

## KWALITEITSKADER DOCTOREREN

### INLEIDING: context en situering

In 2007 werden aan de UGent vijf doctoraatsscholen opgericht met als doel aan doctorandi een betere begeleiding en opleiding aan te bieden, de aansluiting met de arbeidsmarkt te faciliteren en een kwaliteitscultuur in het doctoraatsonderzoek te bevorderen. Ruim zeven jaar later wordt een generatie jonge onderzoekers getraind, die het vanzelfsprekend acht dat ze van een breed opleidingsaanbod gebruik kunnen maken en die tijdig aan carrièreplanning beginnen. Ook stellen ze zich constructief op om het doctoraatsproces in hun onderzoeksgroep, in een Doctoral Schools Raad of binnen de gehele universiteit te versterken. Het werk van promotoren – een begeleiding die is afgestemd op de talenten van de doctorandi en op de eigenheid van het onderzoeksdomein – wordt ondersteund d.m.v. een ruimer opleidingsaanbod voor promotoren en postdocs en het resultaat van het doctoraatsproces wordt erkend via gepersonaliseerde doelstellingen en in interne en externe allocatiemodellen. De jaarlijkse monitoring van doctoraatsproductie en terugkoppeling daarvan naar de Onderzoeksraad, de Doctoral Schools Stuurgroep en Raden en het universiteitsbestuur illustreren bovendien de waarde die de Universiteit Gent hecht aan het doctoraat en de doctoraatsopleiding. Deze aandachtsverschuiving loopt parallel met de internationale focus op een kwaliteitsvolle ondersteuning van de “derde cyclus” (i.e. het doctoraatsniveau, volgend op bachelor en masterniveau).

Deze tekenen van succes aan de UGent tonen aan dat de voorbije jaren bijzonder veel in positieve zin is veranderd. De initiatieven van de UGent sluiten naadloos aan bij internationale tendensen om het doctoraatsproces sterker te ondersteunen vanuit de kennisinstellingen (cf. Salzburg I (2005)<sup>1</sup> en Salzburg II Recommendations (2010)<sup>2</sup>). Bovendien sluiten de investering in een flexibel opleidingspakket voor doctorandi, carrièreplanning en een focus op onderzoekskwaliteit aan bij het pleidooi van de Europese Commissie om de training van jonge onderzoekers op een meer gerichte en innovatieve manier aan te pakken (Principles for Innovative Doctoral Training (2011)<sup>3</sup>).

Tegelijkertijd leidt de aandacht voor het doctoraatsproces ook tot blijvende vernieuwingen, bijsturingen en reflecties over hoe het nog beter kan. In december 2014 nam de Doctoral Schools Stuurgroep de beslissing om te werken aan een overkoepelende visie op kwaliteitszorg. Dit element krijgt trouwens ook in de Salzburg Principles en de Principles for Innovative Doctoral Training ruime aandacht en de EUA Council for Doctoral Education (EUA-CDE) wijdde er in 2013 een specifieke studie

---

<sup>1</sup> Bologna Seminar on “Doctoral Programmes for the European Knowledge Society” (Salzburg, 3-5 February 2005) Conclusions And Recommendations.

[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Salzburg\\_Conclusions.1108990538850.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Salzburg_Conclusions.1108990538850.pdf)

<sup>2</sup> Salzburg II Recommendations: European Universities’ Achievements Since 2005 in implementing the Salzburg Principles.

[http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb\\_securelink/pushFile.php?cuid=2549&file=fileadmin/user\\_upload/files/Publications/Doctoral\\_Programmes\\_in\\_Europe\\_s\\_Universities.pdf](http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb_securelink/pushFile.php?cuid=2549&file=fileadmin/user_upload/files/Publications/Doctoral_Programmes_in_Europe_s_Universities.pdf)

<sup>3</sup> European Commission, Principles for Innovative Doctoral Training - Extract from the “Report of Mapping Exercise on Doctoral Training in Europe “Towards a common approach”” 27 June 2011.

[http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research\\_policies/Principles\\_for\\_Innovative\\_Doctoral\\_Training.pdf](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Principles_for_Innovative_Doctoral_Training.pdf)

aan (ARDE).<sup>4</sup> De bereidheid van de UGent om hier proactief over te reflecteren wordt ook geïllustreerd door onze participatie in een internationale denkoefening van de EUA die erop gericht is om met het doctoraatsproces proactief en innovatief in te spelen op diverse uitdagingen in de toekomst.<sup>5</sup> Precies omdat kwaliteitszorg zo evident lijkt, wordt de nood om dit te expliciteren weinig aanvoeld – maar dat betekent ook dat in de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur minder (en minder snel) vooruitgang wordt geboekt dan wenselijk.

De UGent wil het kwaliteitskader voor doctoreren prioritair als *ondersteunend* element inzetten. Voor de gevallen waarin de kwaliteit onder druk staat, wil de UGent ook over de juiste instrumenten beschikken om dit tijdig te *detecteren* en *remediëren*. Tegelijkertijd speelt dit kwaliteitskader ook een belangrijke rol in de verantwoording (*accountability*) van de opleiding tot doctor tegenover alle betrokken stakeholders (doctorandi, promotoren, toekomstige werkgevers, financiers). De kwaliteitscontrole binnen de derde cyclus valt immers volledig onder de interne verantwoordelijkheid van de instelling en wordt momenteel niet (of slechts beperkt) opgenomen in externe evaluaties zoals de instellingsreview, een accreditatieproces, onderwijs- of onderzoeksvisitaties. Interne kwaliteitsprocessen die binnen het UGent-kwaliteitszorgsysteem voornamelijk op de eerste en tweede cyclus van toepassing zijn (b.v. monitoring tools, het delen van good practices, interne evaluatieprocessen, competentiemodellen) kunnen perfect worden ingezet in de derde cyclus, mits de nodige modificaties worden aangebracht die tegemoet komen aan de eigenheid van en diversiteit binnen dit opleidingsniveau.

Het kwaliteitskader situeert de betrokkenheid bij de kwaliteitszorg voor het doctoraat zowel bij de onderzoeksgemeenschap zelf (promotoren en doctorandi), op het managementniveau (bestuurs- en adviesorganen, Doctoral Schools en faculteiten) als bij de administratie (Doctoral Schools ondersteuningscel). Hun respectievelijke rollen bij de implementatie van dit kwaliteitskader worden verder in deze tekst nader uitgewerkt. Het huidige initiatief richt zich voornamelijk op ondersteunende maatregelen die in uiteenlopende onderzoekscontexten kunnen – maar niet noodzakelijk moeten – worden ingebed. Voor een beperkt aantal elementen worden ook aanpassingen aan het regulerend kader voorgesteld.

## UGent-werkproces

De opbouw van een kwaliteitskader voor doctoreren aan de UGent werd universiteitsbreed aangepakt, in nauw overleg met diverse betrokkenen die via focusgroepen<sup>6</sup> om input werden gevraagd. In de periode december 2014 tot en met februari 2015 werden reacties, suggesties en voorstellen verwerkt, komende van diverse geledingen, instanties en experts binnen de UGent, zoals onderstaand schema aangeeft.

---

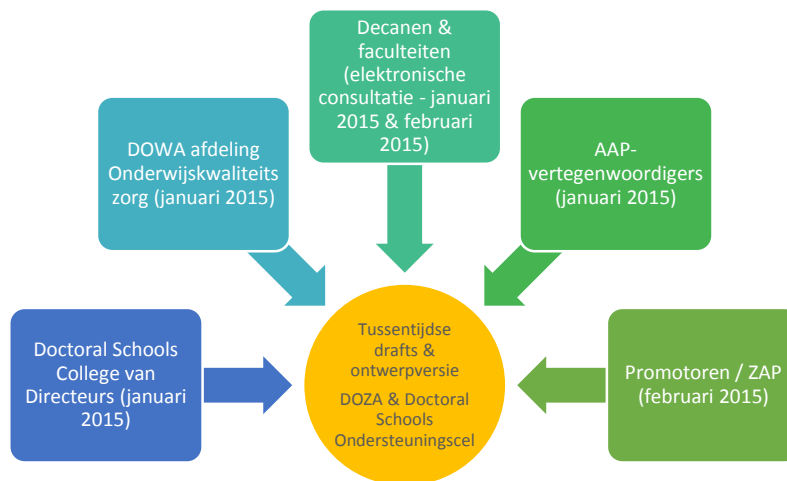
<sup>4</sup> EUA, Quality Assurance in Doctoral Education – results of the ARDE project (2013).

[http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/EUA\\_ARDE\\_Publication.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_ARDE_Publication.sflb.ashx)

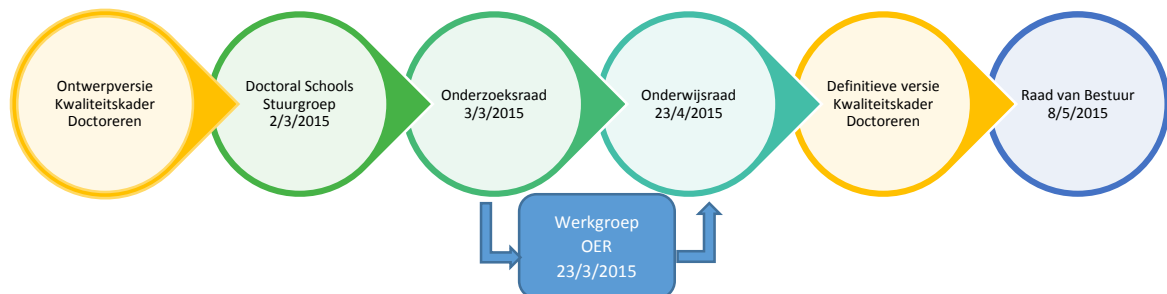
<sup>5</sup> <http://eua.be/cde/the-shape-things-to-come.aspx>

<sup>6</sup> De personen die deelnamen aan deze focusgroepen worden in appendix opgelijst.

## Ontwerp- & goedkeuringsfase



De input van deze stakeholders werd via tussentijdse rapporteringen in januari 2015 en februari 2015 aan de betrokkenen (incl. focusgroepleden) meegedeeld. Feedback werd meegenomen in de vervolgfase. Op basis van de brede consultatieronde, de internationale literatuur en aanbevelingen op dit terrein, de beschikbaarheid van objectieve data van het Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring (ECCOM), en een aftoetsing van de haalbaarheid van een aantal voorgestelde acties, werd eind februari 2015 een ontwerpversie opgemaakt die de volgende formele advies- en goedkeuringsstappen voor ogen heeft:



Binnen het kwaliteitskader voor doctoreren worden drie aandachtsgebieden onderscheiden, die zowel vanuit het perspectief van de onderzoekers als van de zijde van het management worden onderzocht:

- **De instroom en start van het doctoraatsproces (rekrutering, selectie, toelating en onthaal)**
- **De begeleiding van het doctoraat (promotorschap, opleiding en begeleiding)**
- **De uitkomst van het doctoraat (het proefschrift én een onafhankelijk onderzoeker)**

Dit actieplan schetst een overzicht van de reeds bestaande activiteiten en processen die de kwaliteit in deze fasen stimuleren, garanderen en/of controleren, alsook de hiaten waardoor de 'kwaliteitscirkel' momenteel nog niet rond is. Voor elk van deze aandachtsgebieden worden dan ook een aantal acties geïdentificeerd die het kwaliteitskader kunnen operationaliseren en/of versterken, waarbij het zowel gaat om strategieën op middellange termijn als concrete, nieuwe initiatieven.

## (1) De instroom en start van het doctoraatsproces

De start van het doctoraat vereist een degelijke kwaliteitsbeoordeling van het potentieel van de kandidaat, een transparant en klantvriendelijk administratief proces, een gepaste *match* van kandidaten en promotoren en een verwelkomende introductie van doctorandi in de nieuwe werk- en onderzoeksomgeving. Het is in het belang van de instelling, de promotor en de doctorandi dat deze elementen goed georganiseerd zijn, en de UGent is er ook van overtuigd dat de intenties van alle betrokkenen in dit proces en de bereidheid om dit goed uit te voeren, ruimschoots aanwezig zijn.

Niettemin werd in de focusgroepen een grote diversiteit gesignaleerd op het vlak van de kwaliteit van de instroom, het selectieproces en de integratie van nieuwe onderzoekers in de groep. Instromende onderzoekers (buitenlandse en andere) die niet vertrouwd zijn met de UGent cultuur, bevinden zich soms in een kwetsbare situatie of hebben andere verwachtingen omtrent hun taken, de begeleiding en beoogde prestaties. De afstemming tussen het centraal en decentraal niveau in de processen van rekrutering, onthaal en integratie is niet altijd optimaal. Bovendien is er in sommige werkomgevingen te weinig ervaring en zijn er te weinig tools om het gebrek aan ervaring te kunnen opvangen. Dit is meestal niet doelbewust, maar het resultaat van onvoldoende aandacht of onvoldoende ervaring met (internationale) rekrutering, selectie en onthaal. Ondersteunende en sensibiliserende initiatieven die de praktijk binnen de onderzoeksomgeving en binnen de administratie optimaliseren, kunnen hier een groot verschil maken.

Op het vlak van proces en organisatie heeft de PhD-wizard een administratieve vereenvoudiging kunnen realiseren voor een specifieke doelgroep (doctorandi met een promotor en met financiering) Toch zijn er ook heel wat geïnteresseerde doctorandi die nog geen promotor en nog geen financiering hebben voor hun onderzoek, waarvoor onvoldoende screeningsinstrumenten of administratieve procedures bestaan aan de UGent om de toppers te onderscheiden van de minder kwaliteitsvolle kandidaten. Sensibilisering rond open rekrutering kan hiertoe bijdragen, maar ook in het administratieve verwerkingsproces van 'spontane aanvragen' om te doctoreren moeten de nodige investeringen worden gedaan om dit efficiënter te laten verlopen.

### ACTIE 1:

Binnen de HR Strategie voor Onderzoekers zijn reeds actiepunten opgenomen rond **optimalisatie van de aanwerving en het onthaal van onderzoekers – in het bijzonder van buitenlandse onderzoekers** – vanuit de directie Personeel en Organisatie en de Doctoral Schools (zie acties nrs 1 en 5 van de HR Strategie voor Onderzoekers, goedgekeurd door de Raad van Bestuur van 4/4/2014)<sup>7</sup>. Vanuit de huidige focusgroepen werd de complexiteit van dit initiatief benadrukt. Met het oog op de implementatie van het kwaliteitskader voor doctoreren wordt voorgesteld om de aangeduide actieverantwoordelijken te **versterken met een specifieke werkgroep** waarin ook professoren en doctorandi zetelen. Zij kunnen deze HR-gerelateerde actiepunten rond rekrutering en onthaal van (internationale) onderzoekers de nodige slagkracht bieden en helpen om ze beter in te bedden in het UGent-internationaliseringsbeleid en in de algemene rekruteringsprocessen aan de UGent.

Timing: 2016-2017

<sup>7</sup> <http://www.ugent.be/nl/vacatures/hr-actieplan-onderzoekers>

## ACTIE 2:

Een degelijk platform voor het uitwisselen van good practices, het uitbouwen van online tools en de promotie ervan via nieuwsbrieven en sociale media kan onderzoeksgroepen, vakgroepen en faculteiten extra ondersteunen bij de werving en selectie van doctorandi. Deze werkwijze van kennisdeling en lerende netwerken zal ook voor andere problemen, die verder worden gesignaleerd, de aangewezen methode zijn. Naar analogie met de UGent-webpagina "Onderwijstips"<sup>8</sup> zal een webpagina met "Tips voor het doctoraatsproces" worden opgebouwd.

Timing: 2015

Door het delen van good practices wordt zichtbaarheid verleend aan de initiatieven die vele onderzoeksgroepen reeds hebben ondernomen, of kunnen goede voorbeelden uit het buitenland als inspiratie dienen voor UGent'ers. Enkele illustraties hiervan werden reeds met veel waardering vermeld tijdens de consultatierondes, zoals:

- Handleiding voor de faculteit bij toelating tot het doctoraat om te garanderen dat de kwaliteit van de kandidaat en de nodige expertise & beschikbaarheid van de promotor degelijk werden onderzocht
- Voorbeeldvragen/richtvragen voor selectiegesprekken van doctorandi om te peilen naar vakinhoud, competenties en attitudes
- Tips voor het voeren van een selectiegesprek via teleconferentie, schriftelijke tests e.d.
- Verwelkomings- en teambuildingsactiviteiten binnen een onderzoeksgroep bij de start van het jaar (b.v. onder de vorm van een weekend weg)

## ACTIE 3:

Daar bovenop ziet de UGent ook opportuniteiten om via een verdere **integratie van de doctoraatsprocessen in OASIS** een administratieve vereenvoudiging te introduceren, o.a. door de automatisering van de inschrijvingsprocedure voor het doctoraat. De realisatie daarvan is afhankelijk van de (financiële) planning m.b.t. de vele andere automatiseringsplannen die aan het OASIS-team zijn toevertrouwd.

Timing: te bepalen met OASIS team

## (2) De begeleiding van het doctoraat

Over het algemeen is de tevredenheid bij doctorandi over de begeleiding van het doctoraat positief (ECOOM Survey of Junior Researchers II<sup>9</sup>). Dit werd ook bevestigd door de doctorandi tijdens de focusgroepen. Nochtans werden ook grote verschillen gesignaleerd op het vlak van de begeleiding van doctorandi (door promotoren, begeleidingscommissies, etc.), de toegang tot opleidingsmogelijkheden, en de bekendheid van instanties zoals de ombudsdienst. Deze verschillen

<sup>8</sup> <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/kwaliteitszorg/oiprojecten/onderwijstips.htm>

<sup>9</sup> <https://www.ecoom.be/nl/node/427> en rapport over de UGent-data, Onderzoeksraad 1/7/2014

weerspiegelen in veel gevallen een positieve diversiteit in het onderzoek (b.v. grote onderzoeksteams vs. rond individuele professoren opgebouwde onderzoeksgroepen), maar kunnen een bedreiging voor de kwaliteit vormen in die situaties waarin de omkadering tekortschiet, of wanneer doctorandi het gevoel krijgen aan hun lot overgelaten te worden.

In de ECOOM Survey worden eveneens enkele markante problemen gesignaleerd rond het welbevinden van doctorandi. Jonge onderzoekers bevinden zich vaak in stresserende situaties omwille van een te hoge werkdruk, een gebrek aan erkenning voor hun takenpakket en/of een hoge carrièreonzekerheid. 42% denkt meerdere keren per jaar aan stoppen. Wie ontevreden is over de begeleiding van de hoofdpromotor maar goede begeleiding ervaart van een co-promotor, denkt veel minder vaak aan stoppen. Ook aan andere universiteiten zien we een trend in de richting van een verbreding van de verantwoordelijkheid voor het doctoraat door het aanstellen van copromotoren, medebegeleiders, of een doctoraatscommissie. Aan de UGent is de mogelijkheid voor meerdere begeleiders voorzien in de doctoraatsbegeleidingscommissie of in de aanstelling van meerdere promotoren. Ook zonder deze formele erkenningen zou de garantie op een additionele begeleider moeten worden voorzien – een taak die de faculteiten op zich kunnen nemen. Inspiratietips voor de werking en de rol van de doctoraatsbegeleidingscommissies, promotoren, medepromotoren en -begeleiders kan daar eveneens ondersteuning bieden. Verder vermelden we ook de universiteitsbrede activiteiten rond welzijn op het werk van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, die ook voor doctorandi ondersteuning kunnen bieden.

Voorgestelde acties om de begeleiding tijdens het doctoraat te verbeteren zijn de volgende:

#### ACTIE 2 (idem hoger):

Een degelijk **platform voor het uitwisselen van good practices, het beschikbaar maken van online tools en de promotie ervan via nieuwsbrieven en sociale media** (zie ook hierboven) zijn een uitgelezen methode om inspiratie te bieden aan doctorandi, promotoren, ombudspersonen, vakgroepvoorzitters en teamleiders om de onderzoekscultuur binnen de eigen omgeving te versterken.

Verder zullen de faculteiten de expliciete opdracht krijgen om **erover te waken dat doctorandi voor hun begeleiding kunnen rekenen op meer personen dan een enkele promotor.**

Timing: 2015

Enkele illustraties hiervan werden reeds met veel waardering vermeld tijdens de consultatierondes, zoals:

- Oprichting binnen een onderzoeksgroep van een leesgroep van collega's die elkaars drafts lezen en geregeld feedback geven
- Seminariereeks waarbij onderzoekers uit diverse maar gerelateerde disciplines elkaars werk aan elkaar voorstellen
- Opmaken van een publicatiecharter dat een leidraad biedt voor de auteursvermelding en auteursvolgorde bij publicaties
- Voorbeelden van goed werkende doctoraatsbegeleidingscommissies
- Uitreiking van een "Best Ph.D. Supervisor Award" tijdens een jaarlijkse PhD symposium in de faculteit

#### ACTIE 4:

De **implementatie van het charter voor doctorandi en promotoren** dat werd goedgekeurd aan de UGent (Bestuurscollege 20/2/2015) zal een belangrijke bijdrage leveren in het transparant maken van taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen van alle betrokkenen in het doctoraatsproces.

Timing: 2015

Eén van de elementen in dit charter<sup>10</sup> betreft duidelijke afspraken tussen promotor, eventuele copromotoren en doctorandi omtrent wederzijdse verwachtingen en de gangbare wetenschappelijke praktijk. Een specifieke illustratie daarvan betreft wetenschappelijke integriteit, waarvoor momenteel een concreet kader wordt uitgewerkt in een “Beleidsplan Wetenschappelijke Integriteit”. Daarnaast blijkt er ook een nood aan afspraken omtrent auteurschap. In sommige faculteiten of vakgebieden, alsook in heel wat tijdschriften, is dit reeds geëxpliciteerd of formeel overeengekomen, maar volgens de verzamelde input blijkt dit in andere faculteiten of vakgebieden vaak een bron van conflict. De faculteiten dragen de verantwoordelijkheid om ofwel een consensus omtrent deze verwachtingen voor alle betrokkenen op papier te zetten, ofwel om zich expliciet aan te sluiten bij specifieke internationaal aanvaarde afspraken in de desbetreffende vakgebieden. Dit ondersteunt bovendien de bredere initiatieven van de UGent om de wetenschappelijke integriteit te waarborgen. Ten slotte legt dit charter ook de basis voor een zeer persoonlijke maar zeer belangrijke relatie tussen promotor en doctoraatsstudenten. Vooral de jongere generatie promotoren gaf tijdens de consultatieronde aan dat het huidige opleidingsaanbod hen heeft versterkt in die rol en dat deze ondersteuningsmogelijkheden zeker moeten worden bestendig – zo niet uitgebreid.

ACTIE 5:

Het **opleidingsaanbod voor promotoren van een doctoraat**, met training inzake coaching, feedback geven, begeleiding e.d., zal verder worden geconsolideerd. Dit initiatief is ook gerelateerd aan acties 22 en 24 in de HR strategie voor Onderzoekers aan de UGent.<sup>11</sup>

Timing: 2015-2017

In de huidige situatie zijn doctorandi aangewezen op hun eigen zelfredzaamheid om eventuele problemen in hun relatie met de promotor of met de onderzoeksgroep aan te pakken. Niet alle doctorandi vinden de weg naar de ombudspersoon in de faculteit, en wanneer een doctoraatsbegeleidingscommissie ontbreekt, zien doctorandi niet altijd een mogelijkheid om problemen aan te pakken in een fase waarin constructieve oplossingen nog kunnen worden uitgewerkt. Zelf initiatief nemen om problemen op te lossen is een belangrijke competentie, maar efficiënte structuren en opvangmogelijkheden moeten binnen bereik zijn. Een goede communicatie en sensibilisering bij de jonge onderzoekers over de rol en functie van de ombudspersoon en de benaderbaarheid van de leden van de doctoraatsbegeleidingscommissie behoort tot de taken van de Doctoral Schools.

Een ander knelpunt dat werd blootgelegd is dat de UGent binnen het huidige reglementaire kader geen duidelijke oplossingen voorziet voor conflictsituaties. De UGent beschikt bijvoorbeeld over geen enkele hefboom om doctorandi te verhinderen zich opnieuw in te schrijven als daar gegronde redenen voor bestaan (behoudens evt. uitzonderingen via tuchtprocedure), en er is onduidelijkheid over wie

<sup>10</sup> <http://www.ugent.be/intranet/nl/reglementen/onderzoek/reglementen>

<sup>11</sup> <http://www.ugent.be/nl/vacatures/hr-actieplan-onderzoekers>

een dergelijke beslissing moet kunnen nemen. Doctorandi aan wie de faculteit de toelating tot eerste inschrijving voor het doctoraat en de doctoraatsopleiding heeft verleend, kunnen nadien vrijwel onbeperkt herinschrijven, ook wanneer in het kader van de jaarlijkse voortgangsrapportering wordt vastgesteld dat het onderzoek te weinig kansen biedt om binnen een redelijke termijn tot een doctoraatsproefschrift te leiden.

De oplossing voor een conflict kan ook liggen bij een promotorwissel waardoor de doctoraatsstudent het onderzoek in een andere begeleidingscontext wel kan verderzetten, maar de huidige procedures om een dergelijke beslissing te nemen zijn op dit punt vaag. De decaan moet hiervoor worden bijgestaan door een bevoegde commissie – een rol die kan worden opgenomen door de facultaire doctoraatscommissie of het College van Doctoral Schools Directeurs.

#### ACTIE 6:

In het OER zal een **procedure worden voorzien om bij conflictsituaties te kunnen optreden. De mogelijkheid tot weigering van de herinschrijving als doctoraatsstudent** wordt opgenomen in het geval van onvoldoende voortgang van het onderzoek – ook na het volgen van een remediëringstraject. Ook de optie tot **voortgang van het doctoraatsonderzoek met een andere promotor** wordt in deze procedure voorzien.

Timing: start academiejaar 2015-2016

In tegenstelling tot de kwaliteitszorgprocessen op bachelor- en masterniveau, ontbreekt de mogelijkheid om vanuit de gemeenschap van jonge onderzoekers op een gestructureerde manier feedback op het doctoraats- en begeleidingsproces te geven. Individuele cursussen worden geëvalueerd, maar niet het volledige aanbod van de doctoraatsopleiding. Uit de focusgroepen met jonge onderzoekers, bijvoorbeeld, bleek dat sommigen het opleidingsaanbod uitstekend vonden, terwijl anderen meer nood bleken te hebben aan vakspecifieke opleidingen. Wanneer een dergelijke vraag op een gestructureerde manier op het einde van het doctoraatstraject wordt gesteld, kan het opleidingspakket meer doeltreffend worden bijgestuurd. Ook in een goede promotor-doctorandusrelatie is er ruimte voor feedback en verbetering, maar wanneer die openheid er niet is, blijven problemen soms te lang onopgemerkt. Een regelmatige monitoring van de gebruikelijke processen en activiteiten biedt waardevolle informatie voor reflectie en verbetering.

#### ACTIE 7:

Via een nieuwe **module in OASIS** wil de UGent de kwaliteit van de doctoraatsopleiding en de begeleiding geanonimiseerd en geaggregeerd monitoren. Dit kan aan de hand van een **jaarlijkse beknopte evaluatie en/of via een eindevaluatie** bij de indiening van het doctoraatsproefschrift, vergelijkbaar met studentenevaluaties op BA en MA niveau. Geaggregeerde resultaten op facultair niveau of disciplineniveau kunnen via de facultaire doctoraatscommissies, Doctoral Schools Raden of facultaire Commissies Wetenschappelijk Onderzoek worden besproken. Problemen die vanuit de jaarlijkse evaluaties worden gesignaleerd kunnen vanuit deze organen doelgericht worden aangepakt.

Timing: te bepalen met OASIS team

Doctorandi en promotoren hebben recht op duidelijke en transparante informatie over reglementen, tools, activiteiten, nieuwsberichten en dergelijke. Tijdens de focusgroepen werd vastgesteld dat



nuttige informatie wel eens gefragmenteerd, onvolledig of moeilijk vindbaar is, in het bijzonder voor nieuwkomers aan de UGent. Ook blijken aanvullende facultaire reglementen wel eens onvindbaar of niet up to date op de website.

Verder werd aangestipt dat nuttige informatie niet altijd circuleert in de omgeving die deze informatie kan gebruiken. Faculteiten en ombudspersonen zouden het kwaliteitsbeleid in hun faculteit bijvoorbeeld beter kunnen ondersteunen indien zij vlotter toegang kunnen krijgen tot de voortgangsrapporten zelf, tot geaggregeerde analyses over de voortgangsrapporten, of tot data over instroom, succesgraad, uitval en tijd tot doctoreren die elders wel beschikbaar kunnen zijn.

#### Actie 8:

De meest gepaste methode wordt uitgewerkt om de beschikbare **informatie over doctoreren beter vindbaar en toegankelijk maken** voor alle betrokkenen en aan alle doctoraatsstudenten bij hun onthaal de meest relevante informatie te bezorgen. Ook wordt onderzocht wat de meest ideale modaliteiten zijn om rapporteringen over de voortgang van doctoraten en performantiegegevens vlotter te kunnen doorgeven aan de faculteiten en beschikbare **kennis te delen**.

Timing: 2015-2016

Tot slot wil de UGent de competentieontwikkeling van doctorandi beter doen aansluiten bij het leerproces dat is uitgetekend op bachelor- en masterniveau enerzijds,<sup>12</sup> en bij de focus op talentontwikkeling die werd uitgewerkt voor onderzoekers op postdocniveau anderzijds.<sup>13</sup> Bij competentie-ontwikkeling ligt de klemtoon op het behalen van een vastgelegde *minimumnorm* in vaardigheden, op een niveau overeenkomstig met de opleiding en de gekozen discipline. Het dient als leidraad voor doctorandi en promotoren om aandacht te besteden aan een bredere competentieontwikkeling, aan zaken die misschien vanzelfsprekend zijn maar soms moeilijk in woorden te vatten. Een competentiegerichte aanpak helpt ook om de troeven van een doctoraatsdiploma makkelijker bespreekbaar te maken bij toekomstige werkgevers. Bij talentontwikkeling daarentegen ligt de focus op de individuele troeven van de onderzoeker en de *maximale ontplooiingskansen*. Deze mogelijkheden kunnen voor doctorandi binnen eenzelfde onderzoeksniche sterk gedifferentieerd zijn, al naargelang de eigen interesses, talenten en attitudes.

#### ACTIE 9:

Via een **uitbreiding van het bestaande competentiemodel** naar de doctoraatsopleiding **kunnen** de Doctoral Schools voortbouwen op de UGent visie op het leerproces. Met een competentiemodel kunnen doctorandi hun opleidingsnoden beter definiëren en hun verwachtingen beter afstemmen met die van promotoren en toekomstige werkgevers. Bovendien kan een **inbedding in de visie op talentontwikkeling** het doctoraatstraject ook beter aansluiting geven bij de UGent-visie op de verdere persoonlijke ontwikkeling van onderzoekers.

Timing: 2015

<sup>12</sup> <https://www.ugent.be/intranet/nl/onderwijs/kwaliteitszorg/competentie/ugentcompetentiemodel.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.ugent.be/intranet/nl/administratie/vorming/talentontwikkeling> en <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/strategisch-plan/postdoc-talent-management/visiepostdocs.pdf>

Het is niet de bedoeling om via dit competentieprofiel het leertraject van jonge onderzoekers te formaliseren tot een uniform ontwikkelingsproces. Wel kan dit profiel een ondersteunend referentiekader bieden in de samenstelling van het opleidingspakket, de persoonlijke carrièreplanning van doctorandi, de communicatie met toekomstige werkgevers binnen en buiten de academische sector, en de evaluatie van de doctorandi als onderzoeker-in-opleiding.

### (3) De uitkomst van het doctoraat

Zowel doctorandi als promotoren ervaren de “Universiteit Gent” als een keurmerk dat staat voor kwaliteit. Jonge onderzoekers starten een onderzoekscarrière aan deze instelling vanuit het vertrouwen dat ze in een gerenommeerde, excellente onderzoeksomgeving terecht komen en met de verwachting dat een doctoraatsdiploma van de UGent een toegangsticket tot een brede waaier van carrières zal bieden. De jongste generatie onderzoekers is er zich sterk van bewust dat een doctorstitel geen vanzelfsprekend traject naar een functie als professor inleidt en waardeert de inspanningen die de UGent levert om ondersteuning te bieden bij de eigen carrièreplanning.

Toch blijkt zowel bij doctorandi als promotoren dat de kwaliteitscontrole op het eindproduct van het doctoraatstraject, met name het doctoraatsproefschrift, niet sluitend is. Voorstellen werden gegeven om reële situaties aan de UGent die de kwaliteit van het proces bedreigen, via een aanpassing in het reglement te vermijden. Bij voorbeeld:

- De promotor is te zeer betrokken partij bij het doctoraat om een neutrale beoordeling van het doctoraatsproefschrift te garanderen. Wel kan een promotor zonder beslissende stem en zonder beoordelingstaak in de examencommissie een zinvolle rol vervullen.
- De aanwezigheid van externe leden in de examencommissie en een beperking op het totaal aantal leden is noodzakelijk om de objectiviteit in de beoordeling te garanderen.
- Niet alle faculteiten maken de leesverslagen over aan de doctorandi, terwijl deze informatie toch waardevolle feedback bevat.

#### ACTIE 10:

Via een **aanpassing aan het examenreglement** voor het doctoraat wordt bepaald dat een maximum aantal leden wordt opgelegd aan de examencommissie waarvan minimum twee externen zijn, en dat aan doctorandi een kopie van de leesverslagen wordt overgemaakt. Verder wordt vastgelegd dat de promotor(en) wel lid kunnen zijn van de examencommissie, maar dan zonder beoordelings- of beslissingsrecht.

**Timing: start academiejaar 2015-2016**

De doctoraatsperiode wordt voor ongeveer 1 op 3 onderzoekers voortgezet in een postdoctorale aanstelling; het merendeel verlaat de universiteit voor een niet-academische loopbaan na het doctoraat. De UGent heeft reeds een aantal jaren initiatieven genomen om doctorandi in een vroeg stadium voor te bereiden op een functie in een andere sector en om hen aan te sporen tijdig met hun carrièreplanning te beginnen. Op die manier zijn ze beter in staat hun ambities te sturen in plaats van af te wachten of en wanneer een opportuniteit in deze of gene sector zich voordoet. Toch blijft het

moeilijk voor jonge onderzoekers om zich een verdere carrière in te beelden als werknemer of ondernemer in een nieuwe werkomgeving waar ze nog maar weinig mee vertrouwd zijn.

De Doctoral Schools en promotoren blijven zich actief inzetten om deze hoogopgeleide onderzoekers een gepaste plaats in de arbeidsmarkt te laten vinden, zowel door een doeltreffend opleidingsaanbod aan te bieden als door de kwaliteit van het onderzoek en de onderzoekservaring te garanderen. Via het stimuleren van samenwerking met bedrijven, verenigingen, organisaties en ondernemers kan de kloof tussen de academische en niet-academische wereld verder gedicht worden. Ook blijft de UGent de nationale en internationale trends en discussies omtrent de (veranderende) rol van het doctoraat op de voet volgen, alsook de brede waaier aan rollen die onderzoekers in de maatschappij kunnen opnemen.

**Actie 11:**

De **Doctoral Schools nemen de taak op zich** om de principes van dit kwaliteitskader voor doctoreren tot uitvoering te brengen, om de doeltreffendheid van de uitgevoerde acties te evalueren en om op geregelde tijdstippen te monitoren of de bestaande acties, processen en verantwoordelijke organen dienen te worden verfijnd of bijgestuurd. Waar nodig en wanneer wenselijk zullen in overleg met alle betrokkenen nieuwe acties worden gedefinieerd. Zo blijft dit **kwaliteitskader een dynamische en levende onderneming**.

**Timing: 2015 en de daaropvolgende jaren**

## Kwaliteitskader

Wanneer dit actieplan is geïmplementeerd, realiseren we een kwaliteitskader voor doctoreren dat garant staat voor de kwaliteitsbewaking van de instroom, het proces en het eindproduct van doctoreren. De tien bouwstenen van dit kwaliteitskader blijven een basis voor planning, actie, evaluatie en verbetering van het volledige doctoraatsproces:

1. Aan de instroomkant bewaakt de faculteit de **toelating tot het doctoraat** aan de UGent. Daarvoor onderzoekt ze of de kandidaat voldoet aan de diplomavooraarden en beschikt over de nodige taalvaardigheid, wetenschappelijke basiskennis en persoonlijke competenties voor wetenschappelijk onderzoek. Ze onderzoekt eveneens of de voorgestelde promotor over de nodige expertise en tijd beschikt om de begeleiding op zich te nemen.
2. De **(hoofd)promotor** neemt de leiding in de begeleiding van het doctoraatsonderzoek en wordt daarbij door anderen ondersteund – hetzij via een doctoraatsbegeleidingscommissie, hetzij via copromotoren, hetzij via andere medebegeleiders.
3. De doctoraatsstudent ontwikkelt zich tot **zelfstandig onderzoeker** en verwerft daarvoor de vereiste wetenschappelijke expertise en de competenties overeenstemmend met het niveau van het doctoraat.
4. Het regulerend kader voor doctoreren ligt vast in het **Onderwijs- en Examenreglement**. Het **charter voor doctorandi** expliciteert de taken en verwachtingen van de betrokkenen in het doctoraatsproces en legt de basis voor een kwaliteitsvolle relatie promotor-doctoraatsstudent aan de UGent. In het geval van conflict vindt de doctoraatsstudent gehoor bij de ombudspersoon en beschikt de faculteit over de nodige procedures om in te grijpen.
5. Doctorandi krijgen in de UGent de nodige tools en leidraden om bredere **competenties** te ontwikkelen overeenstemmend met het niveau van doctoraatsonderzoek. Van hen wordt eveneens verwacht dat ze hun talenten maximaal weten te ontplooien. Ze krijgen daarvoor de nodige ondersteuning in hun onderzoekscontext.
6. Doctoraatsstudenten krijgen een **degelijke omkadering** ongeacht hun nationaliteit, statuut of financieringssituatie. Ze hebben toegang tot essentiële **informatie, financiering, opleiding en infrastructuur**, alsook tot de **sociale netwerken** binnen de onderzoeksomgeving. Deze omkadering ondersteunt hun ontwikkelingsproces en bereidt voor op diverse carrièrepaden.
7. De **administratieve processen** die de rekrutering, de selectie, het onthaal, de voortgang en het afstuderen van doctoraatsstudenten regelen, vragen een blijvende inspanning om de doeltreffendheid ervan te verbeteren. Dit gebeurt onder meer door ze zo veel mogelijk te automatiseren.
8. De **Doctoral Schools** ondersteunen het volledige doctoraatsproces inzake kwaliteitsbewaking, het aanbieden van opleidingen en de voorbereiding op de niet-academische arbeidsmarkt. Ze doen dit onder meer via informatieverstrekking, het aanbieden van cursussen, het beheer van de administratieve workflows in de doctoraatsopleiding, de coördinatie van Doctoral Schools Raden, het uitbouwen van regionale en internationale netwerken en samenwerkingen, interne beleidsanalyses, etc.

9. Het **doctoraatsproefschrift** dient als bewijs voor de ontwikkeling van de doctoraatsstudent tot **zelfstandig onderzoeker**. De kwaliteit ervan wordt eerst en vooral gegarandeerd door een goed begeleidingsproces, en door de verschillende stappen voorzien bij het neerleggen van het proefschrift.
10. Een **onafhankelijke beoordeling** van de prestaties van de doctoraatsstudent wordt gegarandeerd door een gemotiveerde samenstelling van de examencommissie, die bestaat uit externen en andere leden wier expertise aansluit bij het geleverde onderzoek. Wanneer de kwaliteit onvoldoende wordt bevonden, kan de examencommissie beslissen om de doctorstitel niet toe te kennen, of om het proefschrift, na herwerking door de doctoraatsstudent, opnieuw te beoordelen.

## Appendix

### Deelnemers focusgroep AAP-vertegenwoordigers (moderator: Karen Vandevelde)

- Annelies Verdoolaeghe
- Katrien Vuylsteke Vanfleteren
- Malgorzata Jennes
- Ilse Beck
- Michael Houbraken
- Chris Callewaert
- Sofie Van Den Hende
- Merel Lefever
- Steven Delarue
- Naomi Geens
- Jennifer Callebaut
- Maarten De Waele
- Koen Van den Eeckhout
- Arne De Keyser

### Deelnemers focusgroep Doctoral Schools directeurs (moderator: Karen Vandevelde)

- Jozef Vercruysse
- Frank Witlox
- Paul Van Der Meeren
- Hans Verstraeten
- Marysa Demoor
- Nele Bracke
- Dieter De Bruyn
- Katrien De Gelder

### Deelnemers focusgroep ZAP-vertegenwoordigers & facultaire vertegenwoordigers (moderator: Ignace Lemahieu)

- Michel Tison
- Rik Van de Walle
- Tom Vander Beken
- Tom Van de Wiele
- Bram De Wever
- Richard Ducatelle
- Mieke Van Houtte
- Mahtab Asadian
- Sami Zemni
- Els Van Damme
- Els Goetghebeur
- Maarten Vansteenkiste
- Johan Van de Walle
- Filip Van Nieuwerburgh
- Freddy Heylen (schriftelijke input)
- Kristof De Leemans
- Karen Vandevelde
- Dieter De Bruyn
- Katrien De Gelder