



KRITISCHE **ZELFREFLECTIE**

OVER HET ONDERWIJSBELEID
VAN DE UNIVERSITEIT GENT

Maart 2016

Inhoudstafel

Acroniemen en afkortingen	4
----------------------------------	---

Interessante websites	5
------------------------------	---

Inleiding	6
------------------	---

Hoofdstuk 1: Visie en beleid	7
-------------------------------------	---

1.1. Inleiding	7
----------------	---

1.2. De missieverklaring	7
--------------------------	---

1.3. Onderwijsconcept	8
-----------------------	---

1.4. Onderwijsvisie	8
---------------------	---

1.5. Multiperspectivisme in de onderwijspraktijk: de ZES strategische onderwijsdoelstellingen	8
---	---

1.5.1. Multiperspectivisme en Durf Denken	8
---	---

1.5.2. Multiperspectivisme en het funderen van onderwijs op onderzoek	9
---	---

1.5.3. Multiperspectivisme en talentontwikkeling van studenten en personeel	9
---	---

1.5.4. Multiperspectivisme en participatie van stakeholders	10
---	----

1.5.5. Multiperspectivisme en internationalisering	10
--	----

1.5.6. Multiperspectivisme en opleidingskwaliteit	10
---	----

1.6. De processen van onderwijsbeleidsvoering aan de UGent	11
--	----

1.6.1. Onderwijsbeleid op instellingsniveau	11
---	----

1.6.2. Onderwijsbeleid op facultair niveau	13
--	----

Hoofdstuk 1: Sterkte-zwakke analyse en verbeterpunten	15
---	----

Hoofdstuk 2: beleidsuitvoering	16
---------------------------------------	----

2.1. Centrale en facultaire instanties voor beleidsuitvoering, ondersteuning en overleg	16
---	----

2.1.1. Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA)	16
---	----

2.1.2. De andere centrale Directies	16
-------------------------------------	----

2.1.3. Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)	16
---	----

2.1.4. Ondersteuning en overleg	17
---------------------------------	----

2.2. Van strategische naar operationele doelstellingen	17
--	----

2.3. Het kwaliteitshandboek en de portfolio's	19
---	----

2.4. Processen, acties en resultaten met betrekking tot de zes strategische doelstellingen	20
--	----

2.4.1. Durf Denken & Multiperspectivisme	20
--	----

2.4.2. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek	21
---	----

2.4.3. Talent ontwikkelen van studenten en personeel	22
--	----

2.4.4. Participatie van stakeholders	24
--------------------------------------	----

2.4.5. Internationalisering	25
-----------------------------	----

2.4.6. Opleidingskwaliteit	26
----------------------------	----

Hoofdstuk 2: Sterkte-zwakke analyse en verbeterpunten	28
---	----

Hoofdstuk 3: Evaluatie en monitoring	30
3.1. Evaluatie- en monitoringinstrumenten	30
3.1.1. Het beleidsinformatiesysteem: OASIS en UGI	30
3.1.2. Evaluaties bij studenten	31
3.1.3. Evaluaties bij lesgevers	33
3.1.4. Evaluaties bij externe stakeholders: werkveld en alumni	34
3.1.5. Portfolio's en eigen evaluaties van opleidingen en faculteiten	34
3.1.6. Centrale monitoringtools	35
3.2. Interne systemen van kwaliteitsbewaking	36
3.2.1. Het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg	36
3.2.2. Twee nieuwe systemen: de peerleerbezoeken en het Onderwijskwaliteitsbureau	36
Hoofdstuk 3: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten	38
<hr/>	
Hoofdstuk 4: Verbeterbeleid	39
4.1. Verbeterbeleid op 3 niveaus: opleiding, faculteit en centraal bestuur	39
4.2. Illustratie van concrete toepassingen van het verbeterbeleid	41
4.2.1. Verbeterbeleid op basis van de onderwijsevaluaties	41
4.2.2. Verbeterbeleid op basis van studietijdmetingen	42
4.2.3. Verbeterbeleid op basis van opleidingsevaluaties, alumnibevragingen en kwaliteitsrapporten	42
4.2.4. Verbeterbeleid op basis van evaluatie-initiatieven van de faculteit of de opleiding	43
4.2.5. Verbeterbeleid op basis van de ombudswerking, klachtenbehandeling en interne beroepen	43
4.2.6. Verbeterbeleid op basis van cijfers uit het beleidsinformatiesysteem OASIS	43
4.2.7. Verbeterbeleid op centraal niveau op basis van systemen van kwaliteitsbewaking	44
Hoofdstuk 4: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten	45
<hr/>	
Bijlage 1. Organigram UGent. Centrale structuur met raden en commissies	46
<hr/>	
Bijlage 2. Overzicht van de initiële BA en MA opleidingen volgens de studiegids	47
<hr/>	

Acroniemen en afkortingen

AAP	Assisterend Academisch Personeel
ATP	Administratief en Technisch Personeel
Ba	Bachelor
BC	Bestuurscollege
CKO	Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs
DLR	domeinspecifieke leerresultaten
DOWA	Directie Onderwijsaangelegenheden
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EMA2	Erasmus Mundus Action 2
ERGO	Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg
EU	Europese Unie
FCI	Facultaire Commissie Internationalisering
FDO	Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning
FTE	Full Time Equivalent
GBI	Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering
GSR	Gentse Studentenraad
HR-beleid	Human Resources-beleid
HRM system	Human Resources Management system
ICP	International Course Programme
KPIs	Key Performance Indicators
Ma	Master
ManaMa	Master na Master, Masteropleiding die volgt op een master-nabacheloropleiding
MOOC	Massive Open Online Course
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OASIS	OnderwijsAdministratie- en StudentenInformatieSysteem
OC	opleidingscommissie
OER	Onderwijs- en Examenreglement
OKB	onderwijskwaliteitsbureau
OLR	opleidings specifieke leerresultaten (opleidingscompetenties)
OR	Onderwijsraad
PDCA-cyclus	Plan-Do-Check-Act-cyclus
RvB	Raad van Bestuur
SID-ins	studie-informatiedagen
SIMON	Studievaardigheden en -Interesse MONitor
UGent	Universiteit Gent
UGI	UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VLUHR	Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad
VVS	Vlaamse Vereniging van Studenten
ZAP	Zelfstandig Academisch Personeel

Faculteiten

LW	Faculteit Letteren en Wijsbegeerte
RE	Faculteit Rechtsgeleerdheid
WE	Faculteit Wetenschappen
GE	Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
EA	Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur
EB	Faculteit Economie en Bedrijfskunde
DI	Faculteit Diergeneeskunde
PP	Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
BW	Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen
FW	Faculteit Farmaceutische Wetenschappen
PS	Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen

Interessante websites

[Alumniwerking](#)

[Administratie en bestuur](#)

[Beleidscyclus](#)

[Beleidsplan internationalisering](#)

[Beleidsplan wetenschappelijke integriteit](#)

Bestuursorganen:

- [Onderwijsraad](#),
- [Raad van Bestuur](#)

[Bestuurscollege](#)

[Bijzonder statuut](#)

[Campussen](#)

[Centauro](#)

[Community service learning](#)

[Competentiemodel](#)

[Constructive alignment](#)

[Directie Onderwijsaangelegenheden \(DOWA\) 4 afdelingen](#)

[Directies Universiteit Gent](#)

[Diversiteit en gender](#)

[Docentenprofessionalisering](#)

[Duurzaamheid](#)

[Durf Denken Magazine](#)

[Equatic](#)

[Erasmus mundus](#)

[Faculteiten](#)

[Facultaire onderwijsbeleidsplannen](#)

[FDO: facultaire diensten onderwijsondersteuning](#)

[Functioneel loopbaanmodel UGent kader](#)

[Gedifferentieerde monitoring in de interne kwaliteitszorg](#)

[Gentse Studenten Raad \(GSR\)](#)

[Honours program](#)

[Innovatieprojecten](#)

[Innoversity challenge](#)

[Intenationalisering](#)

[Interne audit](#)

[Jaarlijks kwaliteitsoverleg](#)

[Korea, Ghent University Global Campus](#)

[Kwaliteitshandboek](#)

[Kwaliteitsindicatoren](#)

[Lerend netwerk voorzitters opleidingscommissies](#)

[Lesgeversbevraging](#)

[Minerva](#)

[Minervaonderscheidingen](#)

[Missieverklaring van de UGent](#)

[Monitoraat en studiebegeleiding](#)

[Netwerken en platformen internationalisering](#)

[Non-discriminatieverklaring](#)

[Oasis](#)

[Ombudsdienst en interne beroepen](#)

[Ondernemen](#)

[Onderwijs- en Examenreglement \(OER\)](#)

[Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg](#)

[Onderwijskwaliteitszorg](#)

[Onderwijsconcept](#)

[Onderwijsevaluaties](#)

[Onderwijskwaliteitsbureau](#)

[Onderwijsinnovatie](#)

[Onderwijsprofessionalisering: aanbod trainingen](#)

[Onderwijstips](#)

[Onderwijsvisie: Multiperspectivisme](#)

[Onderwijsvisie: Archimedische platformen](#)

[Onderzoek aan de UGent](#)

[Opleidingscompetenties](#)

[Opleidingsevaluaties](#)

[Peerleerbezoek draaiboek](#)

[Peerleerbezoek evaluatiekader](#)

[Portfolio's: structuur](#)

[Portfolio's: faculteiten en opleidingen](#)

[Processen = operationale doelstellingen onderwijsbeleid](#)

[Simon instrument](#)

[Studietijdmetingen](#)

[Studiegids](#)

[Studeren](#)

[Studievoortgangsmonitor](#)

[Thematische kwaliteitsrapporten masterproeven en groepswork](#)

[Toetsbeleid-visie en -concept](#)

[UGI](#)

[Universiteitsbrede keuzevakken](#)

[Universitaire voorzieningen](#)

[Vademecum studieprogramma's](#)

[Vlaamse Vereniging voor Studenten](#)

[Welzijns- en milieubeleidsverklaring](#)

[ZES strategische doelstellingen](#)

[ZES.UGENT.BE](#)

Inleiding

Deze kritische zelfreflectie over het onderwijsbeleid van de Universiteit Gent wordt aangeboden aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie ter voorbereiding van de instellingsreview in mei 2016. Samen met het document Onderwijskwaliteitszorgsysteem (ERGO, Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg) schetst dit document een volledig beeld van de manier waarop aan de UGent het onderwijsbeleid wordt gevoerd en de kwaliteit van het onderwijs wordt gewaarborgd.

De Universiteit Gent werd in 1817 – volgend jaar precies twee eeuwen geleden – gesticht door de Nederlandse koning Willem I. Van een bescheiden begin met nauwelijks tweehonderd studenten, verdeeld over vier faculteiten (Letteren, Rechten, Geneeskunde en Wetenschappen), is de Universiteit Gent in de loop der tijden uitgegroeid tot één van de grootste spelers in het Vlaamse onderwijslandschap.

In het huidige academiejaar 2015-2016 zijn 42.162 studenten ingeschreven – een verdubbeling van het studentenaantal vergeleken met minder dan twintig jaar geleden. Tachtig procent van deze studenten volgt een initiële bachelor- of masteropleiding (incl. schakel en voorbereidingsprogramma's en creditcontracten). Twintig procent volgt een vervolgopleiding (bijv. master-na-master, postgraduaat, lerarenopleiding). De ingeschreven studenten 2015-2016 zijn in dalende grootteorde als volgt verdeeld over elf faculteiten: Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (7580), Economie en Bedrijfskunde (6004), Ingenieurswetenschappen en Architectuur (5178), Letteren en Wijsbegeerte (4809), Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (4324), Rechtsgeleerdheid (3878), Wetenschappen (2901), Bio-ingenieurswetenschappen (2837), Politieke en Sociale Wetenschappen (1999), Diergeneeskunde (1937), Farmaceutische Wetenschappen (1099).

Elf procent van de studenten zijn niet-Belgen, waarvan een vierde Nederlanders. Het grootste aandeel buitenlandse studenten uit niet-buurlanden vinden we in de faculteit Bio-ingenieurs-wetenschappen en de faculteit Wetenschappen. Achttien procent

van de initiële masteropleidingen en de helft van de master-na-masteropleidingen zijn Engelstalig. Vanaf 2016-2017 start de eerste Engelstalige bacheloropleiding, in samenwerking met de Vrije Universiteit Brussel.

In 2013 werden als gevolg van een decreetswijziging een aantal academische hogeschoolopleidingen overgeheveld naar de Universiteit Gent. Door deze integratie werd de UGent uitgebreid met 6800 studenten, 600 personeelsleden en bijkomende campussen in Gent en Kortrijk. De geïntegreerde opleidingen maken deel uit van de bestaande elf faculteiten en volgen grotendeels dezelfde administratieve en bestuurlijke procedures, met name wat betreft onderwijskwaliteitszorg. De nieuwe Ghent University Global Campus in Zuid-Korea, die van start ging in september 2014 valt bestuurlijk onder een andere structuur, maar ook daar geldt de onderwijskwaliteitszorg van de UGent.

De UGent profileert zich al vele jaren met de slogan Durf Denken als kernachtige uitdrukking van haar missie. Deze kritische zelfreflectie beschrijft hoe deze kernspreuk vertaald wordt in een multiperspectivistische onderwijsvisie en hoe deze visie op haar beurt vorm krijgt door onderzoeksgebaseerd onderwijs, talentontwikkeling van studenten en personeel, internationalisering, en een van oudsher participatief beleid. Overeenkomstig deze participatieve traditie werd de kritische zelfreflectie die voorligt, opgesteld in samenspraak met vertegenwoordigers van alle geledingen, niet in het minst de studenten en de voorzitters Opleidingscommissies.

Hoofdstuk 1: Visie en beleid

1.1. Inleiding

De visie van de Universiteit Gent op onderwijs is organisch gegroeid. Door de jaren heen is het besef toegelopen dat de gangbare onderwijspraktijk best geruggesteund wordt door richtinggevende basisdocumenten. De erkenning dat de praxis gediend is door reflectie en door een geëxpliciteerd programma is nog groter geworden dankzij het vooruitzicht van de instellingsreview en het geïntensifieerd proces van zelfanalyse dat erdoor op gang is gebracht. Daarbij moeten de programmatorische visieteksten niet worden opgevat als abrupte ‘game changers’. Veeleer zijn het gedeeltelijk a posteriori vaststellingen van de talrijke reeds bestaande initiatieven op het terrein, gedeeltelijk zijn het richtsnoeren voor verandering.

Toen de Rijksuniversiteit Gent werd gesticht in 1817 luidde het oorspronkelijke devies *Inter utrumque* (tussen beiden). Dit motto indachtig zoekt het onderwijsbeleid een constructief samengaan van behoud en vernieuwing, waarbij een middenpositie wordt ingenomen tussen de extremen van steriele stagnatie en radicaal experiment.

1.2. De missieverklaring

De eerste relevante programmatorische tekst dateert van 1998 en is een beschrijving van de [missie van de universiteit](#). Uiteraard omvat deze principeverklaring meer dan alleen het onderwijsbeleid. Ze schetst de brede contouren van de universitaire opdracht en definieert wat de Universiteit Gent wil zijn in de regio en de wereld. Het valt op hoe in een grote meerderheid van de opgesomde profileringspunten een belangrijke rol is toebedeeld aan onderwijs en hoe de missie zich op vele manieren toespitst op de ontplooiingsmogelijkheden van creatief gevormde studenten. Op die manier onderstreept de missieverklaring het belang van onderwijs als een kerntaak van de instelling.

“De Universiteit Gent,” zo luidt het eerste punt van de missie, “[p]rofileert zich als **maatschappelijk geëngageerde en pluralistische universiteit** die open staat voor alle studenten ongeacht hun levensbeschouwelijke, politieke, culturele en sociale achtergrond.” Deze situering van de Universiteit Gent binnen het Vlaamse academische landschap benoemt ook de essentie van haar identiteit. Zoals een affiche uit de jaren zeventig het verwoordt: de Universiteit Gent (toen Rijksuniversiteit Gent) stelt zich op als “de voor alle studenten toegankelijke universiteit”. Deze positionering heeft zowel een sociale als een ideologische dimensie. De UGent is in meerdere betekenissen van het woord een *universitas*, waar alle gezindheden samenkomen en waar verscheidenheid ervaren wordt als een bron van intellectuele rijkdom. Het pluralisme dat kenmerkend is voor de UGent is geen onverschilligheid maar een po-

sitieve houding van actief engagement tegenover de mening van anderen in de overtuiging dat deze confrontatie de motor is van denken en vooruitgang. Het impliceert ook de participatie aan het onderwijs van iedereen met voldoende talent en inzet, ongeacht afkomst, sociale klasse, functiebeperking of vorig parcours.

Het is dan ook geen toeval dat de universiteit zich al in het tweede punt van de missie profileert “in een **breed internationaal perspectief**” met een klemtoon op “**haar eigenheid inzake taal en cultuur**”. De Universiteit Gent heeft zowel een lokale als een internationale zending. Historisch heeft ze een belangrijke rol gespeeld in de Vlaamse ontvoogdingsstrijd. Ze koestert deze erfenis en blijft zich bewust van haar verantwoordelijkheid als plaatselijk verankerd centrum van kennisverwerving en -overdracht en als belangrijke schakel in de kenniseconomie. Tegelijkertijd heeft de Universiteit Gent zich de jongste dertig jaar onderscheiden door een actief internationaliseringsbeleid. Ze verwelkomt aanzienlijke aantallen onderzoekers, lesgevers en studenten van over de hele wereld en bereidt haar studenten voor op een geglobaliseerde wereld, waarin multiculturele vaardigheden onmisbaar zijn en waar het Engels fungeert als lingua franca zowel in handel, diplomatie als wetenschap.

Verder specificeert de missie dat de universiteit haar studenten “**kritisch [wil] vormen** in een creatieve ontwikkelingsgerichte leer- en onderzoeksomgeving”. Om dit te verwezenlijken biedt ze “een breed spectrum aan van kwalitatief hoogstaande, **door onderzoek ondersteunde opleidingen** die ze permanent wil afstemmen op de nieuwste wetenschappelijke evoluties”. De UGent appelleert aan een breed spectrum van studenten, maar ambieert toch een hoog niveau van onderwijs. Ze heeft de moeilijke, maar mogelijke missie van een instelling die een elite-universiteit wenst te zijn maar geen elitaire instelling. Democratisering en excellentiestreven gaan hand in hand. De bedoeling is dubbel: de lat zo hoog mogelijk leggen voor zowel lesgevers als studenten en terzelfder tijd zo veel mogelijk studenten dit ambitieuze doel doen bereiken. De aangewende methode is eveneens dubbel: onderwijs dat steunt op enerzijds *cutting edge* onderzoek en anderzijds op actieve talent- en kennisontwikkeling.

Het basisdocument van 1998 maakt ten slotte ook duidelijk dat de UGent zich nauw betrokken voelt bij haar omgeving. Verschillende profileringspunten wijzen op een **sociale betrokkenheid en verantwoordelijkheid**. Dat uit zich in een bezorgdheid voor de sociale voorzieningen voor studenten en voor de ontplooiingsmogelijkheden van het personeel, maar evenzeer in de aandacht voor de sociale en economische toepassing van onderzoeksresultaten. Bijzonder is ook de keuze voor “een **gedecentrali-**

seerd dynamisch organisatiemodel” met grote verantwoordelijkheden voor de faculteiten, de opleidingen en de individuele professoren en met als verder kenmerk een **participatieve bestuursvorm**, waarin alle stakeholders, inclusief studenten, personeel en maatschappelijke vertegenwoordigers, bij het beleid worden betrokken.

1.3. Onderwijsconcept

Tijdens de docententrainingen werden tussen 1998 en 2008 meer dan duizend gesprekken gevoerd met lesgevers uit zeer verschillende opleidingen over hun opvattingen inzake onderwijs. Die bevraging resulteerde in het [onderwijsconcept](#), dat “**creatieve kennisontwikkeling**” als titel draagt. De kernnoties betreffen het verwerven van kennis, het ontwikkelen van competenties en het aanscherpen van het (zelf-)kritisch vermogen. Het concept, dat opleidingen en lesgevers zich onderhand eigen hebben gemaakt, schetst de ambitie van de Universiteit Gent als onderwijsinstelling: het vormen van studenten die expert zijn, die innovatief omgaan met kennis, die onbevangen in de wereld staan en die een grondhouding aannemen van nooit aflatende wetenschappelijke nieuwsgierigheid. De UGent kiest daarmee voor een combinatie van kennen en kunnen, van algemene kundigheid en gespecialiseerde deskundigheid, een gebalanceerde mix van wijsheid en wetenschap.

1.4. Onderwijsvisie

In de aanloop naar de instellingsreview werd de nood gevoeld om een derde basisdocument te ontwikkelen, dat voortbouwend op de twee vorige, peilt naar de onderliggende waarden van het UGent onderwijsbestel. In die tekst worden de vorige documenten gecapteerd op een hoger, metaniveau. Gesprekken met de facultaire onderwijsdirecteuren en de voorzitters van de Opleidingscommissies tijdens de ‘ontbijtsessies’ in 2014 leidden tot een uitgepuurde en gedragen definitie van waar het onderwijs aan de UGent voor staat en wat het wil bereiken.

“[De onderwijsvisie en -strategie van de UGent](#)” refereert in haar beginzin aan de kernspreuk van de UGent, die ondertussen bekend is over heel Vlaanderen: **Durf Denken**. Dat dit motto het wezen van de UGent weergeeft blijkt uit de snelheid waarmee het door de brede universitaire gemeenschap werd aanvaard en opgepikt als ondersteunende en wervende *baseline* van een grote waaier aan activiteiten. De kernspreuk sluit perfect aan bij zowel de ingesteldheid van de UGent (pluralistisch, onafhankelijk, kritisch) als bij de dwarsheid en nuchterheid waarvoor Gent als stad bekend staat.

In de visietekst wordt de kernspreuk – Durf Denken – uitgediept tot een ongewoon kernwoord: “**multiperspectivisme**”. Alle begrippen die het kernwoord “multiperspectivisme” definiëren zijn een variant op de durf die nodig is om buiten zichzelf te treden en nieuwe paden te bewan-

delen: “intellectuele moed,” “pijn van de twijfel”, “sociale cognitie” (het vermogen om zichzelf te percipiëren door de ogen van de ander). In de visietekst wordt onderwijs gesitueerd binnen het brede veld van de universitaire activiteiten. Daarbij wordt aangetoond dat onderzoek, maar ook zaken zoals sociale voorzieningen, de verhouding tot de buitenwereld en de interne bestuursvorm niet losstaan van het onderwijsproces en zijn onderliggende waarden maar er net een versterking en uitbreiding van vormen.

De UGent wil realiteitsgerichte (onder)zoekers opleiden die zich **outside the box** durven wagen. Ze doet dit door studenten én lesgevers te confronteren met een veelheid aan perspectieven op hun discipline, en wel op grond van het besef dat elk perspectief, elke manier van zien, ook een manier is van niet-zien (Kenneth Burke). Door de uitgangspunten van een perspectief of discipline te toetsen aan inzichten uit andere disciplines ontstaan nieuwe inzichten. Om die reden wil de UGent haar studenten stimuleren om uit te stijgen boven de beperkingen van hun eigen vakgebied (perspectiefverbreding) en hen systematisch confronteren met alternatieve perspectieven (perspectiefwisseling). Alle kennis is immers voorlopig, en wetenschap is nooit ‘af’. Studenten bewust maken van het kwetsbare en vergankelijke van wetenschappelijke resultaten, maar ook van het grootse en onverzettelijke van de wetenschappelijke ambities, dat is waar de Universiteit Gent voor staat.

Het multiperspectivisme van de UGent mag vanzelfsprekend niet worden verward met een veralgemeende sceptis over het bestaan van een waarheid, noch met een doorgedreven relativisme, dat alle perspectieven even veel en dus ook even weinig waarde toekent. De UGent-opleidingen bieden de studenten namelijk eerst een **degelijke disciplinaire vorming**, die hun het nodige houvast geeft om de **confrontatie met andere perspectieven** op een zinvolle manier aan te gaan.

1.5. Multiperspectivisme in de onderwijspraktijk: de ZES strategische onderwijsdoelstellingen

De rijkdom van het begrip “multiperspectivisme” als definitie van het UGent project wordt aangetoond door het feit dat de visietekst een groot deel van zijn bewijskracht haalt uit het toelichten van de verschillende punten in de missietekst van 1998 vanuit een multiperspectivistische invalshoek. De missie laat zich herschrijven als een visie, waarbij in detail wordt uitgewerkt welke opdracht de UGent zich stelt met betrekking tot haar rol in de maatschappij.

1.5.1. Multiperspectivisme en Durf Denken

Terwijl “multiperspectivisme” op die manier het hele UGent-project definieert, heeft het begrip een bijzondere relevantie voor het onderwijsbeleid. Dat wordt duidelijk

▼ Figuur 1. De 6 strategische onderwijsdoelstellingen: kwaliteitsvol onderwijs aan de UGent

1. Durf denken & Multiperspectivisme

Kritische zin, perspectiefwisseling, openheid, pluralisme en tolerantie naar afwijkende gezichtspunten staan centraal in het onderwijs.

2. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek

Het onderwijs is gebaseerd op excellent onderzoek en de meest betrouwbare wetenschappelijke inzichten in het vakgebied.

3. Talentontwikkeling van studenten en lesgevers

Het onderwijs geeft studenten en lesgevers de kans hun talenten maximaal te ontwikkelen en voorziet hiervoor optimale voorlichting, begeleiding en uitdaging.

4. Betrokkenheid van stakeholders

Studenten, lesgevers, alumni, en het werkveld zijn actief betrokken bij het onderwijs, en nemen deel aan beleid en evaluatie.

5. Internationalisering

Het onderwijs geeft studenten maximale kansen om internationale/interculturele competenties te verwerven. Daartoe wordt sterk ingezet op internationaliseringsprojecten, optimale studenten- en personeelsmobiliteit, Internationalisation@Home en virtuele mobiliteit.

6. Opleidingskwaliteit

De opleiding heeft een duidelijke visie, opleidingscompetenties die nationaal en internationaal relevant en afgetoetst zijn, en voldoen qua niveau, inhoud en oriëntatie. De opleiding heeft een logisch opgebouwd programma, en een goede afstemming tussen leerresultaten, programma en werkvormen. De opleiding heeft een toetsvisie en toetsbeleid afgestemd op de leerresultaten en het leerproces. Er is een cultuur van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering in de opleiding. De opleiding deelt optimaal informatie en communiceert met alle betrokkenen.

gemaakt in een vierde en laatste principetekst: "[Archi-medische platformen voor kwaliteitsverbetering](#)". Deze tekst beschrijft hoe multiperspectivisme de basisfilosofie vormt en nauw aansluit bij Durf Denken. Concreet voor de onderwijspraktijk betekent dit dat kritische zin, perspectiefwisseling, openheid, pluralisme en tolerantie tegenover afwijkende gezichtspunten centraal staan in het onderwijs. Multiperspectivisme en durf denken is dan ook meteen de eerste strategische doelstelling van de UGent. Vanuit het concept multiperspectivisme kunnen de overige 5 strategische onderwijsdoelstellingen ontwikkeld en gedefinieerd worden, namelijk onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek, talentontwikkeling van studenten en personeel, participatie van stakeholders, internationalisering en kwaliteitszorg van opleidingen (zie Figuur 1). Deze **6 strategische onderwijsdoelstellingen bepalen samen wat "kwaliteit van onderwijs aan de UGent" betekent.**

1.5.2. Multiperspectivisme en het funderen van onderwijs op onderzoek

Alle academisch onderwijs is per definitie gebaseerd op onderzoek. Die gedachte is de kern van de Humboldtiaanse opvatting van de universiteit: een plaats waar onafhankelijke onderzoekers, toegewijd aan vrij en kritisch

onderzoek, onderwijs verschaffen met wetenschappelijke vorming als hoofddoel. De UGent voegt er nog een dimensie aan toe: het onderwijs moet zelf zoveel mogelijk aansluiten bij de dynamiek van het wetenschappelijk onderzoek. Wetenschappelijke creativiteit hangt nauw samen met het vermogen om afwijkende perspectieven op problemen in te nemen, en om gekende gegevens op een nieuwe manier te organiseren.

Door het aanbieden van informatie die niet past in het gehanteerde denkkader en door het aanbieden van mogelijkheden tot perspectiefwisseling kunnen de plaatsgebondenheid en verankering van het eigen perspectief worden bijgesteld. Op die manier zorgt de UGent voor onderwijs dat de creatie van nieuwe kennis faciliteert.

1.5.3. Multiperspectivisme en talentontwikkeling van studenten en personeel

De vermenigvuldiging van gezichtspunten op een probleem is de sleutel tot een veelzijdige en creatieve benadering van dat probleem. Zo ook is de vermenigvuldiging van talenten de sleutel tot de opbouw van een veelzijdige en creatieve universiteit. Uit de veelheid van talenten vloeit de intellectuele rijkdom van de instelling voort.

Het beleid is er dan ook op gericht zoveel mogelijk kansen te bieden aan zoveel mogelijk mensen. Daartoe dienen initiatieven rond de overgang van secundair naar hoger onderwijs, de studievoortgangmaatregelen, het oriënterings- en remediëringsapparaat, de maatregelen in verband met de doorstroming van kansengroepen, de bijzondere statuten en de honoursprogramma's. Daarbij gelden twee leidende principes: het gelijkekansenbeginsel en het tweedekansbeginsel. Alle studenten hebben evenveel recht op maximale talentontwikkeling en studenten die pech hebben, meer tijd nodig hebben of onbezonnen een waardevolle ontwikkelingskans verspelen, krijgen, binnen zekere bindende voorwaarden, de gelegenheid zich te herpakken.

Ook wat het personeel betreft, ziet de UGent kansen in verscheidenheid en beoogt zij de ontplooiing van talenten. Culturele, sociale en genderverscheidenheid worden gezien als meerwaarden. Bovendien wordt zelfontplooiing bevorderd en actief ondersteund.

1.5.4. Multiperspectivisme en participatie van stakeholders

Het multiperspectivisme vindt ook zijn weerslag in het besef dat de universiteit slechts één schakel is in de omvangrijke kennisecologie die de hedendaagse samenleving stuwt. De universiteit is uiteindelijk maar één – zij het een belangrijk – knooppunt waarin tal van belangen en dus ook tal van stakeholders samenkomen: de overheid en de privésector, de studenten en hun ouders of partners, de werknemers van de universiteit zelf.

Een universiteit dient vandaag haar opdracht van vrijheid en ongebondenheid waar te maken in een context van gerichtheid op de brede *Umwelt*, met alle (te minimaliseren) risico's op belangenbindingen die daarbij horen. Onafhankelijkheid en maatschappelijke relevantie dienen daarbij in een ethisch acceptabel evenwicht te staan. Voor de UGent vertaalt die benadering zich in de opvatting dat academisch onderwijs algemeen-vormend en kritisch hoort te zijn, en dient te blijven. Daarnaast ligt er echter ook grote nadruk op de maatschappelijke inzetbaarheid (employability) van de afgestudeerden. Dat kan het best worden gegarandeerd door de perspectieven van de afnemende velden op te nemen in het onderwijsontwerp zelf en door vertegenwoordigers van die velden regelmatig te consulteren in een of andere geïnstitutionaliseerde vorm (bv. als lid van de Opleidingscommissies). Behalve de belangen van de afnemende velden dienen ook die van de studenten en het personeel te worden ingebracht in de universitaire processen. Een nadruk op studentenrechten ligt voor de hand.

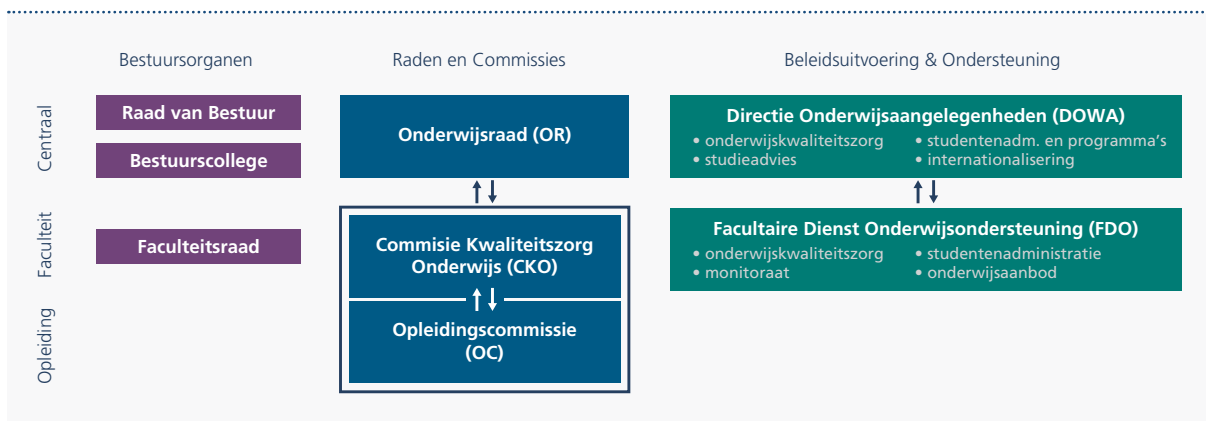
1.5.5. Multiperspectivisme en internationalisering

De UGent ziet zichzelf niet als een op zich staande eenheid, maar als een schakel in een internationaal vertakt lerend netwerk. Wat bijvoorbeeld onderwijskwaliteit inhoudt, wordt in toenemende mate bepaald door internationale normgeving en benchmarking. In de visie van de UGent is internationalisering dan ook geen doel op zich, maar een middel om tot méér academische kwaliteit te komen. Daarnaast zorgt internationalisering voor de instroom van een heleboel nieuwe ideeën en perspectieven door samenwerking en coördinatie over de grenzen heen en door het uitwisselen van studenten en personeelsleden. Die brengen leven in de ideeënbroedery en geven voer aan de "Durf Denken"-houding. Internationaliseringservaringen bieden studenten de kans om zich bewust te worden van de verborgen evidenties van de eigen cultuur en achtergrond door de confrontatie met de evidenties van de ander. Die bewustwording draagt bij tot de ontwikkeling van de vandaag zo onontbeerlijke interculturele vaardigheden. Dat geldt ook voor de uitwisseling van personeel. De vermenigvuldiging van perspectieven vormt de aanloop naar nieuwe vormen van integratie en dus van innovatie. Een universiteit die zich afsluit van de wereld, is gedoemd te eindigen in provincialisme – een ander woord voor gebrek aan kwaliteit.

1.5.6. Multiperspectivisme en opleidingskwaliteit

Elk kwaliteitszorgsysteem moet minstens aan een aantal algemene voorwaarden voldoen. Die voorwaarden gelden los van de onderwijsfilosofie van een bepaalde instelling, maar zijn van toepassing op alle instellingen die kwaliteit hoog in hun vaandel voeren. Zo dienen de opleidingen een duidelijke visie uit te dragen en moeten de beoogde opleidingscompetenties nationaal en internationaal gebenchmarkt zijn. Daarnaast horen de programma's verticaal en horizontaal goed opgebouwd te zijn, waarbij de leerresultaten, de programma's en de werkvormen op elkaar worden afgestemd. Bovendien moeten de toetsvisie en het toetsbeleid toelaten de leerresultaten en -processen geldig en betrouwbaar te beoordelen. Die formele perspectieven op opleidingskwaliteit komen tot uiting in een doorleefde en quasi spontaan heersende cultuur van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering in de opleiding. Verder is het belangrijk dat de transparantie van de opleiding naar buiten toe verzekerd is en dat informatie wordt gedeeld en gecommuniceerd met alle betrokkenen. De UGent schrijft haar onderwijsfilosofie in in dit generieke normenkader voor kwaliteitszorg en maakt van het realiseren van de voorwaarden voor degelijke kwaliteitszorg een strategische doelstelling op zich.

▼ **Figuur 2. De processen van onderwijsbeleidsvoering en -uitvoering aan de UGent**



1.6. De processen van onderwijsbeleidsvoering aan de UGent

De UGent is van oudsher en in overeenstemming met de missieverklaring decentraal georganiseerd. De aansturing, het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het onderwijs en de kwaliteit ervan liggen in de eerste plaats bij de faculteiten en hun opleidingen. In een instelling met een grote diversiteit aan onderwijs is het subsidiariteitsbeginsel niet enkel nuttig maar noodzakelijk. De specifieke onderwijsnoden en de specifieke opportuniteiten worden namelijk het best aanvoeld dicht bij het niveau van de onderwijsverstrekking en het onderwijsgebruik. Een onderwijsbestel is immers maar zo goed als zijn kleinste schakel.

Het is echter evenzeer nodig over de faculteiten heen een consistent onderwijsbeleid uit te stippelen, waarbij de beleidsuitvoering een gelijkaardig verloop kent over de hele instelling en waarbij versnippering wordt voorkomen. In summa, het onderwijsbeleid, inclusief de kwaliteitszorg, is een gedeelde verantwoordelijkheid van de verschillende bestuursniveaus, waarbij een evenwicht gezocht wordt tussen facultaire bevoegdheden en centrale aansturing. Enerzijds blijft er ruimte voor een gedifferentieerde facultaire invulling van centrale initiatieven. Anderzijds schrijft deze facultaire beleidsuitvoering zich in in de centrale keuzes en worden die centrale initiatieven gevoed door *best practices* op het terrein. Hieronder wordt aangegeven op welke manier de bevoegdheden verdeeld zijn tussen de faculteiten en het instellingsbestuur, hoe op elk niveau afzonderlijk het onderwijsbeleid tot stand komt en hoe de twee niveaus bij elkaar aansluiten (zie Figuur 2).

1.6.1. Onderwijsbeleid op instellingsniveau

Onderwijsraad

De [Onderwijsraad](#) is het centrale adviesorgaan voor onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. Hij wordt voorgezeten

door de directeur onderwijsaangelegenheden en bestaat uit de vicerector, de academisch beheerder, de 11 onderwijsdirecteurs van de faculteiten, 4 leden van het Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP), 10 studenten, 4 leden van het Assisterend Academisch Personeel (AAP), 1 lid van het Administratief en Technisch Personeel (ATP), aangevuld met expertleden met raadgevende stem. De Onderwijsraad fungeert als institutionele denktank en overlegforum betreffende de onderwijskwaliteit, -praktijk, -vernieuwing, -beleid en -strategie van de instelling. Ieder lid heeft agendarecht en alle aspecten van het onderwijsbeleid komen aan bod. Aangezien de verschillende geledingen en de verschillende faculteiten vertegenwoordigd zijn, betekent de discussie een 360-graden toetsing van alle voorstellen en ideeën. De aanwezigheid van alle facultaire onderwijsdirecteurs en van vertegenwoordigers van het centrale bestuur en de centrale administratie garandeert daarenboven dat de voorstellen genoeg draagkracht hebben vooraleer ze voor beslissing worden overgemaakt aan de Raad van Bestuur of het Bestuurscollege. De constructieve bijdrage van de studentengeleding is prominent aanwezig, aangezien ze ruim vertegenwoordigd is en goed voorbereid aan tafel komt.

Raad van Bestuur en Bestuurscollege

De Raad van Bestuur en het Bestuurscollege zijn de hoogste bestuursorganen van de universiteit. Beleidsbeslissingen worden voorbereid door de Onderwijsraad en uiteindelijk genomen in de Raad van Bestuur of het Bestuurscollege, tenzij een bevoegdheid expliciet is overgedragen aan een ander gremium.

De [Raad van Bestuur](#) is het centrale strategische beslissingsorgaan dat bevoegd is voor alle strategische nota's, beleidsnota's en visieteksten inzake onderwijs en internationalisering. Hij keurt ook het Onderwijs- en Examenreglement (OER) goed, beslist over aanbieden of afschaffen van opleidingen, bepaalt het algemeen onderwijsstaalbeleid en legt de contouren vast van het interne kwaliteitszorgsysteem.

Het [Bestuurscollege](#) is het centrale operationele beslissingsorgaan dat bevoegd is voor, onder andere, de aanstelling of benoeming van alle ZAP-leden op voordracht van de faculteit, het afsluiten of wijzigen van een onderwijsovereenkomst met buitenlandse instellingen, het goedkeuren van universiteitsbrede keuzevakken en interfacultaire honoursprogramma's, het toekennen en verdelen van onderwijsinnovatiemiddelen, het indienen van aanvragen tot uitbreiding van de studieomvang en het indienen van aanvragen tot wijziging van de onderwijstaal.

Beleidscyclus

In 2014 besliste de Raad van Bestuur om de centrale strategische plannen te vervangen door een jaarlijks terugkomende [beleidscyclus](#). De eerste fase van de cyclus (oktober-december) omvat de beleidsplanning voor (onder andere) onderwijs: de reservering van middelen voor het komende kalenderjaar bij de begrotingsopmaak, de bespreking van de beleidsplannen van de faculteiten en van de mate waarin zij aansluiten bij centrale beleidsdoelstellingen, opmaak en goedkeuring van de investeringsplannen, en goedkeuring van de personeelsplannen van de faculteiten op basis van de toegekende personeelsmiddelen op het einde van de vorige cyclus. De tweede fase van de cyclus (januari-april) omvat onder andere de opvolging van de strategische opties voor onderwijs. Voorheen werd die opvolging verspreid over het hele bestuurlijke jaar. De derde fase (mei-september) leidt tot een concrete verdeling van de personeels- en werkingsmiddelen over de faculteiten en de centrale administratie heen, rekening houdend met de prioriteiten (o.a. in functie van de begrotingsopmaak) en met de vigerende verdeelsleutels.

Deze werkwijze groepeerde de strategische bestuursactiviteiten in duidelijker afgelijnde fasen dan voorheen en gaat gepaard met een scherpere scheiding tussen strategische (Raad van Bestuur) en operationele activiteiten (Rector/Vicerector, Bestuurscollege, directies en faculteiten).

De grote meerwaarde van deze beleidscyclus is dat elke faculteit jaarlijks een geïntegreerd beleidsplan indient. Dat beleidsplan gaat in op onderwijs, onderzoek en dienstverlening en toont aan hoe de faculteit de strategische opties van het universiteitsbestuur in haar werking heeft ingebouwd en hoe die gerelateerd zijn aan het personeelsbeleidsplan. De geïntegreerde facultaire beleidsplannen worden tijdens speciaal daarvoor geplande seminars voorgesteld aan en besproken door de Raad van Bestuur. Het eerste tweedaagse seminarie had plaats in november 2015.

Toewijzing van middelen voor onderwijs

De Universiteit Gent zet vanuit de verschillende geldstromen middelen in voor kwaliteitsvol onderwijs. Van de totale **werkingstoelage van de Vlaamse Overheid** wordt ongeveer 66% of €170 miljoen toegekend via de vaste

en variabele onderwijscomponent. Het Bestuur van de UGent besliste dat 80 % van deze middelen voor onderwijs, ongeveer €136 miljoen, naar *personeelskosten* gaat van ZAP (38 %), AAP (27 %) en ATP (35 %). Hierin zit ook de €1,4 miljoen voor de 'Specifieke Lerarenopleiding' vervat. Naar *werkingskosten* voor Onderwijs gaat ongeveer €34 miljoen. Specifiek gaat hiervan €1,5 miljoen naar bijkomende onderwijsontwikkeling voor de faculteiten; €700.000 naar onderwijskwaliteitszorg; €1,9 miljoen naar de uitvoering van het beleidsplan 'internationalisering' en €700.000 naar studie- en loopbaanadvies.

Voor de uitvoering van internationale uitwisselingsprogramma's (Erasmus, Basileus, ...) krijgt de UGent jaarlijks tussen de €8 en €10 miljoen middelen ter beschikking. Voor de organisatie van ManaMa-, postacademische en postgraduaatsopleidingen ontvangt de UGent via de inschrijvingsgelden een bedrag van €6 miljoen. Vanuit **overige financieringsbronnen**, namelijk de Investeringsstoelage, de inschrijvingsgelden maar vooral vanuit de historische saldi, worden jaarlijks ongeveer €25 miljoen voorbestemd voor de instandhouding, uitbreiding en vernieuwing van de onderwijsinfrastructuur.

Een belangrijke recente beslissing van de Raad van Bestuur inzake onderwijsbeleid betreft het ter beschikking stellen in 2015 van 21 nieuwe ZAP-mandaten aan de faculteiten op basis van de onderwijsnoden. Ook worden vanaf 2016 de meerinkomsten uit de [verhoogde studiegelden](#) (in totaal €7,5 miljoen) integraal besteed aan onderwijsdoeleinden. Ook in budgettaire moeilijke tijden doet de UGent de nodige investeringen om het niveau van het onderwijs te behouden en te verhogen.

Centrale beleidsdocumenten

Vòòr de invoering van de hierboven besproken beleidscyclus keurde de Raad van Bestuur in 2010 en 2012 [strategische plannen](#) goed waarvan de doelstellingen werden bepaald na een grootschalige bevraging van alle geleidingen, faculteiten en directies. Deze plannen definieerden specifieke projecten die gerealiseerd werden door beperkte teams en gericht waren op concrete operationele doelstellingen. Ook enkele onderwijsgerelateerde projecten zagen hier het licht (bv. de ontwikkeling van blended learning). Zoals hierboven werd aangegeven, zijn deze centrale projectplannen in 2014 vervangen door de strategische beleidsplannen van de faculteiten.

Specifiek m.b.t. onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg werden in de afgelopen jaren diverse centrale beleidsdocumenten ontwikkeld. Deze documenten zijn vaak gebaseerd op de reeds aanwezige onderwijspraktijk maar werden uitgeschreven door de behoefte aan een geformaliseerd centraal beleid. De belangrijkste beleidsdocumenten betreffen de invoering van het [UGent-competentiemodel](#) (2005), de [\(her\)uniformisering van de studentenbevragingen](#) (onderwijsevaluaties, 2006), de

[invoering van centrale opleidingsevaluaties \(2009\)](#), van het centrale [onderwijsconcept \(2008-2011\)](#), van de [ge-differentieerde monitoring in de interne kwaliteitszorg \(2012\)](#), en van [het toetsconcept \(2014\)](#), de [harmonisering van de facultaire diensten onderwijsondersteuning \(2014\)](#), [het geïntegreerd beleidsplan internationalisering \(2014\)](#) en de [onderwijsvisie multiperspectivisme \(2015\)](#).

1.6.2. Onderwijsbeleid op facultair niveau

Opleidingscommissie (OC)

Elke opleiding of aan elkaar verwante groep van opleidingen heeft een Opleidingscommissie. Bijna elke faculteit heeft dus verschillende Opleidingscommissies. Deze commissie is het meest basale orgaan in het onderwijsbestel. In de logica van het subsidiariteitsbeginsel is deze kleinste schakel in vele opzichten evenwel de meest cruciale. De Opleidingscommissie wordt voorgezeten door een lid van het Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP), met een speciale affiniteit voor onderwijs, en bestaat voor ten minste de helft uit leden van het ZAP dat bij het onderwijs is betrokken. Verder bestaat de commissie voor tenminste één derde uit studenten, en is ook steeds het Assisterend Academisch Personeel (AAP) vertegenwoordigd. In de Opleidingscommissie ontmoeten de eerste lijn aanbieders en de eerste lijn gebruikers van het onderwijs elkaar. Het belang van de Opleidingscommissie voor taken op het gebied van zowel onderwijsbeleid als kwaliteitsbewaking kan dan ook niet worden onderschat. De Opleidingscommissies adviseren de faculteitsraad o.a. met betrekking tot het onderwijsaanbod (de programma's) en de aanstelling van de door de vakgroepen voorgedragen lesgevers. Daarnaast is de Opleidingscommissie het sturend orgaan van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus, zie fig. 3) voor de opleiding. Deze verantwoordelijkheden bepalen in grote mate de kwaliteit van het onderwijs in de opleidingen, en dus per afgeleide de kwaliteit van het onderwijs in de faculteiten en uiteindelijk in de instelling als geheel. De [taak van de Opleidingscommissie](#) wordt vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER).

Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO) en Facultaire Commissie Internationalisering (FCI)

Elke faculteit heeft een **Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)**. De CKO houdt zich enerzijds bezig met kwaliteitsbewaking, en buigt zich anderzijds over facultair onderwijsbeleid, zowel beleidsopmaak als -uitvoering. De CKO wordt voorgezeten door de facultaire onderwijsdirecteur.

Aangezien de CKO doorgaans bestaat uit de voorzitters van de Opleidingscommissies van de faculteit, aangevuld met delegaties van de andere geledingen, waaronder ook de studenten, is de CKO het orgaan bij uitstek waarin de onderwijsaanbieders en onderwijsgebruikers op facultair niveau verenigd zijn. Het is dan ook het geschikte gre-

mium om zich te beraden over onderwijsthema's die de individuele opleidingen overstijgen. Vaak gebeurt dat als gevolg van een reflectie op kwaliteitszorgprocessen, die niet alleen aanleiding geven tot remediëringsactiviteiten, maar ook tot nieuwe inzichten, initiatieven en kwaliteitsbevorderende maatregelen.

Contacten m.b.t. internationalisering op facultair niveau worden verzorgd door de **Facultaire Commissie Internationalisering (FCI)**, die voorgezeten wordt door een Coördinator (ZAP), en logistiek ondersteund wordt door één of meer administratieve medewerkers. De FCI werkt het facultair internationaliseringsbeleid uit en stemt af met de CKO en Opleidingscommissie (OC).

Faculteitsraad

Op facultair niveau heeft de [faculteitsraad](#) adviesbevoegdheid (bv. programmawijzigingen) of beslissingsbevoegdheid (bv. aanstelling lesgevers) over onderwijsmateries. Zowel de CKO, de FCI als de afzonderlijke Opleidingscommissies zijn adviesorganen voor de faculteitsraad. De faculteitsraad wordt voorgezeten door de decaan en bestaat uit vertegenwoordigers van alle geledingen (ZAP, AAP, ATP, studenten).

De onderwijsdirecteur (hoogleraar of gewoon hoogleraar) wordt door de faculteitsraad aangesteld om het facultaire onderwijsbeleid gestalte te geven. De onderwijsdirecteurs dragen de eindverantwoordelijkheid voor het onderwijsbeleid in de faculteit en spelen een cruciale rol in de ontwikkeling en uitvoering ervan. Ze zijn verantwoordelijk voor de vorm, inhoud, samenhang en uitvoering van de onderwijsprogramma's, initiëren nieuwe onderwijsinitiatieven en adviseren de faculteitsraad over onderwijsaangelegenheden, waaronder voorstellen van aanstelling of bevordering. De onderwijsdirecteurs sturen ook actief evaluaties aan met betrekking tot onderwijs, volgen de resultaten op en nemen desgevallend de nodige acties tot remediëring. Ze zijn lid van diverse facultaire commissies waarin hun expertise inzake onderwijs vereist is. Als lid van de Onderwijsraad zijn ze ook een belangrijke schakel tussen het facultair en universiteitsbreed onderwijsbeleid.

Uiteraard situeert het facultair onderwijsbeleid zich binnen de contouren van het instellingsbreed beleid, zoals dat finaal wordt vastgelegd door de Raad van Bestuur. Binnen het kader van het instellingsbreed beleid houden de faculteiten echter een relatief grote marge van vrijheid om de universiteitsbrede richtlijnen concreet uit te werken (zie hoofdstuk 2: Beleidsuitvoering).

Facultaire onderwijsbeleidsplannen

Sinds de invoering van de externe visitaties maakten de processen van het facultair onderwijsbeleid deel uit van de Zelfevaluatierapporten van de opleidingen in de faculteit.

teit. Met het wegvallen van deze externe visitaties werd in 2015 aan de faculteiten gevraagd om zowel het gevoerde als voorgenomen beleid neer te schrijven in een [onderwijsbeleidsplan](#). Een eerste dergelijk plan werd in maart 2015 voorgelegd. Het bevatte vooral een status questionis van het tot dan gevoerde onderwijsbeleid. In oktober 2015 werd een tweede facultair onderwijsbeleidsplan opgesteld, dat kan beschouwd worden als een verdere uitwerking en update van het eerste beleidsplan. Het bevat naast het onderwijsbeleid gerelateerd aan de 6 strategische doelstellingen ook de concrete plannen voor de toekomst. Het facultair onderwijsbeleidsplan dient als basis voor het uitwerken van het facultair geïntegreerd beleidsplan, waarin ook onderzoek, dienstverlening en personeelsbeleid worden opgenomen (zie Beleidscyclus hiervoor).

De facultaire beleidsplannen tonen aan dat alle elf faculteiten inzetten op **kwaliteitsvol onderwijs** en daarbij de **zes strategische doelstellingen** duidelijk voor ogen houden. Het onderwijs is gebaseerd op onderzoek, er is een ruim aanbod aan internationalisering, deskundige lesgevers doceren de opleidingsonderdelen, programma's zijn competentiegericht en dragen kritisch denken hoog in het vaandel, een veelvoud aan initiatieven bereiden abiturienten voor op hun studiekeuze en vooral beginnende studenten kunnen gebruik maken van studie- en trajectbegeleiding. De Opleidingscommissies en de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO), geflankeerd door de Facultaire Diensten Onderwijsondersteuning (FDO), borgen de kwaliteit van de opleidingen, bewaken de coherentie van de programma's en de opvolging van de onderwijs- en opleidingsevaluaties. Daarbij is de rol van de onderwijsdirecteurs cruciaal. De maatregelen genomen door het universiteitsbestuur en de handvatten voor onderwijsbeleid aangereikt door de centrale Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) hebben ertoe geleid dat in alle faculteiten analoge processen worden uitgerold. Dat geldt, bijvoorbeeld, voor de werking van de Opleidingscommissies, de CKO's, de verschillende clusters binnen de FDO, de rekrutering van studenten en lesgevers, en de internationaliseringsinitiatieven.

Deze analogie in processen tussen faculteiten, die nochtans sterk verschillen qua omvang, aantal aangeboden opleidingen en aard/finaliteit van de opleidingen, bewijst dat de inspanningen van de voorbije twintig jaar om een coherent universiteitsbreed onderwijsbeleid uit te werken hun vruchten hebben afgeworpen. Binnen de contouren van deze universiteitsbrede directieven beschikken de faculteiten over voldoende autonomie om een beleid te voeren dat aangepast is aan hun eigenheid en aan de specifieke vakinhouden en finaliteiten van hun opleidingen.

Op een aantal punten blijven echter **significante verschillen** bestaan tussen faculteiten en opleidingen. Deze verschillen zijn positief waar ze uitdrukking geven aan een faculteitspecifieke kwaliteitscultuur. Ze zijn echter niet wenselijk indien ze aanleiding geven tot een minder

optimaal beleid of hiaten in de kwaliteitszorg. Voor een deel kunnen deze verschillen verklaard worden doordat precieze en gedetailleerde universiteitsbrede richtlijnen of indicatoren ontbreken. Daarnaast zijn in de faculteiten een aanzienlijk aantal **good practices** ontstaan, die echter vaak beperkt blijven tot één bepaalde faculteit. In onderling overleg tussen het centraal bestuur en de faculteiten werd daarom het [kwaliteitshandboek](#) uitgewerkt, waarbij verwachte processen naar onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg en bijhorende [kwaliteitsindicatoren](#) explicieter worden geformuleerd en waarbij sterk wordt ingezet op het delen van **good practices**. Dat kwaliteitshandboek moet het mogelijk maken om een meer planmatig gecoördineerd beleid vanuit het universiteitsbestuur te combineren met een doorleefde beleidsuitvoering in de faculteiten (zie hoofdstuk 2).

In hun **beleidsplannen voor de toekomst** focussen de faculteiten op actiepunten binnen het kader van de 6 strategische doelstellingen. Algemeen wensen faculteiten (nog) meer in te zetten op multidisciplinariteit, activerende werkvormen, de relatie tussen onderwijs en onderzoek, wetenschappelijke integriteit, kwaliteitsborging van de instroom, optimalisatie van het studierendement, honoursprogramma's, differentiatie van ZAP-loopbanen voor onderwijs ten opzichte van onderzoek, systematische samenwerking met het werkveld, internationalisering, verder uitbouw van het toetsbeleid, optimalisatie van stages of masterproeven, en uitbreiding van onderwijsnoverende initiatieven.

Bijna alle faculteiten formuleren ook specifieke plannen om hun programma's te herzien in de komende jaren. Dat gebeurt op basis van resultaten van monitoring bij studenten, lesgevers, externe stakeholders of maatschappelijke veranderingen. De faculteiten willen ook blijvend aandacht besteden aan het adequaat sluiten van de PDCA-cyclus op alle niveaus, met speciale aandacht voor de ManaMa-opleidingen. Om dat te realiseren hopen de meeste faculteiten ook expliciet op de mogelijkheid om binnen hun faculteit het personeel van de FDO te kunnen uitbreiden. Aan deze wens gaf het centraal bestuur recent gehoor door verdeeld over alle faculteiten in 13 FTE te voorzien met middelen gegenereerd uit de verhoogde studiegelden.

Hoofdstuk 1: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten

✓ Sterktes

- ‘**Durf Denken**’ is een breed gedragen uitgangspunt dat de eigenheid van de instelling vat. Dat duidelijk signaal wordt verder uitgediept in de onderwijsfilosofie ‘**multiperspectivisme**’. Het verder implementeren van het multiperspectivisme als filosofie en methode is een opportuniteit voor de toekomst.
- De **6 strategische doelstellingen** zijn bottom-up gegroeid. Naar aanleiding van het reflectieproces door de komst van de instellingsreview en de afschaffing van de externe visitaties zijn ze wel duidelijker geëxpliciteerd. Deze 6 doelstellingen worden breed gedragen, bieden een eenvoudig en helder kader en weerspiegelen het DNA van de instelling. De focus op deze 6 strategische doelstellingen impliceert echter ook dat bepaalde aspecten van kwaliteitsvol onderwijs niet of minder aan bod komen, zodat de creativiteit misschien aan banden wordt gelegd. Het onderwijsbeleid moet erover waken dat het strategisch kader geen keurslijf wordt. Daarom beoogt het beleid de realisatie van een optimaal **evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie**. Visie en beleid worden in deze interactie vormgegeven, waardoor de verantwoordelijkheid, het eigenaarschap en de motivatie van faculteiten hoog blijft. Dit evenwicht is uiteraard ook een potentiële bedreiging: het vereist voortdurende afstemming tussen centrale kaders, noodzakelijke sturing en aandacht voor eigenheid en cultuur van faculteiten en opleidingen.
- Het onderwijsbeleid is **sterk participatief**: bij het nemen van beslissingen is er steeds een breed draagvlak nodig. De actieve rol van alle geledingen bij de creatie van visie en beleid is typisch voor de instelling en kenmerkt haar kwaliteitscultuur.
- Het introduceren van de **beleidscyclus** zorgt voor een integratie van de facultaire beleidsplannen op gebied van onderwijs, onderzoek en personeel/middelen en een jaarlijkse afstemming met de strategische opties van het universiteitsbestuur. Deze beleidscyclus is tevens een belangrijke opportuniteit om in de toekomst beleidskeuzes m.b.t. onderwijs te ondersteunen.

✗ Zwaktes en verbeterpunten

- Het **huidig bestuursmodel** ligt in het verlengde van het participatief model, wat echter ook een zwakte kan betekenen. Op de verschillende niveaus zijn namelijk, in vergelijking met andere bestuursmodellen, telkens heel veel actoren betrokken, wat besluitvorming bemoeilijkt en alleszins vertraagt. In de toekomst zal de preciaire verhouding tussen **voldoende draagvlak en voldoende slagkracht** verder bekeken moeten worden. Efficiënte en duidelijke communicatielijnen tussen het opleidings-, facultair en centraal niveau zijn dan ook noodzakelijk. Op die manier zal een meer pro-actief beleid gevoerd kunnen worden en kan ook een langeretermijnvisie ontwikkeld worden. Het initiatief voor nieuw beleid is niet strikt uitgetekend en ligt in de praktijk bij meerdere instanties.
- Het evenwicht tussen centrale sturing en facultaire autonomie zorgt voor relatief grote **verschillen** in onderwijsbeleid **tussen de faculteiten**. Deze verschillen vormen een bedreiging als ze leiden tot het minder efficiënt implementeren van een degelijk onderbouwd onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. De facultaire onderwijsbeleidsplannen kunnen hier als een nuttig monitoringinstrument gebruikt worden. In de gevallen waar een ongewenste heterogeniteit zichtbaar wordt, dringt méér harmonisering in de toekomst zich op.
- De **Opleidingscommissies** hebben grote verantwoordelijkheden binnen het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg, maar blijven in een aantal opzichten afhankelijk van de **vakgroepen**, die de fondsen beheren en de lesgevers voorstellen.

Hoofdstuk 2: Beleidsuitvoering

2.1. Centrale en facultaire instanties voor beleidsuitvoering, ondersteuning en overleg

2.1.1. Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA)

Op instellingsniveau is een centrale rol voorbehouden aan de [Directie Onderwijsaangelegenheden](#) (DOWA) voor wat betreft beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten. De Directie wordt geleid door de directeur onderwijsaangelegenheden (gewoon hoogleraar), die bijgestaan wordt door twee stafmedewerkers. De directie heeft vier afdelingen: Onderwijskwaliteitszorg, Studietoeladingsadvies, Studentenadministratie en Studietoeladingsprogramma's, en Internationalisering. De afdeling Onderwijskwaliteitszorg verzorgt de onderwijsprofessionalisering, de interne kwaliteitsborgingsprocessen en begeleidt zowel de externe visitaties als de interne peerleerbezoeken (zie verder). De afdeling Studietoeladingsadvies staat in voor de onderwijscommunicatie en oriënteringsinitiatieven. De studenten kunnen er tijdens hun volledige studietraject terecht voor informatie en advies, voor psychologische ondersteuning en ook (in geringere mate) voor loopbaanadvies. De afdeling Studentenadministratie en Studietoeladingsprogramma's is verantwoordelijk voor o.a. de (her)inschrijving van studenten, het aanmaken van diploma's en diplomasupplementen, de organisatie en presentatie van het studieaanbod in de studiegids, de interface met het digitale registratiesysteem en de fiscale diensten (betalen van studiegelden). Ten slotte administreert de afdeling Internationalisering de verschillende Europese uitwisselingsprogramma's en de bilaterale en internationale overeenkomsten.

In deze 4 afdelingen worden processen gecoördineerd die fundamenteel zijn voor een gestructureerde en kwaliteitsvolle werking van het onderwijs en van het beleid. Een niet-exhaustieve lijst van deze processen omvat het Onderwijs- en Examenreglement (OER), een belangrijk instrument dat veel verder reikt dan louter administratief/juridische aspecten; de studiegids, die reeds door verschillende externe reviewers als een internationaal voorbeeld genoemd werd (o.a. bij het herhaaldelijk behalen van het ECTS-label); het digitaal platform Centauro, waardoor de leslokalen worden toegewezen op basis van de noden en met aandacht voor duurzame mobiliteit; de Commissie Programma's, die de door de faculteit voorgestelde programma's al dan niet goedkeurt op basis van kwaliteitscriteria en erop toeziet dat de beleidsopties worden toegepast; het [Vademecum Studietoeladingsprogramma's](#), dat tientallen administratieve processen aanstuurt en zorgt voor een gecoördineerde en transparante behandeling van de curricula van studenten, de inschrijvingen en de programma's.

2.1.2. De andere centrale Directies

Naast de hierboven beschreven Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) kent de UGent nog [zeven andere Directies](#) en één transversale directeur Internationalisering. Deze spelen in meerdere of mindere mate een rol bij de uitvoering van het onderwijsbeleid en het borgen van de kwaliteit van het onderwijs.

De *Directie Studentenvoorzieningen* is verantwoordelijk voor de sociale ondersteuning van de student, met extra aandacht voor het wegnemen van sociale ongelijkheden (betaalbare maaltijdvoorzieningen en studentenhuysvesting, faciliteiten voor sportbeoefening, jobdienst, sociale dienst, studentenartsen, kinderopvang). In alles wat de studentenvoorzieningen aangaat, hebben de studenten ruime inspraak, vastgelegd in verplichte raadplegingsprocedures.

Daarnaast geldt een geformaliseerde inspraak van studenten ook voor de investeringen in restaurants, cafetaria's, homes en sportinfrastructuur. Dat is het domein van de *Directie Gebouwen en Facilitair Beheer*. In het leslokalenbeheerssysteem [Centauro](#) van de UGent zijn 255 auditoria en leslokalen opgenomen, met capaciteiten variërend tussen 20 en 998 zitplaatsen. De doelstellingen en projecten op het vlak van de onderwijsinfrastructuur worden opgenomen in tienjarenplannen.

De *Directie ICT* speelt een centrale rol in de infrastructuurele voorzieningen op het vlak van PC-lokalen en internettoegang. Zij ontwikkelt en beheert ook de elektronische leerplatformen [Minerva](#) en Zephyr en is intens betrokken bij alle projecten van digitale onderwijsvernieuwing (o.a. blended learning, SIMON, flipped classroom, webklassen, etc.) en bij de opvolging van de gegevens m.b.t. onderwijskwaliteitszorg.

2.1.3. Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO)

Begin 2014 besliste de Raad van Bestuur om de onderwijsondersteunende diensten van de faculteiten te hervormen. De afzonderlijke entiteiten (logistieke dienst onderwijs, kwaliteitscel onderwijs, facultaire studentenadministratie, monitoraat, etc.) werden samengevoegd tot één Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO) onder leiding van de facultaire onderwijsdirecteur (diensthooft) en met de decaan als tweede evaluator. Door deze samenvoeging zijn de personeelsleden van de FDO breder inzetbaar zodat zowel permanentie als opvang van piekbelasting gegarandeerd worden. Bovendien wordt de informatiedoorstroom tussen de FDO-medewerkers geoptimaliseerd en worden overlegmomenten gefaciliteerd.

De FDO is het facultaire aanspreekpunt m.b.t. onderwijsaangelegenheden en heeft een ondersteunende functie voor facultaire en opleidingsspecifieke raden en commissies die betrokken zijn bij het onderwijs. De faculteit voorziet daarom in een adequaat beleid van de FDO en in voldoende personeel voor het kwaliteitsvol uitvoeren van de taken.

Binnen de FDO zijn er vier takenclusters, namelijk studentenadministratie, kwaliteitszorg, onderwijsaanbod en monitoraat. De cluster *studentenadministratie* zorgt voor de administratieve opvolging van studentencurricula, diploma's, deliberaties, toepassingen Onderwijs- en Examenreglement (OER), attesten, etc. De cluster *kwaliteitszorg* voert taken uit m.b.t. onderwijskwaliteitszorg (onderwijsevaluaties, visitaties, portfolio, peerleerbezoeken, intern onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid, etc.) en onderwijsinnovatie en geeft advies aan de lesgevers, opleidingen, de CKO en de faculteitsraad. De cluster *onderwijsaanbod* voert taken uit m.b.t. organisatie en coördinatie van lessen en examens, programmawijzigingen, studiefiches, aanstelling van lesgevers, etc. De cluster *monitoraat* voert taken uit m.b.t. trajectbegeleiding (persoonlijk studietraject en -voortgang, studenten met bijzondere statuten, onderwijscommunicatie), studiebegeleiding (vakspecifieke studiebegeleiding en studie-ondersteunende initiatieven), het studiekeuzeproces van een student (individuele gesprekken, groepsessies, SID-in, infodagen, Bachelorbeurs, Afstudeerbeurs, Open Lessen en Try-outs), de vrijstellingsaanvragen, diversiteitsprojecten, etc.

2.1.4. Ondersteuning en overleg

De facultaire en centrale instanties voor beleidsvoering en beleidsuitvoering kennen heel wat structuren voor ondersteuning en overleg. Maandelijks vindt het **informeel overleg onderwijsdirecteurs** plaats, in aanwezigheid van de directeur onderwijsaangelegenheden en het afdelingshoofd kwaliteitszorg (DOWA). Dit overleg bespreekt de operationele aspecten van het onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg, en kan als een parallelle structuur beschouwd worden aan het **decanenoverleg**, waarin het facultaire beleid besproken wordt tussen de decanen en het centrale bestuur (rector/vice-rector/ beheerders).

De **FDO-medewerkers** uit de verschillende clusters van de 11 faculteiten hebben tevens aparte overlegstructuren met de centrale Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA). Zo is er geregeld ruggespraak tussen de Afdeling Internationalisering (DOWA) en de Facultaire Commissies Internationalisering (FCI), en is er apart overleg tussen DOWA en de FDO-medewerkers over kwaliteitszorg, onderwijsinnovatie, studentenadministratie en monitoraat. Daarnaast worden in functie van operationele vragen thematische werkgroepen samengesteld (werkgroep studiebegeleiding, Denk Wijzer!, trajectbegeleiding, SIMON, studievoortgang, multiple choice, Schrijf Wijzer!, etc.). Naast deze overlegstructuren wordt vanuit DOWA ook on-

dersteuning geboden voor onderwijsprofessionalisering (studiedagen, vormingsaanbod, individuele begeleiding, zie 2.4.3), en voor kwaliteitszorg (uitwerken portfolio's, delen van good practices, visitaties, competentiemodel, toetsbeleid, etc.). Voor een overzicht zie www.onderwijstips.ugent.be.

Op vraag van de faculteiten en opleidingen werd in februari 2016 gestart met **lerende netwerken voor Voorzitters Opleidingscommissies**. Deze netwerken brengen onderlegde en nieuwe voorzitters van Opleidingscommissies samen om ervaringen uit te wisselen, onderling te adviseren, oplossingen te zoeken, nieuwe ideeën op te doen, en het eigen functioneren in vraag te stellen. De deelnemers kiezen samen de thema's van de verschillende sessies en leggen de klemtoon op reflectie. De begeleiding is in handen van externe consultants.

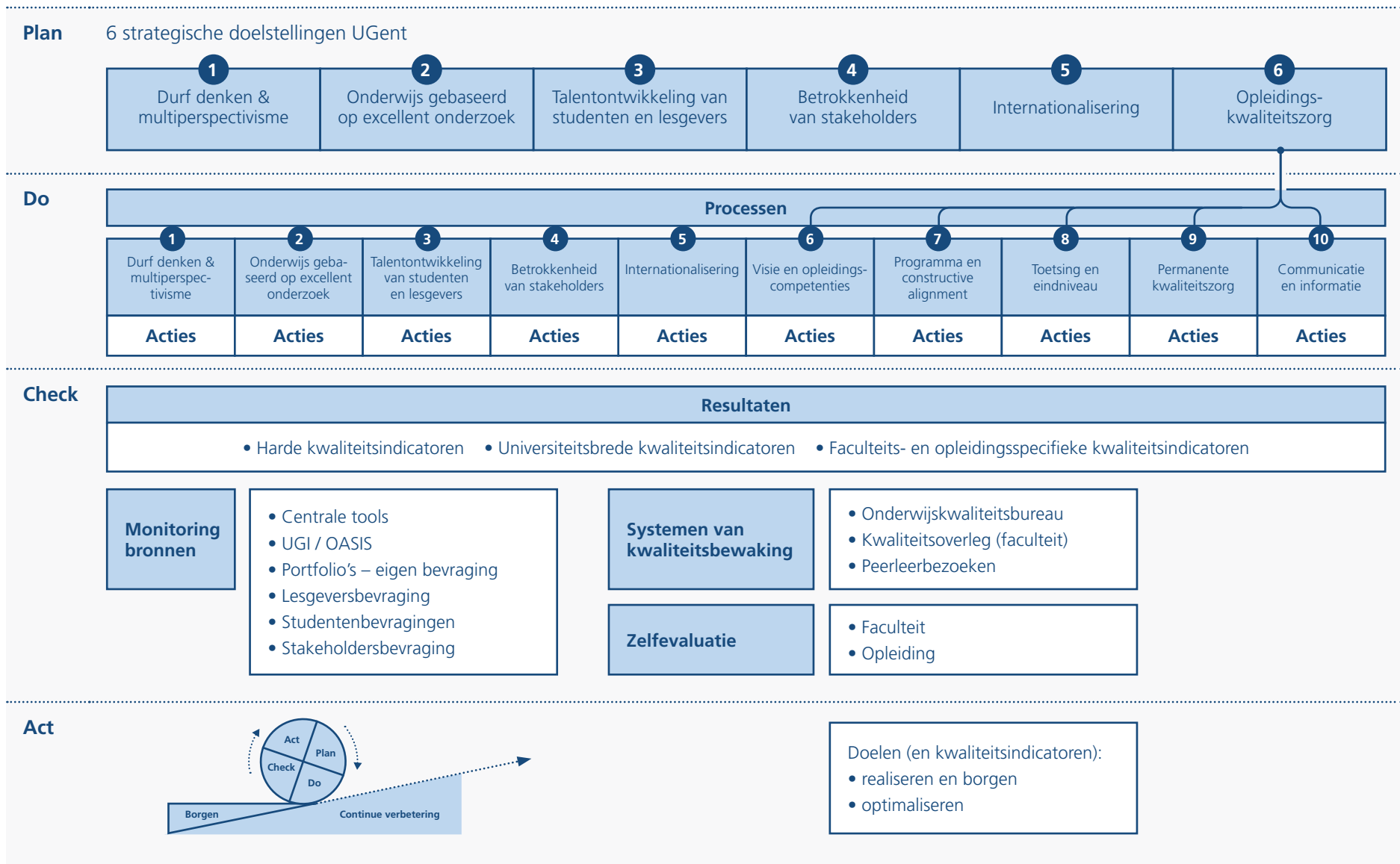
2.2. Van strategische naar operationele doelstellingen

Zoals in hoofdstuk 1 werd beschreven, zijn de faculteiten en opleidingen verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijsbeleid. De zes strategische onderwijsdoelstellingen bieden het kader dat de faculteit en de opleiding in staat stelt om dit performante onderwijsbeleid (d.i. 'plan' in de PDCA-cyclus) te voeren. Daarvoor moeten deze strategische doelstellingen echter vertaald worden in meer concrete operationele doelstellingen. Bij elke strategische doelstelling horen dan ook concrete beleidsacties, -processen, -procedures, en -praktijken, die een operationalisering zijn van het brede centrale kader.

Zoals geïllustreerd in Figuur 3, worden de zes strategische onderwijsdoelstellingen omgezet in clusters van **operationele doelstellingen** (d.i. 'do' in de PDCA-cyclus). De eerste vijf strategische doelstellingen komen telkens overeen met één cluster van operationele doelstellingen. De zesde strategische doelstelling, de opleidingskwaliteit, wordt echter breder en grondiger geoperationaliseerd, sterk in lijn met de vroegere externe visitaties, en valt daardoor uiteen in vijf bijkomende clusters van operationele doelstellingen. De instelling maakt hier bijgevolg een expliciete keuze om de opleidingskwaliteit sterk te (blijven) benadrukken en te borgen. Elke cluster van operationele doelstellingen wordt geoperationaliseerd via twee aspecten, namelijk via processen en resultaten.

Enerzijds zijn er de **processen** die nodig zijn op het niveau van de faculteit/opleiding om de strategische doelstelling uit te voeren. Deze processen kunnen beschouwd worden als de operationele doelstellingen en bevatten het beleid dat wordt verwacht op het niveau van de faculteit/opleiding. Dat beleid moet ervoor zorgen dat de zes strategische doelstellingen de motor vormen van de onderwijspraktijk. Het is volledig de verantwoordelijkheid en de autonomie van de faculteit/opleiding om te beslissen hoe deze processen worden ingevuld, welke **acties** de faculteit hier-

▼ **Figuur 3. Overzicht van de operationalisering van de strategische doelstellingen**



voor gebruikt, of ze worden georganiseerd op het niveau van de faculteit of op het niveau van de opleiding, en welke accenten er worden gelegd. De faculteit/opleiding rolt de processen uit conform haar identiteit en cultuur. Belangrijk is dat de faculteit/opleiding zich eigenaar voelt van deze processen en autonoom keuzes maakt in hoe ze dit beleid m.b.t. onderwijs zal voeren binnen het opgegeven kader. Deze processen zijn absoluut, wat wil zeggen dat van alle faculteiten/opleidingen een beleid verwacht wordt om deze doelstellingen te bereiken. Tot voor kort werden deze processen vooral beschreven in de zelfevaluatie-rapporten (ZER) ten behoeve van de externe visitaties. De instelling voerde in 2015 een alternatief in voor dit zelfevaluatie-rapport, namelijk de portfolio's (zie later).

Anderzijds zijn er de **resultaten** die de zichtbare uitkomsten zijn van het gevoerde beleid op het niveau van de faculteit/opleiding. Deze resultaten kunnen ook beschouwd worden als indicatoren van het gevoerde beleid. De resultaten zijn divers en moeten elk op zich beschouwd worden als puzzelstukjes die samen een beeld geven van de mate waarin het beleid en de processen leiden tot het gewenste resultaat. Door haar keuze van de acties om het beleid (= de processen) uit te voeren, bepaalt de faculteit/opleiding zelf op welke resultaten sterker en minder sterk wordt ingezet.

Doelstellingen, processen en resultaten zijn onlosmakelijk verbonden met **kwaliteitsindicatoren**. Kwaliteitsindicatoren geven een concreet beeld van de doelen die de UGent nastreeft met haar onderwijsbeleid. Deze doelen worden vaak de Key Performance Indicators (KPIs) genoemd. We onderscheiden drie soorten kwaliteitsindicatoren.

- Ten eerste zijn er de **harde kwaliteitsindicatoren**. Deze zijn absoluut, wat wil zeggen dat elke faculteit/opleiding ze moet behalen. Voorbeelden zijn *'Het programma van de opleiding toont een logische samenhang'* en *'Vertegenwoordigers van het werkveld zijn actief betrokken in elke opleiding'*. Deze kwaliteitsindicatoren zijn het meest kritisch voor het onderwijsbeleid en de -kwaliteitszorg en weerspiegelen dus een doel waar iedereen naar streeft. Deze harde kwaliteitsindicatoren nemen reeds lang een centrale plaats in binnen het onderwijsbeleid en de -kwaliteitszorg van de instelling, aangezien ze sterk gerelateerd zijn aan de standaarden die door de externe visitaties werden vooropgesteld.
- Ten tweede zijn er de **universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren**. Dit zijn de indicatoren waarmee de UGent zichzelf een globaal doel stelt over de faculteiten en opleidingen heen. Deze universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren zijn relatief nieuw en in onderling overleg met opleidingen, faculteiten en bestuur opgesteld in 2015. Ze zetten de lijnen uit voor de komende 5 jaar. Een voorbeeld van zo'n kwaliteitsindicator is *'Tegen 2020 moet 25% van de studenten internationale mobiliteit hebben'*. Faculteiten/opleidingen kunnen in mindere of meerdere mate bijdragen aan het behalen

van deze kwaliteitsindicatoren. Elke opleiding moet zelf een eigen kwaliteitsindicator vooropstellen, en die keuze in het portfolio argumenteren.

- Ten derde zijn er **'faculteits- of opleidingsspecifieke kwaliteitsindicatoren'**. De faculteit/opleiding bepaalt deze zelf. Op basis van die keuze, in combinatie met de *baseline*-gegevens die voorhanden zijn voor deze indicatoren, worden de faculteits- of opleidingsspecifieke kwaliteitsindicatoren vastgelegd. De faculteit/opleiding beargumenteert de keuze voor die kwaliteitsindicatoren in het portfolio. Bovendien kunnen de opleidingsevaluaties (Bachelor en Master) van de studenten gebruikt worden om faculteits- of opleidingsspecifieke kwaliteitsindicatoren te bepalen. Over die kwaliteitsindicatoren kan tijdens het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg, de peerleerbezoeken, of de evaluaties van het Onderwijskwaliteitsbureau onderhandeld worden (zie verder).

Het geheel van processen, resultaten, en kwaliteitsindicatoren moet absoluut niet beschouwd worden als een mathematisch systeem, waarbij de som van alle behaalde kwaliteitsindicatoren resulteert in een kwantitatieve score en een bepaalde eindbeoordeling. De processen en kwaliteitsindicatoren vormen eerder een geheel van mogelijke manieren om elke strategische doelstelling op een kwaliteitsvolle manier te bereiken. Hierbij maakt de faculteit/opleiding eigen beargumenteerde keuzes voor processen, resultaten en kwaliteitsindicatoren. De faculteit/opleiding toetst deze keuzes, processen en resultaten continu af op basis van de beschikbare kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. De beleidsuitvoering is dus in essentie een **intern zelfevaluatieproces**, waarbij faculteiten en opleidingen de doelen die ze zichzelf hebben gesteld aftoetsen aan de behaalde resultaten en op basis hiervan processen en/of doelen bijsturen.

In dit opzicht wordt er enerzijds naar gestreefd de beoogde doelstellingen en dus het gerealiseerde kwaliteitsniveau te bereiken en te borgen. Dit borgen is belangrijk om ervoor te zorgen dat opleidingen en/of faculteiten blijvend de nodige initiatieven nemen om het kwaliteitsniveau te behouden. Anderzijds trachten faculteiten/opleidingen dit onderwijskwaliteitsniveau te optimaliseren en op deze manier te werken aan een continu verbeterbeleid (d.i. 'act' in de PDCA-cyclus, zie Figuur 3). Voor een overzicht van de kwaliteitsindicatoren zie [volgende link](#).

2.3. Het kwaliteitshandboek en de portfolio's

Om de faculteit/opleiding te ondersteunen bij het uitvoeren van het onderwijsbeleid en de -kwaliteitszorg werd een **kwaliteitshandboek** geschreven. Dit kwaliteitshandboek werd in 2015 goedgekeurd door de Onderwijsraad en kwam tot stand na een brede consultatie van de bestuursorganen, de relevante centrale directies, de faculteiten, de opleidingen, en de studenten. Het bevat twee delen.

▼ Tabel 1. Mappenstructuur van het facultair en opleidingsportfolio

FACULTAIR PORTFOLIO	OPLEIDINGSPORTFOLIO
<p>Deel 1: Globale facultaire onderwijsvisie en -beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 1. Facultair/Geïntegreerd Onderwijsbeleidsplan • Map 2. Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO) • Map 3. Durf Denken – multiperspectivisme 	<p>Deel 1: Visie – Programma – Toetsing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 1. Visie en leerresultaten van de opleiding • Map 2. Programma • Map 3. Toetsing
<p>Deel 2: Centrale onderwijsthema's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 4. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek • Map 5. Talentontwikkeling van studenten en personeel • Map 6. Internationalisering van studenten en docenten • Map 7. Betrokkenheid van stakeholders in de faculteit 	<p>Deel 2: Centrale onderwijsthema's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 4. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek • Map 5. Talentontwikkeling van studenten en personeel • Map 6. Internationalisering van studenten en docenten • Map 7. Betrokkenheid van stakeholders in de opleiding
<p>Deel 3: Permanente kwaliteitszorg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 8. Permanente kwaliteitszorg door de faculteit 	<p>Deel 3: Permanente kwaliteitszorg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Map 8. Permanente kwaliteitszorg van de opleiding

In het eerste deel wordt het globale kwaliteitsbeleid aan de UGent beschreven en de rol van faculteiten en opleidingen bij het vormgeven en uitvoeren van dit beleid. Het tweede deel focust op de operationele doelstellingen en biedt faculteiten en opleidingen handvatten voor de keuzes die ze kunnen maken om de onderwijsprocessen kwaliteitsvol in te vullen.

Dit tweede deel vertrekt van de strategische en operationele onderwijsdoelstellingen en bespreekt telkens de [processen](#), met andere woorden het beleid dat de faculteit/opleiding moet realiseren om de doelstelling te bereiken. Voor elke doelstelling worden een reeks mogelijke acties opgelijst. De faculteit/opleiding kiest die acties die het best passen om dit beleid te realiseren. Verder worden de verschillende [kwaliteitsindicatoren](#) besproken die bijdragen tot het realiseren van deze doelstelling. De hoofdstukken van het kwaliteitshandboek die gewijd zijn aan de zesde strategische doelstelling 'Opleidingskwaliteit' sluiten sterk aan bij het NVAO-kader voor externe visitaties gebaseerd op de 3 generieke standaarden. Voor elk van de mogelijke acties wordt tevens de link gelegd naar diverse *good practices* die aan de instelling bestaan, zodat maximaal ingezet wordt op het delen van expertise en ervaringen.

In 2015 besliste de Onderwijsraad om [facultaire en opleidingsportfolio's](#) te ontwikkelen. Deze portfolio's zijn vandaag via het UGent-platform [Minerva](#) beschikbaar voor alle relevante stakeholders binnen de faculteiten en opleidingen. Ze hebben als doel de faculteiten/opleidingen de kans te geven om hun processen en de bijhorende acties en kwaliteitsindicatoren voor onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg goed op te volgen en centrale monitoring mogelijk te maken. Het **facultair portfolio** bevat alle processen, acties, procedures en praktijken die generiek zijn in de faculteit voor alle opleidingen. In het **opleidingsportfolio** wordt de klemtoon gelegd op de opleidingskwaliteit en op alle processen en acties om die te borgen en te verbeteren. Daarnaast worden ook alle elementen toegevoegd die specifiek binnen de opleiding worden ge-

realiseerd in het kader van de andere 5 strategische en operationele doelstellingen.

Beide portfolio's laten concreet zien hoe omgegaan wordt met onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. Daarom worden documenten niet gewist of vervangen, maar worden nieuwe documenten of delen toegevoegd zodat een geïntegreerd geheel ontstaat dat de 'geschiedenis' van de faculteit en opleiding in zich draagt.

De [mappenstructuur](#) van beide portfolio's volgt heel expliciet de **PDCA-cyclus**. Dat wil zeggen dat verwacht wordt dat telkens visie en beleid (P), beleidsuitvoering (D), monitoring (C) en reflectie met verbeterbeleid (A) worden aangegeven. Het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus leidt immers tot een continue kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Zie Tabel 1 voor een overzicht van de mappenstructuur van de portfolio's.

2.4. Processen, acties en resultaten met betrekking tot de zes strategische doelstellingen

Beleidsstructuren bewijzen hun nut in de mate waarin ze leiden tot aantoonbare resultaten. Ter illustratie van de onderwijsbeleidsvoering aan de UGent gaat het tweede deel van dit hoofdstuk dan ook in op concrete beleidsprocessen, -acties en -praktijken op centraal, facultair en opleidingsniveau. Daarbij wordt het verband gelegd met de zes genoemde strategische doelstellingen uit hoofdstuk 1.

2.4.1. Durf Denken & Multiperspectivisme

Als concretisering van het motto en de onderwijsvisie van de UGent is de eerste strategische onderwijsdoelstelling de meest algemene. Ook in alle andere strategische onderwijsdoelstellingen immers zijn 'Durf Denken' en 'Multiperspectivisme' automatisch aanwezig. Hieronder komen acties aan bod die het sterkst aansluiten bij deze onderwijsdoelstelling.

Een uitstekende manier om multiperspectivisme structureel in een opleiding te verankeren is ruime aandacht te hebben voor **multi-, inter-, en transdisciplinariteit**. In sommige faculteiten hebben verwante opleidingen een gemeenschappelijke stam in de eerste semesters van de bachelor. In heel wat andere faculteiten bestaat een systeem van minoren, die differentiatie in de profilering toelaten. Ruime aandacht voor multi-, inter-, en transdisciplinariteit binnen het programma gaat vaak gepaard met serviceonderwijs of multidisciplinair onderwijs. Bij **serviceonderwijs** wordt onderwijs gegeven door lesgevers uit een andere faculteit. Basisvakken als psychologie, filosofie, economie of ethiek worden bijvoorbeeld vaak aan andere faculteiten als serviceonderwijs aangeboden. **Multidisciplinair onderwijs** wordt gegeven door lesgevers uit een ander vakgebied. Dat kan in faculteiten met een grote diversiteit van opleidingen ook binnen de eigen faculteit worden georganiseerd.

Multiperspectivisme betekent ook dat binnen het lesgeversbestand van de opleiding een **grote diversiteit aanwezig is bij het onderwijzend personeel** (gender, functiebeperkingen, internationaal of niet-UGent diploma, niet-Belgische nationaliteit, migratie-achtergrond). Het onderwijzend personeel kan optreden als rolmodel voor studenten. Daarom is het van belang dat ook deze groep een afspiegeling van de maatschappij is. Momenteel heeft slechts 6% van alle medewerkers een migratie-achtergrond van buiten de EU en heeft minder dan 1% van de personeelsleden een functiebeperking.

Binnen het programma van de opleiding worden enerzijds kritische zin, perspectiefwisseling en tolerantie voor afwijkende gezichtspunten, en anderzijds multi- en interdisciplinariteit opgenomen in de **opleidingscompetenties**. Het [UGent-competentiemodel](#) bevat expliciet beide acties. Ook **actieve werkvormen** (bv. online discussiegroepen, Probleem Gestuurd Onderwijs, *tutorials*, integratieseminaries, excursies) kunnen tot deze opleidingscompetenties (d.i. kritisch reflecteren, ontdekkend leren) bijdragen. Deze activerende werkvormen zorgen ervoor dat studenten ook na hun leerproces blijvend een lerende houding aannemen, waarbij ze de eigen kennis in vraag stellen en zelf op zoek gaan naar verdieping en verruiming. Bovendien is het ook belangrijk dat lesgevers **gepaste evaluatievormen** kiezen die op deze activerende werkvormen voortbouwen (bv. studentenportfolio's, peer-evaluaties, rollenspel). Binnen de UGent worden studenten verder aangemoedigd om **brede keuzevakken** op te nemen, die hen in staat stellen een ruimer zicht te krijgen op hun eigen vakgebied.

Op een interdisciplinaire manier worden alle opgedane kennis en alle verworven vaardigheden gecombineerd in **integratieopleidingsonderdelen**, zoals de bachelor- en masterproef, de stage of de vaardighedenseminaries. Waar relevant en mogelijk, worden opleidingen aangemoedigd om één of meer stages of werkveldervaringen in

hun programma in te bouwen – de ideale brug tussen de academische opleiding en de maatschappij. Stages kunnen reeds vroeg in de opleiding de aanzet geven voor een leerlijn professioneel handelen, en ze kunnen ook op het einde van de opleiding het sluitstuk vormen voor het integreren van de professionele competenties. Verder worden studenten ook aangemoedigd om **masterproeven** te schrijven rond belangrijke maatschappelijke thema's of met hoge maatschappelijke relevantie en/of die het resultaat zijn van multi-, inter- en transdisciplinariteit.

Het bijbrengen van kritische zin, perspectiefwisseling, tolerantie voor gezichtspunten van anderen worden in de eerste plaats in de **dagelijkse lespraktijk ingebouwd**. Uit de resultaten van de lesgeversbevraging blijkt dat quasi alle lesgevers (97%) hun studenten activeren om kritisch te reflecteren. Het stimuleren van kritische zin en multiperspectivisme maken deel uit van de gangbare onderwijspraktijk.

2.4.2. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek

Het onderwijs dat gegeven wordt aan een academische instelling dient vanzelfsprekend te steunen op onderzoek, en dit op alle niveaus van de opleidingen: niet alleen in meer gespecialiseerde master- en master-na-master-programma's, maar ook in de bacheloropleidingen.

In het **HR-beleid aan de UGent**, bij de selectie en loopbaanontwikkeling van academisch personeel, wordt aandacht besteed aan excellente prestaties op onderzoeks- en onderwijsgebied. In de huidige **ZAP-selectieprocedure** gaat men steeds na of de kandidaat hoogstaand wetenschappelijk onderzoek heeft verricht en daarnaast ook over voldoende didactische vaardigheden beschikt om academische competenties te realiseren bij universiteitsstudenten. Bij aanwerving van ZAP-leden in de faculteit wordt rekening gehouden met de reeds aanwezige onderzoeksexpertise, zodat nieuwe ZAP-leden complementair zijn en een bredere onderzoeksexpertise kan ingezet worden voor het onderwijs in de opleidingen. Naast de onderzoeksexpertise spelen ook onderwijscompetenties een doorslaggevende rol bij de ZAP-selecties. In de meeste faculteiten worden onderwijscompetenties geëvalueerd aan de hand van proeflessen en/of het indienen van een onderwijsvisie.

Uit de opbouw van de programma's en de beschrijvingen van de opleidingsonderdelen blijkt duidelijk dat de onderzoeksbasis van het onderwijs voor de UGent prioritair is. Het onderwijzend corps is samengesteld uit **onderzoekers**, die hun onderwijs up-to-date houden met wetenschappelijke ontwikkelingen in hun vakgebied. Van lesgevers wordt verwacht dat ze recente wetenschappelijke inzichten en *evidence* uit onderzoek verwerken in hun **dagelijkse lespraktijk** en studenten opleiden tot een onderzoekende en kritische geest. In de lesgeversbevraging geeft ruim 94% van de lesgevers aan ervoor

te zorgen dat de leerinhoud aansluit bij de meest recente ontwikkelingen in het vakgebied, en 91% verwerkt tevens recente onderzoeksresultaten en wetenschappelijke inzichten in het eigen cursusmateriaal. Uit de rapporten van visitatiecommissies blijkt steeds opnieuw dat de **academische kwaliteiten** van het lesgevend personeel een grote troef zijn in de opleidingen van de UGent. De sterke en toenemende onderzoeksprestaties van UGent-wetenschappers bevestigen dat. Zo is de instelling op zeven jaar tijd opgeklimmen van de 122^{ste} naar de 70^{ste} plaats in de Academic Ranking of World Universities, de zogenaamde Shanghai-ranking.

De UGent verwacht van haar lesgevers dat ze gedurende hun loopbaan kwaliteitsvol onderwijs blijven combineren met hoogstaand wetenschappelijk onderzoek. Hierop worden ZAP-leden geëvalueerd via **gepersonaliseerde doelstellingen**, die vervat zitten in het **nieuwe functionele loopbaanmodel** van de UGent. Bevorderingen stoeien hierbij niet langer op onderlinge competitie maar hangen af van het behalen van deze gepersonaliseerde doelstellingen. De 'onderwijscomponent' binnen de functionele loopbaan wordt geëvalueerd op een kwantitatieve (omvang) en kwalitatieve manier. De kwaliteit wordt beoordeeld op basis van de resultaten van de onderwijs-evaluaties, het gebruik van adequate evaluatiemethoden, en de mate waarin leerinhoud en leermateriaal gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek en recente wetenschappelijke ontwikkelingen. Bij de beoordeling van deze onderwijscomponent volgen de faculteiten het **centrale referentiekader**, dat ze evenwel faculteitsspecifiek hebben ingevuld. De **verhouding onderzoek-onderwijs** blijft hierbij een moeilijke evenwichtsoefening. Niettegenstaande de betere erkenning van de onderwijscomponent in de gepersonaliseerde doelstellingen blijft de indruk bestaan dat uitzonderlijke verdiensten op gebied van onderwijs nog te weinig worden gewaardeerd.

De beleidsaandacht voor het belang van **wetenschappelijke integriteit** is de voorbije jaren sterk toegenomen, wat geëxpliciteerd wordt in het recente **beleidsplan Wetenschappelijke Integriteit**. Faculteiten en/of opleidingen zorgen ervoor dat de idealen van zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, controleerbaarheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid naar studenten worden gecommuniceerd en doen al het mogelijke om de naleving ervan in de academische omgeving te bevorderen.

Onderzoeksvaardigheden bij studenten maken verder in alle opleidingen van de UGent een belangrijk deel uit van het programma. Steeds meer opleidingen expliciteren dit in uitgeschreven en samenhangende **leerlijnen**, die uitmonden in onderzoeksstages of op eigen onderzoek gebaseerde output in de vorm van bv. bachelor- en masterproeven. Masterproeven leiden steeds vaker tot tastbare eindproducten: een nationale of internationale publicatie of een andere vorm van academische wetenschappelijke output. In de meest recente bachelorbevr

ging geven 77% van de studenten aan dat hun opleiding heeft bijgedragen tot kennis van onderzoeksmethoden.

2.4.3. Talent ontwikkelen van studenten en personeel

De UGent wil een context creëren waarin iedereen die betrokken is bij de organisatie van het onderwijs de nodige ruimte en aanmoediging krijgt voor de continue ontplooiing van de eigen talenten.

Bij **studenten** wordt vooral ingezet op het behalen van goede studieresultaten en het bevorderen van de studievoortgang. De zorg voor de student begint bij een gerichte oriëntering en juiste studiekeuze. De **rekrutering en oriëntering** van studenten wordt gecoördineerd door de afdeling Studieadvies en gebeurt via grootschalige verdeling van brochures, aanwezigheid op SID-ins (onderwijsbeurzen), het organiseren van infoavonden op secundaire scholen, van facultaire infodagen, van Open Lessen en Try-outs. Uit een **recent onderzoek van de Vlaamse Vereniging van Studenten** blijkt dat studenten deze studievoorlichting waarderen.

Een nieuw instrument in het oriënterings- en remediërsarsenaal is **SIMON**, een gesofisticeerd en zorgvuldig gevalideerd online zelfevaluatie-instrument, ontwikkeld door de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen van de UGent. SIMON wordt in eerste instantie ingezet als oriënteringsinstrument, dat abituriënten ondersteunt bij het maken van een geschikte studiekeuze. Daarnaast wordt sinds het academiejaar 2015-2016 universiteitsbreed een aangepaste, meer opleidingsspecifieke versie van SIMON aangewend als remediërsinstrument voor generatiestudenten. De test, die afgenomen wordt bij het begin van het academiejaar, leidt tot een **individueel feedbackrapport**, waarin verwezen wordt naar het remediërsaanbod van de opleiding, de faculteit en/of de afdeling Studieadvies. Bovendien worden de resultaten, na uitdrukkelijke toestemming van de student, ook gebruikt binnen individuele gesprekken met het monitoraat.

Sommige faculteiten organiseren bijkomende testen of proeven, waaraan, bij de aanvang van het academiejaar, acties worden gekoppeld op basis van de behaalde resultaten. Een aantal faculteiten/opleidingen investeren ook in specifieke vakantiecursussen, al dan niet online. Daarnaast beschikken de meeste faculteiten over **voorbereidingsprogramma's en/of schakelprogramma's** die specifiek zijn samengesteld om studenten uit een andere academische of professionele bacheloropleiding de kans te geven op een vlotte manier in te schakelen in een nieuwe opleiding.

Ook in de verdere studieloopbaan wordt aandacht besteed aan **studiebegeleiding** en aan maatregelen die de **studievoortgang** van studenten en doorstroommogelijkheden van kansengroepen bevorderen. Voor begeleiding kunnen studenten op facultair niveau een beroep doen op het **mo-**

nitoraat, bestaande uit studiebegeleiders (bieden studieondersteuning rond studieaanpak, -planning, en -methode) en trajectbegeleiders (begeleiden vragen rond persoonlijk studietraject en -voortgang). Deze begeleiders staan in contact met elkaar binnen één universiteitsbreed netwerk, gecoördineerd door de afdeling Studietoelating. Studenten met specifieke studiegebonden problemen (uitstelgedrag, faalangst ...) of persoonlijke problemen worden doorverwezen naar de studentepsychologen van de afdeling Studietoelating voor individuele begeleiding of begeleiding via groepstrainingen.

De reglementering van de UGent met betrekking tot **studievoortgang** stoelt verder op vier principes: (1) snelle remediëring voor beginnende studenten (bv. studenten krijgen, vooral in de eerste jaren, tijdig een waarschuwing bij te geringe studievoortgang), (2) maximale inzet op het eerste bachelorjaar, (3) een tweede kans voor iedereen maar onder strenge voorwaarden en (4) het vermijden van studieduurvertraging. Op basis van deze vier principes, heeft de UGent in het academiejaar 2014-2015, na uitgebreide consultaties en discussies, het [flexibiliseringsbeleid grondig herzien](#).

De studies zelf beogen de vorming van mondige burgers en breed geïnformeerde intellectuelen. Om deze **brede vorming** van de studenten te waarborgen, hanteert de UGent een [competentiemodel](#) met daarin een brede waaier aan competentiegebieden. Dit model, dat recent door de Onderwijsraad werd gereviseerd, bestaat intussen al meer dan tien jaar en is goed ingeburgerd. Het geeft een beeld van het (eind)niveau dat de UGent van haar studenten verwacht, het speelt een sturende rol bij de formulering van de opleidingsdoelstellingen en verzekert dat die in overeenstemming zijn met het onderwijsconcept van de UGent en de Vlaamse en Europese richtlijnen en regelgeving.

Om de participatie aan het onderwijs en de **doorstrommogelijkheden van kansgroepen** te verhogen werd in 2008 de beleidscel '[Diversiteit en Gender](#)' opgericht. De prioritaire doelgroepen zijn studenten met een migratieachtergrond en studenten met een functiebeperking. De UGent heeft o.a. een rolmodellenwerking waarbij studenten uit kansgroepen getuigenissen brengen in het secundair onderwijs en ook een mentoringprogramma waarbij instromende studenten uit kansgroepen begeleiding krijgen van een medestudent. Het aandeel van de doelgroepen binnen de studentenpopulatie stijgt jaarlijks, maar dit gebeurt langzaam. De beperkte aanwezigheid van leerlingen uit kansgroepen in de typische vooropleidingen in het Secundair Onderwijs is een mogelijke verklaring.

De UGent erkent ook dat de talentontwikkeling van studenten meer inhoudt dan louter het behalen van goede studieresultaten. Om deze reden kunnen bepaalde studenten (bv. topsporters, kunstbeoefenaars, student-ondernemers, werkstudenten) een [bijzonder statuut](#) aanvragen dat de combinatie van studie met een andere vormende activiteit of met minstens halftijds werken faciliteert.

Ook andere initiatieven dragen bij tot een brede vorming. Zo zijn er een aantal [universiteitsbrede keuzevakken](#) (bv. Duurzaamheidsdenken, Wetenschappelijk Engels, Coaching en Diversiteit) en startte de UGent in 2012 als eerste in Vlaanderen met [honoursprogramma's](#) (bv. Quetelet Colleges, Breaking Frontiers). In het kader van deze programma's krijgen bijzonder getalenteerde studenten gestructureerd toegang tot gespecialiseerde onderzoeksteams, of kunnen ze lezingen van topwetenschappers bijwonen. De UGent heeft in haar begroting middelen voorzien om het aanbod van honoursprogramma's uit te breiden.

Recentelijk werden studenten ook via de '[Innoversity Challenge](#)' uitgedaagd om het onderwijs van de toekomst aan de UGent mee vorm te geven. Via dit uniek platform konden studenten hun ideeën binnen de community aftoetsen en technieken leren om een project uit te werken.

Tot slot speelt de UGent ook een pioniersrol in het stimuleren van 3 kernthema's nl. **duurzaamheid, ondernemen** en **maatschappelijk engagement**. De UGent wil een toonaangevende kennisinstelling zijn voor een toekomst die ecologisch, sociaal en economisch [duurzaam](#) is, binnen een lokale en mondiale context. Hiertoe wordt een substantieel draagvlak gecreëerd voor duurzame ontwikkeling, wordt duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs, onderzoek en dienstverlening, en wordt duurzaamheid geïmplementeerd in de bedrijfsvoering en organisatie.

In 2012 werd de '[leerlijn ondernemen](#)' gecreëerd, gevormd door een viertal opleidingsonderdelen. De UGent heeft ook middelen vrijgemaakt voor het aantrekken van een professionele business-coach, die in 2014 een 70-tal student-ondernemers ondersteunde. In 2013 heeft het Agentschap Ondernemen ongeveer €1 miljoen geïnvesteerd in de verdere uitbouw van ondernemend onderwijs aan de UGent en haar associatiepartners. In dit samenwerkingsverband bouwt de UGent mee aan Student Ghentrepneur, een ecosysteem voor student-ondernemerschap in Gent.

De UGent werkt ook aan de erkenning en structurele integratie van **maatschappelijk engagement** in het academisch onderwijs. In dit kader wordt [Community Service Learning](#) georganiseerd, een onderwijsvorm waarbij studenten in een opleidingsonderdeel theoretische kennis toepassen tijdens een concreet maatschappelijk engagement binnen of buiten de universiteitsmuren (bv. studenten maken een hulpmiddel voor een persoon met een functiebeperking).

Wat het **personeel** betreft worden enkel de initiatieven vermeld die betrekking hebben op onderwijs. Dit betreft echter niet de initiatieven rond loopbaanontwikkeling voor postdocs en leiderschapstraining voor ZAP. De UGent zet al lang in op [docentenprofessionalisering](#). Sinds de start van de docententrainingen in 1997, hebben meer

dan 1.300 lesgevers de driedaagse basisdocententruining gevolgd en waren er meer dan 3.000 deelnemers aan de (later opgestarte) onderwijskundige vervolgentrainingen. Aan de basis-assistententruining die in 2006 werd opgestart, namen meer dan 900 assistenten deel. Vanaf 2014 maakt het volgen van onderwijskundige professionalisering **verplicht** deel uit van de gepersonaliseerde doelstellingen van nieuw aangestelde ZAP-leden. Door de variatie aan professionaliseringsmogelijkheden kunnen lesgevers een ontwikkelingsproces doorlopen op hun eigen tempo en eigen manier, naargelang van hun specifieke behoeften. In 2014 werd een model voor **pedagogische bekwaamheidsbewijzen** voor lesgevers goedgekeurd. Het model onderscheidt 3 niveaus: basisdocententruining, gevorderde onderwijscompetentie en 'scholarship of teaching'. Daarbij worden de volgende streefcijfers voorop gesteld: tegen 2020 hebben 100% van de verantwoordelijke lesgevers de docententruining gevolgd, 50% hebben de gevorderde onderwijscompetentie bereikt, en 10% hebben de "scholarship of teaching" behaald. Dit laatste niveau veronderstelt een hoge waardering voor de onderwijspraktijk door studenten en collega's, samen met zichtbare effecten van studie en ontwikkeling door de lesgever. De huidige cijfers zijn 68% in niveau 1 en 15% in niveau 2, waarbij voorlopig nog enkel maar rekening gehouden werd met deelname aan de professionaliseringsactiviteiten van de Directie Onderwijsaangelegenheden en niet in de faculteiten of buiten de UGent. Voor niveau 3 werd de informatie nog niet verzameld.

Verder biedt de Directie Onderwijsaangelegenheden nog heel wat **specifieke trainingen** aan (feedbacktraining, practicumtraining, lesgeven voor grote groepen, multiple choice, gebruik van online stelsystemen, peer assessment, toetsing, etc). Ook onderwijskundige seminars, individuele coaching en geïndividualiseerde feedback bij onderwijsgerelateerde vragen worden aangeboden. Om een nog groter publiek te bereiken werd geïnvesteerd in de ontwikkeling van een **elektronische databank** met deskundig pedagogisch en didactisch advies: onderwijstips.ugent.be. De gebruikstatistieken (meer dan 35.000 raadplegingen) tonen aan dat lesgevers deze thematisch geordende onderwijstips erg appreciëren.

Naast de Prometheusonderscheidingen (voor onderzoek) en de Hermesonderscheidingen (voor dienstverlening) worden jaarlijks door de rector de **Minervaonderscheidingen** toegekend aan drie lesgevers die zich bijzonder verdienstelijk hebben gemaakt op het gebied van onderwijs. Daarnaast hebben sommige faculteiten ook een eigen facultaire onderwijsprijs.

Sinds 2008 besteedt de UGent jaarlijks zo'n 1,2 miljoen euro aan **onderwijsinnovatieprojecten** (€300.000 voor centrale innovatiemiddelen en €900.000 voor de faculteiten). Indienen worden sinds vorig jaar sterk gestimuleerd om deze innovatieprojecten in samenwerking tussen faculteiten uit te werken en deze tevens te focussen op één of

meer topics binnen de 6 strategische doelstellingen. Onderwijsvernieuwers over de faculteiten heen zijn verenigd in een lerend netwerk dat om de drie maanden bijeenkomt en om de twee jaar een studiedag organiseert. Voor de pedagogische ondersteuning van de projecten zijn vouchers voorzien, die de faculteiten in staat stellen bij middel van intern of extern advies de effectiviteit van de onderwijsvernieuwing te laten onderzoeken. In een aantal gevallen heeft deze wetenschappelijke begeleiding geresulteerd in publicaties in vaktijdschriften. Een overzicht van de onderwijsinnovatieprojecten is te vinden via [volgende link](#).

In het academiejaar 2013-2014 werden verder zes pilootprojecten rond **blended learning** intensief begeleid en de leereffecten systematisch onderzocht. Bij 'blended learning' verloopt een deel van de (initiële) kennisverwerving elektronisch. Het concept van blended learning wordt nu, met ondersteuning van de Directies ICT en Onderwijsaangelegenheden, bij een toenemend aantal opleidingsonderdelen toegepast.

2.4.4. Participatie van stakeholders

Studenten hebben een grote stem in het beleid van de UGent, aangezien ze vertegenwoordigd zijn op alle niveaus, van Opleidingscommissie tot Raad van Bestuur. Ze worden als volwaardige partners beschouwd en krijgen de ruimte om zelf beleidsvoorstellen te formuleren en het beleid bij te sturen.

Op centraal niveau zijn ze vertegenwoordigd in de **Onderwijsraad**, de **Raad van Bestuur** en het **Bestuurscollege**. De **Sociale Raad** – het adviesorgaan inzake sociale voorzieningen (huisvesting, studentenrestaurants, etc.) – wordt traditioneel voorgezeten door een student-lid. Op facultair niveau zijn ze o.a. vertegenwoordigd in de **Faculteitsraad**, de **Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs** (CKO), en de **Opleidingscommissie**.

De **Gentse Studentenraad** (GSR) verenigt de centrale en de facultaire studentenvertegenwoordigers en verdedigt de belangen van de studenten zowel intern binnen de instelling als extern (bijvoorbeeld in de Vlaamse Interuniversitaire Raad of de Vlaamse Onderwijsraad). De GSR speelt ook een rol binnen de **Vlaamse Vereniging van Studenten** (VVS), de koepelorganisatie van studentenraden in het hoger onderwijs. De GSR kan rekenen op een belangrijke financiële en logistieke ondersteuning vanwege de instelling. Studenten zijn immers een algemeen aanvaard onderdeel van het universitair bestuur op alle echelons en ze manifesteren zich op de verschillende bestuursniveaus op een geprofessionaliseerde manier. In het algemeen hebben studenten genoeg hefbomen in handen en bezitten ze het feitelijk en moreel gezag om het beleid mee te bepalen en met name om, samen met andere actoren, de vraag naar kwaliteitsvol onderwijs gestalte te geven.

Naast de studenten zijn **lesgevers** rechtstreeks betrokken stakeholders bij het onderwijsbeleid. Hun bezorgdheden komen in de eerste plaats aan bod in de Opleidingscommissies. Opleidingen worden gestimuleerd om de verslagen van de Opleidingscommissie actief te communiceren (bv. via een korte online nieuwsbrief), en/of om jaarlijkse onderwijsdagen of professionaliseringsinitiatieven vanuit de opleiding te organiseren. Uit de lesgeversbevraging blijkt dat meer dan 86% van de lesgevers zich betrokken voelt bij de (hoofd)opleiding waar ze les geven. De terugkoppeling van de resultaten van de lesgeversbevraging op facultair en op opleidingsniveau geeft ook handvatten om de betrokkenheid van lesgevers te verhogen.

Als instelling van kennisverwerving en -overdracht, grotendeels gefinancierd door de overheid, is het de taak van de universiteit verantwoording af te leggen tegenover de **externe stakeholders**, de maatschappij en haar vertegenwoordigers. Decretaal is vastgelegd dat 10 van de 36 leden van de Raad van Bestuur aangeduid worden vanuit de politieke, sociaaleconomische en culturele milieus. Een vertegenwoordiger van deze openbare instanties heeft ook zitting in het Bestuurscollege. Deze aanwezigheid garandeert dat de universiteit haar onafhankelijke en maatschappijkritische rol kan vervullen zonder de binding met het publieke leven en de superviserende overheid te verliezen.

In de opleidingen en faculteiten is vooral de inbreng van de verwante beroepssector van belang. Deze inbreng varieert van faculteit tot faculteit en zelfs van opleiding tot opleiding. In sommige faculteiten is het overleg met de beroepssector occasioneel en ad hoc. In andere faculteiten is er een vaste vertegenwoordiging in de Opleidingscommissies of zijn er structurele overlegorganen opgericht. In alle facultaire onderwijsbeleidsplannen wordt het belang van het contact met het werkveld benadrukt. Ook in die faculteiten waar vooralsnog geen structurele samenwerking bestaat, wordt die in het vooruitzicht gesteld en wordt momenteel het werkveld geraadpleegd via alumnibevragingen, ad hoc overleg bij belangrijke programwijzigingen of via persoonlijke contacten. Ook **werkveldvertegenwoordigers** die een sterke link hebben met de opleidingen, zoals praktijkassistenten, promotoren of commissarissen van masterproeven, stagebegeleiders, etc. spelen een belangrijke rol in het betrekken van het werkveld. Meer dan 60% van de **lesgevers** geven aan zelf actief de inhoud van hun vakken af te toetsen bij actoren uit de professionele wereld.

2.4.5. Internationalisering

De UGent bundelde in 2014 haar prioriteiten inzake [internationalisering](#) in een **Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering (GBI)** voor de periode 2014-2018. In 2015 werd tevens een Academisch Directeur Internationalisering aangesteld om internationalisering als transversaal element verder vorm te geven. Hiermee wil de instelling haar internationale koppositie versterken en

internationalisering ook binnen de instelling nog meer op het voorplan brengen. Internationalisering is immers een belangrijke katalysator en een stimulant tot innovatie. Internationalisering creëert niet enkel synergieën binnen en buiten de instelling, ze versterkt ook de uitstraling van de instelling, verhoogt de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, en geeft invulling aan de maatschappelijke en mondiale verantwoordelijkheid van de UGent. Daarom zullen de komende jaren alle UGent-opleidingen verder werk maken van een visie op internationalisering en, conform het gereviseerde UGent-competentiemodel, relevante **internationale en interculturele competenties** definiëren en aan **alle studenten** de kans bieden om deze competenties te verwerven.

Al vele jaren is de UGent in Europees perspectief één van de meest actieve en sterke spelers op het vlak van onderwijsinternationalisering. De instelling wordt hiervoor ook [erkend door de Europese Commissie](#). Zo vervult de UGent al jaren een voortrekkersrol binnen het **ERASMUS+ programma** (met de Erasmus-studieverblijven als bekendste speerpunt). De afgelopen jaren werd deze positie stelselmatig uitgebouwd dankzij de participatie in tal van Europese projecten en een stijgende mobiliteit van zowel inkomende als uitgaande studenten. In het academiejaar 2014-2015 resulteerde dat in 1227 uitgaande en 1308 inkomende uitwisselingsstudenten. Naast deze stijgende aantallen is ook de groeiende **focus op kwaliteit** cruciaal. Zo wordt de academische waarde van een buitenlands verblijf voor UGent-studenten geoptimaliseerd door een grotere selectiviteit aan de dag te leggen bij de keuze van de partnerinstellingen (waarvoor o.a. de binnen de UGent ontwikkelde tool [eQUATiC](#) wordt ingezet) en door de studie in het buitenland duidelijk in te bedden in het curriculum (bv. via zogenaamde 'Mobility Windows').

Ook inzake [Erasmus Mundus Joint Master Degrees](#) en ['Erasmus Mundus Action 2'](#) (EMA2) bouwde de UGent een sterke traditie uit. Wat het eerste betreft, is de UGent momenteel bij 8 Erasmus Mundusopleidingen betrokken, waarvan 5 als coördinator. In EMA2 heeft de UGent in een brede waaier aan projecten als coördinator of partner een belangrijke rol (gehad) en participeert de instelling momenteel nog steeds in [11 projecten](#). Het beleidsmatig werk rond het aangaan van strategische partnerrelaties met buitenlandse instellingen en rond de implementatie van joint masters is dan ook een speerpunt van het UGent-internationaliseringsbeleid.

Naast de inspanningen in het kader van Europese programma's zet de UGent continu stappen in het uitbouwen en verfijnen van het eigen gefinancierd internationaliseringsbeleid. Het stimuleren van samenwerking met **niet-EU-landen** door het ondersteunen van actieve akkoorden enerzijds en het kritisch evalueren (niet-verlengen/vernieuwen) van niet-renderende of 'slapende' akkoorden, vormen enkele pijlers van deze aanpak.

Binnen en buiten de Europese programma's worden er ook in een groeiend aantal faculteiten steeds meer **Engelstalige master- en master-na-masteropleidingen** georganiseerd, die een stijgend aantal buitenlandse studenten aantrekken. In totaal waren er in het academiejaar 2014-2015 3986 buitenlandse studenten ingeschreven, waarvan 1248 in een masteropleiding. In de toekomst zal nog sterker ingezet worden op het organiseren van dergelijke anderstalige internationale opleidingen. Daarin speelt een versterkte **internationale alumniwerking** een cruciale rol (China, Westelijke Balkan, Vietnam en de VS), net als een doorgedreven focus op internationale branding, academische diplomatie en reputatiemanagement. Tegelijkertijd worden binnen Nederlandstalige opleidingen een groeiend aantal **Engelstalige opleidingsonderdelen** aangeboden om de leeromstandigheden voor buitenlandse uitwisselingsstudenten te verbeteren.

Naast de focus op studentenmobiliteit, internationaliseringsprojecten en anderstalige opleidingen zetten opleidingen steeds meer activiteiten op onder de noemer **Internationalisation@home**, gericht op het aanbieden van internationaliseringservaringen voor niet-mobiele eigen studenten. Naast internationaliseringsinitiatieven van korte duur (intensieve programma's, *Summer Schools*, *Field Trips*, studiebezoeken in groep enz.) en *international classrooms* zal in de toekomst ook nog meer worden ingezet op "virtuele mobiliteit" (bv. MOOCs, afspraken met internationale partners over het volgen van lessen via video-conferencing, studenten uit diverse instellingen die in cross-cultureel samengestelde groepen gezamenlijke opdrachten uitwerken enz.) om op die manier **alle studenten** een volwaardige internationaliseringservaring te laten opdoen. Opleidingen worden daarnaast ook aangezet om een internationaliseringsdimensie in te bouwen **in het curriculum** door de inhouden van opleidingsonderdelen expliciet internationaal/intercultureel te kleuren. Een dergelijke expliciete horizonverbreding is nauw gerelateerd aan multiperspectivisme, aangezien studenten geconfronteerd worden met verschillende wereldbeelden, met concepten en inzichten uit diverse contexten en met toepassingen in variërende omstandigheden.

Om al deze initiatieven te faciliteren zet de UGent in op de **dynamische deelname aan netwerken** zoals de pas opgestarte internationale thematische netwerken, het SGroup Universities Network en het U4-Netwerk (dit laatste met de universiteiten van Göttingen, Groningen en Uppsala). Partners binnen deze netwerken worden preferentieel betrokken bij het indienen van onderwijs- en onderzoeksprojecten. Daarnaast focust het netwerkenbeleid zich o.a. ook op gezamenlijke capaciteitsopbouw met betrekking tot onderwijsprofessionalisering en leiderschap. Andere vormen van strategische partnering zijn de [platformen](#) die binnen de UGent actief zijn met strategische regio's/landen buiten Europa ([Afrika Platform](#), [China Platform](#), [India Platform](#), Rusland Platform, CESAM en ASEAN).

De UGent zet daarnaast sterk in op partnerschappen met ontwikkelingslanden, o.m. als coördinator van tientallen institutionele samenwerkingsverbanden met universiteiten uit het Zuiden (bv. Vietnam, Ecuador, Uganda, Zuid-Afrika, Mozambique, Ethiopië). Met de steun van VLIR-UOS organiseert de UGent ook reeds meer dan 30 jaar Engelstalige Masteropleidingen rond thema's met een duidelijke relevantie voor Ontwikkelingslanden (ICP-opleidingen).

Vanuit verschillende actoren binnen de universiteit worden dus onderzoeks- en onderwijsprojecten opgezet die leiden tot een netwerk van partnerschappen, waarbinnen de UGent-studenten hun internationale en interculturele competenties kunnen ontwikkelen. Lesgevers spelen hierbij een cruciale rol in de dagelijkse lespraktijk. Meer dan 80% van de lesgevers geven aan internationale elementen in hun onderwijs te integreren (bv. buitenlandse spreker, niet-Nederlandstalig cursusmateriaal, internationale inzichten), wat gefaciliteerd wordt door hun sterke internationale expertise op gebied van onderzoek (congressen, projecten, doctoraten) en voor sommigen ook door hun expertise m.b.t. onderzoek op het gebied van onderwijs.

Tot slot dient ook de groeiende strategische rol van de [Ghent University Global Campus](#) in Zuid-Korea vermeld te worden. In september 2014 startten in Songdo, Zuid-Korea, 4-jarige bacheloropleidingen in de domeinen voedingstechnologie, milieutechnologie en moleculaire biotechnologie. Deze opleidingen, die tot een volwaardig UGent-diploma leiden, zijn geaccrediteerd door zowel NVAO als de Zuid-Koreaanse overheid. Ze worden verzorgd door permanente stafleden (ZAP en AAP), die binnen de UGent, bij haar partners en internationaal gerekruteerd worden. Deze permanente staf wordt aangevuld met zogenaamde 'flying faculty', bestaande uit UGent-professoren die in compacte modules telkens een vak doceren. Deze buitenlandse vestiging van de UGent biedt interessante perspectieven voor internationaliseringsinitiatieven tussen beide campussen en voor de ontwikkeling van nauwe banden met onderwijsinstellingen en ondernemingen in een deel van de wereld dat steeds meer aan belang wint.

2.4.6. Opleidingskwaliteit

De zesde strategische doelstelling betreft de kwaliteitszorg van de opleidingen. Kwaliteitszorg betekent, in navolging van de externe visitaties, dat de opleiding volgende aspecten realiseert: (1) een duidelijke visie en helder geformuleerde opleidingscompetenties of opleidings specifieke leerresultaten (OLR), die nationaal en internationaal relevant en afgetoetst zijn en voldoen qua niveau, inhoud en oriëntatie, (2) een logisch opgebouwd programma, en een goede afstemming tussen de competenties, programma en werkvormen, (3) een toetsvisie en toetsbeleid afgestemd op de competenties en het leerproces, (4) een cultuur van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsver-

betering, en (5) optimale informatiedoorstroming naar en communicatie met alle betrokkenen.

- de **visie** m.b.t. de eigenheid van de opleiding en de **opleidingscompetenties** worden voor elke opleiding uitgewerkt in lijn met de algemene UGent-missie, de onderwijsfilosofie ‘multiperspectivisme’, en het onderwijsconcept ‘creatieve kennisontwikkeling’. Bij het opmaken van deze **visie** worden verschillende stakeholders betrokken en wordt uitgegaan van maatschappelijke uitdagingen. De definitieve visie wordt ook breed gecommuniceerd (bv. via infodagen, studiefiches, werkveldcommissies). De opleiding voert verder gemiddeld om de 6 jaar (ter voorbereiding van de peerleerbezoeken) een nationale en internationale **benchmarking** uit en bepaalt haar positie tegenover (inter)nationale vergelijkbare opleidingen, het Vlaamse kwalificatiesysteem, de domeinspecifieke leerresultaten (DLR), verplichte beroepsprofielen, en internationale kaders. De opleiding zorgt ervoor dat de **opleidingscompetenties** voldoen aan deze eisen m.b.t. niveau, inhoud en oriëntatie. Elke opleiding beschikt over een 15 à 20-tal opleidingscompetenties die een helder en logisch geheel vormen, in lijn liggen met de Codex Hoger Onderwijs, en een operationalisering zijn van de visie, de strategische keuzes, en de profilering van de opleiding. Ze worden overzichtelijk samengevat in het **competentiemodel** van de opleiding. De opleiding **actualiseert** deze opleidingscompetenties om de 3 à 5 jaar en stelt die ter discussie op de Opleidingscommissie.
- **Constructive alignment** is een benadering waarbij eerst wordt nagedacht over de *competenties* die studenten moeten bereiken, welke methoden best geschikt zijn om deze te bereiken (*werkvormen*), en hoe de resultaten worden gemeten (*toetsing*), vooraleer het lesgeven start. Elke opleiding heeft dus nood aan een logisch opgebouwd programma, en een goede horizontale en verticale afstemming tussen de **competenties**, het **programma** en een **variatie aan (activerende) werkvormen**. In de recente oproep m.b.t. innovatieprojecten werd ‘activerende werkvormen’ als een centraal thema naar voren geschoven, wat ervoor zorgt dat alle faculteiten een deel van hun innovatiemiddelen inzetten voor het verhogen van deze expertise. Opleidingen kunnen een beroep doen op het **Vademecum Studieprogramma’s**, dat richtlijnen en deadlines omvat voor het vastleggen van verschillende aspecten van het studieaanbod conform de decretale bepalingen. Elke opleiding maakt vanaf 2016 – via ‘competentiebeheer’ in [OASIS](#) – een **competentiematrix** aan. Daarin wordt nauwkeurig aangegeven tot welke opleidingscompetentie ieder opleidingsonderdeel en iedere eindcompetentie van elk opleidingsonderdeel bijdraagt. Verder is aandacht voor een transparant en efficiënt beleid m.b.t. **masterproeven** en **stages** zeer belangrijk binnen het programma (visie, monitoring en evaluatie).
- Kwaliteitszorg betekent verder dat de opleiding een **toetsvisie en toetsbeleid** ontwikkelt, gebaseerd op het toetsconcept en het toetsmodel van de UGent en de toetsprincipes. Het toetsbeleid aan de UGent wordt weergegeven in een cyclisch model bestaande uit drie fasen (nastreven, meten en borgen). Wat betreft het nastreven, heeft de Directie Onderwijsaangelegenheden een aantal stappen uitgeschreven om een toetsvisie concreet uit te werken. Wat betreft het meten, bestaan er reeds verschillende manieren om het toetsbeleid binnen faculteiten en opleidingen structureel aan te pakken. Zo richten sommige opleidingen een aparte toetscommissie op. Op het niveau van de opleiding zal verder vanaf 2016 jaarlijks een toetsmatrix kunnen worden opgesteld in OASIS. Aan de hand hiervan gaat men na of alle competenties getoetst worden via de meest geschikte toetsvormen. Voor elk opleidingsonderdeel kan verder ook vastgesteld worden of de toetsing strookt met de visie en voldoet aan kwaliteitscriteria. Wat betreft het borgen, zorgen opleidingen er verder voor dat de beoogde competenties worden geconcretiseerd in de beoordeling, en het leerproces weerspiegelen. De opleiding gaat na of het eindniveau van de studenten die ze aflevert van een hoge kwaliteit is.
- Kwaliteitszorg van de opleiding betekent dat de opleiding en de faculteit **een cultuur hebben van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering**. Hiertoe ontwikkelen ze transparante en efficiënte processen en procedures naar planning, uitvoering, begeleiding, ondersteuning, monitoring en remediëring. Zoals hierboven aangegeven gebeurt de beleidsuitvoering door de **CKO, OC**, en de **FDO**. Voor de continue kwaliteitszorg kunnen faculteiten en opleidingen gebruik maken van de **verschillende bronnen** voor de monitoring en evaluatie van het onderwijsbeleid. Binnen de OC en de CKO wordt telkens een PDCA-cyclus gevolgd. De cultuur van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering wordt gemonitord door het **Onderwijskwaliteitsbureau**, het **Jaarlijks Kwaliteitsoverleg** en de **peerleerbezoeken** (zie hoofdstuk 3 en het aparte document “Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg (ERGO)”).
- Kwaliteitszorg van de opleiding betekent tot slot dat de opleiding een optimale **informatiedoorstroming** naar en **communicatie** met alle betrokkenen organiseert. De faculteit en opleiding voeren hiertoe een actief beleid van informatie en communicatie naar studenten, lesgevers, onderwijsondersteuners, en externe stakeholders m.b.t. alle aspecten van het onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. Informatie m.b.t. het beleid en de kwaliteit van de opleiding wordt na het peerleerbezoek en met het akkoord van het Onderwijskwaliteitsbureau online gezet en is beschikbaar voor externe consultatie.

Hoofdstuk 2: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten

✓ Sterktes

- Op centraal niveau neemt aandacht voor ‘**onderwijs’ en ‘studenten’ een prominente plaats** in, niet enkel in de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA), maar ook in bijna alle andere directies. De goede onderlinge samenwerking tussen deze directies zorgt voor een degelijke afstemming in de uitvoering van centrale onderwijsprocessen en doorvertaling van deze processen naar de faculteiten.
- Het samenvoegen van alle onderwijsondersteunende diensten tot één **Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO) per faculteit** waarborgt een meer performante beleidsuitvoering op facultair niveau en een efficiënte en kwaliteitsvolle ondersteuning van opleidingen. Een aandachtspunt blijft het voorzien van voldoende personeel voor de FDO in alle faculteiten.
- De strategische doelstellingen zijn, via een participatief proces, duidelijk vertaald in **processen** (=operationele doelstellingen) die van faculteiten en opleidingen verwacht worden, en die kunnen gerealiseerd worden via mogelijke acties (keuzevrijheid van faculteiten/opleidingen), zoals beschreven in het **kwaliteitshandboek**. Dit proces gaat samen met het participatief formuleren van **kwaliteitsindicatoren** op drie niveaus, zodat faculteiten en opleidingen eigen doelen kunnen formuleren en via zelfevaluatie en zelfreflectie een degelijk onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg kunnen realiseren. Dit alles wordt in de **facultaire en opleidingsportfolio's** neergeschreven, die expliciet de **PDCA-cyclus** volgen – wat automatisch aanleiding geeft tot een continue kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. De portfolio's bevatten ook de reflectie over de manier waarop faculteiten en opleidingen de **beleidskeuzes**, de zes strategische doelstellingen, implementeren. Ze dienen dus een dubbel doel: reflectie over onderwijsbeleid én over onderwijskwaliteitszorg. Het systeem van kwaliteitszorg is wel sterk gedefinieerd en vraagt fixatie op een beperkt aantal doelen en tal van indicatoren. Het gevaar bestaat dat het systeem als te bureaucratisch en te “systemisch” wordt ervaren. Het is bovendien zelf een manier van kijken die andere waardevolle zienswijzen in de weg kan staan.

(vervolgd op volgende bladzijde)

✗ Zwaktes en verbeterpunten

- De **verhouding onderzoek-onderwijs** blijft een moeilijke evenwichtsoefening zowel voor het ZAP als voor AAP. Er worden opportuniteiten gecreëerd om in de gepersonaliseerde doelstellingen de onderwijscomponent sterker te waarderen en keuzevrijheid te voorzien voor de betrokken ZAP leden in de verhouding onderzoek-onderwijs. Toch blijft de indruk bestaan dat (uitzonderlijke) verdiensten of belangrijke taken op gebied van onderwijs (grote lesopdracht, onderwijsinnovatie, functie van onderwijsdirecteur en voorzitter Opleidingscommissie) nog te weinig worden gevaloriseerd. De specifieke facultaire invulling van het functioneel loopbaanmodel zorgt voor grote verschillen tussen faculteiten – verschillen die in de toekomst voorwerp moeten zijn van verdere evaluatie en eventuele aanpassing.
- De grote betrokkenheid van studenten en lesgevers op alle niveaus van beleidsvoering en beleidsuitvoering houdt een ernstig risico in van **overbelasting** van deze groepen. Studentenvertegenwoordigers geven aan dat hun bestuurlijke verantwoordelijkheden vaak interfereren met colleges, practica, examens – wat recent lijkt te leiden tot een verminderde bereidwilligheid om te zetelen in raden en commissies. Een parallel proces is ook merkbaar bij lesgevers, die klagen over een te grote bureaucratiesering, te veel commissies en overlegorganen m.b.t. onderwijs, met als paradoxaal gevolg minder aandacht voor het lesgeven zelf. Dit geldt ook voor het administratief en technisch personeel (ATP) betrokken bij onderwijs. Een optimaal evenwicht zal hier in de toekomst gevonden moeten worden samen met een billijke erkenning voor studenten en lesgevers die zich in beleidsfuncties engageren. Ook de invoering van de portfolio's en de voorbereiding van de instellingsreview worden soms gezien als uitloeijsel van een toenemende bureaucratiesering.
- Goede onderzoekers zijn niet altijd goede lesgevers. Een degelijke evaluatie van de onderwijscompetenties bij selectieprocedures van het ZAP wordt nog niet in alle faculteiten uniform toegepast. In de toekomst moet gegarandeerd worden dat de relatieve aan- of afwezigheid van onderwijscompetenties niet enkel als uitsluitingscriterium maar tevens als selectiecriterium gehanteerd wordt in alle faculteiten. Een meer uniforme procedure met voldoende garanties is hier nodig. Na selectie is meer aandacht voor onderwijsprofessionalisering vereist.

(vervolgd op volgende bladzijde)

✓ Sterktes (vervolg)

- De keuze voor juist deze 6 strategische doelstellingen zorgt voor belangrijke sterktes.
- **Kritisch denken** en multiperspectivisme zijn op alle niveaus terug te vinden.
- Er is een sterke verwevenheid van **onderwijs en onderzoek**, lesgevers zijn uitstekende onderzoekers.
- Er is prioritaire aandacht voor **talent van studenten** in oriëntering, begeleiding met specifieke focus op de eerste Bachelor, honoursprogramma's, geïndividualiseerde trajecten, geven van een tweede kans mits voorwaarden, bijzonder statuut, bewaking van de studieduur en studievoortgang, etc.
De onderwijsstaf is **kwalitatief hoogstaand**, wat ook blijkt uit de tevredenheid van studenten met hun lesgevers en samengaat met de jarenlange inzet op professionalisering van lesgevers. Lesgevers zetten in grote mate in op **onderwijsinnovatie** in hun lessen en de instelling maakt jaarlijks een budget vrij voor innovatie-initiatieven in faculteiten.
- De studenten waarderen hun **grote betrokkenheid** op alle fora en hebben ook echte beslissingsmacht. Lesgevers geven ook een grote betrokkenheid aan bij de opleiding(en) waar ze les geven. Externe stakeholders, zoals het werkveld, worden in de opleidingen op diverse manieren betrokken.
- UGent is een **internationaal** sterk merk, waar alle studenten de kans krijgen om internationale en interculturele competenties te verwerven.
- Faculteiten en opleidingen nemen zelf een **grote verantwoordelijkheid** op om de onderwijskwaliteit hoog te houden door uitdagende opleidingsprogramma's en uitdagende evaluaties. Hierbij wordt kennis niet verdrongen door de bredere competenties, die de laatste jaren meer aandacht krijgen.

✗ Zwaktes en verbeterpunten (vervolg)

- Het invoeren van de facultaire en de opleidingsportfolio's wordt door faculteiten en opleidingen als **een zware taak en extra belasting** beschouwd. Door sommigen wordt het zelfs gezien als een aantasting van hun autonomie als lesgever of als voorzitter van de opleiding. De portfolio's zullen in de komende jaren een belangrijk instrument zijn binnen het onderwijsbeleid. Dus zullen voldoende antwoorden gevonden moeten worden op heel wat vragen. Met name moet gezorgd worden voor een lage werkbelasting voor de continue update van de portfolio's, ondersteuning vanuit het centraal bestuur, delen van good practices, professionalisering van voorzitters Opleidingscommissie, creëren van een draagvlak en taakverdeling binnen de opleiding, efficiënte ICT mogelijkheden voor opvolging, en focus op het gebruik van de portfolio's als middel voor reflectie en verhogen van kwaliteit en niet als doel op zich.
- De **kwaliteitsindicatoren** zijn relatief nieuw en moeten nog hun functionaliteit aantonen. Ze hebben het voordeel van congruentie en uniformiteit en de mogelijkheid tot controle en overzicht, maar houden ook het risico in van een sterkere focus op product dan op proces. Voldoende aggregatie van de kwaliteitsindicatoren zal nodig zijn om ze op niveau van de instelling adequaat te kunnen aftoetsen.
- De universiteit slaagt er nog niet voldoende in om de maatschappelijke **diversiteit** in haar doelpubliek te laten weerspiegelen in de studentenpopulatie. Diverse acties werden hiervoor reeds genomen zoals taalbeleid, mentorschap, coaching, voortraject.

Hoofdstuk 3: Evaluatie en monitoring

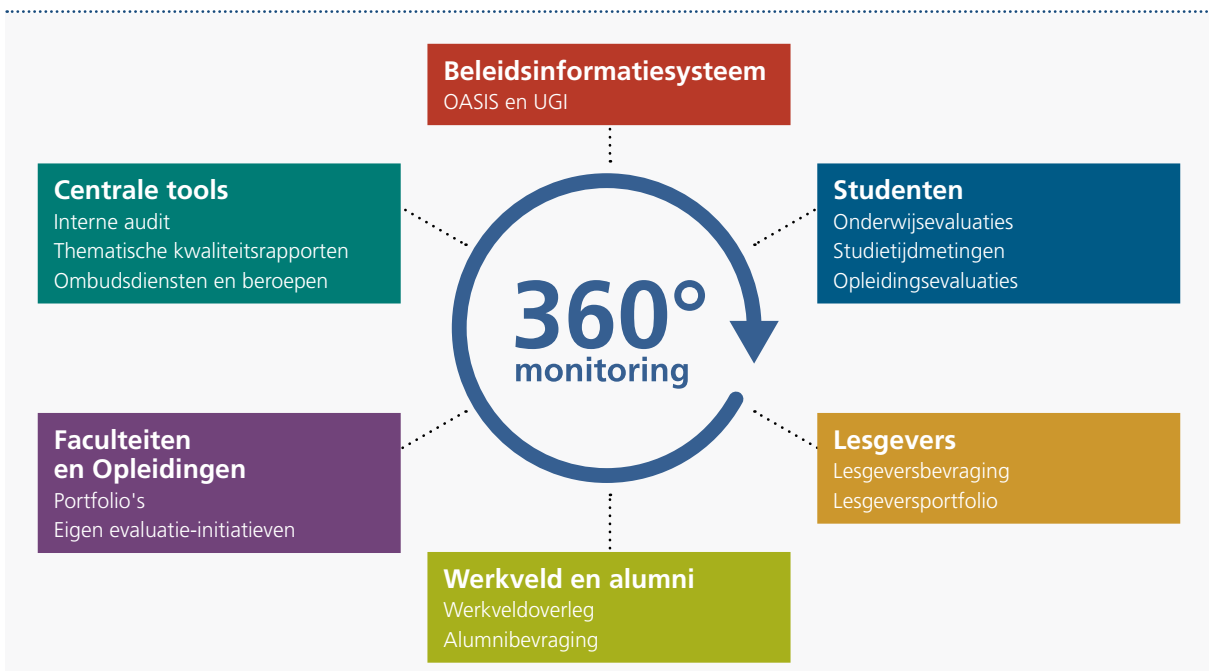
Bij de opbouw van het onderwijsbeleid over de jongste dertig jaar heeft de UGent een heel gamma van evaluatie- en monitoringinstrumenten ontwikkeld. Deze instrumenten meten de kwaliteit van het onderwijs of geven informatie over de efficiëntie en effectiviteit van het (onderwijs)beleid. Als gevolg van het wegvallen van de externe visitaties en de uitbouw van het kwaliteitszorgsysteem in eigen regie zijn deze instrumenten in de voorbije jaren en maanden aangevuld met een aantal nieuwe, krachtige feedback- en opvolgsystemen, die er vooral op gericht zijn om de monitoring vanuit het bestuur te versterken. Het uitbouwen van deze nieuwe instrumenten valt niet toevallig samen met het formuleren van een meer expliciet onderwijsbeleid en het vastleggen van centrale onderwijsbeleidsthema's. De monitoring van de resultaten en de kwaliteitsindicatoren (d.i. de 'check' in de PDCA-cyclus) gebeurt zowel intern (door de faculteit/opleiding zelf = zelfevaluatie) als op centraal niveau (door het centraal bestuur) en dit zowel kwantitatief als kwalitatief. Het is de visie van de UGent dat evaluatie of monitoring moet gebeuren vanuit het idee van het multiperspectivisme: de uitvoering van het onderwijsbeleid en de -kwaliteit moet geëvalueerd worden door de studenten, de lesgevers, de externe stakeholders, de opleidingen, faculteiten, centraal bestuur, en ook op basis van objectieve data. Dit leidt tot een **360° feedback** (zie Figuur 4), wat de basis is voor het ontwikkelen van verbeteracties en voor het aanpassen van het beleid (zie hoofdstuk 4).

3.1. Evaluatie- en monitoringinstrumenten

3.1.1. Het beleidsinformatiesysteem: OASIS en UGI

Sinds 2010 heeft de UGent een uitgebreid **OnderwijsAdministratie- en StudentenInformatieSysteem (OASIS)**. De invoering van OASIS zorgde ervoor dat sommige processen die vroeger binnen de verschillende faculteiten een andere workflow volgden, nu gestandaardiseerd verlopen. OASIS bevat alle informatie m.b.t. de opleidingsprogramma's, competenties, de onderwijsopdrachten van de lesgevers, de curricula, studieloopbaan en examenresultaten van de studenten. OASIS kan door zowel het centrale bestuur als door de faculteiten en opleidingen gebruikt worden om kwantitatieve data te genereren die een zicht geven op de resultaten en indicatoren voor beleidskeuzes. Dit gebeurt evenwel te weinig systematisch omwille van twee redenen. Enerzijds is het OASIS systeem in zijn huidige vorm niet opgebouwd om op een snelle en eenvoudige manier cijfers te genereren. Anderzijds bestaat de nood om OASIS-gegevens te koppelen aan gegevens uit andere primaire databanken (personeel, financiën). Een eerste stap om de gebruiksvriendelijkheid te verhogen werd gezet met het ontwikkelen van de *Studievoortgangsmonitor*, die vergelijkende studievoortgangsinformatie over de opleidingen genereert.

▼ Figuur 4. Bronnen van 360° monitoring van het onderwijsbeleid en -kwaliteit aan UGent



Om het management meer systematisch toegang te geven tot de nodige beleidsinformatie besliste de UGent in 2014 structureel te investeren in Business Intelligence (BI), computersoftware voor het identificeren, extraheren en analyseren van bedrijfsdata en het genereren van kwantitatieve beleidsrapporten. Het **UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem (UGI)** wordt sinds kort ingezet in het beheer van processen met betrekking tot onderwijs, onderzoek, dienstverlening en centraal beheer. Ter ondersteuning van het onderwijsbeleid stelt het beleidsinformatiesysteem ons in staat om actuele en betrouwbare informatie met betrekking tot het UGent-onderwijs (profiel van studentenpopulatie(s), onderwijsaanbod, onderwijskwaliteit en -professionalisering, profiel van docenten,...) op een eenvoudige en gebruiksvriendelijke manier beschikbaar te stellen voor facultaire en centrale medewerkers. De geïntegreerde beleidsinformatie is afkomstig uit verschillende bronsystemen (OASIS, SAP-HR, onderzoeksdatabanken en kleinere, lokale databestanden). Het systeem maakt op alle niveaus (opleiding, faculteit, centraal) efficiënte en betrouwbare rapportering mogelijk over de vooropgestelde beleidsdoelstellingen en daaraan gekoppelde indicatoren, en dit op een interactieve manier. Het biedt bovendien de mogelijkheid om specifieke, ad hoc en typisch minder voorspelbare beleidsvragen te beantwoorden. De eerste realisaties van UGI zijn de studentenpopulatie (instroom, afgestudeerden),

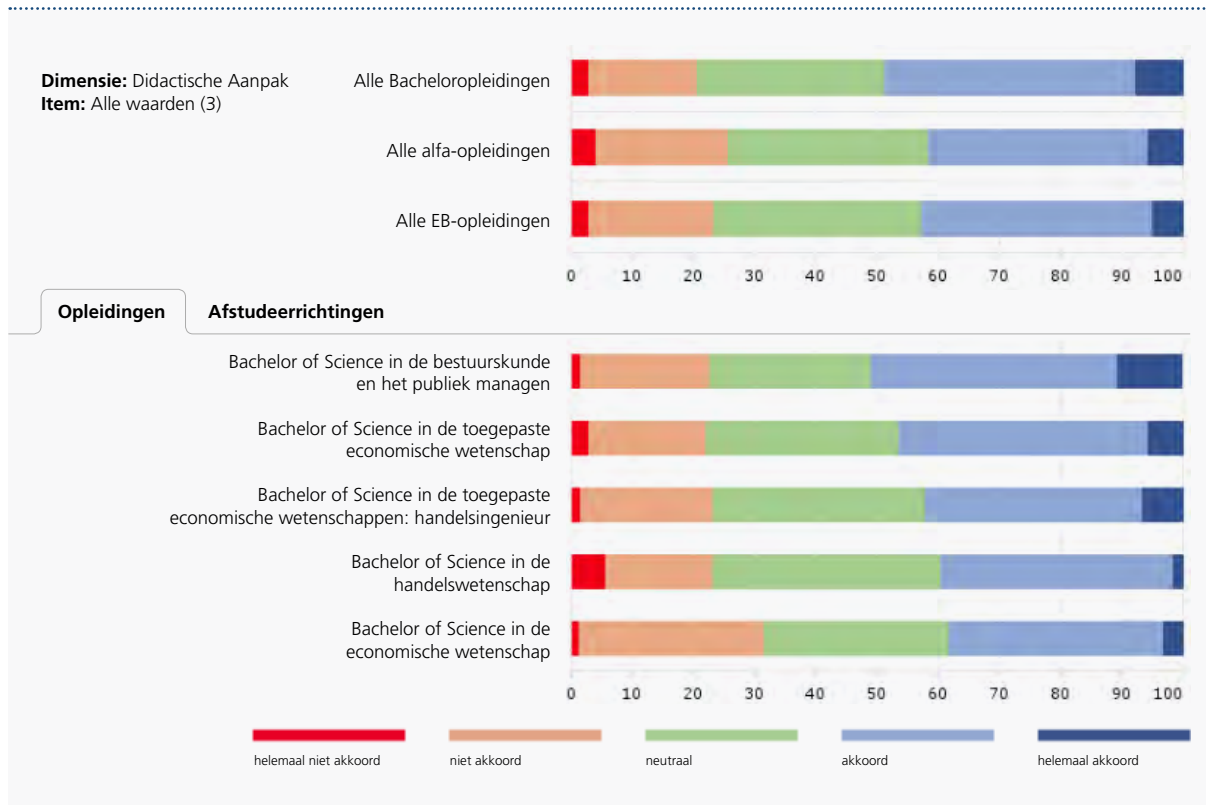
opleidingsevaluaties, masterproefbevraging, uitgaande mobiliteit, basisdocententraining, en *time to graduation*. Een voorbeeld hiervan is te zien in Figuur 5.

3.1.2. Evaluaties bij studenten

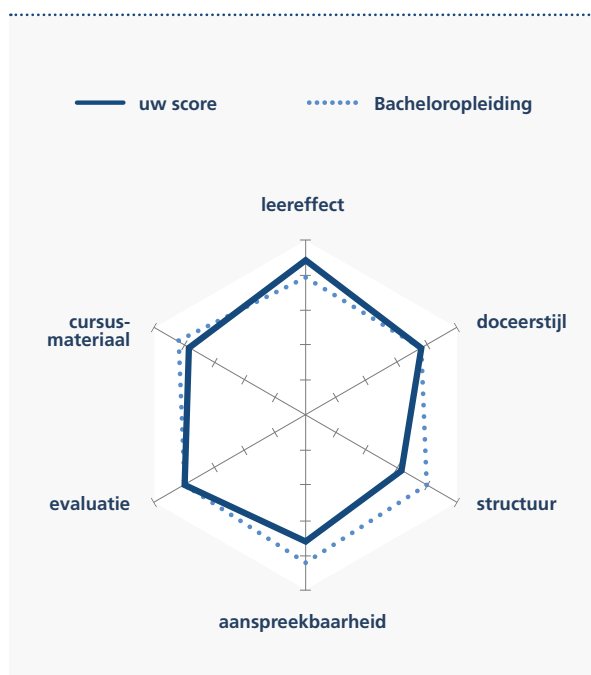
Onderwijsevaluaties

De [onderwijsevaluaties](#) bestaan aan de UGent al meer dan 20 jaar. Onderwijsevaluaties zijn semestriële bevragingen van de studenten over de opleidingsonderdelen die ze in het voorgaande semester hebben gevolgd, nadat de studenten hun resultaten hebben vernomen. De toetsvormen maken dan ook deel uit van de 6 bevroegde dimensies: leereffect, doceerstijl, structuur, aanspreekbaarheid, evaluatie en cursusmateriaal. Elke dimensie wordt geëvalueerd aan de hand van specifieke items op een 5-puntenschaal, waarbij studenten zich al dan niet akkoord verklaren. Daarnaast kunnen de studenten bij elk aspect in een open veld commentaar schrijven. Per faculteit kunnen ook bijkomende vragen worden toegevoegd. De studenten vullen een vragenlijst in per lesgever en per opleidingsonderdeel. De meeste onderwijsevaluaties verlopen elektronisch via Minerva. De resultaten voor de verschillende dimensies worden weergegeven in radardiagrammen (zie Figuur 6) per lesgever en per vak, waarbij de score wordt vergeleken met een facultair gemiddelde.

▼ Figuur 5. Opleidingsevaluaties 2014: Scores op de dimensie Didactische Aanpak bij bacheloropleidingen in de faculteit Economie en Bedrijfskunde.



▼ **Figuur 6. Radardiagram van een lesgever voor een vak uit de BA opleiding**



Het belang van de onderwijsbeoordelingen voor de kwaliteitszorg aan de UGent is zeer groot. De resultaten worden gebruikt bij aanstellingen en bevorderingen en zijn de aanleiding voor de bijsturing van de onderwijspraktijk van lesgevers en voor wijzigingen in programma's. Ze zijn ook onderdeel van de evaluatie van de gepersonaliseerde doelstellingen en fungeren als criterium bij de inschaling van het ZAP in het model voor pedagogische bekwaamheidsbewijzen. Het Onderwijs- en Examenreglement (OER) legt op dat de studenten elk opleidingsonderdeel minstens om de drie jaar evalueren. Sommige faculteiten evalueren elk opleidingsonderdeel jaarlijks, andere hanteren een rotatiesysteem, waarbij zwakker scorende lesgevers en/of opleidingsonderdelen sneller opnieuw onder de loep worden genomen. In dit proces wordt rekening gehouden met de timing van bevorderingen en ZAP-evaluaties.

Om de resultaten van de onderwijsbeoordelingen te kunnen gebruiken voor personeelsbeslissingen eist de Raad van Bestuur een minimale participatiegraad van 30%. Voor kleine groepen ligt de norm evenwel hoger. Binnen de faculteiten worden studenten daarom in de lessen, via studentenverenigingen, -raden, en sociale media opgeroepen om deel te nemen. Sommige faculteiten organiseren ook groepsessies in PC-klassen. Wanneer bij kleine groepen de norm niet wordt gehaald, kan men de resultaten van bevestigingen van verschillende opeenvolgende jaren combineren of worden focusgroepen ingeschakeld. Focusgroepen geven vaak ook aanvullende of verduidelijkende informatie bij de onderwijsbeoordelingen. Voor een voorbeeld van de onderwijsbeoordelingen zie [volgende link](#).

Studietijdmetingen

In de onderwijsbeoordelingen wordt met één item gevraagd hoe de student de werklast van elk opleidingsonderdeel inschat. De studiebelasting wordt echter veel uitgebreider bevestigd in specifieke [studietijdmetingen](#), die zowel informatie leveren over de opleidingsonderdelen als over opleidingen en modeltrajectjaren. De UGent startte in 1999 met quasi-systematische studietijdmetingen, aanvankelijk retrospectief, en sinds een tiental jaar prospectief via het tijdschrijven. Sinds 2010 verlopen de studietijdmetingen elektronisch via Minerva. Voor bijna alle opleidingen werden studietijdmetingen uitgevoerd ter voorbereiding/opvolging van visitaties of programmahervormingen.

Voor elk opleidingsjaar en voor elk opleidingsonderdeel wordt een geautomatiseerd detailrapport aangemaakt dat een vergelijking toont met de andere opleidingsjaren en opleidingsonderdelen uit alle faculteiten. De beschikbaarheid van studietijdmetingen voor veel opleidingen laat toe om thematische vergelijkingen te maken over bv. leeractiviteiten in het kader van de masterproef of samenwerkend leren. De resultaten van deze vergelijkende analyses worden verwerkt in de kwaliteitsrapporten, bv. over ['Masterproeven'](#) (2012) en ['Groepswork'](#) (2013).

De studietijdmetingen zijn bijzonder tijdsintensief en vergen discipline en inzet van de deelnemende studenten. Het aantal metingen per week is klein maar het percentage studenten dat aan de metingen deelneemt (37%) is aanvaardbaar in de meeste opleidingen. Sommige Opleidingscommissies hebben ernstige reserves tegenover de studietijdmetingen omwille van het soms vrij lage aantal metingen per week. Deze opleidingen baseren zich op de onderwijsbeoordelingen, de opleidingsevaluaties en focusgroepen voor de evaluatie van de studietijd. Voor een voorbeeld van de meting en rapport zie [volgende link](#).

Opleidingsevaluaties

Om de twee jaar worden de studenten die op het punt staan af te studeren bevestigd over hun hele opleiding via een [opleidingsevaluatie](#). De bevestiging, die begrijpelijkerwijze één van de belangrijkste informatiebronnen vormt over de kwaliteit van de opleidingen, gebeurt met een beperkte vragenlijst die voor alle opleidingen dezelfde is. De opleidingsevaluaties startten in 2010 met de bachelor- en masteropleidingen. In 2012 werden ze uitgebreid naar schakelprogramma's, master-na-masteropleidingen en postgraduaatsprogramma's. In 2014 werd ook de specifieke lerarenopleiding bevestigd. Voor de meeste initiële bachelor- en masterbevestigingen zijn er intussen resultaten beschikbaar van 2010, 2012 en 2014. In mei/juni 2016 gaat de volgende opleidingsevaluatie door bij ongeveer 10.000 studenten.

De participatie aan de opleidingsevaluaties is doorgaans hoger dan bij de onderwijsbeoordelingen, vermoedelijk omdat de studenten in dit geval slechts één vragenlijst moeten invullen. De stijging in de participatiegraad in de voorbije jaren is het gevolg van een aantal specifieke maatregelen, zoals de herinneringen via Minerva en een actieve campagne die het belang van opleidingsevaluaties benadrukt.

De dimensies van de opleidingsevaluaties worden voor elke bevraging door de Onderwijsraad goedgekeurd. Ze behandelen de belangrijkste elementen uit de 6 strategische onderwijsdoelstellingen en uit o.a. de missieverklaring, het onderwijsconcept, en het toetsconcept. Elke dimensie wordt bevestigd met 2 tot 4 items (op een 5-punten schaal). Per item (en dimensie) worden vergelijkende tabellen gemaakt met de resultaten van alle opleidingen (zie Figuur 7). Op die manier kan elke opleiding zichzelf situeren ten opzichte van alle andere UGent-opleidingen.

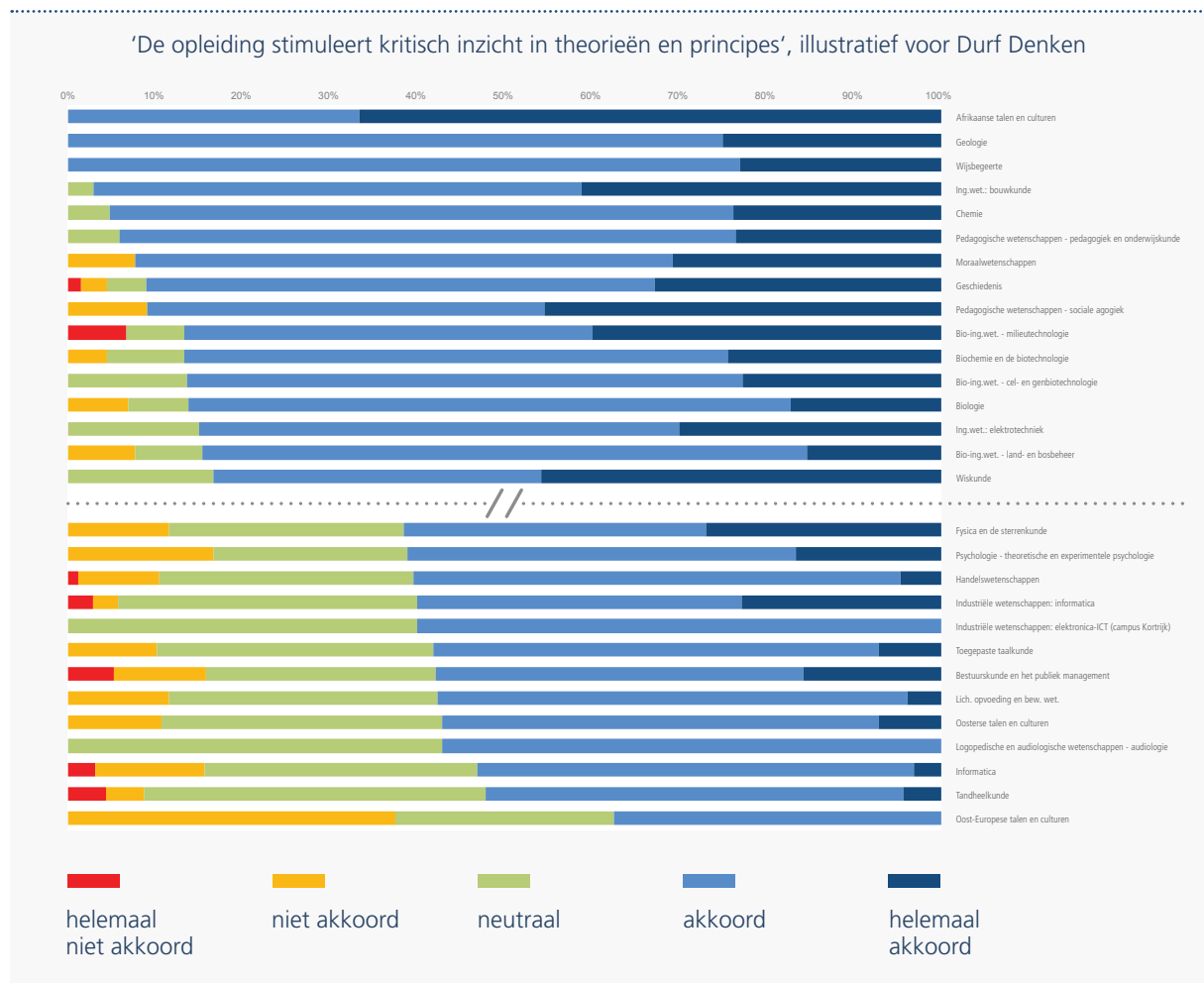
De studenten geven bijkomend ook antwoorden op drie open vragen (*positieve aspecten, negatieve aspecten, suggesties*). Deze antwoorden worden enkel aan de voorzitters Opleidingscommissie en de facultaire onderwijsdi-

recteur bezorgd. Een meer overwogen behandeling van de open vragen is immers noodzakelijk omwille van de privacy van de lesgevers. Voor een voorbeeld zie [volgende link](#).

3.1.3. Evaluaties bij lesgevers

Hoewel de meerwaarde van een evaluatie m.b.t. onderwijs bij lesgevers in het verleden al meermaals ter sprake kwam, werd pas in 2015 de eerste [lesgeversbevraging](#) uitgevoerd. De nood werd gevoeld om de concrete onderwijspraktijk te bevragen gerelateerd aan de 6 strategische onderwijsdoelstellingen. Deze korte bevraging van een 30-tal items werd in overleg met de faculteiten opgesteld. Op een totaal van iets meer dan 1700 aangeschreven verantwoordelijke lesgevers, participeerden er 964. De resultaten tonen o.a. dat meer dan 90% van de respondenten aangeven graag les te geven, 82% besteedt veel tijd aan onderwijs, 76% heeft de indruk door de studenten als een (zeer) goed lesgever beschouwd te worden, 79% gebruikt activerende werkvormen om het leerproces van de studenten te stimuleren, 73% heeft overleg met andere lesgevers om de inhoud van vakken op elkaar

▼ Figuur 7. Fragment uit een rapport over een item (hier enkel hoogst en laagst scorende opleidingen)



af te stemmen, 63% heeft in de afgelopen 5 jaren onderwijsinnovatieinitiatieven genomen en 91% geeft aan dat onderwijsevaluaties een aanleiding zijn om te reflecteren en remediëren binnen de lespraktijk.

Tevens worden verbeterpunten duidelijk. Minder dan de helft (48%) past het 4-ogen-principe consequent toe bij evaluaties, slechts 47% heeft het gevoel dat er met hun opmerkingen rekening gehouden wordt door de opleiding, 28% zou liever minder tijd besteden aan onderwijs en meer aan onderzoek, terwijl 17% liever minder tijd zou besteden aan onderzoek en meer aan onderwijs. Specifieke analyses van de resultaten op niveau van de faculteit en van elke opleiding brengen aanzienlijke verschillen in lespraktijk aan het licht en geven, samen met de talrijke antwoorden op de open vraag naar extra commentaar, rechtstreeks aanleiding tot mogelijke verbeteracties op het niveau van opleiding, faculteit en instelling.

Met het oog op het systematisch verzamelen van onderwijsgegevens bij lesgevers zal er in de toekomst een **lesgeversportfolio** worden uitgewerkt binnen Apollo, het online HRM systeem van de UGent. Dat is in vier gevallen van belang: in het kader van (1) de opvolging van *Tenure-Track*-aanstellingen, (2) doelstellingen functionele loopbaan, (3) reguliere ZAP-evaluaties en evaluaties gas-professoren en (4) het opvolgen van het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg.

3.1.4. Evaluaties bij externe stakeholders: werkveld en alumni

Zoals in hoofdstuk 2 reeds vermeld, wordt het beroepenveld soms op facultair niveau, maar meestal op opleidingsniveau betrokken bij opleidingsprogramma's en -kwaliteit, en dit door het opnemen van vertegenwoordigers in bestaande commissies of door het oprichten van specifieke werkveldcommissies. De conclusies van dergelijk overleg vormen een belangrijke evaluatie van de mate waarin de opleiding gericht is op de arbeidsmarkt, er voldoende afstemming is tussen het programma en de ontwikkelingen in het werkveld, en de opleiding een antwoord verschaft op de maatschappelijke uitdagingen. Deze verslagen en hun conclusies worden opgenomen in het facultair/opleidingsportfolio.

Alumni vormen een specifieke groep van vertegenwoordigers van het werkveld. In 2010 en 2012 werden twee centrale alumnibevragingen uitgevoerd. Ze kenden jammer genoeg een (te) lage participatiegraad. Aangezien de mate waarin alumni bereid zijn tot deelname vermoedelijk samengaat met hun loopbaan, besliste de Onderwijsraad in 2013 om niet langer door te gaan met de centrale alumnibevragingen maar in te stappen in een [onderzoekslijn](#) van de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen. Vertrekend van een bevraging die in het voorjaar van 2014 werd afgenomen bij alle studenten die op het punt stonden om af te studeren in alle masterop-

leidingen van de UGent, zullen in een *follow up*-bevraging de intrede op de arbeidsmarkt en de loopbaan worden gelinkt aan persoonlijkheidstrekken en aan de opleiding. Dezelfde studenten worden immers opnieuw bevraged in 2016 en 2018.

Een aantal faculteiten/opleidingen voert momenteel eigen, meer specifieke alumnibevragingen uit, soms met ondersteuning van de centrale administratie of in samenwerking met externe partners zoals beroepsverenigingen. Ook hier blijft het een uitdaging om voldoende respons te realiseren. De resultaten van deze bevragingen worden opgenomen in het facultair/opleidingsportfolio.

3.1.5. Portfolio's en eigen evaluaties van opleidingen en faculteiten

Zoals in hoofdstuk 2 reeds aangegeven, werd in 2015 door de Onderwijsraad beslist om **facultaire en opleidingsportfolio's** te ontwikkelen. Deze dienen een dubbel doel. Enerzijds stellen ze faculteiten en opleidingen in staat om hun processen en de bijhorende acties en kwaliteitsindicatoren m.b.t. onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg goed op te volgen, en stimuleren ze dus de zelf-evaluatie en continue kwaliteitszorg op het niveau van de faculteit/opleiding. Anderzijds maken ze ook een eenvoudige centrale monitoring mogelijk. Van faculteiten en opleidingen wordt verwacht dat ze het portfolio updaten naar aanleiding van vergaderingen van de CKO (niveau faculteit), van de Opleidingscommissie (niveau opleiding), of specifieke events (onderwijsdag, beleidsworkshop, evaluaties, incident, etc.). Elke opleiding wordt geacht een grondige update te doen naar aanleiding van het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg (specifieke timing per faculteit).

Op die manier kan het centrale bestuur de processen en resultaten op het niveau van de faculteit/opleiding continu monitoren zonder dat de faculteit/opleiding hier extra inspanningen moet voor doen (zoals bv. het schrijven van zesmaandelijke of jaarlijkse verslagen). De instelling heeft zo op elk moment een zicht op de mate waarin de beleids(uit)voering de onderwijsvisie m.b.t. de 6 strategische onderwijsdoelstellingen realiseert. De bedoeling is dat het gebruik van de portfolio's de planlast doet afnemen, terwijl de continuïteit van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur toeneemt.

De portfolio's bevatten ook de informatie over de **eigen evaluatie-initiatieven van faculteiten/opleidingen**. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn:

- Focusgroepen zijn gesprekken met een 10-tal willekeurig geselecteerde studenten uit een bepaald jaar en worden uitgevoerd door de facultaire medewerkers kwaliteitszorg. Ze hebben het voordeel dat ze snel feedback opleveren over onderwijsprocessen en worden typisch ingezet bij programmaherzieningen of bij opvallende wijzigingen van instroom. Ze geven

kwalitatieve informatie op het niveau van de opleiding, maar ook op het niveau van de individuele lesgever. In het eerste geval leidt deze informatie na bespreking op de Opleidingscommissie tot verbeteracties, terwijl ze in het tweede geval aanvullende informatie biedt bij de onderwijsbeoordelingen en het voorwerp uitmaakt van een gesprek tussen de voorzitter Opleidingscommissie en de lesgever.

- In opvolging van de onderwijsinnovatieprojecten hebben sommige opleidingen extra aandacht voor het evalueren van de vakken waarin de onderwijsinnovatieprojecten geïntegreerd zijn. Sommige faculteiten organiseren daarnaast ook zelf evaluaties m.b.t. het masterproefproces en de begeleiding bij de masterproef. Sommige faculteiten hebben daarnaast ook een eigen evaluatie-instrument uitgewerkt voor de specifieke evaluatie van stages waarin zowel de stage, de stageplaats als de begeleiding door de stage-mentor aan bod komen. Meer en meer verloopt deze vorm van evalueren ook gedigitaliseerd.
- Het monitораат heeft in vele faculteiten een belangrijke rol in de opvolging van het evaluatiegebeuren. Zij vangen bij de studie-of trajectbegeleiding vaak signalen op van de studenten. Deze informatie wordt kwantitatief of kwalitatief verzameld en gebruikt voor innovatie en verbetering.

3.1.6. Centrale monitoringtools

Sinds 2011 voert de **Interne Audit** voor de Raad van Bestuur evaluatieopdrachten uit met betrekking tot de organisatie, de processen, de interne controles en de mate waarin de organisatorische en financiële risico's binnen het wettelijk kader worden beheerd. De Interne Audit richt zich op de verschillende inhoudelijke aspecten van de academische werking, waaronder ook de onderwijsprocessen. Van elke uitgevoerde opdracht wordt een rapport voorgelegd aan de geauditenden, waarna dit rapport met een managementreactie wordt overgemaakt aan de Raad van Bestuur. Voor elk auditrapport zijn opvolgingsaudits voorzien tot aan alle aanbevelingen is tegemoetgekomen.

De volgende rapporten van de Interne Audit werden al aan de Raad van Bestuur voorgelegd:

- Audit van de debiteuren- en crediteurenadministratie (2012-2013) (incl. inning studiegelden),
- Audit van de onderwijskwaliteitszorg (2014),
- Audit van de Integratie van de academische opleidingen van de hogescholen en de impact op de studentenadministratie en de studieprogramma's (2014-2015),
- Audit van het strategisch planningsproces (2014-2015).

Twee van deze rapporten hadden rechtstreeks betrekking op de kwaliteit van het onderwijs, meer bepaald op de

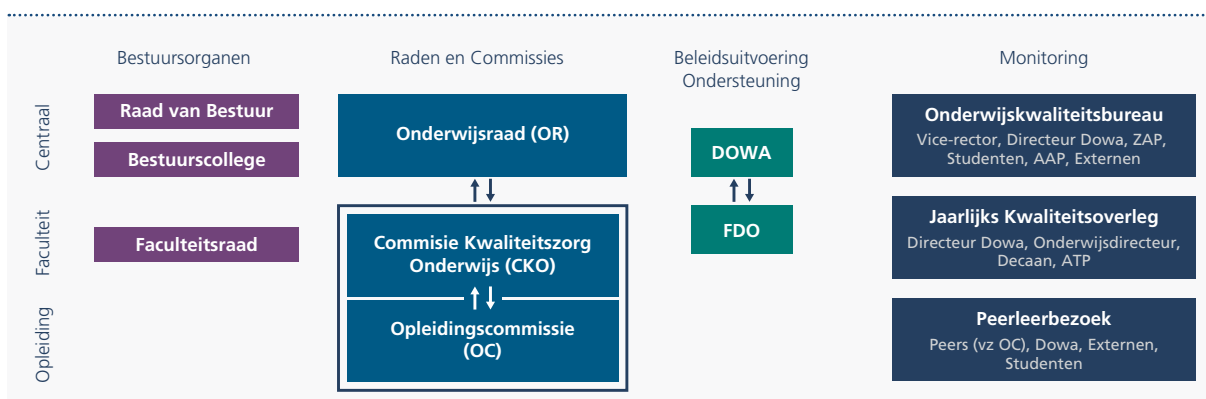
mate waarin de aanbevelingen in de VLIR/VLUHR-visitecommissies werden opgevolgd en op de integratie van de academische hogeschoolopleidingen. Ook de andere auditrapporten zijn in beperktere mate relevant voor het onderwijsbeleid.

Sinds 2012 werkt de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) **Thematische kwaliteitsrapporten** uit op basis van de beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Het eerste kwaliteitsrapport over [masterproeven](#) (2012) kwam er op aangeven van de institutionele beroepscommissie, die zich op grond van een aantal dossiers de vraag stelde naar de borging van het begeleidingsproces bij de masterproef. Het tweede kwaliteitsrapport over [groepswerk](#) (2013) werd ontwikkeld op vraag van de studentenvertegenwoordigers in de Onderwijsraad. De rapportering van de opleidingsevaluaties over de postgraduaatsopleidingen werd door de Directie Onderwijsaangelegenheden aangegrepen als aanleiding voor een ruimer kwaliteitsrapport (2014) over opleidingen die niet moeten worden geaccrediteerd. Elk rapport formuleert in naam van de Onderwijsraad een aantal aanbevelingen. Het eerstvolgende kwaliteitsrapport wordt opgesteld naar aanleiding van het herziene flexibiliseringsbeleid en handelt over het onderwijs in de eerste bachelor (maart 2016). Het daaropvolgende rapport bespreekt onderwijsinnovatie en de ontwikkeling van een innovatie-index voor opleidingen (najaar 2016).

Informatie verzameld via [ombudsdiensten, klachtenbehandeling en interne beroepen](#) wijst vaak op processen die niet optimaal verlopen en zijn dus een belangrijke bron van evaluatie en monitoring. Elke faculteit heeft één of meer facultaire ombudspersonen, die in de eerste lijn problemen van studenten in verband met het onderwijs oplossen. Daarnaast is er een centrale of institutionele ombudsdienst, die twee opdrachten combineert: enerzijds de behandeling van formele interne beroepen tegen studievoortgangsbepalingen en anderzijds de gewone klachtenbehandeling over alles wat met het onderwijs- en examengebeuren te maken heeft. De ombudsdienst neemt elke klacht of gefundeerde opmerking van studenten en personeelsleden ernstig en onderzoekt die vanuit zijn onafhankelijke rol. Dit geldt eveneens voor de interne beroepsprocedure.

De ombudsdienst speelt ook een rol in de interne kwaliteitszorg. Hij kan in concrete gevallen remediërend optreden maar werkt ook preventief door de procedures ter discussie te stellen die tot het bewuste probleem hebben geleid: aanwijzen van knelpunten in het Onderwijs- en Examenreglement (OER), afleveren van adviezen aan de betrokken faculteit naar aanleiding van concrete dossiers, informatiedoorstroming naar kwaliteitsrapporten en professionaliseringsactiviteiten, een 'vertaling' op [onderwijstips.ugent.be](#) en het organiseren van een jaarlijkse ombudsdag voor alle facultaire ombudspersonen.

▼ **Figuur 8. Beleidsvoering en -uitvoering aan de UGent en relatie met systemen voor kwaliteitsbewaking**



3.2. Interne systemen van kwaliteitsbewaking

De hierboven beschreven evaluatie- en monitoringinstrumenten leveren de input voor de interne systemen van kwaliteitsbewaking. Zoals beschreven in Figuur 8 zijn er drie dergelijke systemen: het Onderwijskwaliteitsbureau op centraal niveau, het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg op facultair niveau en de peerleerbezoeken op opleidingsniveau. Het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg bestaat reeds enkele jaren en liep aanvankelijk parallel met de externe visitaties. Bij het afschaffen van de externe visitaties in 2015 werden het Onderwijskwaliteitsbureau en de peerleerbezoeken opgericht. Zij kunnen beschouwd worden als respectievelijk het intern accrediteringsorgaan van de instelling (vervanging van de NVAO accreditatie) en het intern leerbezoek van een opleiding (vervanging van het bezoek van de externe visitatie).

3.2.1. Het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg

Sinds de start van de externe visitaties werd de informatie uit de visitatierapporten aangewend bij de verdere opvolging van de kwaliteit van de specifieke opleidingen. Dat werd eveneens gedaan voor de inschatting van de kwaliteit van het onderwijs aan de UGent in het algemeen. De Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) ondersteunde individuele opleidingen bij het uitwerken van een verbeterplan en informeerde de Onderwijsraad over de onderwijskwaliteit aan de hand van synthetische overzichten. De UGent scoorde vergeleken met andere hogeronderwijsinstellingen bv. minder goed voor studiebegeleiding vooral in het eerste bachelorjaar en er bleek nood te zijn aan een analyse van de uitval van studenten. Hierdoor werden in de voorbije jaren extra middelen ingezet voor begeleiding en oriëntering en voor het nauwer opvolgen van studierendement.

Enkele jaren geleden werd echter de nood gevoeld voor een meer continue opvolging van opleidingen. Sinds 2012 volgt de instelling het **'gedifferentieerd monitoringmodel'**. Op basis van dit model wordt van de opleidingen verwacht dat

ze de onderwijskwaliteitszorg bewaken als een permanent proces en hierover jaarlijks rapporteren aan de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA). De opleidingen geven in dat model blijk van een permanente onderwijskwaliteitscultuur. Sinds 2013 werd dit proces versterkt met het toevoegen van een jaarlijks bezoek van de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) aan elk van de faculteiten: het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg. Het Kwaliteitsoverleg werd opgericht door de Raad van bestuur in mei 2012 als eerste stap in de hervorming van de interne kwaliteitszorg ter voorbereiding van de instellingsreviews. Op dat ogenblik was er nog geen sprake van de afschaffing van de externe opleidingsvisitaties en het Kwaliteitsoverleg was bedoeld om parallel te lopen aan de externe visitaties. Dit Jaarlijks Kwaliteitsoverleg is dus reeds enkele jaren een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmodel van de UGent. Het was de hoeksteen van de interne kwaliteitsbewaking in combinatie met de externe visitaties.

Het **Jaarlijks Kwaliteitsoverleg** vindt plaats tussen enerzijds de decaan en de facultaire onderwijsdirecteur en anderzijds de directeur onderwijsaangelegenheden, het afdelingshoofd onderwijskwaliteitszorg en hun directe stafmedewerkers. Het wordt enkele dagen voordien voorafgegaan door een overleg tussen een delegatie van studenten en DOWA. Het is gebaseerd op gedifferentieerde monitoring en risicoassessment: de aandacht gaat dus vooral uit naar die opleidingen, lesgevers, processen, indicatoren waar dit het meest nodig is. Het Kwaliteitsoverleg krijgt een neerslag in een verslag onder verantwoordelijkheid van de directeur onderwijsaangelegenheden. Sinds 2015 maakt het Kwaliteitsoverleg deel uit van "ERGO", Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg, met als belangrijkste andere elementen het Onderwijskwaliteitsbureau, de peerleerbezoeken en de faculteit/opleidingsportfolio's.

De eerste ronde van het Kwaliteitsoverleg liep van september 2013 tot juni 2015. Door de opschorting van de externe visitaties is de context van de kwaliteitszorg grondig gewijzigd in de loop van deze eerste ronde. De tweede ronde van het Kwaliteitsoverleg is gestart in augustus 2015 en elk jaar

zal er met elke faculteit een dergelijk gesprek plaatsvinden. De belangrijkste bronnen voor het Kwaliteitsoverleg (en het voorafgaand gesprek met de studenten) zijn opleidings- en onderwijsbeoordelingen, studietijdmetingen, onderwijsbeleidsplannen, facultaire en opleidingsportfolio's, visitierapporten, opleidingsindicatoren, ombudsverslagen en de thematische kwaliteitsrapporten van DOWA.

De verslagen van het Kwaliteitsoverleg vermelden telkens **voorbeelden van goede praktijk in het facultair beleid**: voor de eerste ronde was dit internationalisering (BW), ondernemerschap (EA), toetsbeleid (PS, GE), werking van de examencommissie (LW), organiseren van eigen facultaire bevestigingen van studenten (GE, PP, RE), efficiënt gebruik van innovatiemiddelen (WE, FW), studievoortgang (BW), de betrokkenheid van de studenten bij de kwaliteitszorg (DI, GE).

Daarnaast werd uiteraard ook ingegaan op **aandachtspunten in het facultair beleid**: betrokkenheid van studenten bij de onderwijsbeoordelingen (LW, EA), toetsbeleid (BW, EA, RE), internationalisering (PP, GE, RE), aandacht voor onderwijs tegenover onderzoek (WE, LW), de onderzoeksbasis van onderwijs (geïntegreerde opleidingen EA, BW), betrekken van werkveld bij de planning en kwaliteitszorg van de opleidingen (FW), expliciteren van eindcompetenties (PP), feedback (BW, PP, RE), inhoudelijke overlappings in de programma's en overleg tussen lesgevers (BW, EB, WE, RE), profilering van de opleidingen (RE, EB), activeren van studenten (RE). Voor bijna elke faculteit werden in het verslag van het Kwaliteitsoverleg ook verbeterpunten geformuleerd bij *specifieke opleidingen* die verdere opvolging vergden.

In de tweede ronde van het Kwaliteitsoverleg werd meer systematisch nagegaan hoe de zes strategische onderwijsdoelstellingen gestalte krijgen. Deze tweede ronde volgt ook nauwer de resultaten van opleidingen op en de aftoetsing van de aanbevelingen van de peerleerbezoeken en het Onderwijskwaliteitsbureau.

3.2.2. Twee nieuwe systemen: de peerleerbezoeken en het Onderwijskwaliteitsbureau

Het uitwerken van een meer geëxpliciteerd onderwijsbeleid en het ontwikkelen van een strakker monitoringinstrument aan de hand van de faculteit/opleidingsportfolio's bieden de mogelijkheid om een meer gestroomlijnd verbeterbeleid in stelling te brengen. De aanvullingen en vernieuwingen zijn gericht op het in stand houden en, zo mogelijk, versterken van de verbeterimpuls die tot voor kort uitging van de externe visitaties. We beperken ons hier tot een korte beschrijving van de nieuwe methodieken. Voor een uitvoerige bespreking verwijzen we naar het aparte document over de Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg (ERGO).

Peerleerbezoeken

De opleidingsportfolio's bevatten op een overzichtelijke manier de acties die de opleidingen ondernemen om de strategische doelstellingen in de praktijk te brengen. Deze portfolio's vormen de centrale documenten bij de peerleerbezoeken. [Peerleerbezoeken](#) kunnen geduid worden als **interne visitaties/audits**, die na het wegvallen van de externe visitaties, de PDCA-cyclus sluiten op het niveau van de opleiding. Bij peerleerbezoeken neemt een team van drie voorzitters van Opleidingscommissies de pedagogisch-didactische processen in ogenschouw van een andere opleiding (gemiddeld om de 6 jaar). Essentiële elementen van de externe visitaties blijven behouden. De monitoring gebeurt namelijk per opleiding of cluster van verwante opleidingen. De peerleerbezoekcommissie baseert haar evaluatie op documenten (de portfolio's in plaats van het Zelfevaluatierapport), maar gaat ook op locatiebezoek en voert gesprekken met alle relevante stakeholders. De commissie heeft een student in haar rangen en minstens één externe expert, die in de eerste plaats de vakinhoudelijke aspecten van de opleiding onder de loep neemt. Het peerleerbezoek wordt afgerond met een rapport, waarin de sterktes en de zwaktes van de betrokken opleiding worden weergegeven, in relatie met de 6 strategische doelstellingen.

Er zijn echter ook significante verschillen met het vorige systeem van externe controle. De eerste en belangrijkste betrachting is een proces van **wederzijds leren**, waarbij de voorzitters van de Opleidingscommissies, in een opbouwende geest, kennis nemen van de inspanningen die in de gevisiteerde opleiding worden geleverd om een doorleefde kwaliteitscultuur tot stand te brengen. De evaluatie is in de eerste plaats formatief eerder dan summatief. Met een boutade zou men kunnen zeggen dat de 'visitatie' vervangen is door een 'visite'. Dit neemt niet weg dat specifieke tekorten worden opgespoord en gerapporteerd. De bevindingen van de peerleerbezoeken worden immers overgemaakt aan het Onderwijskwaliteitsbureau voor verdere opvolging.

Onderwijskwaliteitsbureau

Peerleerbezoeken aan de hand van een uitgebreid portfoliosysteem en Jaarlijks Kwaliteitsoverleg maken een nauwgezette opvolging van de kwaliteit mogelijk. *Sed quis custodiet ipsos custodes?* Maar wie bewaakt deze bewakers? Elk PDCA-systeem behoeft een ultieme instantie die de cyclus van kwaliteitsverbetering bovenaan sluit. Er is nood aan een orgaan dat de peerleerbezoeken en het Kwaliteitsoverleg superviseert en aan wie de rapporten voor verdere actie worden overgemaakt.

In ERGO wordt uitgelegd hoe het [Onderwijskwaliteitsbureau](#) de sluitsteen vormt van het eigen kwaliteitszorgmodel, waarbij de betrokkenheid van elk instellingsniveau aanleiding geeft tot de creatie van een doorleefde kwaliteitscultuur.

Hoofdstuk 3: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten

✓ Sterktes

- Onderwijsbeleid en -kwaliteit worden bevorderd en de kwaliteitscultuur wordt gestimuleerd door een **360° monitoring** vanuit een multiperspectivistische visie (door het betrekken van studenten, lesgevers, alumni, externe stakeholders, audit, thematische kwaliteitsrapporten, UGent Geïntegreerd Beleidsinformatiesysteem (UGI)). De evaluaties bij studenten krijgen hierbij bijzondere aandacht. Sommige van deze systemen zijn reeds jaren in gebruik (bevragingen bij studenten en alumni, audit, kwaliteitsrapporten), terwijl anderen nog relatief nieuw zijn en nog moeten geïntegreerd worden in de bestaande processen (lesgeversbevraging, UGI). Het gebruik van UGI is een belangrijke opportuniteit voor de toekomst om het onderwijsbeleid op een meer systematische en continue wijze te sturen, gebruik makend van beleidsinformatie op niveau van de opleiding, faculteit en geaggregeerd voor de instelling.
- Kenmerkend binnen de instelling is de **transparantie en openheid** waarmee gegevens uit monitoring tussen faculteiten en opleidingen gedeeld worden, waarbij steeds een benchmark mogelijk is op de verschillende niveaus binnen de instelling.
- Het **Jaarlijks Kwaliteitsoverleg** is een performant systeem van kwaliteitsbewaking en toonde in de afgelopen jaren reeds zijn doelmatigheid in combinatie met de externe visitaties. In de komende jaren zal het een belangrijke rol blijven spelen op de eerste lijn in het kader van de gedifferentieerde monitoring in synergie met de peerleerbezoeken (analyse in detail per opleiding) en het Onderwijskwaliteitsbureau. Het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg zal in de toekomst ook de processen, acties en kwaliteitsindicatoren binnen de faculteit/opleiding meer systematisch aftoetsen en opvolgen.

✗ Zwaktes en verbeterpunten

- De **onderwijsevaluaties door studenten** gelden als feedback voor de individuele lesgevers ten aanzien van het verbeterbeleid, maar worden soms te eenzijdig gebruikt om de **onderwijscomponent in evaluaties** van het ZAP te beoordelen (zoals bij evaluaties van *Tenure-Track*-doelstellingen, gepersonaliseerde doelstellingen binnen de functionele loopbaan, reguliere ZAP-evaluaties). Er gaan steeds meer stemmen op om een faculteitoverschrijdend kader te ontwikkelen zodat de evaluatie van de onderwijscomponent gebaseerd kan worden op meer diverse informatie. Ongunstige maar ook gunstige onderwijsevaluaties moeten evenwel hun belangrijke signaalfunctie behouden. Tevens zijn actiepunten voor de toekomst een verdere reflectie over de inhoud van de onderwijsevaluaties en de opleidingsevaluaties (aanpassing aan nieuwere onderwijsvormen), en een garanderen van een goede participatiegraad.
- Tussen de diverse faculteiten en opleidingen zijn er momenteel nog grote verschillen in het betrekken van **externe stakeholders, alumni en het werkveld** bij het programma van de opleiding. Systematische bevragingen bij alumni en het werkveld kunnen verder geoptimaliseerd worden. Verdere analyse is ook nodig om na te gaan of alle opleidingen voldoende evenwichten behouden tussen (1) het opleiden van de studenten tot academische 'denkers', (2) het inspelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en (3) employability.
- Door het wegvallen van de externe visitatie is ook de automatische **benchmark** binnen Vlaanderen tussen gelijkaardige opleidingen verdwenen. De instelling zal in de toekomst extra inspanningen moeten doen om deze benchmark nationaal en internationaal zelf uit te voeren en de profilering van de opleidingen publiek kenbaar te maken.

Hoofdstuk 4: Verbeterbeleid

In dit hoofdstuk wordt het actief verbeterbeleid van de UGent beschreven. Dat beleid is gebaseerd op de evaluatie en monitoringinstrumenten, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Door het wegvallen van de externe visitaties en het invoeren van de nieuwe systemen voor interne kwaliteitsbewaking (het Onderwijskwaliteitsbureau en de peerleerbezoeken) zal ook het verbeterbeleid in de toekomst verder geoptimaliseerd worden. Aangezien verbeterbeleid vooral een verbetering van de onderwijskwaliteit beoogt, is het vanzelfsprekend dat deze nieuwe processen ook een centrale rol spelen in het kwaliteitszorgsysteem in eigen regie (ERGO). Dit vierde hoofdstuk moet dan ook worden gelezen in samenhang met het document over het ERGO-model.

Verbeterbeleid is een essentieel onderdeel van de kwaliteitscultuur. Het wordt gestuurd via bestuurlijke instrumenten, maar terzelfder tijd is het ook het product van een attitude, van een voortdurende zorg voor optimale leereffecten en de gedegen, algemene vorming van studenten. Het actieve verbeterbeleid is daarom niet beperkt tot de formele kanalen. Ook bijkomende informatie uit mondeling overleg, verslagen van allerhande commissies en raden, of informele contacten met stakeholders geven aanleiding tot remediëring en innovatie.

De Act-fase in de PDCA-cyclus is in essentie een fase van reflectie, niet enkel over wat niet goed gaat, maar evenzeer over processen die wél goed lopen en dus in de toekomst behouden moeten blijven. Opleidingen, faculteiten en het centrale bestuur moeten bekrachtigd worden in het verderzetten en delen van *good practices*, in het ondersteunen van uitstekende lesgevers en in het aanmoedigen van alle initiatieven die leiden tot kwaliteitsvol onderwijs.

4.1. Verbeterbeleid op 3 niveaus: opleiding, faculteit en centraal bestuur

Het **sluiten van de PDCA-cyclus** op niveau van de opleiding en van de faculteit is bijzonder belangrijk in het kader van de continue kwaliteitszorg en het verbeterbeleid. Doordat de faculteit/opleiding kan beschikken over diverse bronnen van informatie, kan zij een actief en performant verbeterbeleid voeren en een systeem van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur organiseren (zie Figuur 9). Interne zelfevaluatie speelt hier een belangrijke rol. Het basisniveau voor het verbeterbeleid is uiteraard elke individuele **lesgever**. Lesgevers worden aangemoedigd om te reflecteren over de dagelijkse lespraktijk en om remediëringsacties te ondernemen op basis van onderwijsbeoordelingen, focusgroepen, onderwijsprofessionalisering, overleg met stakeholders, internati-

onale contacten, resultaten uit onderzoek en innovatie. Deze ingesteldheid bij alle lesgevers vormt de brede basis van de kwaliteitscultuur.

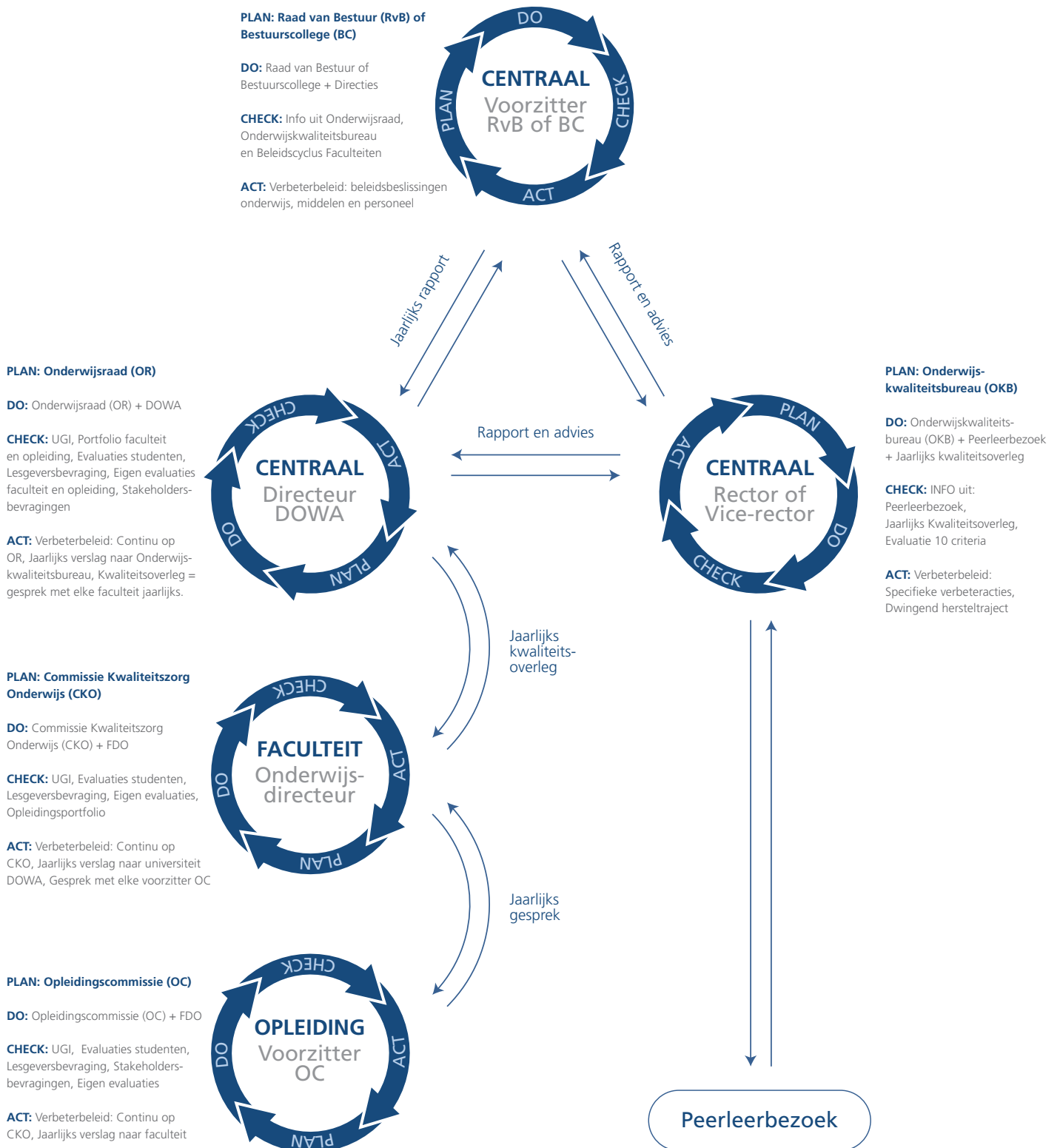
Binnen het globale kader van de 6 strategische doelstellingen en hun processen bepaalt de faculteit/opleiding eigen doelen, monitort die op basis van de verschillende bronnen, en voert een actief verbeterbeleid. Om de *act*-fase uit de PDCA-cyclus te waarborgen, is het belangrijk dat alle resultaten van uitgevoerde kwaliteitsmetingen **in de opleiding en in de faculteit** grondig besproken en geanalyseerd worden door de Opleidingscommissie en/of de CKO. Vervolgens moeten daar waar nodig acties ondernomen worden om verbeterpunten aan te pakken in de opleiding en/of in de faculteit.

Opleidingen bespreken resultaten uit evaluaties systematisch op de **Opleidingscommissie**, waarbij concreet wordt aangegeven welke de opvolgingspunten zijn en hoe, door wie en binnen welk tijdsbestek die opgevolgd worden. Nadien komt opnieuw een evaluatie om na te gaan of de opvolging het gewenste resultaat heeft opgeleverd. De voorzitter Opleidingscommissie speelt hier een centrale rol. Resultaten die overkoepelend zijn aan opleidingen worden besproken op de **Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)**. Op facultair niveau is het de onderwijsdirecteur die de centrale rol vervult in de opvolging van het verbeterbeleid. Persoonsgebonden informatie wordt met de nodige vertrouwelijkheid behandeld en wordt enkel in onderling overleg tussen voorzitter Opleidingscommissie/onderwijsdirecteur en lesgever besproken (bv. resultaten van de onderwijsbeoordelingen) in functie van verdere remediëring. Afhankelijk van de structuur van de kwaliteitsborgingprocessen is het dus de **verantwoordelijkheid van de onderwijsdirecteur en/of de voorzitter Opleidingscommissie** om gevolg te geven aan informatie die, geïntegreerd via UGI, uit evaluaties bij studenten, uit evaluaties bij lesgevers, uit evaluaties bij externen, en uit andere bronnen zoals ombudsdienst en beroepenveld komt en te zorgen voor een concreet actieplan, remediëring, en verdere opvolging (zie Figuur 9).

Op **centraal niveau** zijn verschillende instanties verantwoordelijk voor het sluiten van de PDCA-cyclus: de Onderwijsraad, het Onderwijskwaliteitsbureau en de Raad van Bestuur/Bestuurscollege.

Zoals in hoofdstuk 1 reeds aangehaald is de **Onderwijsraad** het centrale adviesorgaan voor onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. De Onderwijsraad fungeert als institutionele denktank en overlegforum betreffende onderwijskwaliteit, onderwijspraktijk, onderwijsvernieuwing, onderwijsbeleid en -strategie van de instelling. Sinds de

▼ Figuur 9. Interacties tussen verbeterbeleid volgens PDCA op 3 niveaus aan de UGent



afschaffing van de externe visitaties vervult ook het **Onderwijskwaliteitsbureau** een belangrijke functie in het verbeterbeleid. Het Onderwijskwaliteitsbureau is het orgaan dat de peerleerbezoeken en het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg superviseert en aan wie de rapporten van peerleerbezoeken en Kwaliteitsoverleg worden overgemaakt voor verdere actie. Het Onderwijskwaliteitsbureau doet een uitspraak over elke opleiding op basis van de 6 strategische doelstellingen (zie ERGO) en suggereert specifieke verbeteracties of een dwingend hersteltraject bij een negatieve evaluatie. Tenslotte nemen ook de **Raad van Bestuur** en het **Bestuurscollege**, als hoogste bestuursorganen van de universiteit, een belangrijke rol op in het verbeterbeleid. Zij krijgen de informatie en het advies van de Onderwijsraad en het Onderwijskwaliteitsbureau voor verdere opvolging. Deze opvolging past ook in de beleidscyclus waarbij de middelen toegekend aan de faculteiten worden ingezet voor verbeteracties die binnen deze *act*-fase worden geadviseerd (zie Figuur 9).

4.2. Illustratie van concrete toepassingen van het verbeterbeleid

Zoals in hoofdstuk 2 aangehaald, hebben faculteiten en opleidingen de autonomie om zelf te kiezen hoe ze de processen omtrent onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg conform hun cultuur en identiteit uitrollen. Dit geldt ook voor de processen gerelateerd aan het verbeterbeleid. Hieronder ter illustratie een overzicht van de processen op basis van informatie in de portfolio's en een recente bevraging in alle faculteiten.

4.2.1. Verbeterbeleid op basis van de onderwijsevaluaties

Elke faculteit heeft een eigen procedure uitgewerkt voor de opvolging van de onderwijsevaluaties. In dit proces worden verschillende groepen van actoren betrokken (studenten, lesgevers, CKO, Opleidingscommissie), waardoor een **brede gedragenheid** en een brede context van besluitvorming gegarandeerd wordt. Er is altijd mogelijkheid voor de betrokken lesgevers om hun eigen reflecties op de evaluatie van hun onderwijs te uiten. De lesgevers worden dus uitdrukkelijk als stakeholder meegenomen in het globale onderwijsevaluatieproces.

Elke faculteit heeft één of meer **platformen** die instaan voor de **rapportering en opvolging** van de resultaten van de onderwijsevaluaties. In veel faculteiten gebeurt dit in de schoot van de Opleidingscommissies. In sommige faculteiten krijgen de lesgevers eerst de mogelijkheid om de resultaten te analyseren en hun reflecties over te maken aan de CKO of de hiervoor aangestelde evaluatiecommissie, die deze reflecties dan mee opneemt in een globaal syntheserapport. In andere faculteiten worden de resultaten van de onderwijsevaluaties eerst verwerkt door de FDO/CKO of evaluatiecommissie en daarna bezorgd aan de lesgever met het oog op verdere remedi-

ering en (re-)actie. Deze rapporten worden altijd aan de lesgever en aan de betrokken opleiding overgemaakt. Ze bevatten de resultaten van de onderwijsevaluatie aangevuld met een eindbeoordeling op basis van een bespreking door de CKO of evaluatiecommissie.

Bepaalde faculteiten organiseren bij minder goede scores bijkomende kwalitatieve bevragingen (bv. focusgroepen) om de kwantitatieve gegevens concreter te kunnen duiden en gericht te kunnen remediëren. Ook deze informatie wordt opgenomen in de syntheserapporten. Bijzondere aandacht gaat in het onderwijsevaluatieproces uiteraard naar vakken die minder goed beoordeeld worden. Voor deze vakken stelt de faculteit een aantal **remediërende maatregelen** voor aan de lesgever. Deze maatregelen kunnen van diverse aard zijn: (1) overleg om na te gaan hoe beter aangesloten kan worden bij de verwachtingen van de studenten en de inhoud van andere opleidingsonderdelen (bij een lagere score op de dimensie 'leereffect'); (2) deelname aan docententrainingen (bij een lagere score op de dimensies 'doceerstijl' of 'evaluatie') en (3) initiatieven rond toetsbeleid (bij een lagere score op de dimensie 'evaluatie').

Minder goede onderwijsevaluaties geven ook aanleiding tot een persoonlijk gesprek. Afhankelijk van de faculteit wordt dit gesprek georganiseerd tussen de betrokken lesgever en de voorzitter Opleidingscommissie en/of de onderwijsdirecteur en/of de decaan van de faculteit. Tijdens dit gesprek worden de bezorgdheden met de lesgever besproken en worden oplossingen en acties voorgesteld. Er wordt met de lesgever een concreet verbeterplan afgesproken, inclusief timing en concrete opvolging.

De opvolging van de resultaten van de evaluaties is bijna altijd **een gedeelde opdracht** van de faculteit (onderwijsdirecteur) en van de opleiding (Opleidingscommissie of voorzitter). De faculteiten hebben ook een duidelijk protocol m.b.t. **spoedige re-evaluatie** van vakken met minder goede beoordelingen, zodat snel duidelijk wordt of de remediërende maatregelen de nodige vruchten afwerpen. Rondvraag bij de verschillende faculteiten leert dat een dergelijke opvolgingsstrategie zijn doel niet mist. Het komt zelden voor dat vakken die niet goed beoordeeld worden na remediëring minder goed blijven. Als dat het geval is, kan er in eerste instantie geopteerd worden voor een nieuw opvolgingsgesprek. Indien dit gesprek niet het gewenste resultaat oplevert, kan dit uiteindelijk leiden tot het niet opnieuw aanstellen van de lesgever voor het betrokken vak, maar dit gebeurt slechts uitzonderlijk.

Sinds het in voege treden van het model van de 'functionele loopbaan' hebben de onderwijsevaluaties een belangrijke plaats gekregen bij **bevorderingen binnen het ZAP-kader**. Lesgevers moeten voldoen aan de vooropgestelde standaarden voor het geheel van hun onderwijsevaluaties om te beantwoorden aan de kwalitatieve

criteria wat betreft onderwijs. Hoogleraren en gewoon hoogleraren staan buiten het stelsel van de functionele loopbaan, maar worden wel om de 2 of 4 jaar geëvalueerd door de facultaire evaluatiecommissie met betrekking tot onderzoek, onderwijs en dienstverlening. Ook hier spelen de onderwijsbeoordelingen door de studenten een belangrijke rol.

Casus ter illustratie

In de Faculteit Farmaceutische Wetenschappen waren er in twee opeenvolgende academiejaren tegenvallende resultaten voor de onderwijsbeoordeling van een bepaald vak op de scores leereffect en docerestijl. Er werden verbetermaatregelen vastgelegd tijdens een gesprek tussen de decaan, de onderwijsdirecteur en de lesgever en in een focusgroepvergadering. In deze gesprekken werden de uitgebreidheid van het vak (en de examenleerstof), de docerestijl en het leermateriaal besproken en werden de volgende actiepunten opgesteld: overschakeling naar enkel slides als leermateriaal (een meerwaarde creëren voor de lessen) en afstappen van de lange lesblokken (wijziging in het programma/het uurrooster). Tijdens het academiejaar 2013-2014 werd de geplande verbetering doorgevoerd, waarna een nieuwe evaluatie werd afgenomen. Hieruit kon worden geconcludeerd dat de zwakke scores voor leereffect en docerestijl "genormaliseerd" waren en dat de scores voor structuur en cursusmateriaal waren verbeterd. Ook de aanwezigheid van de studenten bij de lessen nam toe.

4.2.2. Verbeterbeleid op basis van studietijdmetingen

Tijdens de **Opleidingscommissies** worden vakken met een correcte begroting, te hoge of te lage studietijd besproken en wordt waar nodig bijgesteld (bij afwijking van meer dan 20%). Vaak wordt bij deze bespreking niet enkel rekening gehouden met de prospectieve studietijdmetingen, maar ook met kwalitatieve informatie die via focusgroepen, studentenvertegenwoordigers of andere stakeholders in de diverse commissies wordt verkregen.

De Opleidingscommissie bespreekt het patroon van correcte, onder- en overbegrote studietijd globaal per modeltrajectjaar (60 studiepunten) en onderneemt zo nodig remediërende initiatieven. Een vaak voorkomend probleem is de duidelijke toename van de studietijd van verschillende vakken door het introduceren van *blended learning*, begeleidde zelfstudie, werkstukken, groepswork, portfolio, etc., waarvan de werklast soms door lesgevers onderschat wordt. Een duidelijke onderlinge communicatie en afstemming vanuit de Opleidingscommissie biedt hier vaak snel een oplossing. Studietijdmetingen kunnen hierbij fungeren als hefboom om **aanpassingen van de leerinhoud en de werkvormen** te bekomen. Het is ook mogelijk dat vakken een te lage be-

lasting hebben. Indien dit ook door de studenten wordt beaamd, wordt in een gesprek met de lesgever de inhoud en methode van het vak besproken en worden mogelijke pistes bekeken om de inhoud uitdagender te maken. Andere mogelijke alternatieven zijn het toevoegen van een nieuw vak aan het modeltraject of het verschuiven van vakken over modeltrajectjaren heen. Bijna al deze acties resulteren in een **programmawijziging**. Programmawijzigingen moeten goed beargumenteerd worden en moeten de goedkeuring krijgen van de centrale Commissie Programma's. Na een programmawijziging wordt vaak vrij snel een **volgende studietijdmeting** gepland zodat reeds het volgend jaar afgetoetst kan worden of de wijzigingen het beoogde effect hadden. Indien studietijdmetingen geen problemen aan het licht brengen, wordt pas een aantal jaar later opnieuw een studietijdmeting uitgevoerd.

Casus ter illustratie:

In het academiejaar 2013-2014 diende de Opleidingscommissie Ingenieurswetenschappen Architectuur een programmawijziging in voor de opleiding Bachelor of Science in de ingenieurswetenschappen: architectuur. Deze programmahervorming was het resultaat van verschillende OC-vergaderingen en gesprekken gebaseerd op opmerkingen uit voorbije visitaties, onderwijsbeoordelingen en studietijdmetingen over de studielast van het programma. De bachelorstudenten hebben een erg zwaar programma en spenderen bijzonder veel tijd aan het architectuurontwerpen, wat niet evenredig beloond werd in termen van studiepunten. In de voorgestelde programmawijziging werd hieraan tegemoetgekomen door het aantal studiepunten van de ontwerpvakken op te trekken, zoals aanbevolen in het recentste visitatierapport en geabstraheerd uit studietijdmetingen.

4.2.3. Verbeterbeleid op basis van opleidingsevaluaties, alumnibeoordelingen en kwaliteitsrapporten

Opleidingsevaluaties, alumnibeoordelingen en kwaliteitsrapporten worden voor de meeste opleidingen door het centraal bestuur georganiseerd, waarbij de **Onderwijsraad** de resultaten in algemene zin ook bespreekt. Een aantal opleidingen kiest er echter ook voor om een opleidingsspecifieke variant van deze instrumenten te maken. Wat de evaluaties betreft die de centrale diensten organiseren, krijgen de onderwijsdirecteurs de opdracht om deze rapporten aan alle opleidingen in hun faculteit te communiceren. In sommige faculteiten worden de resultaten eerst **faculteitsbreed** besproken, in andere gebeurt dat meteen op **opleidingsniveau**. Er wordt een overzicht gemaakt van de *good practices*, de te behouden sterke punten van de opleiding en de verbeterpunten. Ook nemen de opleidingen vaak nog bijkomende initi-

atieveven zoals focusgroepen of aanvullende specifieke bevestigingen om de gegevens van de centrale evaluaties gerichter te kunnen kaderen en te kunnen remediëren. Voor de verbeterpunten worden ook een actieplan en een timing uitgewerkt.

Casus ter illustratie:

De opmerkingen en suggesties uit de alumnibevestigingen zijn zeer sturend geweest bij de jongste grote programmahervorming in de bachelor en master Rechten. Een aantal nieuwe opleidingsonderdelen ('onderhandelen en bemiddelen', 'politologie' en 'intellectuele eigendomsrechten') zijn onder meer op aangeven van de alumni en het werkveld als plichtvakken opgenomen. Ook werden een aantal vakken op basis van de opmerkingen van de alumni anders gepositioneerd en begroot.

4.2.4. Verbeterbeleid op basis van evaluatie-initiatieven van de faculteit of de opleiding

In opleidingen waar focusgroepen plaatsvinden wordt telkens een uitgebreid bijna woordelijk verslag gemaakt van alles wat studenten hebben gezegd. De positieve evaluaties uit de focusgroepen komen meestal via e-mail bij de lesgever terecht, vergezeld van een signaal van waardering. Evaluaties die aanleiding geven tot **remediëring** worden net zoals de onderwijsbevestigingen in een persoonlijk gesprek tussen de voorzitter Opleidingscommissie en de lesgever opgevolgd. Focusgroepen in opleidingen waar heel wat verbeteracties nodig zijn, komen meestal het volgende academiejaar opnieuw bijeen, waardoor het effect van deze verbeteracties kan worden getoetst. Indien de problemen blijven bestaan, wordt het facultair niveau, in de persoon van de decaan en/of onderwijsdirecteur, ingeschakeld voor remediëring. Vaak staven de commentaren van studenten binnen deze focusgroepen de resultaten van de reguliere onderwijsbevestigingen en worden beide samen besproken in het verbetertraject.

De informatie die uit opleidingsspecifieke adviesraden of werkveldcommissies komt, en de informatie die aanleverd wordt vanuit alumniverenigingen of vanuit opleidingsspecifieke bevestigingen bij de alumni wordt in de schoot van de **opleidingen** verder opgevolgd.

Bij de vakken waarin onderwijsinnovatie-aspecten opgenomen zijn, vindt na afloop van deze vakken een grondige evaluatie plaats en wordt vanuit de opleiding feedback gegeven aan de lesgever zodat die een en ander verder kan bijstellen in de eerstvolgende lescyclus. De gegevens die opleidingen genereren uit bevestigingen m.b.t. het masterproefproces of het stageproces of de begeleiding van de masterproef of de stage, worden ingezet voor verdere optimalisering van het opleidingsspecifieke beleid terzake.

Casus ter illustratie:

Via de open vragen in de laatste twee facultaire alumnibevestigingen, de kliniekbevestigingen en de opleidingsbevestigingen in de Faculteit Diergeneeskunde kwam naar voren dat enerzijds communicatie een ondervertegenwoordigd aspect in de opleiding was en dat er anderzijds een blijvende vraag was naar het verwerven van meer praktische vaardigheden tijdens de opleiding. Deze aspecten werden in de programmahervorming aangepakt door het invoeren van een aparte leerlijn klinische en communicatieve vaardigheden en het opstarten van een skills-lab. Ook wordt er een 50% ZAP-plaats vrijgemaakt om deze leerlijn verder uit te bouwen.

4.2.5. Verbeterbeleid op basis van de ombudswerking, klachtenbehandeling en interne beroepen

De ombudswerking maakt aan de UGent expliciet deel uit van de kwaliteitszorg, waardoor er voortdurende bijsturing ontstaat, zowel ad hoc met betrekking tot concrete aangekaarte problemen als meer structureel. Tijdens het jaarlijks overleg van de ombudspersonen worden casussen besproken en wordt input geleverd voor de jaarlijkse herziening van het Onderwijs- en Examenreglement (OER). De facultaire ombudspersonen sturen permanent en gericht bij, en koppelen ook terug via hun jaarverslag dat aan de faculteitsraad wordt voorgelegd en dat wordt verwerkt in een algemeen jaarverslag van de ombudspersonen.

Casus ter illustratie:

Op basis van de ombudswerking en enkele interne beroepen werden universiteitsbrede richtlijnen uitgevaardigd met betrekking tot mondelinge examens. Zo wordt aan alle examinatoren gemeld dat ze de grote lijnen van het mondeling examen achteraf moeten kunnen reconstrueren. Er wordt gevraagd voldoende notities te nemen tijdens het examen zelf, eventueel met een criterialijst of checklist. Op basis hiervan moeten desgevraagd lesgevers inhoudelijke argumenten kunnen aandragen om het examencijfer te verantwoorden.

4.2.6. Verbeterbeleid op basis van cijfers uit het beleidsinformatiesysteem OASIS

OASIS wordt zowel door het centraal bestuur als door de faculteiten en opleidingen gebruikt om kwantitatieve data te genereren die een zicht geven op **resultaten en indicatoren**. Zoals reeds gemeld in hoofdstuk 3 zal het beleidsinformatiesysteem sterk in performantie toenemen door de ontwikkeling van het UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem (UGI). Sommige faculteiten hebben in de loop van de voorbije jaren systematisch

gebruik gemaakt van informatie uit OASIS tijdens Opleidingscommissies of vergaderingen van de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO). Andere faculteiten deden dit eerder occasioneel. Het betreft hier voornamelijk informatie over studierendement, doorstroomrendement, 'time to graduation', diversiteit van werkvormen en evaluatievormen, scoredistributierapporten, etc. Deze informatie geeft vervolgens aanleiding tot een actieplan en verbeterbeleid. Door het ontwikkelen van de Studievoortgangsmonitor werd het recent eenvoudiger om cijfers m.b.t. studievoortgang van generatiestudenten op te vragen en als basis te gebruiken voor het verbeterbeleid. Deze cijfers worden sinds vorig jaar door alle faculteiten geconsulteerd. Het centraal bestuur gebruikt de cijfers uit OASIS o.a. voor de allocatie van middelen aan de faculteiten. Zo worden, bijvoorbeeld, wegingsfactoren toegekend aan de gebruikte werkvormen. Faculteiten die actieve werkvormen hanteren worden daarvoor beloond.

Casus ter illustratie:

Eén faculteit werd op basis van een aantal interne beroepen gevraagd door het centraal bestuur om minder strakke volgtijdelijkheidsregels toe te passen, wat door de faculteitsraad ter harte werd genomen. Dit gaf ook aanleiding tot het verder bestuderen van de volgtijdelijkheidsregels in andere faculteiten en hun impact op studieduurverlenging op basis van de beschikbare cijfers in OASIS. De cijfers toonden aan dat maatregelen zich opdrongen voor de hele instelling en op basis daarvan werden in 2015 in het kader van de bijsturing van de flexibilisering de volgtijdelijkheidsregels universiteitsbreed grondig herzien.

4.2.7. Verbeterbeleid op centraal niveau op basis van systemen van kwaliteitsbewaking

Tijdens de verschillende overlegmomenten tussen de centrale administratie en de faculteiten (bv. het Kwaliteitsoverleg, het overleg tussen DOWA en de kwaliteitscelmedewerkers/studietrajectbegeleiders) wordt feedback gegeven over de procedures die op centraal niveau worden uitgevoerd. Op die manier kan een betere dienstverlening en een beter aangepast onderwijskader aangeboden worden, zoals, bijvoorbeeld, amenderingen in het Onderwijs- en Examenreglement, betere bevragingsmethoden die leiden tot hogere respons, nieuwe faciliteiten van de elektronische leeromgeving, nieuwe rapporten in OASIS, etc.

Het verbeterbeleid naar aanleiding van visitatierapporten werd zoals hierboven reeds beschreven systematisch opgevolgd door de betrokken opleiding (Opleidingscommissie) en faculteit (CKO). De interne audit (2014) toonde aan dat dit grondig en systematisch gebeurt. Voor de opleidingen met een ongunstige evaluatie werkte

de faculteit/opleiding een verbetertraject uit en was er overleg met DOWA. Dit krijgt verdere opvolging via de bestaande kwaliteitsbewakingssystemen.

Casus

Binnen de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen werd het rapport van DOWA n.a.v. het Kwaliteitsoverleg met de faculteit grondig besproken op de CKO. Op dit overleg bleek dat het centrale systeem van onderwijsbeoordelingen niet helemaal compatibel is met het onderwijssysteem in de opleiding Geneeskunde omdat er met blokken i.p.v. vakken wordt gewerkt, wat resulteert in veel mede-lesgevers. Studenten moeten daarom de hele vragenlijst invullen voor lesgevers van wie ze in sommige gevallen heel beperkt les krijgen. De nieuwe tool voor onderwijsbeoordelingen die DOWA creëert, zal een onderscheid mogelijk maken tussen vragen op het niveau van het opleidingsonderdeel en vragen over mede-lesgevers. Ook voor de evaluatie van praktijklessen zou dit nieuwe instrument een antwoord moeten kunnen bieden.

Hoofdstuk 4: Sterkte-zwakte analyse en verbeterpunten

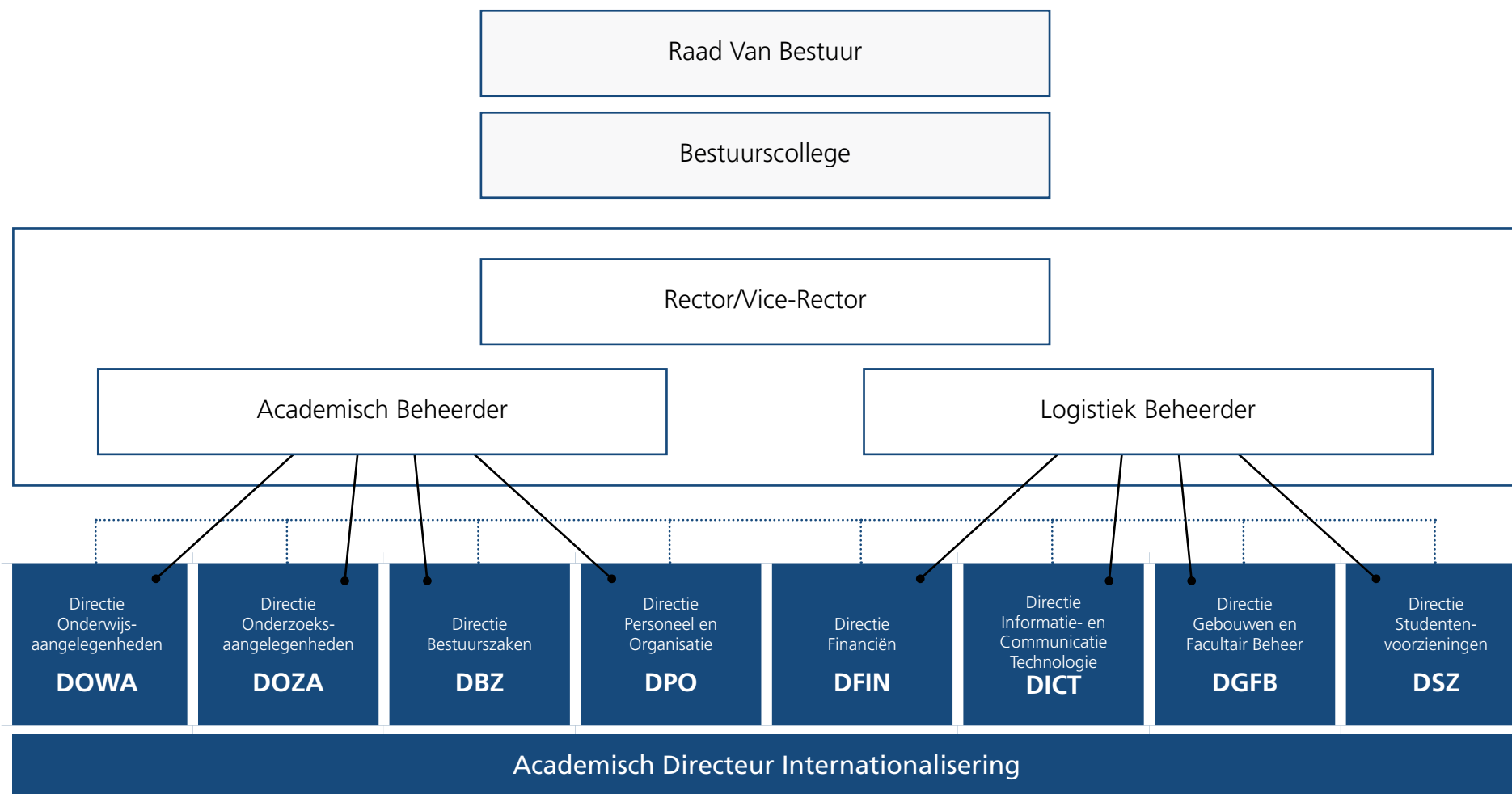
✓ Sterktes

- Het volgen van een (zij het vaak impliciete) PDCA-cyclus op het niveau van de opleiding, de faculteit en het centraal bestuur – uitmondend in een verbeterbeleid **op basis van de 360° monitoring** zoals besproken in hoofdstuk 3 – maakt reeds jaren **automatisch** deel uit van de onderwijsprocessen.
- Het verbeterbeleid op de 3 niveaus staat **in verbinding met elkaar** via de voorzitter Opleidingscommissie, de facultaire onderwijsdirecteur, de centrale directeur onderwijs, de rector/vice-rector, en de Raad van Bestuur/Bestuurscollege. Deze verbondenheid zorgt voor een kwaliteitscultuur waarin alle betrokkenen bijdragen aan kwaliteitsverbetering en innovatie.
- Het verbeterbeleid op niveau van de opleiding werd in het afgelopen decennium vaak gerelateerd aan de bevindingen van de **visitatiecommissies**. Momenteel is het verbeterbeleid expliciet opgenomen in de **facultaire en opleidingsportfolio's**, wat leidt tot het expliciteren van verbeteracties voor de 6 strategische doelstellingen. Het versterken van de zelfreflectie en zelfevaluatie op facultair en opleidingsniveau leidt steeds vaker tot het daadwerkelijk sluiten van de PDCA-cyclus op de verschillende niveaus. Verbeteracties zullen in de 'eigen regie' automatisch volgen op basis van **aanbevelingen** van het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg, de peerleerbezoeken en het oordeel van het Onderwijskwaliteitsbureau.

✗ Zwaktes en verbeterpunten

- De kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van de 360° monitoring, de reflectie over de kwaliteitsindicatoren en de nieuwe opportuniteiten verbonden aan de invoering van het UGent Geïntegreerd Beleidsinformatiesysteem (UGI) moeten ervoor zorgen dat **ook op centraal niveau een meer pro-actief verbeterbeleid** wordt gevoerd, waarbij het behalen van vooropgestelde kwaliteitsindicatoren richtinggevend moet zijn. Het uitwerken van een **centraal portfolio** naar analogie met het opleidings- en het facultair portfolio kan hier een belangrijke oefening zijn.
- Faculteiten en opleidingen zijn vragende partij voor meer **ondersteuning bij het verbeteren van de lespraktijk van lesgevers**. Specifieke aandacht kan hierbij gegeven worden aan speciale trajecten voor lesgevers met ongunstige onderwijs-evaluaties, voor onervaren lesgevers, of voor lesgevers met specifieke noden. Verder wensen ze ook meer concrete processen en hefboomen voor **sanctionering** van problematische lesgevers of opleidingsprocessen, voor het geval verbetertrajecten niet gevolgd worden of geen verbetering brengen. Het verder uitklaren van de positie van de voorzitter Opleidingscommissie en onderwijsdirecteur en van de vakgroepvoorzitter en decaan in processen van aanwerving van ZAP, evaluatie van onderwijs en in het algemeen verbeterbeleid over opleidingen en faculteiten heen is aangewezen.
- De onderwijs-evaluaties door studenten blijken voor meer dan 90% van de lesgevers de aanzet te zijn om de lespraktijk aan te passen en te verbeteren. Het is echter jammer dat de studenten dit vaak niet beseffen en zich afvragen waartoe het invullen van de onderwijs-evaluaties dient, met als gevolg in sommige faculteiten lage responscijfers. Het is belangrijk in de toekomst **de effecten van deze onderwijs-evaluaties** op een systematische manier naar de studenten te communiceren. Ook voor de studentenvertegenwoordigers zelf ligt hier een belangrijke taak.

Bijlage 1. Organigram UGent. Centrale structuur met raden en commissies



Bijlage 2. Overzicht van de initiële BA en MA opleidingen volgens de studiegids

ALFA FACULTEITEN	BETA FACULTEITEN	GAMMA FACULTEITEN
Faculteit Letteren en Wijsbegeerte	Faculteit Wetenschappen	Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
Faculteit Rechtsgeleerdheid	Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur	Faculteit Diergeneeskunde
Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen	Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen	Faculteit Farmaceutische Wetenschappen
Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen		
Faculteit Economie en Bedrijfskunde		

ALFA FACULTEITEN

Faculteit Letteren en Wijsbegeerte

- Bachelor Afrikaanse talen en culturen
- Bachelor archeologie
- Bachelor geschiedenis
- Bachelor kunstwetenschappen
- Bachelor moraalwetenschappen
- Bachelor Oosterse talen en culturen
- Bachelor Oost-Europese talen en culturen
- Bachelor taal- en letterkunde
- Bachelor toegepaste taalkunde
- Bachelor wijsbegeerte
- Master Afrikaanse talen en culturen
- Master archeologie
- Master geschiedenis
- Master historische taal- en letterkunde
- Master kunstwetenschappen
- Master meertalige communicatie
- Master moraalwetenschappen
- Master Oosterse talen en culturen
- Master Oost-Europese talen en culturen
- Master taal- en letterkunde
- Master vergelijkende moderne letterkunde
- Master wijsbegeerte
- Master gender en diversiteit
- Master in tolken
- Master vertalen

Faculteit Rechtsgeleerdheid

- Bachelor rechten
 - Bachelor criminologische wetenschappen
 - Master rechten
 - Master criminologische wetenschappen
-

Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen

- Bachelor communicatiewetenschappen
 - Bachelor politieke wetenschappen
 - Bachelor sociologie
 - Master gender en diversiteit
 - Master communicatiewetenschappen
 - Master EU-studies
 - Master politieke wetenschappen
 - Master sociologie
-

Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen

- Bachelor pedagogische wetenschappen
 - Bachelor psychologie
 - Master pedagogische wetenschappen
 - Master psychologie
 - Master het sociaal werk
-

Faculteit Economie en Bedrijfskunde

- Bachelor bestuurskunde en het publiek management
 - Bachelor economische wetenschappen
 - Bachelor handelswetenschappen
 - Bachelor toegepaste economische wetenschappen
 - Bachelor toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur
 - Master algemene economie
 - Master bedrijfseconomie
 - Master bestuurskunde en het publiek management
 - Master economische wetenschappen
 - Master handelswetenschappen
 - MSc in Business Economics
 - MSc in Business Engineering
-

BETA FACULTEITEN

Faculteit Wetenschappen

- Bachelor biochemie en de biotechnologie
- Bachelor biologie
- Bachelor chemie
- Bachelor fysica en de sterrenkunde
- Bachelor geografie en geomatica – afstudeerrichting geografie
- Bachelor geografie en geomatica – afstudeerrichting landmeetkunde
- Bachelor geologie
- Bachelor informatica
- Bachelor wiskunde
- Master biochemie en de biotechnologie
- Master biologie
- Master chemie
- Master fysica en sterrenkunde
- Master geografie
- Master geologie
- Master geomatica en de landmeetkunde
- Master wiskunde
- Master wiskundige informatica
- European Master in Nematology
- International Master in Agro- and Environmental Nematology
- International Master in Marine Biodiversity and Conservation
- Master Biochemistry and Biotechnology
- Master Bioinformatics
- Master Biology
- Master Chemistry
- Master Geology
- Master Marine and Lacustrine Science and Management
- Master Nematology
- Master Physical Land Resources

Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen

- Bachelor bio-ingenieurswetenschappen
- Bachelor biowetenschappen
- Bachelor industriële wetenschappen: chemie
- Bachelor industriële wetenschappen: milieukunde
- Master bio-ingenieurswetenschappen: bos- en natuurbeheer
- Master bio-ingenieurswetenschappen: cel- en genbiotechnologie
- Master bio-ingenieurswetenschappen: chemie en bioprocestechnologie
- Master bio-ingenieurswetenschappen: landbouwkunde
- Master bio-ingenieurswetenschappen: land- en waterbeheer
- Master bio-ingenieurswetenschappen: levensmiddelenwetenschappen en voeding
- Master bio-ingenieurswetenschappen: milieutechnologie
- Master biowetenschappen: land- en tuinbouwkunde
- Master biowetenschappen: voedingsindustrie
- Master industriële wetenschappen: biochemie
- Master industriële wetenschappen: chemie
- Master industriële wetenschappen: milieukunde
- International Master Environmental Technology and Engineering
- International Master Rural Development
- Master Aquaculture
- Master Bioinformatics
- Master Environmental Sanitation
- Master Food Technology
- Master Nutrition and Rural Development –
- Master Physical Land Resources

Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur

- Bachelor industriële wetenschappen: bouwkunde
- Bachelor industriële wetenschappen: chemie
- Bachelor industriële wetenschappen: elektromechanica
- Bachelor industriële wetenschappen: elektronica-ICT
- Bachelor industriële wetenschappen: informatica
- Bachelor industriële wetenschappen: industrieel ontwerpen
- Bachelor ingenieurswetenschappen: architectuur
- Bachelor ingenieurswetenschappen: bouwkunde
- Bachelor ingenieurswetenschappen: chemische technologie en materiaalkunde
- Bachelor ingenieurswetenschappen: computerwetenschappen
- Bachelor ingenieurswetenschappen: elektrotechniek
- Bachelor ingenieurswetenschappen: toegepaste natuurkunde
- Bachelor ingenieurswetenschappen: werktuigkunde-elektrotechniek
- Master industriële wetenschappen: bouwkunde
- Master industriële wetenschappen: chemie
- Master industriële wetenschappen: elektromechanica
- Master industriële wetenschappen: elektronica-ICT
- Master industriële wetenschappen: elektrotechniek
- Master industriële wetenschappen: informatica
- Master industriële wetenschappen: landmeten
- Master industriële wetenschappen: industrieel ontwerpen
- Master ingenieurswetenschappen: architectuur
- Master ingenieurswetenschappen: bedrijfskundige systeemtechnieken en operationeel onderzoek
- Master ingenieurswetenschappen: biomedische ingenieurstechnieken
- Master ingenieurswetenschappen: bouwkunde
- Master ingenieurswetenschappen: chemische technologie
- Master ingenieurswetenschappen: computerwetenschappen
- Master ingenieurswetenschappen: elektrotechniek
- Master ingenieurswetenschappen: fotonica
- Master ingenieurswetenschappen: materiaalkunde
- Master ingenieurswetenschappen: toegepaste natuurkunde
- Master ingenieurswetenschappen: werktuigkunde-elektrotechniek
- Master stedenbouw en ruimtelijke planning
- Master toerisme
- European Master Nuclear Fusion and Engineering Physics
- European Master Photonics
- International Master Biomedical Engineering
- International Master Fire Safety Engineering
- Master Bioinformatics
- Master Biomedical Engineering
- Master Chemical Engineering
- Master Civil Engineering
- Master Computer Science Engineering
- Master Electrical Engineering
- Master Electromechanical Engineering
- Master Engineering Physics
- Master Fire Safety Engineering
- Master Industrial Engineering and Operations Research
- Master Photonics Engineering
- Master Sustainable Materials Engineering
- Master Textile Engineering

GAMMA FACULTEITEN

Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen

- Bachelor biomedische wetenschappen
 - Bachelor geneeskunde
 - Bachelor lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen
 - Bachelor logopedische en audiologische wetenschappen
 - Bachelor revalidatiewetenschappen en de kinesitherapie
 - Bachelor tandheelkunde
 - Master geneeskunde
 - Master biomedische wetenschappen
 - Master ergotherapeutische wetenschap
 - Master gezondheidsvoorlichting en -bevordering
 - Master lichamelijke opvoeding en de bewegingswetenschappen
 - Master logopedische en audiologische wetenschappen
 - Master revalidatiewetenschappen en de kinesitherapie
 - Master tandheelkunde
 - Master verpleegkunde en de vroedkunde
 - Master management en het beleid van de gezondheidszorg
-

Faculteit Diergeneeskunde

- Bachelor diergeneeskunde
 - Master diergeneeskunde
-

Faculteit Farmaceutische Wetenschappen

- Bachelor farmaceutische wetenschappen
 - Master farmaceutische zorg
 - Master geneesmiddelenontwikkeling
-