commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact (OO&I) (2018)

De volgende documenten lagen ter inzage:

- NSE scores voor Tilburg University als geheel sinds 2013
- Rankings van de opleidingen
- Onderwijsjaarverslagen faculteiten 2014-2017
- Action Lines Strategy 2018-2021
- Verslagen opleidingscommissies 2015-2018

Voor de audittrails zijn de volgende documenten geleverd:

Trail 1: past performance

Algemene informatie over kwaliteitszorg bij Tilburg University
- Bestuurlijke afhandeling onderwijsaccreditaties plus casus Victimology_
- Bilaterale overleggen voorjaar 2018
- Vergaderingen College van Bestuur met het verzoek rondom onderwijsbeoordelingen
- Handboek beeindiging en opstarten opleidingen juli 2017

Past performance bachelor Econometrie en Operationele Research
- Faculteitsreglement TiSEM 29 juni 2017
- Tasks and responsibilities Education Committee TiSEM
- Quality Assurance regarding education in TiSEM
- Tijdlijnen kwaliteitszorgprocessen
- Informatie uit de verslagen van de Opleidingscommissie over EOR vanaf 2013
- Opleidingsjaarverslagen EOR van de laatste drie jaar
- Assessment Plan EOR
- Screeningsrapporten toetsing en scripties TiSEM (febuari 2017)
- Extra documentatie trail 1 Econometrie en Operationele Research

Past performance bachelor Filosofie

- Faculteitsreglement TSHD
- Organogram TSHD
- Kwaliteitszorg bachelor Filosofie
- Quality assurance on different levels
- Cursus- en opleidingsdossiers TSHD
- Herstelplan bachelor Filosofie
- Peer review verslag
- Procedures Toets- en Examenbeleid TSH
- TSHD Assessment quality report
- Checklist toetskwaliteit TSHD
- Guidelines Program Committee TSHD
- Verslagen Opleidingscommissie Filosofie

Trail 2: toetsbeleid

Toetsbeleid bij Tilburg Law School
- TLS Toetsbeleid 6 juni 2017
- TLS Tijdlijn Implementatie Toetsbeleid TiU vanaf 2012
- TLS Jaarverslag Examencommissie 2016-2017
- TLS Jaarverslag Examencommissie 2017-2018
- TLS Kort verslag Toetspanel 20170704
- TLS - Scriptiepanel ronde 8

Toetsbeleid bij Tilburg School of Catholic Theology
- TST en toetsbeleid
- TST Tijdlijn Implementatie van het toetsbeleid van Tilburg University bij TST vanaf 2012
- TST Jaarverslag Examen Commissie 2016-2017
- TST Jaarverslag Examen Commissie 2017-2018 CONCEPT
- Toetsplan master Christianity and Society
- TST Cursusdossier Kerk- en theologiegeschiedenis
- TST Checklist Steekproef Tentamens 2018-2019

- Extra informatie Ontwikkeling nieuw toetsbeleid bij Tilburg University in 2018

Trail 3: internationalisering
- Tijdlijn Internationalisering Tilburg University bij TSB
- Strategic Plan TSB 2018-2021
- Internationalization Strategy TSB 2017-2020 - mei 2017
- Language policy TSB per 2017-2018
- Scholarship Programma TSB per 2017-2018
- Programmabeschrijving Bachelor Psychologie
- Factsheet 1-10 Bachelor Psychologie TSB

Trail 4: digitalisering
- Curriculum joint bachelor Data Science
- Studiehandleiding cursus Data Statistics
- Syllabus cursus Startups
- Leerlijn Data Challenges
- Syllabus Data Challenge 3
- Opdrachten cursus Data Challenge 3
- Projectvoorbereidingsdocument implementatie Digitaal Toetsen
- Voortgangsrapportage implementatie Digitaal toetsen
- Eindrapportage projectfase 2, 3 en 4 Digitaal toetsen
- Voortgangsrapportage project Canvas

- EDUiLAB
- Overzicht-videocolleges-2018
- Voorbeelden intranetpagina's Tilburg University over ondersteuning voor docenten
- Extra document Compliance Risk Management Charter and Framework Tilburg University

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

B	bachelor
BKO	basiskwalificatie onderwijs
CvB	College van Bestuur
DEEP	Digital Education Enhancement Program
ECTS	studiepunt (European Credit Transfer and Accumulation System)
EDUiLab	Education Innovation Lab
ESG	European Standards and Guidelines
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KPI	Key Performance Indicator
LIS	Library and Information Services
M	master
NAE	Nationale Alumni Enquête
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OC	Opleidingscommissie
OCD	Overleg College van Bestuur en Decanen
PASS	Program of Academic Study Success
PDCA	Plan, Do, Check, Act
POI	Portefeuillehouders Overleg Internationalisering
POW	Portefeuillehouders Overleg Onderwijs
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs
TEP	Tilburg Education Profile
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
UD	universitair docent
UHD	universitair hoofddocent

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van Tilburg University.

Aanvraagnummer: 006347

Colofon

Adviesrapport
Tilburg University
Instellingstoets kwaliteitszorg
Februari 2019
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net