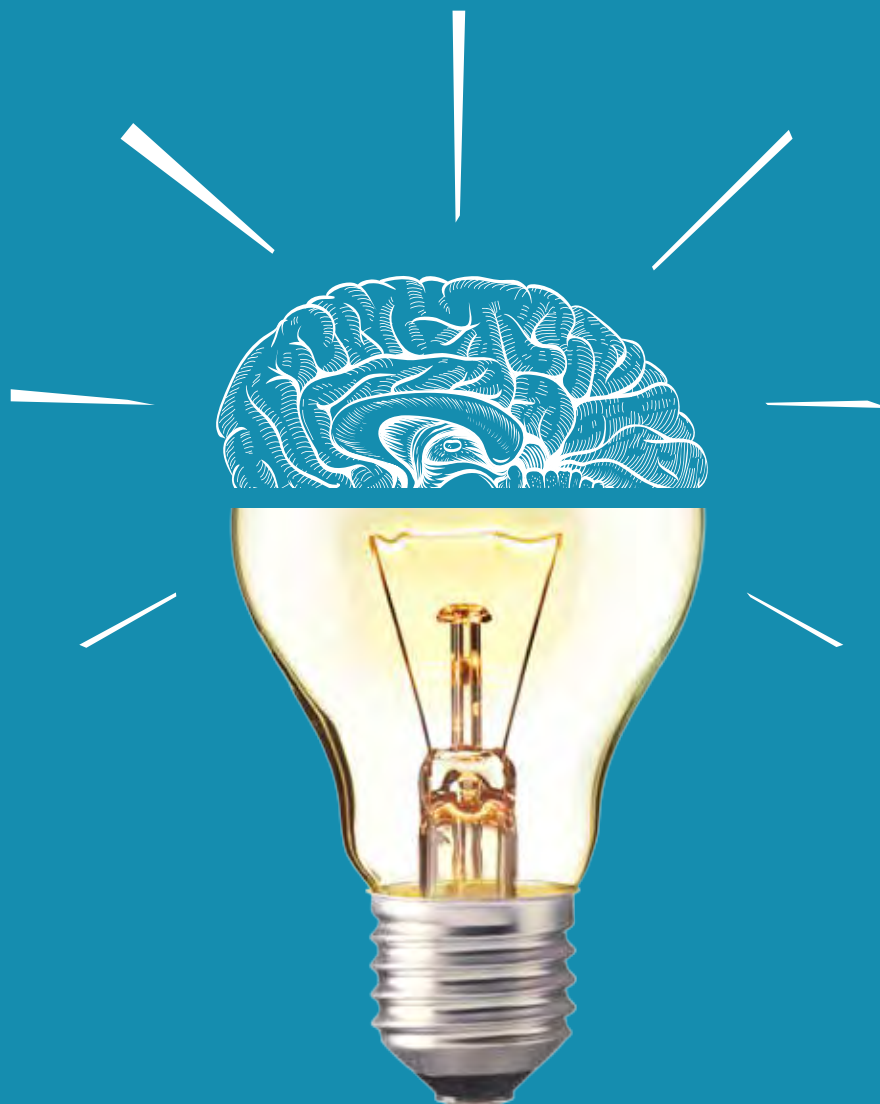




Kritische reflectie

Onderwijs KU Leuven

2016

Gaven input en feedback bij deze tekst:

Leden van de Stuurgroep Instellingsreview: Andries Verslyppe, Bart Kerremans, Bart Raymaekers, Didier Pollefeyt (vicerector Onderwijsbeleid), Dries Deweer, Greet Langie, Jan Eggermont, Jasper Daniëls, Joris Gevaert, Karolien Geens (secretaris), Luc Sels, Manuel Sintubin, Martha Verfaillie, Mieke Clement, Nathalie De Beukelaer, Niki Verschueren, Piet Verhesschen, Rik Gosselink (vicerector Studentenbeleid), Rose Christiaens, Veerle Foulon en Yolande Berbers (voorzitter)

Gremia: Onderwijsraad, Gemeenschappelijk Bureau en Academische Raad

Vertegenwoordigers van de universitaire gemeenschap:

Studenten: Algemene Vergadering van de Studentenraad KU Leuven; **ZAP:** Vereniging van het Academisch Personeel KU Leuven (VAPL); **A/BAP:** Adam Feyaerts, Amelie Fassbender, Arno Wouters, Ben Eersels, Carla Morlion, Charlotte Struyve, Dries Deweer, Esther Bekkers, Frederik Cleeren, Hans Foncke, Jens Hermans, John Arblaster, Liebrecht De Sadeleer, Lorenz Demey, Michiel Vanmeert, Peter Arras, Roel Van Beeumen, Stijn De Dier en Wannes Vandenbussche; **Onderwijsondersteuning:** Eline Diliën, Elsje Londers, Erwin Blendeman, Fabienne De Ryck, Fanny Neckebroeck, Inge Serdons, Inge Van Hemelrijck, Julie Vermeersch, Katrien Hutsebaut, Katrien Van Valckenborgh, Leen Van Langendonck, Veerle Hulpiau, Wim Grevendonk, Wouter Biesbrouck, Hilde Berckmoes en Yannick Schoensetters; **Experten:** Jan Elen, Ludo Froyen, Ludo Melis en Marc Vervenne

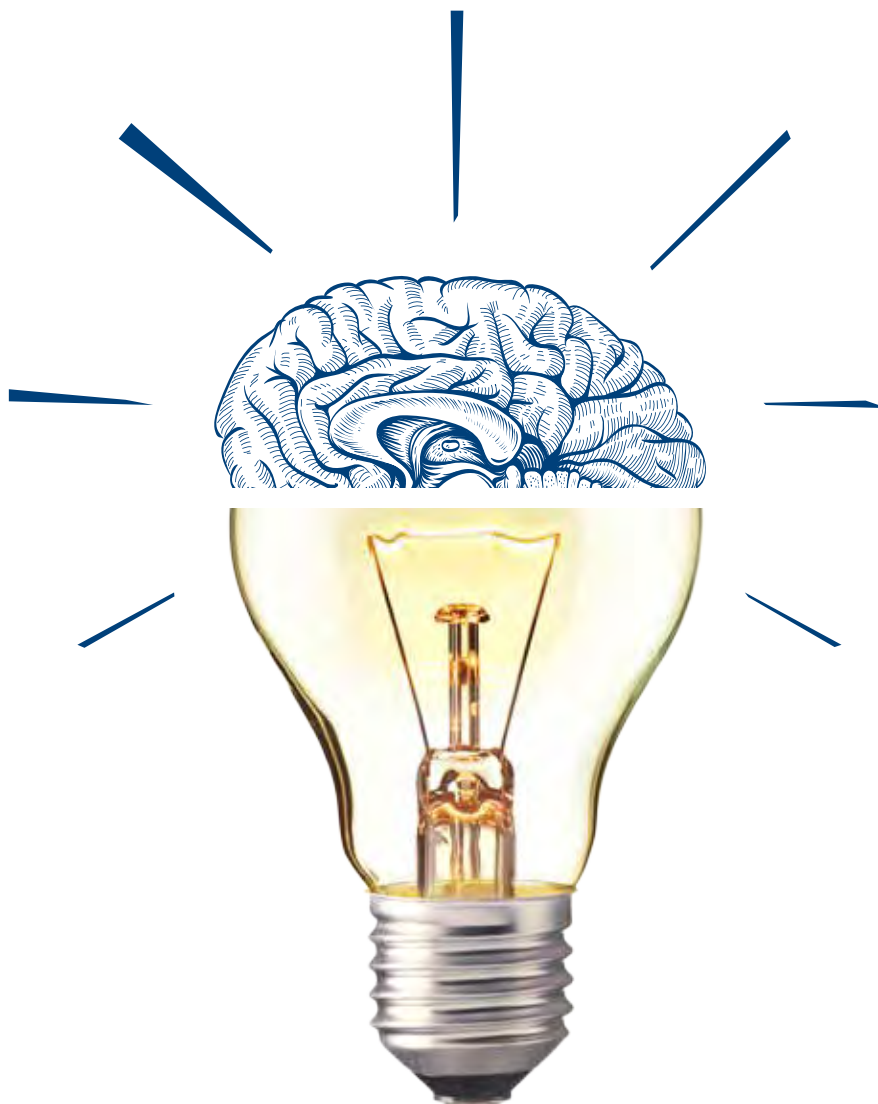
Tekst: Didier Pollefeyt

Redactie: Andries Verslyppe, Hannelore Magnus en Karolien Geens

Lay-out: Frederic Lie, Ellis De Vuyst; Andries Verslyppe, Céline De Vos en Nele Annaert

Fotografie: © KU Leuven – Rob Stevens, Matthias Vanhentenryk; Sarah Somers

Illustraties: © KU Leuven – Joris Snaet; Shutterstock en Istock; © Studentenraad KU Leuven – Joris Gevaert, Nathalie De Beukelaer en Soraya Driessen



Kritische reflectie

Onderwijs KU Leuven

2016

Woord vooraf

De voorliggende Kritische reflectie beschrijft het onderwijsbeleid en de ontwikkeling van de kwaliteitszorg van het onderwijs aan de KU Leuven en wordt aangeboden aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ter voorbereiding van de Instellingsreview+ die plaats heeft eind 2016.

De KU Leuven kent een lange traditie van aandacht voor de kwaliteit van haar onderwijs, dat degelijk en veeleisend is en dat berust op een breed vormingsconcept. Vanaf de jaren 1990 kwam de ontwikkeling van doorgedreven vormen van kwaliteitszorg voor onderwijs centraal te staan in onze universiteit. Tegelijk is het onderwijs aan de KU Leuven voortdurend in beweging, niet in het minst door haar sterke verwevenheid met internationaal toonaangevend wetenschappelijk onderzoek en door de betrokkenheid van de universiteit bij centrale maatschappelijke vraagstukken. In deze dynamiek van continuïteit en vernieuwing kreeg de voorgelegde Kritische reflectie vorm.

De voorbereiding van de Instellingsreview+ heeft onze universiteit de unieke kans gegeven om in een waarderend gesprek tussen alle actoren binnen en buiten de universitaire gemeenschap de samenhang tussen de universitaire visie op onderwijs en de realisatie, opvolging en voortdurende verbetering en vernieuwing ervan te expliciteren. Deze intense oefening heeft diverse sterktes en werkpunten aan het licht gebracht, maar ook de reeds aanwezige betrokkenheid van alle actoren op de kwaliteit van academisch onderwijs aan de KU Leuven verstevigd.

De Instellingsreview+ is bovendien een gelegenheid om als instelling zelf de borging van de kwaliteit van de opleidingen stevig in handen te blijven nemen. De KU Leuven heeft er in deze context voor gekozen om maximaal het doel van het onderwijs tot zijn recht te laten komen, met name de vorming die plaats vindt in de relatie tussen docenten en studenten in de concrete leeromgeving. De kwaliteitszorg aan de KU Leuven moet in die opvatting de context scheppen waarin de kern van het onderwijs zo goed mogelijk kan gedijen. Die kern is per definitie zelf niet beheersbaar en kan evenmin volledig extern aangestuurd worden. Onderwijsbeleid op universitair niveau moet er in de eerste plaats op gericht zijn ondersteuning te bieden aan het engagement van de primaire actoren en de dynamiek van het onderwijsproces tegen de achtergrond van diepgaande en steeds nieuwe wetenschappelijke inzichten en maatschappelijke verschuivingen. Wellicht is daarom de term *kwaliteitsontwikkeling* beter geschikt dan *kwaliteitszorg*. De zorg voor onderwijskwaliteit is immers een proces dat nooit af is. Het was een voorrecht hierover samen en toekomstgericht te mogen reflecteren, met de ganse universiteit, ter voorbereiding van de Instellingsreview+. We hopen dat de lectuur van deze Kritische reflectie de lezer uitnodigt om binnen te treden in de kwaliteitscultuur rond onderwijs aan de KU Leuven en dat op die manier de lezer ook mee gesprekspartner wordt.

Didier Pollefeyt, vicerector Onderwijsbeleid
KU Leuven

Inhoudsopgave

Beeld van KU Leuven

Feiten en cijfers 2015-2016

KU Leuven: een comprehensive university met een lange traditie

De drie opdrachten van de KU Leuven

Onderwijs

Onderzoek

Maatschappelijke dienstverlening

9

Visie op onderwijs en leren

19



10	Totstandkoming van de visie op onderwijs en leren	21
	Vertrekken van de bedoeling: de kern van het onderwijs vrijwaren	21
12	Aanknopen bij de traditie en de opdrachtverklaring	21
13	Inhoud: de visie op onderwijs en leren van de KU Leuven toegelicht	22
13	Kennis inbedden in het toekomstbeeld van studenten	22
13	Het disciplinaire <i>future self</i> aanspreken en uitdagen	23
15	Bijdragen aan persoonsvorming als doel van onderwijs en leren	23
	Bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van onze instelling	25
	Betrokkenheid van diverse actoren en zorg voor draagvlak	25
	Implementatie van de visie	26
	Implementatiedynamiek	26
	Bredere communicatie	26
	Naar een nieuwe benadering in de zorg voor de kwaliteit van onderwijs: COBRA	28
	Inhoudelijke dialoog met primaire actoren en op alle bestuursniveaus	28
	Vertrouwen en subsidiariteit	29
	Erkenning van disciplinaire eigenheid en diversiteit	29
	De poc als motor van kwaliteitszorg	29
	Terugkoppeling en transparantie	29
	Kritische reflectie	31



Uitgangspunten van de organisatiestructuur	34
Organisatiestructuur van de KU Leuven	35
De faculteit: het fundament van de onderwijsorganisatie	35
De opleiding: de roc als motor van de onderwijspraktijk	35
De groep: domeinspecifieke samenwerking tussen faculteiten	36
De instelling: de architect van het universitaire onderwijsbeleid	36
Vertegenwoordiging binnen het organisatiemodel	37
Integratie van de geacademiseerde opleidingen	37
Ondersteuning van het onderwijsbeleid aan de KU Leuven	38
Totstandkoming van het onderwijsbeleid	39
Kern en visie	39
Beleidsniveaus	39
Synergie van processen	39
Brede context	40
Kritische reflectie	42



Algemene principes van beleidsuitvoering	46
Adequate inzet van middelen voor onderwijs	46
Projectfinanciering als hefboom voor onderwijsbeleid	48
Adequate ondersteuning van beleid	50
Een onderzoeksgedreven, maatschappijgericht en persoonsvormend onderwijsaanbod	52
Onderzoeksgedreven onderwijs	52
Aandacht voor maatschappelijke gerichtheid in de curricula	54
Beleidsinstrumenten ter ondersteuning van een kwaliteitsvol onderwijsaanbod	58
Instroom, doorstroom en uitstroom van KU Leuven-studenten	61
(Her)oriënteringsbeleid	61
Studie(keuze)-, leerprocesbegeleiding en faciliteiten	64
Uitstroombegeleiding	66
Een kader voor maatschappelijke verantwoordelijkheid	67
Onderzoekers als inspirerende docenten	69
Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening én onderwijs	69
Waardering voor onderwijs versterken	69
Ondersteuning van onderwijsverstrekkers	71
Onderwijstechnologie en -infrastructuur	72
Onderwijstechnologie in het kader van onderwijsvernieuwing	72
Investerings in onderwijsinfrastructuur en -technologie	73
Digitale infrastructuur ter ondersteuning van het onderwijs	75
Kritische reflectie	76



Evaluatie- en verbeterbeleid

83

Monitoring en verbetering op het niveau van beleid	84
Verbetering en verandering vanuit interne ontwikkeling en opvolging	84
Verbetering en verandering op basis van georiënteerd onderzoek	88
Verbetering en verandering in dialoog met externe ontwikkelingen	88
Monitoring en verbetering op het niveau van opleidingen en opleidingsonderdelen	89
De roc als motor voor de permanente monitoring en verbetering van de opleiding	89
De faculteit als plaats voor afstemming en coördinatie	89
Systematiek van monitoring en verbetering van onderwijskwaliteit	90
Opvolging van opleidingsvisities	92
Specifieke data en instrumenten	92
Ombudsdiensten, tuchtprocedures en interne beroepen	98
Ombudsdiensten en vertrouwenspersonen	98
Tuchtprocedures	98
Examenfraude en plagiaat	98
Interne beroepsprocedures	98
Kritische reflectie	100

Slotbeschouwing 107

Glossarium 108

Eindnoten 109

In kort bestek: onderwijsbeleid en Kritische reflectie aan de KU Leuven

De Kritische reflectie op het onderwijsbeleid van de KU Leuven kwam tijdens het academiejaar 2015-2016 tot stand in de schoot van de Stuurgroep Instellingsreview onder het voorzitterschap van prof. dr. ir. Yolande Berbers en met eindverantwoordelijkheid van prof. dr. Didier Pollefeyt, vicerector Onderwijsbeleid aan de KU Leuven. De Cel Opvolging Onderwijskwaliteit bood de nodige ondersteuning.

Naast het uitgebreide formele en informele overleg met alle geledingen en met betrokken diensten van onze universiteit is de Kritische reflectie tegelijk het resultaat van een veel langer proces van analyse en zelfevaluatie. Eerst en vooral is 'Kritische reflectie' een permanent onderdeel van onze beleidsvoering en -evaluatie. Daarbij doen we, zoals wordt aangetoond in de tekst, systematisch een beroep op instellingsbrede kwalitatieve en kwantitatieve bevragingen en analyses. Een overzicht van dergelijke **bevragingen, analyses en instrumenten** (bv. opleidingsevaluaties, analyses visitatierapporten, COBRA-gesprekken) wordt beschreven in hoofdstuk 5.

Verder nemen we al sinds 2011 **initiatieven** om de instellingsbrede reflectie over het onderwijsbeleid een extra impuls te geven, specifiek met het oog op de Instellingsreview. Zo is in 2011-2012 voor het eerst een sterkte-zwakte analyse uitgevoerd van de interne kwaliteitszorg ten aanzien van het onderwijs van de KU Leuven. Er zijn focusgesprekken gevoerd met verschillende geledingen van de universiteit: programmadirecteurs, docenten, studentenvertegenwoordigers, leden van de Onderwijsraad en onderwijsondersteuners. Wanneer in de tekst gesproken wordt over de 'interne instellingsevaluatie',

wordt verwezen naar de sterkte-zwakte analyse uit 2012. In 2014-2015 is een beroep gedaan op externe auditor A. Babelowsky voor de uitvoering van een interne nulmeting die de vraag moest beantwoorden of de KU Leuven op dat moment klaar was voor de Instellingsreview. Het normenkader en de beoordelingscriteria waren gebaseerd op het eigen (onderwijs) beleid en het toen geldende NVAO-beoordelingskader. De nulmeting bestond uit documentenanalyse en interviews met talrijke belanghebbenden op instellingsbreed en facultair niveau. In opvolging van de nulmeting is in 2015-2016 op basis van de facultaire beleidsplannen een tweede meting gedaan om de verdere ontwikkelingen binnen de faculteiten te beschrijven sinds die nulmeting.

De genoemde vormen van kritische zelfevaluatie zijn belangrijke bronnen van reflectie in de onderstaande tekst, voornamelijk in de onderbouwing van de verschillende swot-analyses ('Kritische reflectie') aan het einde van elk hoofdstuk. Daarnaast is voor de gehele tekst een beroep gedaan op een **veelheid aan beleidskaders en -nota's** die het onderwijsbeleid van onze instelling vorm geven. Om de beschreven beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten te illustreren deden we een beroep op heel wat bestaande goede praktijken binnen de verschillende beleidsniveaus van onze universiteit. De opsommingen zijn nooit exhaustief, maar illustratief.

De redactie van de Kritische reflectie vormde een uitnodiging om het verhaal te vertellen vanuit die elementen die ons onderwijs typeren en kleuren. Om de **uniciteit** van ons onderwijs voor deze Kritische reflectie te duiden, hebben we extra bronnen aangeboord: brainstormsessies, discussies met de Stuurgroep Instellingsreview (alle geledingen), interviews met experts en docenten die in een interuniversitaire context lesgeven, een focusgroep met nieuw aangestelde docenten en programmadirecteurs en vergelijkingen met andere universiteiten.

*“De beste manier
om je toekomst te voorspellen
is haar zelf te creëren.”*

Alan Kay

Beeld van KU Leuven



feiten en cijfers

2015-2016

KU LEUVEN

sinds
1425



15 campussen verspreid
over 11 Vlaamse steden



16 faculteiten



58 456 studenten



11 864 personeelsleden¹

- 1 154 AAP/OP1/OP2
- 3711 ATP
- 5 150 BAP
- 249 OP3
- 1 748 ZAP



344 opleidingen

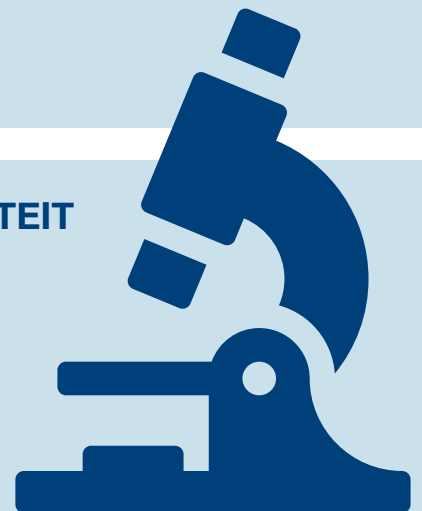
- 51 bacheloropleidingen
- 129 masteropleidingen
- 46 master-na-masteropleidingen
- 35 schakelprogramma's
- 40 postgraduatoren
- 43 opleidingen Permanente Vorming

KU LEUVEN ALS ONDERZOEKSGEDREVEN UNIVERSITEIT

1748 ZAP-leden en
5150 BAP-leden
die aan onderzoek doen

798
doctoraatstitels
uitgereikt in
2014-2015

> 100
spin-off bedrijven



KU LEUVEN ALS MAATSCHAPPIJGERICHTE UNIVERSITEIT

INITIATIEVEN ROND DEELNAME AAN MAATSCHAPPELIJK EN CULTUREEL DEBAT

- Lessen voor de XXI eeuw
- Service-learning
- Thomas
- Kinderuniversiteit
- Science Slam
- Maatschappij- en pioniersprijs
- Feest van de Filosofie
- Lessenpakket 'uitvinders van de toekomst'
- Onderzoeksnieuws
- KU Leuven blogt
- Metaforum
- Tentoonstellingen
- ...

INTERNATIONALISERING EN ONTWIKKELINGSSAMENWERKING

±9800 internationale studenten

±106 internationale georiënteerde opleidingen

± 3000 opleidingsonderdelen gedoceerd in het Engels

1179 uitgaande Erasmus-studenten

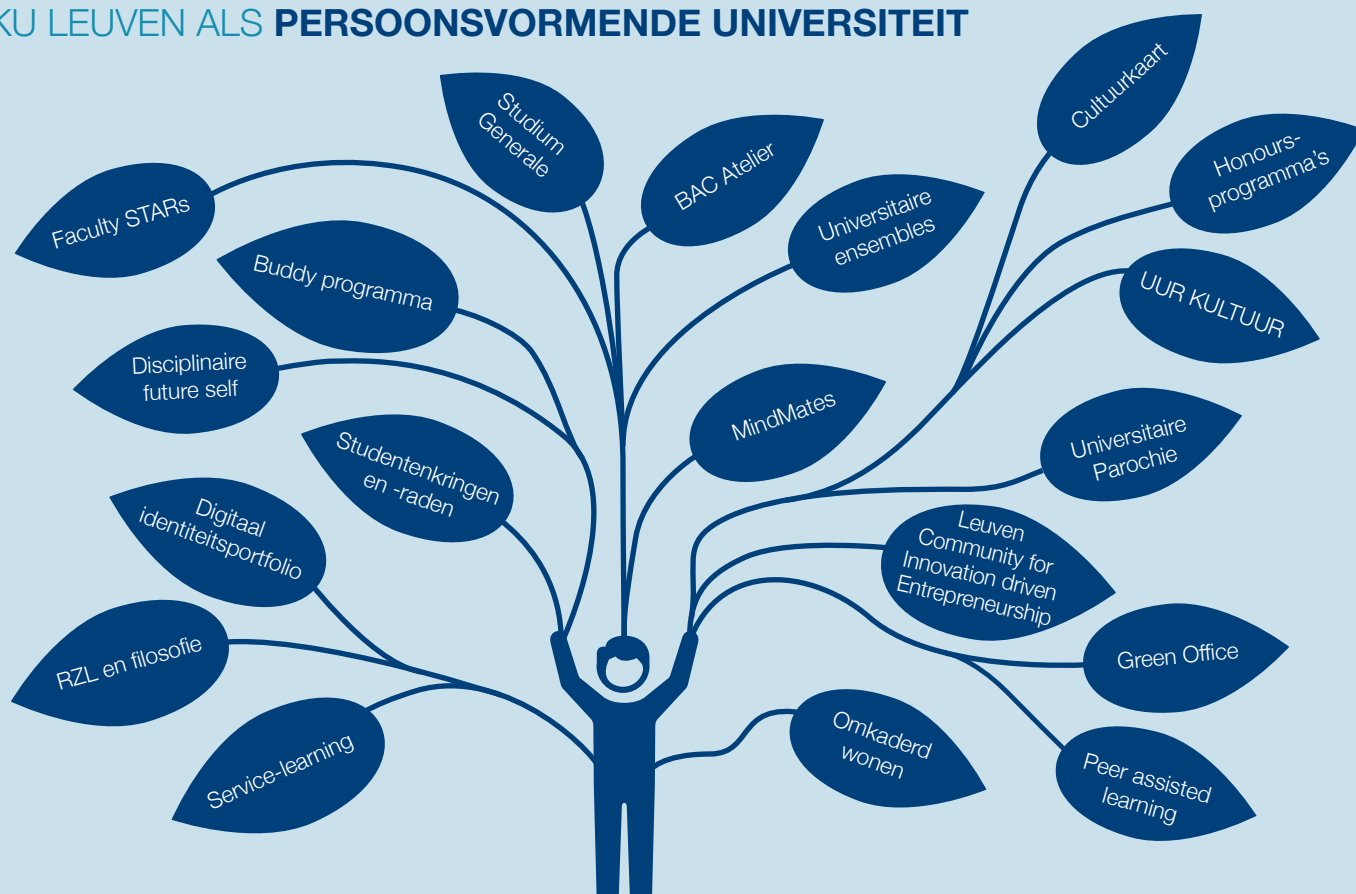
1305 inkomende Erasmus-studenten

47 Zuidprojecten in 14 verschillende landen (2015-2016)

205 reisbeurzen voor studenten naar ontwikkelingslanden (2015-2016)



KU LEUVEN ALS PERSOONSVORMENDE UNIVERSITEIT



KU Leuven: een comprehensive university met een lange traditie

De geschiedenis van de KU Leuven gaat terug tot 1425. De KU Leuven mag zich vandaag **de oudste en grootste universiteit van de Lage Landen** noemen. In die zin kan ze steunen op een lange en rijke traditie van een solide gemeenschap van studenten en docenten (*universitas*). Anno 2016 is onze universiteit uitgegroeid tot een omvattend **netwerk** van studenten, docenten en medewerkers en van dwarsverbindingen tussen verschillende disciplines. Dat netwerk is gekenmerkt door uitwisseling en dialoog, met wijde vertakkingen naar de samenleving. De universiteit is een netwerk van campussen verspreid over heel Vlaanderen, met wereldwijde samenwerkingsverbanden.

De KU Leuven is een **comprehensive university** die een groot aantal academische studiegebieden aanbiedt. In 2015-2016 organiseerden we 51 bacheloropleidingen, 129 initiële masteropleidingen, 46 master-na-masteropleidingen, 35 schakelprogramma's, 40 postgraduatoren en 43 opleidingen Permanente Vorming met Getuigschrift.¹ De zorg voor

opleidingen met scherpe profielen is bijzonder belangrijk gebleken bij de integratie van een groot aantal geacademiseerde opleidingen en de overheveling van de KU Brussel-opleidingen op 1 oktober 2013.² De geïntegreerde opleidingen behielden daarbij hun profiel. Daardoor is de totale **variatie** in het onderwijsaanbod van de KU Leuven nog verder toegenomen. De universiteit kan op die manier inspelen op een nog bredere waaier aan interesseprofielen.

Onze universiteit is uitgegroeid tot een dynamisch netwerk van studenten, docenten en medewerkers, met dwarsverbindingen tussen disciplines

Het gedifferentieerde onderwijsaanbod strekt zich uit over vijftien campussen³ in **elf steden in Vlaanderen** (cf. figuur 1.1). De verschillende studiegebieden worden ondergebracht in zestien faculteiten die op hun beurt in drie groepen zijn samengebracht: de Groep Humane Wetenschappen⁴, de Groep Biomedische Wetenschappen⁵ en de Groep Wetenschap en Technologie⁶.



Figuur 1.1: Regionale verspreiding van KU Leuven in Vlaanderen

De KU Leuven stelde in december 2015 11 864 mensen te werk (1 154 AAP/OP1/OP2; 3 711 ATP; 5 150 BAP; 249 OP3; 1 748 ZAP). In het academiejaar 2015-2016 verstrekten we onderwijs aan 58 456 studenten, waaronder 10 454 internationale studenten.⁷ Deze studenten worden aangetrokken door het groot aantal internationale opleidingen aan onze universiteit, wat getuigt van onze **internationale oriëntatie**: 4 bacheloropleidingen, 59 masteropleidingen en 26 master-na-masteropleidingen worden ingericht in het Engels; meer dan 3 000 opleidingsonderdelen worden in het Engels gedoceerd; 2 masteropleidingen worden in het Frans gedoceerd; 1 master-na-masteropleiding wordt in het Spaans gedoceerd; 9 Erasmus-Mundusopleidingen, 4 International Course Programmes (ICP) en 1 EIT-KIC master maken deel uit van het onderwijsaanbod.⁸ Bovendien organiseert de KU Leuven een aantal opleidingen in **samenwerking met binnenlandse en buitenlandse partnerinstellingen**.

De KU Leuven heeft de ambitie in onderzoek, onderwijs en dienstverlening een excellente universiteit te zijn die op alle gebieden **kwaliteit** nastreeft. Haar vijfendertigste en twaalfde plaats in respectievelijk de wereldwijde (*World University Rankings 2015-2016*) en Europese ranking van de universiteiten (*Best Universities in Europe 2016: top 200*) die Times Higher Education publiceerde, onderstreept dat.

De drie opdrachten van de KU Leuven

De Opdrachtverklaring preciseert dat de KU Leuven vanuit de christelijke traditie een plaats wil zijn van **open discussie** over maatschappelijke, levensbeschouwelijke en ethische thema's. We bieden onze studenten een hoogstaande academische vorming aan die zowel gebaseerd is op fundamenteel als op toegepast wetenschappelijk onderzoek. We stimuleren het persoonlijke initiatief en de Kritische reflectie in een cultuur van overleg, samenwerking, solidariteit en academische vrijheid. Hieronder staan we kort stil bij de drie opdrachten van de KU Leuven: **onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening**.

Onderwijs

In het kader van de Instellingsreview is de focus van deze Kritische reflectie geheel gelegd op het onderwijs. Het mag dan ook volstaan om in het algemene beeld dat we hier van de KU Leuven schetsen de drie kerndimensies van het onderwijs dat de KU Leuven aanbiedt voorlopig slechts zeer beknopt voor te stellen. In het vervolg van de reflectie komen ze vanzelfsprekend uitvoeriger aan bod.

We streven in ons onderwijs de **persoonsvorming** van onze studenten na. Jonge mensen kiezen voor de KU Leuven omdat ze een bepaald doel voor ogen hebben dat hun persoonlijke en professionele toekomst betreft. Ze schrijven zich in voor een wetenschappelijke discipline waarin ze zich wensen te verdiepen, maar tegelijk is er een verlangen naar intellectuele verbreding. Met ons onderwijs willen we studenten aanspreken over dit disciplinaire én persoonlijke **future self**. Een tweede belangrijke dimensie van ons onderwijs is zijn **maatschappijgerichtheid**. De vorming die wij bieden, brengt studenten niet in een soort van intellectueel isolement, maar is erop gericht hen in dialoog te laten treden met de brede samenleving waar zij deel van uitmaken. Het is onze wens hen voor te bereiden om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan vanuit hun gekozen discipline. We leiden met andere woorden studenten op die vanuit hun discipline en interdisciplinaire openheid in interactie met anderen een duurzame, zorgzame en kritische bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Om studenten de nodige kritische zin bij te brengen, steunt het onderwijs aan de KU Leuven op **wetenschappelijk onderzoek** dat bij studenten de interesse en de nieuwsgierigheid wil wekken om zelf de wetenschap te beoefenen. Het onderzoek van de professoren en hun onderzoeksgroepen alsook de wijze waarop zij zich in het maatschappelijk debat engageren, willen studenten aansporen om vragen te stellen en naar oplossingen te zoeken.

Onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek is de ruggengraat van de universiteit. Onderzoek positioneert de universiteit in de hedendaagse maatschappij en vormt de voedingsbodem van hoogkwalitatief academisch onderwijs en maatschappelijke dienstverlening. De KU Leuven is een internationaal georiënteerde universiteit die **onderzoeksintensief** is op fundamenteel en toegepast vlak.

Als **comprehensive university** ambiëren we een zo ruim mogelijke aanwezigheid in de wetenschappelijke wereld. Daarbij willen we excelleren in die domeinen waarin de be-



- langrijke maatschappelijke uitdagingen zich situeren. In de **financiering** van het wetenschappelijke onderzoek schenken we naast vrij onderzoek bewust aandacht aan dergelijke excellente onderzoeksprogramma's. De constante groei van de onderzoeksfinanciering in het algemeen toont aan dat er vaart zit in het wetenschappelijke onderzoek van de KU Leuven. We hebben in 2014 een bedrag van 426,5 miljoen euro aan onderzoek besteed, waarvan 20,2% afkomstig uit interne fondsen (BOF, IOF) en 79,8% uit nationale en internationale externe fondsen. Daaruit mag blijken dat we onderzoeksfinanciering verwerven uit **selecte onderzoeks-fondsen in een zeer competitieve omgeving**.

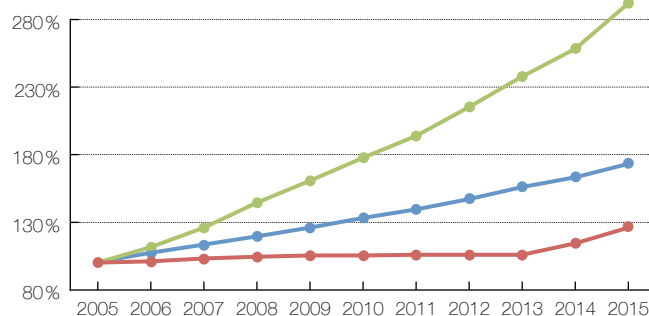
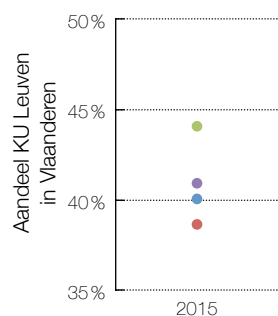
In 2014 werd een nieuw financieringsmodel voor **interne** onderzoeksfinancieringskanalen operationeel. Op 30 september 2014 waren 235 aanvragen ingediend. Op **regionaal** niveau ontving de KU Leuven 39,69 miljoen euro uit FWO-projectfinanciering, of 44,6% van de FWO-toekenningen. Het hoge aantal **internationaal** toegekende financieringen illustreert de internationale positie die de KU Leuven met haar onderzoekers inneemt. Een voorbeeld daarvan zijn de toekenningen van de *ERC grants* (European Research Council). In het erg competitieve *7th Framework Programme* van de Europese Commissie (fp7, 2007-2013) kreeg de universiteit 545 projecten toegekend (263 mln. euro). 52 hiervan betroffen prestigieuze grants voor toptalenten van de European Research Council (ERC). Daarbij komen nog zeven *ERC grants* van VIB-KU Leuven onderzoekers en een *ERC grant* van imec-KU Leuven. In het programma Horizon 2020 zijn tot nu toe (2014-2015) 143 KU Leuven projecten goedgekeurd (82 mln. euro). Hiervan zijn 18 *ERC grants* toegekend aan projecten met de KU Leuven als *host institution*. Wat betreft het verkrijgen van *ERC grants* mag de KU Leuven de tiende plaats innemen onder de Europese universiteiten (2007-2015) en binnen Horizon 2020 de zesde plaats.

Degelijke financiering is natuurlijk slechts een – weliswaar niet onbelangrijke – randvoorwaarde van wetenschapsbeoefening. De beoogde excellentie moet blijken uit de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. In de eerste plaats krijgen die resultaten hun beslag in **wetenschappelijke publicaties** die door **peers** beoordeeld worden en een aantoonbare **impact** hebben, zowel op het vakgebied als in vormen van valorisatie. We verwijzen ter illustratie naar de Web of Science die voor de periode 2005-2014 voor publicaties uit de exacte en biomedische wetenschappen (SCIE-databank) een totaal van 43782 publicaties voor KU Leuven registreerde, waarbij de stijging uitgedrukt in aantal papers van de voorgaande jaren verdergezet wordt (cf. figuur 1.2). Publicaties uit de sociale en humane wetenschappen worden in de Web of Science minder exhaustief opgenomen. De positie van sociale en humane wetenschappen aan KU Leuven in rankings, vaak gebaseerd op publicatie in tijdschriften en reeksen met een gevestigde reputatie en na *peer reviewing*, toont aan dat dit onderzoek in hoge mate internationaal erkend wordt.

Naast de wetenschappelijke output in publicaties zijn de afgewerkte **doctoraatsproefschriften**, met verlening van de doctoraatstitel, een belangrijke uitdrukking van de wetenschappelijke kwaliteit van de instelling. In de werving en het vormingsproces van jong internationaal onderzoekstalent spelen de drie doctoraatsscholen een belangrijke rol: de *Arenberg Doctoral School* (Groep Wetenschap en Technologie), de *Doctoral School Biomedical Sciences* (Groep Biomedische Wetenschappen) en de *Doctoral School for the Humanities and Social Sciences* (Groep Humane Wetenschappen). Deze doctoraatsscholen leiden meer dan 5 000 studenten op die zich bekwamen in het wetenschappelijk onderzoek. In het academiejaar 2014-2015 heeft de KU Leuven 798 doctoraatstitels uitgereikt.

SCIE publicaties

- Aantal publicaties KU Leuven (10-jaarvenster)
- Aantal citaties KU Leuven (10-jaarvenster)
- Aantal ZAP KU Leuven
- Aantal BOF-sleutel jaar N+1 KU Leuven



Figuur 1.2: Cijfers september 2015

Het **innovatieve karakter** van het gevoerde onderzoek aan onze universiteit mag ook blijken uit de eerste plaats die de KU Leuven recent behaalde in Thomson Reuters' ranking van de meest innovatieve Europese universiteiten. Onder andere het grote aantal invloedrijke uitvindingen, patentaanvragen en citaties door externe onderzoekers in patentaanvragen bepaalden de topplaats van de KU Leuven in de top 100.

Onze universiteit werkt actief samen met haar **onderzoekspartners** in binnen- en buitenland. iMinds (het digitale onderzoekscentrum van Vlaanderen) illustreert hoe wij nauw samenwerken met de andere Vlaamse universiteiten. Op internationaal vlak bouwt de KU Leuven zorgvuldig geselecteerde samenwerkingsverbanden op met onderzoeksintensieve universiteiten en onderzoeksinstituten, met uitwisseling van wetenschappers en studenten die op die wijze rechtstreeks in aanraking komen met de internationale dimensies van het wetenschapsbedrijf.

De KU Leuven is mede-oprichter en actief lid van de League of European Research Universities (LERU), met hoofdkantoor in Leuven. De 21 universiteiten die deel uitmaken van deze selecte organisatie leveren Europa jaarlijks een toegevoegde economische waarde van 71,2 miljard euro op, waarvan de KU Leuven 6,2 miljard euro aan bruto toegevoegde waarde genereert. Belangrijk zijn de publicaties die LERU geregeld uitgeeft, onder meer in de vorm van *Position papers* en *Ad-vice papers*, waarvan de recentste relevant is voor de kwaliteitszorg van onderwijs en vorming die de instelling aan haar studenten aanbiedt (*Maintaining a Quality Culture in Doctoral Education*; maart 2016).

De zorg en de middelen die we besteden aan het onderzoek en de reflectie op de verschillende wetenschapsgebieden die we ontwikkelen, hebben een direct verband met de kwaliteit die we voor ons onderwijs en onze opleidingsprogramma's voor ogen hebben. Het is immers eigen aan het universitaire onderwijs dat het is ingebed in een omgeving waar wetenschap in al haar diversiteit beoefend wordt. De inhoud en de geest van onze opleidingsprogramma's zijn dan ook in sterke mate doordrongen van de onderzoekshouding die daarmee gepaard gaat.

Maatschappelijke dienstverlening

Onze maatschappelijke rol vervullen we op verschillende domeinen en in verschillende vormen. In eerste instantie heeft ons hoogstaand **wetenschappelijk onderzoek** een belangrijke maatschappelijke dienstverlenende functie. Veel onderzoek aan de KU Leuven dat gevoerd wordt in centra en steunpunten en met projecten Strategisch BasisOnderzoek



(SBO) is maatschappelijk en economisch toepasbaar of beleidsgericht.

Aan de hand van andere vormen van maatschappelijke dienstverlening nemen we actief deel aan het **maatschappelijke debat** (bv. 'KU Leuven blogt'). Om de KU Leuven nog actiever in dit debat te positioneren is in 2008 het overkoepelende verband Metaforum opgericht. In het kader van Metaforum worden interdisciplinaire werkgroepen samengesteld waarin onderzoekers uit verschillende disciplines op non-conformistische wijze over maatschappelijk relevante thema's reflecteren. Daarnaast organiseert Metaforum allerlei lezingen, conferenties, colleges en middaggesprekken over actuele en maatschappelijke thema's, waarbij men in debat gaat met beleidsmakers, het maatschappelijke middenveld en het brede publiek.

Met een zorgvuldig uitgekiend **cultuurbeleid** nemen we als universiteit ook actief deel aan het **culturele debat**, en erkennen we tevens het belang van cultuur, kunst en wetenschap





Kinderuniversiteit *ku* Leuven

- in de integrale vorming van studenten en onderzoekers. We menen dat cultuurparticipatie en de aanmoediging daarvan een belangrijke plaats innemen in de vorming van studenten. In 2015 hebben we de Hoge Raad voor Cultuur, Kunst en Erfgoed opgericht als strategische denktank voor het cultuurbeleid van de *ku* Leuven. We zetten actief in op valorisatie van ons (kunst) patrimonium, op de integratie van cultuur in onderwijs en onderzoek en op de communicatie met betrekking tot cultuur. Hierbij werken we samen met allerlei partners (Stad Leuven, internationale partners, hogescholen, etc.). Initiatieven zoals het opstellen van tijdelijke tentoonstellingen in de Universiteitsbibliotheek en het KADOC, Campustoneel, kunst in de publieke ruimte door de commissie Actuele Kunst, het ondersteunen van Universitaire Ensembles, UUR KULTUUR, FACULTY STARS, etc. zijn slechts enkele voorbeelden van het realiseren van het cultuurbeleid van de *ku* Leuven. Met de Cultuurkaart krijgen Leuvense studenten en personeelsleden de kans om op een aantrekkelijke manier zichzelf blijvend cultureel te vormen.

We geven in ons beleid veel aandacht aan **wetenschapscommunicatie** met mensen van buiten de academische wereld. Voorbeelden daarvan zijn de organisatie van Science Slam, The YouReCa Challenge, Dag van de Wetenschap, Kinderuniversiteit, etc. Bovendien nemen onze onderzoekers als experts actief deel aan het maatschappelijke debat in interviews of met opiniestukken in kranten en weekbladen.

Maatschappelijke dienstverlening vertaalt zich ook in de beleidskeuzes rond **internationalisering**. De visie op internationalisering sluit aan bij de drievoudige opdracht van onze universiteit: excellentie in onderzoek heeft een internationaal kader nodig; de beste studenten wereldwijd moeten aangesproken worden door ons onderwijs; studenten moeten opgeleid worden tot wereldburgers. Binnen die visie en vanuit de christelijke traditie willen we op gastvrije wijze ten dienste staan van de rest van de wereld en op de eerste plaats van de meer kwetsbare mensen in achtergestelde regio's en landen. Daartoe zetten we onder andere ook hoog in op ontwikkelingssamenwerking, onder meer met studie- en onderzoeksbeurzen, projecten in samenwerking met lokale universiteiten, institutionele ondersteuning van belangrijke partners in het Zuiden, LUMOS, UZ Leuven, etc. Ook studenten worden daarin actief betrokken, bv. door het toekennen van reisbeurzen in het kader van de masterthesis of het lopen van stages in ontwikkelingslanden.

Een in een samenleving ingebedde onderzoeksgemeenschap zoals de *ku* Leuven heeft ook oog voor de economische implicaties van wetenschappelijk onderzoek en voor de opbouw van een kennismaatschappij. **ku Leuven Research & Development** (LRD) bewijst al bijna 45 jaar lang de zin van samenwerking tussen onze universiteit en de bedrijfsweld en engageert zich ertoe om kennis en technologieën die



voortspruiten uit onafhankelijk basisonderzoek te laten doorstromen naar de samenleving. LRD ondersteunt onderzoekers van de KU Leuven bij het afsluiten van jaarlijks meer dan 1 000 nieuwe overeenkomsten voor samenwerking in onderzoek. Sinds 1972 heeft de toenemende ondernemerszin van onderzoekers, in combinatie met de ondersteuning die LRD biedt, geleid tot de oprichting van meer dan 100 spin-offs van de KU Leuven en tot kennisgedreven regionale ontwikkeling (Leuven 'hightechregio', met wetenschapsparken, incubatoren; Leuven.inc, Flanders Smart Hub, LSEC, DSP Valley).

De KU Leuven werkt nauw samen met imec, **het Interuniversitair Micro-Elektronica Centrum**

dat in 1984 is opgericht met de steun van de Vlaamse overheid. Dit onafhankelijk onderzoekscentrum staat momenteel aan de wereldtop voor de ontwikkeling van micro- en nano-elektronica. In 2009 hebben de KU Leuven, imec en het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) met de steun van de Vlaamse overheid het samenwerkingsverband NERF (Neuro-Electronics Research Flanders) opgericht op de imec-campus te Leuven. Met haar onderzoeksexpertise is de KU Leuven eveneens een belangrijke onderzoekspartner van het in 2014 opgerichte Strategisch Onderzoekscentrum

Ons onderwijs krijgt vorm in een bijzonder krachtige internationale onderzoeksomgeving

voor de Maakindustrie (Flanders Make), dat als doel heeft met onderzoek de maakbedrijven in Vlaanderen te ondersteunen bij innovatietrajecten.

Een ander duidelijk voorbeeld van hoe onze universiteit de resultaten van haar academisch onderzoek koppelt aan een bredere maatschappelijke context, is het in 2012 opgerichte onderzoeks- en testcentrum **Bakala Academy – Athletic Performance Center**.

Dit beoogde Center of Excellence fungeert als een hub voor (hoogstaand) onderzoek naar en onderwijs over innovatieve methoden ter bevordering van sportprestaties. Het centrum trekt onderzoekers in het do-

mein van sport en wetenschap aan en stelt zich ten dienste van sportlui om hun sportieve prestaties te verbeteren.

Het **uz Leuven** maakt geheel deel uit van de KU Leuven, maar functioneert als een autonome organisatie voor gezondheidszorg. UZ Leuven is exemplarisch voor de verwevenheid van de drie kernopdrachten van onze instelling: in alle domeinen van de geneeskunde bieden de ziekenhuizen van UZ Leuven hoogkwalitatieve vorming en gezondheidszorg aan en zijn ze een plek waar toponderzoek wordt verricht. De integratie

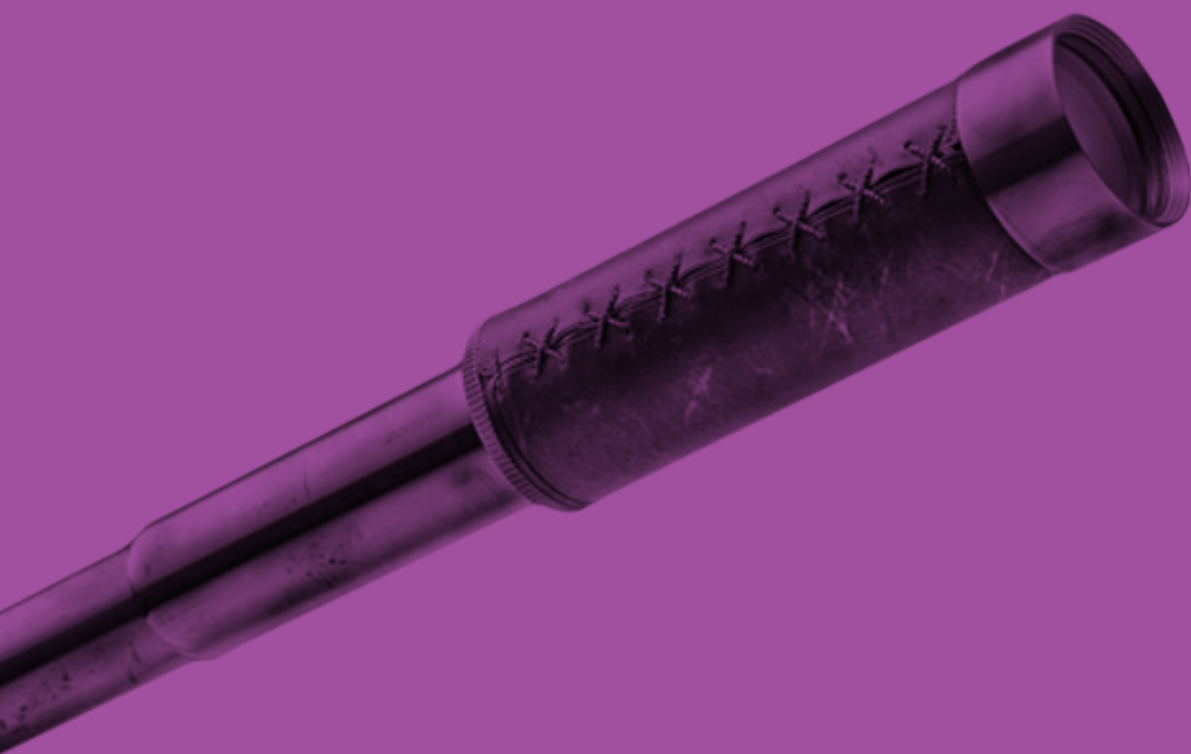




- ▶ van de Groep Biomedische Wetenschappen met uz Leuven vormt een buitengewone troef voor onderzoek, innovatie, basis- en meer gespecialiseerd klinisch onderwijs. Met de bouw van de **Health Sciences Campus** op Gasthuisberg, worden patiëntenzorg, opleiding en onderzoek bijeen gebracht op één site. Bijna 1 000 doctoraatsstudenten en ongeveer 400 postdocs doen er onderzoekswerk, begeleid door meer dan 600 academici, van wie meer dan de helft een klinische aanstelling heeft in uz Leuven.

Samenvattend mogen we stellen dat het onderwijs aan de ku Leuven zich inschrijft in een eeuwenlange traditie van de gelijkheid om haar studenten een toekomstgerichte brede intellectuele persoonsvorming te geven. Dat onderwijs krijgt vorm in een bijzonder krachtige internationale onderzoekomgeving op het speerpunt van de nieuwste ontwikkelingen in alle domeinen van mens en samenleving.

Visie op onderwijs en leren





Een doordacht universitair onderwijsbeleid sluit een **voortdurende reflectie** in op de eigen visie en de implicaties ervan. Bovendien is het volgehouden nadenken over kwaliteitsvol onderwijs noodzakelijk in het licht van de maatschappelijke uitdagingen waarmee een universiteit zich geconfronteerd weet.

In 2014 ontwikkelden we een **nieuwe visie op onderwijs en leren**, mede door en met theoretische en empirische onderbouwing uit de daartoe opgerichte Cel Onderwijs. Op 27 mei 2014 keurde de Academische Raad (AR) die nieuwe visie en het daarbij horende beleidsplan 'Onderwijs en studenten 2014-2017' goed. Onze visie op onderwijs en leren vertrekt van het disciplinair toekomstbeeld (disciplinaire *future self*) van studenten. Samengevat berust ze op de volgende kernideeën:

- Studenten die door hun opleiding continu worden aange-

sproken op hun **disciplinaire future self** zijn gemotiveerder en studeren daardoor diepgaander.

- Het blijvend aanspreken van het disciplinaire *future self* draagt bij tot de **persoonsoorsprong** van studenten.
- De universiteit leidt studenten op tot verantwoordelijke burgers die zich op duurzame, zorgzame en kritische wijze engageren voor de huidige en toekomstige **samenleving**.

Dit hoofdstuk behandelt onze visie op onderwijs en leren. Daarbij bespreken we achtereenvolgens de totstandkoming en uitgangspunten (p. 21), de inhoud en het conceptueel-theoretisch kader (p. 22), onze zorg voor betrokkenheid en draagvlak (p. 25) en voor de implementatie (p. 26). Tot slot tonen we aan hoe we op basis van de visie op onderwijs en leren ook onze visie op de zorg voor de kwaliteit van de opleidingen hebben vormgegeven (p. 28).

Totstandkoming van de visie op onderwijs en leren

Vertrekken van de bedoeling: de kern van het onderwijs vrijwaren

De visie op onderwijs en leren is ontstaan vanuit de overtuiging dat blijvende zorg nodig is voor kwaliteitsvol academisch onderwijs dat actueel is en wetenschappelijk onderbouwd. Met die visie willen we **de essentie en de eigenheid van academisch onderwijs** maximaal tot zijn recht laten komen zoals die tot stand komt in de relatie tussen docent, student en leeromgeving. De zorg daarbij is dat academisch onderwijs niet gedomineerd geraakt door externe logica's van welke aard dan ook (administratief, technisch, economisch of ideologisch), die eerder getuigen van wantrouwen ten aanzien van de primaire actoren (studenten, docenten en medewerkers). Op die manier fungeert de universiteitsbrede visie als een positief toetsingskader voor te nemen bestuursmaatregelen, eerder dan dat die maatregelen enkel vorm krijgen tegen een extern regulerende achtergrond.

Aanknopen bij de traditie en de opdrachtverklaring

De onderwijsvisie en het daaraan gekoppelde beleidsplan kwamen tot stand op basis van de cyclus van het **waarderend onderzoeken** (*appreciative inquiry*).⁹ Om de visie te herdenken vanuit de essentie en de eigenheid van het universitaire onderwijs, zoeken we aansluiting bij de traditie en bij wie we zijn als universiteit, zoals dit ook te lezen is in de Opdrachtverklaring.

De ku Leuven heeft vanaf het midden van de jaren 1990 geleidelijk aan en met toenemende doortastendheid een **traditie van reflectie** over kwaliteitsvol universitair onderwijs opgebouwd. Bepaalde ideeën die de huidige visie op onderwijs en leren mee hebben gevoed zijn terug te voeren tot een periode waarin zich ook de verzelfstandiging van onderwijs als een apart beleidsdomein binnen onze instelling voltrok (1995). Als antwoord op de maatschappelijke en interne evoluties introduceerden we in 1999 'Begeleide Zelfstudie' als richtinggevend totaalconcept voor het onderwijs binnen de universiteit.¹⁰ De visie op onderwijs en leren van 2009, die een actualisering van het onderwijsconcept inhield, benadrukte reeds het belang van *Bildung* tegenover een uitsluitende, eenzijdige nadruk op competenties en inzetbaarheid in verscheidene beleidsdocumenten op Europees niveau. Academisch onderwijs is vorming in maatschappelijke verantwoordelijkheid, met integratie van

disciplinaire academische competenties in een interdisciplinair perspectief en in een breder ethisch, cultureel en sociaal kader. Studenten, als actieve partners in onderwijs en studie, leren hoe ze onderbouwde keuzes kunnen maken die hun persoonlijke levensvisie mee vormgeven.

In haar Opdrachtverklaring profileert de ku Leuven zich als een *vormingsplek, geënt op een rijke traditie van onderzoek, onderwijs en dienstverlening*. Onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening bevruchten elkaar. De onderwijsvisie vertrekt aldus van de universiteit als een netwerk. We bieden studenten academische vorming aan die steunt op wetenschappelijk onderzoek van hoog niveau. Hierdoor geniet het onderwijs van de rijkdom van **disciplinaire onderzoeksgroepen** die (1) sterk internationaal verankerd zijn, (2) zichzelf profileren in interdisciplinaire omgevingen en (3) inspelen op en standpunten innemen in het maatschappelijk debat. Zo maakt de onderwijsvisie aansluiting met de idee van de ku Leuven als onderzoeksintensieve universiteit en stelt ze voorop dat uitmuntend onderzoek en excellent onderwijs hand in hand gaan.

De Opdrachtverklaring beklemtoont in haar mens- en wereldbeeld dat elke mens een sociaal wezen is en dus steeds in relatie staat tot de wereld en de andere(n). Van daaruit schenken we expliciet aandacht aan **de persoon** en diens vrijheid tot persoonlijk initiatief en het opnemen van verantwoordelijkheid. We beogen een actieve deelname aan het maatschappelijk en cultureel debat en aan de uitbouw van de kennismaatschappij, wat we vertalen in de vorming van studenten die ook hun **professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheid** nemen.



Dezelfde ideeën zijn ook terug te vinden in de mediacampagne 'Ontdek jezelf, begin bij de wereld'. De ku Leuven biedt onderwijs aan dat geïnspireerd is door onderzoek. Zij appelleert aan de academische 'verwondering' en aan de nieuwsgierigheid van de studenten. Studeren aan de ku Leuven is onderzoeken en nadenken, (jezelf) ontdekken, experimenteren. Persoonlijke ontplooiing komt expliciet aan bod, naast eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid op de wereld.





Inhoud: de visie op onderwijs en leren van de KU Leuven toegelicht

Met de omzetting van bovengenoemde uitgangspunten in een **conceptueel-theoretisch kader** willen we een antwoord geven op de vraag: 'Wat betekenen doceren en studeren in een onderzoeksgemeenschap aan de KU Leuven?'. Daarbij houden we rekening met de algemene vaststelling dat de studievoortgang van studenten in Vlaanderen voor verbetering vatbaar is en dat het oriënteren en motiveren van studenten kan worden geoptimaliseerd.¹¹

Kennis inbedden in het toekomstbeeld van studenten

Het conceptueel-theoretisch kader voor de nieuwe visie op onderwijs en leren bouwt voort op de sociaal-constructivis-

tische kijk op leren in de vroegere visie op onderwijs en leren (cf. p. 21). Binnen een bepaalde discipline worden studenten – in interactie met een aangepaste en stimulerende leeromgeving – steeds meer de zelf-regulator van het eigen leerproces en doen ze op die manier aan kennisverwerving. De nieuwe visie voegt hieraan toe dat kennisverwerving beter verloopt door in te zetten op het **toekomstbeeld van studenten**.

Iedere mens heeft ideeën over wie hij of zij in de toekomst wil zijn: de *future selves*. Die denkbeelden kunnen heel gedetailleerd en levendig zijn en veel existentiële diepgang hebben. Maar ze kunnen ook eerder vaag en algemeen zijn. *Future selves* krijgen vorm in de wisselwerking tussen het individu en de voor het *future self* relevante sociale omgeving. Het toekomstbeeld dat studenten van zichzelf hebben en dat ze disciplinair inkleuren, noemen we het **disciplinaire future self**. Het verwijst naar de toekomstige identiteit die een student wil vormen door een bepaalde

discipline of opleiding te kiezen. Met discipline bedoelen we een gedeeld kennisbestand, maar ook de mensen die deel uitmaken van de discipline. Een opleiding beschouwen we daarom als een groep die representatief is voor een bepaalde discipline. Ze bestaat uit docent-onderzoekers die een specifieke sociale identiteit delen – wat zich vertaalt in gemeenschappelijke kennis, vaardigheden, waarden – maar die elk ook uniek zijn.

Het realiseren van een disciplinair *future self* veronderstelt dat studenten in toenemende mate een **kennisnetwerk** ontwikkelen op een wijze die voortdurend het verband legt met hoe zij zichzelf in de toekomst projecteren. Dat toekomstbeeld waarmaken veronderstelt een **socialisatieproces** of het verwerven van een sociale disciplinaire identiteit: studenten worden stap voor stap steeds meer lid van de groep van de discipline. Ze vertonen in de loop van dit socialisatieproces steeds meer de kenmerken die ze met discipline-genoten delen. Ze beheersen dezelfde kennis en vaardigheden, onderschrijven dezelfde waarden etc. Tegelijk laat dit socialisatieproces ook veel ruimte voor het ontwikkelen van een **uniciteit** waarmee studenten zich van discipline-genoten kunnen onderscheiden. Studenten worden ook weerbaar en kritisch gemaakt tegenover de eigen discipline en de verschillende inzichten die erin bestaan. Door dat socialisatieproces en de verbinding met de individuele identiteit, zullen afgestudeerden niet enkel beschikken over de nodige academische competenties, maar zich ook onderscheiden. Een diploma fysica drukt daarmee niet alleen uit dat studenten fysica kennen. Ze 'zijn' ook fysici. En ze zijn bovendien niet zomaar fysicus zoals de andere fysici; wat elk van hen met de opgebouwde kennis en kunde op het gebied van fysica doet, of niet doet, kent telkens weer een andere, unieke invulling.

De kern van de onderwijsvisie steunt op de stelling dat kennisconstructie beter wordt gerealiseerd in aansluiting met het toekomstbeeld van studenten.¹² Door in te spelen op "wie studenten zijn en wie ze willen worden" **motiveert** het onderwijs aan onze instelling studenten om hun opleiding succesvol te doorlopen.

Het disciplinaire *future self* aanspreken en uitdagen

Studenten voortdurend aanspreken op hun disciplinaire *future self*, met als doel het verder ontwikkelen van hun disciplinaire identiteit, heeft bepaalde **implicaties** voor het ontwerpen van het onderwijs. De Permanente Onderwijscommissies (Poc; cf. hoofdstuk 3) worden uitdrukkelijk uitgenodigd om na te denken over processen die ze gaandeweg in hun opleidings-trajecten kunnen integreren. Bovendien worden ze gevraagd die processen op verifieerbare wijze te expliciteren binnen de visie en het beleid van de instelling.

Met verschillende processen en acties kunnen **opleidingen** het disciplinaire *future self* van studenten aanspreken, verdiepen en verbreden. Tabel 2.1 beschrijft die processen en acties, en illustreert met een aantal concrete voorbeelden hoe dit nu in verschillende faculteiten wordt vormgegeven. Deze processen staan niet los van elkaar.

Door in te spelen op 'wie studenten zijn en wie ze willen worden' motiveert het onderwijs studenten om hun opleiding succesvol te doorlopen

Van de **studenten zelf** veronderstelt hun engagement in dit traject dat zij hun ontwikkelende disciplinaire *future self* voortdurend aftoetsen aan en kritisch positioneren binnen de discipline. Idealiter ontstaat tussen student en opleiding een **wederzijdse dynamiek**.

Bijdragen aan persoonsvorming als doel van onderwijs en leren

We willen studenten aan de KU Leuven niet alleen academische competenties doen ontwikkelen zodat ze sterk zijn in hun vakgebied; we willen eveneens een waardevolle bijdrage leveren aan hun **vorming als persoon** (cf. p. 21). Het blijvend aanspreken op, het verdiepen en het verbreden van het disciplinair toekomstbeeld van studenten resulteren uiteindelijk in een disciplinaire identiteit, die haar plaats krijgt en aldus zichtbaar wordt in de wijze waarop studenten zichzelf als totale persoon zien en ervaren. Het zelfconcept van studenten omvat uiteraard ook andere (sociale) identiteiten. Het onderwijs dat we in onze visie voorstaan opent daarbij perspectieven om de disciplinaire identiteit met die andere identiteiten te verbinden. De manier waarop het disciplinaire *future self* doorwerkt tot op het niveau van het zelfconcept en aldus zichtbaar wordt in wie de afgestudeerde als persoon is, heeft de opleiding of universiteit echter niet in de hand. In die zin kan de opleiding wel 'bijdragen' aan

Processen	Beschrijving	Voorbeeld
Oriënteren	De actie 'Oriënteren' houdt in dat de opleiding een helder en uitdagend beeld schept voor studenten over wat hun disciplinaire toekomst kan inhouden door met hen in gesprek te gaan. De opleiding verduidelijkt waar de uitdagingen voor de wetenschappelijke discipline in de toekomst liggen. Ze expliciteert met welke bril de wetenschappelijke discipline naar de werkelijkheid kijkt. Op die manier helpt de opleiding studenten om na te gaan of hun disciplinaire <i>future self</i> overeenstemt met wat de opleiding biedt en om stil te staan bij de (unieke) plaats die zij binnen de wetenschappelijke discipline zullen verwerven.	Bv.: Baksteenproef: <i>Studenten sneller tot besef laten komen of de opleiding iets voor hen is. Via de proef krijgen studenten zicht op wat het is om architect te zijn en hoe het curriculum hen hierop voorbereidt.</i> (Faculteit Architectuur) Bv.: ToGA: <i>Studenten zo vroeg en uitgebreid mogelijk in contact laten komen met interessante aspecten van hun discipline.</i> (Faculteit Wetenschappen) Bv.: Rolling: <i>De disciplinaire future selves van de student aanspreken vanaf dag één van de bacheloropleiding door goed uitgekende curricula.</i> (Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen) Bv.: Oriëntering op maat: <i>Gevarieerd oriënteringsaanbod.</i> (Hoger Instituut voor Wijsbegeerte)
Legitimiseren	De actie 'Legitimiseren' houdt in dat niet enkel de professoren en medestudenten de disciplinaire identiteit van studenten bevestigen, maar dat de bredere maatschappij dit ook doet. Dit kan door de studenten bijvoorbeeld stage te laten lopen, deel te nemen aan publieke debatten, wettelijke bevestiging door een diploma, etc.	Bv.: Nieuwslab: <i>Een extra-curriculair communityproject waarin op regelmatige basis innovatieve, crossdisciplinaire nieuwsredacties worden samengesteld met studenten uit verschillende opleidingen van de Faculteit Sociale Wetenschappen, Letteren, Ingenieurswetenschappen en hogescholen.</i> (Thomas More, UCLL) Bv.: Career Corner: <i>Een geïntegreerd loopbaanplatform dat de brug slaat tussen young potentials en het bedrijfsleven.</i> (Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen) Bv.: Your future awaits you: <i>Brede waaier aan initiatieven rond de studielooptaanopties en uitstroommogelijkheden voor studenten biomedische wetenschappen.</i> (Faculteit Geneeskunde)
Interactie binnen de groep	De actie 'Interactie binnen de groep' houdt in dat de opleiding de studenten stimuleert om diepgaand te studeren door een milde intra-groep competitie te creëren. Dit gebeurt in een veilige context waar studenten bijvoorbeeld in kleine wisselende groepjes samenwerken aan een taak en zichzelf kunnen tonen als degenen die uitblinken in de disciplinaire identiteit (in wording).	Bv.: Probleemoplossen en ontwerpen: <i>Groepswerk waarin studenten met een beperkt budget aan de slag gaan om hun ontwerpopdracht te realiseren en hierover verslag uitbrengen. De Alumni Ingenieursprijs bekroont het beste werk.</i> (Faculteit Ingenieurswetenschappen) Bv.: Begeleid Integrerend Groepswerk: <i>Groepswerk rond wetenschappelijke topics waarin studenten kennis, vaardigheden en attitudes integreren en dat uitmondt in een wetenschappelijk artikel en posterpresentatie.</i> (Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen)
Interactie tussen groepen	De actie 'Interactie tussen groepen' houdt in dat de opleiding ervoor zorgt dat studenten in een wetenschappelijke context in aanraking komen met andere disciplines. Dit zorgt ervoor dat de studenten kunnen ervaren wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de eigen wetenschappelijke discipline en de andere disciplines. De aanwezigheid van andere wetenschappelijke disciplines activeert en versterkt de eigen disciplinaire identiteit.	Bv.: Interdisciplinair masterproefproject: <i>Collaboratieve interdisciplinariteit door integrale analyse van een strafdossier.</i> (Faculteit Rechtsgeleerdheid) Bv.: Werkcollege en Studiereis India: <i>Doorgedreven kennismaking met andere religies vanuit het bewustzijn dat zonder inzicht in religie, mens- en wereldbeeld als constituerende elementen van culturen een adequate relatie met de Derde Wereld en een adequate ontwikkelingssamenwerking onmogelijk is.</i> (Faculteit Theologie en Religiewetenschappen)
De gedeelde identiteit beklemtonen	De actie 'De gedeelde identiteit beklemtonen' houdt in dat de opleiding erkent dat studenten deel willen uitmaken van de disciplinaire groep. De opleiding beklemtoont de gedeelde identiteit van studenten op een positieve manier door hen bv. uitdrukkelijk als (toekomstige) filosofen, fysici, farmacologen, etc. aan te spreken. De studenten zijn trots om (in de toekomst) bij de disciplinaire gemeenschap te horen.	Bv.: THOMAS: <i>Interactief platform voor actieve samenwerking tussen alle leerkrachten (r.-k.) godsdienst van alle onderwijs- netten in Vlaanderen: een community van 17 000 leden waarin studenten progressief ingeleid worden.</i> (Faculteit Theologie en Religiewetenschappen)
Uniek zijn	De actie 'Uniek zijn' houdt in dat de opleiding de ruimte creëert voor studenten om een unieke, 'persoonlijke' invulling te geven aan 'de' prototypische disciplinaire identiteit, die ze met discipline-genoten delen. De opleiding daagt studenten uit om de disciplinaire identiteit (in ontwikkeling) te koppelen aan wie ze zijn als unieke persoon. Dit doet ze bijvoorbeeld door stil te staan bij wat disciplinaire activiteiten betekenen voor de student als persoon.	Bv.: Service learning: <i>Door dienstverlening, reflectie en academisch leren groeien op academisch, persoonlijk en sociaal vlak.</i> (Faculteit Letteren) Bv.: <i>Het ontwikkelen van het disciplinaire future self in de context van blended learning.</i> (Faculteit Kerkelijk Recht)
Reflecteren	De actie 'Reflecteren' houdt in dat studenten door de opleiding worden aangezet om voor zichzelf na te gaan waar ze nu staan in de verfijning en realisatie van hun disciplinaire future self, waar ze heen willen en hoe ze dit kunnen bereiken.	Bv.: <i>Leerlijn om studenten te laten reflecteren over hun disciplinaire future self.</i> (Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen) (Prijs van de Onderwijsraad 2016) Bv.: <i>Onderzoekbevindingen over invulling van het disciplinaire future self van studenten als inspiratie voor reflecteren met studenten.</i> (Faculteit Farmaceutische Wetenschappen)

Tabel 2.1: Processen en acties in het aanspreken, verbreden en verdiepen van het disciplinaire future self

de ontwikkeling van het toekomstige zelf van studenten, maar 'maakt' ze die niet volledig. De persoon blijft vrij, kan initiatief en verantwoordelijkheid opnemen in zijn toekomstige beroepsmatige situaties en in de bredere maatschappelijke context.

*We willen een waardevolle
bijdrage leveren aan
de vorming als persoon
van de student*

In die persoonsvorming zijn twee aspecten van belang: *Bildung* en *Beruf*. Met *Bildung* doelen we op een diepere vorming als mens. Intellectuele openheid, waarden, cultuur, zingeving, maatschappelijke verantwoordelijkheid en een blik op de wereld staan daarbij centraal. Een diepgaande vorming is de beste garantie om van studenten **kritische burgers** te maken. Wij willen dat onze studenten over een stevige basis beschikken waarmee ze in een veranderende samenleving hun weg kunnen vinden, leren omgaan met falen en tegenslagen, en bewuste levenskeuzes kunnen maken. In meerdere of mindere mate scherpen opleidingen ook professionele capaciteiten, leiderschapskwaliteiten en/of ondernemerszin (*Beruf*) aan. Op die manier kunnen studenten een grote **beroepsbekwaamheid** verwerven.

Bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van onze instelling

De klemtoon op persoonsvorming, *Bildung* en *Beruf* in de onderwijsvisie biedt opleidingen een instrumenteel kader om studenten als deskundigen in hun vakgebied én als breed ontwikkelde personen te laten afstuderen.

We verwachten van onze afgestudeerden dat ze in staat zijn verantwoordelijkheid op te nemen in een snel veranderende maatschappij waarvan de toekomstige ontwikkelingen niet voorspelbaar zijn. Net daarom zetten we in op vorming die leidt tot flexibiliteit in het maatschappelijke optreden. Op die manier stelt onze universiteit zich in haar onderwijs **dienstbaar** op. Tegelijk neemt zij ook een **autonome** positie in: in het volle bewustzijn van de maatschappelijke context definieert de KU Leuven autonoom haar vormingsopdracht op grond van een expliciete koppeling van onderzoeken aan onderwijs.



Betrokkenheid van diverse actoren en zorg voor draagvlak

In de interne instellingsevaluatie (2012) kwam als aandachtspunt naar voor dat we moesten werken aan een intensievere verspreiding en gedragenheid van de visie op onderwijs en leren. Bij de totstandkoming van de nieuwe visie (2014) hebben we daarom uitdrukkelijk ingezet op **dialoog** met en **betrokkenheid** van een brede vertegenwoordiging van de verschillende actoren in het onderwijsproces van de universiteit. In een consultatieronde is in alle faculteiten het nieuwe onderwijsconcept voorgesteld aan de decaan, de vicedecaan onderwijs, de programmadirecteurs, de studenten en de onderwijsondersteuners. Er vonden gesprekken plaats met alle vicerectoren, met de Studentenraad KU Leuven en met andere belanghebbenden zoals jonge docenten. Naar aanleiding van de verschillende gesprekken is de visietekst meerdere malen aangevuld en bijgestuurd. De onderwijsvisie is vervolgens samen met het beleidsplan (cf. infra) op verschillende gremia besproken. Na positief advies van de Onderwijsraad (owr) keurde de AR de visie unaniem goed op 27 mei 2014. Het draagvlak voor onze onderwijsvisie is onderzocht tijdens de nulmeting in het najaar van 2014. Over het algemeen toonden alle belanghebbenden in de focusgesprekken zich enthousiast over de intentie en de teneur van de onderwijsvisie en over de kernideeën ervan.

Implementatie van de visie

Implementatiedynamiek

Om de visie op onderwijs en leren te vertalen in beleid dat haar naar de onderwijspraktijk omzet, is een concrete en haalbare uitwerking van de ideeën nodig en een inhoudelijke doorwerking daarvan **in de specifieke opleidingen**. Tevens is het nodig **randvoorwaarden** te scheppen die een doeltreffende uitwerking mogelijk maken.

Het **beleidsplan** 'Onderwijs en studenten 2014-2017' beschrijft hoe we de universiteitsbrede onderwijsvisie willen omzetten in uitvoerbaar beleid. Dat doen we aan de hand van zes strategische doelstellingen (sd's) met 50 onderliggende operationele doelstellingen (od's). De eerste twee strategische doelstellingen hebben betrekking op de verdere uitwerking en vertaling van de visie in de opleidingen: deze implementatie kan zich voltrekken door het voeren van de inhoudelijke **dialoog** met én binnen de faculteiten (sd 1), maar ook door het ontwikkelen van **krachtige en performante studietrajecten** (sd 2). De daaropvolgende drie strategische doelstellingen behandelen de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor opleidingen om de doelstellingen van hun onderwijs te realiseren: de uitbouw van de **waardering** voor onderwijs (sd 3), de versterking van de **kwaliteitscultuur** (sd 4) en het versterken van de **ondersteuning**, zowel onderwijskundig en technologisch, als beleidsmatig, procesmatig en procedureel (sd 5). De zesde strategische doelstelling vormt de focus van het Studentenbeleid die inzet op doelen rond **basisvoorwaarden** voor studeren, en dit vanuit onze aandacht voor de persoon. In hoofdstuk 4 van deze Kritische Reflectie gaan we nader in op concrete beleidskeuzes, -acties, -processen en -instrumenten. Hieronder bespreken we de implementatiedynamiek.

Kenmerkend voor de implementatiedynamiek is de plaats die onze instelling geeft aan **permanente dialoog** (od 1): we organiseren en stimuleren overleg met betrekking tot de visie op onderwijs en leren. Verder streven we naar een bredere bekendheid en gedragenheid ervan zodat de visie op alle niveaus van de instelling de leidraad voor denken en handelen wordt. In de eerste plaats vindt die dialoog plaats binnen de poc's, maar ook breder in de faculteiten, over de faculteiten heen en ten slotte universiteitsbreed. Er gaat onder meer jaarlijks een facultaire gespreksronde door tussen de vicerector Onderwijsbeleid, de vicedecaan onderwijs en



Brochure 'Visie en beleidsplan onderwijs en studenten 2014-2017'

programmadirecteurs van elke faculteit om van gedachten te wisselen over een aantal onderwijsontwikkelingen.

In de academiejaren 2014-2015 en 2015-16 zijn met centrale onderwijs- en impulsmiddelen binnen alle faculteiten **onderwijsprojecten** opgestart voor de verdere implementatie van de visie in de faculteiten en opleidingen (od 2; cf. p. 48).

Bredere communicatie

Na de goedkeuring van het beleidsplan is de eerste **Nieuwsbrief Onderwijs** uitgestuurd naar alle docenten, medewerkers en studentenvertegenwoordigers in universiteitsbrede gremia. Met die actie is een eerste stap gezet om de dialoog onder impuls van de onderwijsprojecten verder te zetten en uit te dragen, met bijzondere aandacht voor de betrokkenheid van alle geledingen binnen de instelling (cf. od 7).

In de voorbije twee academiejaren hebben we de onderwijsvisie en het beleidsplan 'Onderwijs en studenten 2014-2017' wijd verspreid met behulp van **verschillende kanalen** en

Naar een nieuwe benadering in de zorg voor de kwaliteit van onderwijs: COBRA



De nieuwe visie op onderwijs en leren omvat de bouwstenen die aan de basis liggen van COBRA (**Co**öperatie, **Re**fectie en **Actie** – **C**hecks & **B**alances), onze **kwaliteitszorgmethode**. De naamgeving van COBRA verwijst naar de 20ste-eeuwse kunstenaarsbeweging COBRA.¹³ Zoals de COBRA-kunstenaars terugkeerden naar de bron van de creatie van kunst, zo ook richten we met onze kwaliteitszorgmethode de blik op **de bron** van universitair onderwijs: de adequate en integrale vorming van personen in een bepaalde academische discipline, waarbij de zorg voor de kwaliteit van die vorming in eerste instantie vertrekt van de dialoog in de POC.

Net zoals in de onderwijsvisie willen we met COBRA vertrekken van de bedoeling van het onderwijs, de dialoog over de visie in de opleidingen realiseren en werk maken van de zorg voor kwalitatief onderwijs op alle niveaus van de universiteit. Het gewijzigde accreditatiestelsel fungeerde daarbij als een opportuniteit om onze interne kwaliteitszorgprocessen verder op de visie af te stemmen.

Daarnaast hielden we bij de ontwikkeling van de kwaliteitszorgmethode rekening met de belangrijkste aandachtspunten die resulteerden uit de **nulmeting** (2014). Die meting toonde aan dat de onderwijsvisie weliswaar als idee op een breed draagvlak kon rekenen, maar dat de impact ervan op opleidingsniveau nog verdere uitklaring nodig had (relatie visie en beleid) en dat we de opvolging van de realisatie van de visie op alle niveaus nog beter konden structureren (beleidsuitvoering, evaluatie, opvolging). Met COBRA nemen we een extra engagement op om **in dialoog** de universitaire onderwijsvisie **verder te ontwikkelen** (SD1). COBRA toetst daarnaast de implementatie van de visie op onderwijs en verbindt de verschillende lagen van onze universiteit met elkaar in een permanente dialoog over onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden daarvan.

COBRA biedt een stem aan de primaire actoren aan de hand van cyclische kwantitatieve en kwalitatieve bevragingen over

de kwaliteit van de opleiding. De opgedane informatie wordt volgens een dynamiek van *checks* en *balances* in acties omgezet op het niveau van de opleidingen (COBRA 1), de faculteit (COBRA 2) en de universiteit (COBRA 3) volgens het principe van subsidiariteit. Hieronder lichten we toe op welke manier de voornaamste uitgangspunten van de nieuwe methode aansluiten bij onze visie op onderwijs. Voor de procedurele beschrijving van de COBRA-methode verwijzen we naar verdere informatie in hoofdstuk 5 en naar de regierapportage van de universiteitsbrede pilot COBRA (cf. hoofdstuk 5; Regierapportage).

Inhoudelijke dialoog met primaire actoren en op alle bestuursniveaus

In de implementatiedynamiek besteden we veel aandacht aan de uitwerking van een **permanente dialoog over de onderwijsvisie**, zowel binnen de POC's als op het facultaire en universiteitsbrede niveau (cf. p. 26). We vertrekken van de opvatting dat onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg het best gedijen in een klimaat van wederzijdse dialoog tussen primaire actoren die direct betrokken zijn bij het onderwijs. Met COBRA nodigen we studenten, docenten en medewerkers uit om te reflecteren over de rol van het disciplinaire *future self* en de persoonsvorming binnen de opleidingen. Dat gebeurt op POC-niveau waar COBRA 1-gesprekken kwalitatieve input leveren voor de reflectie over de opleiding (cf. infra en hoofdstuk 5). COBRA genereert daarbij onder andere informatie over hoe opleidingen aan het disciplinaire *future self* en de persoonsvorming werken, op welke manier ze de opleidingstrajecten daarop afstemmen en welke randvoorwaarden eventueel uitgewerkt en bijgesteld dienen te worden op basis van de visie. De POC treedt daarnaast in dialoog met (inter)nationale *peers*, alumni en leden uit het werkveld over de kwaliteit van de opleidingen.





Met de uitbouw van COBRA kiezen we voor een **integrale methode** waarbij de verschillende organisatieniveaus met elkaar in wisselwerking treden. Tegelijk voorzien we daarin expliciet ruimte voor aanpassing van de randvoorwaarden, zodat we de implementatie van de visie permanent verbeteren.

Vertrouwen en subsidiariteit

In onze kwaliteitszorgmethode stellen we vertrouwen centraal. Opleidingen zijn verantwoordelijk voor de permanente zorg voor de kwaliteit van het onderwijs. Het principe van subsidiariteit is daarin essentieel (cf. hoofdstuk 3). Met de principes van vertrouwen en subsidiariteit ontwikkelen we een **waarderende aanpak** van kwaliteitszorg. De nulmeting gaf aan dat vertrouwen in de primaire actoren en onderwijs-ondersteuners gerechtvaardigd is: uit de resultaten bleek dat er een duidelijke kwaliteitscultuur aanwezig is op de verschillende niveaus van de universiteit. Alle actoren toonden een sterke participatie, betrokkenheid en daadkracht in de zorg voor onderwijskwaliteit.

Erkenning van disciplinaire eigenheid en diversiteit

In de visie kozen we bewust voor het maken van een beweging naar de opleidingen. In dezelfde lijn willen we ook in de aanpak van de kwaliteitszorg nog meer recht doen aan de **discipline-specifieke eigenheid** van opleidingen. De COBRA-methode erkent de diversiteit binnen en tussen onze opleidingen. De dialoog over onderwijskwaliteit wordt dan ook gevoerd met interne en externe experts die sterk vertrouwd zijn met een bepaalde discipline. De experts trekken bij hun beoordeling vanuit de disciplinaire eigenheid

van de opleiding en krijgen daarbij de vrijheid om binnen de POC te reflecteren over de onderwijskwaliteit zonder van bovenaf opgelegde, uniforme standaarden.

De POC als motor van kwaliteitszorg

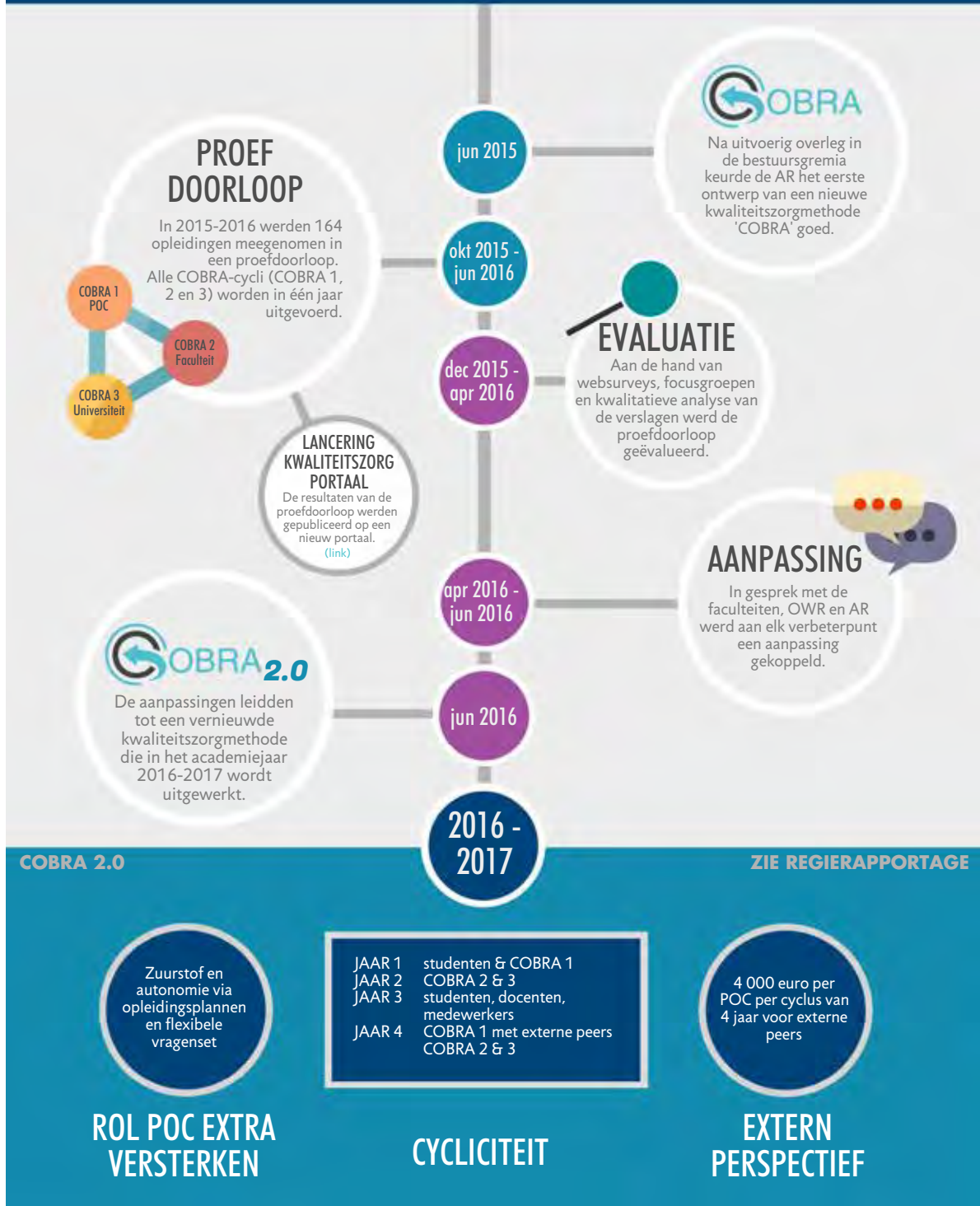
Uit de disciplinespecifieke benadering van de onderwijsvisie vloeit voort dat onderwijs vertrekt van de kern. Vertaald naar het beleid van onze instelling is de POC in eerste instantie de plaats waar de kritische wisselwerking gebeurt tussen de primaire actoren. Door het subsidiariteitsprincipe krijgen de POC's het vertrouwen en het eigenaarschap in de uitwerking van de disciplinespecifieke invulling van de onderwijsvisie. Op die manier sluit COBRA duidelijk aan bij de beleidskeuze om **de rol van de POC en de programmadirecteur** verder uit te bouwen (OD 3).¹⁴

Terugkoppeling en transparantie

Om de kwaliteitscultuur van de universiteit te versterken, nemen we de verantwoordelijkheid op om **transparante en relevante informatie** over onderwijs(kwaliteit) te ontsluiten. We staan garant voor een duidelijke communicatie over de profielen, doelstellingen en actieplannen van onze opleidingen aan betrokken actoren binnen en buiten de universitaire gemeenschap. Daarbij tonen we expliciet wat opleidingen te bieden hebben wanneer het gaat om het inspelen op het disciplinaire *future self* van studenten, en om hun bijdrage aan de persoonsvorming. Die transparantie nodigt uit om mee te denken met **peers** uit de eigen discipline of mensen die verder van de discipline af staan (toekomstige studenten, ouders, externe *peers*).

Van COBRA naar COBRA 2.0

Na een eerste proefdoorloop in het academiejaar 2015-2016 is de kwaliteitszorgmethode COBRA geëvalueerd en aangepast. De aangepaste methode die start in 2016-2017 noemen we "COBRA 2.0".



Kritische reflectie



In het academiejaar 2013-2014 is de nieuwe visie op onderwijs en leren goedgekeurd. Zowel de inhoud als de totstandkoming en verspreiding van de visie tonen duidelijke **sterktes**:

- Onze visie op onderwijs en leren stelt de essentie en de eigenheid van academisch onderwijs centraal. Ze vertrekt van de identiteit van de KU Leuven en bouwt voort op een lange traditie. De visie is wetenschappelijk onderbouwd, duidelijk uitgewerkt en goed gedragen in de organisatie. Ze legt unieke klemtonen en differentieert de aanpak van de KU Leuven van deze van andere instellingen in het hoger onderwijs.
- Door de klemtoon te leggen op het vormen van studenten tot verantwoordelijke burgers, streven we ernaar hen voor te bereiden op het inzetten van hun kennis en vaardigheden ten gunste van de samenleving. We willen hen vormen tot deskundigen die adequaat kunnen omgaan met complexe problemen en met wisselende en onvoorspelbare situaties.
- De visie biedt de opleidingen een leidend kader dat de student centraal stelt en uitnodigt om opleidingsbreed te denken. In lijn met het principe van subsidiariteit in ons bestuursmodel laat ze ruimte voor eigen invulling overeenkomstig de disciplinaire eigenheid van de opleidingen.
- De onderwijsvisie is goedgekeurd in een proces van brede consultatie en betrokkenheid van alle geledingen. Reeds bij de totstandkoming van de visie hebben we gewerkt aan de gedragenheid. De onderwijsvisie werd breed gecommuniceerd naar de hele universitaire gemeenschap (bv. uitgebreide brochure en beknopte

versie van de visie, videoclips, facultaire gespreksronde, opname in communicatie naar toekomstige studenten, etc.). De nulmeting bevestigde dat dit met succes is gebeurd en geeft aan dat de visie breed gedragen is. Bovendien blijkt uit de analyse van de visiegerelateerde vragen uit de COBRA 1-cyclus dat de visie de primaire actoren aanspreekt.

- Verschillende middelen zijn ingezet om faculteiten en opleidingen te begeleiden bij de implementatie van de visie, waaronder in eerste instantie de onderwijsprojecten en verschillende facultaire initiatieven die gericht zijn op het aanspreken, verbreden en verdiepen van het disciplinaire *future self*. De faculteiten hebben tegen 1 juni 2016 ook een eigen facultaire vertaling van de visie en een daarbij horend beleidsplan uitgewerkt, zoals nader wordt beschreven in hoofdstuk 4. Op die manier slagen we erin de visie te concretiseren tot op het niveau van de faculteiten, en het evenwicht te behouden tussen de integratie van de universiteitsbrede visie en de disciplinespecifieke invulling ervan.

In het unieke van onze visie op onderwijs en leren schuilt een uitdagende opgave: het vraagt meer tijd en denkwerk voor docenten om hun leeromgeving te ontwerpen binnen dit nieuwe kader, dan volgens een traditionele kijk op onderwijs. In die context is het een **zwakte** dat onze diverse communicatie-initiatieven de visie tot nu toe voornamelijk in haar theoretische dimensie uitleggen. In de toekomst moeten we nog meer inzetten op vormen van communicatie en toegankelijke ondersteuning waarbij individuele docenten duidelijker begrij-

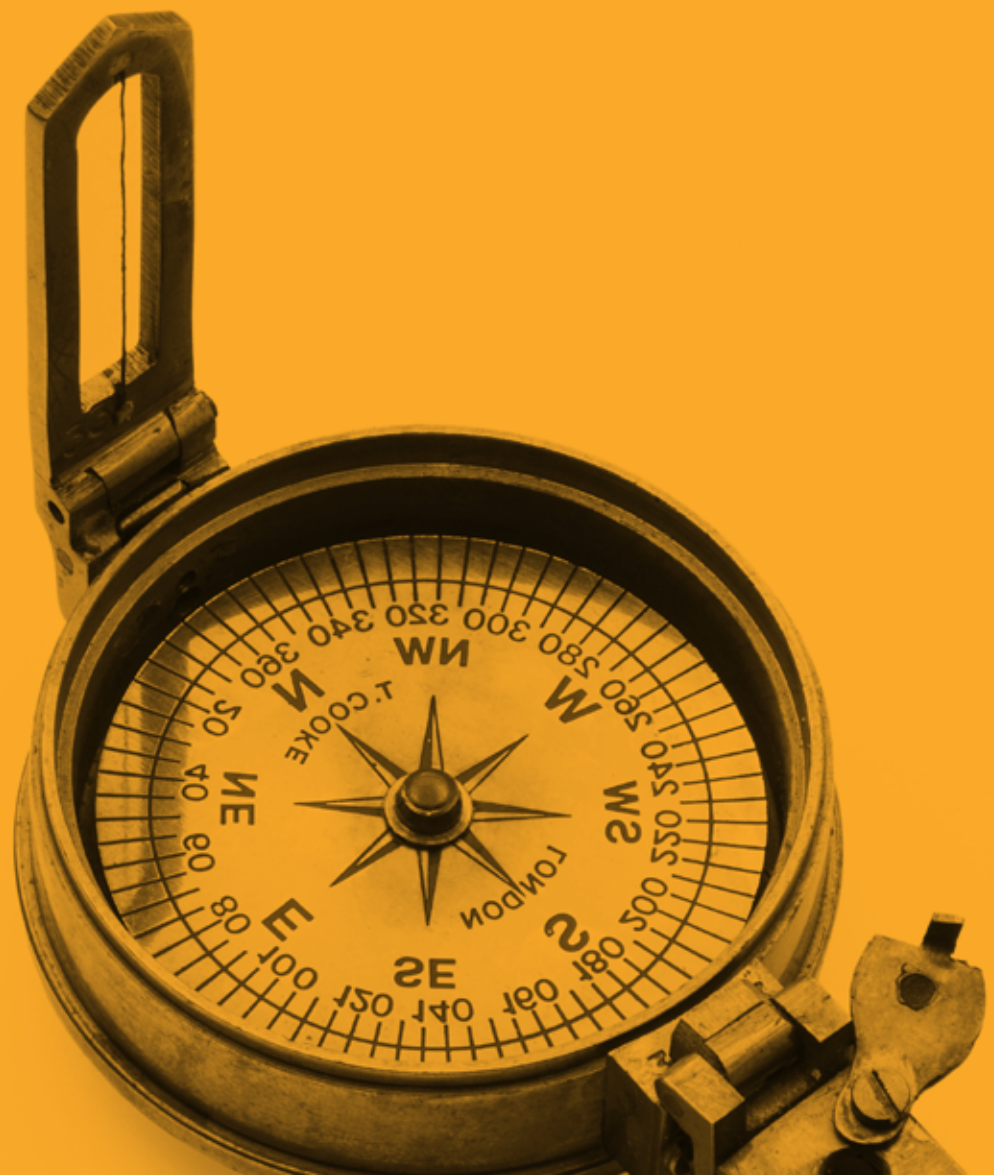
pen hoe zij op concrete manieren de visie in de lespraktijk kunnen ontwaren of vormgeven. Daarnaast moeten nog meer docenten de weg kunnen vinden naar de ondersteuning die hen al wordt aangeboden.

Het is onze ambitie de onderwijsvisie in de hele universiteit ingang te doen vinden. Daarin schuilt echter ook een mogelijke **bedreiging**: de mate waarin actoren geïnformeerd zijn, hangt, naast onze inzet, ook af van de mate waarin actoren initiatieven daadwerkelijk aangrijpen om zichzelf te informeren en docenten de visie in hun concrete lespraktijk omzetten. We zien in het kader van de visie op onderwijs en leren echter ook de volgende interne **opportuniteiten**:

- De onderwijsprojecten die in de academiejaren 2014-2015 en 2015-2016 in alle faculteiten zijn opgestart, tonen aan op welke manier de faculteiten de onderwijsvisie implementeren binnen de eigen context. Daarnaast bieden ze een effectieve manier om de onderwijsvisie verder te implementeren door aan te tonen hoe de onderwijsvisie vertaald kan worden in de concrete lespraktijk van individuele docenten.
- Met de ontwikkeling van COBRA brengen we een permanente reflectie over de visie binnen in de kwaliteitszorg voor opleidingen. Tegelijk biedt het instrument een opportuniteit om de verspreiding, implementatie en gedragenheid van de onderwijsvisie nog meer te stimuleren. In de aanpassingen van de COBRA-methode blijft de universiteitsbrede vraag over de onderwijsvisie daarom ook een kernelement (cf. Regierapportage).



Onderwijsbeleid aan KU Leuven





Uitgangspunten van de organisatiestructuur

Sinds de verzelfstandiging van de KU Leuven aan het eind van de jaren 1960 heeft de inspraak van studenten, docenten en ondersteunende medewerkers in de ontwikkeling van het onderwijsbeleid in toenemende mate aan belang gewonnen. Als gevolg daarvan is door de jaren heen een **kenmerkende organisatiestructuur** opgebouwd waarbinnen het onderwijsbeleid vorm krijgt in de dialoog tussen bestuurlijke, adviserende, uitvoerende en ondersteunende niveaus.

De KU Leuven kent een **gelaagde organisatiestructuur**. De faculteiten vormen het fundament van de onderwijsorganisatie van de KU Leuven. Elke faculteit streeft in functie van haar

eigenheid en schaalgrootte naar de beste manier om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen volgens het beleid dat de instelling in hoofdlijnen heeft vastgelegd voor haar onderwijsprogramma's. Bij het toekennen van een dergelijke autonomie worden de kennis en ervaring die in faculteiten en opleidingen aanwezig zijn bewust gerespecteerd en gewaardeerd.

De organisatiecultuur die we willen stimuleren gaat in de richting van universiteitsbreed gedragen beleid

In die gelaagde organisatiestructuur passen we het **principe van de subsidiariteit** toe. Elk niveau in de organisatie krijgt het eigenaarschap van wat het zelf kan organiseren en bijsturen, binnen de klijntlijnen van het algemene beleid van de instelling. Daarbij vermijden we onder meer nodeloze opschalingen van inhoudelijke dossiers naar niveaus waar de focus ligt op het uitwerken van randvoorwaarden die de uitvoering van het onderwijsbeleid mogelijk maken. Op die wijze ontstaat er enerzijds vrije ruimte voor creativiteit en innovatie, en is er anderzijds plaats voor efficiëntie en doeltreffendheid.

In ons streven naar een 'slim en slank' beleid stimuleren we het **universiteitsbrede overleg**. Beleidskeuzes die faculteitsoverschrijdende organen maken, bouwen voort op dat overleg, eerder dan 'top-down' aan te sturen. In die overlegcultuur moedigen we aan om samen te werken rond specifieke thema's en problematieken, om 'good practices' te delen met elkaar, om gemeenschappelijke initiatieven te nemen. Kortom, de organisatiecultuur die we willen stimuleren, gaat in de richting van een universiteitsbreed gedragen beleid veeleer dan een centraal beleid.

In deze benadering staat de **participatie van de belanghebbenden** voorop. Op elk niveau hebben de verschillende actoren binnen de universiteit inspraak. De vertegenwoordigingen van de verschillende belanghebbenden (studenten, ZAP, A/BAP, ATP, OP) in bestuurs- en adviesorganen participeren formeel aan de beleids- en besluitvorming. De instelling erkent de autonomie van de vertegenwoordiging en ondersteunt die actief ten voordele van een professionele werking en brede **gedragenheid** van het beleid binnen de universitaire gemeenschap. Naast structurele betrokkenheid in de beleids- en besluitvorming hebben de verschillende actoren

eveneens inspraak in het informele overleg, bijvoorbeeld met betrekking tot ad hoc projecten.

Hieronder beschrijven we hoe we de voorgestelde uitgangspunten concreet gestalte geven in ons organisatie- en bestuursmodel. Eerst wordt de organisatiestructuur van de instelling voorgesteld (p. 35); vervolgens komen de ondersteunende diensten van het onderwijsbeleid aan de orde (p. 38); ten slotte wordt nader ingegaan op de relatie tussen onderwijsbeleid en kwaliteitszorg van het onderwijs in de context van de organisatiestructuur, en met aandacht voor de dynamiek die vorm geeft aan dat onderwijsbeleid (p. 39).

Organisatiestructuur van de KU Leuven

De organisatie van de KU Leuven noodzaakt een eenduidige toewijzing van bevoegdheden. In de beschrijving van die bevoegdheden focussen we ons hier in eerste instantie op de verantwoordelijkheid van de geledingen en op bestuurlijke en adviserende niveaus met betrekking tot onderwijs.

De faculteit: het fundament van de onderwijsorganisatie

De faculteit is het fundament van de onderwijsorganisatie van de universiteit. De faculteiten zijn verantwoordelijk voor de inrichting en voor de organisatie van de academische opleidingen; zij oefenen hun bevoegdheden uit op alle campussen waar ze opleidingen organiseren.¹⁵

In de faculteit is het **faculteitsbestuur** het centrale bestuursorgaan. Met de decaan als hoofd van de faculteit, minstens één studentenvertegenwoordiger en vertegenwoordigers van het A/BAP, het ATP en de docenten is het faculteitsbestuur verantwoordelijk voor de organisatie van het onderwijs en de bewaking van de kwaliteit ervan. Het faculteitsbestuur legt verantwoording af aan de faculteitsraad, het 'parlement' van de faculteit. In de **faculteitsraad** zetelen alle voltijdse leden van het ZAP en is een vertegenwoordiging opgenomen van het deeltijds ZAP, het A/BAP, het ATP en de studenten. De decaan zit de faculteitsraad voor; de faculteitsraad kiest de decaan, voor een mandaat van vier jaar.

De **decaan** kan op eigen initiatief ten hoogste drie vicedecanen ter bekrachtiging voorstellen aan de faculteitsraad. De vicedecanen krijgen specifieke bevoegdheden toegewezen. De meeste faculteiten maken van deze mogelijkheid gebruik om een **vicedecaan** onderwijs aan te stellen die de faculteit vertegenwoordigt in de OWR. Voor faculteiten waarvan het opleidingsaanbod geografisch gespreid is over meerdere campussen, vertegenwoordigen de campusvoorzitters (groep w&t) of de campusdecanen (groep HW) de verschillende campussen in het faculteitsbestuur.

De opleiding: de POC als motor van de onderwijspraktijk

Het faculteitsbestuur staat niet alleen in zijn opdracht om het onderwijs van de faculteit te organiseren en in te richten. De beleidsadvisering en de dagelijkse opvolging van elke opleiding zijn toevertrouwd aan een **Permanente Onderwijscommissie** (POC). De POC adviseert over minstens één opleiding, waaronder de daartoe behorende afstudeerrichtingen, opleidingsonderdelen en onderwijsleeractiviteiten.¹⁶ De coördinatie van een opleiding is toevertrouwd aan een programmadirecteur. Algemene afspraken over de samenstelling en de opdracht van de POC zijn universiteitsbreed vastgelegd in een reglement. De concrete uitwerking daarvan gebeurt door de faculteit in een huishoudelijk reglement, waarbij rekening kan worden gehouden met de eigen behoeften, traditie en cultuur van de faculteit.

De POC kan bepaalde taken delegeren aan onderliggende organen, zoals **opleidingscommissies** en **curriculumcommissies**, die zich bijvoorbeeld kunnen focussen op een bepaalde afstudeerrichting of op lokale opleidingsvarianten. Wanneer een faculteit bestaat uit meerdere regionaal verspreide campussen overkoepelt een campusomvattende POC de lokale opleidingscommissies (OC's). Verder kan het faculteitsbestuur beslissen een overkoepelende **facultaire POC** (FPOC) op te richten die de werking van de andere POC's in de faculteit coördineert en/of aanstuurt.

De faculteit bepaalt het aantal leden van de POC. Zij bestaat uit leden van het ZAP en uit een adequate vertegenwoordiging van de studenten en van het A/BAP dat bij de opleiding(en) is betrokken; bij voorkeur neemt men ook een of meer alumni op. De vertegenwoordiging van de studenten bestaat uit ten minste vier leden en maakt ten minste een derde uit van de leden van de POC. Externen en administratief personeel betrokken bij de organisatie van het onderwijs kunnen als leden met raadgevende stem worden toegevoegd.



- De poc's zijn onder andere verantwoordelijk voor de visie, het profiel, de leerresultaten, het curriculum, de opvolging van studentenkenmerken, het toetsbeleid en de meting en controle van studiebelasting van hun opleidingen. De **examencommissies** volgen op of individuele studenten de vooropgestelde leerdoelen hebben behaald.

De groep: domeinspecifieke samenwerking tussen faculteiten

De verschillende faculteiten werken samen binnen de drie domeinspecifieke groepen Humane Wetenschappen (h-w), Biomedische Wetenschappen (bmw) en Wetenschap & Technologie (w&t).

Het **Groepsbestuur**, voorgezeten door de groepsvicerector, vormt het bestuurlijke hoofd van de groep. Het is samengesteld uit de decanen van de faculteiten die deel uitmaken van de groep, de coördinator onderzoek van de groep, de groepsbeheerder en de vertegenwoordigers van respectievelijk de studenten en het A/BAP die voor de groep ook lid zijn van de AR (cf. infra). Het ATP heeft een vertegenwoordiger met raadgevende stem.

Op het vlak van onderwijs beslist het Groepsbestuur, in overeenstemming met het groepsreglement¹⁷, over voorstellen van de faculteitsraden die betrekking hebben op de onderwijsprogramma's en de organisatie en evaluatie van het onderwijs. Het Groepsbestuur bekrachtigt tevens de toewijzing van de onderwijsopdrachten. Daarnaast beslist het Groepsbestuur over interfacultaire onderwijsvoorstellen en organiseert het poc's op groepsniveau voor interfacultaire opleidingen.

De instelling: de architect van het universitaire onderwijsbeleid

De **Inrichtende Overheid** keurt de verklaring over de opdracht, de identiteit en de algemene strategische visie van de KU Leuven goed, evenals de voorstellen tot wijziging ervan. Zij houdt door tussenkomst van de Raad van Bestuur (cf. infra) toezicht op de algemene werking van de instelling. De Inrichtende Overheid bestaat uit vier geledingen, met name vertegenwoordigers van de KU Leuven, vertegenwoordigers van andere instellingen uit de Associatie KU Leuven vzw, onafhankelijken en een geleding met raadgevende stem (onder

andere de aartsbisschop van Mechelen-Brussel en de rector van de KU Leuven).

De **Raad van Bestuur** (rvb) bestuurt de KU Leuven. Hij bepaalt de globale strategie, volgt de uitvoering ervan op en keurt de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag goed. De rvb bestaat onder meer uit de rector, de vicerec-

toren van de drie groepen, de algemeen beheerder en twee studentenvertegenwoordigers. Daarnaast worden ook externe bestuurders aangesteld, die op zichzelf een meerderheid van de stemmen vormen.

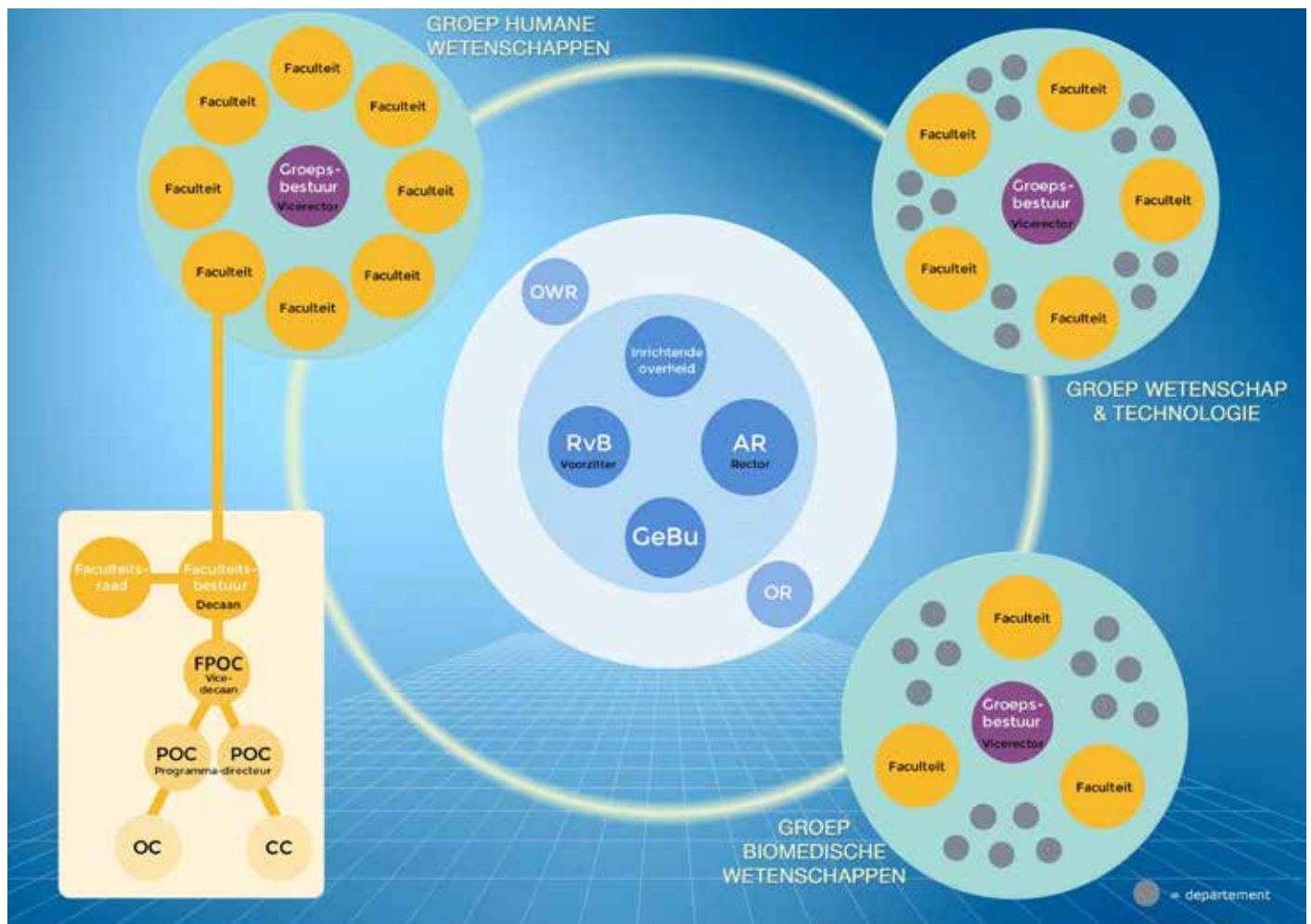
De rvb delegeert een aantal van zijn bevoegdheden naar andere bestuursorganen. Aan de **Academische Raad** (ar) delegeert hij, met betrekking tot het onderwijs, onder meer de bestuursbevoegdheid voor de bewaking van de universiteitsbrede kwaliteitscontrole en voor de verdeling van de financiële middelen voor onderwijs en studentenbeleid. De ar wordt voorgezeten door de rector en omvat naast de leden van het Gemeenschappelijk Bureau (cf. infra) ook de decanen en een vertegenwoordiging van het ZAP, A/BAP, ATP en studenten.¹⁸

De **Onderwijsraad** (owr) verleent advies aan de ar over het onderwijsbeleid van de KU Leuven. Het is de owr die zich gewoonlijk in een eerste fase over een beleidsvraag uitsprekt, op vraag van het Gemeenschappelijk Bureau, de ar, één of meerdere faculteiten of op eigen initiatief. In de owr zetelen de vicerectoren Onderwijs en Studentenbeleid, een vertegenwoordiger van het A/BAP per groep, vijf studenten, de vicedecanen onderwijs, vertegenwoordigers van de regionale campusen, de directeur van de Dienst Onderwijsbeleid (dowb) en een intern onderwijsexpert.

De rvb delegeert het dagelijks bestuur van de universiteit aan het **Gemeenschappelijk Bureau** (gebu). Dat college van de rector (voorzitter), de algemeen beheerder, de vicerectoren, de academisch beheerders en een studentenvertegenwoordiger, staat in voor het ontwerpen van het beleid, het opstellen van het strategisch meerjarenplan van de KU Leuven, het voorbereiden van de agenda van de hogere bestuursorganen en het uitvoeren van hun beslissingen.

De **rector** van de KU Leuven wordt democratisch verkozen door de universitaire gemeenschap en op voordracht van de

*In ons gelaagd
organisatiemodel creëren
we een dynamiek van
inspiratie en verankering*



Organisatiestructuur KU Leuven vanuit onderwijsbeleid bekeken

RvB benoemd door de Inrichtende Overheid voor een termijn van vier jaar. De groepsvicerectoren HW, W&T en BW worden eveneens, op voorstel van de verkozen rector, door de RvB ter benoeming voorgedragen aan de Inrichtende Overheid; de andere vicerectoren worden rechtstreeks benoemd door de RvB op voorstel van de rector.¹⁹

Vertegenwoordiging binnen het organisatiemodel

Op elk niveau van de organisatiestructuur hebben de verschillende leden van de universitaire gemeenschap inspraak via hun vertegenwoordiging. De samenstelling van de vertegenwoordiging van studenten gebeurt autonoom door de studentenverenigingen en -organisaties, met ondersteuning door de universiteit (cf. op 48). Alle **KU Leuven-studenten** zijn door hun facultaire afgevaardigden vertegenwoordigd in de Algemene Vergadering van de decretaal vastgelegde Studentenraad KU Leuven, en dit volgens een getrapte en proportioneel kiessysteem. Het klankbord van het **Acade-**

misch Personeel van de KU Leuven is de Vereniging van het Academisch Personeel KU Leuven (VAPL). Het **Administratief & Technisch Personeel** is enerzijds vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad KU Leuven en anderzijds door een verkozen vertegenwoordiging in de bestuursorganen (cf. supra).

Integratie van de geacademiseerde opleidingen

Sinds oktober 2013 maken de geacademiseerde opleidingen volwaardig deel uit van de universiteit. Tijdens de voorbije jaren zijn deze opleidingen en de campussen waar ze georganiseerd worden, in nagenoeg al hun facetten ingepast in de werkingskaders van de KU Leuven. In dit proces hebben we de geïntegreerde campussen in lijn gebracht met de bovengenoemde organisatieprincipes en het organisatiemodel van de universiteit (bv. de faculteiten als fundament van de onderwijsorganisatie) en tegelijk de regionale verankering versterkt door academisch beheerders aan te duiden als regionale gemandateerden van de rector.²⁰

Ondersteuning van het onderwijsbeleid aan de KU Leuven

Het onderwijsbeleid aan de KU Leuven wordt op alle niveaus ondersteund door professionele diensten en medewerkers. Die onderwijsondersteuning krijgt vorm volgens een complementaire samenwerking tussen onderwijsondersteunende diensten en medewerkers op het universiteitsbrede en op het facultaire niveau.

Op het **universiteitsbrede niveau** zijn, onder aansturing van de vicerector Onderwijsbeleid, verschillende diensten Onderwijsbeleid actief ter ondersteuning van de faculteiten. De coördinatie tussen de diensten Onderwijsbeleid gebeurt in het Coördinatieteam, waar de vicerector Onderwijsbeleid alle beleidsacties afstemt en opvolgt met de diensthoofden.

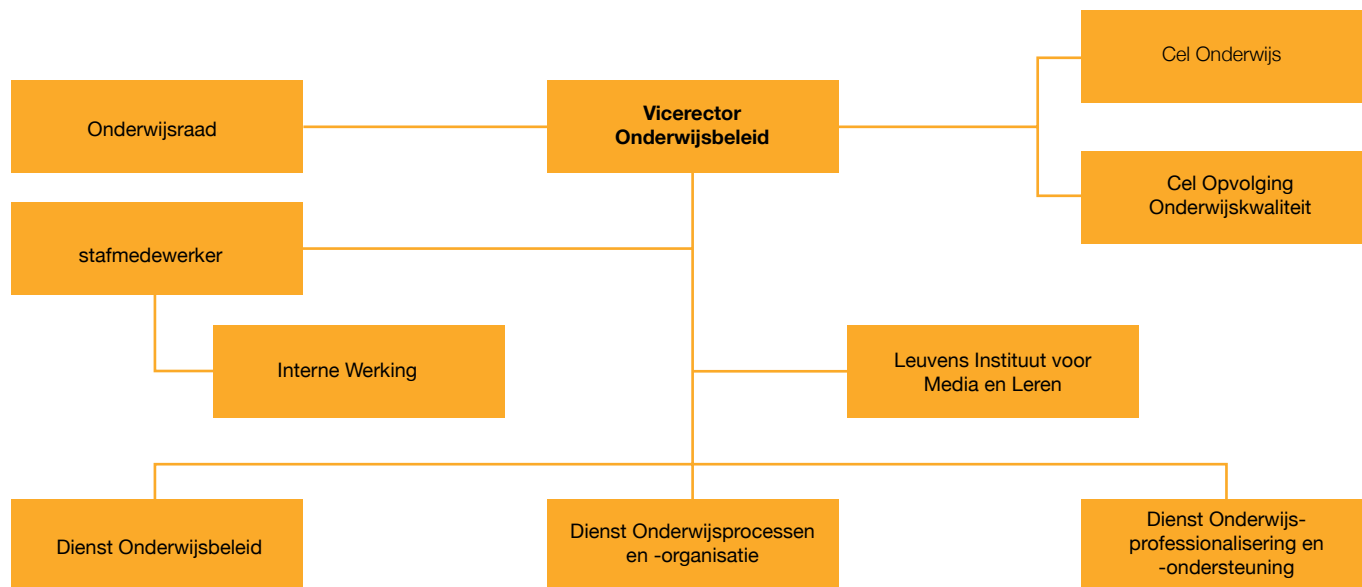
De **Cel Onderwijs (co)** heeft het onderwijsconcept op grond van wetenschappelijke bevindingen uitgewerkt en besproken met de academische gemeenschap. co voert verder onderzoek naar de theoretische en empirische onderbouwing ervan (OD 4). De cel rapporteert de onderzoeksresultaten naar de academische gemeenschap via haar website en

werkt aan wetenschappelijke publicaties.

De **Dienst Onderwijsbeleid (dowb)** staat in voor de voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid, verzorgt ondersteuning bij de implementatie van dat beleid op alle niveaus en geeft hierbij informatie en advies. De dienst staat eveneens in voor kwantitatieve en kwalitatieve instrumentontwikkeling. dowb vertegenwoordigt de KU Leuven in externe onderwijsgerelateerde organen en is verantwoordelijk voor een reeks rapporteringen op vraag van de overheid en andere externe instanties. dowb bestaat uit de Cel Onderwijsbeleid, Cel Datamanagement en Cel Lerarenopleiding.

De **Cel Opvolging Onderwijskwaliteit (cook)** is verantwoordelijk voor de praktische aansturing, procesbegeleiding, monitoring en evaluatie van de interne kwaliteitszorg aan de KU Leuven (cf. hoofdstuk 5; Regierapportage). Zij coördineert in samenwerking met de vicerector Onderwijsbeleid de doorloop van het COBRA-model en de verantwoording ten aanzien van externe organisaties en partners, zoals onder andere de NVAO.

De **Dienst Onderwijsprocessen en -organisatie (dopo)** is verantwoordelijk voor de interne procesbegeleiding van de onderwijsadministratie en zorgt voor een kwaliteitsvolle studenten- en programma-administratie. Ook behartigt zij de mobiliteit en de administratie rond beurzen voor inkomende buitenlandse studenten en uitgaande KU Leuven studenten.



De **Dienst Onderwijsprofessionalisering en -ondersteuning** (doo) heeft als opdracht de kwaliteit van het academisch onderwijs te bevorderen. Het betreft enerzijds de vorming en de ondersteuning van docenten, A/BAP en onderwijsondersteuners en anderzijds de advisering en de ondersteuning van faculteiten en opleidingen.

Het **Leuvens Instituut voor Media en Leren** (LIMEL) treedt op als educatieve videoproducent binnen de KU Leuven en is aldus expert op het gebied van bewegend beeld en geluid in onderwijs.

Naast de ondersteuning van de diensten Onderwijsbeleid onder de bevoegdheid van de vicerector Onderwijsbeleid wordt het onderwijsbeleid van de faculteiten ook gedragen door **facultaire onderwijsondersteuners**. Die facultaire ondersteuning is op verschillende wijzen ingebed in de structuur van de faculteiten, naar gelang de context, de grootte en de interne organisatie van de faculteit (cf. p. 50).

Totstandkoming van het onderwijsbeleid

De gelaagdheid van de bestuurlijke en organisatorische structuur van de instelling brengt mee dat het onderwijsbeleid van de KU Leuven alleen op gedragen wijze tot stand kan komen in een omgeving van overleg en van interactie tussen verschillende actoren op diverse niveaus, zowel universiteitsbreed als lokaal in de faculteiten en op de campussen. De dynamiek van die procesmatige wisselwerking en de principes die de KU Leuven daarvoor hanteert, zijn schematisch weergegeven in figuur 3.1.

Kern en visie

Een beleid dat aan kwaliteitsvol onderwijs werkt, moet in eerste instantie vorm krijgen in de **dialogoog tussen studenten, docenten en medewerkers**. Die interactie is het hart van het onderwijs en ook de kern van elk niveau in de organi-

satie (cf. figuur 3.1). Ze is het referentiepunt voor de manier waarop wij naar het beleid van de opleiding, de faculteit en de universiteit kijken en waar wij met dat beleid naartoe willen. Zeer bewust vormt de interactie tussen de verschillende actoren een sleutelement in de universiteitsbrede visie op onderwijs en leren (cf. hoofdstuk 2). Faculteiten en opleidingen geven, geïnspireerd door de concrete invulling van hoe die interactie binnen de eigen discipline tot stand komt, die universiteitsbrede visie verder vorm.

Beleidsniveaus

Het onderwijsbeleid van de KU Leuven concretiseert zich in de **PoC, de faculteit en de universiteit** (figuur 3.1). De interactie tussen de actoren van de opleiding vindt plaats in de schoot van de PoC, terwijl samenwerking en coördinatie over opleidingen en faculteiten heen zich realiseert in de respectievelijke facultaire en universitaire organen (cf. supra).

Op elk niveau van de organisatie bestaat een diversiteit aan dynamische processen en structuren, afhankelijk van de faculteiten en hun organisatiestructuur. Sommige van die processen worden opgeschaald of geïmplementeerd op een ander niveau (figuur 3.1). Daarnaast maakt de keuze voor een gelaagde organisatiestructuur het mogelijk dat er op elk niveau van de instelling heel wat inhoudelijke initiatieven, projecten en samenwerkingen bestaan die nooit worden opgeschaald. Dat is overigens ook niet altijd nodig of zinvol: concrete initiatieven zijn in eerste instantie gebaseerd op specifieke noden, die niet noodzakelijk relevant zijn voor bredere samenwerking (principe van subsidiariteit, cf. supra).

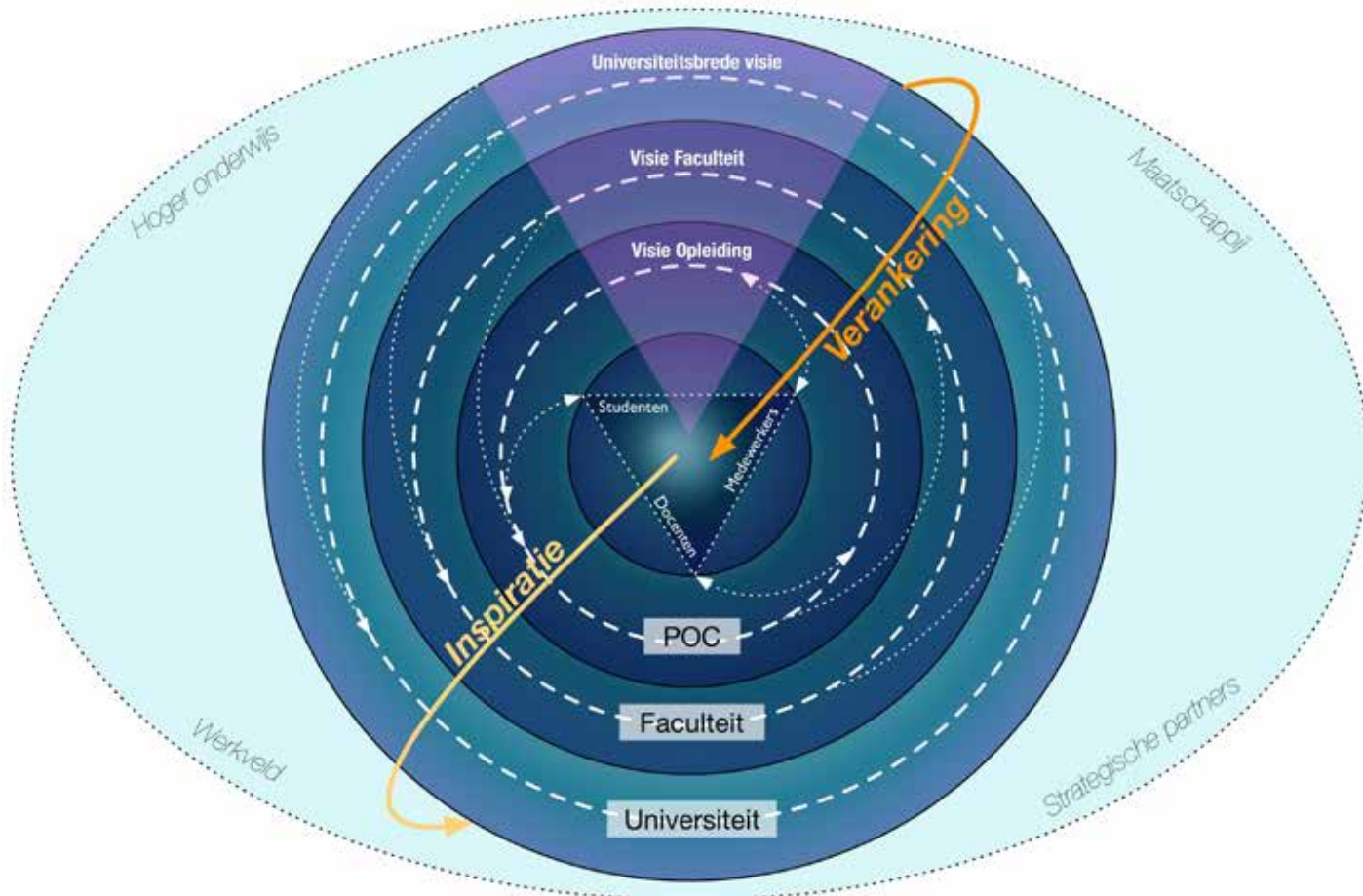
Synergie van processen

Wanneer **verschillende lagen in de organisatie** elkaar beïnvloeden, kunnen heel verschillende instrumenten, acties en processen 'bottom-up' of 'top-down' benaderd worden. Omdat de KU Leuven heeft gekozen voor een gelaagd organisatie-model, is het beter te spreken

van 'inspiratie' en 'verankering' (cf. figuur 3.1).

Onder '**inspiratie**' kunnen we de verschillende manieren onderscheiden waarop interne en externe actoren initiatief nemen in de beleidsvorming (focusgroepen, COBRA-gesprekken, kwantitatieve bevestigingen, medebestuur, docentendagen, etc.). Daarbij rekenen we even goed het informeel uitwisselen van 'good practices' tijdens een rondvraag als het samen

Het onderwijsbeleid van de KU Leuven is geen geïsoleerd beleid, maar kijkt ook over zijn grenzen heen



Figuur 3.1: Dynamiek onderwijsbeleid

- nadenken over een probleem. Een dergelijke uitwisseling kan vervolgens de aanzet geven tot het uitwerken van een lokale 'good practice' op een ander organisatieniveau.

Met '**verankering**' bedoelen we eerst en vooral de formalisering van een initiatief, project of bredere beleidslijn. Aan de KU Leuven krijgt die verankering veelal de vorm van beleidskaders waarin zoveel mogelijk ruimte wordt gelaten om opnieuw op een faculteits- of opleidingseigen manier aan de slag te gaan. Het initiatief en de beslissing voor verankering ligt bij een bepaald bestuurslichaam of bij een beleidsverantwoordelijke (bv. vicerector, vicedecaan, programmadirecteur, etc.). De aanleiding daarvoor kan uit eigen expertise of uit de hierboven beschreven 'inspiratieprocessen' komen.

Inspiratie en verankering nemen niet alleen **verscheidene vormen** aan, maar in heel wat gevallen zijn die principes aan het werk in een en hetzelfde initiatief. Zo is de COBRA-methode een universiteitsbrede verankering van kwaliteitszorgprocessen en tegelijk voorziet zij in extra mogelijkheden van uitwisseling van elementen die inspirerend werken binnen

en tussen de verschillende niveaus van de universiteit. De onderwijsvisie is tot stand gekomen in een universiteitsbreed gesprek (inspiratie) en tegelijk is die visie verankerd in facultaire onderwijsvisies en opleidingsblauwdrukken (cf. kader p. 48).

Elk niveau in de organisatie zoekt naar een geschikte werkwijze om beide principes (inspiratie en verankering) tot **synergie** te brengen. Het resultaat daarvan vindt verder gestalte in een visie en een beleidsplan die op zichzelf weer aanzetten kunnen geven tot verdere samenwerking of input op andere beleidsniveaus. Op die manier komt het onderwijsbeleid aan de KU Leuven als gelaagde organisatie tot stand in een dynamisch netwerk van inspiratie en verankering, waarin niet alleen ruimte wordt gemaakt voor opvolging en verbetering ('checks and balances'), maar ook voor openheid, experiment en innovatie.

Brede context

Het onderwijsbeleid van de KU Leuven is geen geïsoleerd beleid, maar kijkt ook **over zijn grenzen heen**. Het moet rekening houden met zijn context zowel binnen als buiten



de instelling. Opnieuw is dat een verantwoordelijkheid voor het beleid op elk niveau, waarbij steeds die bredere context wordt binnengebracht in de POC, aan de faculteit en in universiteitsbrede samenwerking.

De dialoog tussen de **verschillende beleidsdomeinen** (studentenbeleid, onderzoeksbeleid, internationaal beleid, diversiteitsbeleid, etc.), verzekeren we door de wijze waarop we inzetten op de **participatie** van interne en externe actoren op elk niveau. Zo profileren docenten zich bijvoorbeeld in de POC niet alleen als docenten, maar ook als onderzoekers en professionals en brengen het faculteitsbestuur en het Gebruik respectievelijk vicedecanen en vicerectoren samen die vanuit hun verantwoordelijkheid voor een ander beleidsdomein worden betrokken bij het onderwijsbeleid.

Het onderwijsbeleid zet daarnaast ook in op interactie met de **context buiten de KU Leuven**. We proberen in ons onderwijsbeleid steeds de brug te slaan tussen het onderwijs en de buitenwereld, waarbij we inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en actief meewerken aan de toekomst (cf. figuur 3.1).

Alumnibevragingen, structurele contacten met het **werkveld** en informele contacten van individuele onderzoekers brengen de opleidingen, de faculteiten en de universiteit in gesprek met (de expertise op) de arbeidsmarkt. Zo worden nieuwe en relevante perspectieven binnengebracht op vergaderingen en in onze systematiek van monitoring en in ons verbeterbeleid (cf. hoofdstuk 5). Daarnaast is de KU Leuven ook een actieve partner binnen het **Vlaamse (hogere) onderwijsbeleid**, waarbij ze op basis van haar visie en met haar eigen initiatieven de discussie in vele gevallen op gang brengt of mee voedt (cf. hoofdstuk 5). Op alle niveaus worden goede contacten onderhouden met **strategische partners**. In 2002 is de Associatie KU Leuven opgericht die de universiteit en vijf Vlaamse hogescholen (LUCA School of Arts, Odisee, Thomas More, UC Leuven-Limburg en VIVES) samenbrengt. Deze Associatie vormt een open en dynamisch netwerk van instellingen voor hoger onderwijs met een sterke positie in de Vlaamse en de Europese hogere onderwijsruimte. We verzorgen goede contacten met de Vlaamse overheid en zijn op internationaal niveau lid van de Coimbra-groep en medeoprichter van de LERU. Tot slot zetten we ook actief in op initiatieven die inspelen op **actualiteit en samenleving** (cf. hoofdstuk 4).

Kritische reflectie



Als grote instelling voor hoger onderwijs heeft de KU Leuven door de jaren heen een gelaagde organisatiestructuur opgebouwd, met overleg en inspraak in beleid en praktijk op de verschillende niveaus van de organisatie (universiteit, faculteit, opleiding). Daarin werd de integratie van de geacademiseerde opleidingen de laatste jaren geconsolideerd. Het organisatiemodel van de KU Leuven mag dan wel een zekere complexiteit vertonen, in de praktijk overheersen de **sterktes** die de realisatie van de visie op onderwijs en leren in de hand werken:

- De disciplinespecifieke benadering in de visie vindt weerklank in de uitgangspunten van het organisatiemodel. De gelaagde organisatiestructuur (met opleidingscoördinatie in POC's, domeinspecifieke coördinatie in faculteiten en universiteitsbrede afstemming en samenwerking) laat toe de disciplinespecifieke benadering van de visie te realiseren. Dit komt ook de herkenbaarheid en attractiviteit van de visie voor de primaire actoren ten goede.
- In de totstandkoming van visie en beleid wordt steeds gezocht naar synergie tussen de principes van inspiratie en van verankering. De rijkdom aan disciplines en opleidingen binnen onze brede universiteit (*comprehensive university*) benutten we in projecten, (in)formeel overleg en ondersteuningsinitiatieven voor inspiratie en uitwisseling van goede praktijken tussen en binnen de verschillende niveaus.
- De resultaten van de nulmeting toonden aan dat het proces waarin universiteitsbreed onderwijsbeleid tot stand komt duidelijk is voor de betrokken actoren.

Tijdens de focusgesprekken in het raam van de interne instellingsevaluatie bleek waardering voor het universiteitsbreed beleid van de KU Leuven. Dat beleid biedt een referentiekader en zorgt voor afstemming en samenhang in onderwijsaangelegenheden, waarbij tegelijk in faculteiten en opleidingen voldoende ruimte is voor een eigen invulling.

- Onze instelling kenmerkt zich door een grote openheid voor overleg en voor inspraak in het onderwijs. Door de manier waarop in het organisatiemodel ideeën, voorstellen en plannen worden besproken, kunnen de verschillende belanghebbenden effectief participeren aan de beleidsvorming van het onderwijs van de instelling. De gesprekken tijdens de nulmeting brachten een grote mate van betrokkenheid bij het onderwijs aan het licht vanwege alle geledingen van de academische gemeenschap. Volgens de nulmeting is er sprake van een kwaliteitscultuur ten aanzien van het beleid. Dat bleek ook uit de focusgesprekken van de interne instellingsevaluatie, waarin een relatief groot deel van de respondenten op verschillende niveaus de mogelijkheid tot inspraak van het personeel in onderwijsaangelegenheden aangaf. Men ervaart dat er een overlegcultuur heerst. De studentenraad geeft te kennen dat studenten als een belangrijke belanghebbende partij beschouwd worden in het onderwijsbeleid. Via hun vertegenwoordigers kunnen zij wegen op dat beleid. De inspanningen van de studentenvertegenwoordigers in de voorbereidingen en tij-

dens de proefdoorloop van COBRA bevestigen hun groot engagement om actief te participeren aan het onderwijsbeleid. Bovendien nemen programmadirecteurs vaak initiatieven om studenten nog meer te betrekken door bijvoorbeeld dossiers voorafgaand aan de POC met studentenvertegenwoordigers te bespreken.

- Mede dankzij de lange ondersteuning en begeleiding vanuit de universiteit hebben de geïntegreerde opleidingen het academiseringsproces met succes afgerond. Ze beantwoorden vandaag aan het NVAO-accreditatiekader en aan de verwachtingen die de KU Leuven stelt inzake academische diepgang en aansluiting op wetenschappelijk onderzoek.
- De geïntegreerde opleidingen zijn volledig ingebed in de kwaliteitszorgprocessen van de KU Leuven en afgestemd op haar visie op onderwijs en leren. De capaciteit van de universiteitsbrede onderwijsdiensten is aangepast aan de schaalvergroting die uit de integratie is voortgevloeid. Dit laat hen toe om hun verantwoordelijkheden volwaardig op te nemen ten opzichte van de geïntegreerde opleidingen en campussen (voornamelijk in de domeinen Onderwijskwaliteit en Onderwijsprocessen en -organisatie). Ook de POC-werking en de COBRA-systeem zijn volledig geïmplementeerd in alle campussen.

Het gelaagde organisatiemodel van de KU Leuven brengt mee dat de instelling een aantal potentieel kritieke punten of **zwaktes** scherp in de gaten moet houden, precies



omdat ze cruciaal zijn in een goed werkend kwaliteitszorgsysteem:

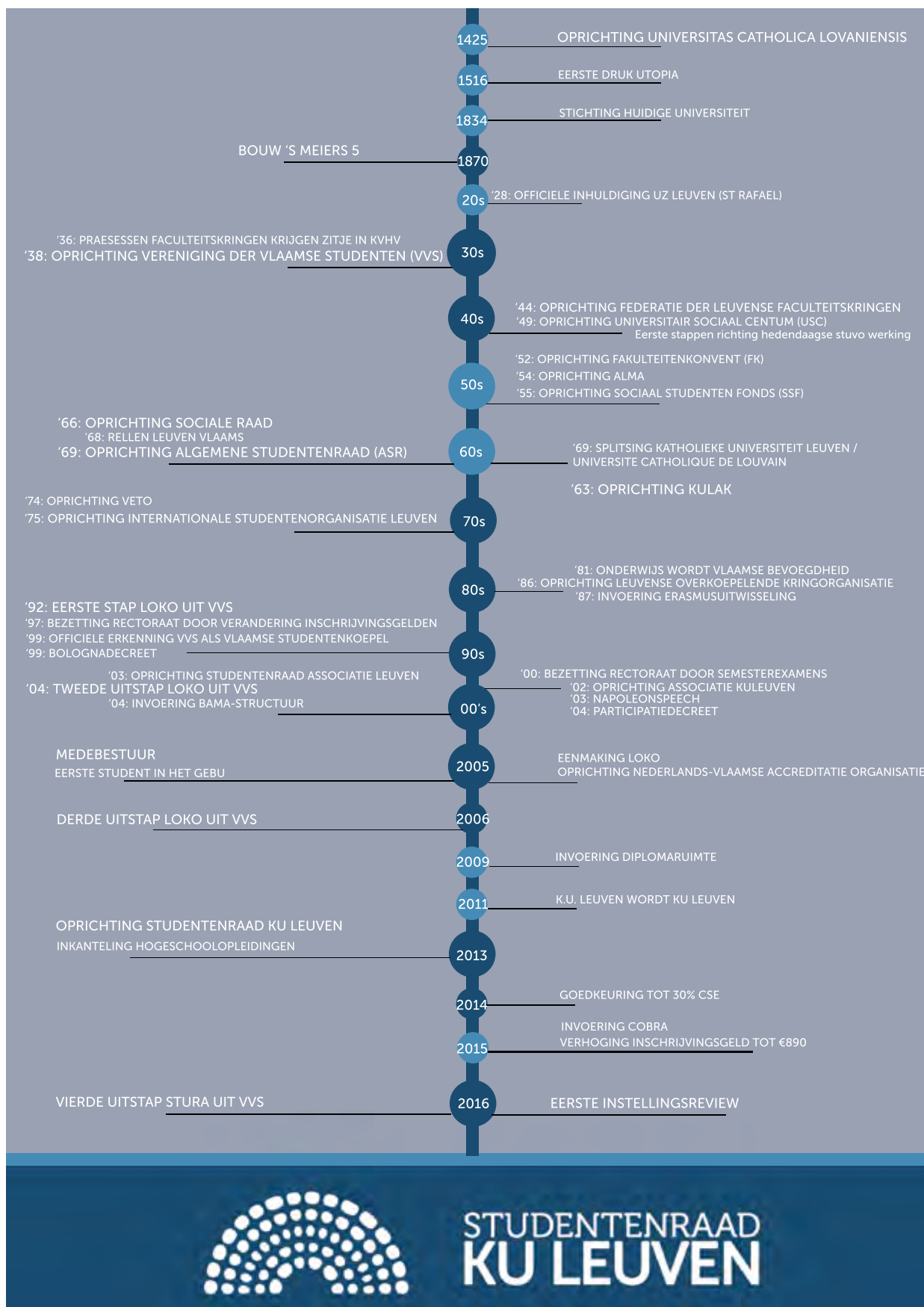
- De organisatorische gelaagdheid van de KU Leuven veroorzaakt hier en daar haperingen in de informatiedoorstroom van het universiteitsbrede niveau naar het niveau van faculteiten en opleidingen. Dat is een blijvend punt van aandacht. In de opleidingsevaluaties blijkt dat ongeveer vier van de tien studenten (eerder) niet tot helemaal niet akkoord gaan met de stelling dat ze voldoende geïnformeerd zijn over onderwijsaangelegenheden. Ook de interne instellingsevaluatie constateerde dit, en niet alleen bij studenten maar evenzeer bij docenten. Dat toont dat de informatiedoorstroom binnen de organisatie moet worden geoptimaliseerd. Bij de docenten lijkt de hoeveelheid informatie één van de belangrijkste oorzaken te zijn voor het communicatieprobleem. Om de informatiedoorstroom te verbeteren worden verschillende acties ondernomen. De inbreng van de vicedecanen onderwijs, de oprichting van facultaire POC's en de aanstelling van facultaire onderwijssteuners of stafmedewerkers onderwijs zijn belangrijke instrumenten om die doorstroom te optimaliseren. Verder zijn er initiatieven als de beleidsberichten, de beleidsrapportering en de Nieuwsbrief Onderwijs. Een aandachtspunt hierbij is de bundeling en de stroomlijning van de informatie ten einde een 'informatie-indigestie' te voorkomen. Ten slotte wordt de rol van de vertegenwoordigende instanties (studentenvertegenwoordigers in de POC, VAPL, ATP-vertegenwoordiger in de

AR, Studentenraad KU Leuven, etc.) in de communicatie van en naar de achterban versterkt. In omgekeerde richting moeten we ook werken aan de verspreiding van goede praktijken van individuele docenten of opleidingen naar facultair en universiteitsbreed niveau. Met COBRA, waarin de uitwisseling en opschaling van goede en inspirerende praktijken belangrijke principes zijn, gaan we hier verder mee aan de slag (cf. hoofdstuk 5).

- De vertegenwoordiging van A/BAP ervaart op dit moment nog te weinig mogelijkheden om dossiers af te toetsen met hun achterban. Via de onafhankelijke gesprekken binnen COBRA wordt hen nu een extra instrument geboden om voeling te krijgen met wat er leeft onder de leden van het A/BAP.
- Terwijl de integratie van het personeel en de opleidingen een succes genoemd kan worden, verloopt dit proces op het vlak van studentenparticipatie en alumniwerking moeilijker. De huidige masterstudenten en jonge alumni van de campussen identificeren zich moeilijker met de KU Leuven, gezien ze ingestroomd zijn in de hogeschool.

- De integratie is een omvangrijk proces met een hoge coördinatiekosten op het niveau van het universiteitsbestuur en in de betrokken faculteiten. Vandaag kunnen we zeggen dat de universiteit deze integratie grotendeels 'verteerd' heeft. Maar vanzelfsprekend gaat een integratie van deze omvang in de nieuwe en in de geïntegreerde faculteiten gepaard met een hoge opportuniteitskosten en moeten vele structuren en diensten aangepast worden aan het bestuur in multicampusomgevingen en de kwaliteitszorg van multicampusopleidingen.

De KU Leuven beschikt over een groot intellectueel kapitaal, dat zij in de afgelopen decennia door middel van een doordacht emeritiebeleid heeft verzilverd. Als experts met ervaring op de gebieden van het wetenschappelijk onderzoek, het academisch onderwijs en het bestuur van de universiteit kunnen emeriti op bepaalde niveaus of voor bepaalde niches een bijdrage leveren. In dat licht plant de instelling deze interne **opportuniteit** aan te grijpen en haar emeriti-professoren nog meer structureel te betrekken als klankbord.



STUDENTENRAAD
KU LEUVEN

Poster Studentenraad ku Leuven: Tijdlijn Studentenparticipatie aan de ku Leuven

Beleid en beleidsuitvoering



Dit hoofdstuk behandelt het beleid dat we voeren om de visie op onderwijs en leren en de randvoorwaarden ervoor te realiseren. Tevens gaan we in op de doelgerichte acties, instrumenten, processen en inzet van middelen met het oog op de beleidsuitvoering. Daarbij bespreken we een aantal algemene principes van beleidsuitvoering (p. 46), het onderwijsaanbod (p. 52), het beleid ten aanzien van de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten (p. 61), het universitair kader voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (p. 67), het academisch personeelsbeleid (p. 69) en de onderwijsinfrastructuur en -technologie (p. 72). Bij elk onderdeel voorzien we een Kritische reflectie (p. 76).

Algemene principes van beleidsuitvoering

Onderwijsbeleid komt tot stand op elk niveau van de organisatie en krijgt vorm in een voortdurende zoektocht naar **synergie** tussen de principes van inspiratie en verankering (cf. p. 39). Die synergie vindt haar praktische uitwerking in **beleidsplannen** (universiteitsbreed, in de groepen en in de faculteiten). Beleidsplannen dialogeren ook met elkaar: het beleidsplan onderwijs en studenten, bijvoorbeeld, is geïnspireerd door facultaire beleidspunten en is het resultaat van de wisselwerking tussen de verschillende lagen van de universiteit. Beleidsplannen kunnen worden bijgesteld op basis van een continue **monitoring** (cf. hoofdstuk 5). De toepassing van de COBRA-methode genereert in die zin nieuw beleid en/of andere beleidsaccenten: reflecties in de COBRA-cycli leiden tot bijstellingen ('acties') van het beleid of het tot stand komen van nieuw beleid. Anders gezegd: het gaat om een proces dat zowel proactief als reactief is. Ten slotte ontstaan of evolueren beleid en de uitvoering ervan ook op basis van **externe ontwikkelingen** op Vlaams en/of Europees niveau (cf. hoofdstuk 5).

In de verdere beschrijving van het beleid van de KU Leuven gaan we voornamelijk, maar niet uitsluitend, in op **recente** beleidsontwikkelingen in het onderwijsbeleid. Dat beleid vindt vanzelfsprekend zijn kiemen in vroegere beleidsbeslissingen en is gebaseerd op robuuste processen die reeds vele jaren bijzonder performant zijn.

Adequate inzet van middelen voor onderwijs

Adequate beleidsvoering houdt een doordachte inzet van middelen in. Middelen voor onderwijs zijn in de eerste plaats afkomstig van de **basisfinanciering** van de Vlaamse overheid (eerste geldstroom), voor de KU Leuven was dat in 2015 ca. 355 miljoen euro. Dat bedrag gaat integraal naar de perso-



De verdeling van de middelen over de groepen is afgestemd op de parameters die de overheid gebruikt in het Financieringsdecreet, weliswaar met een aantal dempingen en specificaties in het streven naar evenwicht tussen de drie groepen. Om de integratie van de geacademiseerde opleidingen alle kansen van slagen te geven, is in 2013-2014 beslist om het interne financieringsmechanisme niet te herzien en de verdeling over de groepen constant te houden tot 2019 op het niveau van 2013, maar met een groeipad voor extra ZAP. Voor de geïntegreerde campussen is een apart parametrisch model uitgewerkt. Elke campus ontvangt de middelen die ze genereert, mits enkele dempingen en voorafnames. Door solidariteitsmaatregelen enerzijds en besparingen anderzijds, worden de verschillen tussen campussen zo veel mogelijk uitgevlakt. Binnen elke groep wordt het geld verder gealloceerd volgens eigen parameters en accenten.

neels- en werkingsmiddelen van de groepen, intern verdeeld volgens het intergroepenallocatiemodel (cf. kader) en naar de Algemeen Ondersteunende Diensten (63 mln. euro).

Het ZAP, het AAP en een groot deel van het ATP worden bekostigd met middelen uit de eerste geldstroom. Daarnaast heeft de KU Leuven een beleidskeuze gemaakt om ook medewerkers betaald met middelen uit **tweede en derde geldstroom** (doctorandi, postdoctoraal onderzoekers, wetenschappelijk medewerkers) te laten bijdragen aan onderwijsassistentie, volgens een omvang afhankelijk van hun statuut (gemiddeld ca. 10%). Uitrusting en faciliteiten voor onderzoek worden eveneens toegankelijk gemaakt voor onderwijsdoeleinden. Op die manier versterkt het onderzoeksgedreven karakter van onze universiteit ook in aanzienlijke mate mede het onderwijs, zowel inhoudelijk als met personeel en infrastructuur.



De erosie van de basisfinanciering als gevolg van de recente besparingen door de financierende overheid en door systematische onderindexering legt druk op het beleid. Zoals de andere hoger onderwijsinstellingen heeft de KU Leuven een manier moeten vinden om met de **besparingen** om te gaan. Het betreft in de eerste plaats een besparing van 23 miljoen euro op de verwachte 'groeiruimte'. De overheid besliste daarbij de studiegelden te verhogen, hoewel dit slechts deels de besparingen compenseert. We hebben ervoor gekozen om met de middelen van de verhoogde inschrijvingsgelden (10 mln. euro) een deel van de besparingen op te vangen en het geplande groeipad binnen het ZAP-kader (90 vte) toch uit te

De onderwijsprojecten vormen een belangrijke hefboom voor onderwijsvernieuwing

voeren. Daarnaast hebben we geprobeerd om via slimme interne besparingen de kwaliteit van het onderwijs en haar randvoorwaarden zoveel mogelijk op peil te houden. Zo is er niet beknipt op de portefeuilles van de groepen en faculteiten, en werden de forsere besparingen op de middelen voor studentenvoorzieningen gecompenseerd. De voorziene groei in de omkadering van de geïntegreerde opleidingen hebben we wel uitgesteld.

De middelen uit 2^{de}, 3^{de} en ook 4^{de} geldstroom, die 60% van de totale geldstroom van de KU Leuven vertegenwoordigen en competitief worden verworven dankzij de ondernemingszin van de onderzoekers, dragen op microniveau bij om de hoge kwaliteit van het onderwijs aan de KU Leuven te garanderen. ➤

- De KU Leuven heeft tegelijk inspanningen geleverd om haar middelen efficiënt en doelmatig in te zetten. Daartoe is in de voorbije jaren aandacht besteed aan de **rationalisering** van ons onderwijsaanbod, zowel op institutioneel niveau door de integratie van de KU Brussel-opleidingen als door middel van het samenvoegen van opleidingen (bv. bacheloropleidingen ingenieurswetenschappen). De integratie van de geacademiseerde opleidingen vormde daarenboven een extra opportuniteit.²¹

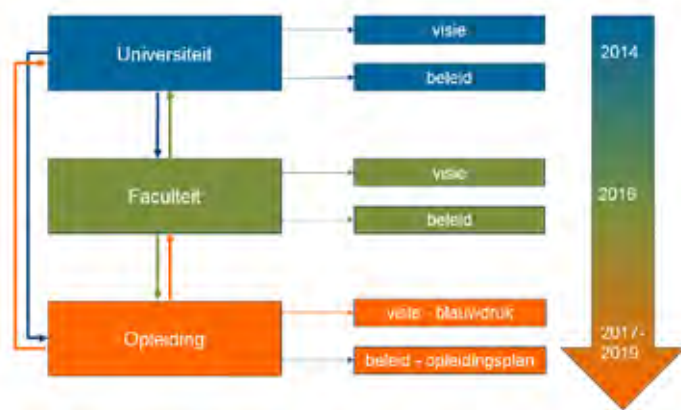
Projectfinanciering als hefboom voor onderwijsbeleid

Naast de structurele middelen voor het uitvoeren van het reguliere onderwijsbeleid voorzien we via drie kanalen projectfinanciering om onderwijsinnovaties te realiseren in het raam van onze onderwijsvisie. Universiteitsbreed beleid fungeert daarbij steeds als uitnodigend en ondersteunend kader waarbinnen onderwijsvernieuwing van faculteiten en opleidingen plaats kan vinden.

De faculteiten stemmen met de O-middelen hun onderwijs nauwer af op de universiteitsbrede onderwijsvisie

De **onderwijsprojecten** vormen een belangrijke hefboom voor onderwijsvernieuwing. Sinds 2014 worden deze 'O-middelen' (1,2 mln. euro) jaarlijks over alle faculteiten verdeeld op basis van hun studentenaantallen. De faculteiten stemmen met de middelen hun onderwijs nauwer af op de universiteitsbrede onderwijsvisie. In de nulmeting kwam naar voren dat faculteiten over het algemeen tevreden zijn met deze impulsfinanciering. Echter, meer tijd en meer middelen bleken nodig om de onderwijsvisie nog steviger te implementeren in de faculteiten. Daarom is beslist de investering van O-middelen in onderwijsprojecten in de komende academiejaren verder te zetten, telkens met een specifieke focus.

De nulmeting (cf. supra) toonde aan dat de inhoudelijke samenhang tussen de onderwijsvisie en het beleid van enerzijds de faculteiten en de opleidingen en anderzijds de instelling nog niet overal voldoende gerealiseerd is. De beste-



Tijdens het academiejaar 2016-2017 werken de opleidingen aan een aan de eigen discipline aangepaste onderwijsvisie en -beleid in de vorm van een blauwdruk en een opleidingsplan. Terwijl de blauwdrukken eerder

statische documenten zijn met een duidelijke weergave van de visie en doelstellingen van een opleiding, functioneren de opleidingsplannen als steeds evoluerende werkdokument waarmee de poc's actief aan de slag gaan. De tijdens de COBRA-doorloop opgestelde actieplannen vormen, samen met informatie uit andere bronnen (bv. kwantitatieve opleidingsevaluaties, hearings, etc.), input voor deze opleidingsplannen. Aan de hand van de blauwdruk en het opleidingsplan kan de soms gefragmenteerde input van kwantitatieve en kwalitatieve data thematisch, logisch en chronologisch in een ruimer geheel geïnterpreteerd worden.

Op die manier wordt de vertaalslag van de visie van universitair naar facultair niveau nu ook doorgezet naar het opleidingsniveau. De opleidingen zorgen met behulp van de onderwijsmiddelen voor een interpretatie van de onderwijsvisie binnen de eigen context en werken actief verder aan de onderbouwing van de visie binnen de universiteit (op 4). Bovendien wordt daarbij de verhouding tussen kennisconstructie, het aanleren van vaardigheden en attitudes en de ontwikkeling van professionele activiteiten door opleidingen vanuit de visie verduidelijkt (op 9).

ding van O-middelen is daarom in 2015-2016 gericht op de ondersteuning van faculteiten om de relatie tussen universiteitsbrede en facultaire visie en beleid te versterken. Tegen 1 juni 2016 heeft elke faculteit een eigen nieuwe onderwijsvisie ontwikkeld en een concreet onderwijsbeleidsplan opgesteld, mede gevoed door de eerste COBRA-besprekingen in de POC's en de faculteiten. Het overzicht van alle facultaire vertalingen van de universiteitsbrede visie is online beschikbaar.

Voor het academiejaar 2016-2017 worden O-middelen verdeeld voor projecten die toespitsen op de omzetting van de facultaire visie en het facultaire beleid naar de toepassing voor de opleidingen. De neerslag van deze projecten wordt geconsolideerd in een blauwdruk en een bijhorend opleidingsplan (cf. kader). In de regiepilot van de Groep BMW is specifiek een dergelijke methodiek verder onderzocht (cf. Regierapportage).

De projecten van het **Onderwijs Ontwikkelingsfonds** van de Associatie KU Leuven zijn een belangrijk middel om samenwerking tussen associatiepartners te stimuleren en te concretiseren. De totale investering in deze projecten bedraagt meer dan 800 000 euro, waarvan de KU Leuven sinds de integratie van de hogeschoolopleidingen 60% inbrengt. Net zoals bij de onderwijsprojecten gaat ook hier bijzondere aandacht naar de consolidatie en disseminatie van de projectresultaten, vooral binnen de Associatie. Aan de KU Leuven zijn de middelen voor het academiejaar 2015-2016 ingezet voor de uitbouw van de kwaliteitszorgmethode (COBRA-proefdoorloop). In 2016-17 zullen de middelen dienen om verdere verbeteringen van de COBRA-methode te realiseren (cf. Regierapportage).

De **impulsprojecten** ten slotte richten zich op het realiseren van beleidsspeerpunten. Daarvoor is elk jaar een bedrag van 625 000 euro gereserveerd. In 2014, 2015 en 2016 zijn op die wijze eenjarige projecten gefinancierd die aansluiten bij een aantal operationele doelstellingen in het beleidsplan 'Onderwijs en studenten 2014-2017' (cf. voorbeeld in kader). De toewijzing van de impulsprojecten gebeurt door de vice-rector Onderwijsbeleid.



In het academiejaar 2016-2017 krijgt de Faculteit Letteren een eenmalige financiële injectie voor een impulsproject rond disciplinaire persoonsvorming in een brede faculteit met diffuse uitstroom. In haar grote verscheidenheid aan opleidingen onderzoekt de faculteit de (extra)curriculaire mogelijkheden in een coherent facultair beleid voor disciplinaire persoonsvorming. Daarbij gaat de aandacht specifiek naar opleidingen die een minder uitgesproken disciplinaire oriëntatie en werkveldgerichtheid hebben. Het project zal daarenboven good practices bundelen rond onder andere stagebeleid, digitale vaardigheden in humaan-wetenschappelijke context en de mogelijkheden van transdisciplinaire persoonsvorming.

PORTAAL ONDERWIJSVERANTWOORDELIJKE



Screenshot portaal onderwijsverantwoordelijke

➤ Adequate ondersteuning van beleid

Om de dynamiek in de uitvoering van het onderwijsbeleid te versterken is structurele personeelsondersteuning voorzien op **facultair en universiteitsniveau**. Die actie is zowel proactief als reactief: ze stimuleert en ondersteunt verandering door nieuwe beleidsontwikkelingen te helpen implementeren; evenzeer ondersteunt ze opleidingen in het oplossen van problemen.

Sinds 2007 zijn 20 VTE met centrale middelen structureel ingeschreven voor het opbouwen van een permanent middenkader voor **onderwijsondersteuning in de faculteiten**. Daardoor beschikt elke faculteit over minstens één bijkomende medewerker die onder meer ingezet kan worden voor de ontwikkeling van facultair onderwijsbeleid, voor medewerking aan expertiseontwikkeling op onder-

wijsvlak, voor begeleiding van programmawijzigingen. De faculteiten bouwen die onderwijsondersteuning met eigen middelen verder uit. Het facultaire luik van deze actie kan beschouwd worden als eerstelijns-ondersteuning van vice-decanen onderwijs en van programmadirecteurs, die in de faculteiten een cruciale rol spelen in de beleidsontwikkeling en de uitvoering ervan. De laatste jaren is onder meer in de faculteiten Wetenschappen, Bewegings- en Revalidatiewetenschappen en Geneeskunde ingezet op de ondersteuning van de implementatie van een facultair toetsbeleid. De personeelstevredenheidsenquête van 2015 toont een zeer hoge mate van tevredenheid aan over de dienstverlening van de onderwijsondersteunende diensten in faculteiten en op campussen. Complementair met de facultaire ondersteuning zijn verschillende universiteitsbrede Diensten Onderwijsbeleid werkzaam (cf. p. 38).



Faculteit Theologie en
Religiewetenschappen



Hoger Instituut
voor Wijsbegeerte



Bijzondere Faculteit
Kerkelijk Recht



Faculteit
Rechtsgeleerdheid



Faculteit Economie en
Bedrijfswetenschappen



Faculteit
Sociale Wetenschappen



Faculteit
Letteren



Faculteit Psychologie en
Pedagogische
Wetenschappen



Faculteit
Wetenschappen



Faculteit
Ingenieurswetenschappen



Faculteit Bio-ingenieurs-
wetenschappen



Faculteit Industriële
Ingenieurswetenschappen



Faculteit
Architectuur



Faculteit
Geneeskunde



Faculteit Farmaceutische
Wetenschappen



Faculteit Bewegings- en
Revalidatiewetenschappen

Een onderzoeksgedreven, maatschappijgericht en persoonsvormend onderwijsaanbod

De eigenheid van de KU Leuven vinden we in het samenspel van twee dynamieken: enerzijds de onderzoeksgedrevenheid van de opleidingen, anderzijds de aandacht voor zingeving, ethiek, cultuur en samenleven (cf. *Bildung*) die eigen is aan een kritische denkplaats en een reflecterende gemeenschap. Door die combinatie vormen we onze studenten academisch, met engagement in het beroepenveld (cf. *Beruf*) en in de brede samenleving. In wat volgt lichten we toe hoe we de onderwijsvisie realiseren in ons onderwijsaanbod.

Onderzoeksgedreven onderwijs

De kerntaak van het academisch onderwijs bestaat uit het vormen van studenten tot experts in een specifieke discipline. Daarom staat wetenschappelijk onderzoek centraal in elke opleiding. Het onderwijs wordt enerzijds *gedreven* door het onderzoek. Dat houdt in dat de opleidingen vorm krijgen binnen een onderzoeksgemeenschap en in een onderwijsomgeving, waarin de onderwijsverstrekkers hun rol als actieve onderzoekers (cf. p. 69) zichtbaar maken voor de studenten. Docenten spreken met een begeestering over het wetenschappelijk onderzoek en betrekken studenten aldus bij de kern van hun discipline. Anderzijds is het onderwijs *gericht* op onderzoek: studenten worden opgeleid tot onderzoekende denkers, die zich gaandeweg onderzoeksvaardigheden aanmeten en uitgroeien tot kritische personen die denken en handelen vanuit de wetenschap.

Het uitwerken van die academische gerichtheid gebeurt door de **onderzoeksgroepen en de POC's**. Zij leveren namelijk de concrete bouwstenen aan voor de opleidingstrajecten. Dat mag blijken uit de hiernavolgende voorbeelden:

- Studenten voeren binnen de opleiding vaak ook zelf onderzoek uit. In de bachelor Ingenieurswetenschappen krijgen studenten in wisselwerking met een groep docenten/onderzoekers gaandeweg meer uitdagende, open opdrachten in de groepswerksessies 'probleemoplossen en ontwerpen'. Binnen de grenzen van de eigen discipline leren ze samen en/of alleen dezelfde onderzoeksproblemen oplossen en hun oplossingen delen met elkaar. Op die wijze ervaren ze lid te zijn van de sociale groep van de discipline.

*Diverse faculteiten
bieden studenten de
mogelijkheid om actief
deel te nemen aan
lopend wetenschappelijk
onderzoek*

- In het verplichte gemeenschappelijke opleidingsonderdeel LPS ('*Lectures in Psychology Series*') voor de masterstudenten in de Psychologie stelt het docentenkorps het eigen onderzoek voor aan studenten. Ze doen dit zonder vereenvoudiging, en met een expliciete link naar de praktijk.
- Met het 'Academisch Ontwerpbureau/Academic Design Office' (AOB/ADO) zet de Faculteit Architectuur een vernieuwend onderwijsconcept in om de band tussen onderwijs en onderzoek en de integratie ervan te versterken en te expliciteren. Studenten en onderzoekers worden fysiek samengebracht in één bureau.
- Diverse faculteiten bieden studenten de mogelijkheid om actief deel te nemen aan lopend wetenschappelijk onderzoek, onder andere in onderzoeksstages. Een sterk voorbeeld daarvan is het statuut student-onderzoeker in de Faculteit Geneeskunde. Dat initiatief is intussen verspreid onder andere faculteiten, zoals Farmaceutische Wetenschappen, Bewegings- en Revalidatiewetenschappen (bovenop het bestaande opleidingspakket) en Economie en Bedrijfswetenschappen. Ook de Faculteit Wetenschappen biedt binnen de departementen stageplaatsen aan. De Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen laat studenten uit de bachelor Psychologie (optie Theorie en onderzoek) in het opleidingsonderdeel 'student-onderzoeker' een aantal uur mee onderzoeksactiviteiten uitvoeren in een onderzoeksgroep van de faculteit.

In elke opleiding staat wetenschappelijk onderzoek centraal en krijgt dit een discipline-specifieke invulling. Om dit zichtbaar te maken, maakten we met een COBRA-regiepilot opleidingsspecifieke analyses van de integratie van het onderzoek in het onderwijs in de Groep Humane Wetenschappen (cf. Regierapportage).

De dynamiek op het niveau van de faculteiten en de opleidingen krijgt vorm binnen **universiteitsbrede beleidskaders**

en ondersteuning. De hiernavolgende voorbeelden mogen duidelijk maken hoe universiteitsbreed beleid vorm krijgt in de faculteiten en de opleidingen in een inspirerend proces van uitwisseling in de OWR, maar ook in werkgroepen die daartoe zijn opgezet:

- **Beleidsnota masterproef:** De masterproef vormt het sluitstuk van de masteropleiding en beoogt de actieve deelname aan het wetenschappelijk onderzoek. In de beleidsnota bepalen we een aantal universiteitsbrede principes en schetsen we onder meer het profiel van de goede promotor en de goede masterstudent. De nota bevat aanbevelingen die faculteiten kunnen inspireren bij de uitwerking van hun eigen beleid. Faculteiten en opleidingen kunnen de principes en profielen immers toespitsen op de facultaire context.
- **Beleidsnota plagiaat:** Het vormen van studenten tot integere onderzoekers impliceert het ontwikkelen van wetenschappelijke integriteit in het curriculum (cf. o.p. 10). De nota formuleert het universiteitsbrede plagiaatbeleid waarin we plagiaatpreventie centraal stellen binnen het vormingsperspectief. Faculteiten tekenen binnen de krijtlijnen van dit kader een eigen plagiaatbeleid uit. De OWR volgt dit beleid samen met de vicerector Onderwijsbeleid op en krijgt daarbij advies van een fraudecommissie.
- Om hun rapporteringsvaardigheden aan te scherpen kunnen studenten gebruik maken van het universiteitsbrede schrijfcentrum, georganiseerd door het Interfacultaire Instituut voor Levende Talen. De online schrijfhulp (of *Academic Writing Assistant*) helpt hen bij het analyseren en verbeteren van de eigen teksten.

Studenten kunnen voor de samenstelling van hun studiecurriculum kiezen uit een ruim aanbod van universiteitsbrede keuze-opleidingsonderdelen.²² Daarmee vullen we initiatieven van opleidingen en/of individuele docenten aan waarbij er wordt ingegaan op de complementariteit van de eigen discipline met andere disciplines, de kracht van multidisciplinariteit en de situering van de discipline in een bredere wetenschappelijke context. Het basisprincipe is dat elke student in de studieloopbaan de mogelijkheid krijgt om minstens één van deze brede keuze-opleidingsonderdelen op te nemen, waarbij faculteiten of opleidingen wel kunnen bepalen welke van de opleidingsonderdelen passen in de opleidingsprogramma's. Interdisciplinariteit krijgt op die wijze een bredere invulling. De universiteitsbrede keuzevakken zijn recent nog uitgebreid met onder meer 'Creatief schrijven' en het interdisciplinaire opleidingsonderdeel 'Studium Generale' (cf. kader).



Met het opleidingsonderdeel 'Studium Generale: mens en wereldbeeld' willen we een algemeen vormend vak aanbieden waarin studenten kennismaken met kernthema's uit andere wetenschappelijke disciplines aan de hand van geïntegreerde modules. Het is de bedoeling studenten in contact te brengen met kerninzichten over methodologie en inhoud uit wetenschapsdomeinen die buiten hun eigen vakgebied liggen. Het keuze-opleidingsonderdeel zal vanaf het tweede semester van academiejaar 2016-2017 beschikbaar zijn.

- Daarnaast bieden de veelheid en rijkdom aan disciplines binnen onze *comprehensive university* op zichzelf al zeer diverse mogelijkheden tot **verbreding**. Het programma van de bacheloropleiding in de Wijsbegeerte bijvoorbeeld bevat 9 vakwetenschappelijke opties waarin studenten opleidingsonderdelen volgen ontleend uit opleidingen in andere disciplines. Studenten kunnen bovendien een heel aantal interfacultaire, interdisciplinaire master- en master-na-masteropleidingen volgen, eventueel na een voorbereidings- of schakelprogramma.

Aandacht voor maatschappelijke gerichtheid in de curricula

De disciplinaire vorming krijgt binnen onze instelling een extra dimensie door de verankering in de **maatschappelijke context**. We streven ernaar om studenten door de opleiding heen te laten groeien tot geëngageerde actoren met een maatschappijgerichte zin voor verantwoordelijkheid en met oprechte bezieling voor het **beroepenveld** waar ze deel van uit maken. ku Leuven confronteert studenten daarbij met de complexiteit van de samenleving; meer bepaald door duurzaamheid, diversiteit, internationalisering en globalisering in de ruime onderwijscontext een plaats te geven.

De ku Leuven confronteert studenten met duurzaamheid, diversiteit, internationalisering en globalisering in een maatschappijgerichte onderwijscontext

Ook deze beleidslijn krijgt vorm in de wisselwerking tussen de diverse lagen van de ku Leuven. De **poc's** nemen initiatieven zodat studenten **in de opleidingstrajecten** het werkveld en/of de maatschappelijke context leren kennen en kansen zien om hieraan een bijdrage te leveren. Op **universitair niveau** wordt een **richtinggevend en ondersteunend kader** uitgewerkt voor die initiatieven. We stellen twee voorbeelden van deze synergie voor. Een eerste groep voorbeelden focust op de werkveldgerichtheid (p. 54), een tweede groep op de gerichtheid op de brede maatschappelijke context (p. 55). Samen maken deze voorbeelden duidelijk dat bovenop de

academische vorming tot kritische onderzoekende denkers, de confrontatie met de ruimere maatschappelijke context de juiste voorwaarden creëert voor een integrale persoonsvorming (p. 57).



Werkveldgerichtheid

- Enkele faculteiten zetten O-middelen in om de beroepsgerichtheid (*Beruf*) uit te werken, zoals het project 'Rolling' van de Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen en de onderwijsprojecten 2015-2016 van de Faculteit Kerkelijk Recht en van het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte.
- De betrokkenheid van alumni en het werkveld in poc's voedt elementen van curriculumontwikkeling zoals stages, projectwerk, bachelor- en masterproeven in samenwerking met bedrijven en andere organisaties. Op die manier wordt het disciplinaire toekomstige zelfbeeld publiek erkend.
- Verschillende opleidingen brengen met gastsprekers uit het werkveld inhouden van specifieke opleidingsonderdelen tot leven.
- De organisatie van stages is een complexe aangelegenheid. Een universiteitsbrede werkgroep met deelnemers uit faculteiten en diensten heeft een portaalwebsite 'stage' ontworpen waar informatie te vinden is over onder andere visie, juridische aspecten (met voorbeeldcontracten), kwaliteitszorg, en *good practices* (cf. op 37). Deze portaal-site wordt gebruikt door zowel opleidingsverantwoordelijken, onderwijsondersteuners en studenten als door organisaties die stages wensen aan te bieden.

Een specifiek initiatief dat we hebben opgestart in het domein van de werkveldgerichtheid richt zich op het stimuleren van **ondernemerschap** (cf. op 14). We bouwen daarin voort op de expertise van de KU Leuven met betrekking tot het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap bij professoren en onderzoekers via LRD.²³ Daartoe is een universiteitsbreed platform opgericht onder de naam Leuven Community for Innovation driven Entrepreneurship (LCIE; cf. kader). Dit initiatief is multidisciplinair opgezet met actieve betrokkenheid van verschillende studentenkringen en -organisaties, faculteiten en diensten. LCIE is een herkenbaar *front office* op het vlak van studentondernemerschap. Het is voor de verschillende actoren binnen de ondernemende gemeenschap (studenten, onderzoekers, professoren, medewerkers en alumni) een concreet aanspreekpunt in de universiteit.



LCIE biedt de nodige faciliteiten en zorgt voor de toekenning van het 'statuut' van student-ondernemers, zoals goedgekeurd door de AR. Op curriculair vlak is in de schoot van LCIE een Entrepreneurship Academy opgericht, dat een groeiend universiteitsbreed vakkenpakket omvat rond ondernemerschap en dat wordt beheerd door een faculteitoverschrijdende werkgroep. Bedoeling is om dit vakkenpakket deels te integreren in het curriculum van elke masterstudent. Een van de onderwijsprojecten van de Faculteit Ingenieurswetenschappen leidde aldus tot de ontwikkeling van een aantal nieuwe op ondernemerszin gerichte opleidingsonderdelen, die ook binnen de Entrepreneurship Academy kunnen worden opgenomen. De nieuwe multidisciplinaire projectvorm PIP (Product Innovation Project) en de mogelijkheid om een stage te doen in een LCIE team zijn gericht op het aanleren van ondernemende vaardigheden (cf. op 37). Sinds de start van LCIE in 2015 zijn 87 studenten in 37 teams begeleid en stonden de top 12 teams samen in voor een opgehaald kapitaal van om en bij de 3 miljoen euro. Ook zijn een aantal ICT-processen opgestart om het aantal ondernemende studenten te inventariseren.

Gerichtheid op maatschappelijke complexiteit, diversiteit en internationalisering

Diversiteit is een belangrijke beleidsactie aan onze instelling. De diversiteitsstage levert in alle lerarenopleidingen een expliciete diversiteitservaring voor studenten op. In het beleidsplan 'Diversiteit' is diversiteit *in* het onderwijs als prioriteit opgenomen naast de reeds bestaande focus op studenten- en personeelsdiversiteit. De visietekst 'Onderwijs en diversiteit: een veelzijdige verwevenheid' stimuleert de reflectie over diversiteit bij docenten, POC's en faculteiten. Universiteitsbrede keuze-opleidingsonderdelen zoals 'Genderstudies' bieden opleidingen de mogelijkheid het thema breed te laten vertakken.

Ontwikkelingssamenwerking vormt vanuit de Opdrachtverklaring van de KU Leuven een prioritair thema in de beleidsnota 'Internationalisering'. Onder ontwikkelingssamenwerking begrijpen we "enerzijds, de maatschappelijke dienstverlening ten dienste van de ontwikkelingsdoelstellingen van het ontvangende land en, anderzijds, de institutionele samenwerking met instellingen in het Zuiden".²⁴ Het onderwijsaanbod van de KU Leuven omvat vier zogenaamde ICP-opleidingen die zich specifiek richten op problemen van Zuidlanden in ontwikkeling. De ICP-opleidingen zijn voornamelijk bedoeld voor studenten afkomstig uit die landen. Daarnaast voorzien we opleidingsonderdelen die het domein van de ontwikkelingssamenwerking en daaraan gerelateerde thema's expliciet behandelen.

De aandacht voor **internationalisering** in het curriculum sluit nauw aan bij het thema diversiteit. Zij is er namelijk op gericht om studenten te vormen tot wereldburgers die met een open





- blik en een kritische instelling verantwoordelijkheid opnemen in een internationale en interculturele wereld. Internationalisering betekent in dat verband de confrontatie met een multi- of interculturele samenleving en geglobaliseerde context, het in vraag stellen van eigen waarden en stereotypes, het blootstellen aan 'het andere' en aan 'het vreemde'.

Het onderwijsaanbod van de KU Leuven is sterk internationaal georiënteerd. Dat uit zich onder meer in een **ruim aanbod** aan anderstalige opleidingen en opleidingsonderdelen. De **taalwetgeving** zorgt echter voor een aantal belemmeringen: het aandeel anderstalige opleidingen is aan een maximum gebonden én voor elke anderstalige opleiding moet ook een Nederlandstalige equivalent worden aangeboden. Deze beperkingen gelden niet voor master-na-masteropleidingen, waar de evolutie naar anderstalige opleidingen waar wenselijk sneller is voltooid. Het aantal anderstalige master-na-masteropleidingen (27) bleef de voorbije jaren constant. De taalregelgeving omvat verder ook een aantal bepalingen omtrent het aandeel anderstalige opleidingsonderdelen in Nederlandstalige opleidingen (in het aanbod en in de individuele programma's van elke student) en de vereisten ten aanzien van de docenten.

Binnen de enge klijtlijnen van de taalwetgeving streven we naar een verdere **verruiming** van het meertalige onderwijsaanbod. Aan de hand van analyses op het niveau van het onderwijsaanbod zijn de implicaties van deze verruiming voor de eigen instelling in kaart gebracht. De OWR en de AR legden de basisprincipes vast voor de implementatie ervan.²⁵ Faculteiten en opleidingen krijgen ondersteuning voor de invoering van de nieuwe taalbepalingen.

Het aantal **buitenlandse studenten** blijft toenemen. In 2015-2016 zijn er 10 454 internationale studenten ingeschreven uit meer dan 150 landen. Daarvan zijn 2 562 doctoraatstudenten en 3 306 studenten in master- of master-na-masteropleidingen.²⁶ Zo vertegenwoordigt de internationale studentenpopulatie ca. 65% van de totale populatie binnen de internationale programma's. De KU Leuven heeft daarvoor een duidelijk toelatingsbeleid ontwikkeld.

Het beleid Internationalisering maakt van **(studenten)mobilititeit** een speerpunt. De studentenuitwisselingen krijgen hoofdzakelijk vorm in de faculteiten, met ondersteuning en minimale regulering door de Dienst Internationalisering. Die mobiliteit kadert binnen samenwerkingsovereenkomsten

(Erasmusuitwisselingen, bilaterale akkoorden tussen de KU Leuven en partnerinstellingen, facultaire akkoorden, etc.), Erasmus Mundusprogramma's of *double of joint degrees*. De registratie en rapportering van inkomende en uitgaande mobiliteit wordt door de ondersteunende Dienst Onderwijsprocessen en -organisatie gefaciliteerd en opgevolgd (unit International Admissions and Mobility).

Met *internationalisation@home* willen we onze internationale gerichtheid ook **in de dagelijkse onderwijspraktijk binnenbrengen**. We ontplooiën daartoe diverse initiatieven, waaronder de aanwezigheid van internationale (gast)docenten en -studenten, het gebruik en/of de ontwikkeling van internationaal studiemateriaal met buitenlandse collega's en de interactie met buitenlandse studenten.

Het beleidskader 'Duurzaamheid' is recent opgestart. Van- daag kunnen we al een aantal goede praktijken van faculteiten, opleidingen en docenten aanwijzen, zoals in het programma Levenslang Leren voor het Leefmilieu in de Faculteit Bio-Ingenieurswetenschappen of in de opleiding Milieu- en preventiemanagement van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen. Op basis van de nota '**Onderwijs en duurzaamheid**', opgesteld door de Werkgroep Labo Onderwijs en Duurzaamheid (WLOD), is in 2015-2016 de reflectie binnen de POC's en de faculteiten opgestart. In 2016-2017 volgt een inventarisatie door de POC's van onderwijs voor en over duurzaamheid. Op basis daarvan kan een geïntegreerd keuzeaanbod 'duurzaamheid' ontwikkeld worden. Dit proces wordt ondersteund met impulsfinanciering.

Gerichtheid op integrale persoonsvorming

De meeste van de boven beschreven voorbeelden dragen bij tot de integrale persoonsvorming van onze studenten. Daarnaast zet de KU Leuven in op allerlei initiatieven, waaronder **service-learning**. Daarin wordt sociaal engagement aan het academisch curriculum gekoppeld en kunnen studenten groeien op academisch, persoonlijk en sociaal vlak. Reflectie staat daarin centraal. Een pilootproject loopt momenteel binnen de Master in de taal- en regio studies: Sinologie. Met een ruim aanbod van vormingen en door uitwisseling tussen



faculteiten maken we het pedagogisch concept verder zichtbaar en brengen we de reeds bestaande praktijken in kaart. De groeiende aandacht voor geïntegreerd toetsen schept nog meer mogelijkheden om ook op het vlak van evaluatie van studenten aandacht te schenken aan de integrale persoonsvorming.

We willen studenten in hun opleiding aanzetten tot **brede fundamentele reflectie** over zichzelf in relatie tot hun discipline, de wereld en de andere(n), waarbij ze de confrontatie met verschillende (levens)visies en perspectieven aangaan en met nieuwsgierigheid en verwondering durven stilstaan bij minder evidente (levens)vragen. Daartoe organiseert de KU Leuven al sinds decennia in alle opleidingsprogramma's twee verplicht op te nemen onderdelen: Wijsbegeerte (minstens 3 ECTS in de bacheloropleiding; de naam van het opleidingsonderdeel kan variëren) en Religie, Zingeving en Levensbeschouwing' (3 ECTS bij voorkeur in de bacheloropleiding of eventueel in de daarop aansluitende initiële masteropleiding). Beide onderdelen treden in dialoog met de disciplinaire context van de opleiding waar ze deel van uitmaken.

In **honoursprogramma's** scheppen we extra kansen om extra-curriculair, bovenop het reguliere bachelor- of masterprogramma, werk te maken van een doorgedreven persoonlijke ontwikkeling (cf. op 13). Inhoudelijk focussen honoursprogramma's op onderzoeksintensieve verdieping en interdisciplinaire samenwerking. De proefprojecten die in 2015-2016 en 2016-2017 zijn opgezet met impulsfinanciering (cf. tabel 4.1), zullen toelaten de beleidskeuzes uit te testen en bij te sturen. Elk programma krijgt het gemeenschappelijk label ➤

Faculteit	Omschrijving honoursprogramma
Economie en Bedrijfswetenschappen	10 seminars voor een selecte groep van studenten van de eigen faculteit ; de helft van de seminars wordt verzorgd door academici uit het FEB <i>Visiting Scholars Programme</i> en de andere helft wordt uitgebouwd rond de economische ontwikkeling van de EU
Rechtsgeleerdheid Psychologie en Pedagogische Wetenschappen Sociale Wetenschappen	Interdisciplinair honoursprogramma rond conflict en conflictbeheersing voor een selectie van masterstudenten uit de drie faculteiten
Theologie en Religiewetenschappen Rechtsgeleerdheid Sociale Wetenschappen Hoger Instituut voor Wijsbegeerte	Interdisciplinair honoursprogramma rond 'Evil, Retribution and Forgiveness'
Ingenieurswetenschappen	Honoursprogramma specifiek voor ingenieursstudenten met diverse accenten (onderzoeksgebonden, interdisciplinair, maatschappelijk gericht, identiteitsvormend, verbredend denken)

Tabel 4.1: Proefprojecten honoursprogramma's 2015-2016

- 'ku Leuven honoursprogramma', toegekend door de AR. De ku Leuven kiest daarbij voor een open benadering, zodat studenten worden gestimuleerd om zelf richting te geven aan de ontwikkeling van hun *future self*.

Verder ondersteunt de ku Leuven bredere mogelijkheden voor persoonsvorming (cf. p. 67). Persoonsvorming stopt immers niet van zodra de student onze instelling verlaat. Afgestudeer-

den blijven hun **leven lang** verantwoordelijk om zichzelf te vormen in functie van hun leven en beroep. De universiteit ondersteunt dit levenslang leren aan de hand van reguliere opleidingen maar ook expliciet met het aanbod levenslang leren. Daarbij voorzien we voor werkstudenten aparte trajecten en een apart statuut (cf. p. 65). Bovendien zetten we permanent in op het ontwikkelen van een nieuwsgierige en ondernemende houding die studenten ook na hun studies stimuleert om levenslang te leren.

Beleidsinstrumenten ter ondersteuning van een kwaliteitsvol onderwijsaanbod

Om kwaliteitsvol onderwijs aan te bieden dat zich voltrekt daar waar het onderwijs gegeven wordt, heeft onze universiteit voor haar faculteiten en opleidingen een kader uitgetekend waarbinnen zij hun onderwijs kunnen ontwikkelen. Dat kader bevat **criteria en procedures**, maar ook **instrumenten en ondersteuningsmiddelen** in de vorm van professionalisering van onderwijsverantwoordelijken en docenten.

Ontwikkeling van opleidingen

Het onderwijsaanbod en de opleidingscurricula zijn niet statisch, maar voortdurend in beweging. **Curriculumontwikkeling** start in de POC's, die de motor vormen van de kwaliteitszorg in het onderwijsproces en die daarvoor

met geëigende procedures werken. De procedures verschillen naargelang de aard van de curriculumontwikkeling: het herzien van curricula of het invoeren van nieuwe curricula. De interne

procedures zijn een eerste stap in het realiseren van kwaliteitszorg. Vooreerst laten zij toe om van bij de aanvang zicht te krijgen op het potentieel aan kwaliteit van een herzien of van een nieuw curriculum. Verder zijn ze van belang om na te gaan of de wijzigingen of voorstellen van nieuwe curricula aansluiten bij het algemene onderwijsbeleid van de universiteit en de afspraken die daarover gemaakt zijn, alsook in overeenstemming zijn met aanleunende beleidsdomeinen, zoals studenten- en sociaal beleid. Ten slotte helpen de procedures om na te gaan of de voorgestelde hervormingen beantwoorden aan de Vlaamse onderwijswetgeving. In de meeste gevallen vormt de toepassing van de interne procedures een voorbereidingsfase op een externe aanvraagprocedure bij de overheid, de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), de Commissie Hoger Onderwijs of de NVAO. Voor elk type van aanvraagdossier is een specifieke besluitvormingsflow opgezet bij de facultaire gremia, die vervolgens de voorstellen voorleggen aan het betrokken groepsbestuur, dat het geau adviseert om te ein-

Persoonsvorming stopt niet van zodra de student onze instelling verlaat



digen bij de AR. Een uitzondering op deze procedure vormen de jaarlijkse (beperkte) reguliere programwijzigingen, die na facultaire goedkeuring enkel administratief worden gecontroleerd en geïmplementeerd.

De procedures die de ontwikkeling van opleidingen en hun curricula stroomlijnen zijn erop gericht het draagvlak van verandering en groei in het onderwijsaanbod te verbreden. Dat realiseren ze door aansluiting te zoeken bij de discipline waarin de opleiding ingebed is. Tegelijk garanderen ze een universiteitsbrede kwaliteitscontrole en een evaluatie van de impact op het totale onderwijsaanbod van de instelling. In dat alles waken we erover dat de procedures soepel en vlot kunnen worden toegepast in onze gelaagde instelling.

Universiteitsbrede beleidskaders

De inhoud van de opleidingscurricula ontstaat in de schoot van de faculteit en haar bevoegde roc's. De **niet-disciplinegebonden beleidskaders** krijgen vorm in het

samenspel van het beleid op het niveau van de universiteit en de faculteit. De brede beleidskaders worden veelal door de universiteit aangereikt, rekening houdend met de Vlaamse en de Europese regelgeving.

In dat verband vermelden we de richtlijnen voor het gebruik van inspirerende werkvormen, voor het beleid betreffende toetsen en plagiaat en voor de honoursprogramma's. De beleidskaders van de universiteit komen tot stand met actieve participatie van diverse onderwijsactoren, onder

meer in de voorbereiding van dossiers door een ad hoc of vaste werkgroep van de ovr. Steeds is er voldoende vrije ruimte voorzien om aansluiting te kunnen maken met de gediversifieerde facultaire opleidingscontexten. Het Onderwijs- en Examenreglement (OER) is een voorbeeldig instrument voor het realiseren van een vlot samenspel tussen universiteitsbreed, faculteits- en campusbeleid: een uniform beleid voor de hele universiteit, met welomschreven mogelijkheden voor facultaire accenten komt tot stand in een jaarlijkse cyclus van overleg in bestuurs- en adviesorganen van onze instelling.

Onze universiteit heeft voor haar faculteiten en opleidingen een kader uitgetekend waarbinnen zij hun onderwijs kunnen ontwikkelen

► Ondersteuning

Om ons dynamisch beleid doeltreffend te realiseren voorzien we in personeelsondersteuning, zowel universiteitsbreed als in de faculteiten en op de campussen (cf. p. 50).

DOO biedt ondersteuning en advies bij de invulling en de implementatie van de beleidskaders op elk niveau (KU Leuven, faculteiten en opleidingen). DOO speelt een belangrijke rol door onderwijskundige ondersteuning te bieden bij de uitvoering van de onderwijsvisie en bij de initiatieven voor vernieuwing en verandering in het onderwijs (cf. kader).

Elk jaar stelt Onderwijsbeleid een nieuw professionaliseringsaanbod ter beschikking. Dat aanbod richt zich tot verschillende doelgroepen (docenten, A/BAP, opleidingsverantwoordelijken en onderwijsondersteuners) en focust op uiteenlopende thema's gaande van onderwijsbeleid en facultaire onderwijsadministratie tot onderwijskundige en technologische thema's.

Naast een onderwijskundig professionaliseringsaanbod en (online) adviesmateriaal bieden DOO en LIMEL ondersteuningstrajecten op maat voor faculteiten, opleidingen en onderwijsverstrekkers (cf. p. 71). Dat type trajecten wordt op universiteitsbreed niveau ontwikkeld en opgevolgd, terwijl het vorm krijgt in samenwerking met facultaire partners die zorgen voor inbedding in de specifieke context. DOO voorziet op aanvraag ook *train-the-trainer*-sessies voor facultaire onderwijsondersteuners, waardoor faculteiten zelf verder initiatieven kunnen opzetten.

Andere universiteitsbrede initiatieven binnen het professionaliseringsaanbod van Onderwijsbeleid betreffen onder meer ad hoc infosessies, terugkomende infosessies over onderwijsprocessen voor specifieke doelgroepen, zoals nieuwe (vice)decanen, programmadirecteurs en docenten; sessies over het onderwijsbeleid (jaarlijkse bijeenkomst voor onderwijsverantwoordelijken); vorming rond technologisch-media-kundige thema's. De opkomst bij deze initiatieven is over het algemeen goed.



DOO stimuleert en ondersteunt docenten en programmadiirecteurs voor het maken van de vertaalslag van onderzoek naar onderwijspraktijk. Daartoe is recent, vooralsnog als pilootproject, de blended module 'Integratie van onderzoek doorheen een opleiding' ingericht. DOO stemt haar ondersteuningsaanbod ook af op de **facultaire onderwijsprojecten**. In dat verband zijn sessies georganiseerd over vijf geclusterde thema's, waarrond ook faculteitsoverschrijdend wordt samengewerkt in een online community. In meerdere workshops zijn handvatten en tips aangereikt om de implementatie van de onderwijsvisie in de opleidingen vooruit te helpen, om de interdisciplinaire aanpak in opleidingen te integreren en om reflectie over het toekomstbeeld van studenten in het curriculum te verankeren. Als sluitstuk van de twee projectjaren vonden telkens posterpresentaties plaats. Tijdens thematische wandelingen kregen alle faculteiten de gelegenheid om aan de deelnemende rector, vicerector, (vice)decanen, programmadiirecteurs, onderwijsondersteuners, promotoren en projectmedewerkers te tonen hoe ze elk op hun eigen wijze werk maken van de realisatie van de onderwijsvisie. Deze posterpresentaties beoogden te zorgen voor een kruisbestuiving tussen de initiatieven door de dialoog over de onderwijsvisie aan te moedigen.

Instream, doorstroom en uitstroom van KU Leuven-studenten

In overeenstemming met de aandacht voor de persoon die de visie van onze universiteit kenmerkt (cf. hoofdstuk 2), vormt de **begeleiding** van studenten een permanent aandachtspunt. Een goede aanpak van begeleiding is van belang voor de **hele studieloopbaan** van studenten, vanaf de oriëntering (p. 61) over de begeleiding doorheen de opleiding (p. 64) tot en met de uitstroom (p. 66). Universiteitsbrede en facultaire initiatieven vullen elkaar op dat vlak aan.

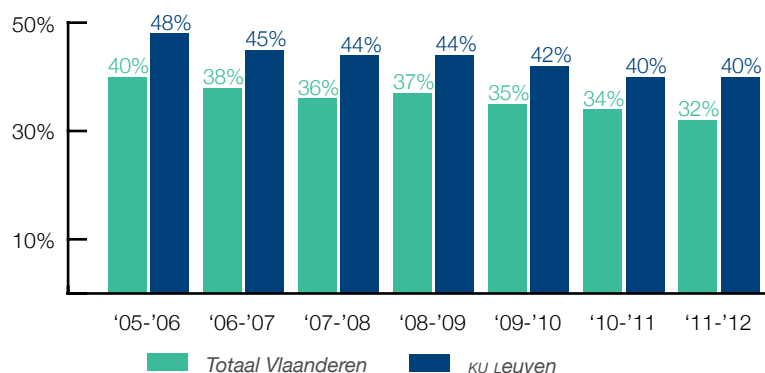
(Her)oriënteringsbeleid

Al enkele jaren wordt vanuit verschillende hoeken de wens geuit om de oriëntering van studenten in Vlaanderen te verbeteren, zowel bij de overgang naar het hoger onderwijs als tijdens de daarop volgende studieloopbaan. De redenen hiervoor zijn legio: enerzijds de financiële, emotionele en sociale gevolgen voor studenten die falen in het hoger onderwijs en anderzijds de prijs die de maatschappij onrechtstreeks betaalt voor een hoge uitval van studenten in het eerste jaar.²⁷

Daarnaast constateren we aan de KU Leuven en in Vlaanderen in het algemeen een trend van studieduurvertraging. Terwijl het aandeel generatiestudenten dat in het academiejaar 2005-2006 aan de KU Leuven startte en de bacheloropleiding binnen de nominale duur van drie jaar behaalde nog op 48% lag, ligt dat voor de generatiestudenten van het academiejaar 2011-2012 op 40%. Hoewel die cijfers hoger liggen dan het Vlaamse gemiddelde (resp. 40% en 32%), is er duidelijk sprake van een dalende trend (cf. figuur 4.1).

In het verleden zijn dan ook **diverse projecten** opgezet in functie van een doordacht (her)oriënteringsbeleid. Die hadden zowel betrekking op informeren en ondersteunen, als op de uitwerking van oriënteringsinstrumenten, en procedures en maatregelen met betrekking tot de studievoortgang. Tegelijk wijst de interne instellingsevaluatie erop dat het gevoerde beleid nog explicieter en uitgebreider mag wor-

Percentage generatiestudenten die in drie jaar een (academisch of professioneel) bachelordiploma behalen (per academiejaar van instroom)



Figuur 4.1; Bron: Databank Hoger Onderwijs

den doorgezet. Gesterkt door de vaststelling dat de studievoortgang van studenten beter kan, bevat het beleidsplan 'Onderwijs en studenten 2014-2017' de verdere uitwerking van een gedragen oriënteringsbeleid. De onderwijsvisie zet in op het aanspreken en blijvend oriënteren van het disciplinaire **future self** als motiverende factor voor diepgaander leren, met bijzondere aandacht voor de (mis)match tussen student en discipline. Een sterk oriënteringsbeleid is daarom een belangrijke sleutel tot de verwezenlijking van onze visie op onderwijs en leren.

Oriëntering en het disciplinaire **future self**

Wanneer we op basis van de onderwijsvisie het disciplinaire **future self** van studenten steeds

weer wensen aan te spreken, nemen we ook de verantwoordelijkheid om studenten hun weg daarin te helpen vinden. Niet alleen de keuze van een studierichting is verbonden met het **vormen van een toekomstige identiteit**. Ook de uitdieping en verbreding van de disciplinaire identiteit evenals de confrontatie van studenten met de verwachtingen van een bepaalde (sub)discipline, opleiding en onderzoeksgemeenschap, spelen een belangrijke rol in de continue oriëntering en heroriëntering van studenten (cf. hoofdstuk 2).

Verschiedende faculteiten hebben de afgelopen twee jaar projecten ontworpen die inzetten op oriëntering vanuit de onderwijsvisie. Met de ondersteuning van **O-middelen** zijn in 2014-2015 en 2015-2016 aan de Faculteit Economie en

Een sterk oriënteringsbeleid is een belangrijke sleutel tot de verwezenlijking van onze visie



Stappenplan studiekeuzetraject

- Bedrijfswetenschappen, de Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen, de Faculteit Geneeskunde en de Faculteit Letteren projecten opgezet die aan de slag gaan met het vertalen van de visie in hun disciplinair oriënteringsbeleid.

Traditie in oriënteringsbeleid

De ku Leuven neemt al lang initiatieven om studenten te ondersteunen in de keuze van studierichting of specialisatie. Ook de vroegere visie op onderwijs en leren stond een zo groot mogelijke participatie aan het hoger onderwijs voor, zonder daarbij afbreuk te doen aan kwaliteitseisen.

De talrijke **(informatie-)initiatieven** van de faculteiten en van de Dienst Marketing (brochures, openlesdagen, infodagen, voorbeeldlessen) alsook de **begeleiding** van de Dienst Studieadvies (psa) voor instromers zijn in de afgelopen jaren op elkaar afgestemd en gebundeld voorgesteld op een nieuwe website (2015). We werken al geruime tijd samen met het secundair onderwijs en de hogescholen binnen de Associatie ku Leuven in functie van een efficiënt oriënteringsbeleid. Universiteit en partnerhogescholen organiseren samen al vroeg in het schooljaar (september tot en met februari) lokale informatiesessies voor scholieren uit het zesde jaar aso en tso. Daarnaast vernieuwt de ku Leuven op permanente basis een databank met alle opleidingen onder de koepel van de Associatie ku Leuven.

Oriënteringsinstrumenten

Het oriënteringsbeleid van de ku Leuven wil niet alleen informeren en begeleiden, maar biedt ook verschillende **instrumenten** aan die (toekomstige) studenten kunnen

gebruiken ter ondersteuning van hun studiekeuzeprocess. De afgelopen jaren is gebleken dat er steeds meer nood is aan een oriënteringsinstrument waarin elementen aan bod komen over academisch onderwijs in het algemeen (bv. vereiste cognitieve competenties, motivatie, studie-aanpak, etc.). Ook de Vlaamse overheid zoekt naar manieren om de studieduurvertraging en de uitval in het eerste jaar aan te



In 2013 stelde een werkgroep van de owa reeds voor om de expertise en visies rond een dergelijk instrument samen te brengen. In het academiejaar 2014-2015 is een eerste deel van die vraag beantwoord door de ontwikkeling van het **Leuven Universitair Competentie Instrument (Luci)**, een taalvaardigheidstest gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek²⁸ van het Instituut voor Levende Talen van de ku Leuven. De Luci-test geeft studenten een onderbouwd antwoord op de vraag of ze over de noodzakelijke cognitieve vaardigheden beschikken om te voldoen aan de eisen van het academisch hoger onderwijs. In 2015 integreerden we de test in het uitgebreide online **Luci-platform**, waar studenten ook de tools kunnen terugvinden van Onderwijskiezer, van enkele onderzoekers aan de ku Leuven en van psa. Zo kunnen studiekeuzers op het studiekeuzeplatform niet alleen hun cognitieve vaardigheden testen, maar worden ze ook uitgenodigd om te reflecteren over zichzelf, het hoger onderwijs in het algemeen, een welbepaalde opleiding in het bijzonder en hun toekomst. Ze kunnen kennis maken met slaagcijfers op basis van vooropleiding. Na het afleggen van de proeven krijgen studiekeuzers een zicht op hun sterke en minder sterke kanten, hun motivatie, de inhoud en verwachtingen van de opleiding. Om onze universiteitsbrede onderwijsvisie meteen binnen te brengen in het studiekeuzeprocess van studenten, integreerden we tot slot ook een oefening waarbij ze gevraagd worden na te denken over hun toekomstbeeld.



pakken aan de hand van een oriënteringsinstrument. Met de lancering van de LUCI-test en het LUCI-platform in het academiejaar 2015-2016 leverde de KU Leuven een sterk wetenschappelijk onderbouwd antwoord op die bezorgdheden (cf. kader).

Het studiekeuzeplatform is niet de eerste verwezenlijking van de KU Leuven in de ontwikkeling van oriënteringsinstrumenten. In 2009 startten we al met het Junior College KU Leuven waarin getalenteerde leerlingen uit de derde graad van het secundair onderwijs een uitdagend lessenspakket aangeboden krijgen binnen verschillende modules. Verder leverden we in 2012 een innovatieve bijdrage aan de ontwikkeling van domeinspecifieke ijkingsstoetsen die sindsdien in heel Vlaanderen worden georganiseerd (cf. kader).



In 2012 pionierde de Faculteit Ingenieurswetenschappen, in samenwerking met de Faculteit Wetenschappen, met de pilootfase van de ijkingsstoets die toekomstige studenten test op hun voorkennis wiskunde zodat ze een realistisch beeld kunnen krijgen van het verwachte niveau binnen de opleidingen burgerlijk ingenieur, burgerlijk ingenieur-architect, wiskunde en natuurkunde. Intussen evolueerde dat project tot een universiteitsbreed toetsinstrument en ligt het aan de basis van samenwerking met andere Vlaamse hoger onderwijsinstellingen, waar ijkingsstoetsen worden aangeboden op basis van voorkennis en vaardigheden voor opleidingen binnen W&T, BMW en HW. Deze algemene ijkingsstoets wordt met de ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek aangepast aan het profiel van de deelnemende opleidingen.

Studievoortgangsmaatregelen

Naast de uitwerking van initiatieven en instrumenten voor de oriëntering en begeleiding van studenten aan het begin van de studie en door de studieloopbaan heen, kozen we voor het opleggen van voorwaarden met betrekking tot de studievoortgang. In combinatie met een goede instroom- en studieloopbaanbegeleiding proberen we op die wijze studieduurvertraging zoveel mogelijk te voorkomen en de uitdagingen die de flexibilisering met zich meebrengt onder controle te hebben. De invoering van studievoortgangsmaatregelen gaat steeds gepaard met een continue opvolging van de effecten daarvan door de OWR en de AR, hierin geadviseerd door de werkgroep OER.

Studenten van de KU Leuven kunnen weigeringen krijgen op grond van niet-slagen na voldoende examenkansen of op basis van bindende voorwaarden. In 2009 is naast de weigering op basis van onvoldoende leerkrediet, het bindend studieadvies ingevoerd.

Geïnspireerd door een initiatief van de Faculteit Rechtsgeleerdheid om naast de bestaande bindende voorwaarden ook een **beperking van de studievoortgang in strikte zin** in te voeren, onderzocht de werkgroep OER van de OWR in het academiejaar 2014-2015 of het opportuun was een weigering voor studenten met een minimale slaagkans universiteitsbreed in te voeren. De werkgroep constateerde dat slechts een zeer beperkt aantal studenten die in de eerste studiefase een cumulatieve studie-efficiëntie (cse) van 30% of minder behaalden ook daadwerkelijk het bachelordiploma behaalden in de volgende vier jaar.²⁹ Op basis van dat onderzoek besliste de AR om vanaf het academiejaar 2015-2016 studenten met een cse lager dan 30% voor één jaar uit te sluiten van de opleiding waarvoor ze ingeschreven zijn. Studenten met bijzondere individuele omstandigheden kunnen daarvan worden vrijgesteld.





- Om de **transparantie** te verhogen van de soms technische en ingewikkelde studievoortgangsmaatregelen, zijn in de voorbije jaren inspanningen geleverd. Zo is het online studievoortgangsdossier geoptimaliseerd en is de jaarlijkse communicatie door faculteiten over de maatregelen, weigeringen tot vrijstellingen en de motivering daarvoor verbeterd. Daarnaast ontwikkelen we samen met andere instellingen (waaronder TU Delft en TU Graz) in het Europese project STELA een dashboard voor studenten, om in de eerste studiefase hun studievoortgang continu op te volgen.

Studiekeuze-, leerprocesbegeleiding en faciliteiten

Naast het aanbod van instrumenten voor (her)oriëntering en de verschillende studievoortgangsmaatregelen schenken we sinds lang gepaste aandacht aan voldoende kwalitatieve begeleiding tijdens de opleiding. De instelling zorgt voor de begeleiding van instromers en andere studenten wat betreft hun **studiekeuze, studieloopbaan, leerproces en psycho-sociale problemen** en dit zowel voor Vlaamse studenten in het Nederlands, als voor internationale studenten in het Engels.

We nodigen instromers actief uit voor deelname aan de verschillende begeleidingsinitiatieven. In de verdere studie jaren brengen we studenten bij dat ze zelf verantwoordelijk zijn om de keuze te maken voor begeleiding indien ze dat nodig achten. De universiteit voorziet zowel een algemeen aanbod van studiekeuze- en leerprocesbegeleiding als extra begeleiding voor studenten in specifieke doelgroepen (cf. infra). Daarin maken we onderscheid tussen een facultaire eerstelijns ondersteuning en een universiteitsbreed begeleidingsaanbod in tweede lijn.

Het **facultaire** aanbod aan studieloopbaanbegeleiding steunt aan elke faculteit op de inzet van studieloopbaanbegeleiders, een ombudsdienst (cf. p. 98), en een professioneel uitgewerkte monitораatswerking. Niet alleen beschikken de faculteiten over deze vaste aanspreekpunten, ze organiseren eveneens onthaal- en informatiedagen/sessies, proefexamens of tussentijdse toetsen, en eventueel voorbereidende cursussen. **Faculteitsoverkoepelend** is er voorzien in disciplineoverschrijdende leerprocesbegeleiding en universiteitsbrede studieloopbaanbegeleiding. De Dienst Studiedadvies (bsa) organiseert extra individuele begeleiding en groepsessies die complementair zijn met het aanbod van de faculteiten. Studenten die worstelen met psycho-sociale problemen en professionele begeleiding vragen, kunnen terecht bij de diensten Studentenvoorzieningen, waaronder het Studentengezondheidscentrum en/of de Sociale Dienst. bsa begeleidt niet enkel studenten, maar zet ook in op de ondersteuning en professionalisering van studieloopbaanbegeleiders. Daartoe organiseert ze vormingssessies en workshops, zowel in vast aanbod als op maat.

De *overleggroep* respectievelijk de *werkgroep studieloopbaanbegeleiding* verankeren de **synergie** tussen de facultaire initiatieven en het universiteitsbrede aanbod op structurele wijze. De overleggroep focust op beleidsvoorbereidend werk als ondersteuning van de ovr. De werkgroep zet in op de optimalisering van de studieloopbaanbegeleiding aan de faculteiten, in samenwerking met bsa. Beide groepen werken nauw samen en finaliseerden in het academiejaar 2015-2016 een **universiteitsbrede visietekst** in nauwe samenwerking met

de faculteiten. Deze visietekst denkt expliciet na over onze inzet in het aanspreken van het disciplinaire *future self*, waarbij wordt overgegaan van de eerder statische 'studie(traject)-begeleiding' naar de aandacht voor permanente ontwikkeling in het aanbieden van 'studieloopbaanbegeleiding'.

Doelgroepen

In ons diversiteitsbeleid hanteren we een tweesporenmodel. Dat houdt in dat we streven naar een inclusief beleid, aangevuld met een **doelgroepenbeleid** om de structurele belemmeringen voor die doelgroepen weg te werken. Onder meer bieden we faciliteiten en begeleiding aan voor studenten die behoren tot bepaalde groepen (bv. studenten met een functiebeperking, studenten met een migratie-achtergrond, werkstudenten, etc.). In 2009 hebben we daartoe een kader geschapen, dat nog steeds actueel is, en dat de basiselementen van het diversiteitsbeleid beschrijft: de uitgangspunten, het systeem van erkenning, de toekenning van faciliteiten en de samenwerking met de faculteiten.

Sindsdien hebben we een grote expertise opgebouwd inzake **studeren met een functiebeperking**. De zorgcoördinatoren vormen het eerste aanspreekpunt voor de studenten op facultair niveau. De faculteitoverschrijdende coördinatie en ondersteuning valt onder de verantwoordelijkheid van de Cel Studeren met een functiebeperking. Daar kunnen studenten terecht voor vertrouwelijk advies, voor ondersteuning met betrekking tot hun studietraject en voor de erkenningsprocedure voor het aanvragen van de noodzakelijke faciliteiten.³⁰ Deze faciliteiten zijn overigens in een universiteitsbreed kader verankerd, zodat voor studenten met een functiebeperking altijd en overal dezelfde minimale afspraken gelden.

Het Contactpunt Interculturaliteit slaat de brug tussen (toekomstige) **studenten met een migratieachtergrond** en geledingen of diensten van de universiteit. In nauwe samen-

werking met de Dienst Diversiteitsbeleid en met de facultaire diversiteitsteams formuleert het contactpunt interne adviezen en actiepunten om knelpunten zichtbaar te maken en die weg te werken. De beleidsuitvoering gebeurt door de Werkgroep Interculturaliteit. **KU Leuven-studenten met vragen van religieuze of levensbeschouwelijke aard** (bv. informatie

over gemeenschappen of onderwijsfaciliteiten) kunnen terecht bij het Contactpunt Religie en Levensbeschouwing. Wanneer studenten belemmerd worden door hun financiële, persoonlijke of familiale situatie en daar informatie en/of ondersteuning (bv. persoonlijk gesprek, financiële tussenkomst, etc. voor nodig hebben, kunnen ze zich richten

tot de Sociale Dienst. Tot slot zorgen de faculteiten en DSA ook voor extra begeleiding van studenten van wie de ouders geen opleiding in het hoger onderwijs hebben genoten. Om die **'pioniersstudenten'** verder op weg te helpen organiseren we de pioniersdagen.

De universiteit voorziet een aanbod van studieloopbaan- en leerprocesbegeleiding als extra ondersteuning voor studenten in specifieke doelgroepen



*In 2009 startten we aan de KU Leuven met een coachingproject voor studenten met een migratieachtergrond vanuit de vaststelling dat het slaagpercentage van die studenten in het hoger onderwijs en aan de KU Leuven beduidend lager is dan bij autochtone studenten. Door het succes van dat project beslisten we om vanaf het academiejaar 2013-2014 de begeleiding in het **project Coaching X-tra** uit te breiden naar studenten met leerbedreigende criteria. Studenten met drie of meer leerbedreigende criteria³¹ worden uitgenodigd deel te nemen. Sinds het academiejaar 2014-2015 is dat project geïntegreerd in de dagelijkse werking van Studieadvies.*



Uitstroombegeleiding

Ook voor studenten aan het einde van hun studieloopbaan voorzien we ondersteuning. Die bestaat uit informatie rond verdere opleidingsmogelijkheden in binnen- en buitenland en uit de voorbereiding op de instap in de arbeidsmarkt.

Om over een zo breed mogelijk aanbod aan informatie te beschikken voor studenten die aan een **vervolgopleiding** denken, werken we samen met de hogescholen van de As-sociatie KU Leuven (bv. Verderstudeerbeurs). DSA organiseert ook extra initiatieven om studenten te informeren en te begeleiden in de keuze voor vervolgstudies in het **buitenland** (bv. 'Project Go International', 'Succes in the US', online stappenplan met informatie).

Faculteiten treffen voorzieningen voor extra-curriculaire activiteiten en initiatieven ter ondersteuning van uitstromers naar de arbeidsmarkt

Sinds geruime tijd treffen verschillende faculteiten voorzieningen voor extracurriculaire activiteiten en initiatieven, ter ondersteuning van uitstromers naar de **arbeidsmarkt**. Voornamelijk de faculteiten met opleidingen met een meer voor de hand liggende uitstroom naar de arbeidsmarkt (bv. faculteiten Ingenieurswetenschappen, Economie en bedrijfs-wetenschappen, etc.), hebben heel wat kennis en ervaring

opgebouwd inzake uitstroombegeleiding. Vaak organiseren ze dit in samenwerking met de facultaire studenten- en alum-nikring. De laatste jaren beginnen ook faculteiten die deze traditie niet kennen in te zetten op de begeleiding van hun afstuderende studenten. Sommige faculteiten (bv. faculteiten Psychologie en Pedagogische Wetenschappen en Letteren) doen een beroep op DSA bij het op maat uitwerken van ini-tiatieven. DSA is een kritische partner in de organisatie van facultaire jobbeurzen en verzorgt als expert facultaire work-shops over specifieke thema's zoals solliciteervaardigheden. Ook universiteitsbreed organiseert DSA initiatieven om de overgang naar de arbeidsmarkt te vereenvoudigen. Tege-lijk is een gecoördineerd uitstroombeleid nog relatief jong. Hoewel we de laatste jaren veel nieuwe en succesvolle universiteitsbrede initiatieven lanceerden (bv. Loopbaanlift, Jobinfodag, Wegwijs op de arbeidsmarkt, Solliciteerweek, Sollicitatietraining), leveren we op dit moment vooral in-spanningen om de verspreide initiatieven **op elkaar af te stemmen**. Met de netwerkgroep 'Uitstroombegeleiding@KULeuven' (expertisegroep uitstroom) en de overleggroep 'Uitstroombegeleiding' (overleg met faculteiten) werken we verder aan een gecoördineerd beleid van alle initiatieven. De recente beleidskeuze om een breed alumni-beleid binnen de universiteit te ontwikkelen in samenwerking met de facultaire alumnikringen biedt interessante perspectieven voor een nog performanter uitstroombeleid.

Onder impuls van de **O-middelen**, en in voortdurende dia-log met de onderwijsvisie, verzorgen faculteiten in toene-mende mate de begeleiding van hun uitstromende studen-ten. We vermelden hierbij ter illustratie de projecten van de Faculteit Letteren en de Faculteit Sociale Wetenschappen.

Een kader voor maatschappelijke verantwoordelijkheid

In onze ambitie om afgestudeerde studenten te vormen tot burgers die in interactie met medeburgers een gespecialiseerde, zorgzame, duurzame en kritische bijdrage kunnen leveren aan de (toekomstige) samenleving, onderkennen wij dat de **extracurriculaire context** een essentieel deel van de leer- en leefomgeving is. Daarom ondersteunen we de mogelijkheden voor studenten om in relatie tot hun bredere academische vorming persoonlijke en sociale verantwoordelijkheidszin te ontwikkelen buiten de context van hun opleiding (o.d 17).

Die ondersteuning vertrekt in eerste instantie van de waardering voor wat onze studenten reeds *zelf* ondernemen. De rol van de universiteit is daarbij het scheppen van randvoorwaarden en van een kader waarbij het engagement en de ondernemingszin van studenten nog meer worden gestimuleerd. In dat verband verlenen alle faculteiten steun aan de sterk uitgebouwde **(facultaire) studentenkringen en campusraden** die een belangrijk deel van de extracurriculaire activiteiten op de verschillende campussen organiseren, al dan niet in samenwerking met de faculteiten. Faculteiten stimuleren verder culturele (bv. Thiasos, Existenz, muziekensembles, theatergroeperingen, etc.) en andere initiatieven van studenten die bijdragen tot de ontwikkeling van extra vaardigheden (bv. Academics for Companies) en/of maatschappelijke engagement (bv. Bloedserieus).

Het is onze ambitie om afgestudeerde studenten te vormen tot burgers die een gespecialiseerde, zorgzame en kritische bijdrage kunnen leveren aan de samenleving

Binnen de universiteit worden daarvoor **ruimte** en **financiering** voorzien. In toepassing van de principes beschreven in het ruimteallocatiemodel moeten faculteiten de minimale ruimte waar faculteitskringen recht op hebben kosteloos ter beschikking stellen. Andere erkende studentenorganisaties die niet vallen onder het ruimteallocatiemodel kunnen doorgaans gratis³² lokalen reserveren voor de organisatie van bepaalde activiteiten. Daarnaast kunnen studentenverenigingen **subsidies** ontvangen van de plaatselijke raad voor studentenvoorzieningen (StuVoraad), of kunnen studenten met initiatieven omtrent maatschappijgericht engagement financiering vragen aan diensten die aansluiten bij de aard van hun initiatief (bv. Student en engagement).

We zorgen dus voor een voedingsbodem die studenten aanmoedigt zich te engageren. Daarnaast **coördineren** we ook enkele **universiteitsbrede initiatieven** die een kader scheppen voor specifieke vormen van engagement. Zo organiseren we initiatieven die de gevoeligheid en de participatie met betrekking tot maatschappelijke thema's en cultuur bij onze studenten stimuleren. Onderstaande tabel geeft daarvan enkele voorbeelden.



Initiatief	Beschrijving
Omkaderd wonen	Studenten zetten zich vrijwillig in om studenten met een fysieke functiebeperking de kans te bieden samen te wonen, te leven en te leren in Leuven.
MindMates	Studenten krijgen gratis opleiding en organiseren activiteiten om medestudenten met mentale problemen te benaderen en te ondersteunen.
Buddy programma	Studenten worden peter of meter van een internationale student.
faculty STARS	Per faculteit wordt een student gekozen die de 'Student Artist in Residence' wordt en ondersteuning krijgt in de ontwikkeling van het eigen kunstproject.
BAC Atelier	Studenten en personeelsleden kunnen na selectie gebruik maken van werken atelier ruimte in het voormalige Instituut voor Bacteriologie met focus op artistiek experiment en interdisciplinaire kruisbestuiving.
Green Office	Studenten kunnen in de <i>Green Office</i> projecten opstarten en uitvoeren rond 'duurzaamheid' in haar vele aspecten. Naar het voorbeeld van buitenlandse universiteiten (bv. Utrecht en Maastricht) beheren studenten de <i>Green Office</i> zelf.



- De KU Leuven vindt het belangrijk de sociale verantwoordelijkheden die studenten opnemen in hun rol als lid van de universitaire gemeenschap **te erkennen en te valoriseren**. In de professionaliteit van heel wat studenteninitiatieven onderkennen we als instelling dat de competenties die studenten binnen de extracurriculaire context opdoen de grens tussen het curriculaire leertraject en het extracurriculaire engagement doet vervagen en beide in elkaar laat overlopen.

Op **universiteitsbreed** niveau ontwikkelen we daarvoor een **digitaal identiteitsportfolio** (cf. kader). Met het identiteitsportfolio maken we niet alleen zichtbaar hoe extracurriculaire engagementen van studenten bijdragen aan de verdere realisatie van de leerresultaten en de persoonsontwikkeling,



In 2015 werkte de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen op vraag van de vice-rector Onderwijsbeleid, het idee van het digitaal identiteitsportfolio uit (cf. op17). Met het digitaal identiteitsportfolio kunnen studenten facultaire of universitaire activiteiten én hun eigen rol daarin beschrijven en laten erkennen. Ook wordt studenten gevraagd te reflecteren over de competenties die ze daarbij hebben verworven. In het academiejaar 2015-2016 is dit als faculteitsbreed pilootproject uitgerold om na een evaluatie in 2016 het project universiteitsbreed te lanceren.

maar willen we studenten ook motiveren om de ontwikkeling van het disciplinaire *future self* in eigen handen te nemen. Ook **faculteiten** valoriseren bepaalde extracurriculaire engagementen in de context van hun curriculum of aan de hand van aanvullende attestering:

- In verschillende faculteiten kunnen leden van Academics For Development (AFD) hun inspanningen voor internationale NGO's binnenbrengen in een interdisciplinaire masterproef, een geïntegreerd bedrijfsproject of een andere projectwerking.
- Aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid worden studenten gestimuleerd om deel te nemen aan internationale pleitwedstrijden als masterproefproject.
- Studenten van de faculteiten Ingenieurswetenschappen, Industriële Ingenieurswetenschappen, Architectuur, Bio-ingenieurswetenschappen en Economie en Bedrijfswetenschappen kunnen stageprojecten aanvragen in de context van duurzaamheid en ontwikkelingssamenwerking onder de coördinatie van Humasol.
- Aan de Faculteit Sociale Wetenschappen loopt op initiatief van de studentenvereniging Politika al een aantal jaren een systeem van *Peer-Assisted Learning* (PAL) waarin oudere studenten als coach jongere studenten begeleiden in hun studie. De faculteit voorziet daartoe vorming van deze begeleiders en reikt ook certificaten aan deze begeleiders uit. Bij de uitrol van dat PAL-systeem is een beroep gedaan op de resultaten van een eerder onderwijsproject rond PAL-sessies in de Faculteit Wetenschappen. Ook andere faculteiten, waaronder de Faculteit Rechtsgeleerdheid ondersteunen PAL-sessies.

Onderzoekers als inspirerende docenten

Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening én onderwijs

Academisch onderwijs houdt in dat onderwijsverstrekkers actieve onderzoekers zijn. Daarnaast zijn docenten betrokken bij bepaalde beroepenvelden en de maatschappelijke context waarin die zijn ingebed, zodat zij op de een of andere wijze ook deelnemen aan de maatschappelijke debatten die zich daar ontfouwen. Op basis van de drieledige opdracht van de universiteit kiest onze universiteit bewust voor de integratie van onderzoek en professionele expertise in het globale onderwijsproces.

Uit de rapporten van de onderwijs- en onderzoeksvisaties blijkt dat de academische kwaliteiten van de docenten een troef zijn voor onze opleidingen. De **sterke onderzoeksprestaties** van onze wetenschappers bevestigen dat. Even belangrijk is de **onderwijskundige bekwaamheid** van de docenten, want een 'slimme' onderzoeker is niet noodzakelijk een 'inspirerende' docent. De onderwijsbeoordelingen bevestigen de appreciatie van studenten voor hun docenten. Op de stelling 'de docent is gedreven' wordt voor de opleidingsonderdeel-docent-combinaties in het academiejaar 2014-2015 een universiteitsbreed gemiddelde behaald van 5,1 op een schaal van 1 tot 6.³³ De universiteitsbrede analyse van de opleidingsbeoordelingen 2011-2015 toont dat meer dan 90% van de respondenten eerder akkoord of (helemaal) akkoord gaat met de stelling dat de expertise van docenten en assistenten een meerwaarde vormt voor de opleiding, met voor de master- en MANAMA-opleidingen zelfs een gemiddelde van 5,1 op een schaal van 1 tot 6.

Waardering voor onderwijs versterken

Kwalitatief hoogstaand onderwijs kan slechts plaatsvinden als docenten weten wat de verwachtingen zijn op dat vlak en wanneer zij ook waardering ervaren voor de geleverde inspanningen. Om **meer erkenning en waardering voor onderwijs** (SD 3) te bewerkstelligen, nemen we acties op verschillende terreinen.

Het bekend maken, erkennen en belonen van goede praktijken van docenten is een expliciete doelstelling van de **online studentenbevraging** (cf. p. 93). Aan de hand van de door de POC-subcommissie toegekende eindwaardering kunnen docenten '(bijzondere) waardering' krijgen voor hun onder-



Laureaten Prijs van de Onderwijsraad 2014-2015 (boven) en 2015-2016 (onder)

*We nemen beleidsacties
op verschillende terreinen
om meer erkenning en
waardering voor onderwijs
te bewerkstelligen*

wijs. Voor 3 818 opleidingsonderdeel-docent-combinaties werd in het academiejaar 2014-2015 een eindwaardering uitgesproken: voor 50,45% van de combinaties is 'bijzondere waardering' uitgesproken, voor 40,70% is 'waardering' uitgesproken.

Sinds 2014-2015 vormt het **onderwijsportfolio** met bijhorende peerreview (cf. kader) een belangrijk instrument aan de KU Leuven om de reflectie en het gesprek over de kwaliteitszorg in het onderwijs te versterken. Daarnaast helpt



- het onderwijsportfolio verder werk maken van de validering van onderwijstaken van docenten door onderwijsinspanningen aantoonbaar te maken en te objectiveren (cf. op 20).

Aan de implementatie en verdere uitbouw van het onderwijsportfolio is een lang voorbereidingsproces voorafgegaan. Het concept is uitgewerkt en getest in twee proefprojecten. Sinds de invoering van het onderwijsportfolio worden docenten en leden van de peerreviewcommissies bovendien regelmatig gevraagd om deze te monitoren. Hoewel het proces

een aanzienlijke investering vergt, erkennen de verschillende partijen uitdrukkelijk de **meerwaarde** van het portfolio en van het peerreviewgesprek. Die meerwaarde situeert zich in de beschrijving van en reflectie over de onderwijsinspanningen en -realisaties en de plaats die daarbij gelaten wordt voor het ontwikkelingsperspectief van de docent. Daarnaast ervaart men de mogelijkheid het portfolio in te brengen bij bevorderingsaanvragen en de feedback van de peerreviewcommissie ook als positief. Door de expliciete uitnodiging om de **universiteitsbrede visie** op onderwijs te vertalen naar een persoonlijke visie op het eigen onderwijs draagt het portfolio bovendien bij aan de implementatie van de nieuwe visie op docentniveau.

Ook buiten de formele momenten willen we bijzondere realisaties op het vlak van onderwijs erkennen, waarderen en aanmoedigen. Dat doen we met de Prijs van de Onderwijsraad (op 23; cf. kader).



Sinds het academiejaar 2014-2015 is het onderwijsportfolio met bijhorende peerreview verplicht op te nemen in het bevorderingsdossier van docent naar hoofddocent, alsook bij de eerste bevordering van elk ZAP-lid dat in een hogere graad instroomt aan de KU Leuven en bij alle ingezapte OP3-leden. Voor andere ZAP- en OP3-leden is het onderwijsportfolio facultatief. Het onderwijsportfolio bevat een zelfreflectie door de docent, zowel over onderwijsinspanningen als over realisaties op het vlak van onderwijs, en de docent geeft daarbij groei en/of evolutie aan. Het bevat tevens documenten en didactisch materiaal die de kwaliteit van de onderwijsinspanningen en -realisaties van de docent aantoonbaar maken. Het onderwijsportfolio besteedt expliciete aandacht aan visie, innovatie en experiment, alsook aan de samenhang van onderwijs en onderzoek. Tegelijk voorziet het portfolio dat de inzet en de bijdrage aan het bredere onderwijsbeleid worden gehonoreerd (bv. in het kader van een POC, op het vlak van de faculteit of de universiteit). Het portfolio vormt de basis voor een gesprek met de peerreviewcommissie, bestaande uit een aantal collega-docenten uit de eigen groep (BMW, HW, W&T) en één uit een andere groep. Op basis van het geschreven portfolio en het gesprek, geeft de peerreviewcommissie een feedbackverslag aan de docent, dat vertrouwelijk is en eigendom van het ZAP-lid, en formuleert ze een eindoordeel (onvoldoende, goed, excellent). Het portfolio en eindoordeel worden toegevoegd aan de bevorderingsaanvraag en hebben voor de beoordelingscommissie een informatief karakter in functie van een beslissing over het globale beoordelingsdossier. De vicerector Onderwijsbeleid neemt deel aan het besluitvormingsproces voor bevorderingen en kan daarbij de resultaten van het onderwijsportfolio in de discussie introduceren.



*De OWR lanceert sinds 2009-2010 jaarlijks een oproep om onderwijsrealisaties voor te dragen rond een of meerdere prioritaire beleidsthema's. De **Prijs van de Onderwijsraad** (10 000 euro) wordt op eenzelfde evenement uitgereikt als de prijs van de Onderzoeksraad, precies om de verwevenheid tussen onderzoek en onderwijs te benadrukken. In het academiejaar 2015-2016 is de selectie voor de Prijs van de Onderwijsraad geïntegreerd in COBRA.*

Verder hebben we in lijn met het plan 'Academisch personeelsbeleid 2013-2017' een project uitgebouwd om de werking van de **beoordelingscommissies** (beco) verder te **professionaliseren**. Het doel is om het beoordelings- en beslissingsproces transparanter en kwalitatief hoogstaander te maken. We willen op die manier het onderwijs en het vertrouwen van docenten in het aanwervings- en bevorderingsbeleid versterken. Naast talrijke acties in het kader van transparantie organiseerden we in de loop van 2014-2015 en 2015-2016 interviews en opleiding van beco-leden en voorzitters. Geïnspireerd door een inventaris van bestaande praktijken en reglementen van verschillende beco's zijn nieuwe richtlijnen opgesteld voor de werking van de beco's. Tevens zal in de jaarlijkse evaluatie van die werking onderzocht worden hoe zij omgaan met de onderwijsportfolio's en hoe ze tot een eindoordeel komen.

Transparante criteria voor personeelsbeleid dragen ertoe bij dat docenten weten wat er verwacht wordt en hoe zij voor de inspanningen gewaardeerd worden. Zo gebeurt sinds 2015 de beoordeling voor de bevordering tot hoofddocent van jonge onderzoekers in het *tenure track*-statuut op basis van een aantal generieke criteria die zijn vastgelegd in een universiteitsbreed modelcontract. Die generieke criteria (op vlak van onderwijs, onderzoek, dienstverlening en internationalisering) worden voor elke *tenure-track*-docent verbijzonderd in een individueel contract.

Ten slotte wil onze universiteit de **onderwijsinzet op het niveau van opleiding of faculteit** zichtbaarder maken. Daarvoor is eerder al gezocht naar een voorstellingswijze van de onderwijsinzet. Momenteel werken we binnen de ovr aan een beleidsnota die de reële onderwijsinspanning van de docent weergeeft, vertrekkend van een aantal parameters (aantal studenten, studiepunten, werkvorm, etc.).

*We hebben blijvende
aandacht voor
ondersteuning van de
onderwijsopdracht van
docenten*

Ondersteuning van onderwijsverstrekkers

Het behoort tot de opdracht van de universiteit een kader te scheppen waarin docenten zich in de uitvoering van hun onderwijsopdracht kunnen ontwikkelen. In ons beleid hebben we blijvende aandacht voor **ondersteuning** van de onderwijsopdracht van docenten en van onderwijsverstrekkende medewerkers. Die ondersteuning krijgt vorm in de **complementariteit** tussen een specifiek facultair aanbod en een universiteitsbreed aanbod. Dat laatste wordt door de faculteiten geadviseerd en mee uitgebouwd in samenwerking met het facultaire aanbod.

Initiatieven van de **faculteiten** en van de groepen op het vlak van onderwijskundige vorming zijn legio:

- De Groep w&t biedt op regelmatige basis het 'hapje onderwijs' aan, waarbij docenten tijdens de middag ervaringen uitwisselen met collega-docenten over de eigen onderwijspraktijk. De Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen organiseert analoge thematische sessies onder de noemer 'club onderwijs'.
- Het team van Onderwijsondersteuning (O₂) van de Faculteit Geneeskunde organiseert voor haar docenten een aantal mini-seminaries.



- Aan de Faculteit Sociale Wetenschappen worden sinds 2013 initiatieven rond onderwijsprofessionalisering georganiseerd in een getrappt proces: op een vergadering van de Faculteitsraad wordt een initiatief kort voorgesteld, gevolgd door een getuigenis en door een workshop. Recent werden dergelijke initiatieven opgezet rond het gebruik van verbeter sleutels en toetsmatrizen en rond verschillende toepassingen in Toledo (cf. infra).
- De meerderheid van de faculteiten heeft een aanbod voor A/BAP-leden, gaande van losse sessies tot een volledig verplicht traject zoals het SWEET² programma van de Faculteit Ingenieurswetenschappen (gem. 250 deelnemers per jaar). In het kader van de onderwijsprojecten ter ondersteuning van de implementatie van de visie stemt de Faculteit Wetenschappen dan weer haar assistentenvorming af op de nieuwe onderwijsvisie.

Binnen het **universiteitsbrede aanbod** biedt ooo de opleiding 'Lesgeven aan de KU Leuven' voor nieuw aangestelde ZAP-leden aan. Deze (of gelijkwaardige) vormingsactiviteiten zijn verplicht voor docenten in het *tenure track*-statuut. Momenteel zitten een 100 ZAP-leden in dit traject. De opleiding bestaat uit een start-tweedaagse en twee thematische verdiepingsmodules in een formule van werkplekleren. Daarbij wordt zoveel mogelijk de verbinding gemaakt met het uitwerken van het onderwijsportfolio (cf. supra). Initiatieven op maat worden in samenwerking met facultaire onderwijsondersteuners uitgewerkt. Daarnaast voorziet ooo voor **docenten** en **A/BAP-leden** die onderwijs verzorgen een breed onderwijskundig aanbod met uiteenlopende formats (*face-to-face* workshops, *blended* modules of zelfstandig



- door te nemen online materiaal). In samenwerking met LIMEL of ICTS gaat daarbij ook aandacht naar innovatief gebruik van media en technologie. Zo speelt een vorming voor A/BAP-leden rond activerende werkvormen in op het gebruik van het digitaal stelsysteem Poll Everywhere. De universiteitsbrede sessies voor ZAP-leden trekken jaarlijks een 250 à 300 deelnemers aan. De *face-to-face* workshop 'Start to Teach' voor A/BAP-leden bereikt jaarlijks ruim 150 deelnemers.

Uit de voornamelijk kwalitatieve bevragingen over de universiteitsbrede vormingen blijkt een grote tevredenheid over de inhoud, de positieve waardering voor de lesgevers en de sterke invloed op de onderwijspraktijk. Door de groeiende vraag naar een flexibeler aanbod qua tijdsinvestering, locatie en diversifiëring van inhoud is recent een flexibel (deels online) vormingsaanbod uitgewerkt. Sinds 2015-2016 zijn voor ZAP en A/BAP nieuwe online modules rond verschillende thema's beschikbaar. Zo is onlangs de module voor A/BAP, Supervising Master's thesis, van start gegaan. Ook met de multicampussetting van de KU Leuven wordt rekening gehouden bij het opzetten van professionalisering. Zo biedt DOO bijvoorbeeld ook **twee nieuwe face-to-face Start to Teach workshops** aan voor A/BAP op Technologiecampus Gent en op Campus Carolus Antwerpen.

Deze acties kaderen in het beleid van de universiteit om het aanbod van onderwijskundige professionalisering **uit te breiden en deelname te certificeren** (cf. OD 21). In dat verband vermelden we nog de volgende acties:

- Docenten kunnen hun vormingsactiviteiten opnemen in het onderwijsportfolio.
- Tijdens de redactie van de Kritische reflectie loopt de aanvraag om BKO-certificaten (Basiskwalificatie Onderwijs) te mogen uitreiken aan docenten die het portfolioproces succesvol doorlopen hebben. Een BKO-certificaat is een certificaat van didactische bekwaamheid voor docenten dat reeds aan de universiteiten in Nederland in voege is.
- Het universiteitsbrede aanbod voor onderwijsverstrekkende medewerkers wordt afgestemd met de *doctoral schools* en met de personeelsdienst. Voor de online modules is een certificaat voorzien op basis van een *pass/fail* opdracht. Binnen het beleidsplan 'Academisch personeelsbeleid 2013-2017' willen we (post-)doctorale onderzoekers die zich onderwijskundig professionaliseren duidelijke perspectieven bieden, alsook brede competenties verstrekken die ze in hun verdere loopbaan nodig hebben. Het YouReCa Career Center is daarbij een belangrijke schakel.

Onderwijstechnologie en -infrastructuur

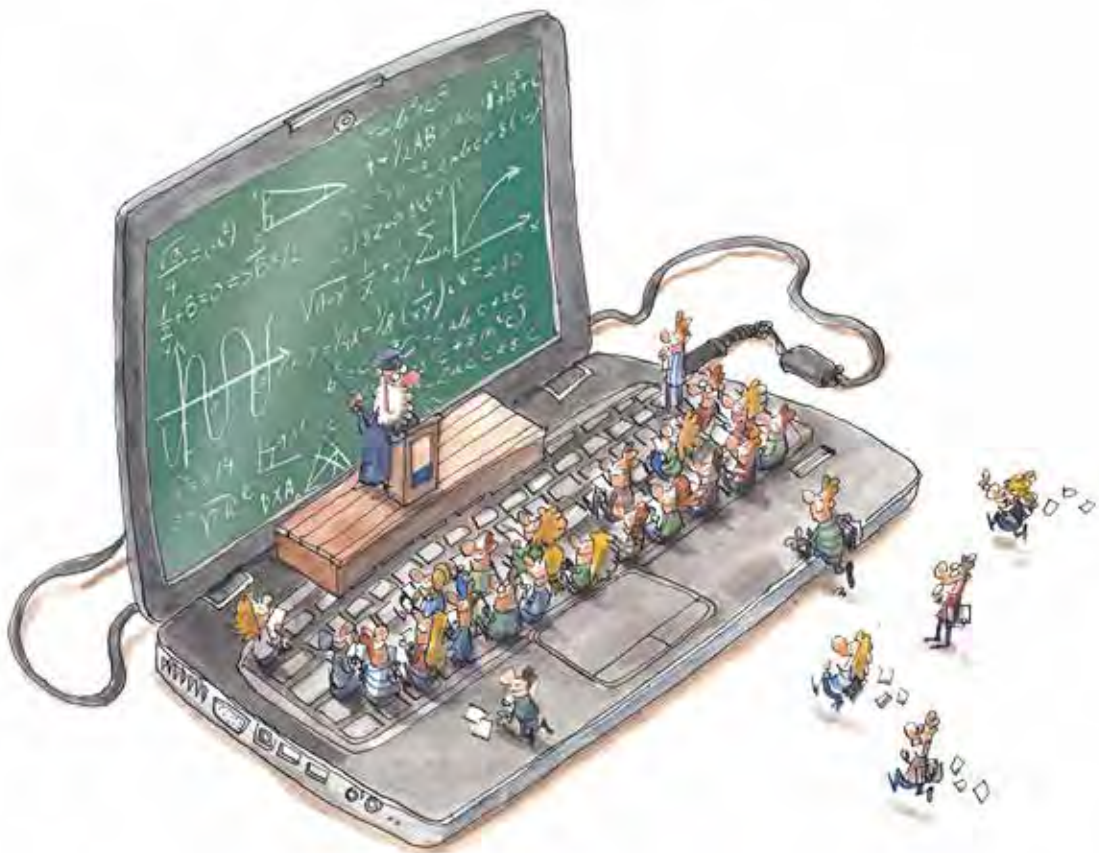
Om onze visie op onderwijs en leren te realiseren schenken we aandacht aan een adequate infrastructurele en technologische omkadering, met ruimte voor technologie in functie van onderwijskundige vernieuwing.

Onderwijstechnologie in het kader van onderwijs-vernieuwing

Veel ontwikkelingen in het universitair onderwijs moeten we (her)bekijken tegen de achtergrond van de ontwikkeling van nieuwe technologie en onderwijstechnologie in het bijzonder. Technologie erkennen we als een dynamisch aspect in het onderwijsgebeuren, maar steeds in de mate dat ze ten dienste staat van de kwaliteit van het onderwijs. Daarom kiezen wij voor beleid dat in eerste instantie onderzoekt of en hoe nieuwe ontwikkelingen op het vlak van onderwijstechnologie een positieve invloed uitoefenen op het leerproces. Recent is in dat verband een onderzoeksproject goedgekeurd waarin we **technologie-ondersteund collaboratief contactonderwijs** evalueren in een context van multicampusonderwijs (cf. kader).



In het academiejaar 2016-2017 starten we op de KU Leuven campus KULAK Kortrijk een proefproject waarin we nagaan hoe we met technologie niet alleen de organisatie van het onderwijsgebeuren, de communicatie tussen de actoren en de verspreiding van leermiddelen begeleiden, maar meer nog het leerproces zelf kunnen stimuleren. Daarbij kijken we naar de ondersteuning van interactief en collaboratief contactonderwijs in een context van multicampusonderwijs. Hiervoor zetten we in op interactieve hoorcolleges, collaboratieve leerruimtes, multilocationeren en asynchroon online leren. We zoeken naar een oplossing waarbij zowel docent als student zich kunnen verbinden met een locatiebewust platform. Voor dit proefproject werken we samen met ICT-wereldspelers Barco en Televic. Voor de realisatie van deze 'proeftuin' is een extra budget van 400 000 euro vrijgemaakt.



De KU Leuven is bedachtzaam in de invoering van technologie in het kader van onderwijsvernieuwing. Illustratief daarvoor is het pilootproject in de ontwikkeling van **mooc's en spoc's** (cf. kader). Ondanks de grote internationale hype, beslisten we pas in 2014, na enkele verkennende gesprekken en een uitgebreide discussie binnen de owr over de meerwaarde daarvan, om met enkele facultaire proefprojecten te starten. Initiatieven voor onderwijsvernieuwing en -technologie worden doorgaans voorgesteld door een of meerdere docent(en), onder inspiratie van (internationale) collega's of op basis van eigen experimenten in de onderwijspraktijk. Vervolgens zijn voorstellen besproken en uitgediept in werkgroepen en/of **(piloot)projecten** en verder verspreid via discussies op de owr. Op die wijze ontwikkelden we de laatste jaren expertise

in onder andere e-leren, weblectures, Class Response Systems en educatief videomateriaal.

Ons beleid rond onderwijstechnologie krijgt op universiteitsbreed en facultair niveau **ondersteuning** door LIMEL, ICTS, DOO en de Technische Diensten. Terwijl LIMEL zich toespitst op de ontwikkeling van educatief videomateriaal voor het onderwijs, zit de ondersteuning van onder andere fysieke en virtuele leerruimtes en het streamen van video en lesopnames (onder andere via Videolab) in het reguliere aanbod van ICTS. De Technische Diensten en ICTS voorzien daarenboven ook technologische opwaardering van bepaalde onderwijsinfrastructuur in het kader van nieuwe onderwijsvormen (cf. infra). Om de integratie van technologie in de onderwijspraktijk van docenten te realiseren en de onderwijsvernieuwing van onderuit te stimuleren, stemt DOO haar informatiesessies en professionaliseringsaanbod af op nieuwe evoluties in het onderwijs en in het wetenschappelijk onderzoek dat zich daarop toespitst.



In het academiejaar 2015-2016 lanceerden we als pilootproject de eerste twee Massive Open Online Courses (mooc's) en twee Small Private Online Courses (spoc's). Daarvoor gingen we in zee met het prestigieuze platform edX, een initiatief van Harvard en MIT. Gebruikers wereldwijd konden zich gratis (voor de Spoc's mits toelating) inschrijven voor de professioneel ontwikkelde cursussen op onze webpagina kuleuvenx. Meerdere mooc's zijn in ontwikkeling en in het academiejaar 2016-2017 volgt een nieuwe ronde.

Investeringen in onderwijsinfrastructuur en -technologie

Om het uitrustingsniveau van de onderwijsinfrastructuur te verbeteren is de voorbije jaren een aanzienlijke hoeveelheid middelen vrijgemaakt. Globaal zal in de periode 2006-2019 voor een totaal bedrag van 61,1 miljoen euro zijn uitgegeven aan professionalisering van de onderwijsinfrastructuur, aangevuld met 4,1 miljoen euro voor multimediale uitrusting. In de uitbreiding van de onderwijsinfrastructuur hebben we





Leercentrum Agora (boven); Campusbibliotheek Arenberg (onder)

- ervoor gekozen te investeren in nieuwe auditoria en in de invoering van collaboratieve en informele leerruimtes.

De belangrijkste investeringen van de afgelopen jaren zijn de bouw van **leercentra**, waar groepsruimtes alsook specialistische en informele ruimtes aanwezig zijn. Het leercentrum AGORA, in het voormalig Farmaceutisch Instituut (geopend in 2013), is een succesvoorbeeld waar op grote schaal middelen en ideeën ingezet zijn voor het ontwikkelen van nieuwe concepten, met ruimte voor innovatief en experimenteel leren. Om te voldoen aan de grote vraag naar leercentra werken we thans aan de transformatie van de bio-medische bibliotheek tot nieuw leercentrum op de Campus Gasthuisberg (12,6 mln. euro; bouwwerken gestart in 2015), en aan het Quadrivium op Campus Arenberg (12 mln. euro). De

campusbibliotheek Arenberg evolueert meer en meer naar een combinatie van bibliotheek en leercentrum. Dezelfde evolutie vindt eveneens plaats op de andere campussen.

De KU Leuven beschikt op vandaag over 24 bibliotheken en leercentra verspreid over 12 campussen in Vlaanderen. Als antwoord op de grote vraag naar studieruimte tijdens de blok- en examenperiode hanteren de bibliotheken ruime openingsuren. Daarnaast worden leslokalen en zelfs studentenrestaurants tijdelijk omgevormd tot stiltezones. Op de campus Leuven wordt dit gecoördineerd onder het project 'Blokken in Leuven'.

Verder bouwen we **nieuwe auditoria**, zoals het auditorium Vesalius op de campus Stad Leuven (11,1 mln. euro). Het Centraal Auditorium op de Campus Gasthuisberg is reeds in 2011 voltooid. Andere bouw- en verbouwingsprojecten betreffen facultaire gebouwen met les- en practicumlokalen als onderdeel van een globaler **bouwprogramma** voor het onderwijs. Enkele voorbeelden hiervan zijn de nieuwbouw voor de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, de nieuwbouw op de Campus Brugge en de uitbreiding van de Gentse kunst- en architectuurcampus.

In de context van onderwijsvernieuwing zijn sinds 2013 **collaboratieve en informele leerruimtes** ingericht, waarbij de interactie tussen docenten en studenten centraal staat (cf. op 36). Sindsdien voorzien we dergelijke leerruimtes ook in de leercentra en worden klassieke auditoria en leslokalen meer en meer ingericht in functie van grotere interactie tussen docent en studenten, zoals met behulp van *Class Response Systems*. In het algemeen is in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het voorzien van **technologisch aangepaste fysieke leerruimtes**, onder andere in het kader van de ontwikkeling van *e-learning*. Zo worden onderwijsruimten uitgerust met multimedia-apparatuur. Daarbij gaat veel aandacht naar het leren op afstand als belangrijk medium binnen de multicampusorganisatie en naar virtuele mobiliteit binnen een context waarin studenten niet aanwezig kunnen zijn tijdens de lessen (bv. studenten met een functiebeperking). Een aantal lokalen is uitgerust met apparatuur voor videoconferentie en/of voor lesopname zodat lessen plaats- of tijdsafhankelijk kunnen gevolgd worden. Vooral het aanbieden van geautomatiseerde opnamesystemen blijkt succesvol.

De KU Leuven waakt over de **fysieke toegankelijkheid** van haar infrastructuur. Met het masterplan 'Fysieke toegankelijkheid 2016-2020' maken we hiervan verder werk. Dat doen we door onder andere de ontwikkeling van een webapplicatie om zich vooraf te informeren over de toegankelijkheid van gebou-

wen, door het aanpassen van signalisatie over toegankelijke routes in het verlengde van die applicatie, en door het verder systematisch wegwerken van knelpunten op het vlak van rolstoeltoegankelijkheid en visuele en auditieve toegankelijkheid.

Digitale infrastructuur ter ondersteuning van het onderwijs

De KU Leuven heeft expertise opgebouwd in het ontwikkelen van een flexibele 'virtuele infrastructuur' die het onderwijs en de bijhorende processen krachtig ondersteunt. Een cruciaal onderdeel daarvan is de **online leeromgeving Toledo** (cf. kader). Om die leeromgeving te actualiseren in functie van de noden van de gebruikers verzamelt ICTS feedback. Daarvoor steunt ze op het onderzoek naar de gebruiksvriendelijkheid (*usability*) uitgevoerd door het Centrum voor Usability Onderzoek (CUO) van de Faculteit Sociale Wetenschappen. De resultaten van dat onderzoek worden getoetst aan de grote gebruikersgemeenschap met behulp van *Voting Boards*. Op basis daarvan is de vormgeving van Toledo in 2015-2016 volledig vernieuwd. De opleidingsevaluaties leren ons dat studenten in het algemeen erg tevreden zijn met de digitale leeromgeving. Op de vraag of die hen een goede ondersteuning biedt, kennen studenten een gemiddelde score van 4,69 op een schaal van 1 tot 6 toe. Ook docenten zijn zeer positief

over Toledo in de personeelstevredenheidsenquête: 70,5% van de respondenten geeft aan eerder tot helemaal tevreden te zijn met deze dienstverlening in het onderwijs.

De administratieve processen op het vlak van onderwijsorganisatie worden grotendeels ondersteund met het geïntegreerd systeem **SAP Student Life Cycle Management**. Enkel zeer specifieke toepassingen, zoals planning van collegeroosters, en processen die facultair erg verschillen, zoals het opvolgen van stages, zijn apart geregeld. De algemene processen zijn ingebed in het grote administratieve systeem van de KU Leuven, wat zorgt voor samenhang met bijvoorbeeld het beheer van de infrastructuur en de financiële processen, zoals studiegelden en beurzenadministratie. Het administratieve portaal KU Loket biedt alle leden van de academische gemeenschap toegang tot het systeem in functie van hun plaats en opdracht in de organisatie. Studenten vinden er hun Individueel Studieprogramma (ISP), Individueel Examenrooster (IER) en Studievoortgangsdossier. Vanaf het academiejaar 2015-2016 laden studenten hun masterproef op in KU Loket aan de hand van de webapplicatie 'Masterproef'. Ook de programmagids, met alle ECTS-fiches, rapporten (bv. studentenaantallen) en mobiele collegeroosters zijn op het digitale portaal te vinden.

De ondersteunende diensten van de KU Leuven zorgen voor een efficiënte universiteitsbrede onderwijsadministratie, die nauw samenwerkt met de facultaire administraties voor onderwijs en studenten (ISP, examenadministratie, examen- en lesroosterplanning). De faculteiten zijn immers in de eerste lijn verantwoordelijk voor de juiste input in de administratieve processen. Omwille van het toenemend belang (cf. impact op de financiering van de universiteit) en de groeiende complexiteit van die administratie (cf. flexibilisering) heeft onze instelling een **opleidings- en accreditatietraject** voor facultaire medewerkers in de onderwijs- en studentenadministratie opgezet.

Poc's kunnen gebruik maken van online **SharePointpagina's**. Voor elke (F)poc is een **PocDOC**-site gemaakt die toegankelijk is voor alle leden van een bepaalde (F)poc. Op deze site kan men onder andere agenda's aanmaken, vergaderdocumenten uitwisselen en de vergaderverslagen ontsluiten. Dankzij dit digitale instrument communiceert de poc haar werking duidelijk naar haar leden, wat de betrokkenheid van deze laatsten ten goede komt. In het kader van de kwaliteitszorgmethode COBRA bevatten de PocDOC-pagina's ook een map COBRA. Op die manier worden de COBRA-documenten eenvoudig uitgewisseld. De COBRA-pagina's werden tevens gebruikt voor het ontsluiten van publieke documenten op het online kwaliteitszorgportaal (cf. infra).



Het online leerplatform Toledo is onze digitale omgeving voor opleidingsonderdelen, leermateriaal, communicatie tussen/met docenten en studenten, en virtuele 'leercommunity's'. Sinds de opstart in 2001 ontwikkelde ICTS tientallen tools die het studeren, doceren en evalueren ondersteunen. Docenten en studenten hebben instrumenten ter beschikking zoals evaluatietools, antiplagiatinfrastructuur (turnitin), group peer and self assessment, classroom-response system, fora, wiki's, portfolio's. Oorspronkelijk gestart als een project van de KU Leuven, is Toledo door de jaren heen in alle instellingen van de Associatie KU Leuven geïmplementeerd. ICTS voorziet in een associatiebrede ondersteuning.

Kritische reflectie



Het onderwijsbeleid van de KU Leuven wordt opgebouwd **in overeenstemming met de onderwijsvisie**. De actuele visie op onderwijs en leren fungeert als strategisch concept dat vorm krijgt in het beleid van de universiteit. Die implementatie vergt echter tijd. Vandaag is de KU Leuven op kruissnelheid in de vertaling van die visie in onderwijsbeleid en in de uitvoering van dat beleid in faculteiten en opleidingen.

Algemene principes met betrekking tot beleidsuitvoering

Ons gelaagde bestuursmodel bepaalt (onderwijs)beleid op diverse niveaus. Daarnaast hanteren we een aantal principes van beleidsvoering die duidelijk heel wat **sterktes** bevatten:

- We beschikken over heldere beleidslijnen, professionele ondersteuning en robuuste geconsolideerde processen en procedures. Die laten toe om in de voortdurende interactie tussen de verschillende organisatieniveaus een innovatiegedreven, dynamisch en toekomstgericht beleid te voeren. Dat faculteiten en opleidingen in die gelaagde structuur vrijheid krijgen om het beleid te vertalen naar de eigen (disciplinaire) context draagt bij tot de gedragenheid van het beleid.
- De investering in onderwijsondersteuning op het facultaire niveau laat toe een actief beleid inzake onderwijs verder gestalte te geven binnen de disciplinaire eigenheid van de opleidingen. De personeelste-vredenheidsenquête van 2015 toont in overeenstemming met de uitkomsten van de interne instellingsevaluatie een hoge tevredenheid over de dienstverlening

van de onderwijsondersteunende diensten op de faculteiten en campussen. De interne instellingsevaluatie leert dat beleidsbeslissingen begrijpelijk en toepasbaar zijn, zodat de implementatie op opleidingsniveau vereenvoudigd wordt.

- De jaarlijks toegekende projectfinanciering geeft impulsen voor de implementatie van beleidsinitiatieven. De nulmeting toont aan dat de onderwijsprojecten uit de O-middelen goed bijdragen aan de uitvoering van de visie. De opvolging van de nulmeting bevestigt dat de faculteiten de voorbije twee jaar duidelijke voortgang hebben gemaakt.

De keuze voor de genoemde principes van beleidsvoering houden een aantal **zwaktes** in:

- Door de gelaagdheid van de organisatiestructuur is het niet eenvoudig om prioriteiten voor de hele universiteit te bepalen. Beleidsvoorbereiding en beleidsformulering zijn complex en nemen veel tijd in beslag.
- Onze omkadering en procedures zorgen voor robuustheid maar de daaraan verbonden administratieve afspraken vertragen enigszins het proces van onderwijsvernieuwing op korte termijn.
- Voor een universiteit met de schaalgrootte van de KU Leuven is het een voortdurende uitdaging om doeltreffend beleid te ontwikkelen dat breed genoeg is voor implementatie in alle faculteiten en opleidingen, maar tegelijk voldoende relevant en specifiek om richtinggevend te zijn. In het bestuursmodel worden beleidsplannen op de verschillende niveaus van de organisatie volgens asynchrone cycli

opgesteld. Dat zorgt enerzijds voor heel wat inspirerende kruisbestuiving tussen de organisatielagen, met een beleid dat constant ontwikkelt. Anderzijds is de afstemming tussen de beleidsplannen niet altijd eenvoudig. Uit de nulmeting blijkt hoe moeilijk het is om de samenhang tussen de beleidsplannen op de verschillende niveaus te bewaren. Daarbij aansluitend is er tevens de mogelijkheid tot discontinuïteit in bestuur en beleid door het democratische verkiezingssysteem van de universiteit en de faculteiten.

Verder onderscheiden we enkele **bedreigingen** die de beleidsvoering kunnen belemmeren:

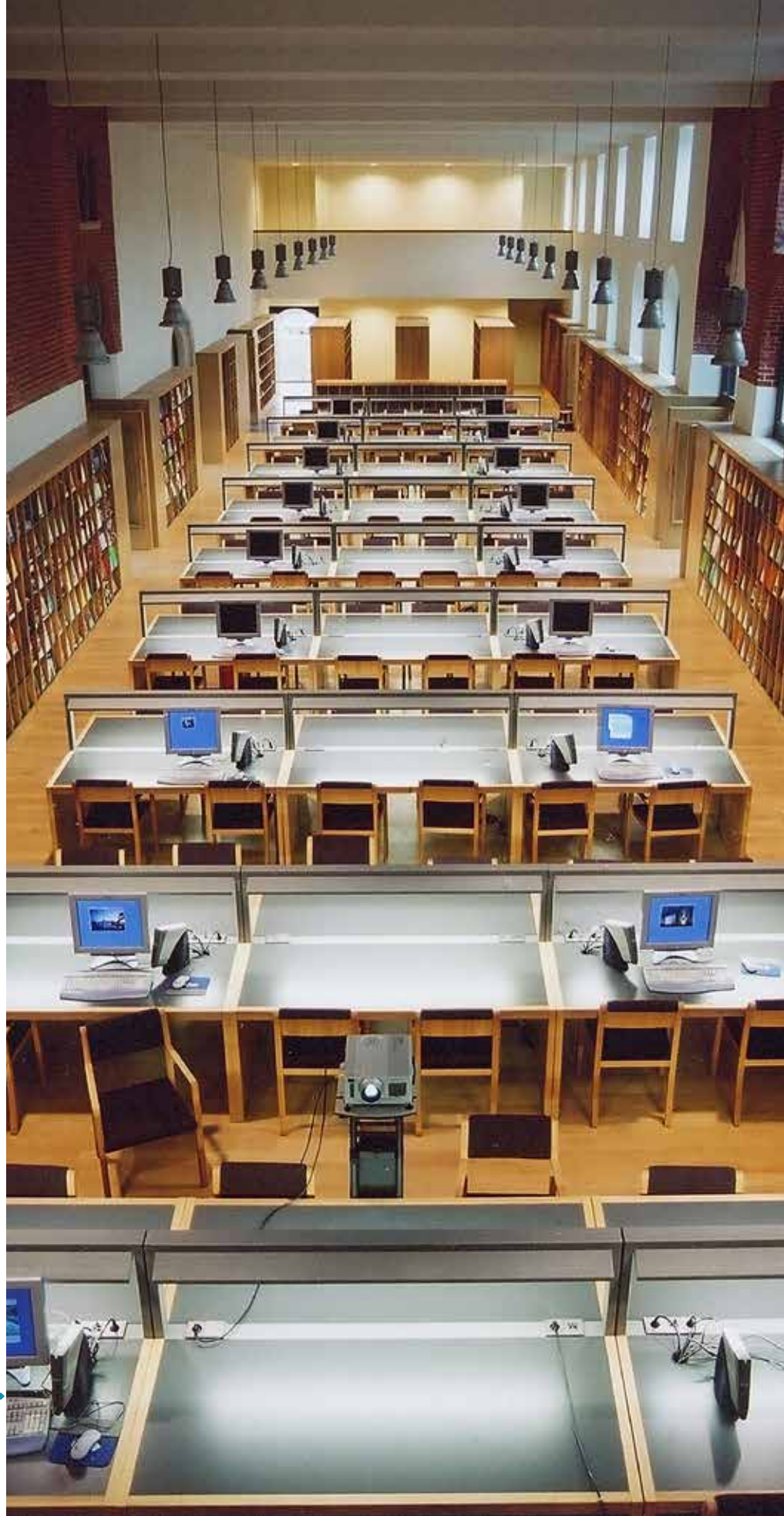
- De financiële situatie van de geïntegreerde opleidingen en campussen is onder controle en in termen van bedrijfsresultaat kunnen we spreken van een *break-even*. De campussen krijgen bovendien bijkomende financiële impulsen vanuit de universiteit (bovenop de *juste retour* die ze vanuit hun eigen operaties en prestaties genereren). De verdere groei en ontwikkeling van de campussen is echter mede afhankelijk van de mate waarin de Vlaamse overheid haar financiële langetermijngagementen nakomt.
- Daarbij aansluitend moeten we vaststellen dat de evolutie van de studentenaantallen in de geïntegreerde opleidingen erg wisselend is. Sommige opleidingen en opleidingsvarianten zijn er aanzienlijk op vooruitgegaan sinds de integratie, andere geïntegreerde opleidingen hebben in 2015 hun studentenaantallen zien dalen. Om dit te keren zijn aangehouden inspanningen nodig in marketing en

communicatie (identiteit, imago en merkbekendheid), maar ook in de positionering en de profilering van opleidingen en campussen.

Een onderzoeksgedreven, maatschappijgericht en persoonsvormend onderwijsaanbod

De KU Leuven streeft naar een onderzoeksgedreven, persoonsvormend en maatschappijgericht onderwijsaanbod door de inbedding van haar onderwijs in het wetenschappelijk onderzoek en in een breed reflexief kader met aandacht voor inzetbaarheid van haar studenten in de complexe maatschappij van morgen. Met de ondersteuning van de universiteit geven opleidingen daar specifieke vorm aan in hun disciplinaire context. Die aanpak resulteert in een aantal **sterktes**:

- De breedte van het onderwijsaanbod en het feit dat de KU Leuven zowat alle academische onderwijsgebieden dekt, laten specialisatie toe in talrijke domeinen, maar ook multi- en interdisciplinariteit binnen één en dezelfde instelling. De integratie heeft daarbij geleid tot een nog bredere en meer diverse programmaportfolio. In sommige studiegebieden kan de KU Leuven nu het volledige continuüm van academische opleidingen aanbieden.
- In de rapporten van de opleidingsvisaties komt de academische gerichtheid van de programma's als een sterk punt naar voren. Dat wordt bevestigd in de universiteitsbrede analyse van de opleidingsevaluaties tussen 2011-2015. Daaruit blijkt namelijk dat de afstuderende bachelor- en masterstudenten het wetenschappelijke gehalte van hun opleidingsprogram- ➤



- ma hoog inschatten.³⁴ In de actieplannen die opgesteld zijn naar aanleiding van de eerste COBRA-besprekingen is duidelijk dat opleidingen permanent aandacht besteden aan de methodologische leerlijnen en onderzoeksvaardigheden van de opleidingsprogramma's.
- De universiteitsbrede analyse van de alumnibevraging van 2014 toont een zeer gunstige evaluatie van de masterproef.
- Op het vlak van de internationalisering stimuleert onze instelling haar studenten op verschillende wijzen, zowel in de vorm van het opdoen van ervaring in het buitenland als door het scheppen van een internationale omgeving binnen de universiteit, de faculteit en de opleidingen met initiatieven die studenten in aanraking brengen met internationale peers en onderzoekers. Studenten worden aldus niet enkel disciplinair gevormd, maar kunnen ook hun maatschappelijke blik verruimen.
- Door de verplichte universiteitsbrede opname van verbredende opleidingsonderdelen en het ruime aanbod aan universiteitsbrede keuzevakken, worden disciplinaire competenties verankerd in een cultureel, ethisch en sociaal kader en geven we vorm aan interdisciplinariteit in de vorming van studenten.
- Binnen de krijtlijnen van de taalwetgeving hebben we succesvolle inspanningen geleverd om het anderstalig onderwijsaanbod maximaal uit te breiden en op die manier het rekruteringsveld te verruimen. Bovendien heeft onze instelling een eigen internationaal erkende portfoliomethode ontwikkeld in samenwerking met het Interfacultair Instituut voor Levende Talen op grond waarvan docenten van een Engelstalig opleidingsonderdeel een C₁-attest kunnen verwerven.

De ambitie om in het onderwijsaanbod onze visie op onderwijs en leren concreet gestalte te geven, kan niet zonder haperingen worden waargemaakt. We zien in dat verband een aantal **zwaktes** die gepaste aandacht verdienen:

- De opleidingsevaluaties 2011-2015 door studenten geven aan dat afstuderende bachelor- en masterstudenten slechts matig tevreden zijn over de wijze waarin de programma's aandacht hebben voor competenties die relevant zijn voor het beroepsleven.³⁵ Ook uit de visitatierapporten blijkt dat – zeker in opleidingen die minder direct vormen voor een specifiek beroep – meer aandacht kan uitgaan naar werkveldgerichtheid in de curricula. In de actieplannen die voortvloeien uit de eerste COBRA-besprekingen van de POC's is het versterken van de band tussen theorie en praktijk een vaak terugkerend thema. We kunnen daaruit besluiten dat er nood is aan een uitgesproken aandacht voor de vorming van professionele capaciteiten ('*Beruf*'). Het is echter evenzeer van belang dat de opleidingen duidelijker communiceren over hoe bepaalde aangeleerde competenties relevant zijn voor het latere beroepsleven. In een universitaire opleiding mag overigens geen tegenstelling ontstaan tussen professionele en wetenschappelijke vorming.
- De bevindingen in de visitatierapporten en in de opleidingsevaluaties 2011-2015 over internationalisering tonen dat we studenten moeten blijven stimuleren om internationale ervaring op te doen. De internationalisering zit immers nog niet in de hoofden van studenten. Hoe ver de internationale ervaring van een student uiteindelijk zal reiken, hangt bovenal af van het initiatief van de student zelf, maar ook van de incentivering door de universiteit.
- Onze ambitie om het thema duurzaamheid meer te verweven in het aangeboden

onderwijs moet nog omgezet worden in concrete acties. Daartoe is in 2016-2017 een aparte impulsfinanciering voorzien.

- In eenjarige masteropleidingen blijft het een uitdaging voldoende ruimte te maken voor brede persoonsvorming naast specialisatie.

Daarnaast constateren we enkele **bedreigingen** die de ambitie om met het onderwijsaanbod de visie op onderwijs en leren te realiseren kunnen belemmeren:

- Om het interdisciplinaire aspect ten volle te ontwikkelen vormt de financiering volgens de traditionele disciplinaire structuren in sommige gevallen een zekere belemmering.
- De huidige taalwetgeving bemoeilijkt de inrichting van een strategisch doordacht internationaal opleidingsaanbod, dat bovendien efficiënt en kwaliteitsvol is. Verder is die wetgeving een reële bedreiging voor het aantrekken van internationale toponderzoekers in de context van hoogstaand onderzoeksgedreven academisch onderwijs.

Nieuwe initiatieven creëren een aantal interne en externe **opportuniteiten** om het onderwijsaanbod nog meer te richten op een onderzoeksgedreven, maatschappijgericht en integrale persoonsvorming:

- Recente afspraken leiden ertoe dat het aanbod van universiteitsbrede opleidingsonderdelen verruimt, de bekendheid ervan vergroot en de opname ervan verder wordt aangemoedigd.
- Het nieuwe universiteitsbrede opleidingsonderdeel 'Studium Generale: mens en wereldbeelden' versterkt vanaf 2016-2017 de interdisciplinaire kadering van de opleidingsprogramma's.
- De reflectie rond de verwevenheid van duurzaamheid en onderwijs is opgestart door de Werkgroep Labo Onderwijs en

Duurzaamheid binnen de OWR. Dit initiatief mondde uit in aanbevelingen die POC's kunnen inspireren om dat thema in de curricula te verankeren.

- Met de beleidsnota van de OWR over diversiteit en onderwijs beschikken we over een kader om de aandacht van de KU Leuven voor diversiteit nu ook in de onderwijspraktijk te laten binnenkomen.
- De ontwikkeling van de opleidingsblauwdruk waarvoor faculteiten O-middelen krijgen toegewezen in 2016-2017, is een opportuniteit om de reflectie verder te zetten over theorie en praktijk aangaande de wetenschappelijke gerichtheid van de studieprogramma's alsook over het bijbrengen van een zorgzame, duurzame en kritische houding in het onderwijs.
- Een meer systematische betrokkenheid van werkveld en alumni evenals een explicietere aandacht voor de professionele oriëntatie van de opleidingen zijn sinds enige tijd belangrijke actiepunten. Door de systematische betrokkenheid van alumni en beroepenveld in de COBRA-methode en door andere initiatieven van de POC's en de faculteiten spelen alumni en beroepenveld een steeds belangrijker rol in de curriculumontwikkeling (cf. hoofdstuk 5). Het recent ontworpen universiteitsbrede kader voor alumnibeleid verleent een kader om de rol van alumni verder gestalte te geven.
- Op het vlak van integrale persoonsvorming zijn er onderwijskundig zeker nog nieuwe wegen te bewandelen. Heel wat projecten, zoals de geïntegreerde proef, de *service learning*, de *setting the scene* modules en de honours programma's zijn gericht op de inbedding van de integrale persoonsvorming in de curricula.

Instroom, doorstroom en uitstroom van KU Leuven-studenten

Niet alleen externe druk, maar evenzeer een inhoudelijke overtuiging, gesteund op de



visie op onderwijs en leren, heeft onze instelling aangezet een uitgebreid (her)oriënteringsbeleid en kwalitatieve studiebegeleiding te ontwikkelen. Dit resulteerde in **sterke** resultaten:

- De LUCI-test en het LUCI-platform vormen een van de eerste integrale antwoorden in het Vlaams hoger onderwijs op de vraag van studenten naar een instrumentarium en naar informatie om op actieve wijze met hun proces van studiekeuze bezig te zijn.
- Zowel uit de visitatierapporten 2010-2012 als uit de interne instellingsevaluatie blijkt grote appreciatie voor de informatievoorziening, het aanbod, de organisatie en de laagdrempeligheid van de studiebegeleiding door de faculteiten en DSA.
- De opleidingsevaluaties 2011-2015 tonen een hoge graad van tevredenheid bij afstuderende studenten over de studieloopbaanbegeleiding, de bereikbaarheid van docenten en de ombudswerking in de faculteiten.
- Specifieke doelgroepen kunnen rekenen op aangepaste professionele studiebegeleiding, waarvoor onze instelling haar wetenschappelijke expertise heeft gemo-

biliseerd. Het toenemend aantal studenten met een functiebeperking³⁶ toont aan dat de inzet van de Cel Studeren met een Functiebeperking en van de faculteiten om deze studenten een gedegen ondersteuning te bieden in overeenstemming zijn met onze opdrachtverklaring.

- We bieden lokaal en universiteitsbreed veel informatie en initiatieven aan als begeleiding van studenten bij de uitstroom op de arbeidsmarkt of naar een voortgezette opleiding in het hoger onderwijs.

De beleidspraktijk rond instroom, doorstroom en uitstroom vertoont ook enkele **zwaktes**:

- De uitschrijvingsbevraging (2010-2014) leert dat 45% van de studenten die zich uitschreven en de bevraging invulden nooit deelnamen aan het monitoraat of aan andere studiebegeleidingsactiviteiten georganiseerd door faculteit en/of opleiding. Dezelfde vraag over initiatieven van DSA doet het aandeel van de 'passieve' studenten zelfs oplopen tot 75%. Als instelling moeten we ons ernstig afvragen of de geleverde inspanningen wel altijd de juiste studenten bereiken.



- De Studentenraad KU Leuven noteert in zijn COBRA 3-analyse, die ze op de OWR van 24 maart 2016 hebben voorgesteld, dat niet alle opleidingen zich altijd even duidelijk profileren naar (toekomstige) studenten.

De inzet voor een goede instroom, doorstroom en uitstroom houdt ook uitdagingen in die mogelijk een **bedreiging** vormen:

- Een succesvolle instroombegeleiding en een transparant heroriënteringsbeleid vragen overleg en samenwerking tussen de verschillende instellingen in het hoger en secundair onderwijs, de overheid en andere relevante actoren in het onderwijsveld. De KU Leuven communiceert dan ook haar expertise en ervaringen in ad hoc overleg op instellingsoverschrijdend niveau. Structureel overleg is echter permanent noodzakelijk.
- Het huidige financieringssysteem voor het Hoger Onderwijs, waarbij de instroom van

studenten een belangrijke parameter is, is niet altijd bevorderlijk voor een effectief en doeltreffend (her)oriënteringsbeleid.

In ons beleid omtrent de ondersteuning van studenten door hun studieloopbaan heen onderscheiden we ook interne en externe **opportuniteiten**:

- De geografische spreiding van de campussen biedt mogelijkheden om de rekruteringsbasis verder te verruimen. Dit kan bijvoorbeeld door de inplanting in een handelscentrum als Antwerpen, de centrale locatie van de Brusselse campussen in de Europese hoofdstad of de aanwezigheid in West-Vlaanderen.
- De wetenschappelijk onderbouwde expertise vanuit onze visie op onderwijs en leren, en de ontwikkeling van het studiekeuzeplatform als kwalitatief resultaat daarvan maken dat wij een relevante bijdrage kunnen leveren aan het debat

op instellingsoverschrijdend niveau, zoals met LUCI op het instellingsneutrale platform Columbus.

- In de visie op onderwijs en leren neemt de vorming van het disciplinaire toekomstig zelfbeeld van de student een centrale plaats in. De profilering van opleidingen die nodig is om dat belangrijk doel te realiseren ondersteunen we met onderwijsprojecten in het kader van de implementatie van de nieuwe visie. Als resultaat daarvan zullen opleidingen vanaf 2016-2017 hun specifieke profilering en hun eigen visie op onderwijs verduidelijken in blauwdrukken, die op termijn publiek toegankelijk zullen zijn. Daarnaast biedt de integratie van de geacademiseerde opleidingen de mogelijkheid tot een scherpere onderlinge profilering van opleidingen. We beschikken daarin over meer ruimte voor (her)oriëntatie in lijn met de mogelijkheden, aspiraties en interes-

ses van de student.

- Met de ontwikkeling van de nieuwe visietekst over studieloopbaanbegeleiding zetten we een eerste stap om onze visie op onderwijs en leren ook door te trekken naar ons aanbod van studie- en leerprocesbegeleiding, waarin we de permanente ontwikkeling van het disciplinaire *future self* een fundamentele plaats geven.
- De stijging van het aantal studenten met een functiebeperking is een opportuniteit om de expertise die de KU Leuven gedurende decennia in dat domein heeft opgebouwd verder uit te dragen: de KU Leuven blijft proactief maatregelen treffen die tegemoet komen aan de noden van een in toenemende mate gediversifieerde studentenpopulatie.
- Met de invoering van een weigering tot inschrijving bij het behalen van minder dan 30% CSE na de eerste studiefase heeft de KU Leuven als eerste hoger onderwijsinstelling in Vlaanderen de mogelijkheid geschapen om de problematiek van onvoldoende leerkrediet aan te pakken, ook al spoort deze kwestie niet met de huidige financieringsmechanismen. We zijn ervan overtuigd dat de actuele regelgeving de meest efficiënte en effectieve manier is om studenten aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en hen, indien nodig, tijdig te laten heroriënteren. De maatregel is gestart voor studenten die zich in het academiejaar 2015-2016 hebben ingeschreven en zal bijgevolg pas effect sorteren voor de weigeringen tot herinschrijving voor het academiejaar 2016-2017.

Een kader voor maatschappelijke verantwoordelijkheid

Als universiteit bieden wij studenten een breed kader met mogelijkheden om hun eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid te ontplooiën en zich te engageren in de samenleving. De KU Leuven kent een relatief

groot aantal initiatieven die aantonen hoe zij de vorming van het engagement van studenten aanmoedigt en ondersteunt. Dat lijkt ons een **sterkte** van onze instelling te zijn. De ontwikkeling van het digitaal identiteitsportfolio vormt een belangrijk instrument om studenten te stimuleren tot het nemen van extracurriculaire initiatieven en hen ook te laten zien hoe dat vormende surplus geïntegreerd en gecertificeerd kan worden naast het diploma waarop hun opleiding is gericht.

Een **bedreiging** waarmee elke universiteit of instelling van hoger onderwijs mee te kampen heeft, is de beperkte groep studenten die door zulke initiatieven aangesproken worden. De vraag blijft hoe we van een gefragmenteerd aanbod naar een voor iedereen stimulerend aanbod kunnen evolueren. Echter, het is moeilijk om de volledige vorming van studenten op dat vlak te garanderen omdat de keuzevrijheid en de persoonlijke verantwoordelijkheid van studenten daarin een belangrijke rol spelen.

Onderzoekers als inspirerende docenten

De KU Leuven mag praten op uitstekende docenten, die op enthousiasmerende wijze onderwijs verstrekken dat steunt op de passie voor wetenschappelijk onderzoek. De hiernavolgende resultaten van diverse peilingsacties naar inzet, waardering en ondersteuning in het onderwijs illustreren de **sterktes** van het gevoerde beleid:

- In de personeelstevredenheidsenquête van 2015 geeft 80,7% van de docenten aan trots te zijn op het onderwijs dat ze geven; 88,2% van hen geeft te kennen hun onderwijsbijdrage als zinvol te ervaren. Meer dan 75% van de docenten heeft het gevoel dat hun onderwijsbijdrage wordt gewaardeerd. De online studentenbevraging van 2014-2015 maakt duidelijk dat in het algemeen studenten hun docenten ervaren als gedreven lesgevers (gemiddeld

5,1 op een schaal van 1 tot 6).

- Het onderwijsportfolio is een goed doorzichtig en krachtig instrument om de waardering voor de onderwijsopdracht te versterken en de onderwijsvisie van de instelling te realiseren op docentniveau. Daarnaast maakt het de inzet van docenten voor het onderwijs aanschouwelijk, en in die zin ook 'meetbaarder'. Bovendien weten docenten zich dankzij het onderwijsportfolio beter aangesproken om na te denken over hun opdracht als docent en over hun persoonlijke visie op onderwijs. Hoewel het onderwijsportfolio voor docenten tot nu toe slechts bij een beperktere groep is uitgerold, is het de bedoeling dit instrument in de komende jaren te laten uitgroeien tot een vanzelfsprekend onderdeel van het personeelsdossier dat in rekening wordt gebracht bij de beoordeling van bevorderingsdossiers.
- De interne instellingsevaluatie en andere bevragingen laten tevredenheid zien over het professionaliseringsaanbod voor docenten.

We onderscheiden echter ook een aantal **zwaktes** waaraan we moeten werken:

- De indruk bestaat dat bij de aanstelling van ZAP'ers aan de universiteit er in de praktijk nog steeds meer belang wordt gehecht aan het onderzoeksprofiel dan aan de onderwijsaangelegenheden. Er is blijvende nood de waardering voor het onderwijsprofiel te onderstrepen en dit goed te communiceren.
- De interne instellingsevaluatie toont aan dat er veel vraag is naar transparantie over wat precies verwacht wordt van docenten. Dat de instelling daar tot nu toe niet op bevredigende wijze heeft kunnen aanbeantwoorden, is een zwakte. Nieuwe recente beleidsinitiatieven, zoals de professionalisering van de BECO's, het modelcontract voor jonge onderzoekers in het *tenure track* systeem en het oplei-

- dingstraject van 000, trachten daaraan tegemoet te komen. Ook is het nodig om de deelname aan universiteitsbrede en facultaire professionaliseringsinitiatieven aan te moedigen en te certificeren (bv. invoering van vko). Ten slotte overwegen we startende docenten die ook onderzoekers zijn beter te ondersteunen door onder meer een beroep te doen op emeriti professoren als informele coaches, en dit in aanvulling op de institutionele ondersteunende maatregelen die we treffen.
- Er gaat in de groepen, faculteiten en onderwijsdiensten veel aandacht naar de onderwijskundige professionalisering en de inschakeling in het onderzoek van docenten op de geïntegreerde campussen. Zo is het onderwijsportfolio deel van de inzappingsprocedure en wordt de capaciteitsopbouw in het onderzoek ondersteund vanuit een impulsfonds en door een startfinanciering van 100 000 euro als docenten de criteria voor inzapping realiseren. Daar staat tegenover dat het docentenkorps op de campussen uit twee geledingen bestaat: de onderzoeksgespecialiseerde docenten die de transitie gemaakt hebben naar het ZAP-statuuut en het onderwijzend personeel dat in het vroegere OP3-statuuut blijft en in wezen een op termijn uitdovend kader vormt. Het is een uitdaging om voor beide groepen een gelijkwaardig perspectief te bieden en een voldoende inclusief personeelsbeleid uit te bouwen.

Onderwijs technologie en -infrastructuur

Met betrekking tot de vernieuwing van de onderwijsinfrastructuur en -technologie zijn in de afgelopen jaren gerichte investeringen gebeurd en specifieke projecten opgezet. Infrastructuur en technologie vertonen een

aantal **sterktes**:

- Studenten en docenten van de KU Leuven genieten in toenemende mate van moderne onderwijsinfrastructuur, die professioneel en planmatig is opgebouwd. Onze instelling neemt acute noden en prioritaire investeringen in onderwijsinfrastructuur en -technologie op in een meerjarenplanning, die wordt uitgewerkt in samenwerking met de daartoe competente diensten van de universiteit. De visitatierapporten 2010-2015 tonen een opvallende appreciatie voor de uitrusting van onderwijsruimten (leslokalen, aula's en seminarieruimtes) en voor opleidingsgerelateerde infrastructuur, zoals practicumruimten, labo's en onderzoeksapparatuur. In de opleidingsevaluaties geven bachelor-, master- en manna-studenten aan dat leslokalen (gem. 4,55-4,81/6), ICT-infrastructuur (gem. 4,56-4,67/6) en practicumlokalen (gem. 4,74-4,80/6) aan hun noden voldoen.
- Projectmiddelen, professionele ondersteuning en wetenschappelijke expertise binnenshuis hebben gezorgd voor de kwaliteit van de huidige onderwijs technologie, die we zeker als een grote sterkte kunnen beschouwen.

Ondanks de grote tevredenheid over de onderwijsinfrastructuur aan de KU Leuven ontwaren we tegelijk enige **zwakte**; meer bepaald is er bezorgdheid over de toekomst. De groeiende studentenaantallen en de krimpende financiële ruimte kunnen de uitvoering van het vastgelegde beleid immers aantasten of er een **bedreiging** voor vormen. In de interne instellingsaudit geven programmadirecteuren aan dat de groeiende studentenaantallen en financiële uitdagingen van de voorbije jaren voor druk zorgen op het aanbod in bibliotheken en in fysieke on-

derwijsruimte, zoals labo's voor onderwijsactiviteiten en aula's of leslokalen. De visitatierapporten maakten er systematisch attent op waakzaam te zijn zodat in de toekomst tijdig zou worden overgegaan. Hoewel we met de meerjarenplanning en extra investeringen voorlopig enige zuurstof creëren, blijft dat een voortdurende uitdaging. De startnamiddag van de OWR in het academiejaar 2016-2017 wordt aan die thematiek gewijd.

Verder spant de KU Leuven zich in voor de ontwikkeling van gecoördineerd beleid rond onderwijstechnologie, waarbij we enkele interne **opportuniteiten** aangrijpen. Op het ogenblik van de redactie van de voorliggende Kritische reflectie komt een voorstel ter tafel om de stuurgroep LIMEL om te vormen tot een stuurgroep onderwijstechnologie voor de KU Leuven. In overeenstemming met onze visie op onderwijs en leren streven we naar de ontwikkeling van onderwijstechnologie die het disciplinair *future self* van studenten kan aanspreken, verdiepen en verbreden. Vooreerst dringt zich een reflectie op over de manier waarop onderwijstechnologie het integreren van studenten in een disciplinaire wetenschappelijke gemeenschap kan faciliteren. Een open denkoefening (bv. in COBRA) zal de aanzet geven om rond die thematiek faciliterend beleid op te zetten. Verder is het onze betrachting met nieuwe projecten (bv. MOOC's en SPOC's) doordacht te experimenteren met onderwijstechnologie. Het project 'Technologie-ondersteund collaboratief contactonderwijs' aan campus KULAK Kortrijk verschaft studenten niet enkel de mogelijkheid om opleidingsspecifieke kennis en -vaardigheden op te doen, maar ook andere inzichten en vaardigheden te verwerven die van belang zijn voor de ontwikkeling van hun disciplinair *future self*.

Evaluatie- en verbeterbeleid



Aan de hand van monitoring en evaluatie gaan we na of de beleidsdoelstellingen voor het realiseren van kwaliteit in het onderwijs worden waargemaakt. Dat kan aanleiding geven tot bijstellingen of veranderingen in het beleid. Opvolging van beleid gebeurt zowel globaal als met betrekking tot specifieke thema's en domeinen.

Monitoring en verbetering op het niveau van beleid

Verbetering en verandering vanuit interne ontwikkeling en opvolging

Aan de hand van monitoring en evaluatie gaan we na of de beleidsdoelstellingen voor het realiseren van kwaliteit in het onderwijs worden waargemaakt. Dat kan aanleiding geven tot bijstellingen of veranderingen in het beleid. Opvolging van beleid gebeurt zowel globaal als met betrekking tot specifieke thema's en domeinen.

Opvolging van beleidsplannen op verschillende niveaus

De vicerectoren Onderwijsbeleid en Studentenbeleid stemmen hun werking onderling op elkaar af in het Strategisch Overleg Onderwijs en Studenten. Daarnaast overlegt de vicerector Onderwijsbeleid met zijn diensten in het Coördinatieteam. De implementatie van het beleidsplan onderwijs en studenten wordt opgevolgd aan de hand van het zogenaamde toetsingskader, dat een nadere uitwerking is van de operationele doelstellingen in de verschillende acties, met aanduiding van verantwoordelijke actoren en timing. Op basis van het toetsingskader wordt het metroplan geactualiseerd. Dat plan brengt alle relevante documenten per operationele doelstelling samen zodat de universitaire gemeenschap op coherente wijze kan worden geïnformeerd over de uitvoering van het beleidsplan.

De **faculteiten** hanteren een opvolgsysteem voor hun onderwijsbeleidsplannen. Hierna volgen enkele voorbeelden:

- Het vierjarig beleidsplan van de Faculteit Wetenschappen wordt jaarlijks opgevolgd aan de hand van een actieplan, dat het Faculteitsbestuur, de Faculteitsraad en de FPOC bespreken. In het kader van de O-middelen maakt het onderwijsbeleidsplan volgens het 'SMART'-principe de vertaalslag naar de strategische en de operationele doelstellingen van het universiteitsbrede beleidsplan voor onderwijs.
- De Faculteit Architectuur houdt elk jaar een startdag waarop beleidslijnen en projecten met het oog op verbeteringen worden voorgesteld.
- De Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschap-

pen organiseert jaarlijks kort na de zomer een denkdag van het faculteitsbestuur, onder meer om evaluerend terug te blikken op het voorbije jaar en om de belangrijkste beleidsprioriteiten voor het komende jaar te bepalen.

- Tijdens het jaarlijks conclaaf van de FPOC bespreekt de Faculteit Ingenieurswetenschappen alle belangrijke thema's in de diepte en stellen de programmadirecteurs de plannen voor het komende academiejaar voor.

Met ondersteuning van de O-middelen kiezen we vanaf 2016-2017 voor een universiteitsbrede introductie van opleidingsplannen. Die maken een operationele vertaalslag van de universitaire en facultaire onderwijsvisie en beleid alsook van de opleidingsblauwdruk naar acties, met prioritering en verantwoordelijke actoren. De opleidingsplannen zorgen aldus voor een systematisch opvolgsysteem op het niveau van **poc's en opleidingen**.

COBRA wordt eveneens als instrument gebruikt om beleidsplannen op de diverse niveaus bij te stellen in functie van de visie. De reflecties in de COBRA-dynamiek verlenen terugkoppeling over acties die in het verleden zijn uitgevoerd evenals input voor de beleidsplannen op de verschillende organisatorische en bestuurlijke niveaus.

Opvolging van specifieke beleidsthema's of beleidsacties

De opvolging van beleidsacties die de kern uitmaken van het onderwijsbeleid van de universiteit gebeurt in eerste instantie in de schoot van de **OWR**, die naargelang het thema terugkoppelt naar de **AR** en naar de universitaire gemeenschap. In het verleden zijn in de **OWR** al universiteitsbrede rapporteringen aan bod gekomen, zoals over de stand van zaken van het facultaire toetsbeleid, de masterproef of het aantal beroepen dat studenten hebben aangetekend. De geregelde rapporteringen over toetsbeleid en masterproef zorgden bovendien voor duidelijke bijstellingen en steviger verankering in het facultaire beleid.

Wanneer de evaluatie of actualisatie van beleidsthema's en hun uitvoering vanwege complexiteit of specifieke prioriteiten een diepgaandere benadering vragen, richten we **werkgroepen** op waarin alle relevante expertise en geledingen vertegenwoordigd zijn. Dat is onder andere het geval geweest in de hiernavolgende voorbeelden:



- Geïnspireerd door de implementatie van het plagiaatbeleid van de universiteit in de faculteiten heeft de OWR in 2014 een ad hoc werkgroep ingesteld met als doel dat beleid te evalueren en bij te sturen waar nodig. De analyse van de werkgroep resulteerde in een vernieuwde nota plagiaatbeleid (p. 53).
- Sinds 2013-2014 komt de inhoudelijke werkgroep OER in opdracht van de OWR samen om het OER te vereenvoudigen en voorstellen voor studievoortgangsmaatregelen uit te werken (cf. p. 63).

Reeds in de beginfase van de uitvoering van nieuwe beleidsinitiatieven zijn directe monitoring en bijstellingen van onvolkomenheden gepland. Daarvoor werken we met **proefprojecten**, zoals:

- Het onderwijsportfolio voor docenten (cf. p. 69).
- Het digitaal identiteitsportfolio (cf. p. 68).
- Pilotprojecten honoursprogramma's (cf. p. 57).
- De proefdoorloop van COBRA in 2015-2016, die geleid heeft tot betere uitleg en aanpassingen (cf. Regierapportage).

We verzamelen, analyseren en ontsluiten gegevens over studenten, en over onderwijs en leren zodat de beleidsverantwoordelijken op de verschillende niveaus nieuw beleid kunnen initiëren, of het onderwijs- en studentenbeleid beter kunnen opvolgen of bijsturen. De ontsluiting van deze beleidsinformatie gebeurt in KU Loket volgens het principe van een drietrapsysteem: de gebruiker kan zelf gegevens genereren of een beroep doen op facultaire medewerkers of op data-experten van BOWB (Cel Datamanagement) naarmate een vraag complexer is of de gegevens meer afgeschermd zijn.

De laatste vijf jaar hebben we werk gemaakt van de harmonisering van definities, systemen en werkwijzen en van de beschikbaarheid en doorstroming van gegevens naar de relevante actoren. Het betreft de volgende domeinen:

- De *onderwijsindicatoren* die betrekking hebben op de aantallen studenten, de doorloop van een instroomcohort binnen een opleiding, de studieloopbaan van studenten over opleidingen heen en het afstuderen.
- De *beleidsrapporten onderwijs* die een overzicht bieden van opleidingen, opleidingsonderdelen, onderwijsopdrachten





Figuur 5.1: Opleidingsdashboard van een bacheloropleiding

- van docenten en het volledige onderwijsaanbod.
- De *standaardrapporten* die opgevraagd kunnen worden en die (beperkt) aanpasbaar zijn aan de eigen noden. Deze rapporten bevatten gegevens met betrekking tot de registratie van studenten in opleidingen en hun resultaten, de boekingen van studenten van opleidingsonderdelen en hun behaalde scores, en het onderwijsaanbod.
- De *examenstatistieken* die een overzicht geven van de gemiddelde scores per opleidingsonderdeel, zowel in tabelvorm als grafisch, en met enkele referentiepunten.

Sinds het begin van het academiejaar 2015-2016 zijn de **onderwijsdashboards** beschikbaar (cf. figuur 5.1). Voor elke bachelor- en masteropleiding geeft het *dashboard* op een overzichtelijke manier de kerngegevens van de opleidingen weer over instroom, studievoortgang, diplomering, drop-out, alumni, een aantal resultaten uit de opleidingsevaluaties en antwoorden op de universiteitsbrede vraag in de online studentenbevraging (cf. p. 93). De dashboards zijn beschikbaar op het niveau van elke opleiding en in de ganse universiteit. Om eventuele streefcijfers bij de eigen opleidingsgebonden resultaten te bepalen bieden de dashboards aldus een norm. Het onderwijsdashboard zorgt ervoor dat belangrijke

onderwijsindicatoren, zoals instroom, doorstroom en uitval in extenso kunnen worden besproken. Daarbij vervullen ze een signaalfunctie. De bijgevoegde leeswijzer verwijst door naar uitgebreidere gegevens in andere toepassingen.

Naast gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom van studenten, verzamelen we systematisch gegevens rond diversiteit en doelgroepen: evoluties met betrekking tot beursstudenten, studenten met een migratieachtergrond, man-vrouwverhoudingen, studenten met een functiebeperking en werkstudenten. De facultaire diversiteitsteams ontvangen daarnaast jaarlijks gedetailleerd cijfermateriaal met betrekking tot de diversiteit van studenten in hun faculteit.

Al deze gegevens worden intensief gebruikt in het beleid van faculteiten en opleidingen. Ze worden ook aangewend voor **gerichte beleidsondersteunende analyses**. Voorbeelden hiervan zijn de jaarlijkse rapporteringen aan het gebruik en/of de AR over de instroom van studenten, over internationalisering en over sociale aspecten. Vanaf 2016 zijn die rapporten jaarlijks geclusterd als modules in een overkoepelend rapport dat de belangrijkste bevindingen bundelt (voor brede verspreiding) en thematische modules bevat (voor beperkte verspreiding).

Verder wordt de opvolging van specifieke beleidsthema's gevoed door ad hoc analyses, meestal aan het gebu gerapporteerd. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het uitschrijven- en herinschrijven van studenten, over tussentijdse ontwikkelingen in de genderbalans, over de cohortstudie met betrekking tot de studievoortgang van instromers. Het laatstgenoemde onderwerp was overigens de aanleiding voor het invoeren van de 30% cse-maatregel (cf. p. 63).

Ook de resultaten van universiteitsbrede evaluaties zoals de opleidingsevaluatie en de tweejaarlijkse alumnibevraging (cf. p. 92), worden **periodiek geanalyseerd**. Die peilingen snijden relevante thema's aan, zoals de academische en de professionele gerichtheid van de programma's, de kwaliteit van de leeromgeving, de studieloopbaanbegeleiding en internationalisering. Onlangs werd een algemene analyse uitgevoerd van de gegevens van de opleidingsevaluatie die sinds de ingebruikname van het instrument in 2011 zijn verzameld. Na elke ronde van de alumnibevraging wordt een overkoepelende analyse gemaakt, met rapportering aan het gebu en de ar. Een



Bevraging 'Uitstroom na bachelor-diploma'

Met een jaarlijkse bevraging tracht de ku Leuven zicht te krijgen op de situatie van het beperkt aantal studenten dat de ku Leuven verlaat na het behalen van het bachelordiploma en probeert ze de redenen te achterhalen waarom de studenten beslist hebben niet aan de ku Leuven voort te studeren.

De drop-outbevraging

Aan studenten die zich bij de Studentenadministratie aanbieden om officieel uit te schrijven, wordt gevraagd om elektronische vragenlijst in te vullen. Er wordt onder meer gepeild naar de mate waarin ze een beroep hebben gedaan op het aanbod aan studiebegeleiding in het kader van hun beslissing om de studie stop te zetten, naar de redenen waarom ze zich uitschrijven en naar hun toekomstplannen. Over de resultaten van beide bevragingen wordt gerapporteerd aan de vicerectoren Onderwijsbeleid en Studentenbeleid. Als blijkt dat er binnen een faculteit een groot aantal uitstromers na het behalen van het bachelordiploma respectievelijk een groot aantal uitschrijvers is, worden de resultaten ook met de betrokken faculteit besproken.

gelijktijdige en gezamenlijke algemene rapportering is voorzien over het curriculum en het loopbaangedeelte. Ten slotte wordt gerapporteerd over de jaarlijkse bevraging 'uitstroom na bachelordiploma' en 'drop-out-bevraging' (cf. kader).

In de opeenvolgende cycli van externe opleidingsvisitaties namen we het initiatief om elke twee à drie jaar een universiteitsbrede analyse te maken van de **visitatierapporten**. Op die manier volgden we op hoe de kwaliteit van ons onderwijs kon worden ingeschat volgens de normen van het voorgaande kader en in vergelijking met die van de andere Vlaamse universiteiten. Daarnaast kregen we een zicht op de sterke punten en op de verbeterpunten die de commissies onderscheidden. De analyse van de visitatierapporten in 2008, 2009 en het voorjaar van 2010 leidde onder andere tot de invoering van de opleidingsevaluatie vanaf 2011 (cf. p. 95). Op grond van de visitatierapporten 2010-2012 bijvoorbeeld werkten we voorstellen uit voor een universitair beleid rond het evalueren van studeerbaarheid en studietijd. Een aantal punten uit deze analyses zijn opgenomen in het beleidsplan onderwijs en studenten en verder opgevolgd door de own.

Ook **faculteiten** voeren regelmatig **eigen onderzoeken** uit. In functie van opleidingsspecifieke noden en knelpunten gebruiken ze **aanvullende analyses**. We geven enkele voorbeelden:

- De Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen maakt een faculteitsbrede analyse na elke ronde van de online studentenbevraging (cf. p. 93).
- De Faculteit Architectuur stelt een jaarlijks dossier op met studenteninformatie bovenop het onderwijsdashbord over onder andere het aantal dossiers studieloopbaanbegeleiding, het aantal studenten met functiebeperking, over studenten met vrijstellingen, het aantal schakelaars en voorbereiders, het aantal assessment commissie dossiers, het aantal studenten die individuele studiebegeleiding volgen en het collectief studiebegeleidingsaanbod.

Ten slotte benadrukken we dat de beleidsmatige en onderwijskundige **ondersteuning**, die in de vorige hoofdstukken aan de orde gekomen zijn, een belangrijk mechanisme voor verbetering of verandering inhoudt. Die ondersteuning zelf wordt op geregelde tijdstippen geëvalueerd. De personeelstevredenheidsenquête van 2015 peilde bijvoorbeeld naar de tevredenheid over de facultaire onderwijsondersteuning. Onderwijsdiensten van de universiteit doen op gezette tijden een evaluatie van hun dienstverlening. Alle universiteitsbrede vormingen van 000 worden systematisch bevraagd, voornamelijk aan de hand van kwalitatieve vragenlijsten (cf. p. 71).



Een belangrijk deel van evaluatie en bijsturing van beleid gebeurt in wisselwerking met wetenschappelijk onderzoek rond verschillende onderwijsthema's

► Verbetering en verandering op basis van georiënteerd onderzoek

Een belangrijk deel van de evaluatie en de bijsturing van beleid gebeurt in wisselwerking met het wetenschappelijk onderzoek rond verschillende onderwijsthema's. Op alle niveaus van de universiteit voeren we studies uit, al dan niet in het kader van specifieke proefprojecten die nieuwe beleidslijnen toetsen (cf. supra). Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- In het kader van de online studentenbevraging (cf. infra) zijn in 2014 twee onderzoeksprojecten afgerond. Een eerste onderzoek binnen DOWB had als doelstelling het uitwerken van een gevalideerde set vragen. Het tweede onderzoek, uitgevoerd in de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, onderzocht het verband tussen de responsgraad en de representativiteit van de gegevens. De resultaten van beide onderzoeken werden besproken op de OWR. Dit leidde tot aangepaste vragensets en tot aanbevelingen bij het vastleggen van criteria voor het inschatten van de representativiteit van de gegevens.
- In de Faculteit Ingenieurswetenschappen is een vooronderzoek opgezet naar de eliminatiemethode als een alternatief voor de giscorrectiemethode omdat deze laatste studenten benadeelt die afkerig zijn van risico. Die voorstudie is de basis voor een breder project.
- De Faculteit Wetenschappen doet al enige jaren onderzoek naar een alternatieve semesterindeling en evaluatie in het OASE-project.
- De Faculteit Geneeskunde bestudeert het 'levensecht leren' en het toepassen van het 4CID-model, waartoe ook een expertisecel is opgericht (zie lopend onderzoek).
- Voor de opvolging van de mooc-pilootprojecten zal een onderzoeksgroep aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen zich focussen op *learning analytics* waarbij de vraag wordt gesteld hoe deelnemers van mooc's leren en wat dat leert over het optimale ontwerp van een mooc.

Verbetering en verandering in dialoog met externe ontwikkelingen

Naast permanente opvolging van interne ontwikkelingen spelen we ook een actieve rol op het Vlaamse beleidsniveau, onder andere door deelname aan beleidsorganen (VLUHR, VLIR, VLOR). Het is de betrachting van de KU Leuven op die manier actief bij te dragen aan het debat over wat academisch onderwijs moet of kan zijn. **In de afgelopen jaren heeft onze instelling een voortrekkersrol opgenomen in diverse dossiers:**

- De KU Leuven induceerde het debat over de hervorming van het accreditatiestelsel.
- De KU Leuven was voortrekker in het Vlaamse oriënteringsbeleid met LUCI en de ijkijngstoets (cf. p. 62), die verder worden opgenomen in instellingsoverschrijdende initiatieven.
- De KU Leuven plaatste het thema van studievoortgang op de agenda met de introductie van de 30% CSE-regel. Vanuit het brede maatschappelijke debat dat daaruit voortkwam werkten we mee aan het VLOR-advies en de daarop volgende decreetwijziging.

Verandering en verbetering worden ook nagestreefd door een reële impact uit te oefenen op de Vlaamse regelgeving. De totstandkoming van decreten wordt vanaf het eerste hogeronderwijsdecreet (1991) actief opgevolgd. Beleidsmedewerkers en juristen van de KU Leuven schrijven mee aan de voorstellen voor decreetwijzigingen die betrekking hebben op studievoortgangsbeslissingen of op de problematiek van opleidingen met een aflopende erkenning zoals de Erasmus-Mundus-opleiding.

De KU Leuven inspireerde het onderwijsbeleid ook breder dan enkel op het niveau van het hoger onderwijs: de KU Leuven was de motor van de visietekst van de Associatie KU Leuven 'Hervormingen secundair onderwijs' (2014). Daarnaast schreef de KU Leuven de visietekst 'Leraar en Lerarenopleiding 2025' (2015) waarvan de belangrijkste elementen de basis vormden voor een conceptnota van de Vlaamse Regering (25 maart 2016). Beide teksten vormden een gezaghebbende bijdrage aan het maatschappelijk debat.

KU Leuven draagt actief bij aan het debat over wat onderwijs moet of kan zijn

Monitoring en verbetering op het niveau van opleidingen en opleidingsonderdelen

De POC als motor voor de permanente monitoring en verbetering van de opleiding

De monitoring en verbetering van opleidingen en opleidingsonderdelen gebeurt in eerste instantie binnen de reguliere werking van de POC's met betrokkenheid van alle relevante actoren. De **programmadiirecteurs** vervullen een cruciale rol bij de opvolging van de kwaliteit van de opleiding. Ze worden hierin bijgestaan door de facultaire onderwijsondersteuners. De POC is de plaats bij uitstek waar studenten, docenten en medewerkers **problemen en suggesties** kunnen signaleren. Zij zorgt ook voor de **permanente opvolging** van de kwaliteit van de opleiding. Elke kleine of meer ingrijpende verandering aan een programma (naam, inhoud, werk- of evaluatiemethode, nieuwe opties of modules, etc.) moet aan bod komen in de POC.

POC's **monitoren** de kwaliteit van hun opleidingen zowel op eigen initiatief als in functie van facultaire initiatieven over opleidingen heen. Ze beschikken daartoe over informatie via verschillende kanalen, zoals:

- specifieke vragen en opmerkingen van studenten, A/BAP, ZAP, OP en onderwijsondersteuning;
- inzichten van docenten, op basis van evoluties in hun onderzoek;
- inzichten van (nieuwe) docenten uit andere faculteiten en/of instellingen;
- onafhankelijke COBRA-gesprekken door primaire actoren binnen de eerste COBRA-cyclus (cf. p. 91);
- reflectie met werkveld, alumni en internationale *peers*, al dan niet in de eerste COBRA-cyclus (cf. p. 91);
- systematische screening van ECTS-fiches, werkvormen, examenvormen, etc.;
- facultair beleid;
- kwantitatieve bevragingen en/of focusgesprekken met groepen belanghebbenden;
- kwantitatieve informatie (bv. dashboard);
- studietijdmetingen;
- terugkoppeling in het kader van externe accreditaties (bv. EQUIS, CTI);

De POC is de motor voor de permanente monitoring en verbetering van de opleiding

- ervaringen uit onderwijsuitwisselingen, *good practices* van andere opleidingen, faculteiten of instellingen (bv. in het kader van de *Quality Circle* die de Groep HW opgezet heeft met University of Ljubljana, University College London, University of Edinburgh, de Kareluniversiteit uit Praag en Universität zu Köln).

De informatie uit bovenstaande kanalen helpt de POC's in de permanente **verbetering** van de opleidingen, zoals in de onderstaande voorbeelden:

- Consultaties van alumni, het werkveld en studenten leidden tot een sterkere profilering van de afstudeerrichtingen en het aanbieden van een nieuwe afstudeerrichting binnen de Master in de Biomedische Wetenschappen.
- Op basis van de COBRA-1-gesprekken (cf. p. 91) met studenten binnen de Faculteit Theologie en Religiewetenschappen is besloten geen blokkroostersysteem meer te hanteren voor de bacheloropleidingen (2016-2017) en te werken met een *opting-in* aanbod voor de opleidingsonderdelen van de masters.
- De POC van de Bachelor in de Bio-Ingenieurswetenschappen voerde een programmawijziging door op basis van een studietijdmeting, in combinatie met drop-outgegevens.

De POC werkt zowel proactief als reactief. De systematische introductie van opleidingsplannen en de inbedding ervan binnen COBRA (cf. kader p. 48) versterken die proactieve werking.

De faculteit als plaats voor afstemming en coördinatie

Terwijl de POC de motor vormt van de permanente zorg voor de kwaliteit van de opleiding, speelt de faculteit een belangrijke rol in het voorzien van de randvoorwaarden voor goed onderwijs, in de afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen en hun operationele sectoren, in de verwevenheid tussen verschillende opleidingen en in de facultaire strategie van de monitoring en verbetering van opleidingen. Omdat bepaalde aandachtspunten over verschillende opleidingen heen terugkomen, en vanuit het streven naar grotere





- efficiëntie, kan een faculteit er bijvoorbeeld voor kiezen om specifieke thema's opleidingsoverschrijdend te monitoren.

Indien veranderingen implicaties hebben voor andere programma's of substantiële ingrepen met zich meebrengen, worden ze op het facultaire niveau besproken. Na goedkeuring door de faculteit kan een programmawijziging voor eind januari worden ingediend bij de universiteit; na goedkeuring is die wijziging effectief met ingang van het nieuwe academiejaar. Die werkwijze laat toe om de noodzakelijke processen op orde te krijgen, zoals bijvoorbeeld beschrijving in de programmagids, het uurrooster en het examenrooster. Ook worden ECTS-fiches op die manier actueel gehouden.

Systematiek van monitoring en verbetering van onderwijskwaliteit

Om de POC's te ondersteunen in hun permanente monitoring en verbetering van de kwaliteit van de opleidingen ontwikkelden we universiteitsbreed een **systematiek** die bestaat uit verschillende beleidsprocessen en instrumenten.

Die algemene systematiek van monitoring en verbetering van onderwijskwaliteit kende de laatste jaren een grote evolutie. Terwijl we in het verleden een systeem van externe kwaliteitscontrole met **acht-jaarlijkse** visitaties beantwoordden met de invoering van het **tussentijdse** 'balansmoment', kiezen

we thans voor een methode van interne kwaliteitsborging gericht op **permanente reflectie en actie** met betrekking tot kwaliteit van onderwijs.

Universiteitsbrede systematiek voor permanente kwaliteitszorg: COBRA

Vertrekkend van de visie op onderwijs en leren benutten we het vertrouwen dat we met de hervorming van het accreditatiestelsel hebben gekregen om een eigen methode op te bouwen voor de kwaliteitszorg van onze opleidingen (cf. p. 28). Met **COBRA** (cf. kader) hebben we specifiek ingezet op de overleg- en beslissingsorganen binnen ons bestuursmodel en op de sterke kwaliteitscultuur en mentaliteit die tijdens de nulmeting is vastgesteld. Voor meer informatie over de concrete uitwerking van de COBRA-methode tijdens de proefdoorloop, verwijzen we naar de regierapportage (cf. Regierapportage).

Als een systematiek van **permanente monitoring en verbetering** ent COBRA zich op de vele sterke initiatieven van de reguliere POC-werking. Ze voegt daar een dimensie aan toe door de open dialoog te introduceren over de visie en de inhoud van de opleiding. Ten slotte richt ze zich op het sluiten van de kwaliteitszorgcirkel door cyclische opschaling en terugkoppeling tussen de verschillende bestuurslagen. COBRA focust daarbij op inspirerende sterke praktijken en op de leerzame dialoog over de manier waarop we aandachtspunten kunnen aanpakken. ➤

Coöperatie, Reflectie, Actie – Checks & Balances:

systematiek voor de monitoring en verbetering van onderwijskwaliteit in een dialoog op en tussen drie niveaus



COBRA doorloopt een monitorings- en verbeterproces door middel van reflectie en daaraan gekoppelde acties op de drie organisatieniveaus van de universiteit. De drie kwaliteitszorgcycli van reflectie en actie kennen steeds een dynamiek van opschaling van inspirerende praktijken of aandachtspunten over randvoorwaarden die het eigen niveau niet kan bijstellen. Daarbij voorzien we steeds terugkoppeling waarbij de universitaire gemeenschap op de hoogte wordt gebracht van de reflecties en acties die binnen de cycli 'COBRA 1, 2 of 3' werden besproken. De drie kwaliteitszorgcycli zijn als volgt opgebouwd:

COBRA 1: de opleiding centraal

De POC neemt het voortouw in COBRA 1. De POC schakelt als het centrale orgaan voor kwaliteitszorg eigen initiatieven in om de kwaliteit van het onderwijs in beeld te brengen (bv. kwantitatieve opleidingsevaluaties, thematische analyses, analyses van bachelor- en masterproeven, hearings, onderwijsdagen, etc.). Dat gebeurt in een inhoudelijke reflectie over de opleiding. COBRA voegt daar een extra instrument voor de POC aan toe in de vorm van 'COBRA 1-gesprekken'.

De COBRA 1-gesprekken bieden een kwalitatieve input voor de COBRA-POC-reflecties in de vorm van onafhankelijke gesprekken door respectievelijk studenten, docenten en medewerkers. Zij reflecteren over (de realisatie van) de visie op onderwijs en leren, en over door de POC gekozen thema's in de context van de opleiding. De resultaten van hun reflecties worden door de POC in een bredere dynamiek van 'checks (C) & balances' (B) gebracht door de confrontatie met andere (kwalitatieve en kwantitatieve) informatie.

Om ook de externe blik binnen te brengen in de reflectie van de POC, betreft de POC alumni, actoren uit het werkveld en externe peers in het POC-gesprek. De POC koppelt steeds een helder en uitvoerbaar actieplan aan de inhoudelijke reflectie door de leden en externe peers.

Door middel van een online kwaliteitszorgportaal en met een gepersonaliseerd e-mailbericht worden de resultaten van COBRA 1 rechtstreeks teruggekoppeld naar alle betrokkenen van de opleiding. Op die manier wordt de eerste kwaliteitszorgcirkel onmiddellijk gesloten.

COBRA 2: het facultaire niveau

De faculteit brengt de verslagen van de reflecties over kwaliteitsvol onderwijs van de verschillende POC's samen. Op het facultaire niveau wordt besproken hoe de reflecties en acties binnen de opleidingen aan het facultair beleid gekoppeld kunnen worden om de kwaliteit van het onderwijs te versterken. De faculteit wisselt 'good practices' uit en bepaalt welke randvoorwaarden voor onderwijs bijgesteld moeten worden. Op basis daarvan stelt de faculteit, net zoals de POC's, een actieplan op. Randvoorwaarden waarover de faculteit geen (volledige) zeggenschap heeft, worden opgeschaald naar het universiteitsbrede niveau. Reflectie en remediëring volgen elkaar snel op. Ook hier is onmiddellijk terugkoppeling naar POC's en primaire actoren voorzien via het kwaliteitszorgportaal en met een e-mailbericht aan alle betrokkenen.

COBRA 3: OWR en GEBU

De OWR brengt de verslagen van de facultaire reflecties over kwaliteitsvol onderwijs

samen en bespreekt welke actiepunten door de faculteiten aangekaart worden en hoe die opgevangen kunnen worden door het uitwisselen van 'good practices'. Ook gaat de OWR na welke randvoorwaarden universiteitsbreed bijgesteld moeten worden. De OWR brengt hierover advies uit. In haar bespreking betreft ze eveneens de schriftelijke analyse van de Studentenraad KU Leuven over de kwaliteit van het onderwijs in de faculteiten. De reflectie op de OWR wordt in een verslag aan het GEBU bezorgd.

Naast dit verslag van de OWR nodigt het GEBU een groep van (inter)nationale deskundigen uit om op grond van de informatie op het kwaliteitszorgportaal advies uit te brengen over het functioneren van de COBRA-kwaliteitszorgmethode. Zo verzekeren we, net zoals in de eerste COBRA-cyclus, de dialoog met het externe perspectief in onze zorg voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Het GEBU streeft naar het tot stand brengen van synergie tussen de verschillende beleidsdomeinen. Rekening houdend met de adviezen van de OWR en de reflecties van de (inter)nationale deskundigen, bepaalt het GEBU de randvoorwaarden die bijgesteld moeten worden om tegemoet te komen aan de door de universitaire gemeenschap gevraagde aanpassingen. Het bereidt gepaste acties voor en legt deze voor aan de AR. De betrokken vicerectoren bepalen op grond van het overleg tussen het GEBU, de AR, de RVB en in samenspraak met de instellingsbrede diensten welke dienst wat zal opvolgen.

Ook de derde cyclus wordt teruggekoppeld via het kwaliteitszorgportaal.

➤ Met de COBRA-methode als universiteitsbrede systematiek voor de monitoring en verbetering van de onderwijskwaliteit leggen we in **vertrouwen** het **eigenaarschap** voor het realiseren van de kwaliteitszorg van opleidingen op de niveaus waar het onderwijs zich voltrekt. Tegelijk streven we naar een robuuste methode waarbij aan **minimale universiteitsbrede afspraken** moet worden voldaan. In die context van 'verified trust' wordt niet ingegrepen op de concrete inhoud die faculteiten en opleidingen aan de kwaliteitszorg geven, maar wordt wel nagegaan of de processen en de principes (reflectie en actie, checks & balances, opschaling, terugkoppeling, transparantie) binnen COBRA worden toegepast. Die monitoring gebeurt door de onafhankelijke **Cel Opvolging Onderwijskwaliteit** (COOK).

Naast een formatieve insteek brachten we ook enkele **summatieve elementen** in COBRA aan. Nog voor de monitoring door COOK plaats vindt, worden eventuele problemen aan het licht gebracht door de organisatie van onafhankelijke gesprekken met primaire actoren, het betrekken van externe *peers* en benchmarking op de verschillende niveaus en de participatie van alle bestuursniveaus in de verschillende cycli. Daarnaast zorgt de publicatie van de blauwdrukken en opleidingsplannen op het kwaliteitszorgportaal (cf. kader p. 48) voor een transparante communicatie.

Domeinspecifieke visitatie en accreditatie

In combinatie met de kwaliteitszorg door middel van de universiteitsbrede COBRA-methode kunnen faculteiten ervoor kiezen een beroep te doen op **domeinspecifieke evaluatie- en accreditatiesystemen**, gegeven het internationale belang daarvan in hun domein. De Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen verwierf in 2014 het EQUIS-label en de opleidingen van de Faculteit Ingenieurswetenschappen zijn in 2016 gevisiteerd door CTI, een Frans evaluatie- en accreditatieorgaan voor ingenieursopleidingen.

Opvolging van opleidingsvisitaties

In de overgangsperiode na de hervorming van het accreditatiestelsel (2015) geven we vanzelfsprekend nog gepaste **opvolging** aan de resultaten die voortvloeien uit de **vroege-re systematiek** van visitaties, met eraan gekoppelde opvolgingsgesprekken en balansmomenten. De verbeterings-

ties van de visitatiecommissies dienen thans mee als bron voor reflectie en actie binnen de COBRA- POC-besprekingen.

In de laatste visitatiecyclus (2013-2015) hebben de visitaties, en vooral het daaraan voorafgaande zelfevaluatieproces door de instelling geleid tot een beperkt aantal **stopzettingen** van

opleidingen voorafgaand aan of volgend op de visitatie, dan wel tot de beslissing in te zetten op een **hersteltraject** na een negatief visitatierapport. De beslissing tot stopzetting of hersteltraject gebeurde telkens in onderling overleg tussen het universiteitsbestuur en de faculteit en oplei-

ding. Opleidingen in een hersteltraject werken een herstelplan uit in nauwe samenwerking met DOBW. Eens een tijdelijke erkenning is verworven, ligt de uitvoering van het herstelplan in de handen van de opleiding, met intensieve ondersteuning door de faculteit en de diensten van de universiteit. De opvolging van het herstelplan is de verantwoordelijkheid van een zelf opgestelde opvolgingscommissie waarin de opleiding, de faculteit en DOBW vertegenwoordigd zijn.

Specifieke data en instrumenten

Ter ondersteuning van de kwaliteitszorg binnen de POC's voorzien we **universiteitsbreed** adequate **monitoring- en evaluatie-instrumenten**. Die instrumenten leveren kwalitatieve of kwantitatieve gegevens op die tevens als bron voor reflectie kunnen ingezet worden in de COBRA-dynamiek, in het bijzonder ter hoogte van COBRA 1 en 2. Zo organiseren we universiteitsbreed de online studentenbevraging, de opleidingsevaluatie, de bevraging 'uitstroom na bachelordiploma', de drop-out-bevraging en de alumnibevraging. Met deze instrumenten streven we er bewust naar om:

- faculteiten en opleidingen te voorzien van gegevens die ze kunnen binnenbrengen in de permanente reflectie over en het beleid gericht op de kwaliteit van het onderwijs;
- faculteiten en opleidingen te ontlasten van eerder algemene screening zodat zij zich kunnen toespitsen op initiatieven rond specifieke thema's of bepaalde problematieken diepgaander kunnen onderzoeken;
- efficiëntiewinst te realiseren, zowel op het vlak van instrumentontwikkeling als op het vlak van afname en verwerking van bevragingen;
- gegevens te genereren die de universiteit in staat stellen universiteitsbrede analyses te maken.

Met COBRA kiezen we voor een methode van kwaliteitszorg gericht op permanente reflectie en actie

In dat alles gaan we uit van een **gedeelde verantwoordelijkheid** die toelaat op verschillende niveaus van de universiteit specifieke acties te ontplooiën. Initiatieven op verschillende niveaus moeten onderling versterkend zijn, een veelheid van actoren aanspreken, en gericht zijn op het niveau van het curriculum en de afzonderlijke opleidingsonderdelen. Zij moeten informatie monitoren over de inhoud, het onderwijsleerproces en de randvoorwaarden van het onderwijs.

De instrumenten zijn tot stand gekomen en worden geactualiseerd en geoptimaliseerd met betrokkenheid van alle relevante actoren door besprekingen in werkgroepen en op de ovr. Hieronder stellen we de voornaamste instrumenten voor die nog niet aan bod zijn gekomen in dit hoofdstuk (cf. p. 84).

De online studentenbevraging

Sinds 2006 evalueren we alle opleidingsonderdelen met de online studentenbevraging. Deze bevraging gebeurt elektronisch en wordt jaarlijks georganiseerd, waarbij de opleidingsonderdelen gespreid worden over drie jaar.

De faculteiten stellen de **vragenlijsten** op in functie van hun specifieke context en op basis van een gevalideerde vragenlijst. De bevraging heeft de bedoeling de mate waarin kwaliteitsvol onderwijs wordt geboden aantoonbaar te maken. Zij moet er ook voor zorgen dat goede praktijken bekend, erkend en beloond worden, en zij moet mogelijke knelpunten signaleren als aanzet tot remediëring.



Via de online toepassing hebben de verschillende actoren inzage in de volgende resultaten: (1) voor elke gesloten vraag de gemiddelde score en een vergelijking met de gemiddelde scores in de faculteit; (2) de antwoorden op de twee open vragen; (3) informatie over de responsgraad en de representativiteit van de respondenten; (4) een grafiek met de spreiding van de antwoorden per vraag; (5) rapporten met bijkomende analyses van de relatie tussen de gegeven antwoorden en het studieresultaat en de opleiding van de studenten. De resultaten worden in de verschillende stappen gecontextualiseerd doordat elk van de actoren zijn interpretatie kan toevoegen. Ook de uitgesproken eindwaardering wordt toegevoegd aan de resultaten.

Campagneflyer online studentenbevraging

De **resultaten** worden eerst aan de docent zelf bezorgd. Daarnaast worden ze besproken door een poc-subcommissie waarin ZAP, A/BAP en studenten vertegenwoordigd zijn. De gecontextualiseerde resultaten stromen door naar de decaan en het personeelsdossier van de betrokken docenten. De resultaten worden ook opgenomen in het onderwijsportfolio en de bijhorende peerreview over het onderwijs van de docent (cf. p. 69).

De poc-subcommissie staat tevens in voor de **opvolging, verbetering en verandering** op het niveau van de opleidingsonderdelen. De commissie spreekt per docent een eindwaardering (bijzondere waardering; waardering; waardering met aandachtspunten; bijsturing noodzakelijk) uit. Ze kan in het rapport ook aangeven welke positieve punten en verbeterpunten ze heeft vastgesteld. In problematische situaties wordt met de docent in gesprek getreden over de opvolging van de resultaten. Opleidingsonderdelen met de laagste eindwaardering worden bovendien in het volgende academiejaar opnieuw bevraagd.

De poc-subcommissie **rapporteert** over het proces en de geaggregeerde resultaten aan de poc die eventuele structu-





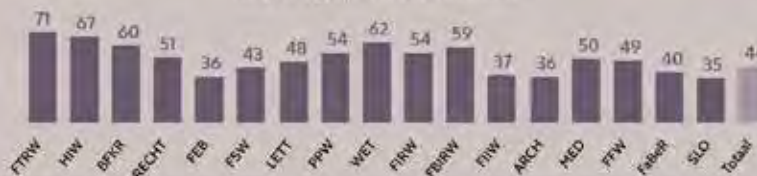
Bevraging invullen



studenten

Hoeveel studenten vulden de bevraging in?

Responsgraad (%) per faculteit



Rapportering



docent
programmadirecteur
(campus)
(vice)decaan

Zijn de studenten tevreden over de kwaliteit van het onderwijs

Ik ben tevreden over de kwaliteit van het onderwijs in dit vak.



1 = helemaal niet akkoord 6 = helemaal akkoord

Welke thema's scoorden het hoogst?

De docent is gedreven
De docent verduidelijkt de evaluatie
De docent is toegankelijk voor studenten



1 = helemaal niet akkoord 6 = helemaal akkoord

Welke thema's vragen aandacht?

Studiemateriaal
Studiebelasting
Feedback en begeleiding



1 = helemaal niet akkoord 6 = helemaal akkoord

Eindwaardering uitspreken



POC subcommissie

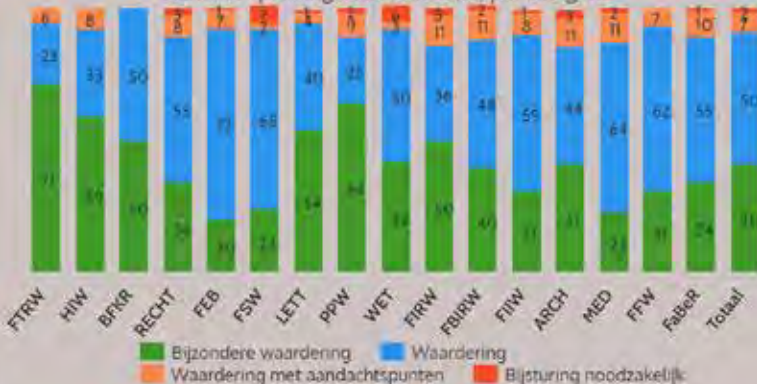
Hoeveel eindwaarderingen werden er uitgesproken?

Aandeel opleidingsonderdelen (%) met voldoende respons om een eindwaardering uit te spreken

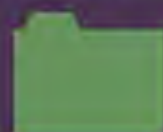


Welke eindwaarderingen werden er uitgesproken?

Aandeel opleidingsonderdelen (%) per categorie



Resultaten en eindwaardering stromen door



personeelsdossier

rele knelpunten verder opneemt en op haar beurt rapporteert aan de faculteit. De responsgraad en algemene resultaten per faculteit worden na elke ronde gepubliceerd op het intranet. Faculteiten bepalen zelf hoe zij naar personeel en studenten communiceren over de resultaten.

Met het oog op representatieve resultaten worden op de verschillende niveaus heel wat initiatieven genomen om de **responsgraad** onder studenten te verhogen. Samen met de Studentenraad KU Leuven wordt per bevragsronde een universiteitsbrede campagne opgezet. Daarnaast nemen ook alle faculteiten en studentenkringen eigen initiatieven.

De opleidingsevaluatie

De opleidingsevaluatie peilt bij afstuderende bachelor- en masterstudenten naar de **inhoudelijke** aspecten van de genoten opleiding en naar de **randvoorwaarden** waaronder de opleiding wordt georganiseerd. Thema's die daarin aan bod komen, hebben zowel betrekking op de leerresultaten, het programma en de leeromgeving als op de studiebegeleiding, de onderwijsorganisatie en de infrastructuur. Deze bevraging gebeurt online aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst die in beperkte mate aangepast kan worden aan de specifieke context van de opleiding.

De bevraging biedt opleidingen een **helikopterperspectief** over het curriculum en geeft aan welke aspecten van de opleiding mogelijk verbetering behoeven of nader onderzoek vereisen. De opleidingen kunnen op die manier prioriteiten bepalen en eventueel verdere bevragingen organiseren over specifieke thema's.

De opleidingsevaluatie vindt jaarlijks plaats; opleidingen wordt aangeraden om **minstens één keer om de drie jaar** deel te nemen. DOWS verwerkt de resultaten en maakt die over aan de programmadirecteur, die verder opvolgt met de POC. Het rapport dat de programmadirecteur ontvangt, bestaat uit een overzicht van de tien items die studenten het hoogst en het laagst inschatten, een overzicht van alle items met hun gemiddelde score, de verdeling van de antwoorden over de verschillende antwoordcategorieën en een overzicht van de open commentaren van studenten.

De resultaten van de algemene vragen uit de opleidingsevaluatie zijn consulteerbaar in het **onderwijsdashboard** (cf. p. 86). Doordat die vragen voor alle opleidingen gelden, is het mogelijk een geaggregeerd beeld te krijgen van sterktes en zwaktes op het niveau van de faculteit en de universiteit.

De opleidingsevaluatie biedt steeds gewaardeerde terugkoppeling voor het verbeterbeleid van de faculteiten, zoals blijkt uit de volgende voorbeelden:

- De resultaten van de opleidingsevaluatie 2015 leverden nuttige feedback op voor de optimalisering van de masteropleiding Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen die in het academiejaar 2013-2014 is ingevoerd.
- In de Faculteit Ingenieurswetenschappen bracht de opleidingsevaluatie aan het licht dat veel studenten onvoldoende op de hoogte waren van de mogelijkheden van stages. De faculteit werkte daarop aan een nieuwe nota en aan een nieuwe webpagina rond stages.

Universiteitsbrede alumnibevraging

Ongeveer één jaar na het afstuderen bevraagt de KU Leuven alle afgestudeerde masterstudenten aan de hand van een gestandaardiseerde elektronische vragenlijst. De bevraging vindt om de twee jaar plaats en bevat een luik **onderwijs** en een luik **loopbaanopbouw**.

De vragenlijst is er specifiek op gericht informatie te verzamelen over het curriculum die niet kan worden geleverd door nog actieve studenten of pas afgestudeerden en waarvoor **minstens een jaar beroepsactiviteit** wenselijk is. Het onderzoek naar de loopbaanopbouw heeft als doel gegevens te verzamelen over de tewerkstellingssituatie van alumni (type tewerkstelling, tewerkstellingssector, reden van aanwerving, etc.) en over de bijdrage van het diploma aan de job. De resultaten worden teruggekoppeld naar de faculteit. De geaggregeerde resultaten worden voorgelegd aan het GEU en de AR.

Facultaire voorbeelden

De meeste faculteiten organiseren naast de standaardbevragingen zelf ook evaluaties over **opleidingsonderdelen** of over de **opleiding**:

- In de Bachelor in de Ingenieurswetenschappen: Architectuur wordt jaarlijks een *spreadsheet* online gezet die alle studenten kunnen invullen. De conclusies uit die bevraging dienen als input voor de gesprekken met de programmadirecteur, de ombudspersoon en de jaar- en studieverantwoordelijken.
- De opleidingsonderdelen binnen de opleiding Criminologische wetenschappen worden systematisch gescreend op samenhang tussen leerdoelen en examenvragen.
- Faculteiten organiseren regelmatig *hearings* of focus-



- groepen, meestal om knelpunten die in schriftelijke bevragingen zijn gesignaleerd verder uit te klaren en op te volgen, of om noden van specifieke doelgroepen binnen een opleiding na te gaan. Zo organiseert het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte *hearings* met haar internationale studenten. Op basis van deze input van studenten werd het programma van de Bachelor of Philosophy een aantal jaren geleden aangepast om de samenhang en de logische opbouw te versterken.
- Sinds 2012-2013 is de 'minor in economisch beleid en management' in de opleidingen Taal- en regiostudies van de Faculteit Letteren grondig hervormd na uiteenlopende klachten van studenten en alumni in de POC, beslissingen van de bevoegde examencommissie en hearings bij de betrokken studenten.

Daarnaast worden voor **specifieke opleidingsonderdelen** afzonderlijke evaluaties georganiseerd:

- De Faculteit Architectuur nodigt om de drie jaar een externe commissie uit om een oordeel te vellen over het behaalde eindniveau, en over het evaluatieproces van de masterproef door eindjury's.
- De Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen ontwikkelde recent een faculteitsbreed, opleidingsoverschrij-

dend instrument voor de evaluatie van de masterproef. Die actie kadert in een streven van de faculteit om, in opvolging van de resultaten van de nulmeting, meer toe te werken naar facultair, campusoverschrijdend beleid.

- Sinds 2007-2008 bevaart de Faculteit Sociale Wetenschappen jaarlijks alle studenten die hun masterproef hebben verdedigd over alle aspecten van het masterproefproces. De resultaten van deze bevraging leidden reeds tot verschillende verbeterinitiatieven, zoals de ontwikkeling van een masterproefwebsite voor studenten, de uitwerking van beoordelingscriteria en de verbetering van de beoordelingsprocedure.
- Elke stageperiode worden de stagiairs binnen de opleiding Geneeskunde bevaart over de opleiding in de klinische diensten aan de hand van de zogenaamde ABC-bevraging (Aanbod, Begeleiding en Context van de stageplaats).

Verscheidende faculteiten en opleidingen hebben de laatste jaren op diverse manieren de betrokkenheid van **werkveld en alumni** versterkt om de kwaliteit van het onderwijs, de tewerkstelling en de kwaliteit van de afgestudeerden te monitoren en om nieuwe noden in het werkveld te detecteren. Immers, uit visitaties en opleidingsevaluaties bleken



de betrokkenheid van alumni en werkveld op de opleiding en op de zorg voor kwaliteit belangrijke aandachtspunten te zijn (cf. p. 89). We geven een aantal voorbeelden van acties gericht op het werkveld en de alumni:

- In de opleiding Lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen komt de externe adviesraad één keer per jaar samen met de programmadirecteur en de coördinatoren van de afstudeerrichtingen. De opleiding Revalidatiewetenschappen en kinesitherapie beschikt over een commissie voor alumni voorgezeten door de afgevaardigde van de alumni in de poc. Deze commissie wordt systematisch geraadpleegd bij ingrijpende programmawijzigingen en voor strategische beslissingen.
- Met het oog op de profilering en de hervorming van de masteropleidingen van de Faculteit Farmaceutische Wetenschappen is een werkgroep IMAGO (Initiële Masteropleiding Geneesmiddelenontwikkeling) opgericht, met naast poc-leden, ook alumni en actoren uit het werkveld. De COBRA 1-gesprekken zorgden voor een verdere onderbouwing en waren richtinggevend voor de ideeën over de hervorming die reeds waren ontstaan binnen de werkgroep op basis van onder andere de universiteitsbrede opleidingsevaluatie en een eigen bevraging van studenten.
- De facultaire senaat van respectievelijk de faculteiten Bio-ingenieurswetenschappen en Ingenieurswetenschappen bieden een klankbord voor wat er zich in de maatschappij en het bedrijfsleven afspeelt. Zo kan de faculteit haar onderwijsprofielen afstemmen op de bestaande noden. Daarnaast hebben de meeste poc's van de Faculteit Ingenieurswetenschappen nog een eigen adviesraad die over de specifieke programma's reflecteert.
- De Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen wordt ondersteund door een *Corporate Council* voor de meer strategische onderwijsdossiers. De faculteit doet een beroep op haar resonantieraden en op het netwerk van *Fellows* van het Hogenheuvcollege voor de opleidings-specifieke afstemming met het werkveld.

Door de sterke studentenparticipatie wordt verbetering niet zelden geïnduceerd op initiatief van de studenten zelf. Zo legde de studentenvertegenwoordiging van de Faculteit Economie- en Bedrijfswetenschappen een nota voor die leidde tot de volledige hertekening en stroomlijning van het masterproefproces.

Ombudsdiensten, tuchtprocedures en interne beroepen

We streven naar duidelijk vastgelegde procedures voor de studenten en het onderwijzend personeel. We hanteren die procedures om correct én actief te kunnen optreden in geval van problemen, geschillen, conflicten of onregelmatigheden van allerlei aard. Tegelijk spannen we ons in om studenten en docenten zoveel mogelijk persoonlijke ondersteuning te bieden in problematische situaties.

Ombudsdiensten en vertrouwenspersonen

In de faculteiten kunnen **studenten** terecht bij de (onderwijs) ombudsdienst voor problemen met betrekking tot de onderwijsverzorging tijdens het academiejaar. In de blok- en examenperiode en voor problemen in verband met examens staat de examenombudsdienst van de faculteit ter beschikking van studenten. De examenombudspersoon treedt op als bemiddelaar tussen examinatoren en studenten bij eventuele geschillen rond het examen of de evaluatie ervan. Ombudspersonen worden per faculteit aangesteld en zijn lid van het academisch personeel of hebben relevante ervaring in onderwijsmaterie. Tevens wordt een plaatsvervangende examenombudspersoon aangesteld. Voor ondersteuning bij psycho-sociaal welzijn kunnen studenten terecht bij de vertrouwenspersoon voor studenten.

Voor het KU Leuven-**personeel** hebben we een ombudspersoon-vertrouwenspersoon aangesteld. Personeelsleden kunnen bij haar/hem terecht met vragen en problemen van psycho-sociale aard, in het bijzonder met betrekking tot werkgerelateerde conflicten, pesten, stressklachten, persoonlijke problemen, ongewenst seksueel gedrag op het werk, geweld, etc., of in situaties van onbillijke behandeling of onbehoorlijk bestuur. Daarnaast zijn er vertrouwensantennes die fungeren als intern aanspreekpunt rond psycho-sociale risico's. Die vertrouwenspersonen coachen personeelsleden bij het bespreken van de problemen en het zoeken naar oplossingen.

Tuchtprocedures

Omtrent tuchtprocedures en beroepen bij evaluaties van **onderwijzend personeel** heeft de universiteit het 'Reglement van het Onderwijzend Personeel' dat voor alle personeelsleden toegankelijk is. Daarin staat vermeld welke stappen ondernomen worden bij eventuele tuchtprocedures en wie welke bevoegdheden heeft bij het tuchtproces. Het reglement geeft tevens aan op welke manier de persoon aan wie een blaam of sanctie wordt opgelegd eventueel in hoger beroep kan gaan.

Examenfraude en plagiaat

Analoog met de tuchtprocedures voor personeel hebben we een duidelijk reglement met procedures bij vaststellingen van **examenfraude door studenten**.

Plagiaat is eveneens een vorm van examenfraude. We hechten veel belang aan het informeren en bewustmaken van studenten en docenten over plagiaat om deze praktijk uit de universiteit te bannen. Het recent geactualiseerde plagiaatbeleid vraagt de faculteiten een beleid te ontwikkelen op het vlak van preventie, detectie en sanctionering. Een curriculaire leerlijn waarin studenten expliciet worden gevormd rond dit thema is daarin cruciaal. Op universiteitsbreed niveau volgen de vicerector Onderwijsbeleid en de ovr het plagiaat beleid op. Zij krijgen daarbij ondersteuning van de fraudecommissie.

Met de online software Turnitin, aangekocht door de Associatie KU Leuven, kunnen docenten papers screenen op plagiaat. Vanaf het academiejaar 2015-2016 worden alle masterproeven aan de KU Leuven systematisch via Turnitin doorgelicht. Bij vaststelling van plagiaat wordt een tuchtprocedure opgestart. Die procedure bestaat voor studenten, maar ook voor **docenten**. Voor deze laatste groep is in 2007 de Commissie Wetenschappelijke Integriteit opgericht. Deze commissie werkt volgens een strikt vastgelegde procedure.

Interne beroepsprocedures

Afhankelijk van de aard van de betwisting voorzien we diverse mogelijkheden voor het behandelen van een klacht.

We engageren ons voor een 'high trust' cultuur waarbij het wederzijds vertrouwen van studenten en docenten in de kwaliteit van de beoordelingsprocedures verder versterkt wordt

Overeenkomstig art. II.283 van de Codex Hoger Onderwijs omvat dit onder meer de **universiteitsbrede procedure** (art. 104 van het oer) voor het indienen van een beroep tegen een ongunstige studievoortgangsbeslissing. Los van deze decretale en juridische context maakt de opvolging van deze beroepen in eerste instantie deel uit van een **proces van kwaliteitsbevordering**. Bij de behandeling van de beroepen wordt eerst nagegaan in welke mate de onderwijskundige en de studentenbegeleidingsprocessen correct zijn gevolgd. Indien een beroepsprocedure aanleiding geeft tot een wijziging van de initiële beslissing, wordt ook steeds nagegaan in welke mate bepaalde informatie en/of processen op een proactieve manier moeten worden aangepast.

Om het belang van feedback in het onderwijsproces te benadrukken, voorziet het oer de mogelijkheid voor een **'be-warend beroep'**. Op deze manier kan een student de definitieve beslissing over het indienen van een beroep uitstellen tot na het feedbackgesprek met de betrokken examinerator. In het academiejaar 2014-2015 tekenden 575 studenten beroep aan; 142 van hen beslisten om, na bijkomende feedback vanwege de examinerator, het beroep stop te zetten.

De **voornaamste beslissingen** waartegen beroep wordt aangetekend zijn examenbeslissingen (58,3%), opgelegde studievoortgangsmaatregelen (30,6%) en vrijstellingsbeslissingen (8,7%). Vooral de beroepsdossiers in verband met de studievoortgangmaatregelen geven aanleiding tot een wijziging van de beslissing via de beroepsprocedure (wijzigingsgraad van 64,7%). Op deze manier wordt gegarandeerd dat bij beslissingen in verband met het weigeren van studenten omwille van onvoldoende studievoortgang, in voldoende mate rekening wordt gehouden met eventuele individuele omstandigheden in de situatie van deze studenten. Bij de andere beroepscategorieën is het aandeel van deze gewijzigde beslissingen lager (wijzigingsgraad examenbeslissingen 3,6% en wijzigingsgraad vrijstellingen 22%).

Met een nieuwe nota over **kwaliteitsvol toetsbeleid** bevestigde de oer in 2016 ons engagement om een kwalitatieve leeromgeving te creëren waarin vertrouwen, transparantie, verantwoordelijkheid, respect en verbondenheid belangrijke waarden zijn. Een dergelijke leeromgeving moet leiden tot een *'high trust'* (beoordelings)cultuur waarbij het wederzijds vertrouwen van studenten en docenten in de kwaliteit van de beoordelingsprocedures aan de KU Leuven verder versterkt wordt.



Kritische reflectie



Monitoring en verbetering op het niveau van het beleid

Het onderwijsbeleid van de KU Leuven wordt gestuurd en opgevolgd in een uitgebreide dialoog binnen de instelling en tussen de instelling en externe actoren. Het proces van evalueren en bijsturen van het onderwijsbeleid en de uitvoering ervan laat een aantal **sterktes** zien:

- Met een door de jaren heen opgebouwd onderwijsbeleid en de ermee verbonden kwaliteitszorg levert de KU Leuven een actieve bijdrage aan de verscherping en verbetering van de Vlaamse regelgeving en van het onderwijsbeleid van de overheid. Dat blijkt uit diverse dossiers waarin de inbreng van de KU Leuven cruciaal is geweest.
- Op verschillende organisatieniveaus van onze instelling is een opvolgsysteem van beleidsplannen en onderwijsplannen ingericht. Met de ontwikkeling van het toetsingskader, de nieuwsbrief en het metroplan communiceren we transparant over vorderingen en opvolging van beleid en praktijk in de universiteit.
- Onze instelling monitort haar beleid rond thema's en randvoorwaarden aan de hand van specifieke werkgroepen voor beleidsthema's, nauwgezette ontwikkeling en opvolging in proefprojecten en universiteitsbrede (tussentijdse) rapporteringen en ad hoc of periodieke analyses van bevestigingen en evaluaties in bestuurlijke gremia. Daarbij is de inbreng van alle betrokken geledingen en actoren alsook van de beschikbare expertise cruciaal.
- In het verleden is meermaals gebleken dat de functie van de OWR als plaats

waar interne stimuli voor verandering en verbetering worden gegeven ook effectief kan worden waargemaakt (bv. dossier masterproef, onderwijsportfolio, etc.).

- Onze instelling beschikt over een uitgebreid aanbod aan informatie voor beleidsverantwoordelijken op de verschillende niveaus. Daarvoor ontsluiten we op overzichtelijke wijze relevante informatie onder andere met de onderwijsindicatoren, de beleidsrapporten onderwijs, de standaardrapporten, de onderwijsdashboards en de specifieke rapporteringen over diversiteit en doelgroepen.
- De onderzoeksgedrevenheid van de KU Leuven vertaalt zich in het voeren van academisch onderzoek dat naast uitvoerig overleg, evaluatie-initiatieven en structurele rapporteringen het monitorings- en verbeterbeleid voedt.
- Met onze inzet op continu geëvalueerde beleidsmatige en onderwijskundige ondersteuning maken we effectieve aanpassingen en bijstellingen van het beleid mogelijk op de verschillende niveaus van de instelling.

Onze instelling vertoont echter ook een aantal **zwaktes** in de wijze waarop we het beleid evalueren en bijsturen in de richting van verbetering:

- In de gesprekken tijdens de interne instellingsevaluatie is aangegeven dat er soms meer nood is aan een impactanalyse op het terrein, zeker in het geval van initiatieven die universiteitsbreed zijn uitgerold.
- Het blijft een grote bezorgdheid om met veranderingen in beleid en praktijk niet tegelijk de planlast verder op te drijven.

Gespreksdeelnemers aan de interne instellingsevaluatie geven aan dat veranderingen vaak gepaard gaan met meer regels, meer juridisering en meer bureaucratisering. Dat is een belangrijk punt van aandacht.

Te veel aanpassingen aan het beleid ten gevolge van externe en interne regelgeving of ontwikkelingen kunnen de eigen plannen en werking op de verschillende beleidsniveaus hinderen. Vooral in de POC's kan dit de eigen dynamiek **bedreigen** en dossiers in de koelkast doen verdwijnen. De interne instellingsevaluatie geeft aan hoe periodes van grote veranderingen die extern zijn aan de POC, gepaard kunnen gaan met de indruk dat POC's zuiver administratieve taken moeten uitvoeren.

In het op punt stellen van ons evaluatie- en verbeterbeleid zien we tegelijk externe en interne **opportuniteiten**:

- Het recent gewijzigde Vlaamse stelsel van accreditatie en instellingsreviews biedt de opportuniteit om ons beleid rond evaluatie en verbetering met betrekking tot onderwijsbeleid en kwaliteitszorg volledig af te stemmen op de context van de instelling. Met COBRA streven we naar een slim, slank en transparant systeem dat de eigen dynamiek van de verschillende niveaus waardeert en zuurstof aanvoert.
- De COBRA-methode en de daaraan gekoppelde uitwerking van blauwdrukken en opleidingsplannen vanaf 2016-2017 fungeren niet alleen als kwaliteitszorginstrumenten, maar ook als beleidsinstrumenten die plannen op alle niveaus inhoudelijk kunnen voeden, opvolgen en bijstellen.



Monitoring en verbetering op het niveau van opleidingen en opleidingsonderdelen

De permanente aandacht voor de kwaliteit van ons onderwijs bewijst zich door de aanwezigheid van een goede kwaliteitscultuur op de verschillende beleidsniveaus én de zorg voor kwaliteit die zich ook in de hoofden van de actoren heeft genesteld. Dat zijn duidelijke **sterktes**:

- We beschikken over gestandaardiseerde en geautomatiseerde monitoring- en evaluatie-instrumenten die bijna volledig universiteitsbreed zijn opgezet. Daardoor kunnen faculteiten, opleidingen en docenten zich focussen op specifiekere thema's alsook op de eigen context binnen complementaire initiatieven. De totstandkoming en verdere ontwikkeling van evaluatie-instrumenten gebeurt in overleg met alle relevante actoren in de ovr.

- Met de ontwikkeling van de onderwijsdashboards bieden we opleidingen en faculteiten alsook het universiteitsbestuur een geïntegreerde, overzichtelijke en systematische rapportering over relevante indicatoren met betrekking tot het onderwijs en uit de bevragingen die we universiteitsbreed organiseren.
- De nulmeting geeft aan dat onderwijs-evaluaties systematisch plaatsvinden met een hoge betrokkenheid van studenten, docenten en alumni. De universiteitsbrede analyse van de opleidingsevaluaties leert dat studenten tevreden zijn over de mogelijkheden om problemen in de opleidingen aan te kaarten.
- De visitatierapporten 2010-2015 leren dat visitatiecommissies een positieve indruk hebben over de manier waarop opleidingsverantwoordelijken zeer bewust omgaan met de kwaliteit van de

opleidingen. Ze zetten zich actief in voor de permanente verbetering ervan en kunnen hierbij rekenen op een duidelijke participatie van docenten en studenten. De POC wordt als een goed werkend overlegorgaan ervaren. Uit de nulmeting blijkt op alle niveaus een duidelijke en grote bereidheid om dingen beter te doen (kwaliteitscultuur). Studenten en docenten leveren een actieve bijdrage aan verbeteringen ten gevolge van het evaluatieproces. De nulmeting en de visitatierapporten 2010-2015 tonen ook dat er zeer ernstig wordt omgegaan met de uitkomsten van evaluatie-initiatieven. Studenten geven aan dat geconstateerde problemen adequaat worden aangepakt.

We moeten nog verder werk maken van het wegwerken van **zwaktes** die de kwaliteitscultuur kunnen aantasten en van het

► opnemen van uitdagingen die haar kunnen versterken:

- Hoewel we een veelheid aan actoren bevragen, ligt het gewicht van onze universiteitsbrede instrumenten voornamelijk bij de studenten. Uit de nulmeting blijkt dat evaluaties van de tevredenheid van het personeel en het beroepenveld nog onvoldoende systematisch plaats vinden. Om het werkveld systematischer te betrekken, bestaan er reeds zeer waardevolle en sterk verankerde initiatieven van POC's en faculteiten, maar ontbreekt het nog vooral aan een universiteitsbreed beleid.
- De respons van studenten op bevestigingen is zeer wisselend, niet alleen tussen faculteiten onderling maar ook binnen faculteiten over de jaren heen. Een grotere responsgraad blijft zelfs na sterke sensibiliseringscampagnes voor een deel afhankelijk van het engagement van de respondenten zelf.
- Er wordt niet altijd helder gecommuniceerd hoe terugkoppeling uit bevestigingen bijdraagt aan bijstellingen of aanpassingen in het programma of het beleid. Dat blijkt onder andere in de opleidingsevaluaties. De stelling 'Ik werd voldoende geïnformeerd over onderwijsaangelegenheden en resultaten van kwaliteitsmetingen' scoort bij bachelor- en masterstudenten relatief laag: in de groep bachelorstudenten en de groep masterstudenten geeft telkens 34% aan eerder tot helemaal niet akkoord te zijn. Ook de visitatierapporten 2010-2015 tonen aan dat visitatiecommissies vragende partij zijn voor een duidelijkere terugkoppeling over remediërsinitiatieven.
- De betrokkenheid van docenten kan bij sommige POC-vergaderingen beter. Dit heeft te maken met tijdstekort, vergadermoeheid en de indruk dat een groter belang gehecht wordt aan onderzoek dan aan onderwijs. Daarnaast hebben de leden van de POC en de programmadirecteur in het bijzonder vaak het gevoel te weinig waardering, instrumenten en bevoegdheden te krijgen.
- De studentenvertegenwoordigers geven aan dat de werkdruk voor professionele, kwalitatieve studentenvertegenwoordiging door vrijwilligers erg hoog ligt.

Samen met acties rond de verdere uitbouw van de rol van de POC en van de programmadirecteur biedt de voortgaande ontwikkeling van COBRA eveneens duidelijke **opportuniteiten** om onze zwaktes te remediëren en om precies die rol van de programmadirecteur op te waarderen en de algemene betrokkenheid van de leden te versterken. Met COBRA beschikken we over een universiteitsbrede kwaliteitszorgmethode die alle betrokkenen en niveaus van de universiteit inzake kwaliteit van onderwijs op permanente wijze met elkaar in gesprek brengt over de bedoeling van het onderwijs, in een geest van *verified trust* en transparantie en met de onderwijsvisie als uitgangspunt. Kenmerkend daarbij zijn de combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve data, korte feedbackcirkels, met aandacht voor onmiddellijke actie waar mogelijk, en planning en opschaling naar een bovenliggend beleidsniveau waar noodzakelijk. Voor meer informatie over de concrete aanpassingen van de COBRA-methode op basis van de proefdoorloop verwijzen we naar de regierap-



portage COBRA (cf. Regierapportage).

- De reflectie over de rol van de programmadirecteur en de POC is volop gaande, bijvoorbeeld in focusgesprekken met programmadirecteurs en door reflectie op het niveau van de OWR en het gebu. Goede praktijken over de werking van de POC's worden gedocumenteerd en uitgewisseld, en acties worden ondernomen om de POC meer slagkracht te geven. Er is een bevestiging van alle vicedecanen lopende om de situatie per POC in kaart te brengen.
- Doordat de POC de belangrijkste rol speelt in de eerste fase van de COBRA-doorloop, versterkt COBRA reeds de rol van de POC en wordt een groot deel van het eigenaarschap aan de programmadirecteur toevertrouwd. Dit wordt nog versterkt door de blauwdrukken en opleidingsplannen die de POC maakt en opvolgt.
- Nog meer inzetten op concrete ondersteuning aan en vorming van programmadirecteurs zal de waardering voor de functie in kwestie vergroten. Zo kan meer onderwijsinformatie en meer communicatie over het effectieve en efficiënte gebruik van ondersteunende instrumenten (bv. online studentenbevestiging, onderwijsdash-board), aangeboden worden. Daarnaast kan ook ingezet worden op een verdere



vorming van programmadirecteurs om noodzakelijke vaardigheden aan te leren (bv. onderwijskundig leider, vernieuwer, *people* en *change manager*).

- De betrokkenheid van docenten op poc-vergaderingen zal aangezwengeld worden door de verdere ontwikkeling van onderwijsportfolio's en de concrete erkenning van het poc-lidmaatschap. Zo zal tegen eind 2016 op de KU Leuven-website het lidmaatschap van de poc zichtbaar zijn. Ook door meer in te zetten op inhoudelijke discussies (bv. binnen de COBRA-dynamiek) willen we docenten actiever betrekken in de poc-werking.
- COBRA geeft een extra stem aan alle primaire actoren (docenten, medewerkers en studenten). De primaire actoren waarderen dat het inhoudelijke gesprek centraal staat en de COBRA-methode hen de ruimte geeft om te reflecteren over de *inhoud* van onderwijs en om acties te formuleren en uit te voeren.
- De systematische betrokkenheid van het werkveld is voorzien in de eerste COBRA-cyclus. Daarnaast krijgen ook alumni een belangrijke positie in de COBRA-doorloop. Meer in het algemeen genereert het nieuwe universiteitsbrede alumnibeleid de mogelijkheid om alumni te betrekken bij de

kwaliteitszorg van de opleidingen. Momenteel werken we intenser aan de uitbreiding en actualisering van hun contactgegevens in de centrale alumnidatabank.

- De aangepaste COBRA-dynamiek voorziet specifiek de tijd en de ruimte om eigen evaluatie-initiatieven uit te werken, die complementair zijn met de COBRA-gesprekken en de universiteitsbrede bevragingen, en om binnen de eigen dynamiek van de poc de actiepunten te verwerken, onder andere door middel van de opleidingsplannen.
- COBRA vraagt transparantie over het beleid als permanente zorg voor de kwaliteit van het onderwijs, waarbij de academische gemeenschap verneemt hoe haar feedback heeft bijgedragen aan het evalueren en verbeteren van de opleidingen. De expliciete feedbackcirkels binnen COBRA en de opleidingsplannen dragen bij tot deze transparantie, net als het online kwaliteitszorgportaal.

Ombudsdiensten, tuchtprocedures en interne beroepen

De universiteit voorziet procedures bij onenigheden en problemen en stelt ook ombudsdiensten ter beschikking van studenten en personeelsleden. Hierbij zijn een aantal

sterktes te ontwaren:

- De universiteit beschikt, verspreid over de faculteiten en diensten van de universiteit, over goed werkende en professionele ombudsdiensten voor studenten en personeelsleden.
- Door de mogelijkheid van een 'bewaarend beroep' bij examenbetwisting wordt op de eerste plaats gestreefd naar een bemiddelde oplossing.
- Het onderwijs- en examenreglement voorziet een gradatie van sancties waardoor, afhankelijk van de ernst van de vastgestelde feiten, effectief kan worden opgetreden bij examenfraude.
- Het plagiaatbeleid voorziet in een evenwicht tussen het erkennen van facultaire en disciplinaire autonomie in het bepalen van plagiaat en het garanderen van een gelijke behandeling voor alle studenten. Naast aandacht voor de detectie en sanctionering, is dit nieuwe beleid voornamelijk gericht op het voorkomen van plagiaat, onder meer door academische integriteit te beklemtonen en door adequaat refereren te bevorderen (via curriculaire leerlijnen).
- Er is niet enkel een uitgewerkte tuchtprocedure voor studenten maar ook voor docenten wanneer plagiaat in hun werk ➤



- opduikt. Die werd opgemaakt door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit.
- Het voorzien van een beroepsmogelijkheid tegen een beslissing in verband met een afwijkende toelating en het feit dat de studenten hierbij ook persoonlijk gehoord worden, garanderen dat bij het opleggen van een studievoortgangsmaatregel rekening gehouden wordt met de persoonlijke situatie van de betrokken student.

De aanwezigheid van beroepsmogelijkheden en tuchtprocedures brengt ook een aantal **zwaktes** met zich mee:

- Een aantal studenten beschouwt de beroepsmogelijkheid tegen een examenbeslissing als de ultieme mogelijkheid voor een inhoudelijke betwisting van de gekregen feedback.

- Het feit dat een beroepsmogelijkheid voorzien wordt, betekent dat een aantal studenten automatisch beroep aantekent, zonder vooraf grondig de eigen relevante argumenten hiervoor onder de loep te nemen.

Daarbij aansluitend houdt het systeem een aantal **bedreigingen** in:

- De recente rechtspraak van de Raad voor betwistingen inzake studievoortgangsbepalingen toont aan dat de Raad zijn bevoegdheid breder interpreteert. Deze bevoegdheidsuitbreiding schept een zekere rechtsonzekerheid in de behandeling van de interne beroepen.
- Het feit dat een beroep bij de Raad voor betwistingen inzake studievoortgangsbepalingen in het Nederlands moet worden ingediend, verhoogt de facto de

drempel voor internationale studenten. Dit kan in conflict komen met het internationaliseringsbeleid van de universiteit.

- Een verdere stijging van het aantal examenbetwistingen kan bij examinatoren overkomen als een bedreiging van hun academische autonomie. Bovendien moeten we erop toezien of de stijging van de examenbetwistingen een negatief effect heeft op de keuze van les- en examenvormen door individuele docenten.

Indien op basis van een beroepsbeslissing blijkt dat bepaalde procedures of informatie met betrekking tot onderwijsbeleid en studentenbeleid aangepast moeten worden, volgt onze instelling dat verder op. Zo vormt de beroepsprocedure ook een belangrijke **opportuniteit** in de kwaliteitszorg van onderwijs- en studentenbeleid.



Slotbeschouwing

Het afronden van deze Kritische reflectie vormt zonder twijfel een mijlpaal in het proces van kwaliteitszorg aan de KU Leuven. De voorbereidingen van de Instellingsreview+ hebben aan onze universiteit veel enthousiasme opgewekt en we hopen dat de lezer bij de lectuur van dit verslag heeft mogen proeven van deze positieve betrokkenheid van alle actoren bij de kwaliteitszorg van het onderwijs. We danken al diegenen die hun bijdrage hebben geleverd, in het bijzonder alle primaire actoren die via hun deelname aan talrijke gesprekken kritisch reflecteerden over de kwaliteit van ons onderwijs, en alle verantwoordelijken die op grond daarvan acties ondernamen op de verschillende bestuurlijke niveaus van onze universiteit.

Ons proces is niet af. Ook universitair onderwijs heeft een *future self*. Hoe bieden we nog beter ondersteuning aan het engagement van de primaire actoren? Hoe maken we van de zorg voor onderwijskwaliteit nog uitdrukkelijker kwaliteitsontwikkeling? Hoe brengen we de inspiratie die opleidingen aanreiken optimaal in synergie met kwaliteitsverankering? We zijn vast van plan om de ingeslagen weg van samen gedragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van ons onderwijs ook in de volgende jaren verder vorm te geven: onze universiteit als een academische vormingsplek waar onderwijs het vertrouwen krijgt van gedreven onderwijsverleners met het oog op de samenleving van vandaag én morgen. De toekomst behoort toe aan wie ze vandaag creëert.

Glossarium

Afkortingen

A/BAP	<i>Assisterend/Bijzonder Academisch Personeel</i>	OD	<i>Operationele Doelstelling</i>
AR	<i>Academische Raad</i>	OER	<i>Onderwijs- en Examenreglement</i>
ATP	<i>Academisch & Technisch Personeel</i>	OOF	<i>Onderwijs Ontwikkelingsfonds</i>
BECO	<i>Beoordelingscommissie</i>	OP	<i>Onderwijzend Personeel</i>
BMW	<i>Biomedische Wetenschappen</i>	OWR	<i>Onderwijsraad</i>
BOF	<i>Bijzonder Onderzoeksfonds</i>	POC	<i>Permanente Onderwijscommissie</i>
CO	<i>Cel Onderwijs</i>	RVB	<i>Raad van Bestuur</i>
COBRA	<i>Coöperatie, Reflectie, Actie – Checks & Balances</i>	SBO	<i>Strategisch BasisOnderzoek FWO</i>
COOK	<i>Cel Opvolging Onderwijskwaliteit</i>	SD	<i>Strategische doelstelling</i>
CSE	<i>Cumulatieve Studie-efficiëntie</i>	SPOC	<i>Small Private Online Course</i>
CTI	<i>Commission des Titres d'Ingénieur</i>	Toledo	<i>Toetsen en leren doeltreffend ondersteunen</i>
DOO	<i>Dienst Onderwijsprofessionalisering en -ondersteuning</i>	VAPL	<i>Vereniging van het Academisch Personeel KU Leuven</i>
DOPO	<i>Dienst Onderwijsprocessen en -organisatie</i>	VLIR	<i>Vlaamse Interuniversitaire Raad</i>
DOWB	<i>Dienst Onderwijsbeleid</i>	VLOR	<i>Vlaamse Onderwijsraad</i>
DSA	<i>Dienst Studieadvies</i>	VLUHR	<i>Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad</i>
ERC	<i>European Research Council</i>	W&T	<i>Wetenschap & Technologie</i>
FP7	<i>7th Framework Programme for Research and Technological Development</i>	ZAP	<i>Zelfstandig Academisch Personeel</i>
FPOC	<i>Facultaire Permanente Onderwijscommissie</i>		
FWO	<i>Fonds Wetenschappelijk Onderzoek</i>		
GEBU	<i>Gemeenschappelijk Bureau</i>		
HW	<i>Humane Wetenschappen</i>		
ICP	<i>Programma Internationale Cursussen (vanuit VLIR UOS)</i>		
IER	<i>Individueel Examenrooster</i>		
imec	<i>Interuniversity MicroElectronics Centre</i>		
IOF	<i>Industrieel Onderzoeksfonds</i>		
ISP	<i>Individueel Studieprogramma</i>		
LCIE	<i>Leuven Community for Innovation driven Entrepreneurship</i>		
LERU	<i>League of European Research Universities</i>		
LIMEL	<i>Leuven Instituut voor Media en Leren</i>		
LRD	<i>KU Leuven Research & Development</i>		
LUCI	<i>Leuven Universitair Competentie Instrument</i>		
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>		
NVAO	<i>Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie</i>		
OC	<i>Onderwijscommissie</i>		

Eindnoten

- I Eén personeelslid kan tot meerdere categorieën behoren. De som van volgende opsomming komt daarom niet helemaal overeen met het totaal. Deze cijfers zijn exclusief gastprofessoren, bijzondere emeriti, vrijwillige wetenschappelijke medewerkers en vrijwilligers, sportmonitoren, jobstudenten en plaatsvervangers. Deze gegevens dateren van 31 december 2015.
- 1 Hierbij hanteren we 'opleiding' in de decretale betekenis, inclusief alle taalvarianten en varianten naar locatie.
 - 2 Sommige van deze opleidingen zijn ondergebracht in bestaande faculteiten (Faculteit Letteren, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Faculteit Sociale Wetenschappen en Faculteit Beweging- en Revalidatiewetenschappen). In andere domeinen ontstonden ten gevolge van de integratie nieuwe faculteiten (Faculteit Architectuur en Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen).
 - 3 Dit zijn Leuven, Campus Groep T Leuven, Campus Brussel, Campus Sint-Lucas Brussel, Campus Carolus Antwerpen, Campus Sint-Andries Antwerpen, Technologicampus Geel, Technologicampus De Nayer Sint-Katelijne-Waver, Campus Sint-Lucas Gent, Technologicampus Gent, Technologicampus Aalst, Campus Kulak Kortrijk, Campus Brugge, Technologicampus Oostende en Technologicampus Diepenbeek.
 - 4 Faculteit Theologie en Religiewetenschappen (789 studenten), Hoger Instituut voor Wijsbegeerte (917 studenten), Bijzondere Faculteit Kerkelijk Recht (134 studenten), Faculteit Rechtsgeleerdheid (5 529 studenten), Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (9 379 studenten), Faculteit Sociale Wetenschappen (3 323 studenten), Faculteit Letteren (5 502 studenten), Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (4 253 studenten) [studentenaantallen 1 juli 2016]
 - 5 Faculteit Geneeskunde (8 471 studenten), Faculteit Farmaceutische Wetenschappen (1 350 studenten), Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen (2 749 studenten) [studentenaantallen 1 juli 2016]
 - 6 Faculteit Wetenschappen (3 996 studenten), Faculteit Ingenieurswetenschappen (5 389 studenten), Faculteit Bio-ingenieurswetenschappen (2 611 studenten), Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen (6 086 studenten), Faculteit Architectuur (1 970 studenten) [studentenaantallen 1 juli 2016]
 - 7 Studenten uit meer dan 150 landen vinden hun weg naar de KU Leuven. De belangrijkste landen van herkomst zijn in afnemende volgorde: Nederland, China, Italië, Spanje, India en Duitsland.
 - 8 Voor deze opleidingen zijn de taal- en locatievarianten afzonderlijk geteld.
 - 9 In dit model staan eigenaarschap en samenwerking centraal: er wordt samen uitgezocht wat werkt in plaats van wat verkeerd gaat. Daarbij onderscheiden we vier fasen. Eerst werd het denkwerk geënt op de sterktes van de KU Leuven. Op basis van die sterktes, die we als uitgangspunten beschouwen voor de nieuwe visie, werden in fase 2 nieuwe ideeën uitgewerkt en overwogen. Stap 3 werkt de ideeën en concepten verder uit, en fase 4 zet strategische en operationele doelstellingen uit om de 'nieuwe' visie te realiseren.
 - 10 Elen, J., Roosels, W., Clement, M., Verhesschen, P., Waeytens, K. (2003). *Begeleide zelfstudie aan de K.U.Leuven: een stand van zaken*. In: Druine N., Clement M., Waeytens K. (Eds.), *Dynamiek in het hoger onderwijs. Uitdagingen voor onderwijsondersteuning*, Leuven, 31-43.
 - 11 Baeten M., Struyven K., Dochy F. (2013), *Student-centred Teaching Methods: Can They Optimize Students' Approaches to Learning in Professional Higher Education?*, in *Studies in Educational Evaluation* 39 (1), 14-22; Hock M.F., Deshler D.D., Schumaker J.B. (2006), *Enhancing Student Motivation through the Pursuit of Possible Selves*, In: C. Dunkel, Kerpelman J. (edd.), *Possible Selves: Theory, Research and Application*, New York, 205-221.
 - 12 Bliuc A., Ellis R., Goodyear P., Muntele-Hendres D. (2011), *The Role of Social Identification as University Student in Learning*:

- Relationships between Students' Social Identity, Approaches to Learning, and Academic Achievement, in Educational Psychology* 31(5), 559-574; Bliuc A., Ellis R., Goodyear P., Muntele-Hendres D. (2011), *Understanding Student Learning in Context: Relationship between University Students' Social Identity, Approaches to Learning, and Academic Performance, in European Journal of Psychology of Education*, 26(3), 417-433; Hock et al., 2006.
- 13 De naam van de kunstbeweging COBRA staat voor *Copenhagen, Bruxelles, Amsterdam*, de hoofdsteden waar de oprichtende leden van de avant-gardegroep vandaan komen.
 - 14 Het voornemen om de rol van de POC en de programmadirecteur verder uit te bouwen is niet nieuw, maar krijgt door de centrale rol van de POC in het kwaliteitszorgsysteem COBRA (cf. supra) een nieuwe stimulans. Op de startnamiddag van de Onderwijsraad van september 2014 resulteerde een eerste reflectie over de rol van de POC en de programmadirecteur in een aantal suggesties en wensen. Vervolgens organiseerde DOWB in het najaar van 2015 hearings met docenten, programmadirecteurs, studenten en ondersteuners om op die manier suggesties vanuit de kern van het onderwijs te vernemen. Daarvoor deed zij een beroep op de inbreng van de startnamiddag, op het bestaande reglement POC en op analyses van visitatierapporten en de nieuwe kwaliteitszorgmethode. Op het ogenblik van de redactie van de Kritische reflectie is gewerkt aan een nieuwe visietekst over de centrale plaats van de POC en wordt de concrete werking per POC in kaart gebracht aan de hand van een bevraging van de vicedecanen.
 - 15 In de groep HW zijn de faculteiten ook verantwoordelijk voor de organisatie en stimulering van het onderzoek. In de groepen BMW en W&T berust de bevoegdheid voor onderzoek bij de departementen.
 - 16 In enkele (uitzonderlijke) gevallen staat een POC in voor bepaalde studiefases (bv. POC Eerste Bachelor Sociale Wetenschappen) of opleidingsonderdelen (bv. Religie, Zingeving en Levensbeschouwing) wanneer dit inhoudelijk opportuun wordt geacht.
 - 17 Cf. Humane Wetenschappen, Wetenschap en Technologie en Biomedische Wetenschappen
 - 18 Samen met de RVB vormt de AR de Universiteitsraad, die voornamelijk als advies- en overlegorgaan van beide bestuursvergaderingen functioneert. De Universiteitsraad adviseert onder andere over het profiel van de voorzitter en van de leden van de RVB (met uitzondering van de rector), alsook bij het opstellen en wijzigen van de opdrachtverklaring of van de algemene strategische visie van de KU Leuven.
 - 19 De bestuursploeg 2013-2017 bestaat uit de rector, de groepsvicerectoren (HW, BMW, W&T), de vicerector Studentenbeleid en Sportbeleid, de vicerector Onderwijsbeleid, de vicerector Onderzoeksbeleid, de vicerector KULAK en de vicerector Alumni-, Diversiteits-, Duurzaamheids-, Cultuur- en Emeritibeleid. Daarnaast neemt de groepsvicerector HW internationaliseringsbeleid voor zijn rekening, terwijl de groepsvicerector W&T het personeelsbeleid opvolgt.
 - 20 Cf. Nota 'De KU Leuven als multicampusorganisatie', goedgekeurd door de AR en RVB op 25 november 2014.
 - 21 Cf. VLIR nota 'Inventarisatie rationalisatie-inspanningen'.
 - 22 In het academiejaar 2015-2016 boden we volgende universiteitsbrede keuzeopleidingsonderdelen aan: Spiritualiteit, leiderschap, professionele integriteit; Entrepreneurship and New Business Development; Seksualiteit in perspectief; Creatief schrijven; Wetenschap van de kosmos; Wetenschap van de aarde; Wetenschap van het leven; Draagkracht van de aarde; Technologie van de samenleving; Wetenschap van de bewegende mens; Genderstudies; Interdisciplinary Perspectives on Development and Cultures; Lessen voor de XXIe eeuw.
 - 23 Cf. 'Creating a Virtuous Circle in Technology Transfer – The Case of KU Leuven', <http://bastion.wum.edu.pl/wp-content/uploads/2015/08/Bastion-report-single-view-AUG4.pdf>
 - 24 Cf. beleidsnota 'Internationalisering: Less is More', <http://www.kuleuven.be/internationaal/beleid/visie-beleid-dienst-internationalisering#ontwikkelingssamenwerking>

- 25 Cf. nota *'Taalbepalingen integratiedecreet: implicaties en implementatie'*, goedgekeurd door de AR in november 2012. Tevens maken de invoering van anderstalige opleidingen en de aanpassingen aan het curriculum door anderstalige opleidingsonderdelen op te nemen, ook deel uit van de interne procedures van de KU Leuven zoals op p. 58 beschreven.
- 26 Studentenaantallen 1 juli 2016.
- 27 De hoge uitval in het eerste jaar is voor een deel te begrijpen vanuit de Vlaamse context, waar men zeer liberale toelatingsvoorwaarden hanteert voor de toelating tot het hoger onderwijs.
- 28 De Wachter, L., Heeren, J. (2013). Een taalttest als signaal. De ontwikkeling en implementatie van een strategische taalvaardigheidstoets. *Levende Talen Tijdschrift*, 1 (14), 19-27. [pdf]; De Wachter, L., Heeren, J., Marx, S., Huyghe, S. (2013). Taal: noodzakelijke, maar niet enige voorwaarde tot studiesucces. Correlatie tussen resultaten van een taalvaardigheidstoets en slaagcijfers bij eerstejaarsstudenten aan de KU Leuven. *Levende Talen Tijdschrift*, 4 (14), 28-36. [pdf]
- 29 Uit het onderzoek blijkt dat slechts 13 studenten aan de KU Leuven met een CSE van 0 tot en met 29% uit de cohorte 2009-2010 hun bachelordiploma behaalden tot maart 2014. Cf. Nota AR 25 november 2014, 'Aanpassing van de studievoortgangmaatregelen'.
- 30 Studenten die een beroep willen doen op faciliteiten moeten eerst erkend worden door deze expertisecel, waarna een assessment wordt uitgevoerd waarbij knelpunten worden afgewogen ten opzichte van de opleidingsvereisten en van de haalbaarheid van redelijke aanpassingen in de faculteit. Cf. 'Handleiding voor het toekennen van redelijke aanpassingen voor studenten met een functiebeperking', Januari 2016
- 31 Cijfermateriaal (2013-2014) van de KU Leuven leert ons dat studenten binnen de volgende vijf groepen een statistisch (significant) lagere CSE hebben ten opzichte van hun logische tegenhanger: studenten uit niet-ASO onderwijs en ASO-richtingen met laag wiskundepakket of geen klassieke talen; studenten van wie de ouders geen diploma hoger onderwijs hebben; studenten met Nederlands niet als moedertaal; beursstudenten; studenten met grootouders van een andere nationaliteit.
- 32 De kostprijs voor het reserveren van lokalen voor studentenverenigingen hangt af van de aard van de activiteit en de erkenning van de organisatie. Doorgaans kunnen studentenkringen binnen de erkende studentenkoepel lokalen gratis reserveren, tenzij voor bals, fuiven, dopen en cantussen. De criteria in het bepalen van de kostprijs zijn online te raadplegen: https://admin.kuleuven.be/fd/fd/documenten/overzichtstabel_studenten.pdf.
- 33 Dit betreft een gemiddelde over 11 van de 16 faculteiten. De stelling werd niet voorgelegd aan de studenten van de Faculteiten Economie en Bedrijfswetenschappen, Ingenieurswetenschappen, Industriële Ingenieurswetenschappen, Architectuur en de Bijzondere Faculteit Kerkelijk Recht.
- 34 De volgende vragen uit de opleidingsevaluatie betreffen de academische gerichtheid: "Het opleidingsprogramma besteedt voldoende aandacht aan theoretische onderbouwing"; "Het opleidingsprogramma besteedt voldoende aandacht aan het bespreken en analyseren van onderzoeksresultaten"; "Ik heb in het programma geleerd wetenschappelijke bronnen te raadplegen"; "Het opleidingsprogramma is erop gericht de waarde van onderzoeksresultaten kritisch in te schatten"; "Ik heb in het opleidingsprogramma geleerd wetenschappelijke methoden en technieken te gebruiken" en "Ik heb in het opleidingsprogramma geleerd over onderzoeksresultaten te rapporteren". De stelling "Het opleidingsprogramma besteedt voldoende aandacht aan het bespreken en analyseren van onderzoeksresultaten" scoort 4.5 op 6 (BA), 4.48 op 6 (MA) en 4.37 op 6 (MANAMA).
- 35 Bijna de helft van de afgestudeerde bachelorstudenten en 4 op 10 masterstudenten antwoordt "(helemaal) niet", of eerder niet akkoord op de stelling "Het opleidingsprogramma besteedt voldoende aandacht aan competenties die relevant zijn voor het beroepsleven".
- 36 In het academiejaar 2014-2015 zijn voor de volledige KU Leuven 2 117 studenten met een functiebeperking erkend door de Cel Studeren met een Functiebeperking. Dit is een stijging van 13% ten opzichte van vorig academiejaar.

KU Leuven in beeld

- p 17: Bakala Academy (campus Leuven)
- p 18: Faculteit Geneeskunde – Onderwijs en Navorsing op Gasthuisberg (campus Leuven)
- p 32: (v.l.n.r.) Technologicampus Aalst, Technologicampus De Nayer Sint-Katelijne-Waver, Campus Sint-Lucas Gent, Campus Carolus Antwerpen, Campus Sint-Lucas Brussel, Technologicampus Gent, Campus Sint-Andries Antwerpen, Technologie-campus Oostende, Technologicampus Diepenbeek, Campus Brussel, Technologicampus Geel, Campus Kulak Kortrijk, Campus Brugge
- p 41: Universiteitsbibliotheek (campus Leuven)
- p 43: Faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen (campus Groep T Leuven)
- p 49: Faculteit Ingenieurswetenschappen – Arenbergkasteel (campus Leuven)
- p 59: Faculteit Rechten – College De Valk (campus Leuven)
- p 71: Technologicampus Gent
- p 74: (boven) Leercentrum Agora (campus Leuven)
(onder) Campusbibliotheek Arenberg (campus Leuven)
- p 77: Campusbibliotheek Arenberg (campus Leuven)
- p 79: Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (campus Carolus Antwerpen)
- p 85: Hoger Instituut voor Wijsbegeerte (campus Leuven)
- p 96-97: Universiteitsbibliotheek – Grote Leeszaal (campus Leuven)
- p 102-103: Centraal auditorium Gasthuisberg (campus Leuven)
- p 104: Faculteit Architectuur (campus Sint-Lucas Gent)
- p 106: Universiteitsbibliotheek (campus Leuven)

