

Bijlage 1: Beschrijving Eigen Regie 1.0 (ERGO)



Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en - kwaliteitszorg (ERGO)

Maart 2016

Inhoudstafel

Lijst met acroniemen en afkortingen	3
1. Inleiding en principes	4
2. De PDCA-cyclus op drie niveaus	5
2.1. Het niveau van de opleiding	5
2.2. Het niveau van de faculteit	6
2.3. Het niveau van het centraal bestuur	8
2.4. Verbondenheid tussen de drie niveaus	9
3. De Peerleerbezoeken en het Onderwijskwaliteitsbureau	10
3.1. Peerleerbezoeken	10
3.2. Het Onderwijskwaliteitsbureau (OKB)	11

Lijst met acroniemen en afkortingen

AAP	Assisterend Academisch Personeel
ATP	Administratief en Technisch Personeel
Ba	Bachelor
BC	Bestuurscollege
CKO	Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs
DOWA	Directie Onderwijsaangelegenheden
ERGO	Eigen Regie in Gents Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg
FCI	Facultaire Commissie Internationalisering
FDO	Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning
Ma	Master
ManaMa	Master na Master, Masteropleiding die volgt op een master-nabacheloropleiding
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OASIS	OnderwijsAdministratie- en StudentenInformatieSysteem
OC	opleidingscommissie
OKB	onderwijskwaliteitsbureau
OR	Onderwijsraad
PDCA-cyclus	Plan-Do-Check-Act-cyclus
RvB	Raad van Bestuur
UGent	Universiteit Gent
UGI	UGent Geïntegreerd BeleidsInformatiesysteem
ZAP	Zelfstandig Academisch Personeel

1. Inleiding en principes

Als gevolg van de decreetswijziging waarbij de externe visitaties worden opgeschort en vervangen door de Instellingsreview+, heeft de UGent een systeem van onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg in eigen regie ontworpen. Daarin worden bestaande structuren en processen aangevuld met een aantal nieuwe elementen, namelijk het **peerleerbezoek**, het **Onderwijskwaliteitsbureau**, het facultaire en het opleidings**portfolio** en het [onderwijskwaliteitshandboek](#).

De eigen regie behoudt de focus op de opleidingen, zoals die bestond bij de externe visitaties. Het bestuur wenst immers een duidelijk beeld te krijgen van de kwaliteit van elke opleiding en elk programma in de instelling. De UGent beperkt zich daarbij niet tot de opleidingen die in het vorige stelsel geaccrediteerd werden maar monitort de kwaliteit van alle programma's die worden aangeboden, inclusief postgraduaatsopleidingen, schakel- en voorbereidingsprogramma's. Daarnaast geldt de eigen regie ook voor opleidingen die zich door een extern accreditatieorgaan laten visiteren.

De volgende **principes** vormen de basis voor de interne kwaliteitszorg waarmee de UGent de kwaliteit van haar opleidingen opvolgt. Ze geven in grote mate weer op welke basis de onderwijskwaliteitszorg reeds enige jaren functioneert. Er zijn ook enkele belangrijke nieuwe accenten gelegd als gevolg van de afschaffing van de externe visitaties en het volledig in handen nemen van de regie van de onderwijskwaliteitszorg door de UGent zelf. De principes zijn:

- **Kwaliteitszorg als een gezamenlijk project.** Kwaliteitszorg is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de opleidingen, de faculteit en het centraal bestuur. Er wordt gestreefd naar een maximale samenwerking tussen alle betrokkenen en een evenwicht tussen centrale en decentrale initiatieven.
- **Gericht verbeteren in plaats van beoordelen.** De externe visitatiecommissies hebben bijna altijd aangetoond dat er een basiskwaliteit aanwezig is. De

interne kwaliteitszorg moet zich daarom in de eerste plaats richten op het continu verbeteren van die bestaande kwaliteit. Om de verbeteringen te kunnen opvolgen, blijft een vorm van beoordeling nodig. Het bestuur bepaalt zowel de volgorde als de timing van deze kwaliteitscontrole op basis van de informatie waarover ze beschikt.

- **Onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg zijn onlosmakelijk verbonden.** Van de faculteiten en opleidingen wordt verwacht dat ze de zes strategische doelstellingen die de UGent vooropstelt en de daarbij horende processen, geïntegreerd implementeren. Faculteiten en opleidingen kiezen zelf welke acties ze ondernemen en welk beleid ze voeren om de kwaliteitszorg van de opleiding (zesde strategische doelstelling) optimaal af te stemmen op het multiperspectivisme, het onderwijs gebaseerd op onderzoek, de aandacht voor talent bij studenten en lesgevers, het betrekken van stakeholders, en internationalisering (strategische doelstelling 1 tot 5).
- **Meer aandacht voor permanente kwaliteitszorg.** De extern geïnduceerde visitatiestress wordt vervangen door een permanente aandacht voor kwaliteitsverbetering van de opleidingen. De Opleidingscommissies en Commissies Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO) moeten in hun respectievelijke werking de kwaliteitsverbeteringscyclus (PDCA-cyclus) voor verschillende processen op verschillende niveaus toepassen, met bijzondere aandacht voor de laatste fase. De resultaten van interventies worden opgevolgd en geëvalueerd. De mate waarin de commissies aan permanente kwaliteitszorg werken wordt door het bestuur opgevolgd.
- **Betrokkenheid van externen.** Elke opleiding moet aantonen dat ze feedback vraagt aan het afnemend veld (vierde strategische doelstelling). Die bevraging gebeurt reeds, maar zal meer nauwlettend worden opgevolgd. Ook bij de twee nieuwe centrale structuren ter vervanging van de externe visitaties participeren externe experts aan de beoordeling, namelijk de

inhoudelijke externe expert bij de peerleerbezoeken en de profit en non-profit externe experts in het Onderwijskwaliteitsbureau.

- **Datagestuurd.** Er worden vergelijkende tools gebruikt die ervoor zorgen dat vergelijkbare cijfers over de faculteiten en opleidingen worden gegenereerd. Faculteiten en opleidingen moeten zichzelf kunnen monitoren en evalueren, en het bestuur moet op basis van data knelpunten kunnen identificeren om de opleidingen gericht op te volgen. Over de vergelijkende informatie die de instelling over haar opleidingen heeft, wordt open gecommuniceerd.
- **Grote input van studenten.** Door de participatieve beleidscultuur van de UGent is het vanzelfsprekend dat veel belang gehecht wordt aan de inbreng van de studenten bij de onderwijskwaliteitszorg. Hun input wordt zowel gegarandeerd door systematische bevestigingen als door actieve participatie bij elke fase van de kwaliteitszorg.

2. De PDCA-cyclus op drie niveaus

ERGO behoudt het huidige model waarbij de PDCA-cyclus aan de UGent geïmplementeerd wordt op de 3 niveaus: (1) de opleiding, (2) de faculteit en (3) de instelling/het centrale bestuur. Waar er door de afschaffing van de externe visitaties enkele nieuwe monitoringelementen noodzakelijk en wenselijk zijn, voegt ERGO die toe (zie Figuur 1).

2.1. Het niveau van de opleiding

Op het niveau van de opleiding blijft de **Opleidingscommissie** het belangrijkste orgaan voor onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. De taken van de Opleidingscommissie en van de voorzitter Opleidingscommissie kunnen worden teruggevonden in het [kwaliteitshandboek](#).

De Opleidingscommissie bepaalt visie en beleid (PLAN) m.b.t. de strategische doelstellingen. De zesde strategische doelstelling “kwaliteitszorg” neemt in de Opleidingscommissie een centrale plaats in en wordt geoperationaliseerd in (1) de visie en opleidingscompetenties van de opleiding (eigenheid/profilering, competentiemodel, benchmark, communicatie), (2) het programma (competentiematrix, leerlijnen, werkvormen, masterproef, stage), (3) de toetsing (toetsvisie, toetsbeleid, eindniveau), (4) de

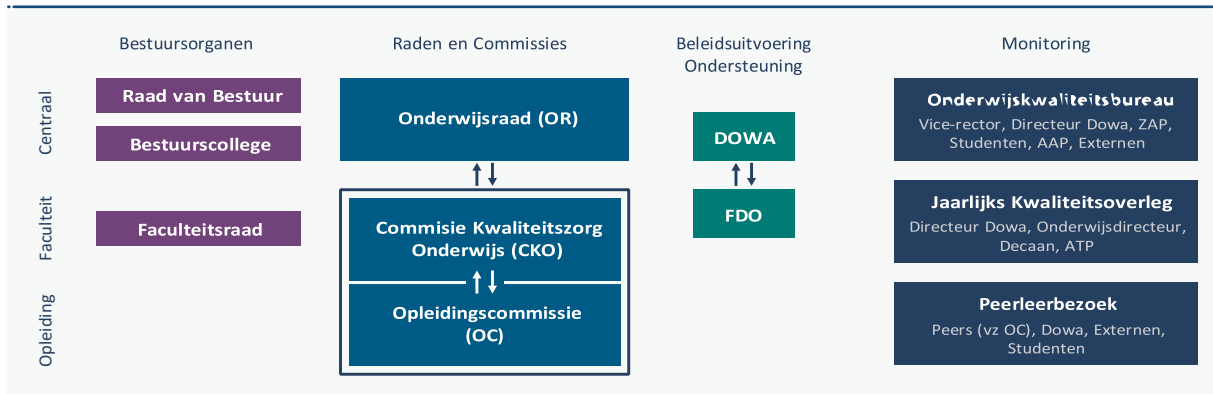
processen voor continue kwaliteitszorg, en (5) de communicatie.

De Opleidingscommissie is ook verantwoordelijk voor de beleidsuitvoering (DO) en zorgt ervoor dat de 6 strategische doelstellingen vertaald worden in processen en acties in de opleiding. Er worden immers vanuit het centraal beleid processen voor de zes strategische doelstellingen vooropgesteld die van de opleiding verwacht worden. Een voorbeeld van zo een proces is: “*De opleiding voert een transparant en efficiënt beleid m.b.t. masterproeven zodat elke student optimaal de kans krijgt om een kwalitatief hoogstaande masterproef te maken en hiervoor een beroep kan doen op een adequate begeleiding (keuzeproces, feedback, creativiteit, documenten, criteria, evaluatie, verdediging, niveau, publiceerbaarheid, ...).*” Voor het invullen van deze processen heeft de opleiding keuze tussen verschillende acties die ze kan ondernemen. Een overzicht van deze processen en acties is te vinden in het [kwaliteitshandboek](#), dat als inspiratiebron kan worden gebruikt. De Opleidingscommissie argumenteert voor welke acties gekozen wordt en voor welke niet, en

voert de gekozen acties uit.

Om na te gaan of deze acties en processen ook leiden tot de gewenste resultaten is het van belang om resultaten continu te monitoren (CHECK). Om deze monitoring uit te voeren heeft de Opleidingscommissie instrumenten ter beschikking die zorgen voor 360° feedback op de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding. Reeds vele jaren worden centraal georganiseerde **studentenevaluaties** uitgevoerd (onderwijsevaluaties, opleidingsevaluaties, studietijdmetingen). Recent werd ook een **lesgeversbevestiging** opgestart, waarvan de resultaten in de komende jaren geïntegreerd zullen worden in het lesgeversportfolio. Het werkveldoverleg en de alumnibevestigingen zorgen voor de monitoring door de **externe stakeholders**. De opleiding kan ook **eigen evaluatie-initiatieven** nemen zoals bijkomende bevestigingen of focusgroepen. Een belangrijke bron van informatie is ten slotte het OnderwijsAdministratie- en StudentenInformatieSysteem ([OASIS](#)). Opleidingen kunnen OASIS gebruiken om kwantitatieve data te genereren over studietrajecten, rendement, werkvormen, toetsing, etc. Deze gegevens bevatten resultaten en indicatoren die als basis dienen voor beleidskeuzes. Het gebruik van OASIS voor beleidsdoeleinden is echter technisch complex. Bovendien ontstond de nood om OASIS-gegevens te koppelen aan andere bestaande data-

▼ Figuur 1. Beleidsvoering en -uitvoering en relatie met systemen voor kwaliteitsbewaking



banken. Beide factoren zorgden voor het ontstaan van het UGent Geïntegreerd **BeleidsInformatiesysteem (UGI)** in 2015. Aangezien het systeem beleidsinformatie op drie niveaus genereert (opleiding, faculteit en centraal), zal het belang van UGI in de komende jaren alleen nog maar toenemen als monitoringinstrument voor de opleidingen.

De gegevens die bekomen worden uit deze monitoringsystemen zijn de zichtbare resultaten van het gevoerde beleid binnen de opleiding. Ze kunnen daarom beschouwd worden als [kwaliteitsindicatoren](#). De UGent onderscheidt drie soorten van dergelijke indicatoren. Ten eerste zijn er de **harde kwaliteitsindicatoren** waaraan elke opleiding moet voldoen. Een voorbeeld hiervan is: *'Het programma van de opleiding toont een logische samenhang'*. 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 NVAO werden vooropgesteld bij externe visitaties. Ten tweede zijn er de universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren, waarbij de UGent zichzelf een globaal doel stelt over de faculteiten en opleidingen heen. Een voorbeeld hiervan is *'Tegen 2020 moet 25% van de studenten internationale mobiliteit hebben'*. De opleiding kan hier zelf een eigen percentage vooropstellen en dat beargumenteren. Deze **universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren** zijn relatief nieuw: ze zijn in onderling overleg met opleidingen, faculteiten en bestuur opgesteld in 2015 en zetten de lijnen uit voor de komende vijf jaar. Ten derde zijn er de **opleidingsspecifieke kwaliteitsindicatoren**, gerelateerd aan de acties die door de opleiding zijn gekozen om de processen adequaat te laten verlopen. Deze indicatoren kunnen door de opleiding zelf bepaald en beargumenteerd worden. De opleiding stelt hier haar eigen doelen voorop. Al deze resultaten/kwaliteitsindicatoren zijn divers en dragen elk op zich bij aan het beeld van de mate waarin het beleid, de processen en de acties leiden tot het gewenste resultaat. De opleiding kiest er zelf voor op welke resultaten sterker of minder sterk wordt ingezet, door haar keuze van de acties en de kwaliteitsindicatoren.

De monitoring van de resultaten en de kwaliteitsindicatoren (CHECK) gebeurt zowel intern (door de opleiding zelf = zelfevaluatie) als op centraal niveau (door het centraal bestuur). De **zelfevaluatie** van de opleiding of de interne CHECK is een continu proces. De Opleidingscommissie reflecteert voortdurend over de vooropgestelde doelen, toetst die af aan de resultaten uit de diverse bronnen die hierboven zijn beschreven, en onderneemt acties ter verbetering (zie ACT-fase). Tot in het recente verleden werd deze zelfevaluatie beoordeeld door het systeem van de externe visitaties, die de externe CHECK vormden op de kwaliteit. Deze externe check wordt nu in ERGO vervangen door het **peerleerbezoek**. Peerleerbezoeken kunnen gezien worden als interne visitaties, of beter 'visites', waarbij een team van drie voorzitters van Opleidingscommissies uit andere UGent

opleidingen, samen met een externe vakinhoudelijke expert, een student, en een medewerker van de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA, secretaris) de opleiding bezoekt en een oordeel geeft over de visie, beleid, beleidsuitvoering, monitoring en verbeterbeleid. Peerleerbezoeken hebben een periodiek karakter. De periodiciteit van de bezoeken zal verschillen van opleiding tot opleiding, maar gemiddeld zullen peers elke opleiding om de zes jaar bezoeken. Meer gedetailleerde informatie is te vinden onder deel drie.

Op basis van de zelfevaluatie en de monitoring maakt de opleiding plannen voor het **verbeterbeleid (ACT)**. De Act-fase is in essentie een fase van reflectie, niet enkel over efficiënties en mankementen, maar evenzeer over processen die goed lopen en dus in de toekomst behouden moeten blijven. De opleiding moedigt het verderzetten van *good practices* aan en neemt initiatieven ter remediëring van minder goede resultaten. Dit verbeterbeleid wordt gevoed vanuit de evaluaties van studenten, lesgevers, alumni, werkveld, stagebegeleiders, en masterproefpromotoren. Ook baseert de Opleidingscommissie zich op kwantitatieve data uit OASIS en UGI en op de rapporten van het peerleerbezoek en het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg (zie verder). Dit verbeterbeleid wordt kort opgevolgd en geeft aanleiding tot revaluatie, zodat de effectiviteit van de genomen maatregelen snel zichtbaar wordt en er, indien nodig, bijkomende acties kunnen worden ondernomen.

Zoals hierboven reeds aangegeven werd een **kwaliteitshandboek** opgesteld, dat opleidingen in de eerste plaats een kader biedt om acties te kiezen in functie van de processen die nodig zijn binnen de strategische doelstellingen. Daarenboven reikt het mogelijkheden aan om de kwaliteitsindicatoren te bereiken. De Onderwijsraad besliste om in 2015 per opleiding een **opleidingsportfolio** uit te werken zodat de opleidingen de kans krijgen hun processen en de bijhorende acties en kwaliteitsindicatoren m.b.t. onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg goed op te volgen en tevens centrale monitoring toe te laten. Dat portfolio wordt ter beschikking gesteld via het UGentplatform [Minerva](#). Het bevat alle processen, acties, procedures en praktijken van de opleiding m.b.t. de 6 strategische doelstellingen, met specifieke aandacht voor de zesde doelstelling "kwaliteitszorg". De opleiding toont hierin concreet hoe omgegaan wordt met onderwijsbeleid en continue 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 opleiding in zich draagt. De mappenstructuur van het portfolio 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 per onderdeel. Het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus leidt immers tot een continue kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur.

2.2. Het niveau van de faculteit

Op niveau van de faculteit blijven de **Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO)**, voorgezeten door de onderwijsdirecteur, samen met de **Faculteitsraad**, voorgezeten door de decaan, de belangrijkste organen voor onderwijsbeleid en -kwaliteitszorg. De CKO bestaat doorgaans uit de voorzitters van de Opleidingscommissies van de faculteit, aangevuld met delegaties vanuit de andere geledingen, waardoor in de CKO de onderwijsaanbieders en onderwijsgebruikers op facultair niveau verenigd zijn. De Faculteitsraad is breder samengesteld en bepaalt niet enkel het onderwijsbeleid, maar ook het beleid inzake onderzoek, personeel, gebouwen, etc. De taken van de CKO en van de onderwijsdirecteur kunnen teruggevonden worden in het [kwaliteitshandboek](#).

De CKO en de Faculteitsraad bepalen de visie en het beleid (PLAN) m.b.t. de eerste vijf strategische doelstellingen voor zover deze globale processen overheer alle opleidingen van de faculteit betreffen. De CKO is hier het adviesorgaan van de Faculteitsraad. De afgeleverde adviezen betreffen faculteitsbrede processen, bijvoorbeeld omtrent wetenschappelijke integriteit, studie- en trajectbegeleiding, en docentenprofessionalisering. Daarnaast speelt de CKO ook een belangrijke rol in de zesde strategische doelstelling m.b.t. opleidingskwaliteit. Meer bepaald adviseert de CKO de faculteitsraad over de generieke processen m.b.t. toetsbeleid, masterproeven, *benchmark*, continue kwaliteitszorg, communicatie en informatie. Specifiek m.b.t. internationalisering heeft elke faculteit een **Facultaire Commissie Internationalisering (FCI)** die het facultair internationaliseringsbeleid uitstippelt en hieromtrent advies verschaft aan de Faculteitsraad.

Sinds 2015 wordt aan de faculteiten gevraagd om zowel het gevoerde als het voorgenomen beleid neer te schrijven in een **facultair onderwijsbeleidsplan**, dat, naast het onderwijsbeleid gerelateerd aan de zes strategische doelstellingen, ook de concrete plannen voor de toekomst bevat. Dit facultair onderwijsbeleidsplan geldt als basis voor het facultaire geïntegreerde beleidsplan, waarin ook onderzoek, dienstverlening en personeelsbeleid worden opgenomen. In het kader van de **beleidscyclus** neemt de Raad van Bestuur jaarlijks op basis van deze geïntegreerde beleidsplannen van de faculteiten een beslissing m.b.t. de inhoud van de plannen en de gerelateerde middelen.

De beleidsuitvoering (DO) op het niveau van de faculteit ligt bij de Facultaire Dienst Onderwijsondersteuning (FDO). De FDO heeft een faciliterende en logistieke functie voor facultaire en opleidingsspecifieke raden en commissies die betrokken zijn bij het onderwijs. De faculteit voorziet in een adequaat beleid van de FDO en voldoende personeel voor het kwaliteitsvol uitvoeren van de taken binnen de vier clusters (studentenadministratie,

kwaliteitszorg, onderwijsaanbod en monitoraat). Op niveau van de faculteit worden de processen en acties uitgevoerd die nodig zijn om de zes strategische doelstellingen te bereiken. Een voorbeeld van zo een proces op het niveau van de faculteit is: *“Bij ZAP vacatures voert de faculteit een beleid waarbij de aanwezigheid van onderwijscompetenties voldoende geborgd wordt (bv. door het geven van een proefles, visietekst onderwijs, onderwijsportfolio, in rekening brengen van ervaring en evaluaties, ...). Bij de evaluatie van de kandidaten worden zowel deze onderwijscompetenties als de onderzoekscompetenties meegenomen bij de beoordeling”*.

Om na te gaan of deze acties en processen op het niveau van de faculteit ook leiden tot de gewenste resultaten, worden de diverse bronnen van monitoring gebruikt (**CHECK**). Op het niveau van de faculteit zijn vooral de **lesgeversbevraging**, de **eigen evaluatie-initiatieven** op facultair niveau, het **BeleidsInformatiesysteem (UGI)**, en in sommige faculteiten de brede adviesraad met **externe stakeholders** van belang. UGI genereert immers ook informatie op het niveau van de faculteit. Die resultaten van het gevoerde beleid worden eveneens op het niveau van de faculteit, zoals op het niveau van de opleiding, afgetoetst ten opzichte van de harde, universiteitsbrede en faculteitsspecifieke **kwaliteitsindicatoren**.

Alle processen, acties, procedures en praktijken worden door de faculteit toegelicht in het **facultair portfolio** dat vooral focust op de eerste vijf strategische doelstellingen. In het facultair portfolio toont de faculteit concreet hoe er wordt omgegaan met onderwijsbeleid en continue kwaliteitszorg op niveau van de faculteit. Ook hier volgt de mappenstructuur heel expliciet de **PDCA-cyclus** zodat alle fasen in de cyclus voldoende aandacht krijgen. Dat wil zeggen dat de faculteit telkens visie en beleid (P), beleidsuitvoering (D), monitoring (C) en reflectie met verbeterbeleid (A) aangeeft per onderdeel. Het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus leidt immers tot een continue kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur.

Ook op het niveau van de faculteit speelt zich dus een proces van **zelfevaluatie** af, waarbij gekozen acties en processen en de daaruit voortvloeiende resultaten worden afgetoetst aan de gestelde doelen in de kwaliteitsindicatoren. Naast deze zelfevaluatie bestaat er sinds 2013 ook een intern systeem van kwaliteitsbewaking vanuit het centraal bestuur: het **Jaarlijks Kwaliteitsoverleg** tussen de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA) en elke faculteit. 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 was het Kwaliteitsoverleg 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 en het was de hoeksteen van de interne kwaliteitsbewaking in combinatie met de externe visitaties.

Het Kwaliteitsoverleg gaat door tussen enerzijds de decaan en de facultaire onderwijsdirecteur, en anderzijds de directeur onderwijsaangelegenheden, het afdelingshoofd onderwijskwaliteitszorg en hun directe stafmedewerkers. Enkele dagen vooraf vindt er een overleg plaats tussen een delegatie van studenten en DOWA. Er ligt een vaste volgorde van het Overleg vast, verspreid over het jaar, waardoor faculteiten ruim op voorhand weten op welk moment ze het bezoek van het Kwaliteitsoverleg kunnen verwachten.

Tijdens het Kwaliteitsoverleg wordt systematisch nagegaan hoe in de faculteit en in de opleidingen van de faculteit aan de zes strategische onderwijsdoelstellingen gestalte wordt gegeven. De resultaten/kwaliteitsindicatoren op beide niveaus worden afgetoetst. De informatie uit de diverse bronnen van monitoring, uit het facultaire portfolio en de opleidingsportfolio's, en uit de facultaire onderwijsbeleidsplannen spelen daarbij een belangrijke rol.

Daarnaast bekijkt het Kwaliteitsoverleg hoe de faculteit en de opleidingen een antwoord geven op de aanbevelingen van de periodieke peerleerbezoeken en van het vorige Kwaliteitsoverleg. Op deze manier krijgt de faculteit de gelegenheid om jaarlijks verslag te doen van de inspanningen die geleverd worden door de opleidingen in de periode tussen de peerleerbezoeken. Het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg situeert zich dus op facultair niveau, maar neemt in principe ook alle opleidingen van de faculteit mee. Vanuit het principe van de gedifferentieerde monitoring zal dat voor de ene opleiding systematischer en explicieter gebeuren dan voor andere.

Het overleg verloopt in een sfeer van vertrouwen en wederzijds begrip, opdat zonder terughoudendheid zowel de sterke punten als mogelijke knelpunten van de opleidingen besproken kunnen worden. Voor opleidingen die een goed kwaliteitsbeleid voeren, zoals blijkt uit het portfolio en uit het rapport van het peerleerbezoek, betekent de opvolgingsstrategie eerder een marginale toetsing. Voor sommige opleidingen zullen de decaan, de onderwijsdirecteur en de Directie Onderwijsaangelegenheden tijdens het Overleg de aspecten aanduiden waarop de opleiding minder goed presteert of blijft presteren en waarvan de kwaliteit kan verbeteren. Voor een beperkt aantal opleidingen kan een nog meer uitgesproken intensieve begeleiding nodig zijn en kunnen frequentere of bijkomende kwantitatieve of kwalitatieve bevestigingen van studenten of staf worden georganiseerd. Het verslag van het Kwaliteitsoverleg valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur DOWA en wordt aan het Bestuurscollege voorgelegd.

Op basis van de zelfevaluatie in de Facultaire raden en commissies (CKO en Faculteitsraad) en op basis van het gesprek en verslag van het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg maakt de faculteit plannen voor een verbeterbeleid (ACT). Dit verbeterbeleid bevat acties die zullen worden ondernomen om minder goede resultaten te remediëren op niveau van de faculteit en in overleg met de opleidingen. Deze verbeteracties worden ook opgenomen in de facultaire onderwijsbeleidsplannen en (eventueel) gekoppeld aan het beschikbaar stellen van middelen. Bij het volgende Jaarlijks Kwaliteitsoverleg moet dan blijken of de faculteit/opleiding de nodige opvolging heeft gegeven aan deze verbeteraspecten. Aangezien het Kwaliteitsoverleg jaarlijks doorgaat is dit de kortste feedbacklus binnen de eigen regie tussen het centraal bestuur en de faculteiten/ opleidingen.

2.3. Het niveau van het centraal bestuur

Op niveau van het centraal bestuur blijft de **Onderwijsraad**, voorgezeten door de directeur onderwijsaangelegenheden, het officiële adviesorgaan inzake onderwijs voor het bestuur (Raad van Bestuur, Bestuurscollege). Als dusdanig speelt hij een cruciale rol in het uitstippelen van het onderwijsbeleid en het borgen van de onderwijskwaliteit. De **Raad van Bestuur** heeft de finale bevoegdheid voor de strategische beslissingen, terwijl het **Bestuurscollege** (bij bevoegdheidsdelegatie door de Raad van Bestuur) die heeft voor de operationele beslissingen.

De Onderwijsraad stippelt de visie en het beleid (PLAN) uit m.b.t. het onderwijs aan de UGent. Hij stelt de visieteksten op, de centrale beleidsdocumenten, de strategische onderwijsdoelstellingen, de processen die verwacht worden van de faculteiten en de opleidingen, en de mogelijke acties die kunnen worden ondernomen om de onderwijsdoelstellingen uit te voeren. Verder bepaalt hij de harde kwaliteitsindicatoren, de universiteitsbrede kwaliteitsindicatoren en de mogelijke facultaire en opleidingsspecifieke kwaliteitsindicatoren. Hij bepaalt ook de vorm en inhoud van de bronnen voor monitoring en evaluatie: de studenten- en lesgeversbevraging, de alumnibevraging, de thematische kwaliteitsrapporten, en het onderwijsgerelateerd deel van het beleidsinformatiesysteem. Door zijn brede samenstelling is er voldoende garantie dat de voorstellen vanuit de Onderwijsraad genoeg draagkracht hebben vooraleer ze voor beslissing worden overgemaakt aan de Raad van Bestuur of het Bestuurscollege.

De beleidsuitvoering (DO) op het niveau van het centraal bestuur bevindt zich hoofdzakelijk bij de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA), die reeds vele jaren een centrale rol heeft in het uitvoeren van beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten. De vier afdelingen binnen DOWA (Onderwijskwaliteitszorg, Studieadvies, Studentenadministratie en Studieprogramma's, Internationalisering) zorgen voor

het uitrollen van de processen die fundamenteel zijn voor een gestructureerde en kwaliteitsvolle werking van het onderwijsgebeuren aan de UGent. Naast DOWA dragen ook de andere zeven UGent directies in mindere of meerdere mate bij tot de uitvoering van het onderwijsbeleid en de borging van de kwaliteit van het onderwijs: de Directies Studentenvoorzieningen, Informatie- en Communicatietechnologie, Gebouwen en Facilitair Beheer, Onderzoeksaangelegenheden, Bestuurszaken, Personeel en Organisatie, en Financiën, alsook de transversale directeur internationalisering.

Meer dan bij de faculteiten en opleidingen bevat de monitoring en evaluatie (CHECK) op centraal niveau verschillende lagen. De bronnen van informatie zijn ook op dit niveau grotendeels dezelfde: de evaluaties bij studenten, de lesgeversbevraging, de alumnibevraging, de thematische kwaliteitsrapporten, de eigen evaluaties van faculteiten en opleidingen en het UGent Geïntegreerd Beleidsinformatiesysteem (UGI).

Ten eerste is er de **zelfevaluatie**, of de check die zich afspeelt binnen de Onderwijsraad. De diverse bronnen van informatie worden continu gebruikt om het beleid en de beleidsuitvoering te evalueren. Uit deze resultaten kan blijken dat er acties nodig zijn voor de volledige UGent: bijsturing in centrale doelstellingen, een duidelijkere visie, een betere communicatie, een betere ondersteuning, een andere inzet van middelen of meer middelen, een uitwerking van regelgeving, etc.

Ten tweede evalueert het centraal bestuur in de Eigen Regie de implementatie van het onderwijsbeleid en de -kwaliteitszorg in de volledige instelling. Een eerste middel daartoe is het **Jaarlijks Kwaliteitsoverleg** specifiek gericht naar faculteiten en hun opleidingen. Dat werd hierboven reeds besproken en is reeds enkele jaren operationeel. In 2015 werden twee nieuwe, bijkomende organen in het leven geroepen omwille van de afschaffing van de externe visitaties: de **peerleerbezoeken** of de visites van de opleidingen zoals hierboven reeds aangehaald, en een nieuw centraal orgaan m.b.t. onderwijskwaliteitszorg: het **Onderwijskwaliteitsbureau**. Het Onderwijskwaliteitsbureau is een gespecialiseerd orgaan dat de verzamelde informatie m.b.t. de onderwijskwaliteitszorg (inclusief de rapporten van de peerleerbezoeken en het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg), systematisch verwerkt. Die informatie wordt vertaald in een oordeel over de kwaliteit van elke opleiding en eventueel in remediërende acties of in voorstellen van zorgelijkverklaring of stopzetting van opleidingen (zie verder voor een meer uitgebreide bespreking).

Op basis van de check binnen de Onderwijsraad en op basis van het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg, de peerleerbezoeken en het oordeel van het Onderwijskwaliteitsbureau worden voorstellen gedaan voor het verbeterbeleid (ACT). Dit verbeterbeleid kan

heel specifiek zijn (remedieringstraject van een lesgever) tot heel omvattend (wijzigen van flexibiliseringsregels voor de hele UGent), en kan rechtstreekse implicaties hebben op verschillende niveaus zoals studenten (afschaffen van de giscorrectie), personeel (functioneel loopbaanmodel), middelen (21 extra ZAP-leden voor onderwijs), onderwijsaanbod (Engelstalige masters), etc.

2.4. Verbondenheid tussen de drie niveaus

De drie niveaus, namelijk opleiding, faculteit en centraal bestuur, zijn onderling verbonden. De lesgevers uit de opleidingen of een representatieve delegatie ervan zijn vertegenwoordigd in de Opleidingscommissie (OC). De voorzitters van de Opleidingscommissies maken deel uit van de facultaire Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO), die geleid wordt door de facultaire onderwijsdirecteur. De elf onderwijsdirecteurs zijn op instellingsniveau ex officio lid van de Onderwijsraad, die voorgezeten wordt door de directeur onderwijsaangelegenheden. Naast de Onderwijsraad is op instellingsniveau ook het Onderwijskwaliteitsbureau actief. Terwijl de Onderwijsraad vooral het onderwijsbeleid formuleert – wat zijdelings ook gevolgen heeft voor kwaliteitszorg – is het vooral het Onderwijskwaliteitsbureau dat zorgt voor de interne ‘accreditering’ van de opleidingen. Ten slotte nemen ook de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege, als hoogste bestuursorganen van de universiteit, een belangrijke rol op binnen de PDCA-cyclus. Zij krijgen de informatie en het advies van de Onderwijsraad en het Onderwijskwaliteitsbureau voor verdere opvolging en besluitvorming.

3. De Peerleerbezoeken en het Onderwijskwaliteitsbureau

Zoals hierboven reeds aangetoond bestaat de Eigen Regie aan de UGent uit de integratie van enkele nieuwe elementen in het reeds jaren bestaande onderwijsbeleid en -kwaliteitszorgsysteem. Hieronder staat een overzicht van hoe de afschaffing van de externe visitaties wordt opgevangen binnen de UGent.

Externe visitaties	Na de externe visitaties
Bezoek externe visitatiecommissie	Peerleerbezoek
NVAO kader voor kwaliteitszorg	Onderwijskwaliteitshandboek
Zelfevaluatie rapport van de opleiding	Opleidingsportfolio Facultair portfolio
NVAO (externe accreditatie)	Onderwijskwaliteitsbureau (interne accreditatie)

3.1. Peerleerbezoeken

Zoals hierboven reeds aangegeven zijn de peerleerbezoeken te situeren binnen de CHECK-fase op het niveau van de opleiding. Peerleerbezoeken kunnen gezien worden als interne visitaties, of beter 'visites', waarbij een team van drie voorzitters van Opleidingscommissies uit andere UGent-opleidingen de opleiding één dag bezoekt en een oordeel geeft over de visie, beleid, beleidsuitvoering, monitoring en verbeterbeleid op basis van de zes strategische doelstellingen. Dit team van drie voorzitters wordt versterkt door een externe vakinhoudelijke expert, een student en een medewerker van de Directie Onderwijsaangelegenheden (DOWA, secretaris). Binnen het kader van de continue kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur houdt elke opleiding een opleidingsportfolio bij en werkt zij dit uit op basis van het kwaliteitshandboek. Dit opleidingsportfolio, samen met het facultaire portfolio, geldt als basis voor het peerleerbezoek. Het is ontwikkeld binnen het betrouwbare en afgeschermd platform Minerva en is bewust elektronisch. Door het gebruik van WIKI's kunnen de auteurs en de bezoekers snel navigeren doorheen de verschillende delen, vlot documenten en WIKI-pagina's met elkaar verbinden, gezamenlijk aan documenten werken, en snel overzichten bekomen (bv. van alle ACT fases) door gebruik te maken van de labels.

Het [evaluatiekader](#) (zie bijlage) bestaat uit de 10 dimensies die de operationalisering zijn van de zes strategische doelstellingen. Per dimensie wordt door het team van het peerleerbezoek een keuze gemaakt uit 3 mogelijke evaluaties: 'werkpunt' (*Voldoet niet aan de minimale beoordelingscriteria. Verbeteracties op korte termijn nodig; zo niet worden er dwingende maatregelen*

opgelegd), 'in orde' (*Voldoet in ruime mate aan de beoordelingscriteria. De maatregelen/ initiatieven ter implementatie die de opleiding neemt, worden voldoende geacht*), of 'voorbeeldig' (*De inspanningen die de opleiding levert, worden in alle opzichten uitstekend geacht, en kunnen tot voorbeeld dienen*). Deze 10 evaluatiedimensies zijn afgetoetst aan de kwaliteitskenmerken uit de Kwaliteitscode Vlaanderen 2015-2017, NVAO.

Met het systeem van peerleerbezoeken behoudt de UGent een aantal belangrijke aspecten van het vroegere systeem. (1) Zo blijft er ten eerste een grondige evaluatie van de kwaliteitszorg op het niveau van elke opleiding bestaan. (2) Daarnaast is de kritisch constructieve blik van een team experts nog steeds van belang. (3) Een derde aspect omvat de evaluatie van zowel de inhoud van de opleiding als van de onderwijskundige basis, wat niet losgekoppeld mag worden van de processen van continue kwaliteitszorg. (4) Bovendien houdt ook de periodiciteit stand, nl. gemiddeld om de zes jaar. Deze periode is voldoende lang om met de beschikbare middelen het systeem van de peerleerbezoeken haalbaar te houden en voldoende kort om kwaliteitscontrole te garanderen, in combinatie met het Jaarlijks Kwaliteitsoverleg.

De peerleerbezoeken verschillen echter toch op enkele punten van de externe visitaties. (1) Ze bestaan in de eerste plaats grotendeels uit collega's die in vergelijkbare omstandigheden werken en dus beschouwd kunnen worden als *peers*, wat grote voordelen heeft voor het begrijpen van de context en het kader waarin gewerkt wordt. Hierin schuilt echter ook een mogelijke bedreiging. Deze bezoeken kunnen namelijk te veel gezellige onderonsjes van collega's worden, waardoor de kritische bedenkingen m.b.t. de kwaliteitszorg onder de radar blijven. (2) Daarnaast zijn de peerleerbezoeken opgevat als 'leer'bezoeken, waarbij de focus is verlegd van 'beoordelen' naar 'wederzijds leren en verbeteren'. Ze hebben ook als doel om de cohesie tussen de opleidingen over de faculteitsgrenzen heen te versterken en elkaars *good practices* te delen. Ook hierin schuilt een mogelijke bedreiging. Een bezoekend team kan zich, naar het voorbeeld van de externe visitaties, als een louter evaluatieorgaan opstellen en zo een open gesprek moeilijk of onmogelijk maken. (3) Een derde verschil met de externe visitaties bestaat erin dat de peerleerbezoeken niet enkel focussen op onderwijskwaliteit maar ook op de implementatie van het onderwijsbeleid van de instelling. Op die manier is een meer directe en geïntegreerde monitoring van de strategische doelstellingen binnen de opleidingen mogelijk. (4) Ten vierde wordt de planlast, die traditioneel met een visitatie/accreditatie gepaard ging, op termijn verminderd. Die lastvermindering ontstaat door het gebruik van het opleidingsportfolio gekoppeld aan het facultaire portfolio, dat als instrument

van continue kwaliteitszorg door de opleidingen wordt bijgehouden. Ter voorbereiding van een peerleerbezoek moeten de opleidingen geen zelf evaluatierapport meer schrijven maar kunnen ze hun opleidingsportfolio voorleggen. (5) Een vijfde onderscheid betreft het aantal externe leden in een peerleerbezoekteam. Nu is er slechts één extern lid, namelijk de inhoudsexpert m.b.t. de bezochte opleiding. Indien twee of drie externe leden zouden worden opgenomen, evolueren deze peerleerbezoeken opnieuw meer in de richting van externe visitaties in plaats van 'leerbezoeken'. De vraag is evenwel of één extern lid voldoende zal blijken om de inhoudelijke evaluatie te doen van de hele opleiding en dit niet zal leiden tot een te eenzijdige visie.

De concrete werkwijze van de peerleerbezoeken is vastgelegd in een [draaiboek](#) dat opgemaakt werd door DOWA. Het peerleerbezoek geeft feedback over de opleiding aan het Onderwijskwaliteitsbureau.

3.2. Het Onderwijskwaliteitsbureau (OKB)

Het OKB is belast met de opvolging van de kwaliteitszorg aan de UGent en met het uitwerken van praktische voorstellen. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat dit orgaan de kwaliteitszorg verder vormgeeft, op de voet volgt en voldoende operationele bevoegdheden heeft om beslissingen rond kwaliteitszorg te nemen zonder die voorafgaandelijk aan de Onderwijsraad, de Raad van Bestuur of het Bestuurscollege te moeten voorleggen. Het Onderwijskwaliteitsbureau wordt voorgezeten door de (vice)rector en bestaat daarnaast uit de directeur onderwijsaangelegenheden, vier ZAP-leden, twee studenten, een lid van het AAP en twee externe experts uit het afnemend veld (één profit en één non-profit). De Afdeling Onderwijskwaliteitszorg staat

in voor het secretariaat. De leden zijn in de eerste plaats gekozen vanwege hun expertise aangaande of hun bewezen inzet voor onderwijsmateries. Ze handelen niet als vertegenwoordigers van hun geleding of faculteit, maar als bewakende en sturende instantie van de instelling als geheel.

Het Onderwijskwaliteitsbureau is het gespecialiseerd orgaan dat de verzamelde informatie in verband met de onderwijskwaliteitszorg (inclusief de peerleerbezoeken en het Jaarlijkse Kwaliteitsoverleg), systematisch verwerkt. Die informatie wordt vertaald in evaluaties van opleidingen en remediërende acties, eventueel in voorstellen van zorgelijkverklaring of stopzetting van opleidingen. Met de oprichting van het OKB heeft de instelling een instantie die de cyclus van kwaliteitsverbetering bovenaan sluit. Het is het orgaan dat de peerleerbezoeken en het Kwaliteitsoverleg superviseert en aan wie de rapporten van peerleerbezoeken en van het Kwaliteitsoverleg voor verdere actie worden overgemaakt.

De taken van het Onderwijskwaliteitsbureau omvatten:

1. De (cyclische) bespreking van het gerealiseerde kwaliteitsniveau van de faculteiten en/of de opleidingen en van de mate waarin de opleidingen en/of faculteiten de nodige initiatieven nemen om die kwaliteit te borgen.
2. Het formuleren van aanbevelingen en eventueel van dwingende maatregelen voor de bijsturing van de kwaliteitszorg.
3. De uitwerking van een kader voor zorgelijkverklaring, van intensieve bijsturingstrajecten bij zorgelijkverklaring, van procedures ter kennisgeving aan het bestuur van zorgelijkverklaringen, van procedures van bijsturing in dergelijke gevallen, en van procedures ter advisering aan de Raad van Bestuur van de wijziging van de programma's of de stopzetting van opleidingen.
4. Het opleggen van voorwaarden aan opleidingen om zorgelijkverklaring te voorkomen (als de beschikbare informatie daartoe aanleiding geeft).
5. Het opstellen van een programma, met opgave van de regelmaat, van peerleerbezoeken.
6. Het samenstellen van de teams die de peerleerbezoeken afleggen en het aanduiden van hun voorzitter.
7. Het adviseren aan het bestuur over volledig externe visitaties voor bepaalde opleidingen (voor zover die buiten de kaders van de externe visitering vallen).
8. Het op eigen initiatief of op uitdrukkelijke vraag adviseren van de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege bij aangelegenheden die de onderwijskwaliteitszorg aangaan. Dit adviesrecht doet geen afbreuk aan de adviesrechten van andere interne organen aangaande kwaliteitszorg (bv. de Onderwijsraad).

Bij de beoordeling van de opleidingen maakt het OKB gebruik van de informatie die voortvloeit uit de diverse evaluatie-instrumenten en uit de opleidings- en facultaire portfolio 's. Een belangrijke bijkomende bron van informatie zijn ook de peerleerbezoeken, naarmate die in de loop van de volgende jaren plaatshebben.

De advies- en beslissingsbevoegdheden van het OKB zijn beperkt tot de onderwijskwaliteitszorg. Het OKB is in essentie een operationeel orgaan, dat snel en efficiënt moet kunnen inspelen op de eisen van een eigentijdse kwaliteitszorg. Het OKB vergadert daarom één keer per maand. Het OKB moet voldoende inbedding hebben in het onderwijsgebeuren om zijn taken naar behoren te kunnen vervullen. Zo informeert het OKB de Onderwijsraad over beslissingen en betreft het de aanwezige onderwijsexpertise in de Onderwijsraad afkomstig uit de faculteiten en opleidingen bij de uitvoering van zijn taken. Het OKB staat onder het gebruikelijk bestuurlijk toezicht van de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege, waaraan het regelmatig over de onderwijskwaliteitszorg rapporteert. Het heeft daarin verregaande en onafhankelijke adviesbevoegdheid. Zo kan als gevolg van

een peerleerbezoek of een Kwaliteitsoverleg aangeraden worden een deficiënte opleiding aan een externe visitatie te onderwerpen. In extremis kan het OKB aanraden een opleiding te bevriezen of te schrappen. Het oordeel van het OKB wordt overgemaakt aan de betrokken opleiding en/of faculteit. Dit oordeel bevat desgevallend verbeterpunten en een tijdspad om deze verbeterpunten te realiseren. De adviezen van het OKB zijn ook de basis voor de publieke rapportering over de opleidingen, zoals vereist in de Kwaliteitscode van de NVAO.

Bijlage: Kwalitatief onderwijs aan de UGent: 10 evaluatiedimensies

	Werkpunt	In orde	Voorbeeldig	Code* NVAO
	Voldoet niet aan de minimale beoordelingscriteria . Verbeteracties op korte termijn nodig; zo niet worden er dwingende maatregelen opgelegd .	Voldoet in ruime mate aan de beoordelingscriteria . De maatregelen/initiatieven ter implementatie die de opleiding neemt worden voldoende geacht .	De inspanningen die de opleiding levert, worden in alle opzichten uitstekend geacht, en kunnen tot voorbeeld dienen .	
1. Durf Denken & Multiperspectivisme				2
Kritische zin, perspectiefwisseling, openheid, pluralisme en tolerantie naar afwijkende gezichtspunten staan centraal in het onderwijs				5
2. Onderwijs gebaseerd op excellent onderzoek				1
Het onderwijs is gebaseerd op excellent onderzoek en recente wetenschappelijke inzichten in het vakgebied .				2
3. Talentontwikkeling van studenten en lesgevers				3
Het onderwijs geeft studenten en lesgevers de kans hun talenten maximaal te ontwikkelen en voorziet hiervoor optimale voorlichting, begeleiding en uitdaging .				4
				5
				7
4. Betrokkenheid van stakeholders				2
Studenten, lesgevers, alumni, en het werkveld zijn actief betrokken bij het onderwijs, en nemen deel aan beleid en evaluatie .				4
5. Internationalisering				1
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 .				2
6. Opleidingskwaliteit:				
6.1. Visie en leerresultaten				1
De opleiding heeft een duidelijke visie, leerresultaten die nationaal en internationaal relevant en afgetoetst zijn, en voldoen qua niveau, inhoud en oriëntatie .				2
6.2. Programma en Constructive alignment				5
De opleiding heeft een logisch opgebouwd programma, en een goede afstemming tussen leerresultaten, programma en werkvormen .				
6.3. Toetsing en eindniveau				6
De opleiding heeft een toetsvisie en toetsbeleid afgestemd op de leerresultaten en het leerproces .				

Bijlage Eigen Regie 2.0

6.4. Processen voor permanente kwaliteitszorg Er is een cultuur van permanente kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering in de opleiding .	
6.5. Communicatie en informatie De opleiding deelt optimaal informatie en communiceert met alle betrokkenen .	7 8

Code*: Aftoetsing 10 evaluatiedimensies aan de kwaliteitskenmerken uit de Kwaliteitscode Vlaanderen 2015-2017, NVAO .