

Adviesrapport

Regie kwaliteitsborging opleidingen

Katholieke Universiteit Leuven

NVAO | Afdeling Vlaanderen
Januari 2017

Elisabeth Monard (voorzitter);
Frank van der Duijn Schouten;
Bernard Coulie;
Frank Van Massenhove;
Inge Van de Caveye;
Lieke Ravestein (secretaris).

Inhoud

1	Inleiding en verantwoording	4
1.1	Samenstelling van de reviewcommissie	4
1.2	Werkwijze van de reviewcommissie	4
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	6
	Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek	14
	Bijlage 2: Tijdslijn Proefdoorloop	15
	Bijlage 3: Gevoerde gesprekken COBRA-Proefdoorloop	16
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	17

1 Inleiding en verantwoording

Dit adviesrapport voor de Katholieke Universiteit Leuven (KU Leuven) is tot stand gekomen in het kader van een uitgebreide instellingsreview. In de instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. Over de instellingsreview zelf is een evaluatierapport beschikbaar.

Dit rapport is een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

1.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- dr. ir. Elisabeth Monard: eresecretaris-generaal van het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek - Vlaanderen, voorzitter;
- Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten: hoogleraar toegepaste wiskunde en oud-rector magnificus Tilburg University en Vrije Universiteit Amsterdam, commissielid;
- Prof. dr. Bernard Coulie: gewoon hoogleraar Armeense en Georgische taal en literatuur, Byzantijnse studies en Europese cultuur en identiteit; ere-rector Université Catholique de Louvain, commissielid;
- dhr. Frank Van Massenhove: voorzitter van het directiecomité FOD Sociale Zekerheid, commissielid;
- Inge Van de Caveye: masterstudente Geneeskunde - Universiteit Gent, student-lid.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Drs. Lieke Ravesteyn MBA, secretaris;
- Drs. Lieve Desplenter, procescoördinator NVAO.

De CV's van de commissieleden zijn opgenomen in het evaluatierapport. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

1.2 Werkwijze van de reviewcommissie

1.2.1 Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Vrijdag 9 december, op de laatste bezokedag van het tweede bezoek van de instellingsreview, heeft de commissie zich gericht op de derde reviewtrail die centraal staat in het adviesrapport. Deze trail luidt: hoe neemt de instelling de regie voor de borging van de kwaliteit van haar opleidingen in handen? In deze trail gaat het niet om de kwaliteit van de opleidingen zelf, maar om de wijze waarop de regie vorm krijgt, of er sprake is van differentiatie¹, welke opleidingen deelnemen aan de pilot en in welke mate de regie in die opleidingen gerealiseerd wordt (*Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*).

Ter voorbereiding op het bezoek heeft de commissie de *Regierapportage 2016*, een bijlage bij de *Kritische Reflectie Onderwijs KU Leuven 2016* (KR), ontvangen en bestudeerd. Daarnaast heeft zij zich een beeld gevormd van het bezoekprogramma

¹ Bijvoorbeeld door het hanteren van verschillende beoordelingscycli, door een specifieke focus op kwaliteitskenmerken, door een variatie in (de mate) van betrokkenheid van stakeholders en externen

van de derde trail en kreeg zij inzage in de agenda's en belangrijke documenten van de Permanente Onderwijscommissies (POC's), die zij zou spreken of bezoeken. Voorafgaand aan het bezoek heeft de KU Leuven aan de commissie het volgende programma voorgelegd (zie Bijlage 1):

- inleiding en presentatie van vicerector Onderwijsbeleid en een medewerker van de Cel Opvolging Onderwijskwaliteit (COOK) over de opzet van de pilot Proefdoorloop Invoering COBRA,
- presentatie van studenten over de studentenparticipatie en de rol van de Studentenraad (STURA) in COBRA,
- gesprek over COBRA in POC Criminologische Wetenschappen, met name gericht op het betrekken van externe peers in COBRA,
- waarneming en deelname aan COBRA-gesprek in FPOC Theologie en Religiewetenschappen,
- presentatie van COOK over feedback en monitoring in COBRA en gesprek over de wijze van monitoring en feedback door COOK,
- besloten vergadering commissie gericht op terugkoppeling en advies,
- co-creatie met instelling over wederzijdse bevindingen, terugkoppeling en adviezen.

1.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de advisering over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen

De commissie kijkt positief terug op de derde trail, die goed gedocumenteerd en op basis van inhoudsrijke gesprekken vorm kreeg. In het adviesrapport is de lijn van het verhaal, zoals aangedragen door de instelling, aangehouden. Eerst is ingegaan op de inhoud, de invoering en de bijsturing van het COBRA-kwaliteitsmodel (van COBRA 1.0 naar COBRA 2.0). Vervolgens is beschreven: de interne regie op COBRA door de instelling, de uitkomsten van de gesprekken met stakeholders in de POC's over COBRA en ten slotte de geplande toekomstige ontwikkelingen met COBRA en de vragen die de instelling zichzelf daarbij stelt. Aangezien in de eerste twee trails ook bij de werking van POC's is stilgestaan, wordt er in de tekst soms verwezen naar eerdere bevindingen hierover in het evaluatierapport. Vragen die centraal stonden in de derde trail waren: wat is nieuw aan COBRA, wat vindt men er van, wat zijn voor- en nadelen, worden de beoogde effecten gehaald en welke adviezen -aansluitend bij de vragen van de instelling- kan de commissie geven ter versterking van de verdere vormgeving van COBRA?

1.2.3 Beschrijving van de documentatie die de commissie heeft bestudeerd en bij het opstellen van haar advies heeft betrokken

Er is vooral gebruik gemaakt van de Regierapportage, het visiedocument 'COBRA, een nieuwe kwaliteitszorgmethode voor KU Leuven' en documentatiemappen en presentaties uitgereikt bij ieder gesprek².

² Zie ook Bijlage 7, overzicht van bestudeerde documenten in Evaluatierapport.

2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Essentie van het kwaliteitszorgmodel: van COBRA 1.0 naar COBRA 2.0

Op 26 mei 2015, een jaar na de introductie van de nieuwe onderwijsvisie, introduceerde KU Leuven een nieuw intern kwaliteitszorgmodel COBRA dat staat voor **Co**öperatie, **R**eflectie en **A**ctie - **C**hecks & **B**alances. Het model is door de KU Leuven getest om te kijken of het op den duur een centrale rol kan vervullen in de externe verantwoording, als onderdeel van de huidige hervorming van het accreditatiestelsel in Vlaanderen. De commissie geeft een samenvatting van de essentie van het model gericht op de opzet en de invoering, afgewisseld met inzichten uit de presentatie van de vicerector Onderwijs.

Opzet COBRA 1.0

Het model maakt de kwaliteit van het onderwijs inzichtelijk door de verschillende lagen van de universiteit met elkaar te verbinden. Er wordt in de eerste cyclus (COBRA 1) gestart door *primaire actoren* (studenten, docenten en medewerkers) at random te benaderen en hen door gespreksleiders te laten bevragen. Er zijn vijf vaste universiteitsbrede vragen met de mogelijkheid hier opleidingsspecifieke vragen aan toe te voegen. De vragen gaan over: 1) de onderwijsvisie (het Future Self), 2) de leerresultaten, 3) de opbouw van de opleiding, 4) de manier van evalueren van studenten en 5) de persoonsvorming. De POC geeft vervolgens haar eigen oordeel over de kwaliteit op deze vragen, op basis van de gespreksverslagen van de primaire actoren en gebruikmakend van de uitkomsten van overige evaluaties (de online studentenbevragingen, de opleidingsevaluatie en alumnibevragingen, het onderwijstdashboard en eventueel eigen enquêtes en bevragingen). Daarna formuleert de POC haar eigen verbeteracties in een POC-verslag en geeft daarbij aan welke randvoorwaarden in de faculteit of universiteit gewenst zijn. Het POC-verslag, de vragenlijsten en de dashboards worden in een afgeschermd map op Sharepoint geplaatst. De *vicerector Onderwijs* geeft aan dat het in deze fase cruciaal is dat men 'binnen de geledingen' in gesprek gaat met elkaar: studenten (gespreksleiders) met studenten (gesprekspartners), docenten (gespreksleiders) met docenten (gesprekspartners) en medewerkers (gespreksleiders) met medewerkers (gesprekspartners). De programmadirecteur van de POC weet niet wie er aan deze gesprekken hebben deelgenomen. De *vicerector Onderwijs* geeft aan dat de POC's hun oordeel op basis van de gesprekken in POC-verslagen moeten 'contextualiseren', plaatsen in een breder verhaal, minstens één keer in de vier jaar ook gekoppeld aan externe ontwikkelingen (vanuit het werkveld, op basis van alumni-analyses en feedback van internationale peers). Indien de POC besluit om bepaalde, in de gesprekken naar voren gebrachte acties, *niet* mee te nemen, dan moet dit worden gemotiveerd. Naast het plaatsen van de (gecontextualiseerde) POC-verslagen op het kwaliteitszorgportaal is het volgens de vicerector ook de bedoeling dat de POC's zelf actieve terugkoppeling geven naar studenten, docenten en medewerkers.

De tweede cyclus (COBRA 2) bestaat uit het gezamenlijk bespreken *in de faculteitsbesturen* van een synthese van de POC-verslagen, verbetervoorstellen en randvoorwaarden, en van het facultaire dashboard, leidend tot 1) bijstellingen in en aanvullingen op de facultaire onderwijsvisies, 2) reflecties van de besturen over de oordelen van de POC's en 3) een overzicht van acties en een 'oplijsting van randvoorwaarden'³. De facultaire verslagen en dashboards worden op het online kwaliteitszorgportaal geplaatst, toegankelijk voor de hele universiteit. De *vicerector Onderwijsbeleid* merkt hierover op dat het bij de opschaling vaak gaat om

³ Dit zijn randvoorwaarden die bijgesteld zouden moeten worden, maar waarover de faculteit geen (volledige) zeggenschap heeft (pag. 13 document 'COBRA, een nieuwe kwaliteitszorgmethode voor KU Leuven').

randvoorwaarden binnen een faculteit die voor alle opleidingen gelden. Zoals extra financiële middelen, noodzakelijke infrastructuur en voorzieningen en het benoemen en delen van good practices.

Bij de derde cyclus (COBRA 3) wordt eerst het gesprek over de kwaliteit gevoerd in de *centraal adviserende organen*. De *Onderwijsraad* (OWR) bespreekt de facultaire verslagen op basis van een instellingsbreed overzicht bestaande uit een faculteitsoverkoepelende tabel (oordelen, reflecties en opgelijste randvoorwaarden). De uitkomsten worden opgenomen in een verslag dat een reflectie van de OWR bevat en een advies gericht op randvoorwaarden die instellingsbrede actie behoeven. Dit wordt op het kwaliteitszorgportaal geplaatst. Ten minste één keer per drie jaar nodigt de instelling een groep van internationale deskundigen uit over het functioneren van COBRA. Naast de adviserende organen neemt de vicerector onderwijs de resultaten mee in het overleg in het Gebu en de bespreking met diensten. Deze uitkomsten worden vervolgens besproken in een verslag dat een plaats krijgt op het kwaliteitsportaal. De cirkel wordt gesloten door bij de nieuwe cyclus van COBRA nieuwe focuspunten toe te kunnen voegen en de geïdentificeerde thema's op te volgen. De *vicerector Onderwijsbeleid* merkt op dat het in deze fase gaat over overkoepelende voorwaarden en het vaststellen van aansprekend instellingsbreed onderwijsbeleid (gekoppeld aan good practices).

Invoering en Proefdoorloop

In 2014-2015 is gestart met een universiteitsbrede Proefdoorloop gericht op het begeleiden van de invoering van COBRA 1.0 en het vaststellen van verbeterpunten. Bij de voorbereiding op de Proefdoorloop waren betrokken: 1) de stuurgroep Instellingsreview(+); die meedacht in de opzet; 2) COOK, die zorgde voor een draaiboek en de inrichting van de online infrastructuur (geregeld maken portals, websites); 3) de facultaire datamanagers, die met centrale middelen in de faculteiten werden aangesteld; 4) de Cel Datamanagement, die deze managers opleidde in het beheer van de online omgevingen en de 5) de STURA KU Leuven, die studentgespreksleiders opleidde. Via een strakke tijdlijn (zie Bijlage 2), begeleid door (opstart)gesprekken van de vicerector Onderwijsbeleid, zijn de COBRA-cycli achtereenvolgend 'uitgerold': COBRA 1, in de periode van 16 oktober 2015 tot en met 18 december 2015, COBRA 2, in de periode van 4 januari tot en met 29 februari 2016 en COBRA 3, in de periode van 3 maart 2016 tot en met eind academiejaar 2015-2016. In de fase van COBRA 3 is de STURA KU Leuven met een eigen analyse gekomen. Bijlage 3 geeft een overzicht van de gespreksrondes die zijn gevoerd. Aan COBRA 1 hebben in totaal 164 opleidingen uit 15 faculteiten deelgenomen, er vonden 280 gesprekken plaats met primaire actoren en 84 COBRA-POC-gesprekken. Tegelijkertijd met de algehele Proefdoorloop werden er vier pilots ingericht, verspreid over: de Groep Wetenschap en Technologie met twee pilots over de evaluatie van COBRA 1, 2 en de combinatie van het COBRA-kwaliteitsmodel met CTI-visitatie⁴; de Groep Humane Wetenschappen met een thematische pilot naar 'Onderzoeksintegratie in onderwijs' en de Groep Biomedische Wetenschappen met een pilot gericht op het werken met opleidingsplannen. Ook zijn als onderdeel van COBRA drie externe experts door het Gebu uitgenodigd⁵.

Naar COBRA 2.0

In juni 2016 keurde de Academische Raad (AR) een bijgestelde versie van COBRA 2.0 goed. Bijstellingen hebben betrekking op: de concrete plaats en invulling van de COBRA-1 gesprekken, concreter en flexibeler maken van de vragenset, de mogelijkheid van clusteren van COBRA 1-gesprekken, aanpassen van de cyclus naar

⁴ Commission des Titres d'Ingénieur, een internationale evaluatie- en accreditatieorganisatie die zich uitsluitend toelegt op opleidingen in de ingenieurswetenschappen.

⁵ Prof. em. Dr. Jürgen Oelkers, prof. dr. Simone Buitendijk en Marius Buiting.

2 x 2 jaren (inclusief verwerkingsjaren en meer aandacht voor het extern perspectief), het werken met blauwdrukken en actieplannen. Voor de aanpassingen naar COBRA 2.0 is er extra geld ter beschikking gesteld. Op het werken met blauwdrukken en actieplannen is in het evaluatierapport uitgebreid ingegaan. De principes van COBRA, zo blijkt ook uit de presentatie van *de vicerector Onderwijs*, blijven overeind: inbedden van COBRA in de bestaande processen om op deze wijze onnodige planlast te vermijden, de POC als motor van kwaliteits- én onderwijsontwikkeling, verder draagvlak voor de onderwijsvisie creëren en deze visie uitbouwen, op basis van organisatorische principes als vertrouwen, subsidiariteit en opschaling te werk gaan, uitgaan van onafhankelijke en veilige gesprekken met primaire actoren, centraal stellen van feedback en transparantie en het externe perspectief op structurele basis inbouwen.

Interne regie van de instelling op invoering COBRA

COOK: opvolging kwaliteit

COOK, de nieuwe, onafhankelijke cel is verantwoordelijk voor de praktische aansturing, de procesbegeleiding en de monitoring van de interne kwaliteitszorg. Ze coördineert in samenwerking met de vicerector Onderwijsbeleid de ontwikkeling van het COBRA-kwaliteitsmodel en de externe verantwoording daarover.

De *vicerector Onderwijsbeleid* en *medewerkers van COOK* vertellen aan de commissie dat COOK op alle verslagen van de studenten, docenten en medewerkers, feedback heeft gegeven evenals op de besprekingen in de POC's, de faculteiten, de OWR en het Gebu. Hierbij is gelet op de COBRA-principes: opschaling, reflectie en actie, checks en balances en transparantie. De feedback is gegeven per mail en via evaluatieve gesprekken op de faculteiten door de vicerector Onderwijsbeleid. In de ontvangen documentatiemap van COOK ziet de commissie dat er feedback is gegeven op basis van kwalitatieve analyses. Als voorbeelden kunnen worden genoemd:

- Technische controle van alle documenten op aanwezigheid en invulling onderdelen.
- Feedback aan programmadirecteur POC Criminologische Wetenschappen (COBRA 1): hier is gekeken naar het totaal aan geplande en gevoerde gesprekken, met welke primaire actoren en, of alle opleidingen, vallend onder deze POC, zijn bekeken. Er worden positieve punten genoemd zoals het aanwezig zijn van een uitgewerkt, gedetailleerd verslag van de COBRA 1-discussie, een actieplan en de aanwezigheid van een 'good practice'. Ook zijn er verbeterpunten aangegeven zoals 'het actieplan werd niet toegevoegd aan het publieke verslag, een aantal van de door primaire actoren aangehaalde elementen zijn -zonder motivatie- niet opgenomen in het POC-verslag'.
- Feedback aan de vicedecaan onderwijs van de Faculteit Rechtsgeleerdheid (COBRA 2): de Faculteit Rechtsgeleerdheid nam de verantwoordelijkheid op zich om op basis van het POC-verslag en het verslag van de internationale peers te reflecteren over aangehaalde verbeterpunten. Ook werd er een actieplan gemaakt met duidelijk uitgewerkte actiepunten en randvoorwaarden. De faculteit gaat tijdens de volgende doorloop aan alle docenten vragen om tijdens hun eerste les de leerdoelen, koppeling met leerresultaten, Future Self en COBRA-cyclus toe te lichten, hetgeen wordt gewaardeerd.
- Verslag van OWR 24 maart 2016 op basis van schematisch overzicht (synthese actiepunten uit facultaire verslagen, STURA KU Leuven en Pilot HW). In het verslag wordt aangegeven of de OWR rekening houdt met de randvoorwaarden die werden opgeschaald door alle faculteiten, of er rekening gehouden werd met de analyse van STURA, of er een overzicht van inspirerende praktijkvoorbeelden is gegeven en dergelijke. Er staan duidelijke kanttekeningen indien bepaalde punten niet aan de orde zijn geweest.

Evaluaties met primaire actoren, programmadirecteurs, facultaire datamanagers.

Er vonden websurveys en gesprekken met focusgroepen plaats om de COBRA-systematiek te evalueren (zie ook parse balken in Bijlage 2). Aan het websurvey deden 514 respondenten mee waarvan 278 studenten, 91 medewerkers en 145 docenten. Wat betreft de (vaste) vragenlijst werd opgemerkt dat men de twee visievragen inspirerend vond en de drie vragen over het curriculum (doelen, opbouw en evaluatie) relevant. De beleving van de gesprekken bij de stakeholders was positief, maar over de organiseerbaarheid, de 'snelheid' waarmee COBRA-cyclus 1 moest worden uitgevoerd, was men minder tevreden. Dit laatste gold ook voor de wijze waarop gesprekdeelnemers werden aangezocht en geselecteerd. Deze punten zijn, zoals hierboven is genoemd, opgepakt in COBRA 2.0.

Bijdrage studenten aan COBRA

De commissie heeft met studentenvertegenwoordigers gesproken uit de STURA (2015-2016 en 2016-2017), de OWR en uit faculteitsbesturen. De STURA KU Leuven heeft op diverse wijzen een actieve en positieve bijdrage geleverd aan COBRA. Ten eerste heeft zij, met ondersteuning van DOO (Dienst Onderwijsprofessionalisering en Ondersteuning) ongeveer 155 student-gespreksleiders opgeleid voor de gesprekken met de studenten. Daarnaast heeft de STURA gehoor gegeven aan de mogelijkheid om een eigen schriftelijke analyse te maken van de kwaliteit van het onderwijs en die aan te bieden aan de OWR. Studenten geven in het gesprek aan -en dit is ook te lezen in het Jaarverslag STURA KU Leuven 2015-2016- dat door een late communicatie de STURA slechts één dag de tijd had om alle facultaire verslagen door te nemen en op basis hiervan een verslag te maken. De volgende thema's werden in het verslag aan de orde gesteld: (her)oriëntering en profilering, toetsbeleid, universiteit en werkveld, masterproef, onderwijs. In het verslag van de OWR, bespreking 24 maart 2016, valt te lezen: "Er wordt door een vicedecaan aangehaald dat het document van de STURA het meest interessante is in de bundel door de toegankelijke en mooie synthese en de duidelijke klemtonen, terwijl de andere documenten eerder opsommend zijn". Uit het verslag van de OWR blijkt dat studenten hun punten in de vergadering hebben kunnen toelichten. Een aantal thema's, door studenten en uit de overige analyses, is vastgesteld door het Gebu als relevante instellingsbrede thema's (waaronder optimalisering masterproef, onderwijsinnovatie en alternatieve werkvormen, onderwijsinzet en kwaliteit studiemateriaal).

Op de vraag van de commissie aan de studenten of COBRA 'werkt', wordt door hen aangegeven dat de opschaling van actiepunten van opleiding, naar faculteit naar universiteit een absolute meerwaarde is. Zij staan achter het COBRA-kwaliteitsmodel. Wel zouden zij graag een structurele bijdrage aan de COBRA-3 cyclus willen leveren en wensen zij meer facultaire ondersteuning bij de werving en selectie van studentgesprekspartners bij COBRA 1. Er is sprake van veel inspraak door studenten niet alleen in de formele organen, maar ook juist in de informele contacten. Dit werkt volgens hen positief, maar maakt het niet altijd voorspelbaar. Ten slotte merken studenten op dat nog niet alle faculteiten volledig achter COBRA staan; er zijn er twee die ook hun eigen vormen van kwaliteitszorg hanteren (CTI en EQUIS). Hier is meer sturing wenselijk, vooral op de verwevenheid met COBRA.

Evaluaties met stakeholders in POC's over werking COBRA

POC Criminologische Wetenschappen

De commissie heeft gesproken met een afvaardiging van de Faculteit Rechten en de bachelor- en masteropleidingen Criminologische Wetenschappen over COBRA en het functioneren van de POC's bij deze faculteit.

De *programmadirecteur* geeft aan dat COBRA 'to the point' is. Belangrijk is de eerste fase van parallelle bevragingen. Het POC-verslag leidt tot een actieplan, dat naar de toekomst nog gericht en specifiek uitgewerkt kan worden. Op deze wijze kunnen er uit COBRA 1 'onverwachte' uitkomsten komen, zoals de aandacht voor slaagpercentages. Soms worden bepaalde punten, die niet direct kunnen worden opgepakt 'on hold' gezet. De faculteit heeft na de POC-analyses, drie externe experts gevraagd om naar de opzet van COBRA te kijken. Eén *expert*, decaan van de Faculteit Cultuur- en Rechtswetenschappen van de Open Universiteit Nederland, geeft zijn feedback: de nadruk op het proces (in plaats van product) vindt hij sterk. Er ontstaat commitment bij de primaire actoren (ook bij de docent-onderzoekers). 'Er ontstaat eigenaarschap op een weinig tijdrovende manier'. Hij adviseert dat de opleiding bij COBRA 1 (opleidingsniveau) regelmatig, bijvoorbeeld eens in de twee jaar, externe peers uitnodigt om de kwaliteit van de eindwerken te toetsen, bij wijze van wetenschappelijke benchmark, maar ook gericht op (borging van) de systematiek van (eind)toetsing. Het is belangrijk om dit in de cyclus, ook de externe verantwoordingscyclus, transparant te maken. Het is wenselijk om deze uitkomsten tijdig mee te nemen in de POC-analyse en de faculteitsanalyse. *Studenten* zijn positief, één van hen was gespreksleider: er is veel uitgekomen, het was een goed gesprek. Wel vragen zij zich af wat er gedaan is met de actieplannen; studenten zijn benieuwd naar de terugkoppeling. Ook voor *medewerkers* heeft het veel opgeleverd: er is meer aandacht voor nieuwe technologieën, zoals weblectures. *Docenten* zijn als gevolg van de COBRA-analyse bezig met de uitwerking van het Future Self en met de opbouw van methodologie in het curriculum. Zij zijn tevreden over de ondersteuning van de stafmedewerkers.

FPOC Faculteit Theologie en Religiewetenschappen

De commissie is te gast bij een vergadering van de FPOC van de Faculteit Theologie en Religiewetenschappen, waar naast de programmadiirecteur aan deelnemen: 10 ZAP'ers, acht studenten, drie ABAP'ers, 2 BAP'ers. Het eerste deel woont de commissie de vergadering bij, het tweede deel wordt zij in de gelegenheid gesteld vragen te stellen aan betrokkenen. Ter ondersteuning van de vergadering liggen er goed gedocumenteerde vergaderstukken: de agenda met agendapunten die zijn gekoppeld aan de OD's van het Onderwijsbeleidsplan 2016-2018 van de faculteit én aan actiepunten uit het Actieplan van de faculteit. De commissie woont een daadkrachtige vergadering bij met actieve bijdragen van docenten, studenten, medewerkers en de programmadiirecteur. Aan de orde komen onder andere faculteitsbrede actiepunten en programmawijzigingen naar aanleiding van COBRA. Eén van de punten is de evaluatie van het lesblokkroostersysteem. Hier was door alle actoren kritiek op geuit en inmiddels is het systeem grotendeels 'afgevoerd'. Tijdens het tweede deel geeft de *programmadiirecteur* aan dat hij gewend was om één keer per acht jaar een zelfstudie te schrijven (ter voorbereiding van de klassieke visitatierondes), dat het moeilijk was om studenten en docenten hierbij te betrekken en dat de opvolging vaak te wensen over liet. COBRA is veel dynamischer. Studenten komen, met ondersteuning van de STURA, met hun eigen punten. 'Er komen meer punten 'van onderop, die je moet opvolgen'. Er wordt op een gestructureerde en handzame manier gewerkt aan verbeterpunten. *Studenten* vertellen aan de commissie, dat het gesprek met primaire actoren meerwaarde heeft: iedere opleiding bevreemdt afzonderlijk zijn actoren, punten van studenten vallen 'niet tussen de mazen van het

net'. *Onderwijsassistenten* vullen aan dat zij op een andere manier naar de actieplannen kijken. Er is meer greep op dossiers. *Docenten* bevestigen dat als er uit de gesprekken met primaire actoren of online bevestigingen punten van aandacht komen, 'het gesprek werkelijk wordt aangegaan'. Er is twee keer per jaar op de docentendag aandacht voor (structurele) verbeterpunten, zoals bijvoorbeeld het werken met nieuwe werkvormen.

Toekomstige ontwikkelingen COBRA

Ten tijde van het bezoek telde de universiteit 219 POC's met 177 functionerende programmadirecteurs. De universiteit werkt aan de verdere 'uitrol' van COBRA 2.0: voor 2016-2017 ligt de focus op de verwerking van de actiepunten uit de proefdoorloop, voor 2017-2018 vinden de gesprekken met de primaire actoren plaats (over het andere semester dan in 2015-2016), voor 2018-2019 ligt de nadruk op de organisatie van peervisits gekoppeld aan de opbouw van een extern kwaliteitsportaal. Aan de systematieken van de blauwdrukken en de opleidingsplanen - inclusief kwaliteitsindicatoren en de ordening van kwaliteitskenmerken - wordt de komende jaren structureel invulling aangegeven. Voor 1/3 deel van de opleidingen moeten deze eind 2017 gereed zijn en voor 2/3 deel gefaseerd over de twee daaropvolgende jaren. In het laatste gesprek met de vicerector Onderwijsbeleid en medewerkers van COOK belicht de *vicerector Onderwijsbeleid* enkele mogelijke knelpunten van COBRA:

- Kwaliteitszorg: foto of film, in de cyclus van 2 x 2 jaren, ligt de eerste drie jaren de nadruk op 'kwaliteitszorg als film' (meer inductief) en het vierde jaar op 'kwaliteitszorg als foto' (meer deductief). Hoe moet hierbij over de uitkomsten (feedback) van externe peers extern worden gerapporteerd?
- Van externe naar interne kwaliteitscontrole: externe kwaliteitsbewaking verschuift naar bewaking door gremia binnen de instelling. Er komt meer nadruk op 'self monitoring' en 'monitoring door ondersteunende cellen en stafmedewerkers van diensten'. Hierbij wordt weliswaar 'de waarderende aanpak' gebruikt, maar binnen de grootschaligheid van de universiteit is dit niet altijd makkelijk;
- Inhoudelijke controle versus formele procescontrole: de invoering van het DFS wordt formeel gemonitord, niet inhoudelijk. Er vindt formele procesopvolging en formele feedback plaats. Dit betekent ook een administratieve ballast;
- Centralisatie in de middenlaag: het is gewenst dat de kern (primaire actoren) meer zuurstof krijgt, maar de regie op de POC- en faculteitsverslagen ligt bij de (domeinspecifieke) faculteiten. Indien er in de faculteiten wordt gewerkt met andere (eigen) systemen, hoe bereik je dan dat 'de aaneenschakeling van lagen, eigen aan de COBRA-systematiek' optimaal werkt?
- Transparantie op het interne en externe kwaliteitszorgportaal. Op het interne kwaliteitsportaal (intranet) verschijnen de (gecontextualiseerde) POC-verslagen en faculteitsverslagen voorzien van analyses en actieplannen. Dit is soms al lastig voor opleidingen en faculteiten; men wil immers liever geen 'vuile was buiten hangen'. Er moet straks worden bepaald welke documenten worden gepubliceerd op extranet. Het gaat om de blauwdrukken, het dashboard, en de vierjaarlijkse foto, maar hoe moet deze foto er precies uitzien?

Besloten overleg en bevindingen commissie

Het panel vindt dat de evaluatie en de (bij)sturing van het COBRA-kwaliteitszorgmodel door de universiteit goed en grondig is vormgegeven. Dit geeft vertrouwen in de keuzes die de KU Leuven gaat maken voor de extern af te leggen wijze van verantwoording.

Het kwaliteitszorgmodel COBRA en de achterliggende principes worden gedeeld. Tijdens de eerste twee trails werd dit al vastgesteld, maar dat blijkt ook nu weer op basis van de gevoerde gesprekken in de derde trail. Met name het vermijden van onnodige planlast, uitgaan van onafhankelijke en veilige gesprekken met primaire actoren, de POC als motor van kwaliteits- én onderwijsontwikkeling, het centraal stellen van feedback en transparantie en het belang van het op structurele basis inbouwen van het externe perspectief, kwam aan bod. Alle stakeholders op de verschillende lagen zijn formeel bij COBRA betrokken door hun deelname aan de gesprekken, de POC's, de faculteitsbesturen, de OWR en het universiteitsbestuur. Degenen die niet direct aan COBRA deelnemen kunnen hieraan bijdragen via hun vertegenwoordigingen in inspraakorganen, via de reguliere overleggen (zoals de docentendagen) en zij kunnen de voortgang volgen via het kwaliteitszorgportaal en Sharepoint. Via de Proefdoorloop, evaluatiegesprekken, websurveys en focusgesprekken is COBRA ingevoerd en bijgesteld. Er is sprake van een groeiende kwaliteitscultuur.

De kwaliteitskenmerken uit de ESG zijn onderdeel van COBRA: de onderwijsvisies, de vragenlijst, de kwaliteitsmethoden, de analyses en de indeling van de opleidingsplannen.

Het 'zuiver' opschalen en aggregeren van informatie tot en met COBRA 3 wordt gemonitord door COOK; de verantwoordelijkheid voor de procescontrole ligt bij de programmadirecteur, de vicedecanen onderwijs, de voorzitter OWR en de vicerector Onderwijsbeleid. De facultaire datamanager zorgt voor praktische aansturing en procesbegeleiding. De betrokkenheid van de stakeholders bij het filteren en aggregeren van informatie is mogelijk doordat bij alle relevante organen, alle stakeholders vertegenwoordigd zijn. Met name bij COBRA 2 en 3 is degelijkheid en transparantie van besluitvorming cruciaal voor het vertrouwen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het belang dat studenten hechten aan het geven van een structurele bijdrage bij COBRA 3 (op basis van hun ervaringen met het STURA-rapport).

Er is door de commissie uitvoerig stilgestaan bij de volgende drie punten: de communicatiestrategie van de universiteit, de mogelijke inhoud van de publieke 'foto' en 'verified trust'. Bij het eerste punt is opgemerkt dat in- en externe communicatiestrategieën in elkaars verlengde moeten liggen, dat men vanuit 'eigen kracht' de eigen resultaten aan de buitenwacht moet tonen en dat men niet beducht moet zijn voor het delen van informatie met concurrenten. Bij het tweede punt stelt de commissie zich op het standpunt dat het wenselijk is om naast de blauwdruk en het dashboard (met kengetallen) ook geanonimiseerde en overkoepelende actieplannen of opleidingsplannen op het extranet te plaatsen. De feedback en de bevindingen van externe peers - ook gericht op het opleidingsprofiel en het gerealiseerde eindniveau - zijn onderdeel van de blauwdruk en de actie- of opleidingsplannen. Ten aanzien van het derde punt is opgemerkt dat trust een 'wederkerig proces' is dat 'je krijgt op momenten van grote crisis'. Vertrouwen moet ontstaan en niet alles is te behandelen via processen en systemen (te sterk opschalen heeft ook iets krampachtigs). Het advies is: sta open voor kritiek, geef vertrouwen, ga door met het proces en zet good practices centraal.

Co-creatie en advies commissie

Tijdens de co-creatie heeft de voorzitter van de commissie de inhoud van de drie punten zoals besproken in het besloten overleg, teruggegeven aan de instelling. Samenvattend luidt het advies:

Advies 1. Verdere vastberaden ontwikkeling van het systeem.

De commissie onderschrijft 'verified trust' als basis van de kwaliteitscultuur, en bijgevolg de doelstelling om vertrouwen te ontwikkelen zodanig dat het kwaliteitssysteem zelfreinigend wordt. Het bestuur dient zich te blijven openstellen voor kritiek, maar tevens vastberaden te blijven doorgaan met de ingezette onderwijsinnovaties (blauwdrukken, opleidingsplannen, onderwijsportfolio's docenten, en waardering van persoonsgerichte leerdoelen) en het proces te laten lopen.

Advies 2. Volg de gesignaleerde verbeteracties consequent en permanent op en communiceer hierover helder naar alle betrokken stakeholders.

Belangrijk is dat de vinger aan de pols wordt gehouden bij de medewerkers, de docenten en de studenten. De commissie beveelt aan de communicatie over COBRA in te kaderen in de algemene communicatiestrategie van de universiteit. Het doelpubliek is op de eerste plaats de (toekomstige) studenten en hun ouders.

Advies 3. Over externe communicatie en de 'foto'.

Om de vier jaar zal er een kwalitatieve momentopname (foto) van de opleiding door externe en internationale peers gepubliceerd moeten worden, evenals informatie over de opvolging. De blauwdrukken dienen uiteraard publiek beschikbaar te zijn. Ook bepaalde gegevens van het onderwijsdashboard kunnen nuttige informatie opleveren. Een aandachtspunt voor de communicatie is dat docenten, studenten en onderwijsondersteuners zich erin moeten kunnen herkennen.

De *vicerector* geeft als reactie dat het moeilijk is om de essentie te communiceren, hoe 'genuanceerd' doe je dat? De commissie reageert hierop met: 'anonimiseren van informatie, op hoofdlijn, kritische noties publiceren maar altijd vertrekkend van je eigen actieplan'.

De *voorzitter van de RvB* vraagt of de commissie bij de instelling 'aarzeling' in het doorzetten van het kwaliteitszorgsysteem heeft bespeurd. De commissie antwoordt dat er in een eerder gesprek, als onderdeel van deze derde trail, door de universiteit zelf 'knelpunten' naar voren zijn gebracht. Deze moeten worden aangepakt en zouden niet moeten leiden tot aarzeling in het verder doorzetten van het systeem. De commissie geeft aan tijdens het bezoek weinig voorbeelden van 'neiging tot centralisatie' te hebben gezien, maar men lijkt zich goed bewust dat hier mogelijke risico's liggen. De *voorzitter van de RvB* geeft aan dat het noemen van problemen en valkuilen nu eenmaal 'inherent is aan de methodologie van COBRA'.

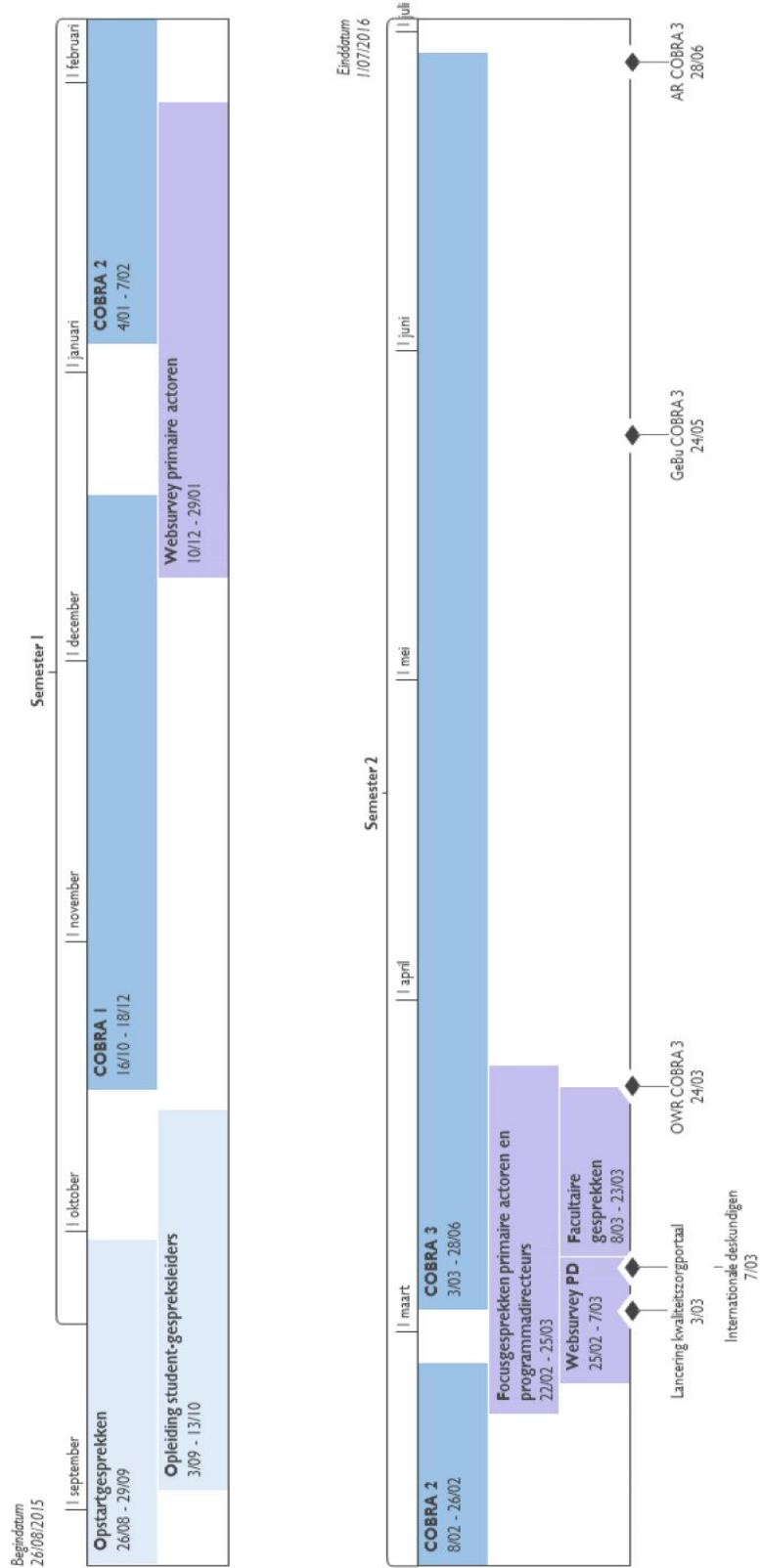
De *vicerector* licht toe dat de COBRA-invoering en bijstellingen zich snel hebben voltrokken. Er moest soms worden gezocht naar compromissen en het proces zelf had nog weinig eigenaarschap. 'De mensen zien systemen en zijn soms bang dat ze geïnstrumentaliseerd worden'. De commissie geeft aan dat transparantie in de communicatie een voorwaarde is voor vertrouwen.

Met enkele waarderende wederzijdse opmerkingen over de organisatie, de verzorging, de wijze waarop de gesprekken verliepen en het tempo van het bezoek, sluiten instelling en commissie de laatste bezoekdag van de derde trail op positieve wijze af.

Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek

Tijd	Onderwerp	Verantwoordelijke	Locatie
9u	Co-creatie	Herman Daems Rik Torfs Didier Pollefeyt Yolande Berbers Andries Verslyppe Joris Gevaert (student) Marie Vanwingh (student)	Salons, Hoger Instituut voor Wijsbegeerte
10u	Presentatie: studentenparticipatie in COBRA	Studentenraad KU Leuven	Salons, Hoger Instituut voor Wijsbegeerte
11u	Gesprek over COBRA in POC Criminologische Wetenschappen	Dirk Van Daele Geert Vervaeke	Raadzaal, De Valck
12u	Lunch	Commissie	
13u	Waarneming COBRA in FPOC Theologie en Religiewetenschappen	Jo De Tavernier Annemie Dillen	Mgr. O. Romerozaal Maria-Theresacollege
14u	Gesprek over monitoring en feedback in COBRA	Cel Opvolging Onderwijskwaliteit Didier Pollefeyt	Rectorale salons, Universiteitshal
14u30	Vorbereiding co-creatie	Commissie	Rectorale salons, Universiteitshal
15u30	Co-creatie	Herman Daems Rik Torfs Didier Pollefeyt Yolande Berbers Andries Verslyppe Marie Vanwingh (student) Emma Moormann (student)	Rectorale salons, Universiteitshal

Bijlage 2: Tijdslijn Proefdoorloop



Bijlage 3: Gevoerde gesprekken COBRA-Proefdoorloop

Gespreksronde programmadirecteurs:

1. 20 maart 2015, 9 u. - 11 u.
2. 20 maart 2015, 11 u. - 13 u.
3. 20 maart 2015, 14 u. - 16 u.
4. 23 maart 2015, 9 u. - 11 u.
5. 23 maart 2015, 11 u. - 13 u.
6. 23 maart 2015, 16 u. - 18 u.
7. 25 maart 2015, 9 u. - 11 u.
8. 25 maart 2015, 14 u. - 16 u.
9. 25 maart 2015, 16 u. - 18 u.
10. 26 maart 2015, 9 u. - 11 u.

Gespreksronde student-gespreksleiders:

11. 3 maart 2015
12. 11 maart 2015
13. 12 maart 2015
14. 13 maart 2015: Algemene vergadering Studentenraad KU Leuven

Gespreksronde vicedecanen Onderwijs/decanen:

15. 3 maart 2015: Economie en Bedrijfswetenschappen
16. 3 maart 2015: Geneeskunde
17. 4 maart 2015: Hoger Instituut voor Wijsbegeerte
18. 4 maart 2015: Wetenschappen
19. 5 maart 2015: Sociale Wetenschappen
20. 5 maart 2015: Letteren
21. 6 maart 2015: Rechtsgeleerdheid
22. 10 maart 2015: Industriële Ingenieurswetenschappen
23. 11 maart 2015: Bio-ingenieurswetenschappen
24. 12 maart 2015: Architectuur
25. 13 maart 2015: Farmaceutische Wetenschappen
26. 16 maart 2015: Bewegings- en Revalidatiewetenschappen
27. 18 maart 2015: Ingenieurswetenschappen
28. 18 maart 2015: Theologie en Religiewetenschappen
29. 18 maart 2015: Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
30. 19 maart 2015: Kerkelijk Recht

Andere gesprekken:

31. Gebu: 20 januari 2015
32. Raad van Bestuur: 27 januari 2015
33. Stuurgroep instellingsreview: 29 januari 2015
34. NVAO en rector: 3 februari 2015
35. Beleidsconclaf: 6 februari 2015
36. Decanenoverleg: 9 februari 2015
37. Gebu: 10 februari 2015
38. Bureau Onderwijsraad: 10 februari 2015
39. Coördinatieteam Onderwijsbeleid: 16 februari 2015
40. Onderwijsraad: 26 februari 2015
41. Stuurgroep instellingsreview: 19 maart 2015
42. Algemeen beheerder: 1 april 2015
43. Facultaire onderwijsondersteuners/stafmedewerkers onderwijs: 3 april 2015
44. Beleidsconclaf: 14 april 2015
45. Gebu: 21 april 2015
46. Onderwijsraad: 30 april 2015
47. Decaan en vicedecaan Onderwijs FSW: 7 mei 2015
48. Vicedecanen Onderwijs FEB en Geneeskunde: 8 mei 2015
49. Onderwijsraad: 13 mei 2015
50. Gebu: 19 mei 2015

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

DFS	Disciplinary Future Self
POC	Permanente Onderwijs Commissie
FPOC	Facultaire Permanente Onderwijs Commissie
OC	Onderwijscommissie
CC	Curriculumcommissie
COBRA	Co öperatie, R eflectie en A ctie - C hecks & B alances
GHW	Groep Humane Wetenschappen
GBW	Groep Biomedische Wetenschappen
GWT	Groep Wetenschap en Technologie
STURA	Studentenraad KU Leuven
SD	Strategische Doelstelling
OD	Operationele Doelstelling
OWR	Onderwijsraad
RVB	Raad van Bestuur
AR	Academische Raad
GEBU	Gemeenschappelijk Bureau
BECO	Beoordelingscommissie
DOO	Dienst Onderwijsprofessionalisering en Ondersteuning
DOPO	Dienst Onderwijsprocessen en –organisatie
DOWB	Dienst Onderwijsbeleid
COOK	Cel Opvolging Onderwijskwaliteit
CO	Cel Onderwijs
CDM	Cel Datamanagement
A/BAP	Assisterend/Bijzonder Academisch Personeel
ATP	Administratief & Technisch Personeel
ZAP	Zelfstandig Academisch Personeel
OP	Onderwijzend Personeel
MOOC	Massive Open Online Course
Toledo	Toetsen en leren doeltreffend ondersteunen
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie



NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de advisering over de regie op de kwaliteitsborging van opleidingen door de Katholieke Universiteit Leuven.

Aanvraagnummer 4389

Colofon

Adviesrapport
Regie kwaliteitsborging opleidingen
Katholieke Universiteit Leuven
Januari 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net

www.nvaio.net