

# ZELFEVALUATIERAPPORT INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

Vrije Universiteit Amsterdam



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

## GEBRUIKTE AFKORTINGEN

Hieronder volgt een lijstje met gebruikte afkortingen in het zelfevaluatie-rapport als snelle referentie. De overleggen die worden genoemd worden ook nader toegelicht in bijlage II.4 bij dit rapport, de organisatie- en beslissingscultuur van de VU.

|         |  |
|---------|--|
| ABM     | A Broader Mind   |
| AVC     | Audiovisueel Centrum                                     |
| BKO     | Basiskwalificatie Onderwijs                              |
| BO      | Bestuurlijk Overleg                                      |
| BOVU    | Bestuurlijk Overleg VU                                   |
| CDHO    | Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs                  |
| CSL     | Community Service Learning                               |
| CvB     | College van Bestuur                                      |
| CvD     | College van Decanen                                      |
| DOD     | Digitaal Onderwijsdossier                                |
| GV      | Gezamenlijke Vergadering                                 |
| HO      | Overleg Hoofden Onderwijsondersteuning                   |
| HRMAM   | HRM, Arbo & Milieu                                       |
| IP      | Instellingsplan  |
| ISB     | International Student Barometer                          |
| ITK     | Instellingstoets Kwaliteitszorg                          |
| KnowVU  | Kennisnetwerk Onderwijs Vrije Universiteit               |
| LOL     | Leergang Onderwijskundig Leiderschap                     |
| MIVU    | Management Informatie VU                                 |
| NAE     | Nationale Alumni Enquête                                 |
| NRO     | Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek                 |
| NSE     | Nationale Studenten Enquête                              |
| NVAO    | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie               |
| OER     | Onderwijs- en Examenregeling                             |
| OKP     | Afdeling Onderwijsbeleid, Kwaliteitszorg en Procesregie  |
| OLC     | Opleidingscommissie                                      |
| OPD     | Overleg Portefeuillehouders Onderwijs                    |
| OR      | Ondernemingsraad   |
| PDCA    | Plan-Do-Check-Act  |
| PO      | Portefeuillehouderoverleg                                |
| PUC     | Pre-University College                                   |
| RvT     | Raad van Toezicht  |
| SKO     | Senior Kwalificatie Onderwijs                            |
| SOZ     | Student- en Onderwijzaken                                |
| STOK    | Stuurgroep Onderwijskwaliteit                            |
| TNO     | Toets Nieuwe Opleiding                                   |
| UB      | Universiteitsbibliotheek                                 |
| USR     | Universitaire Studentenraad                              |
| VB      | Vergadering Bedrijfsvoering                              |
| VSNU    | Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten  |
| VU NT&L | VU Network for Teaching & Learning                       |
| WHW     | Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek |
| ZER     | Zelfevaluatie-rapport                                    |

### FACULTEITEN:

|      |   |
|------|---|
| FRT  | Faculteit Religie en Theologie  |
| RCH  | Faculteit der Rechtsgeleerdheid                                       |
| GNK  | Faculteit der Geneeskunde (onderdeel van Amsterdam UMC, locatie VUmc) |
| THK  | Faculteit der Tandheelkunde (onderdeel van ACTA)                      |
| BETA | Faculteit der Bètawetenschappen                                       |
| FGW  | Faculteit der Geesteswetenschappen                                    |
| SBE  | School of Business and Economics                                      |
| FSW  | Faculteit der Sociale Wetenschappen                                   |
| FGB  | Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen                      |

# VOORWOORD

Met trots presenteer ik u hierbij de zelfevaluatie van de Vrije Universiteit in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Ik zeg expliciet 'met trots' omdat er de afgelopen jaren zeer veel voortgang is geboekt op het gebied van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. We zijn met docenten, studenten en medewerkers een stevige kwaliteitscultuur aan het opbouwen en ik durf met recht te zeggen dat we al een heel eind zijn, al zijn er natuurlijk ook altijd verbeterpunten te noemen. Dit zelfevaluatie-rapport geeft daar een goede weergave van.

In 2016 constateerde de commissie Ritzen dat er veel was bereikt in de krap twee jaar sinds onze vorige ITK en noemde de VU een "lerende universiteit". Sindsdien hebben we weer verder geleerd. Als leidraad in ons leerproces staat de Onderwijsagenda centraal. Met deze VU-brede agenda voor het onderwijs, met gezamenlijke prioriteiten en doelstellingen, laten we zien dat onderwijs een belangrijk thema is en blijft. We werken sinds 2013 met een Onderwijsagenda en hebben in 2018 opnieuw een meerjarige Onderwijsagenda opgesteld voor de periode 2018-2023. Hierin zijn ook de plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken opgenomen. Door opnieuw voor een periode van vijf jaar onze onderwijsdoelstellingen en ambities in een gezamenlijke agenda vast te leggen kunnen we op een goede manier en voor langere tijd sturing geven aan ons onderwijsbeleid.

De Onderwijsagenda geeft voortdurend een impuls aan ons onderwijs. We bieden daarin veel ruimte voor onderwijsinnovatie en de ontwikkeling van docenten en studenten. Voor docenten zien we dit terug in het aanbod van de verschillende leergangen voor junior- en seniordocenten en de oprichting van het VU Network for Teaching and Learning.

Maar ondanks de investeringen van de afgelopen jaren zijn we er nog niet: de mate waarin gebruik wordt gemaakt van innovatieve onderwijsvormen verschilt nog sterk. De hoge werkdruk die docenten ervaren belemmert ook de bereidheid om te experimenteren met onderwijsinnovatie. Dat vraagt om aandacht en interventies. Eén van die interventies is de inzet van juniordocenten, de verwachting is dat zij de werkdruk van de meer senior docenten kunnen verlagen.

Daarnaast staan er ook weer mooie nieuwe plannen in de steigers, op dit moment wordt er gewerkt aan een nieuw Instellingsplan (IP). Als startpunt voor het nieuwe IP zijn VU-brede consultatieronden gehouden, daarbij is een aantal strategische thema's benoemd. Deze thema's hebben betrekking op toekomstbestendig onderwijs, een leven lang ontwikkelen en Open Science, Open Access en Open Educational Resources. Voor de onderwijsthema's is nauw aangesloten bij Onderwijsvisie en -agenda.

We hopen u met deze zelfevaluatie een compleet beeld te geven van onze sterke en onze minder sterke punten en zien uit naar uw bezoek om met uw input weer verder te kunnen leren.

Vinod Subramaniam  
*Rector Magnificus Vrije Universiteit Amsterdam*

Amsterdam, juli 2019

# INHOUDSOPGAVE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>GEBRUIKTE AFKORTINGEN</b>                                       | <b>2</b>  |
| <b>VOORWOORD</b>   | <b>3</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE</b>   | <b>4</b>  |
| <b>INLEIDING</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1 TERUGBLIK</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 Ontwikkelingen sinds de vorige Instellingstoets Kwaliteitszorg | 9         |
| <b>2 VISIE</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 Totstandkoming van de geactualiseerde onderwijsvisie           | 15        |
| 2.2 Missie   | 15        |
| 2.3 Visie op onderwijs   | 15        |
| 2.3.1 Persoonlijk  | 17        |
| 2.3.2 Open   | 17        |
| 2.3.3 Verantwoordelijk   | 18        |
| 2.4 Ontwerpprincipes   | 18        |
| 2.5 Visie op kwaliteitszorg  | 18        |
| 2.5.1 Kwaliteitseisen voor het onderwijs                           | 18        |
| 2.5.2 De verbetermotor binnen het onderwijs                        | 19        |
| <b>3 UITVOERING</b>  | <b>20</b> |
| 3.1 Onderwijsdoelstellingen uit de Onderwijsagenda                 | 21        |
| 3.1.1 Kwaliteitscultuur  | 21        |
| 3.1.2 Studiesucces   | 21        |
| 3.1.3 Onderwijsportfolio   | 23        |
| 3.1.4 Innovatie van onderwijs                                      | 24        |
| 3.1.5 Student- en onderwijsondersteuning                           | 24        |
| 3.1.6 Beoogde resultaten van de Onderwijsagenda                    | 25        |
| 3.2 Organisatie van de Onderwijsagenda                             | 27        |
| 3.2.1 Realisatie van de Onderwijsagenda                            | 29        |
| <b>4 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS</b>                               | <b>30</b> |
| 4.1 Systeem van kwaliteitszorg                                     | 31        |
| 4.1.1 Risicomanagement onderwijs                                   | 31        |
| 4.1.2 De cyclus op opleidingsniveau                                | 32        |
| 4.1.3 De cyclus op facultair en dienstniveau                       | 33        |
| 4.1.4 De cyclus op instellingsniveau                               | 34        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.2      | Bronnen binnen het systeem van kwaliteitszorg                         | 34        |
| 4.2.1    | VU Data   | 34        |
| 4.2.2    | VU Analytics  | 35        |
| 4.2.3    | Accreditatie  | 36        |
| 4.2.4    | Onderwijsevaluatie  | 37        |
| 4.2.5    | Medewerkerstevredenheid   | 43        |
| <b>5</b> | <b>ONTWIKKELING</b>   | <b>44</b> |
| 5.1      | Docentontwikkeling: docentprofessionalisering en de onderwijsloopbaan | 46        |
| 5.1.1    | Leergangen  | 46        |
| 5.1.2    | Onderwijsloopbaan   | 47        |
| 5.1.3    | VU Network for Teaching and Learning                                  | 47        |
| 5.1.4    | Docentwaardering  | 48        |
| 5.2      | Studentontwikkeling: studentbegeleiding en talentontwikkeling         | 48        |
| 5.2.1    | Pre-University College  | 48        |
| 5.2.2    | A Broader Mind  | 50        |
| 5.2.3    | Community Service Learning  | 50        |
| 5.2.4    | Mixed Classroom   | 50        |
| 5.2.5    | Onderwijsprijzen  | 51        |
| <b>6</b> | <b>REFLECTIE</b>  | <b>52</b> |
|          | <b>BIJLAGEN</b>   | <b>57</b> |
| I.       | Documenten ter inzage tijdens de bezoeken                             | 58        |
| II.      | Organisatie- en beslissingsstructuur VU                               | 59        |
| II.1     | Bestuurlijke structuur universiteit                                   | 59        |
| II.2     | Bestuurlijke structuur faculteit                                      | 60        |
| II.3     | Faculteiten en diensten   | 61        |
| II.4     | Universiteitsbrede overleggen   | 62        |
| II.5     | Overleg met de medezeggenschap  | 64        |
| III      | Advies van de medezeggenschap   | 65        |



# INLEIDING

De Vrije Universiteit Amsterdam (VU) is met een kleine 25.000 studenten en 3589 fte aan medewerkers binnen 9 faculteiten een brede en middelgrote universiteit. De Vrije Universiteit Amsterdam is geen openbare, maar een bijzondere universiteit en heeft ook een bijzondere geschiedenis. De geschiedenis van de universiteit is gestempeld door haar christelijke karakter, haar emancipatoire functie voor de protestantse 'kleine luyden' en haar maatschappelijke engagement. Het christelijke karakter sprak in de loop van de tijd steeds minder studenten en docenten aan, maar toch klinkt de bijzondere identiteit nog op verschillende manieren door.

Aan de VU hechten wij grote waarde aan de maatschappelijke impact van ons onderwijs en onderzoek. Wij zijn een universiteit waar persoonlijke vorming en maatschappelijke betrokkenheid centraal staan. Waar onderlinge verschillen juist gewaardeerd en slim benut worden. Zo ontstaan innovaties en inzichten die bijdragen aan een betere wereld.

Het vertalen van het VU-brede beleid over het onderwijs en de uitvoering ervan vindt plaats binnen de faculteiten, ondersteund door de diensten. De VU heeft negen faculteiten op het gebied van de bètawetenschappen, bedrijfskunde en economie, gedrags- en bewegingswetenschappen, sociale wetenschappen, geesteswetenschappen, rechtsgeleerdheid, religie en theologie, geneeskunde en tandheelkunde. De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur dat naast de decaan, een portefeuillehouder onderwijs, een portefeuillehouder onderzoek en een directeur bedrijfsvoering omvat. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit. Een meer uitgebreide beschrijving van onze onderwijsorganisatie en beslissingsstructuur kunt u vinden in bijlage II.

Ons onderwijs wordt verzorgd in 46 bacheloropleidingen en 96 masteropleidingen. Daarnaast hebben we 13 postinitiële geaccrediteerde opleidingen.

Deze zelfevaluatie is een zelfstandig document dat zonder aanvullende bijlagen te lezen is. De tekst is binnen een kleine commissie geschreven met vertegenwoordiging vanuit verschillende geledingen van de VU; decanen, onderwijsportefeuillehouders, de stuurgroep onderwijskwaliteit, docenten en studenten. Daarnaast hebben velen de afgelopen maanden input en teksten aangeleverd, de voorbeelden die u door de tekst heen aantreft in kaders zijn allemaal door directbetrokkenen geschreven. In de tekst wordt verwezen naar enkele documenten die meegestuurd zijn (VU Onderwijsvisie, Onderwijsagenda 2019 en het Kwaliteitsplan VU) en naar documenten die ter beschikking staan bij uw bezoek aan onze universiteit. Een overzicht van deze documenten is opgenomen in bijlage I.

De hoofdstukindeling van dit zelfevaluatierapport volgt de door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) voorgeschreven standaarden. In het eerste hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingen sinds de vorige ITK. Onze visie staat beschreven in hoofdstuk 2. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de uitvoering van ons beleid en in hoofdstuk 4 beschrijven we hoe we deze uitvoering evalueren en monitoren. In hoofdstuk 5 staan we stil bij het stimuleren van de ontwikkeling van onze studenten en docenten en hoe we dat proberen te bevorderen. In hoofdstuk 6 reflecteren we op de sterke en minder sterke punten van ons systeem van kwaliteitszorg. Het advies van de medezeggenschap vindt u in bijlage III.

In kaders naast de tekst staan enkele aspecten nader uitgelicht, ofwel omdat het beleid speciale aandacht krijgt binnen de VU, of omdat er een bijzonder aspect van de VU in wordt belicht of een mooie illustratie geeft van de uitwerking van ons onderwijsbeleid en kwaliteitszorg in de praktijk.

# 1. TERUGBLIK





Binnen de VU zijn we de afgelopen jaren intensief bezig geweest met de kwaliteitscultuur. In september 2014 kreeg de VU het oordeel 'positief onder voorwaarden' van de NVAO. Er waren voorwaarden verbonden aan de standaarden 3, 4 en 5. Deze voorwaarden waren gericht op het feit dat veel van de veranderingen in het systeem van kwaliteitszorg van een recente datum waren en nog niet hun weerslag hadden gekregen in de resultaten en de opvolging. De commissie wilde daarom graag na twee jaar dit aspect nader beoordelen. In het voorjaar van 2016 is de commissie opnieuw langs geweest en heeft geconcludeerd dat "de Vrije Universiteit op overtuigende wijze heeft aangetoond dat zij integraal 'in control' is ten aanzien van de zorg voor de kwaliteit van haar onderwijs." De commissie complimenteerde de VU met alles dat zij in een tijdsbestek van twee jaar voor elkaar heeft weten te krijgen, waaronder de structurele uitvoering en opvolging van curriculumevaluatie en midterm reviews op opleidingsniveau, de inbedding van het systeem van risicomanagement en de professionalisering van onze organisatie en beslisstructuur.

Naast een verbetering op institutioneel en instrumenteel vlak heeft de commissie ook een verdere verbetering in de kwaliteitscultuur waargenomen. Zij stelt: "De 'verbeterdynamiek' die de commissie bij haar visitatie in 2014 in aanzet al aantroef is onmiskenbaar verder doorgetrokken...De commissie durft aan één en ander de conclusie te verbinden dat de kwaliteitszorg binnen de VU niet alleen op papier staat en procedureel in orde is, maar dat kwaliteitszorg voor het onderwijs ook echt 'in de hoofden' zit van betrokkenen."

## 1.1 ONTWIKKELINGEN SINDS DE VORIGE INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

Vanuit deze positieve conclusie zijn wij verder aan de slag gegaan met verdere verbetering aan het systeem van kwaliteitszorg en het ontwikkelen van een gedragen kwaliteitscultuur. We hebben ons de afgelopen jaren ingezet om het 'momentum' vast te houden. Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg stonden in 2016 hoog op de agenda en dat is niet veranderd. Een belangrijk instrument in dit kader is onze Onderwijsagenda. We achten het van groot belang om

meerjarige plannen te maken voor het onderwijs. Daarmee kunnen resultaten worden behaald die bekliven. Bovendien is het voor een universiteit met negen faculteiten van belang om dit samen en op geïntegreerde wijze te doen. In de periode 2013-2017 hebben we een eerste periode van vijf jaar met de Onderwijsagenda gewerkt: één agenda waarin de - in het IP beschreven - onderwijsambities van de VU zijn vertaald in concrete doelstellingen en beoogde resultaten. Via het instrument Onderwijsagenda werden de maatregelen die faculteiten en diensten namen om die doelstellingen te realiseren gecoördineerd en werd de voortgang van de resultaten gemonitord. Jaarlijks is een update van de agenda opgesteld en werd halverwege het kalenderjaar een zesmaandsrapportage opgesteld.<sup>1</sup>

De Onderwijsagenda 2013-2017 heeft ertoe geleid dat de VU is geslaagd voor de ITK in 2016. Ook is er een betere score op de Nationale Studenten Enquête (NSE) gerealiseerd. De NSE-score "studentenoordeel opleiding algemeen" steeg in die jaren van 3,8 naar 4,03; in de keuzegids van 2017 maakte de VU de grootste groei in de categorie brede universiteit door en steeg naar een gedeelde vierde plaats. De derde ambitie is ook gerealiseerd; de prestatieafspraken met OCW zijn nagekomen. De Review Commissie<sup>2</sup> adviseerde in 2016 positief over alle onderdelen van de prestatieafspraken van de VU en sprak haar waardering uit voor de aanzienlijke toename van het percentage docenten met een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en voor de sterke daling van de indirecte kosten. Het realiseren van onze ambities ten aanzien van het bachelor- en masteronderwijs stond als laatste overkoepelende doelstelling in de Onderwijsagenda 2013-2017. Bij de evaluatie van de bachelor- en masterrichtlijn in het najaar van 2016 bleek dat de vernieuwing van het bacheloronderwijs grotendeels was gerealiseerd en dat, daar waar dat niet het geval was, faculteiten formeel toestemming hadden gekregen om (tijdelijk) van de richtlijn af te wijken. De vernieuwing van het masteronderwijs is trager op gang gekomen, maar is inmiddels bij faculteiten in gang gezet.

Toen de Onderwijsagenda 2013-2017 haar laatste jaar in ging is geconcludeerd dat er veel bereikt is, en dat we deze vorm

1 In 2017 en 2018 is afgezien van een zesmaandsrapportage. In 2017 omdat de lopende 5-jarige periode ten einde liep en werd geëvalueerd; in 2018 omdat een nieuwe meerjarenagenda pas in maart werd vastgesteld en direct daarna de focus was gericht op het opstellen van het VU Kwaliteitsplan.

2 Reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek: Eindadvies Vrije Universiteit 24 oktober 2016.

van meerjarige sturing op het onderwijs niet los wilden laten. Door een VU-brede agenda voor het onderwijs in stand te houden, met gezamenlijke prioriteiten en doelstellingen, geven we aan dat het onderwijs continu een belangrijk thema blijft. Door samen op te trekken kunnen we ook de volgende stappen zetten.

Een tweede reden om met een Onderwijsagenda te blijven werken zijn de afspraken die de minister van OCW en de instellingen voor hoger onderwijs, in het Sectorakkoord van 19 april 2018 hebben vastgelegd. Afgesproken is dat de instellingen de studievoorschotmiddelen die zijn vrijgekomen door het afschaffen van de studiefinanciering zullen inzetten voor de verbetering van de onderwijskwaliteit, aan de hand van een of meer van de zes in het akkoord vastgelegde kwaliteitsthema's. Hoewel de doelstellingen uit de Onderwijsagenda breder en meer omvattend zijn dan de thema's uit het kwaliteitsakkoord, sluiten deze doelstellingen en thema's goed op elkaar aan. Vandaar dat we hebben besloten het instrument Onderwijsagenda de komende jaren ook te gebruiken om de voortgang van het VU kwaliteitsplan te monitoren.

Binnen de Onderwijsagenda wordt veel bereikt. Door een aantal jaar achtereenvolgend te investeren in de vernieuwing van het onderwijs, professionalisering van docenten en innovatie van voorzieningen, is de kwaliteit van het onderwijs VU-breed verbeterd. Er zijn verschillende initiatieven genomen die goed functioneren en steeds breder leven. Initiatieven zoals het KnowVU (Kennisnetwerk Onderwijs VU), de versterking van de positie van portefeuillehouders onderwijs én opleidingsdirecteuren in het nieuwe bestuursreglement en de ontwikkeling en implementatie van het Raamwerk Onderwijsprestaties geven aan dat de ruimte en waardering voor onderwijs

zijn toegenomen. Er is de afgelopen jaren een veel positievere sfeer rond het onderwijs ontstaan, een sfeer die goed te proeven is op de jaarlijkse Onderwijsdag van de VU.

Op het gebied van kwaliteitszorg hebben we ons systeem op een goede manier weten te consolideren. De midterm reviews van opleidingen maken nog steeds standaard onderdeel uit van onze zesjarige cyclus. Het instrument is regelmatig geëvalueerd en de output wordt zeer gewaardeerd door opleidingen. Ook zijn er door de jaren heen de nodige verbeteringen aangebracht om het nog meer als een verbeterinstrument te laten fungeren. De oordelen in de rapporten hebben de vorm van een risicotaxatie gekregen, en waar mogelijk worden er concrete suggesties voor verbetering gedaan. De Stuurgroep Onderwijskwaliteit (STOK) analyseert elk jaar de rapporten van de midterm reviews en kijkt daarbij met name naar de punten die breder leven dan bij één opleiding. Daar brengen ze advies over uit aan het CvB en Overleg van Portefeuillehouders Onderwijs (OPO).

Eén van de opbrengsten van het instrument van de midterm reviews is dat de (accreditatie)risico's die daarin worden gesignaleerd steeds vaker terugkomen in de risicoparagrafen en de voorgestelde verbetermaatregelen van de onderwijsverslagen (zowel opleidings- als facultaire jaarverslagen). Er is de afgelopen jaren duidelijk sprake van een toegenomen bewustzijn over mogelijke risico's bij opleidingen op diverse niveaus. Sinds 2018 zijn de resultaten uit de externe accreditatie bekend van die opleidingen die in 2014 tot de eerste lichting behoorden waar het instrument midterm reviews is ingevoerd. Met name voor toetsing zijn de resultaten zeer positief (vaak beoordeeld met een 'goed'). In het algemeen valt op dat sinds de invoering de accreditatie-resultaten zijn verbeterd (eindoordeel 'goed' is aanzienlijk toegenomen).

Ook op instellingsniveau heeft een midterm review plaatsgevonden. Zoals vastgelegd in ons systeem van kwaliteitszorg vindt twee keer tussen een externe ITK een interne midterm review plaats. In 2018 is de midterm review op de ITK uitgevoerd door een commissie onder voorzitterschap van prof. dr. Douwe Breimer (oud rector magnificus en voorzitter College van Bestuur van de Universiteit Leiden). Het doel van deze midterm review was om de stappen die zijn gezet om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de kwaliteitscultuur te versterken, te borgen en verder (duurzaam) te ontwikkelen, zodat de VU opnieuw de ITK behaalt. Dat betekent dat in de midterm primair een stand-van-zaken is opgemaakt. Het rapport geeft inzicht in welke mate *op dat moment* aan de standaarden wordt voldaan. Uiteraard is in de midterm ook speciale aandacht geweest voor de monitoring van de opvolging van de acties naar aanleiding van de aanbevelingen uit het laatste NVAO besluit van 2016.





Het onderwijs dat we aanbieden, stimuleert studenten zich betrokken bij elkaar, de opleiding, de samenleving en de wereld op te stellen, en dit in hun verdere loopbaan uit te dragen.

De conclusie van de commissie luidde dat de VU goed voldoet aan de criteria van de ITK en voldoende opvolging heeft gegeven aan de aanbevelingen van de ITK 2016. In het algemeen heeft de commissie een positief beeld van de onderwijskwaliteitszorg op de VU gekregen. De commissie zag breed gedragen uitgangspunten waarbinnen het onderwijs wordt georganiseerd en een goede samenwerking aan verbetering waarbij het 'goede gesprek' centraal staat. Ook constateerde de commissie dat er zeker sprake is van een kwaliteitscultuur, al maakte de commissie daarbij wel de kanttekening dat die op sommige faculteiten nog meer moest gaan leven. De aanbevelingen die de commissie heeft gedaan zijn overgenomen in het projectplan ITK, het plan waarin de voorbereiding op de ITK 2019/2020 staat beschreven. Ook zijn de aanbevelingen opgenomen in de Onderwijsagenda 2019. Daar wordt de opvolging gemonitord.

Ook de onderwijsbeoordelingen zijn in de midterm review aan de orde geweest. De lage respons op de digitale onderwijsbeoordelingen blijft een probleem. Er lopen inmiddels verschillende pilots om naar de effecten van verschillende maatregelen te kijken om de respons omhoog te krijgen. Voor de curriculumbeoordelingen wordt gekeken naar een technische oplossing waarmee deze kan worden gekoppeld aan de bulaanvraag. In de midterm review heeft de commissie meegegeven dat de mening van studenten geuit via de standaardbeoordeling één bron van informatie is met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en dat we er goed aan zouden doen meer bronnen in te zetten (peer review van collega's; panelgesprekken met studenten; actieve inventarisatie door studentleden van Opleidingscommissies (OLC)). Dit hebben we ter harte

genomen door een handleiding te schrijven voor kwalitatieve vormen van studentevaluaties en door in het Handboek Onderwijskwaliteit de kwalitatieve evaluatiemethodes explicieter terug te laten komen, evenals de collegiale evaluaties (zie ook hoofdstuk 5). Op de meeste faculteiten zijn deze kwalitatieve vormen al langer gebruikt, de verschillende praktijkvoorbeelden zijn gebruikt als inspiratie voor de handleiding.

Ook de risicosignalering is de afgelopen jaren versterkt. In de midterm review kwam als aanbeveling naar voren dat de STOK een belangrijke rol speelt als hoeder van het VU risicomanagement en dat ze die vooral moet behouden. De STOK analyseert structureel het functioneren van het systeem van risicosignalering in de onderwijsjaarverslagen. Sinds 2016 heeft dit elk jaar geleid tot aanbevelingen die besproken zijn met het College van Bestuur (CvB), portefeuillehouders onderwijs, facultaire beleidsmedewerkers en de VU-brede Stuurgroep Risicomanagement. De aanbevelingen van de STOK hebben o.a. geleid tot een aanpassing in het format van de risicoparagrafen en een betere aansluiting op het VU-brede systeem van risicomanagement. De aggregatie van risico's van opleidingen in de facultaire risicoparagraaf heeft zich verder ontwikkeld, het gebruik van de formats door opleidingen is verbeterd en het risico-eigenaarschap wordt beter geëxpliciteerd. Faculteiten geven aan dat in het gesprek met de opleidingsdirecteuren risico's expliciet aandacht krijgen. Hierdoor is de afgelopen jaren het risicobewustzijn in het onderwijs toegenomen.

**TABEL 1: OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN UIT DE ITK 2016**

| Aanbeveling  | Acties  |
|--|---|
| <p>De commissie adviseert de instelling goed in de gaten te houden of met de midterm reviews ook de mate van voorspelbaarheid kan worden bereikt die daarvan mag worden verwacht, met name bij de (her)accreditatie van opleidingen.</p>   | <p>Met name voor toetsing zijn de resultaten zeer positief sinds de invoering van de midterm reviews (vaak beoordeeld met een 'goed'). Ook het eindoordeel 'goed' is aanzienlijk toegenomen.</p>  |
| <p>De commissie beveelt aan om de respons op de curriculumevaluaties als punt van aandacht goed op te volgen en te bevorderen dat de aanbevolen responspercentages - gerelateerd aan het aantal aangeschreven cursisten/afgestudeerden - worden behaald, zoals die in het Handboek Onderwijskwaliteit worden aangehouden.</p>  | <p>De respons is een blijvend punt van aandacht. Door middel van pilots wordt gekeken naar de effecten van verschillende maatregelen. Voor de curriculumevaluaties wordt ook naar een technische oplossing gekeken. Inmiddels is ook afgestapt van de aanbevolen responspercentages, omdat deze alleen geldig zijn onder ideale omstandigheden. Docenten vonden het moeilijk deze responspercentages goed te interpreteren. Daarnaast gingen ze fungeren als minimale aantallen waarbij sommige docenten ze inzetten om aan te tonen waarom het niet nodig was iets te doen met de uitkomsten van de evaluaties.</p>  |
| <p>De commissie heeft verschillende kleinere punten van verbetering ten aanzien van het instrument van de midterm reviews gedaan. Ze beveelt aan dat het goed zou zijn als in de rapporten naast kritische punten ook voorstellen tot verbetering worden verbonden. Ze beveelt aan dat de bevindingen van de midterm review in de vorm komen van een risicotaxatie, met een handreiking voor verbetering. De commissie onderschrijft de doorontwikkeling van het instrument en beveelt aan daar een explicietere (formele) rol voor de STOK voor in te ruimen. Het gaat er dan met name om het proces van midterm review te monitoren op de punten van voortgang en implementatie.</p> | <p>Deze aanbevelingen zijn overgenomen bij de periodieke herziening van het instrument. Uitgangspunt blijft dat het gericht is op verbetering. In 2020 is het instrument zes jaar in gebruik en hebben alle opleidingen een midterm review ondergaan. Uit een recente evaluatie van het instrument blijkt dat opleidingen de midterm review zien als een belangrijke meerwaarde, het levert ze veel bruikbare informatie op voor de verdere verbetering van hun opleiding. Dat neemt niet weg dat er ook verbeterpunten worden gesignaleerd. Dit maakt dat we nu aan het nadenken zijn over een herziening van de huidige opzet die nog beter aansluit op de wensen van opleidingen en actuele ontwikkelingen (zoals instellingsaccreditatie). Zie ook hoofdstuk 6.</p> |

## Aanbeveling

Met betrekking tot de risicosignalering merkt de commissie op dat de risicoparagrafen nog wat aan de summiere en voorzichtige kant zijn en er niet altijd duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het nemen van maatregelen en wie belast is met de bewaking van de opvolging. De instelling zegt er werk van te zullen maken dat best practices in faculteiten en opleidingen zoveel mogelijk zullen worden uitgewisseld. De commissie heeft er alle vertrouwen in dat de instelling haar toezegging gestand zal doen.

De commissie geeft ook een algemene, brede aanbeveling mee. In algemene zin beveelt zij de instelling aan alles in het werk te stellen om het 'momentum' in de beleving van de kwaliteitszorg, die met de ITK is bereikt, vast te houden, onder meer door - waar mogelijk - verdere initiatieven tot onderwijsvernieuwing en -verbetering te stimuleren en te faciliteren. Vanuit het budget van de Onderwijsagenda zijn daar steeds middelen voor beschikbaar geweest. Continuering daarvan is wenselijk.

## Acties

De STOK heeft geconcludeerd dat de aggregatie van risico's van opleidingen in de facultaire risicoparagraaf zich verder heeft ontwikkeld, het gebruik van de formats door opleidingen is verbeterd en het risico-eigenaarschap beter wordt geëxpliciteerd. Het risicobewustzijn in het onderwijs is de afgelopen jaren sterk toegenomen.

De Onderwijsagenda is gecontinueerd waardoor meerjarig kan worden blijven gewerkt aan onderwijsverbetering.

# 2. VISIE



## 2.1 TOTSTANDKOMING VAN DE GEACTUALISEERDE ONDERWIJSVISIE

Veranderingen in het onderwijslandschap en de toenemende complexiteit binnen de samenleving vroegen om een herziening van de bestaande onderwijsvisie. Deze geactualiseerde onderwijsvisie bouwt voort op de vorige visie, maar biedt tevens verdere uitwerking op het gebied van de terugkerende thema's zoals academisch burgerschap, de universitaire gemeenschap en de verbondenheid met de maatschappij.

Een werkgroep, bestaande uit opleidingsdirecteuren, portefeuillehouders onderwijs, de voorzitter van KnowVU en de programmanager onderwijs, heeft nagedacht over de actualisatie van de onderwijsvisie. De aftrap is gegeven in het OPO van januari 2018. Gjalt de Graaf (hoogleraar integriteit van academisch onderwijs) en Christa Boer (portefeuillehouder onderwijs faculteit Geneeskunde) hebben een eerste conceptversie van de geactualiseerde onderwijsvisie geschreven. Deze conceptversie is in diverse gremia (College van Decanen - CvD, OPO, STOK) besproken en er hebben discussiebijeenkomsten met medewerkers en studenten plaatsgevonden, onder leiding van een OPO-lid en in aanwezigheid van de rector magnificus. Door deze brede bespreking van de onderwijsvisie zijn veel meningen opgehaald en is het eerste concept aangepast. Uit deze discussiebijeenkomsten bleek veel draagvlak voor de geactualiseerde onderwijsvisie. Gelijktijdig aan dit proces hebben faculteitsbesturen de ontwerpprincipes voor het VU Onderwijs besproken in hun faculteit en daarover gerapporteerd. De input uit de discussiebijeenkomsten is samen met uitkomsten van de besprekingen in de gremia en de input uit de faculteiten op de ontwerpprincipes onderwijs meegenomen in de geactualiseerde onderwijsvisie. In oktober 2018 is de onderwijsvisie vastgesteld.

In de eerste helft van 2019 is de rector magnificus bij elke faculteit langsgesegaan om te bespreken hoe de geactualiseerde onderwijsvisie zich verhoudt tot de facultaire onderwijsvisie. Om het document levend te krijgen en te houden is ook het animatiefilmpje over de onderwijsvisie herzien ([vu.nl/onderwijsvisie](http://vu.nl/onderwijsvisie)). De geactualiseerde onderwijsvisie dient als input voor de onderwijsparagraaf van het nieuwe IP.

De visie is bedoeld om te inspireren, te innoveren en te faciliteren en vormt een richtsnoer voor eenieder binnen de VU-gemeenschap. De visie geeft richting bij onderwijsvernieuwing, bij het bepalen van een facultaire toekomststrategie of de inrichting van een specifiek element uit het curriculum.

## 2.2 MISSIE

Onze missie geeft antwoord op de vraag waarom we onderwijs geven: "het verbeteren van de wereld door studenten op te leiden tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici die zichzelf continu willen ontwikkelen". We zijn erop gespitst om in het wetenschappelijk onderwijs, behalve op de noodzakelijke op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde disciplinaire basis, nadruk te leggen op de maatschappelijke waarde en relevantie van de vragen die in de wetenschap worden gesteld. Er is ruimte en aandacht voor wat docenten en studenten beweegt, en welke vormende invloed de wetenschap op de leden van de VU-gemeenschap heeft. We stimuleren studenten zich rekenschap te geven van hun eigen waarden, culturele of levensbeschouwelijke identiteit en van hun impliciete en expliciete vooronderstellingen. Zo leren studenten zich verhouden tot de ander en tot de huidige steeds complexere en meer diverse samenleving.

## 2.3 VISIE OP ONDERWIJS<sup>3</sup>

Onze visie verwoordt hoe wij onderwijs willen geven.

We stimuleren de vrije en open communicatie van ideeën. Vanuit de grondslag van de VU als bijzondere universiteit hebben zich in onze academische cultuur enkele kernwaarden genesteld: *persoonlijk, open en verantwoordelijk*:

- *Persoonlijk*: een academische gemeenschap waarin elk lid wordt gekend;
- *Open*: met open vizier naar de samenleving kijken en open staan voor diversiteit in disciplines, nationaliteiten, levensbeschouwingen en maatschappelijke overtuigingen;
- *Verantwoordelijk*: betrokken bij mens, opleiding, maatschappij en de wereld.

Deze waarden gelden als richtsnoer voor het werken en handelen van onze medewerkers en studenten, en komen als volgt terug in onderwijs en onderzoek.

---

3 De onderwijsvisie is meegestuurd bij dit rapport, onder deze paragraaf staat een samenvatting.

### 2.3.1 Persoonlijk

Goed en waardevol onderwijs begint en eindigt bij de *mensen binnen het onderwijs*. We zijn trots op ons inspirerende docentencorps, en hebben oog voor de persoonlijke ontwikkeling van elke docent.

We koesteren de gedachte dat in iedere student een talent schuilt, en zijn trots op de bijdrage die we leveren aan de ontdekking en ontwikkeling van dit individuele talent. Studenten zijn *uniek en waardevol*, en krijgen binnen de universiteit de mogelijkheid tot volle ontplooiing. De student wordt gehoord, gezien en gekend. Mentoren en/of tutoren spelen een belangrijke rol in het bacheloronderwijs. Door middel van kleinschalige onderwijsvormen, zoals practica en werkgroepen, krijgt de persoonlijke noot een plaats in de begeleiding van studenten.

De VU is een *community of learners*, waarin docenten, onderzoekers en studenten elkaar tegenkomen in het formuleren van en reflecteren op gemeenschappelijke vragen. Studenten worden actief in het onderwijs ingezet middels peer review en andere vormen van feedback. We gaan uit van de unieke inbreng van iedere student.



### DE STUDENTENPOLI ALS COMMUNITY OF LEARNERS

Op de studentenpoli van Amsterdam UMC, locatie VUmc, bieden we de geneeskundestudent een sterk praktijkgerichte vorm van onderwijs: vanaf het eerste jaar worden studenten betrokken bij de organisatie van de poli, voeren zij consultgesprekken met de patiënt en geven advies aan de hoofdbehandelaar. De studentenpoli is daarmee een leerzame omgeving die erg motiverend is voor studenten. Dat geven studenten ook zelf aan: zij vinden dat de verantwoordelijkheid, realistische taken en samenwerking bijdragen aan het leren op de studentenpoli. Daarnaast zijn de studenten en begeleidend artsen ook tevreden over de kwaliteit van de zorg die zij leverden; zij geven aan dat zij het onderwijs leuk en leerzaam vinden. Bovendien zijn ook de patiënten erg tevreden over zorg die de studentenpoli levert. Enkele jaren geleden werd de studentenpoli al genomineerd voor de onderwijsinnovatieprijs van de Nederlandse vereniging voor medisch onderwijs.

### FACULTAIRE BIJENKOMSTEN OVER DE ONDERWIJSVISIE

Er is veel draagvlak voor de geactualiseerde VU-onderwijsvisie. Dat kwam naar voren uit de facultaire bijeenkomsten waarbij de rector magnificus over de onderwijsvisie sprak met docenten en studenten van iedere faculteit. Faculteiten presenteerden hun facultaire onderwijsvisie in het licht van de VU-brede onderwijsvisie en illustreerden aan de hand van voorbeelden hoe ze inhoud geven aan de waarden van de onderwijsvisie. De facultaire onderwijsvisies leggen eigen accenten, maar sluiten allemaal goed aan bij de VU-brede onderwijsvisie. Zo staat in de onderwijsvisie van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid bijvoorbeeld het begrip Law in Action centraal. De onderwijsvisie komt hierin tot uiting door de maatschappelijk betrokkenheid, de reflectie op het recht in de context en in multidisciplinaire perspectieven. Een ander voorbeeld: de School of Business and Economics heeft in haar onderwijsvisie expliciet de rollen benoemd van haar studenten en afgestudeerden: als academic, professional en citizen. In de gesprekken kwamen ook uitdagingen aan bod die te maken hebben met de onderwijsvisie. Bijvoorbeeld: hoe geef je invulling aan de waarde persoonlijk bij grote groepen? Of: hoe begeleid je studenten bij het nemen en geven van verantwoordelijkheid als partner in het onderwijs? En hoe verhouden de faciliteiten van de VU zich tot de waarde persoonlijk? Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan processen voor studenten en docenten die digitaal verlopen, of aan docenten die achter gesloten glazen deuren zitten.



## INSPIRERENDE ONTMOETING IN DE PRAKTIJK

Hoogleraar Eveline van Staalduine-Sulman: 'Een student uit een land met religieuze conflicten nam deel aan mijn werkgroep over Hermeneutiek. Het doel van de werkgroep was om studenten van diverse religieuze en niet-religieuze achtergronden met elkaar te laten communiceren.

De studenten hadden een boek van Simon Wiesenthal gelezen over zijn ervaringen als Jood in Polen vóór de oorlog en in Duitse concentratiekampen. De discussies in de werkgroep gingen daarom over de thema's kwaad, belijdenis, vergeving en verzoening, en wat die thema's betekenden in de tradities waar mijn studenten vandaan kwamen. De groep bestond uit een orthodoxe student uit Griekenland, drie doopsgezinden uit Colombia, Nederland en Nigeria, drie Oosters-orthodoxe studenten uit Syrië, en twee atheïsten uit het Verenigd Koninkrijk en Nederland.'

'In de laatste sessie moesten mijn studenten een korte presentatie geven. De studenten moesten een van de vele reacties op het boek van Wiesenthal kiezen uit een andere religie dan die van henzelf en deze presenteren, in een poging zo goed mogelijk naar de traditie te luisteren en recht te doen aan haar overtuigingen. Deze ene student had eerder in de werkgroepen nog weinig gezegd en ook zijn presentatie hield hij nogal kort. Ik vroeg me af of ik gefaald had.'

'Hij koos de reactie van de Dalai Lama, over mededogen, en presenteerde zijn visie. Maar pas aan het einde kwam hij los. Hij struikelde bijna over zijn woorden. Hij had zoveel geleerd! Hij had in de reactie van de Dalai Lama opgemerkt dat iemand een religieuze leider van één traditie kon zijn en toch op zo'n manier kon spreken dat iedereen – ook hijzelf, als een niet-boeddhist en iemand die weinig wist van het boeddhisme – het kon begrijpen.'

'Bovendien was de student erachter gekomen dat veel mensen uit verschillende tradities bereid waren om naar de Dalai Lama te luisteren, hoewel hij uit één specifieke traditie kwam. Verder had de student geleerd van de discussies tussen de studenten, dat mensen konden leren om naar elkaar te luisteren en met elkaar te praten over hun diepste gevoelens – zonder religieuze conflicten, zonder gevechten, zonder elkaar te veroordelen en te haten. Hij had het zelf ervaren.'

*Eveline van Staalduine-Sulman (Faculteit Religie en Theologie)  
(full story: <https://sites.google.com/vu.nl/one-team-lol-vu-2018/powerful-stories/the-introvert-student>)*

### 2.3.2 Open

De VU is een *inspirerende ontmoetingsplaats* waar met onderling respect wordt gewerkt aan verbinding tussen disciplines, culturen, religies, levensstijlen en levensfasen, maatschappelijke opvattingen en vragen uit de samenleving. Confrontatie van verschillen leidt tot nieuwe inzichten en innovaties, tot scherpte en helderheid, tot wetenschappelijke excellentie.

We stimuleren een leven lang leren. Onze academische gemeenschap kenmerkt zich door grote verscheidenheid qua achtergrond, etniciteit, vooropleiding, fase in de loopbaan, levensbeschouwing, politieke overtuiging, gender, leeftijd en leer- en levensstijl. We omarmen deze diversiteit als vast element en beschouwen dit als meerwaarde binnen de onderwijscultuur. We zijn inclusief en de kracht van diversiteit ligt hierin dat deze rijke verscheidenheid, dankzij het concept *Mixed Classroom*, waarbij een meerwaarde in leeromgeving wordt gecreëerd door een diverse samenstelling van de studentenpopulatie, niet latent en onbesproken

blijft, maar juist zowel in het onderwijs als in het buiten-curriculaire academische leven expliciet wordt uitgedaagd. Een heterogene academische gemeenschap brengt veel verschillende gezichtspunten in de collegezaal, wat een verrijking voor het academisch discours betekent.

### 2.3.3 Verantwoordelijk

In de verbinding tussen universiteit en samenleving speelt naast de docent, ook de student een belangrijke rol. Het onderwijs dat we aanbieden, stimuleert studenten zich betrokken bij elkaar, de opleiding, de samenleving en de wereld op te stellen, en dit in hun verdere loopbaan uit te dragen. Enerzijds zetten we studenten aan om positie te nemen in de wereld en open naar de ander en naar het andere te zijn. Anderzijds doen we een beroep op het verantwoordelijkheidsgevoel dat reeds leeft binnen de studentengemeenschap.

Ons onderwijs en onderzoek is gericht op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Wat die



## MULTIDISCIPLINAIRE BACHELORS

De VU wil studenten opleiden die leren problemen op te lossen vanuit verschillende invalshoeken. Bijna alle faculteiten bieden multidisciplinaire bachelors aan. Voorbeelden zijn de opleidingen Liberal Arts & Sciences, Philosophy, Politics and Economics, Law in Society, International Business Administration, Criminologie, Gezondheid en Leven, en Science, Business and Innovation.

problemen zijn en voor wie ze een probleem zijn, is open voor debat. We stimuleren docenten en studenten hier een eigen positie en verantwoordelijkheid in te nemen, zonder een open houding naar andere ideeën en perspectieven te verliezen.

## 2.4 ONTWERPPRINCIPES

Ons onderwijs kent vier ontwerpprincipes waarmee we inhoud geven aan de kernwaarden en die als richtsnoer worden gebruikt bij de inrichting van ons onderwijs:

- de *student* is aan zet (persoonlijk, verantwoordelijk). Het zelfsturend vermogen van de student wordt gestimuleerd. De student kent veel autonomie en is hoofdverantwoordelijke voor de eigen studieloopbaan en succes;
- de VU is *inclusief* (open, persoonlijk, verantwoordelijk). De diversiteit van studenten en docenten wordt in het onderwijs geïntegreerd;
- maatschappelijke vraagstukken worden *multidisciplinair* bestudeerd en aangepakt (open, verantwoordelijk);
- de VU kent haar *maatschappelijke verantwoordelijkheid* (open, verantwoordelijk).

## 2.5 VISIE OP KWALITEITZORG

Onze visie op kwaliteitszorg behelst dat onderwijskwaliteit zowel wordt geleverd door aan kwaliteitseisen te voldoen (presteren) als door continu te werken aan verbetering.

### 2.5.1 Kwaliteitseisen voor het onderwijs

Op de VU krijgt het geaccordeerde beleid op het terrein van onderwijs en onderwijskwaliteitszorg uiteindelijk een plaats in het Handboek Onderwijskwaliteit. Het Handboek Onderwijskwaliteit legt de kaders vast waarbinnen opleidingen en faculteiten hun onderwijsbeleid vormgeven. Alle relevante kwaliteitsthema's worden in het Handboek besproken. Het Handboek volgt het beleid dat op instellingsniveau is vastgesteld door het CvB. Dit beleid komt tot stand in nauw overleg met de faculteiten en met de Gezamenlijke Vergadering<sup>4</sup> (GV). Uiteraard wordt, waar aan de orde, advies of instemming van de GV gevraagd. De afdeling Onderwijsbeleid, Kwaliteitszorg

<sup>4</sup> De GV is de Gezamenlijke Vergadering van Ondernemingsraad (OR) en de Universitaire Studentenraad (USR).

en Procesregie [OKP], van de dienst Student- en Onderwijszaken (SOZ), redigeert het Handboek, de STOK adviseert over de inhoud. Het Handboek is richtinggevend voor faculteiten bij het opzetten en uitvoeren van de eigen onderwijskwaliteitszorg. Het Handboek is intern gemakkelijk toegankelijk via het Digitaal Onderwijsdossier (DOD) en via VUNet, en extern via vu.nl. Het Handboek is beschikbaar in het Nederlands en in het Engels. In het Handboek komen verschillende onderwerpen aan bod, die gerelateerd zijn aan de onderwijskwaliteit zoals de onderwijsorganisatie, internationalisering, onderwijsevaluatie, het curriculum, professionalisering van docenten, studentbegeleiding en toetsen en beoordelen. Het Handboek is een dynamisch document en wordt steeds vernieuwd op basis van het meest actuele beleid. Elk hoofdstuk binnen het Handboek bevat een beschrijving van het hoofdstukthema, gevolgd door de kwaliteitseisen, die moeten worden opgevolgd, en de aanbevelingen, die mogen worden opgevolgd.

### 2.5.2 De verbetermotor binnen het onderwijs

Naast de kaders voor onderwijskwaliteit die gereflecteerd worden in de kwaliteitseisen krijgt het verbeterperspectief een sterke nadruk in het onderwijsbeleid van de VU. Het systeem van interne kwaliteitszorg beoogt de onderwijskwaliteit te handhaven en te verbeteren en richt zich daarom op alle onderwerpen die gezamenlijk de kwaliteit bepalen. Een kwaliteitszorgsysteem moet de juiste onderwerpen dekken én het moet werken als verbetermotor; ook moet zichtbaar zijn hoe de motor werkt.

Hiermee plaatsen we het begrip kwaliteitszorg (van het onderwijs) in het verbeterperspectief. Verbeteren kan worden gezien als de motor waarmee prestaties worden behaald. Met een integrale aanpak (IP, faculteiten en diensten, planning & control cyclus) wordt de ontwikkeling van een sterke kwaliteitscultuur voorgestaan, waarmee resultaten kunnen worden behaald die beter beklijven dan geïsoleerde acties. Het realiseren van een ambitieuze cultuur waarin docenten uitdagend onderwijs geven, er een sterke, vanzelfsprekende beleving is van kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorg uitstekend georganiseerd is, vraagt om een integrale aanpak. Het is deze integrale aanpak van de onderwijskwaliteit die kenmerkend is voor ons kwaliteitszorgbeleid.

De kwaliteitscultuur en bijbehorende aanpak kan per faculteit of opleiding verschillen, de gemene deler is dat er op een open wijze met elkaar gesproken wordt over verbetermogelijkheden. We bieden daartoe verschillende instrumenten aan die dienen als handvatten om hier vorm aan te geven, waaronder de midterm reviews voor opleidingen (zie hoofdstuk 4). Ook zijn er verschillende handreikingen en formats beschikbaar, zoals een format voor een opleidingsjaarverslag, een format voor een facultair onderwijsjaarverslag en handreikingen voor opleidingscommissies en examencommissies. Tenslotte worden er trainingen en workshops georganiseerd en verschillende netwerken ondersteund die tot doel hebben een brede kennisdeling binnen de VU te bevorderen.

We stimuleren docenten en studenten een open debat te voeren over mogelijke oplossingen voor maatschappelijke problemen; in dit debat een eigen positie en verantwoordelijkheid in te nemen, zonder een open houding naar andere ideeën en perspectieven te verliezen.



# 3. UITVOERING



In het IP 2015-2020<sup>5</sup> en de onderwijsvisie wordt op hoofdlijnen verwoord wat onze onderwijsambities zijn. We willen dat onze studenten zich breed ontwikkelen en maatschappelijk betrokken zijn. Ons onderwijs moet toegankelijk zijn voor iedereen, waarbij we elke student zo begeleiden dat ze het juiste niveau kunnen bereiken. Dit is alleen realiseerbaar in een professionele onderwijsorganisatie met betrokken docenten die zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs.

Om deze ambities te bereiken is de afgelopen jaren het instrument van de Onderwijsagenda gebruikt, zoals genoemd in hoofdstuk 1.

### 3.1 ONDERWIJSDOELSTELLINGEN UIT DE ONDERWIJSAGENDA

De onderwijsdoelstellingen voor de komende jaren bouwen voort op die van de afgelopen jaren. Het accent verschuift daarbij van het halen van bepaalde prestaties naar het bewerkstelligen van bepaalde blijvende veranderingen.

De vijf belangrijkste doelstellingen voor de periode 2018-2023 zijn:

1. Het versterken van de kwaliteitscultuur;
2. Het vergroten van het studiesucces van studenten;
3. Het ontwikkelen van een afgewogen en (internationaal) profilerend onderwijsportfolio;
4. Het verder innoveren van het onderwijs;
5. Het verder optimaliseren van de student- en onderwijs-ondersteuning.

#### 3.1.1 Kwaliteitscultuur

De afgelopen jaren is het systeem van kwaliteitszorg versterkt, onder andere door het invoeren van midterm reviews. Een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg blijft een noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van ons onderwijs te waarborgen. Met deze basis bewegen we nu van een efficiënte en effectieve kwaliteitszorg naar een VU-breed gedeelde en gedragen, sterke kwaliteitscultuur. Daarbij staat voorop dat 'kwaliteitscultuur' geen standaardinstrument is dat bij iedere faculteit op eenzelfde manier kan worden geïmplementeerd. Een sterke kwaliteitscultuur ontstaat niet door het 'van bovenaf' op te leggen, maar doordat alle deelnemers in het onderwijsproces zich verantwoordelijk en betrokken voelen voor de ontwikkeling van een goede

onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. Belangrijk daarvoor zijn een heldere en gedeelde visie op onderwijs en een hechte onderwijsgemeenschap waarin betrokkenen elkaar makkelijk weten te vinden en ervaringen en *best practices* kunnen uitwisselen. Een even belangrijke sleutel tot kwalitatief hoogwaardig onderwijs, zijn goede en betrokken docenten. Een derde belangrijke voorwaarde voor een sterke kwaliteitscultuur is sterk en erkend onderwijsleiderschap. Voorwaarde voor dit alles blijft dat we de basis: het systeem voor kwaliteitszorg, blijven optimaliseren.

In de periode 2018-2023 hebben we blijvend aandacht voor onderwijskwaliteit en versterken we onze kwaliteitscultuur door:

- onze onderwijsvisie en de daarmee samenhangende ontwerpprincipes voor onderwijs, regelmatig met medewerkers en studenten te delen en te bespreken;
- het ontwikkelen van een hechte onderwijsgemeenschap, zowel binnen opleidingen en faculteiten als VU-breed;
- te blijven investeren in docentprofessionalisering en in duidelijker waardering voor onderwijsprestaties;
- het versterken van het onderwijsleiderschap;
- het VU systeem van kwaliteitszorg te blijven ontwikkelen en optimaliseren, in lijn met het geactualiseerde Handboek Onderwijskwaliteit.

#### 3.1.2 Studiesucces

We richten het onderwijs zo in dat alle studenten zich welkom voelen en goed voorbereid aan hun opleiding kunnen beginnen, succesvol van bachelor naar master stromen, hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen, goed voorbereid de arbeidsmarkt kunnen betreden en trots zijn op hun opleiding en hun universiteit. Dat doen we in de eerste plaats door de verschillende fasen in een studieloopbaan goed op elkaar af te stemmen. We maken daarbij onderscheid naar de fasen voor, gedurende en aan het eind van de studieloopbaan. Elke fase kent één of meerdere keuzemomenten voor de student, die bepalend (kunnen) zijn voor de verdere studieloopbaan en uiteindelijk van invloed (kunnen) zijn op de verdere carrière van de student. We bieden de student binnen iedere fase heldere informatie, begeleiding en sturing en we activeren en motiveren studenten. De focus en specifieke invulling van studentbegeleiding in de verschillende fasen van de studie wordt afgestemd op zowel de aard van het onderwijsprogramma, als de achtergrond, voorkeuren, keuzes en resulta-

5 Tijdens de totstandkoming van dit zelfevaluatierapport is ook gewerkt aan een nieuw IP 2020-2025.

ten van studenten; de student neemt daarbij in toenemende mate zijn eigen verantwoordelijkheid. Naast de verschillen tussen de onderscheidende fases zijn er ook duidelijke overeenkomsten. Het VU onderwijs heeft een herkenbaar profiel: het is activerend en biedt studenten ruimte om maatschappelijk actief te zijn. We creëren een klimaat waarin alle studenten zich thuis voelen en voeren een taalbeleid dat dat klimaat bevordert. We stimuleren alle studenten hun talenten maximaal te ontwikkelen.

Dat doen we door:

- voor de poort, in samenwerking met het vo, aankomende studenten goed voor te bereiden op een academische opleiding en studenten vroeg te binden aan de VU;
- in bachelorjaar 1 studenten een goede introductie op de universiteit te bieden, hen bewust en gemotiveerd te laten starten en goed te begeleiden, zodat de overgang naar de universiteit soepel verloopt en uitval en studievertraging vermindert;
- in bachelorjaar 2 en 3 studenten heldere informatie te geven over inrichting van de keuzeruimte, goed voor te bereiden op een vervolgstudie in de masterfase en/of de overgang naar de arbeidsmarkt;
- masterstudenten goed voor te bereiden op de doorstroom naar de arbeidsmarkt;
- zorg te dragen voor een cultuur van inclusiviteit, waarin studenten leren omgaan met diversiteit en elke student zich thuis voelt op de VU;
- een helder taalbeleid te voeren dat die inclusieve cultuur ondersteunt;
- alle studenten de mogelijkheden te bieden om hun talenten te ontwikkelen.

## TOETSBELEID

Het toetsbeleid van de VU is vastgelegd in het Handboek Onderwijskwaliteit. Hoofdstuk 10 uit dat handboek beschrijft het VU-Toetskader.

Het eigenaarschap van het toetsbeleid ligt bij de faculteiten en opleidingen. Het faculteitsbestuur en de opleidingsdirecteur werken het toetsbeleid uit voor de eigen faculteit en opleiding, binnen de randvoorwaarden van het VU-Toetskader. Zij bepalen hoe het beleid eruitziet, stellen het vast en voeren het uit.

Het VU-Toetskader formuleert kwaliteitseisen op het niveau van studieonderdeel, opleiding en faculteit. Faculteiten en opleidingen hebben de ruimte om binnen die kaders zelf de kwaliteitscultuur in te richten. Er kunnen verschillen zijn in de manier van uitvoering, maar elk toetsstelsel moet doordacht zijn. Het moet betrouwbaar, transparant en zorgvuldig worden uitgevoerd.

Ons toetsbeleid is gebaseerd op de overtuiging dat toetsen en beoordelen een essentieel onderdeel zijn van het onderwijsproces. We vinden dat kwalitatief goede toetsing de onderwijskwaliteit positief beïnvloedt. We gebruiken de PDCA-cyclus voor het onderwijs om de kwaliteit continu te optimaliseren. Daarbij sluiten verschillende kwaliteitscycli op elkaar aan: op het niveau van studieonderdeel, opleiding, faculteiten en diensten en van de instelling als geheel. De examencommissie vervult daarbij op opleidingsniveau de rol van intern toezichthouder.

## EEN VLIEGENDE START BIJ DE SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS (SBE)

In het project 'Online Summer PrepCampus' organiseert de SBE online zomercursussen voor aankomende studenten. De cursus heeft verschillende leerdoelen: we willen dat studenten realistische verwachtingen hebben van de studie, we stimuleren een academische houding en werken vroegtijdig deficiënties in de wiskunde weg. In de online zomercursus bieden we verschillende kwantitatieve vakken aan. Docenten en studieverenigingen begeleiden de studenten die deze vakken volgen realtime en online, op een sociaal interactieve manier. Het sociale doel van de cursus is om online een inclusieve cultuur te creëren, zodat studenten zich lid van de VU Community voelen en studiegenoten alvast leren kennen. Het project is wetenschappelijk geëvalueerd in samenwerking met het Amsterdam Center for Learning Analytics. Hieruit komen positieve resultaten naar voren voor studenten die aan de online cursus hebben deelgenomen: gemiddeld gaat hun cijfer voor het wiskundevak in het eerste jaar omhoog met 0,2 tot 0,4 punten.

## TAALBELEID

De VU hanteert een verbindend taalbeleid. Het ondersteunt de ambities die we in het Instellingsplan formuleren op het gebied van onderwijskwaliteit, diversiteit en internationalisering. Het uitgangspunt is een cultuur die gericht is op inclusiviteit: het doel van het taalbeleid is om ervoor te zorgen dat iedereen mee kan doen.

De VU kiest voor tweetaligheid in haar taalbeleid. Dat betekent niet dat alles in twee talen gaat of moet, maar dat we gemotiveerd kiezen voor een taal (of soms twee talen) op het niveau waar dat het beste past: de opleiding, de dienst of de afdeling. Bij het maken van die taalkeuze zijn inhoudelijke overwegingen leidend.

We behandelen studenten en docenten gelijk, ongeacht hun taalachtergrond. Die gelijke behandeling geldt ook voor alle Nederlandstalige en Engelstalige opleidingen, voor taaleisen, het toetsen ervan, bijspijkercurssussen en verdere ondersteuning. Onderdeel van het taalbeleid van de VU is dat eerstejaars studenten bij de start van hun studie (in september van het eerste bachelorjaar) een taaltoets Nederlands doen. Als studenten onvoldoende scoren op deze taaltoets, volgen zij een bijspijkerkursus Nederlands. De taaltoets Nederlands blijkt een sterke voorspeller van studiesucces. In 2018 is naar analogie van de taaltoets Nederlands, een taaltoets Engels en bijspijkerkursus ontwikkeld en als pilot afgenomen bij tien Engelstalige bacheloropleidingen of tracks. De pilot is geëvalueerd en de taaltoets Engels wordt vanaf september 2019 VU-breed ingevoerd voor alle Engelstalige bacheloropleidingen of tracks.

## STUDEREN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

Begin 2018 ondertekende de VU de *Intentieverklaring voor het VN Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap*. De VU wil een inclusieve onderwijsinstelling zijn, waar elke student op voet van gelijkheid met andere studenten aan het onderwijs deelneemt, en waar elke student ongeacht achtergrond zich welkom en geaccepteerd voelt. Om de afspraken in de intentieverklaring te realiseren, zijn we in 2019 gestart met de opzet van het projectplan 'Studeren met een functiebeperking'. In dit project staat het realiseren van algemene toegankelijkheid en studeerbaarheid voor alle studenten centraal. Het zal gaan om een meerjarenprogramma van 2019 – 2022 dat zich onder andere zal richten op de conditionele infrastructuur voor toegankelijkheid. We hopen in 2019 al enkele 'quick-wins' te kunnen realiseren.



### 3.1.3 Onderwijsportfolio

We streven naar een scherpere profilering van ons onderwijs, het aantrekkelijker maken van ons onderwijsaanbod en het aantrekken van studenten die passen bij dat profiel. Dat doen we door onze sterke maatschappelijke betrokkenheid beter over het voetlicht te krijgen, de onderzoeksexpertise van de VU - die rond de vier profileringsthema's is gebundeld (zie IP) - waar mogelijk ook in het onderwijs zichtbaar te maken en nieuw onderwijsaanbod te ontwikkelen. Waar het wenselijk is - gezien vakinhoud en beroepspraktijk - en in het belang van de *Mixed Classroom*, gaan we Engelstalig bacheloronderwijs ontwikkelen. Een bijzondere positie in het onderwijsaanbod van de VU wordt ingenomen door het opleiden en professionaliseren van leraren. In het licht van dreigende lerarentekorten, de maatschappelijke behoefte aan academisch opgeleide leraren en de noodzaak om de educatieve masters rendabel te maken, willen we meer leraren opleiden en professionaliseren. Tot slot blijft de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod een aandachtspunt. We willen geen exclusieve universiteit zijn. Opleidingen stellen daarom alleen aanvullende toelatingseisen als dit echt nodig is.

Dit alles betekent dat we de komende jaren ons opleidingsportfolio zo inrichten dat een (internationaal) aantrekkelijk en profilerend aanbod ontstaat dat:

- de maatschappelijke impact van het onderwijs versterkt;
- waar wenselijk en mogelijk internationaal is;
- aansluit bij de profileringsthema's van de VU;
- de instroom en succesvolle uitstroom van lerarenopleidingen vergroot;
- toegankelijk en doelmatig is.

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de herijking en waar nodig herziening van hun bachelorportfolio. De volgende stap, het evalueren van en waar nodig herzien van het masterportfolio, zal de komende jaren worden gezet.

### 3.1.4 Innovatie van onderwijs

We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in innovatie van het onderwijs, zowel door het trainen van (junior)docenten in innovatief ontwerp van onderwijs en het gebruik van innovatieve onderwijsmethoden, als door het creëren van noodzakelijke randvoorwaarden zoals een digitale leeromgeving, digitale toetszaal en voorzieningen voor het gebruik van video in het onderwijs. We gebruiken daarbij, zoveel als mogelijk, bewezen effectieve methoden voor het onderwijs en het leren van studenten. Ondanks die investeringen van de afgelopen jaren zijn we er nog niet: de mate waarin gebruik wordt gemaakt van innovatieve onderwijsvormen verschilt sterk, de behoefte aan verdere ondersteuning bij het ontwikkelen van innovatief onderwijs is groot en de visies op wat we onder innovatief onderwijs verstaan lopen uiteen.



## INTERNATIONALISERING

Internationalisering draagt bij aan de realisatie van een aantal ambities van de VU uit het Instellingsplan 2015-2020. De hoofddoelstellingen van internationalisering zijn:

1. *Het creëren van een internationale omgeving.* De VU wil een aantrekkelijke universiteit zijn voor iedereen die hier werkt en studeert. Een internationaal georiënteerde leeromgeving draagt hieraan bij. Het doel is dat de campus een ontmoetingsplek is voor internationale en Nederlandse studenten, docenten en wetenschappers.
2. *Het vergroten van de internationale mobiliteit van studenten en medewerkers.* Een van de kernambities van de VU is talent aan te trekken, te ontwikkelen en behouden. Hiervoor werven we uiteraard ook internationaal. In het huidige IP is deze doelstelling zowel kwalitatief als kwantitatief. De VU streeft naar een toename van het aandeel en de diversiteit van buitenlandse studenten door zich actiever te richten op de werving van studenten met een niet-Europese nationaliteit. Ook de werving van buitenlandse medewerkers is belangrijk: talent en diversiteit behoren dan ook tot de speerpunten in het strategisch plan. Daarnaast draagt de uitgaande mobiliteit van studenten en medewerkers bij aan hun eigen persoonlijke, academische en professionele ontwikkeling, en aan het verspreiden van de bekendheid van de VU als internationaal gerichte onderzoeksuniversiteit.
3. *Het versterken van het internationale profiel van de VU.* De VU wil voor alle studenten, docenten en wetenschappers in Nederland én daarbuiten een aantrekkelijke universiteit zijn. Daarom zetten we in op versterking van ons internationale profiel. Dat doen we onder andere door actief te zijn binnen toonaangevende internationale netwerken zoals Aurora, maar ook door partnerschappen aan te gaan met gereputeerde buitenlandse organisaties en onderwijs- en onderzoeksinstituten.



## JUNIORDOCENTEN

Juniordocenten vormen binnen faculteiten de flexibele schil om de fluctuaties in de studenteninstroom op te vangen. Tegelijkertijd zijn zij een drijvende kracht achter onderwijsinnovaties, verhogen zij de academische binding, creëren zij kleinschaligheid binnen grootschaligheid en zorgen zij voor continuïteit van de kwaliteit van het onderwijs. Ze verminderen de werkdruk van senior docenten én ze stimuleren die docenten om het onderwijs te innoveren.

Om de juniordocenten te ondersteunen, heeft de VU sinds september 2016 verschillende trajecten opgezet. Bij deze trajecten krijgen juniordocenten (via een vierjarig contract) de kans zich te verdiepen en academische innovaties uit te voeren. Dit verhoogt de kwaliteit van het onderwijs en tegelijkertijd bouwen de juniordocenten een portfolio op in de context van het universitaire onderwijs. Juniordocenten die dit traject volgen, vinden daarna werk als docent, maar ook als beleidsmedewerker binnen de academische context, als onderwijskundig consultant of als HRD-medewerker.

## PROJECT ONDERWIJSPLANNING

In 2016 zijn we gestart om de dienstverlening rondom de onderwijsplanning te professionaliseren. Zo is het hele onderwijsproces in stappen en deadlines beschreven en afgestemd: vanaf de ontwikkeling van het curriculum tot aan het opleveren van het rooster. Daarnaast is er beleid opgesteld dat de prioritering regelt van het zaalgebruik op de VU. Dit beleid legt vast welke gebruikers welke rechten hebben om ruimten binnen de VU te reserveren en gebruiken. Ook zijn alle interne processen en werkwijzen van de onderwijsplanners beschreven in het Handboek Onderwijsplanning (ook wel bekend als de 'Roosterbijbel').

Deze veranderingen hebben geleid tot aantoonbare verbeteringen. Enkele voorbeelden:

- de studenttevredenheid is toegenomen; de scores in de Nationale Studenten Enquête op het thema roostering zijn omhooggegaan van 3,67 in 2016 naar 3,78 in 2018;
- het aantal onderwijsplanners is met 0,9 fte verminderd;
- het aantal geroosterde activiteiten is met 5 tot 10 procent toegenomen bij een gelijkblijvend aantal zalen;
- voor het roosterproces zijn 3 weken minder nodig, waardoor opleidingen hun curriculum later kunnen aanleveren.

Daarom zullen we de komende jaren:

- de VU-brede visie op onderwijsinnovatie vertalen naar facultaire visies;
- een onderwijsinnovatieagenda opstellen en implementeren;
- het VU Network for Teaching & Learning (VU NT&L) inrichten, waar alle ondersteuning op het gebied van innovatie gebundeld wordt.

### 3.1.5 Student- en onderwijsondersteuning

We streven ernaar kwalitatief hoogwaardige student- en onderwijsondersteuning te bieden. Daarbij is niet alleen de ambitie uit het IP een belangrijk kader, maar ook de behoeften van studenten en medewerkers. Zo zijn bijvoorbeeld de uitkomsten van de NSE en de Servicescan (zie ook hoofdstuk 4) medebepalend voor de invulling van de verbeteringen en vernieuwingen in die ondersteuning. Ditzelfde geldt ook voor beleidswijzigingen en wetwijzigingen die raken aan de onderwijsondersteuning en voor ontwikkelingen die voortkomen uit onderwijsinnovatie. Daarnaast dwingt de houdbaarheid van concernsystemen af dat deze met enige regelmaat vervangen worden en de betreffende processen verbeterd ingericht worden. Het streven is om samen met studenten, docenten en ondersteunende medewerkers de onderwijsondersteuning optimaal in te richten, zodat deze aansluit bij hun behoeften en belangen, organiseerbaar en betaalbaar is en continu verbeterd wordt.

We zullen de komende jaren:

- informatievoorziening op maat ontwikkelen voor studenten, docenten en onderwijsmanagers, waarbij de informatie in samenhang wordt aangeboden en de verschillende doelgroepen inzicht hebben in elkaars informatievoorziening;
- de dienstverlening aan studenten, docenten en onderwijsmanagers optimaliseren, digitaliseren en - waar mogelijk - standaardiseren en uniformeren, zodat deze beheersbaar en betaalbaar blijft;
- de capaciteit voor digitaal toetsen uitbreiden en de organisatie rond digitaal toetsen verbeteren;
- de toenemende samenwerking met andere universiteiten en andere (kennis)instellingen ondersteunen.

### 3.1.6 Beoogde resultaten van de Onderwijsagenda

De resultaten die we de komende jaren willen bereiken zijn:

1. Er wordt een VU-breed gedeelde en gedragen ambitieuze cultuur gecreëerd waarin docenten verder worden geprofessionaliseerd en uitdagend onderwijs geven, er een sterke, vanzelfsprekende beleving is van kwaliteitscultuur en de kwaliteitszorg uitstekend georganiseerd is.
2. De VU richt haar onderwijs zo in dat ze een inclusief klimaat schept waarin ruimte is voor diversiteit, alle



## STUDENTBEGELEIDING

Het doel van studentbegeleiding is het studiesucces en welzijn van alle studenten bevorderen. Daarbij werken we vanuit de kernwaarden van de VU en kijken we goed naar de specifieke situatie van de student. We gaan uit van het belang van academische én sociale integratie voor studiesucces.

We adviseren, begeleiden, stimuleren en inspireren studenten, zodat zij hun kennis, competenties, inzichten en toepassing daarvan optimaal kunnen ontwikkelen. Studentbegeleiding is niet alleen beschikbaar tijdens de studie, maar ook extracurriculair en na het behalen van een diploma. Zo dragen we bij aan de academische, professionele en maatschappelijke ontplooiing van studenten.

Een van de vormen van studentbegeleiding is het *docenttutoraat*. We hebben de gedeelde ideeën en uitgangspunten over hoe het tutoraat is vormgegeven, vertaald in VU-brede inrichtingsprincipes. Faculteiten en opleidingen kunnen deze principes toepassen binnen de context van hun onderwijsprogramma.

Hoog op de agenda staat het vergroten van het studentenwelzijn binnen de VU. Studentbegeleiders, onderwijs- en studentenvertegenwoordigers trekken daarin samen op. De basis daarvoor zijn de pijlers uit het Actieplan Studentwelzijn; op basis daarvan ondernemen we korte- en langetermijnacties. Directe acties richten zich bijvoorbeeld op internationale studenten: een soepeler zorgtraject, vangnet voor eenzaamheid. Andere kortetermijnacties hebben te maken met studielast en -planning: inrichting van het onderwijs, roosteroverlap voorkomen. Voor de langetermijnacties is het project *Caring Universities* ingericht in samenwerking met andere universiteiten.

## DE VU ALS CAMPUSUNIVERSITEIT

De VU heeft een gastvrije, centrale campus op de Amsterdamse Zuidas. We bieden uitstekende faciliteiten en diensten voor onderzoek en onderwijs, in moderne gebouwen en met de nieuwste voorzieningen, zoals digitaal tentamineren. Daarnaast biedt de campus een inspirerend, gastvrij en levendig aanbod aan voorzieningen die het verblijf op de campus aangenaam maken en aantrekkelijk zijn voor een breed publiek. De VU-campus is een plek waar mensen elkaar ontmoeten en nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan. Daarnaast is de campus een ontmoetingsplek die goed bereikbaar is door de ligging aan de Amsterdamse Zuidas, vlakbij Schiphol. De VU is, als onderdeel van Amsterdam, een internationale community die samenwerkt met kennispartners, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De VU-campus heeft alle faciliteiten voor onderwijs en onderzoek en biedt moderne labfaciliteiten (zoals ML-I/II/III Labs en een Human Performance Lab met klimaatkamers). Vanaf 2020 kun je er ook naar het theater of naar de film.

De campus is volop in ontwikkeling en vormt zich naar de vragen en behoeften van deze tijd. Onze gebouwen zijn in de jaren zeventig gebouwd, en zijn toe aan vernieuwing of vervanging omdat ze niet meer voldoen aan de behoeften van deze tijd en kostbaar zijn als het gaat om onderhoud en energiebesparing. Flexibiliteit, duurzaamheid en kostenbewustzijn zijn belangrijke uitgangspunten bij de verdere ontwikkeling van de campus. Nieuwe onderwijs- en werkstijlen vinden nu en in de toekomst hun vorm door de vernieuwde inrichting van de gebouwen. Met de komst van studentenwoningen en een uitgebreid sport- en cultuurprogramma wordt de campus meer en meer onderdeel van de stad.

## PERSONEELSBELEID IN HET KADER VAN ONDERWIJS

De kwaliteit van docenten bepaalt in grote mate de kwaliteit van het onderwijs binnen de VU. De basis van het onderwijs aan de VU wordt bepaald door hun vermogen om studenten te inspireren, door hun didactische kwaliteiten en hun vermogen het eigen vak binnen het grotere geheel van de opleiding te plaatsen en te verbinden met het onderzoek. Daarom is het personeelsbeleid erop gericht deze kwaliteiten te borgen, passend bij het functieniveau van de docent, gericht op docenten binnen de VU. Een belangrijke sleutel hierbij is het opleiden van docenten. De hoofddoelstelling van het personeelsbeleid op de VU is de wens om het onderwijs duidelijk te positioneren en te waarderen binnen de academische loopbaan. Dit komt tot uiting in het Raamwerk Onderwijsprestaties VU dat in 2015 is vastgesteld.

De VU investeert in docentprofessionalisering tijdens de gehele wetenschappelijke loopbaan, van het promotietraject tot en met het hoogleraarschap. Daarbij gaat het niet alleen om professionalisering op het eigen vakgebied, maar ook op het gebied van didactiek en onderwijsorganisatie. Naast diverse kortdurende trainingen en cursussen op het gebied van onderwijs kent de VU drie belangrijke leergangen: de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO), de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL).

In 2017 is de richtlijn onderwijskwalificaties BKO, SKO, LOL vastgesteld. Daarin staat welke onderwijskwalificaties gewenst en vereist zijn gedurende de onderwijsloopbaan van docenten. De richtlijn is inhoudelijk gebaseerd op de relatie tussen docentniveau, loopbaanfase en bijbehorende onderwijskwalificatie, die beschreven is in het Raamwerk Onderwijsprestaties VU.

Overigens zijn niet alleen de bovengenoemde opleidingen op het gebied van onderwijs binnen de VU relevant: ook Engelse taalvaardigheid is een basisvoorwaarde voor docenten die in het Engels doceren.

Hoofdstuk 5 van dit zelfevaluatie-rapport gaat in het kader van docentontwikkeling nader in op de leergangen BKO, SKO en LOL en het Raamwerk Onderwijsprestaties. Het personeelsbeleid op het gebied van onderwijs wordt sinds 2014 vastgelegd in het hoofdstuk Personeelsbeleid in het Handboek Onderwijskwaliteit.

studenten zich welkom voelen en kansrijk aan hun opleiding kunnen beginnen, succesvol van bachelor naar master stromen, hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen en goed voorbereid de arbeidsmarkt kunnen betreden.

3. De VU richt haar bachelor, master en postgraduate portfolio zo in dat een aantrekkelijk aanbod ontstaat dat aansluit bij het profiel van de VU en studenten optimale mogelijkheden biedt om breed te studeren.
4. De VU investeert in de verdere innovatie van haar onderwijs zodat het onderwijs qua inhoud, didactiek en IT in lijn is met elkaar en docenten zich voldoende ondersteund voelen bij het blijven innoveren van hun onderwijs.
5. De VU optimaliseert haar onderwijsondersteunende processen zodat studenten, docenten en onderwijsmanagers zich adequaat ondersteund voelen.

Een verdere uitwerking van de beoogde resultaten per doelstelling zijn te vinden in de Onderwijsagenda 2019.

## 3.2 ORGANISATIE VAN DE ONDERWIJSAGENDA

De bestuurlijke aansturing van de Onderwijsagenda ligt bij het CvB; de rector magnificus is de eerstverantwoordelijke voor het realiseren van de Onderwijsagenda en voor de bestuurlijke aansturing van de faculteiten en diensten, voor zover het hun bijdragen aan de Onderwijsagenda betreft. Voor de duur van de Onderwijsagenda (2018-2023) is een programmamanager onderwijs aangesteld, die onder aansturing van de rector magnificus de uitvoering van de Onderwijsagenda coördineert.

De organisatie van de Onderwijsagenda bestaat uit twee gremia:

- Het *OPO*, dat onder leiding van de rector magnificus de regie voert over de uitvoering van de Onderwijsagenda. Daarbij gaat het vooral om de afstemming tussen de faculteiten en de uitvoering van VU-brede projecten. In het OPO worden besluiten genomen over de uitvoering van de Onderwijsagenda.
- Het *programmeerteam Onderwijsagenda*, dat wekelijks de voortgang van de Onderwijsagenda bespreekt. Het programmeerteam bestaat uit het hoofd OKP van SOZ, de secretaris van het OPO (en tevens) de programmasecretaris, de secretaris van de STOK, de beleidsmedewerkers bachelor- en masteronderwijs en de programmamanager onderwijs (vz.). Afhankelijk van de agenda schuiven medewerkers van de dienst Communicatie en Marketing en andere diensten aan.

De leden van het programmeerteam zijn elk trekker van een van de vijf doelstellingen. Dat betekent dat zij de voortgang bewaken van de projecten en activiteiten die onder hun doelstelling vallen.



## DE DIGITALE LEEROMGEVING VAN DE VU

Al het onderwijs wordt sinds 1 september 2017 ondersteund met de applicatie Canvas. Op Canvas kunnen op een flexibele manier verschillende onderwijsapplicaties en tools worden aangesloten. Een groot voordeel hiervan is dat deze digitale leeromgeving verschillende type onderwijsvormen ondersteunt en eenvoudig aanpasbaar is aan de behoefte van de student, docent en opleiding.

Om de invoering van Canvas goed te laten verlopen, zijn docenten op verschillende manieren wegwijs gemaakt in het nieuwe systeem. Er is een online cursus opgezet over de (basis)functionaliteiten van Canvas, die beschikbaar is voor alle docenten en medewerkers. De cursus is continu beschikbaar en blijft in ontwikkeling. Daarnaast hebben alle docenten en medewerkers een eigen 'Practice Course' op hun Dashboard, waarin ze functionaliteiten kunnen uitproberen. Ook deze cursus blijft altijd beschikbaar. Studenten hebben toegang tot de VU Canvas Student Guide, die de belangrijkste aspecten van Canvas belicht. Ook zijn er, zowel voor docenten als studenten, filmpjes en handleidingen beschikbaar op de helppagina van Canvas. Daarnaast biedt de VU een aantal andere instellingsbrede onderwijsleersystemen aan die toegankelijk zijn via Canvas. Denk aan *Turnitin* voor peer review, online nakijken en plagiaatdetectie, *Kaltura* voor het gebruik van video in het onderwijs en *G Suite for Education*, een veelzijdige samenwerkingsomgeving voor het onderwijs. Voor digitaal toetsen en beoordelen wordt gebruik gemaakt van *TestVision*.

## STUDIEPLEKKEN

In 2017 heeft de Universiteitsbibliotheek (UB) het programma *Library as a Place* geïnitieerd. Dit programma is erop gericht de kwaliteit, kwantiteit en vindbaarheid van studieplekken te verbeteren. Daarnaast richt het programma zich op de fysieke en conceptuele presentatie van de UB op de VU-campus. Het doel is een inspirerende en open studieomgeving aan te bieden aan alle studenten en medewerkers, maar ook aan bezoekers van de VU-campus.

In 2018 hebben we belangrijke stappen gezet in de richting van een ontwerp van en visie op studieplekken. Daarbij hebben we samengewerkt met FCO, SOZ en faculteiten, en gebruikgemaakt van input van studenten. De visie gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- op de VU-campus zijn voldoende en goed vindbare studieplekken;
- de studieplekken sluiten naadloos aan op het onderwijsbeleid van de VU;
- de studieplekken zijn passend voor de intensiteit van studeren;
- studieplekken vormen een inspirerende studieomgeving waarin 'ontmoeten' centraal staat;
- studenten voelen zich welkom en veilig in de studieomgeving;
- de inrichting, de (IT-)infrastructuur en de ondersteuning versterken elkaar;
- de inrichting van de studieplekken draagt bij aan *community building*.

Elk jaar wordt een actuele editie van de Onderwijsagenda opgesteld, met daarin de stand van zaken van de lopende projecten en activiteiten en een overzicht van de geprioriteerde en gefinancierde projecten voor het komende begrotingsjaar. Halverwege wordt verslag gedaan van de voortgang via een zesmaandsrapportage. De Onderwijsagenda wordt voor het overgrote deel gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen van de VU.

### 3.2.1 Realisatie van de Onderwijsagenda

We komen alleen tot bovenstaande resultaten als we dat gezamenlijk weten te realiseren. Een kwaliteitscultuur moet geen hol en abstract begrip zijn, de verbetermotor wordt bediend door mensen: docenten en studenten, ondersteunende medewerkers op facultaire onderwijsbureaus en bij centrale diensten, beleidsverantwoordelijke opleidingsdirecteuren, portefeuillehouders onderwijs, decanen, directeuren bedrijfsvoering en dienstdirecteuren, leden van het CvB en van de Raad van Toezicht. Voor de uitvoering van de Onderwijsagenda kan het OPO werkgroepen instellen waardoor zij zich laat adviseren, waardoor besluitvorming wordt voorbereid of waaraan specifieke taken worden gemandateerd. Deze werk- of stuurgroepen hebben een goed omschreven opdracht. Leden kunnen zijn een portefeuillehouder onderwijs, een onderwijsdirecteur of andere (senior) medewerkers met grote betrokkenheid op het onderwijs. Studentleden maken ook deel uit van deze werkgroepen, waar het onderwerp vraagt om input van studenten of de output een effect heeft op studenten. De werkgroepen worden over het algemeen ondersteund door een ambtelijk secretaris vanuit SOZ/OKP.



# 4. KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS



De kwaliteit van ons onderwijs wordt bepaald binnen de opleidingen. Binnen het interne systeem van kwaliteitszorg (hoofdstuk 5 in het Handboek Onderwijskwaliteit) is vastgelegd welke processen er zijn ingericht om deze kwaliteit te kunnen borgen. Het systeem moet wel worden gevoed met informatie. Deze sturings- of managementinformatie komt uit verschillende bronsystemen. In dit hoofdstuk zal eerst het systeem van kwaliteitszorg beknopt worden geschetst en vervolgens zal kort worden stilgestaan bij de verschillende bronsystemen die de VU kent.

#### 4.1 SYSTEEM VAN KWALITEITSZORG

Binnen de VU is gekozen voor een aanpak van de onderwijskwaliteitszorg op drie niveaus: het niveau van de opleidingen, van de faculteiten en diensten, en van de instelling als geheel. Figuur 1 geeft aan hoe de verschillende niveaus op elkaar ingrijpen. Binnen elk niveau vindt de planning en

prioritering plaats volgens voorstel van de uitvoerende laag. Controle vindt plaats op initiatief van de toezichthoudende laag.

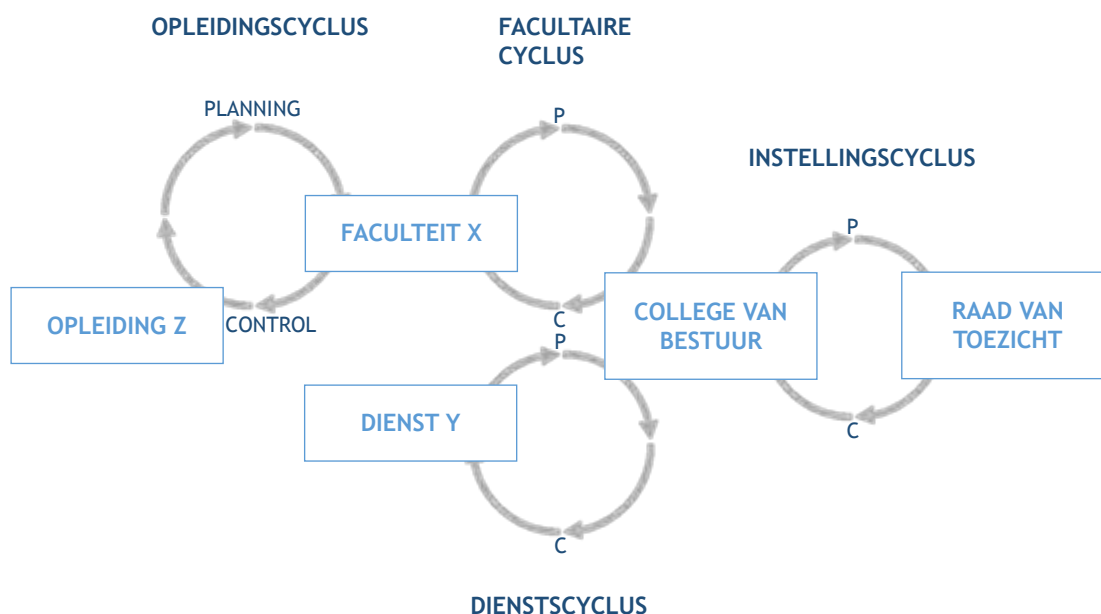
##### 4.1.1 Risicomanagement onderwijs

Binnen het hierboven geschetste systeem wordt ook expliciet aandacht besteed aan risicomanagement ten aanzien van onderwijskwaliteit. Risicomanagement en risicosignalering maken daardoor vanzelfsprekend onderdeel uit van de integrale aanpak van de onderwijskwaliteit. In de notitie Risicomanagement Onderwijs<sup>6</sup> wordt beschreven:

- Wat mogelijke risico's kunnen zijn;
- Wat de indicatoren zijn dat zo'n risico zich kan voordoen;
- Wat de werkwijze is als een risico zich daadwerkelijk voordoet;
- Wie verantwoordelijk is en op welke wijze is gewaarborgd dat gesignaleerde ongewenste risico's worden weggenomen.

<sup>6</sup> Risicomanagement onderwijs, M. Karssen, 11 september 2015.

**FIGUUR 1. ONDERWIJSKWALITEITSZORG OP DE VU: PLANNING & CONTROL CYCLI OP DRIE NIVEAUS**



Het proces van risicosignalering heeft als doel het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Door dit te integreren in het systeem van kwaliteitszorg krijgt risicosignalering een vanzelfsprekende plaats in de planning- en control-cyclus op het niveau van de opleidingen, faculteiten en op instellingsniveau.

In de notitie Risicomanagement Onderwijs wordt uiteengezet hoe we de risicosignalering rond het onderwijs vormgeven. Daarbij wordt expliciet aangegeven dat iedereen die betrokken is bij het onderwijs een eigen verantwoordelijkheid heeft om risico's te signaleren en te beheersen. Alleen door goede samenwerking van alle betrokkenen kunnen ongewenste risico's daadwerkelijk worden vermeden. Die gezamenlijke betrokkenheid blijkt ook uit de keuze om van deze notitie een 'levend document' te maken, dat op basis van de ervaringen regelmatig zal worden geactualiseerd.

#### 4.1.2 De cyclus op opleidingsniveau

Het onderwijs wordt binnen de opleidingen uitgevoerd en daar worden ook de resultaten behaald. Binnen de interne jaarcyclus rapporteren opleidingen over de uitvoering en de resultaten, en maken plannen voor de verbetering middels een opleidingsjaarverslag. Dit opleidingsjaarverslag wordt opgesteld door de opleidingsdirecteur en besproken met de portefeuillehouder onderwijs en na bespreking vastgesteld binnen het faculteitsbestuur. Het faculteitsbestuur houdt toezicht op de uitvoering ervan. De opleidingsjaarverslagen hebben immers alleen een effect als de risico's en knelpunten besproken worden en de maatregelen gemonitord. In het opleidingsjaarverslag staat de visie en het programma van de opleiding beschreven, vindt een jaarlijkse reflectie plaats op de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten, komen resultaten van onderwijsevaluaties en toetsing aan bod en de opvolging van de adviezen voortkomend uit een visitatie of een midterm review. Als bijlage bij het opleidingsjaarverslag worden de jaarverslagen van de opleidingscommissie en de examencommissie gevoegd. Het jaarverslag van de examencommissie gaat onder meer in op de borging van de kwaliteit van de tentamens, eindwerkstukken en examens, de procedure voor het aanwijzen van examinatoren, en de beoordeling van tentamens en examens. Het jaarverslag van de opleidingscommissie gaat in op de samenstelling en functioneren van de commissie en behandelt de uitgebrachte adviezen.

Binnen de externe zesjarige cyclus worden opleidingen eens in de zes jaar op basis van een besluit van de NVAO opnieuw geaccrediteerd na een externe visitatie. Intern vindt er halverwege de looptijd van de externe visitatie een midterm review plaats. Hierdoor borgen we een goede voorbereiding op de externe visitatie en tegelijkertijd zorgen we daarmee voor continue aandacht voor kwaliteitszorg binnen de cyclus van zes jaar.

## MIDTERM REVIEW OP OPLEIDINGSNIVEAU

Sinds 2014 vindt halverwege de zesjarige accreditatiecyclus standaard voor elke opleiding een *midterm review* plaats. Een commissie bezoekt de opleiding en brengt daarover verslag uit aan de opleidingsdirecteur en het faculteitsbestuur. In die commissie is zowel externe domeindeskundigheid als interne procesdeskundigheid vertegenwoordigd. De commissie stelt verbetermogelijkheden voor, maar beschrijft ook in welke mate de opleiding erin geslaagd is in te spelen op de aanbevelingen uit het visitatierapport van de voorafgaande accreditatie. Als uitkomst van een midterm review voert de opleiding activiteiten uit om risico's beter te beheersen en de opleiding te verbeteren. De midterm review maakt in die zin deel uit van het integrale systeem van risicomanagement.

De focus van de midterm review ligt primair op ontwikkeling, en op punten waar de commissie mogelijke verbeteringen of risico's ziet.

Jaarlijks wordt gemonitord hoe de opleiding de verbeteracties opvolgt. Dat gebeurt door verslaglegging in het opleidingsjaarverslag.

## NIEUWE OPLEIDINGEN

Als er een plan is voor een nieuwe opleiding, dient de faculteit een startnotitie in. Het Bestuurlijk Overleg VU (BOVU, decanen en CvB) moet deze goedkeuren. Daarbij wordt gekeken naar de vraag of de nieuwe opleiding wenselijk is binnen het huidige aanbod van de VU. Het CvB neemt na consultatie van het BOVU het definitieve besluit.

Als het gaat om een bekostigde opleiding, volgt een macrodoelmatigheidsaanvraag aan de minister. Dat gebeurt via de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). De STOK (Stuurgroep Onderwijskwaliteit) adviseert aan het CvB over elke aanvraag voor een nieuwe bachelor- of masteropleiding die de VU voor wil leggen aan de NVAO. Indien zij positief adviseert dient het CvB een verzoek in bij de NVAO om de opleiding te accrediteren (Toets Nieuwe Opleiding - TNO).





De VU moedigt het aan naast de digitale studentevaluaties en andere digitale vragenlijsten aanvullende, kwalitatieve, evaluatiemethoden in te zetten.

#### ***Risicosignalering op opleidingsniveau***

In de formats voor het opleidingsjaarverslag is ruimte opgenomen waarin gevraagd wordt eventuele risico's te beschrijven en de genomen c.q. te nemen maatregelen te benoemen. De opleidingsdirecteur bespreekt het opleidingsjaarverslag, inclusief de risicoanalyse met de portefeuillehouder onderwijs. Daarnaast wordt tijdens de midterm review van de opleiding uitdrukkelijk stil gestaan bij de risico's die de opleiding kan en wil lopen en bij de maatregelen die de opleiding met het oog daarop kan nemen.

#### **4.1.3 De cyclus op facultair en dienstniveau**

De aandacht voor het onderwijs van faculteitsbesturen en dienstdirecteuren is met name gericht op het scheppen van voorwaarden voor goed onderwijs. Binnen de interne jaarcyclus rapporteren faculteiten over de uitvoering van hun onderwijstaken en maken plannen voor verbetering van hun onderwijstaken middels een facultair onderwijsjaarverslag. Dit facultair onderwijsjaarverslag is onderwerp van gesprek in het Portefeuillehouderoverleg (PO) en het Bestuurlijk Overleg (BO) in het voorjaar (bij het BO als onderdeel van de 12 maandsrapportage). Het CvB houdt toezicht op de uitvoering ervan. Het facultair onderwijsjaarverslag gaat in op facultaire aandachtspunten die uit de opleidingsjaarverslagen naar voren komen en geeft een reflectie op de meest recente onderwijsgegevens zoals instroom, uitval, voortgang, rendement en evaluaties.

Een BO vindt twee keer per jaar plaats, in het voorjaar (2e helft maart) en in het najaar (2e helft oktober). Hierbij spreekt het voltallige CvB met het voltallige faculteitsbestuur (bij een faculteit) of managementteam (bij een dienst). Daarnaast vindt periodiek (tweemaal per jaar) overleg tussen faculteitsbestuur en rector magnificus plaats (PO's) en heeft de betreffende portefeuillehouder uit het CvB regelmatig voortgangsoverleg met de directeuren van diensten.

Naast de jaarcyclus vindt er vanaf 2014 eens per drie jaar ook een interne beoordeling plaats van de onderwijskwaliteitszorg. Deze interne driejarige cyclus volgt een zodanig ritme dat telkens twee interne beoordelingen plaatsvinden tussen de zesjaarlijks terugkerende externe instellingsbeoordelingen in. De interne driejarige cyclus heeft de vorm van een audit op facultair- en dienstniveau (zie hoofdstuk 1 voor een inhoudelijke uiteenzetting van de laatste midterm review van de instelling).

#### ***Risicosignalering op facultair niveau***

In de risicoparagraaf van het facultaire onderwijsjaarverslag en het facultaire jaarplan wordt aandacht besteed aan mogelijke risico's voor het onderwijs en mogelijke maatregelen. Het faculteitsbestuur bespreekt het onderwijsjaarverslag met de rector in het PO en met het CvB in het BO. In de interne driejarige audit wordt tevens aandacht geschonken aan risico's voor het onderwijs.

#### 4.1.4 De cyclus op instellingsniveau

Binnen de interne jaarcyclus stuurt het CvB op instellingsniveau het onderwijsbeleid aan (zoals vastgelegd in het Handboek Onderwijskwaliteit) op basis van het IP en de Onderwijsagenda, rapporteert over de aansturing, en maakt plannen voor de verbetering van de aansturing. De Raad van Toezicht houdt zicht op de uitvoering ervan. De Raad van Toezicht wordt geïnformeerd over het onderwijs als onderdeel van de reguliere planning & control cyclus. De Raad van Toezicht spreekt in het najaar over de 6-maandsrapportage en keurt het jaarplan en de begroting voor het daaropvolgende jaar goed. In het voorjaar wordt het jaarverslag over het voorgaande jaar ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De ontwikkelingen en resultaten op het gebied van onderwijs maken hier onderdeel van uit. Voorts worden specifieke belangrijke – instellingsbrede - ontwikkelingen inzake het onderwijs separaat geagendeerd in het overleg tussen het CvB en de Raad van Toezicht, zoals de kwaliteitsafspraken, de uitkomsten Nationale Studenten Enquête (NSE) en het accreditatieportret.

In de externe zesjarige cyclus op instellingsniveau wordt de kwaliteitszorg van de instelling beoordeeld. De instelling wordt als geheel opnieuw geaccrediteerd op basis van een besluit van de NVAO na een visitatie door een externe auditcommissie.

#### Risicosignalering op instellingsniveau

In het VU brede jaarplan (kadernota) en het VU brede jaarverslag wordt aandacht besteed aan risicosignalering in het algemeen en specifiek voor het onderwijs. Het CvB bespreekt jaarplan en jaarverslag met de Raad van Toezicht.

## 4.2 BRONNEN BINNEN HET SYSTEEM VAN KWALITEITSZORG

### 4.2.1 VU Data

VU Data is een belangrijk instrument bij het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs. VU Data ligt als business intelligence systeem als een schil over onze primaire databronnen, onttrekt daaruit de basisdata en verwerkt die via vooraf vastgelegde rekenregels tot besturings- en verantwoordingsinformatie voor alle organisatorische niveaus binnen de VU. VU Data richt zich primair op feitelijke vastlegging en rapportage over het verleden en heden van de VU. VU Data is nog in ontwikkeling en levert momenteel online te benaderen dashboards met managementinformatie, rapporten en datasets op het gebied van HR, Financiën en Onderwijs. Het domein Onderzoek is het volgende te ontsluiten werkveld.

Wat onderwijs betreft is VU Data primair gekoppeld aan SAP SLcM als bronsysteem. In ontwikkeling zijn ook koppelingen met de landelijke 1cHO- en KUO-bestanden, het digitale studentevaluatiesysteem en de bestanden van de nationale studenten- en alumni-enquête. VU Data is daarmee in staat integrale managementrapportages op de verschillende niveaus in de cyclus te leveren die worden gebruikt bij de (onderwijs)jaarverslagen. Integrale dashboards geven de indicatoren

## MEELEESGROEPEN ZELFEVALUATIERAPPORTEN

De kwaliteit van een Zelfevaluatie-rapport (ZER) is medebepalend voor een geslaagde opleidingsvisite. Daarom krijgt een opleiding een advies over mogelijke verbeterpunten van het ZER, voordat zij dit rapport in definitieve vorm vaststelt. Dit advies krijgt de opleiding van de 'meeleesgroep ZER', een groep lezers onder centrale coördinatie. De VU kiest voor dit model van 'collegiale toetsing' door deze meeleesgroep, zodat collega's zo breed mogelijk gebruik kunnen maken van elkaars expertise en van elkaar kunnen leren. Toetsing van het ZER door de meeleesgroep heeft een tweeledig doel. Ten eerste wordt een verbeteringslag gemaakt door het collegiaal leren en expertise delen tijdens het lezen, becommentariëren en discussiëren. Ten tweede wordt de betrokken opleiding ondersteund door een gedegen advies vanuit verschillende perspectieven van buiten de eigen opleiding/faculteit. De meeleesgroep bespreekt het zelfevaluatie-rapport in een bijeenkomst met de opleidingsdirecteur. Het product van de bijeenkomst is een advies dat leidt tot een definitieve versie van het ZER.



waarop binnen de Onderwijsagenda gemonitord wordt, zoals de indicatoren rondom studiesucces (rendement, uitval, switch), docentprofessionalisering (percentage BKO, aantallen SKO en LOL en Engelse Taalvaardigheid, onderwijsportfolio (aanmeldingen en inschrijvingen) en studenttevredenheid over de ondersteuning (evaluatie-resultaten en NSE, Nationale Alumni Enquête -NAE).

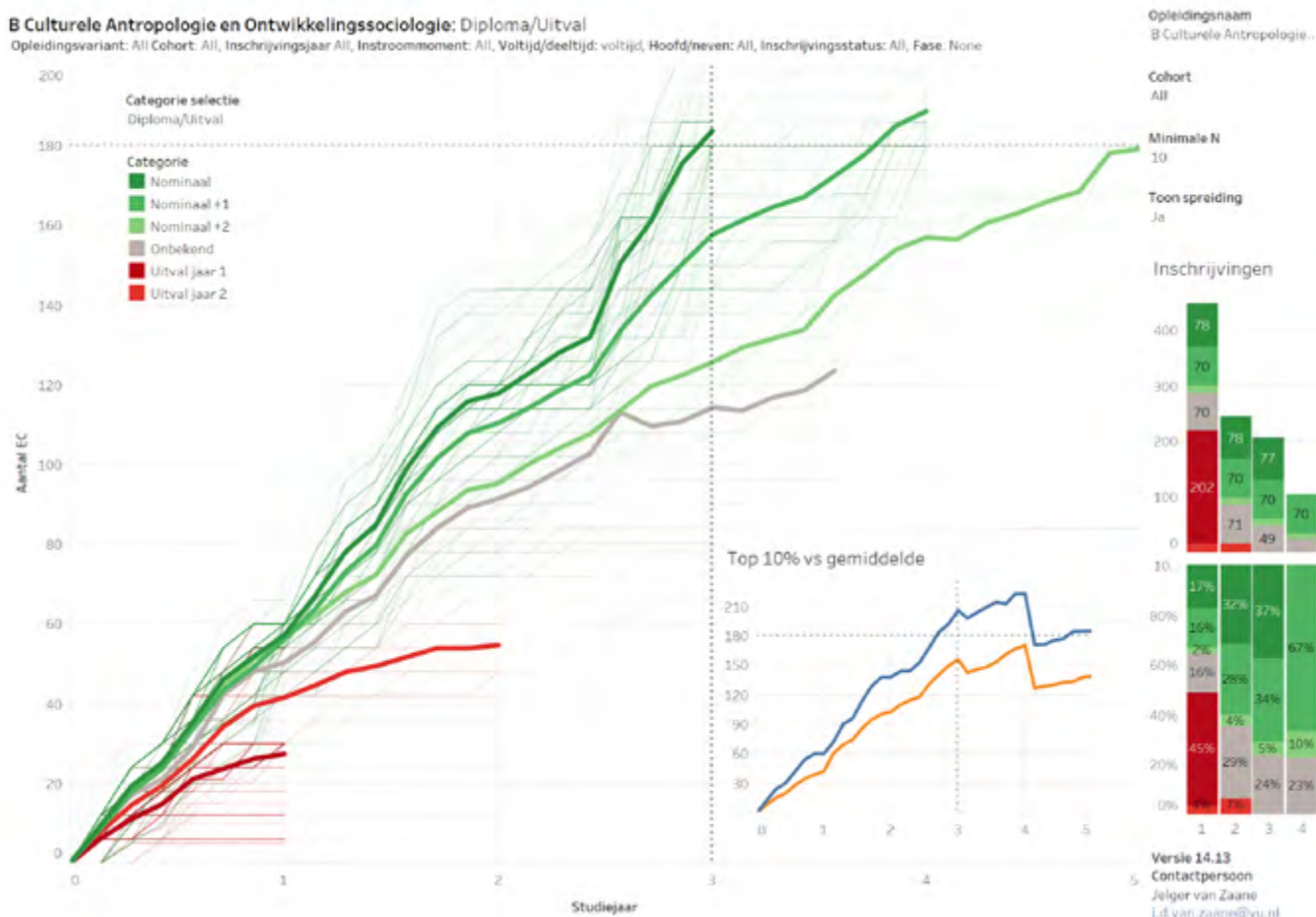
VU Data is de opvolger van Management Informatie VU (MIVU). MIVU is in technisch opzicht aan het einde van de levensduur, is relatief foutgevoelig en kent door de gekozen opzet onvoldoende flexibiliteit. Daarmee kon MIVU in toenemende mate niet meer inspelen op de veranderende informatiebehoefte van zijn gebruikers. Met VU Data bouwen we binnen de VU aan een state-of-the-art oplossing, waarmee we op een snelle en efficiënte wijze in de groeiende vraag

naar actuele besturings- en verantwoordingsinformatie kunnen voorzien. Eerste gebruikers van VU Data zijn enthousiast over het nieuwe systeem. Omdat momenteel nog niet alle data binnen VU Data is ontsloten wordt voor verschillende rapportages momenteel nog gebruik gemaakt van MIVU.

#### 4.2.2 VU Analytics

Het team VU Analytics analyseert studiedata van studenten voor de verbetering van onderwijsbeleid, studentbegeleiding, aansluiting met het voortgezet onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Het kan daarbij gaan om analyses die antwoord kunnen geven op specifieke (centrale) beleidsvragen die leven, zoals 'hoe effectief is onze huidige vorm van matching als je kijkt naar het latere studiesucces' of 'welk effect heeft het bindend studieadvies'. Maar het kan ook gaan

**FIGUUR 2. VU ANALYTICS: ANALYSE STUDIEVOORTGANG BIJ DE BACHELOR CULTURELE ANTROPOLOGIE EN ONTWIKKELINGSSOCIOLOGIE**



In bovenstaande grafiek zijn op de X-as de studie jaren afgebeeld en op de Y-as de studiepunten. Een nominale student legt het studiepad naar 180 punten af in drie jaar tijd. De grafiek leert dat het verschil met studenten die gemiddeld een jaar later afstuderen al ontstaat gedurende het eerste semester van het twee studiejaar en versterkt wordt in het begin van het tweede studiejaar.

om de analyse van een specifieke opleiding, waarbij er wordt gekeken naar de instroom, doorstroom en uitstroom binnen een opleiding en waar eventuele knelpunten zitten. Aan de hand van deze analyses kan een opleiding bijvoorbeeld besluiten de toelatingseisen of de manier van werven nog eens onder de loep te nemen, vaststellen welke vakken voorspellend zijn voor studiesucces of de hordes rondom een zogenaamd 'struikelvak' wegnemen.

De VU loopt voorop met deze uitgebreide vorm van het analyseren van onze onderwijsdata en de eerste resultaten geven vele bruikbare aanknopingspunten voor de beleidsvorming. Daarbij moet wel aangetekend worden dat er op dit moment nog maar enkele opleidingen zijn die deze data actief (weten te) gebruiken (zie figuur 2). Voor veel opleidingen is het nu nog een grote hoeveelheid aan data waar ze nog geen wijs uit kunnen worden. Het proces rondom VU Analytics en training om er op een goede manier mee te werken zijn nog in ontwikkeling. De VU heeft een Code of Practice Privacy & Ethiek vastgesteld voor VU Analytics. Deze Code of Practice beschrijft de visie van de VU en de wijze waarop VU Analytics binnen de VU wordt ingezet en de ethische uitgangspunten en privacyvoorwaarden die we daarbij hanteren.



### 4.2.3 Accreditatie

In het kader van accreditatie is het accreditatieportret per faculteit een belangrijke bron van informatie. In deze rapportage wordt de stand van zaken met betrekking tot de opleidingsvisitaties weergegeven. In PO's en BO's wordt dit als basis gebruikt om de meest recente opleidingsvisitaties te bespreken tussen faculteit en CvB. De opvolging van de adviezen uit de visitatierapporten komt in de opleidingsjaarverslagen aan bod en in de besprekingen daarover tussen de opleidingsdirecteur en het faculteitsbestuur. Daar wordt de voortgang ook gemonitord. Het accreditatieportret wordt ook periodiek geagendeerd bij de RvT, het BOVU en het OPO, dit laatste ook ter stimulering van uitwisseling van de ervaringen met opleidingsvisitaties.

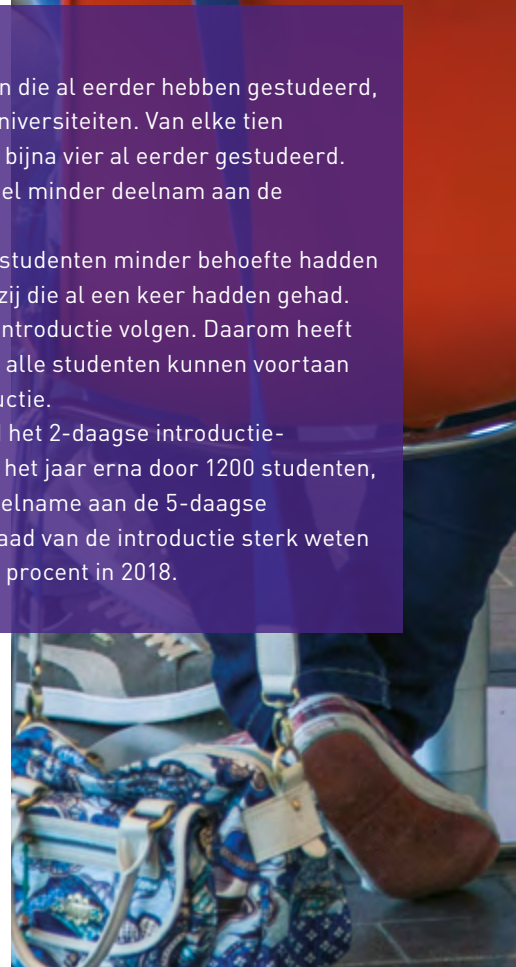
Het Digitaal Onderwijsdossier (DOD) is ingericht voor het verzamelen en bijhouden van relevante kwaliteitszorgdocumenten binnen de zesjarige cyclus van accreditatie. Het is een document managementsysteem met vier verschillende niveaus; cursusniveau, opleiding-

### INTRODUCTIEDAGEN

Via VU Analytics ontdekten we dat studenten die al eerder hebben gestudeerd, vaker naar de VU komen dan naar andere universiteiten. Van elke tien eerstejaars studenten aan de VU hebben er bijna vier al eerder gestudeerd. Wel viel ons op dat deze groep studenten veel minder deelnam aan de introductieweek van de VU.

In panelgesprekken ontdekten we dat deze studenten minder behoefte hadden aan een algemene introductieweek, omdat zij die al een keer hadden gehad. Zij wilden veel liever een praktische, korte introductie volgen. Daarom heeft de VU een 2-daagse introductie ontworpen: alle studenten kunnen voortaan kiezen uit een 5-daagse of 2-daagse introductie.

Deze maatregel is een succes. In 2017 werd het 2-daagse introductieprogramma gevolgd door 800 studenten en het jaar erna door 1200 studenten, zonder dat dit ten koste is gegaan van de deelname aan de 5-daagse introductie. Zo hebben we de participatiegraad van de introductie sterk weten te verhogen: van 45 procent in 2014 naar 70 procent in 2018.





sniveau, facultair niveau en instellingsniveau. In het DOD kan elk document opgeslagen worden dat relevant wordt geacht voor de onderwijskwaliteitszorg. Dat is dus elk document dat gebruikt kan worden in de interne jaarcyclus (jaarverslagen en –plannen), de interne zesjarige cyclus van de midterm review of de zesjarige externe cyclus van visitatie en accreditatie. Het DOD beoogt de kwaliteitszorgprocessen op de VU voor alle betrokkenen makkelijker, transparanter, toegankelijker en inzichtelijker te maken. Het uitgangspunt bij de inrichting van het systeem was een transparante inrichting, zodat men van elkaar kan leren. Dit betekent dat opleidingsdirecteuren van een bepaalde opleiding ook bij de documenten kunnen van een andere opleiding en docenten van het ene vak ook bij documenten van een ander vak. Het achterliggende idee is dat zo op een laagdrempelige manier goede ideeën uitgewisseld kunnen worden. Helaas zorgt de openbaarheid ook voor de nodige weerstand bij het gebruik van het DOD, omdat de gegevens toegankelijk zijn voor een zeer grote, voor de gebruiker soms onbekende groep personen. Men weet niet wie er toegang toe heeft, en wat er met deze gegevens zou kunnen gebeuren. In het voorjaar van 2019 is een ronde langs de faculteiten gemaakt om de knelpunten te inventariseren. Dit heeft een aantal adviezen opgeleverd die het gebruik sterk zouden doen toenemen, zoals het afschermen van documenten met kwetsbare informatie.

#### 4.2.4 Onderwijsevaluatie

Onderwijsevaluatie is de systematische verzameling van gegevens waarmee inzicht wordt verkregen in de huidige kwaliteit van het onderwijs, en in de verbetermogelijkheden om die kwaliteit te verhogen. Het primaire doel van onderwijsevaluatie is het onderwijs te verbeteren. Het gaat daarbij in de eerste plaats om de cursus of het curriculum dat wordt geëvalueerd, met name door middel van de kwalitatieve terugkoppeling en verbetersuggesties uit de evaluatie. In de tweede plaats kan trendontwikkeling van vakken binnen een opleiding worden gemonitord met behulp van de onderwijs-evaluaties. Hiervoor kunnen kwantitatieve oordelen uit de evaluatie worden gebruikt.

Onderwijsevaluatie heeft een cyclisch karakter: de beoordeling van de kwaliteit van onderwijs (kwaliteitsbewaking en -controle) dient gevolgd te worden door het nemen van maatregelen om de kwaliteit zo nodig daadwerkelijk te verbeteren. Daarna is van belang na te gaan of de gewenste verbetering is bereikt door een nieuwe beoordeling. Aldus kan de Plan-Do-Check-Act (PDCA) kwaliteitszorg-cyclus worden doorlopen en met deze laatste stap is de cirkel gesloten.

Digitale studentevaluaties vinden plaats middels VU-brede gestandaardiseerde vragenlijsten via VUnet; VUnet Onderwijsevaluaties geeft docenten de mogelijkheid om een

### FIGUUR 3. TOTAALORDEEL CURSUSINHOUD



**Ontwikkeling over de afgelopen 4 jaren van het evaluatieoordeel van de studenten op een vijf-punts Likertschaal over de inhoud van de cursus. Tussen 2015-2016 en 2018-2019 is de hoogte van het totaaloordeel over de cursusinhoud nagenoeg gelijk gebleven. De waardering door de studenten van de inhoud van het onderwijs lijkt op grond daarvan behoorlijk stabiel over de afgelopen jaren.**

vragenlijst op maat samen te stellen voor de evaluatie van hun onderwijs uit gestandaardiseerde vragenblokken, aangevuld met door de docent vrij te formuleren eigen vragen. Studenten vullen de digitale evaluaties in via VUnet. Docenten en studenten hebben via VUnet toegang tot de resultaten van de evaluaties en docenten geven een reactie naar de studenten. Omdat de vragenlijsten bestaan uit VU-breed afgenomen gestandaardiseerde vragen, kunnen de kwantitatieve vraagscores van cursussen worden vergeleken met referentiewaarden op facultair en instellingsbreed niveau. Omdat de vragenlijsten al geruime tijd worden gebruikt, kunnen evaluatieresultaten van vakken en curricula ook worden vergeleken met eerdere jaren, en kunnen trendontwikkelingen zichtbaar worden gemaakt.

#### **Cursus**

Middels VUnet Onderwijsevaluaties kan na afloop van het onderwijs van een cursus een evaluatievragenlijst worden afgenomen. Aspecten die daarbij worden bevraagd zijn onder andere de organisatie van de cursus, kwaliteit van de leermiddelen, leereffect, didactische kwaliteiten van de docent en mate waarin de toetsing een meting is van geleerde kennis en vaardigheden. Aan de hand van de evaluatieresultaten kan de docent verbeteringen aanbrengen aan het onderwijs.

#### **Curriculum**

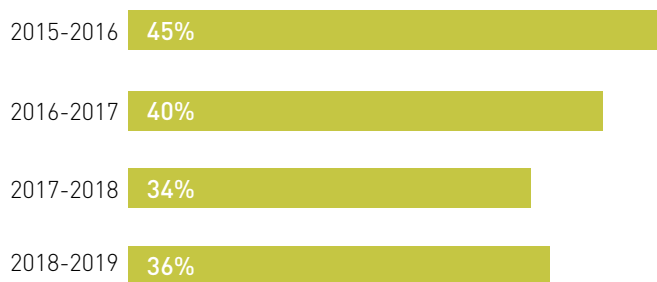
Naast cursusaspecten kunnen ook cursus-overstijgende aspecten van het curriculum worden geëvalueerd. Het gaat hierbij onder meer om samenhang tussen vakken, opbouw en niveau van het programma en de afgestudeerden, studeer-

baarheid en studielast, voorzieningen, aansluiting van het programma op de eindtermen/vooropleiding/vervolgopleiding/arbeidsmarkt, de didactische en onderwijskundige aspecten en de roostering. Hiervoor kunnen ook digitale vragenlijsten worden uitgezet in VUnet Onderwijsevaluaties. Deze kunnen aan het eind van een jaar, of aan het eind van de gehele opleiding worden verstuurd naar de studenten. Zoals gesteld in hoofdstuk 1 levert dit op dit moment nog onvoldoende respons op en wordt er nu gekeken naar een technische oplossing die de respons zou moeten verhogen.

In zijn algemeenheid is de respons een aandachtspunt bij het afnemen van digitale evaluaties. De respons ligt een stuk lager dan bij het afnemen van papieren evaluaties zoals hiervoor gebeurde. Docenten worden gestimuleerd hun studenten goed het doel van evaluaties duidelijk te maken en hun studenten te doordringen van het belang dat ze goed worden ingevuld. Daarnaast moet de docent zelf ook laten zien dat er iets gebeurt met de uitkomsten van de evaluatie. Docenten worden daarom gevraagd een reactie te geven op de uitkomst van de studentevaluatie en worden aangemoedigd bij een volgende reeks duidelijk aan te geven wat er veranderd is naar aanleiding van de vorige evaluaties. Zo zien studenten ook weer terug wat er met hun input gebeurt en dat is erg belangrijk als je de respons wil verhogen.

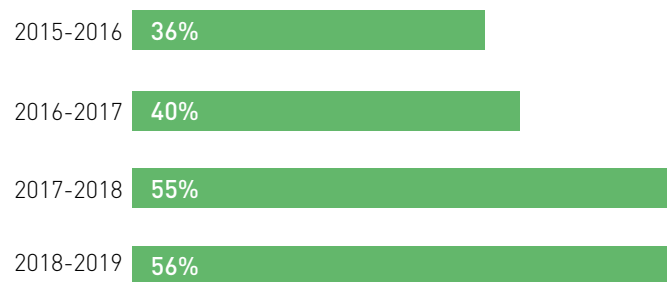
Naast deze stimulerende maatregelen worden er ook enkele pilots uitgevoerd om te onderzoeken of die leiden tot een hogere respons. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een pilot met een verkorte vragenlijst, om te onderzoeken of een kortere tijdsinvestering leidt tot een hogere respons. Ook is

**FIGUUR 4. RESPONS CURSUSEVALUATIES**



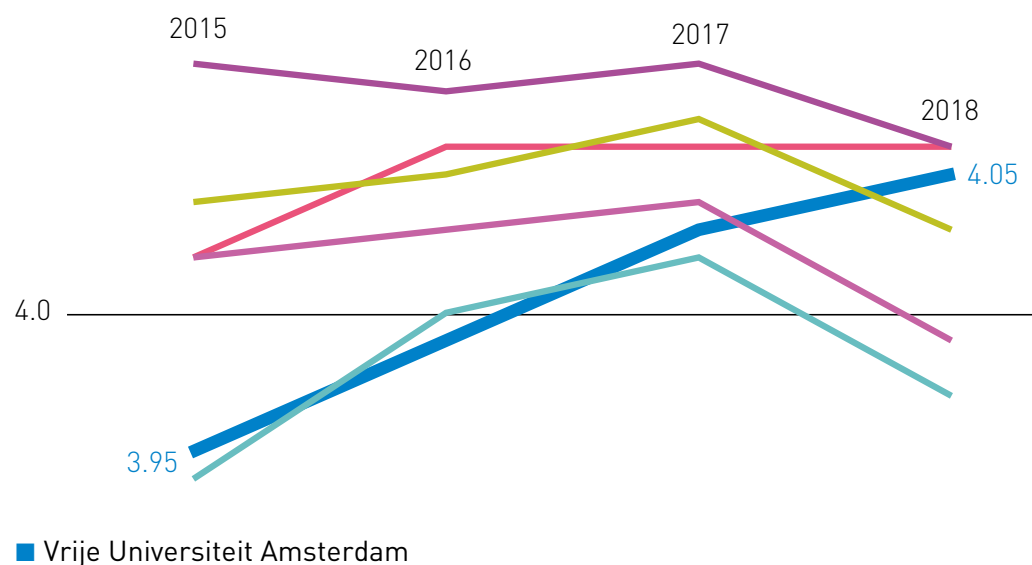
Ontwikkeling over de afgelopen 4 jaren van de gemiddelde respons van de studenten op de cursusevaluatievragenlijsten. De respons op de cursusevaluaties laat over de afgelopen 4 jaren een daling zien van 45% naar ca. 36%. De laatste 2 jaren is deze respons gelijk gebleven op het niveau dat gemiddeld genomen iets meer dan één-derde van de studenten de evaluatievragenlijst over het onderwijs invult.

**FIGUUR 5. PERCENTAGE REACTIE DOCENTEN**



Ontwikkeling over de afgelopen 4 jaren van het percentage docenten dat een reactie geeft naar de studenten op de uitkomsten van de evaluatievragenlijsten. Het percentage docenten dat een reactie geeft op de evaluatieuitkomsten naar de studenten is de afgelopen 4 jaren gestegen van 36% naar 56%.

**FIGUUR 6. VU TEN OPZICHTE VAN ALGEMENE UNIVERSITEITEN: NSE ALGEMEEN OORDEEL**



Trendgrafiek (2015-2018) met Algemeen oordeel NSE ten opzichte van benchmarkuniversiteiten. Antwoord op de vraag: geef een oordeel over je studie in het algemeen.

er een pilot uitgevoerd met een verkorte afnametermijn, in de hoop uitstelgedrag te verminderen. Ook is er een pilot uitgevoerd met een vervroegde evaluatie van het onderwijs, gescheiden van de evaluatie van het tentamen. Helaas is bij geen van de pilots geconstateerd dat ze een wezenlijk positief effect hebben op de respons.

### NSE

De Nationale Studenten Enquête (NSE) is een uitgebreide vragenlijst over onderwijsaspecten op programmaniveau, die op veel hogescholen en universiteiten in Nederland wordt afgenomen. Dit maakt onderlinge vergelijking en ranking mogelijk, hetgeen jaarlijks wordt gepubliceerd. De laatste jaren doet de VU het goed in de NSE. Over de hele linie zijn de gemiddelde themascores gestegen over de afgelopen jaren. Zo steeg de score op de vraag naar het Algemeen oordeel over de opleiding van 3,82 in 2013 naar 4,05 in 2018. In vergelijking met de andere algemene universiteiten (UU,

UvA, UL, RUG en RU) is de VU in die tijd gestegen van de laatste naar de derde plaats. Deze resultaten laten zien dat de VU steeds beter in staat is bij de behoeftes en beleving van haar studenten aan te sluiten. Over de uitkomsten van de NSE wordt jaarlijks gerapporteerd in het onderwijs- en opleidingsjaarverslag.

### International Student Barometer (ISB)

Sinds 2009 ondervraagt de VU om de twee jaar internationale studenten over hun VU-ervaring. De ISB-resultaten bieden de VU Nederlandse, Europese en wereldwijde benchmarks voor onze internationale studenten- en PhD-tevreedenheid.

In de laatste barometer van 2017/18 kwam naar voren dat Internationale studenten blij zijn met de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit van colleges en het academische Engels. Ze waarderen ook onze aankomstdagen en de services (visa/huisvesting/career support) die we aanbieden. De VU

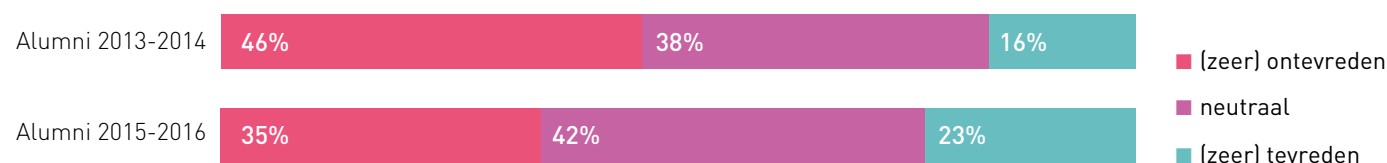
behaalde enkele topscores in de categorieën *learning en support*. Er was ook feedback over wat zou kunnen worden verbeterd. Een van de belangrijkste commentaren was het gebrek aan gemeenschapsvorming (community building). Studenten willen contact hebben met andere studenten op de campus en een gevoel van inclusiviteit ervaren binnen onze VU-gemeenschap, maar contact krijgen met de Nederlandse studenten is nog moeilijk. Gemeenschapsvorming is onder de noemer "Mixed Classroom – one community" een van de 5 speerpunten van de nieuwe VU internationaliseringsstrategie 2020-2025. Integratie van de internationale en nationale staf- en studentenpopulatie is het doel. De 40 studieverenigingen van de VU zijn in hoog tempo internationaal aan het worden en vervullen een belangrijke rol in dit integratieproces, evenals de inspanningen van de VU om veel meer toegevoegde waarde te halen uit de gemengde samenstelling van de studentenpopulatie (Mixed Classroom).

## FIGUUR 7. TEVREDENHEID ALUMNI OVER INFORMATIE BEROEPSMOGELIJKHEDEN



De score op de vraag hoe tevreden alumni zijn over info vanuit opleiding over beroepsmogelijkheden van afstudeervarianten voor het afstudeercohort 2013-2014 en 2015-2016 (uit NAE).

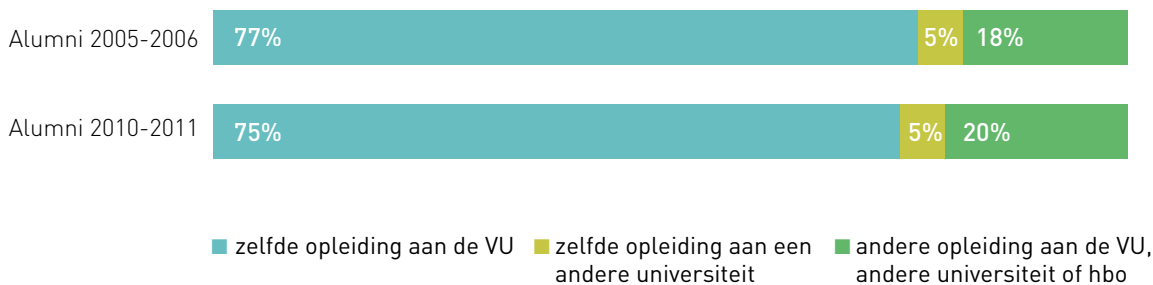
## FIGUUR 8. TEVREDENHEID ALUMNI OVER VOORLICHTING OVER ARBEIDSMARKT



De score op de vraag hoe tevreden alumni zijn over voorlichting vanuit opleiding over arbeidsmarkt voor het afstudeercohort 2013-2014 en 2015-2016 (uit NAE).



## FIGUUR 9. VU ALUMNIMONITOR: GEVOLGDE OPLEIDING OPNIEUW KIEZEN?



De score op de vraag of men de gevolgde opleiding opnieuw zou kiezen voor de afstudeercohorten 2010-2011 en 2005-2006 (uit VU Alumnimonitor).

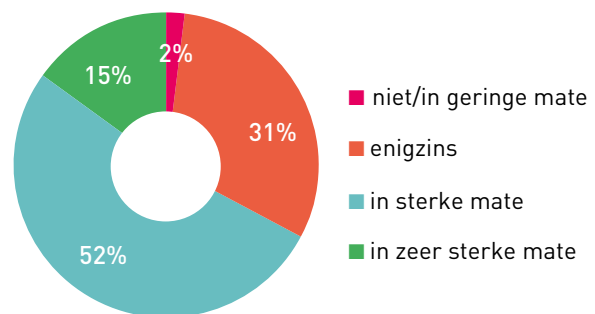
### Alumni

Naast de tevredenheid van huidige studenten zijn we natuurlijk ook erg geïnteresseerd in de tevredenheid van onze alumni. Eén van de bronnen is de tweejaarlijkse Nationale Alumni Enquête (NAE). Deze landelijke enquête wordt afgenomen onder recent afgestudeerde masterstudenten en biedt inzicht in de arbeidsmarktintrede van afgestudeerden en de aansluiting van de opleiding. De meest recente enquête is uit 2017. Dit betreft alumni die afgestudeerd zijn in 2015-2016. De respons voor de VU is 25% (1098 van 4.392 alumni), waar dit percentage landelijk 21,5% is.

Naast deze enquête is inzicht in de langere termijn ook wenselijk, zoals het verloop van een loopbaan in relatie tot de genoten opleiding. Daarom is in 2015 de VU Alumnimonitor ontwikkeld waarmee carrièrepatronen van afgestudeerden inzichtelijk gemaakt worden voor faculteiten. Deze enquête wordt afgenomen onder masterstudenten die 5 en 11 jaar geleden zijn afgestudeerd. De VU Alumnimonitor wordt net als de NAE, tweejaarlijks herhaald waardoor inzicht in patronen kan worden opgebouwd. De laatste VU Alumnimonitor is afgenomen in 2017. In totaal zijn er 4.407 master- en doctoraal alumni uitgenodigd voor deelname. De respons was 19,4% voor het afstudeercohort 2010/2011, en 29,6% voor het afstudeercohort 2005/2006.

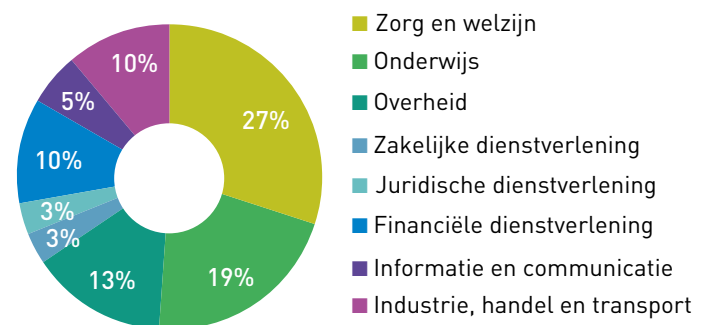
Uit de resultaten blijkt dat alumni zelf behoorlijk tevreden zijn over de eigen carrière. Opvallend is dat er nauwelijks verschil is tussen de twee afstudeercohorten. Er is ook opmerkelijk weinig verschil tussen de faculteiten. Het afnemend veld laat zien

## FIGUUR 10. VU ALUMNIMONITOR: VOELT ZICH BETROKKEN BIJ DE MAATSCHAPPIJ



De score op de vraag hoe betrokken zich men voelt bij de maatschappij voor de afstudeercohorten 2010-2011 en 2005-2006 (uit VU Alumnimonitor).

## FIGUUR 11. VU ALUMNIMONITOR: WERKZAAM IN ARBEIDSMARKT SECTOREN



De verdeling van de sectoren waarin men werkzaam is voor de afstudeercohorten 2010-2011 en 2005-2006 (uit VU Alumnimonitor).

dat VU alumni sterk vertegenwoordigd zijn in de overheid en gezondheidszorg. Academische en probleemoplossende vaardigheden komen erg positief uit de verf. Er is veel aandacht voor geweest in de genoten opleiding en in de dagelijkse praktijk acht men zich bijzonder vaardig.

Over de uitkomsten van de NAE, Alumni-monitor en andere alumni enquêtes wordt jaarlijks gerapporteerd in het onderwijs- en opleidingsjaarverslag.

### **Andere vormen van onderwijsevaluatie**

Met de standaard studentevaluatievragenlijsten aan de VU bestaat langdurige ervaring als instrument voor de evaluatie van onderwijs. Echter, op de vraag wat docenten en opleiding concreet kunnen doen om het onderwijs te verbeteren, geven kwantitatieve, gestandaardiseerde evaluatievragenlijsten slechts beperkt antwoord. In de open commentaren krijgen studenten weliswaar de gelegenheid sterke punten te noemen en verbeter suggesties te geven, maar dat levert niet altijd voldoende constructieve input op.

Daarom moedigt de VU het aan naast de digitale studentevaluaties en andere digitale vragenlijsten aanvullende, kwalitatieve, evaluatiemethoden in te zetten. Deze methoden maken het mogelijk gericht te vragen naar specifieke onderwijs-onderdelen (bijvoorbeeld het effect van een nieuwe werk- of toetsvorm), om meer door te vragen naar de achtergrond van ervaringen en oordelen, en om samen met de gesprekspartners verbetermogelijkheden te inventariseren. Daarbij kunnen deze methoden bovendien gedurende de onderwijsperiode ingezet worden: de resultaten kunnen al tijdens het

onderwijs worden benut om de cursus waar nodig aan te passen, bij lastig gebleken onderdelen extra ondersteuning te bieden, of om studenten (beter) uit te leggen waarom voor een bepaalde aanpak is gekozen. Een positief neveneffect van gesprekken en intervisie op een regelmatige basis is dat ze kunnen bijdragen aan de cohesie, het leer- en werkklimaat en de kwaliteitscultuur in de opleiding. Bij de laatste herziening van het hoofdstuk Onderwijsevaluatie in het Handboek Onderwijskwaliteit is daarom veel meer informatie opgenomen over kwalitatieve vormen van evalueren, zoals het voeren van panelgesprekken. Ook is er gewerkt aan een handleiding die handvatten geeft om met deze vormen van evalueren aan de slag te gaan. De handleiding biedt informatie over de snelle inventarisatie van feedback tijdens een cursus, panelgesprekken en collegiale intervisie en observatie.

Daarnaast wordt met alle voorgaande methoden van onderwijs-evaluaties alleen het studentperspectief belicht. Studentevaluaties zijn een meting van de perceptie van de student van de kwaliteit van het onderwijs. Uitkomsten van student-evaluaties zijn daarmee heel waardevol, maar ook beperkt. Docenten hebben door hun didactische deskundigheid een uniek perspectief op de kwaliteit van het onderwijs en het niveau daarvan. Collega-docenten zijn daarom bij uitstek in staat om collegiaal het onderwijs te helpen verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door elkaars onderwijsmateriaal, cursusbeschrijving, toetsing e.d. te reviewen en becommentariëren. Ook kunnen docenten bijvoorbeeld een keer een hoorcollege bijwonen om hierop terugkoppeling te geven. In het VU toetskader is peer review één van de pijlers onder de



### **VISITE IN PLAATS VAN VISITATIE**

Bij de Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen maken we niet alleen gebruik van de gebruikelijke cursusevaluaties om onderwijs te evalueren, maar ook van visites. Zo gaan bij de Research Master Clinical and Developmental Psychopathology collega-docenten af en toe bij elkaar op bezoek tijdens een cursus. Dat is leerzaam voor iedereen en goed voor de coherentie binnen de opleiding. Bovendien waarderen studenten het zeer als er een docent in de zaal zit.

Bij de opleidingen van Bewegingswetenschappen is het al jarenlang de gewoonte dat docenten op visite komen bij de opleidingscommissies. Die uitnodiging is niet afhankelijk van de cursusevaluatie: elke docent heeft standaard eens per zoveel tijd een afspraak staan. Er wordt bijgepraat, besproken wat er goed gaat en wat minder goed verloopt en er worden waar nodig concrete afspraken gemaakt.

## OPLEIDINGSCOMMISSIES

De VU hecht grote waarde aan de onderwijskwaliteit. Op het niveau van de opleiding is de opleidingscommissie het orgaan dat zich bezighoudt met de kwaliteitscontrole.

Elke opleiding heeft baat bij de beste kwaliteitsbeoordelaars: studenten en docenten. Zij zijn tenslotte degenen die dagelijks ondervinden op welke punten het onderwijs goed loopt en op welke punten verbetering mogelijk is. Inspraak van medewerkers en studenten draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en aan de doelmatigheid van het bestuur van de faculteit. De opleidingscommissie heeft tot taak te adviseren over de kwaliteit van de opleiding: hoe kan die bevorderd en gewaarborgd worden? Ze heeft daarbij wettelijk vastgelegde taken rondom de (uitvoering) van de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Daarnaast kan ze (gevraagd of uit eigen beweging) advies uitbrengen of voorstellen doen aan de opleidingsdirecteur en het faculteitsbestuur over alles wat te maken heeft met het onderwijs in de opleiding. Deze adviezen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met de voorlichting over het onderwijsprogramma, het jaarverslag en jaarplan van de opleiding, onderwijsvernieuwingen, curriculumherzieningen, roostering, het aantal tentamenkansen, het gebruik van ICT en andere middelen in het onderwijs, het BSA en advies over het ZER van de opleiding. Voor opleidingscommissies aan de VU is een handreiking beschikbaar die overzichtelijk beschrijft wat de taken en bevoegdheden zijn van de opleidingscommissie. De aanbevelingen en praktijkvoorbeelden in de handreiking laten bovendien zien hoe een opleidingscommissie van waarde kan zijn voor de onderwijskwaliteit van een opleiding. VU-breed besteden we aandacht aan de benodigde faciliteiten en randvoorwaarden die nodig zijn om de OLC's goed te kunnen laten functioneren.

kwaliteitsbewaking van toetsing. De collega- docent is hierbij een sparringpartner om de wijze en de inhoud van toetsing continu te verbeteren en een aanvulling te geven op de reflectie van de docent zelf.

### *Veldadviesraden*

Ook het afnemend veld speelt een belangrijke rol in de evaluatie en herziening van het onderwijs aan de opleidingen. Elke opleiding, of groep van opleidingen, kent een veldadviesraad. Zij hebben een adviserende rol in de borging van de kwaliteit van de opleiding en de aansluiting van de opleiding op de behoeftes van de arbeidsmarkt. Door het afnemend veld in contact te brengen met de vormgevers van het onderwijs, krijgt men een goed beeld van de ontwikkelingen in de verschillende sectoren van het werkveld. Faculteiten nemen op deze wijze kennis van de wensen en mogelijke eisen die de verschillende werkvelden stellen aan pas afgestudeerde academici. De opleidingen kunnen op hun beurt hiermee rekening houden bij de vormgeving van het onderwijsprogramma.

### 4.2.5 Medewerkerstevredenheid

Elke drie jaar vindt onder alle VU medewerkers het werkbelevingsonderzoek plaats. Thema's die worden bevroegd zijn de inhoud van het werk, het arbeidsklimaat (onder andere oordeel over leidinggevend en samenwerking met collega's), arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en werkbeleving (waaronder werkstress en vitaliteit). Voor onderwerpen die VU breed laag scoren wordt een centraal plan van aanpak opgesteld. In 2018 betrof dit de lage score op het werken in een flexibele werkomgeving en de werkdruk onder het wetenschappelijk personeel. Voor het inzichtelijk maken van oorzaken en oplossingen voor werkdruk is de werkdrukmatrix opgesteld; dit heeft geleid tot het herzien van het teaching load model binnen faculteiten. Voor het verbeteren van het contact tussen docenten en studenten in een flexibele werkomgeving wordt op dit moment een plan opgesteld. Voor lagere scores binnen eenheden zelf (faculteiten en diensten) wordt daarnaast een decentraal plan van aanpak opgesteld dat in het kader van de BO's wordt besproken en gevolgd.

Ook vindt elke twee jaar de VU Servicescan plaats. In deze scan wordt de tevredenheid van medewerkers over de interne dienstverlening gemeten, zoals IT, HRM en communicatie. Het uitvoeren van het klanttevredenheidsonderzoek op vastgestelde tijden heeft als doel de interne dienstverlening van de VU door de tijd heen te monitoren en verbeteren. De eerste VU Servicescan vond in het voorjaar van 2014 plaats, de laatste in mei 2019. De resultaten van deze laatste VU Servicescan zijn op het moment van schrijven nog niet bekend.

# 5. ONTWIKKELING



Ons kwaliteitszorgsysteem staat in hoofdstuk 4 uitgelegd, dat is een systeem met een cyclisch karakter waarbinnen voortdurend ontwikkeling plaatsvindt op de verschillende niveaus. Op elk niveau en binnen elk instrument wordt de PDCA-cyclus doorlopen. Zo worden bijvoorbeeld de uitkomsten van een cursusevaluatie besproken door de opleidingscommissie met een docent, wat leidt tot verbeteringen in het jaar daarop. Ook de gesignaleerde problemen en risico's uit een midterm review worden besproken binnen de opleiding, in het opleidingsjaarverslag en daarmee tussen de opleidingsdirecteur en de portefeuillehouder onderwijs. Dat zal leiden tot maatregelen op deze punten waardoor deze opgelost kunnen zijn voor de volgende accreditatie. Het hele systeem leidt tot continue verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

We richten ons met het gebruik van de instrumenten binnen ons systeem op kwaliteitsverbetering. Deze ontwikkeling is reactief, het reageert op een ongewenste uitkomst die om bijsturing vraagt. Binnen de VU is er ook sprake van proactieve ontwikkeling. We verbeteren onszelf daarbij door te kijken wat we nog bij kunnen dragen, wat we nog meer kunnen doen. Deze ontwikkeling komt meestal bottom-up in de organisatie naar boven en de initiatieven worden zo veel mogelijk ondersteund. Vaak komen de initiatieven van docenten of studenten. Een dwarsdoorsnede van deze initiatieven waar we even bij stilstaan:

**KnowVU en de onderwijscafés** - Het Kennisnetwerk Onderwijs VU (KnowVU) is een initiatief van deelnemers aan de eerste editie (2013-2014) van de LOL en docenten die de SKO hebben behaald. Belangrijkste doelstelling is het delen van kennis over onderwijs: het van elkaar leren, het elkaar vertellen over, elkaar advies vragen en geven. KnowVU organiseert regelmatig evenementen en de VU onderwijscafés (zie kader).

**VU Education day** - De jaarlijkse VU onderwijsdag die plaatsvindt in februari rondom een actueel thema binnen het onderwijs. Alle medewerkers en studenten zijn uitgenodigd en raken hier actief met elkaar in gesprek over het onderwijs.

**Netwerk opleidingsdirecteuren** - Alle opleidingsdirecteuren aan de VU hebben zich in een netwerk verenigd waarin ze periodiek samenkomen om te praten over een bepaald thema dat hen op dat moment bezighoudt.



**Conferenties rondom kwaliteitsafspraken** - De VU gemeenschap (CvB, decanen, dienstdirecteuren, portefeuillehouders onderwijs, centrale en decentrale medezeggenschap) zijn in het kader van het opstellen van het kwaliteitsplan regelmatig met elkaar in gesprek gegaan over de juiste doelen en voornemens.

**Kaderdagen opleidingscommissies** - Verschillende faculteiten organiseren aan het begin van het jaar een (voorlichtings) dag voor OLC's waarin hun rol binnen de faculteit duidelijk wordt neergezet, een jaarkalender wordt besproken en ze met elkaar in contact kunnen komen om good practices uit te wisselen.

**De OnderwijsWerkplaats (VU NT&L)** - is de ontmoetingsplaats waar de community of learners gestalte krijgt aan de VU. Studenten en docenten, maar ook ondersteunend personeel en management ontmoeten elkaar hier en geven samen gestalte aan onderwijsinnovatie. De onderwijsWerkplaats heeft een instrumenteel doel – hier doe je gericht kennis op – en een sociaal doel – hier ontmoet je je collega's. Studenten kunnen mede de onderwijsWerkplaats.

**Diverse sessies met studenten** - Faculteiten kennen allemaal zo hun eigen initiatieven om studenten goed aangesloten te houden op de ontwikkelingen binnen het onderwijs. Er zijn zogenaamde cola- of pizza sessies, coffee breaks, welcome back sessies, etc.

**Contact met externe stakeholders** - We houden ook actief contact met onze externe stakeholders. Opleidingen kennen een veldadviesraad. Veldadviesraden hebben een adviserende rol in de borging van de kwaliteit van de opleiding en de

aansluiting van de opleiding op de behoeftes van de arbeidsmarkt. Faculteiten nemen op deze wijze kennis van de wensen en mogelijke eisen die de verschillende werkvelden stellen aan pas afgestudeerde academici. De opleidingen kunnen op hun beurt hiermee rekening houden bij de vormgeving van het onderwijsprogramma. Daarnaast is in 2018 de VU Adviesraad opgericht. Het doel van deze raad is een 'outside in'-perspectief te genereren waaruit valorisatie, inspiratie en innovatie zullen ontstaan. Deze vaste groep is divers samengesteld, zodat een diversiteit van perspectieven, kennis en maatschappelijke behoeften, lokaal en elders, kan worden ingebracht.

**Aurora Network** - Internationaal participeert de VU in Aurora. Aurora brengt onderzoeksuniversiteiten in Europa bijeen in hun gezamenlijke streven naar een inclusieve en diverse universitaire gemeenschap. De universiteiten in Aurora delen een gezamenlijke missie om de maatschappij beter te maken en oplossingen te zoeken voor de grote problemen van onze wereld.

Voor de beeldvorming is een korte impressie van enkele van deze bijeenkomsten in een film samengevat ([vu.nl/passievooronderwijs](http://vu.nl/passievooronderwijs)).

Voor de reactieve en proactieve ontwikkeling binnen het onderwijs moet het natuurlijk wel mogelijk worden gemaakt om op een goede manier te kunnen blijven ontwikkelen. Daarom investeren we in ruime mate in de ontwikkeling van onze docenten en studenten. Als zij zich optimaal kunnen ontwikkelen, kan ons onderwijs floreren. De professionaliteit van deze groepen levert een directe bijdrage aan de kwaliteit van ons onderwijs.

## 5.1 DOCENTONTWIKKELING: DOCENTPROFESSIONALISERING EN DE ONDERWIJSLOOPBAAN

### 5.1.1 Leergangen

Binnen de VU is er veel aandacht voor docentprofessionalisering. Middels verschillende leergangen kan de docent zich verder bekwamen. Binnen de VU is 80 procent<sup>7</sup> van de docenten in het bezit van een BKO en hebben 123 docenten een SKO gevolgd. Naast BKO en de SKO biedt de VU ook de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) aan. In deze leergang wordt veel aandacht besteed aan alle ondersteunende en VU-brede processen rondom het onderwijs. Dit verbetert de wederzijdse verwachtingspatronen en versterkt de samenwerking. De ondersteuning van het onderwijs wordt

<sup>7</sup> Cijfers april 2019.

## KENNISNETWERK ONDERWIJS VU (KNOWVU)

Het kennisnetwerk KnowVU werkt met facultaire ambassadeurs. Zij verspreiden nieuws vanuit KnowVU op de faculteit, delen initiatieven vanuit de faculteit met de overige ambassadeurs, en organiseren samen met collega's vanuit hun expertises bijeenkomsten. Onderwerpen die tijdens KnowVU-bijeenkomsten het afgelopen jaar aan bod kwamen, zijn onder meer *team based learning*, diversiteit in het onderwijs, intercollegiale interventie, cursusevaluaties en de waardering voor onderwijs en Mixed Classroom. De onderwerpen trekken een steeds diverser publiek van docenten, onderwijsondersteuners en beleidsmakers. Ook studenten worden uitgenodigd voor de bijeenkomsten, zodat ook hun perspectief gehoord wordt en meegenomen wordt in de discussies.

Het netwerk heeft de geconcretiseerde VU-onderwijsvisie voortgebracht en werkt momenteel aan het vervolg daarvan. Ook heeft het aan de wieg gestaan van het programma A Broader Mind (ABM) in het onderwijs, waar de ABM Course uit voortgevloeid is.

Daarnaast worden leden van KnowVU zeer regelmatig gevraagd voor VU-brede initiatieven en werkgroepen. Ook reikt KnowVU elk jaar de KnowVU Award uit voor een nog uit te voeren mooi onderwijsinnovatieproject. KnowVU werkt intensief samen met LEARN! Academy<sup>8</sup>. Zo heeft het netwerk onderwijscafés opgestart samen met deze en andere partners binnen de VU (zoals de UB, het Audiovisueel Centrum (AVC), IT en SOZ). Tijdens de onderwijscafés onder lunchtijd worden kort en bondig onderwijsinitiatieven en specialistische onderwerpen besproken, onder leiding van een expert. Extern werkt KnowVU samen met de Utrechtse Teaching Academy. Het netwerk is lid van de kerngroep van het initiatief van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) om te komen tot een nationaal onderwijsplatform. KnowVU is daarnaast een belangrijke stakeholder van het Network for Teaching and Learning (VU NT&L). Zie verder <https://knowvu.nl>.

<sup>8</sup> LEARN! Academy is het onderdeel van de VU dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van het onderwijs en professionalisering van docenten.

hierdoor duidelijk verbeterd. Tot nu toe hebben 48 medewerkers de LOL gevolgd.

Ook zijn er speciale leergangen ontwikkeld voor juniordocenten. Voor hen is er een Professionaliseringstraject Onderwijs ontwikkeld. In dit traject ontwikkelen ze hun didactische en innovatieve kwaliteiten én oriënteren ze zich op een loopbaan in het onderwijs.

### 5.1.2 Onderwijsloopbaan

Binnen de loopbaan van docenten is expliciet aandacht voor het onderwijs, dat ligt vast in het Raamwerk Onderwijsprestaties. Sinds mei 2015 kent de VU het Raamwerk Onderwijsprestaties, het loopbaanbeleid voor het wetenschappelijk personeel waarin de prestaties op onderwijsgebied expliciet aandacht krijgen. Het Raamwerk is een goed instrument om als docent je positie mee te bepalen en je carrière mee te plannen. Faculteiten hebben het Raamwerk Onderwijs-

prestaties meer en meer geïntegreerd in hun facultaire bevorderingsmodellen.

### 5.1.3 VU Network for Teaching and Learning

Docenten kunnen zich ook nog verder ontwikkelen binnen het recent opgerichte VU NT&L. In het netwerk werken de belangrijkste stakeholders op het gebied van docentontwikkeling en onderwijsinnovatie samen rondom een drietal brede thema's: onderwijscultuur, professionalisering en stimulering van onderwijsinnovatie. Voor het stimuleren van een positieve onderwijscultuur worden netwerken van docenten van verschillende faculteiten, lopende VU-brede innovatieprojecten en ondersteuners samengebracht voor kennisuitwisseling en het opzetten van samenwerking.

In het kader van docentprofessionalisering richt het netwerk zijn pijlen vooral op nieuwe vormen van professionalisering. Daarbij wordt actief deelgenomen aan de projectgroepen van



#### HET RAAMWERK ONDERWIJSPRESTATIES GEÏNTEGREERD

De School of Business and Economics heeft eind 2016 een vernieuwde Carrièrelijn Wetenschappelijk Personeel geïmplementeerd. Daarin hebben we de bevorderingscriteria op het gebied van onderwijs meer nadrukkelijk uitgewerkt, gelijkwaardig aan criteria op het gebied van onderzoek. Het beleid beschrijft de facultaire benoemingscriteria (in aanvulling op UFO) voor de functies UD2 tot en met Hoogleraar 1. In lijn met het Raamwerk Onderwijsprestaties hebben de nieuwe onderwijscriteria niet alleen betrekking op onderwijsevaluatie en het behalen van kwalificaties. Ze omvatten ook aspecten als de onderwijsvisie van de medewerker, onderwijscoördinatie, onderwijsontwikkeling en onderwijsinnovatie, input van de opleidingsdirecteur, en voor hogere functies een bestuurlijke component. Vast onderdeel van elk verzoek om bevordering vormt het onderwijsdossier van de medewerker. Een belangrijke vernieuwing in de Carrièrelijn vormt de 'compensatie'-paragraaf. Daarin is vastgelegd dat een wetenschapper in aanmerking komt voor een bevordering naar een bepaald functieniveau als de onderwijsprestaties 1 functieniveau hoger liggen en de onderzoekprestaties 1 niveau lager (of vice versa). Het doel van deze aanpassing is dat met tweebeigheid als uitgangspunt, medewerkers de ruimte krijgen een bepaalde focus te kiezen in hun loopbaan. Om te borgen dat alle bevorderingsverzoeken zorgvuldig en consequent worden beoordeeld, is een vaste benoemingscommissie geïnstalleerd. Deze brengt advies uit aan het faculteitsbestuur. Drie jaar na implementatie van dit beleid kunnen we vaststellen dat het heeft bijgedragen aan een duidelijk verbeterde onderwijskwaliteit.

# A Broader Mind

alth & Happiness





het SURF/VSNU/VH Versnellingsplan waarbij naar verwachting in de loop van 2020 brede scholing wordt gerealiseerd op de VU rondom digitalisering van het onderwijs. Van verschillende innovaties zijn in 2019 pilots gestart. Bijvoorbeeld special interest groups voor docentintervisie of ICTO innovaties voor het ondersteunen van het geven van feedback (Feedbackfruits en Perusall), het intensief studeren met digitale bronnen (Perusall, eStudyBooks, SURF ShareKit), het werken aan persoonlijk en professionele doelen (Goal Setting interventie van Erasmus RSM), interactief gepersonaliseerd oefenen met statistiek en wiskunde opgaven en het inzetten van student-assistenten voor het grootschalig studentvriendelijk inrichten van Canvas cursussen. In 2020 en verder wordt dit verder opgeschaald. Alle activiteiten van VU NT&L worden georganiseerd in en vanuit de onderwijs-Werkplaats. De onderwijsWerkplaats is een centrale ruimte op de VU waar docenten en studenten volop kunnen werken aan innovaties met de nieuwste middelen (zie ook <https://vu-ntl.nl>)

#### 5.1.4 Docentwaardering

Tenslotte wordt docentontwikkeling niet alleen gestimuleerd en ondersteund, het wordt ook gewaardeerd. Middels het Raamwerk, maar ook via verschillende Onderwijsprijzen en de aanstelling van verschillende hoogleraren met een onderwijsprofiel. De onderwijsprijzen worden jaarlijks uitgereikt op het Nieuwjaarsgala. De Van der Duijn Schouten Onderwijsprijs is de prijs voor senior docenten die excelleren in het onderwijs en een bijdrage hebben geleverd aan de kwaliteit van het onderwijs aan de VU. De DocenTalentprijs is de prijs voor de talentvolle docent die relatief nieuw is in het vakgebied van doceren.

De hoogleraren met een onderwijsprofiel zijn ingesteld omdat we van mening zijn dat onderzoek en onderwijs behalve in het curriculum ook nadrukkelijk in de academische loopbaan aan elkaar verbonden moeten zijn. Iedere wetenschapper, ook een wetenschapper waarbij de loopbaan een sterkere focus heeft op onderwijs, moet een basis hebben in onderzoek en deze basis moet gedurende de loopbaan worden onderhouden. Daarnaast is het niet mogelijk om academisch carrière te maken zonder aantoonbare ervaring en proeve van bekwaamheid in het onderwijs.

In het loopbaanbeleid voor wetenschappelijke medewerkers worden de prestaties op zowel het gebied van onderwijs als op het gebied van onderzoek meegewogen. We bieden wetenschappers die zich bijzonder inzetten voor het onderwijs de mogelijkheid om carrière te maken tot op het niveau van hoogleraar. Er moet dan sprake zijn van prominentie en/of een excellente prestatie op het gebied van onderwijs binnen het profiel van een hoogleraar. Hiermee worden sleutelposities op het gebied van onderwijs tot op het hoogste academische niveau binnen de organisatie gewaardeerd.

## 5.2 STUDENTONTWIKKELING: STUDENTBEGELEIDING EN TALENTONTWIKKELING

Zonder studenten zouden we als universiteit helemaal nergens zijn. Het is dus van cruciaal belang onze studenten goed te begeleiden en ze te stimuleren het optimale uit zichzelf te halen. Hun ontwikkeling is onze *core business*, zowel binnen het vakgebied als daarbuiten. In deze paragraaf staan we vooral stil bij de aspecten die zich daarbuiten afspeelen. Binnen de Onderwijsagenda

We willen onze studenten middels A Broader Mind de mogelijkheid bieden om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak, breder te ontwikkelen: studenten toerusten om in deze wereld succesvol en betekenisvol te kunnen zijn.



besteden we aandacht aan de begeleiding van studenten voor, tijdens en na de poort. Hieronder worden enkele bijzondere initiatieven uitgelicht.

### 5.2.1 Pre-University College

Het Pre-University College (PUC) is een scholennetwerk en is in 2014 gestart. Dit platform heeft tot doel om scholieren in staat te stellen hun talenten te ontdekken en zich te ontplooiën, zich voor te bereiden op de universiteit en hun mogelijke studie. Daarnaast is het tevens een platform voor docenten en schoolleiders/bestuurders in het voortgezet onderwijs en van wetenschappers van de VU om kennis te delen en te ontwikkelen. Bovendien wil het PUC bijdragen aan de kwaliteit van de instroom en het verhogen van studiesucces. De VU heeft de opdracht leerlingen en studenten de kans te geven zich academisch te ontwikkelen. De universiteit is een afspiegeling van de samenleving en leerlingen die deelnemen aan het PUC kunnen hier veel van leren. De diverse samenstelling van de deelnemende vo-scholen is belangrijk voor de VU.

### 5.2.2 A Broader Mind

We willen onze studenten de mogelijkheid bieden om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak breder te ontwikkelen: studenten toerusten om in deze wereld succesvol en betekenisvol te kunnen zijn. Om concreet invulling te geven aan de bredere vorming van studenten zijn we gestart met een VU-breed programma, A Broader Mind (ABM). Het programma bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste de ABM Course, waarin studenten aan de hand van maatschappelijke thema's zoals armoede of duurzaamheid nadenken over wie zij zijn, hoe ze naar de wereld

kijken en hoe ze zicht tot anderen verhouden. Via de ABM Course krijgt persoonlijke en academische ontwikkeling, maatschappelijke interactie en de reflectie hierop een plek binnen het bachelo-ronderwijs. Daarnaast worden binnen het programma de mogelijkheden voor studenten uitgebreid om via Community Service Learning (CSL) hun kennis in te zetten voor het oplossen van prangende maatschappelijke vraagstukken. Hierin wordt ook het wetenschappelijk perspectief geïntegreerd. Het derde deel bestaat uit een longitudinaal onderzoek naar het effect van dit type onderwijs op onze studenten en alumni op de lange termijn.

### 5.2.3 Community Service Learning

CSL is een onderwijsvorm waarbij studenten hun academische vaardigheden inzetten bij het oplossen van actuele, maatschappelijke vraagstukken. Reflectie vormt daarbij een belangrijk onderdeel van het leren. CSL vindt plaats in nauwe samenwerking met maatschappelijke partners waarbij zowel de VU als deze partners belang hebben bij de uitkomsten van CSL. CSL kan verschillende vormen aannemen zoals onderzoek ten behoeve van advisering bij maatschappelijke vraagstukken, hulpverlening- of zorgstages, empowerment van scholieren en beginnende studenten en ondernemerschap en adviseren aan maatschappelijke partners.

### 5.2.4 Mixed Classroom

De studentenpopulatie van de VU kenmerkt zich door een rijke diversiteit. De instelling staat bekend om haar religieuze en culturele diversiteit. De afgelopen periode is bovendien het aantal internationale studenten sterk toegenomen.

De onderwijsprijzen worden jaarlijks uitgereikt op het Nieuwjaarsgala.



## DIVERSITEITSENSITIEF ONDERWIJS

De VU wil academici opleiden die op een professionele en verantwoordelijke manier een bijdrage leveren aan de maatschappij, verschillende perspectieven kunnen gebruiken in hun professionele handelen en effectief kunnen omgaan met verschillende culturen. Ook streven we ernaar studenten een leeromgeving te bieden van *inclusive excellence*. Daarmee bedoelen we dat verschillen worden gewaardeerd, actief benut en met vertrouwen tegemoet getreden.

Het tweejarige project Diversiteitssensitief Onderwijs VU (2013-2015) heeft bijgedragen aan deze twee doelen.

We hebben trainingen ontwikkeld en geïmplementeerd voor docenten/tutores en aandacht besteed aan diversiteitssensitief handelen in de BKO-opleiding. Ook bieden we ondersteuning bij curriculumontwikkeling op het gebied van diversiteitsensitief handelen.

Onze ervaringen met de docent- en tutortraining waren overwegend positief: de deelnemers noemden de training interessant, relevant, inspirerend, open en veilig. Een belangrijk doel van de training was om deelnemers bewust te maken van impliciete aannames en de invloed daarvan op het onderwijs. Andere doelen waren om de handelingsmogelijkheden van docenten uit te breiden en in het geval van de trainingen voor docenten te werken aan onderwijsontwikkeling. Al deze doelen zijn behaald.

Ook de ervaringen met de ondersteuning bij curriculumontwikkeling waren overwegend positief.

De expertise van de projectmedewerker die deze ondersteuning bood, werd gewaardeerd. De beschikbare ondersteuning bood gelegenheid om zaken onder de loep te nemen die gewoonlijk blijven liggen. Bovendien vond men het prettig dat de projectmedewerker, als buitenstaander, een onafhankelijke positie inneemt. Met name de methodiek om de 'diversiteit-sensitiviteit' van een cursus of opleiding in kaart te brengen, is goed bevallen. Ook de suggesties voor verbetering die de opleidingen kregen, werden gewaardeerd.

In totaal zijn er binnen het project acht trainingen gegeven, en vier opleidingen kregen ondersteuning bij de curriculumontwikkeling.

Het project is onderdeel van een langlopend traject.

Als vervolgstappen zijn dan ook verschillende aanbevelingen en adviezen geformuleerd. Voorbeelden zijn laagdrempelige en kwalitatief goede ondersteuning voor faculteiten om de diversiteitsdoelen te behalen, stimuleren van expertise-uitwisseling tussen faculteiten, en een integrale benadering van docentprofessionalisering, curriculumontwikkeling en beleidsontwikkeling.

Doordat we een brede instelling zijn is de campus een ontmoetingsplaats voor studenten met zeer veel verschillende disciplinaire achtergronden.

Op dit moment werken we aan de ontwikkeling van een onderwijsmodel voor de Mixed Classroom. Ons uitgangspunt is dat studenten maximaal leren in een leeromgeving die hen stimuleert om vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk te kijken, en om bij het trekken van conclusies en het zoeken naar oplossingsrichtingen verschillende invalshoeken te betrekken. Het is daarbij nodig de diversiteit aan perspectieven en ervaringen die in de classroom aanwezig zijn actief uit te nodigen, te bediscussiëren en te benutten. Via het onderwijsmodel in wording leren studenten (1) *sensitief* te worden voor verschillen (2) *constructief* met elkaar *in gesprek te gaan* over afwijkende perspectieven en (3) *meerwaarde te creëren* vanuit verschillen. Het ontwikkelproces wordt begeleid door een stuurgroep onder aansturing van de Chief Diversity Officer, met naast vertegenwoordigers uit LEARN! Academy en het International Office, twee decanen en een portefeuillehouder onderwijs. Medio 2019 wordt dit model gepresenteerd aan o.a. de portefeuillehouders onderwijs, studenten, en tijdens een grootschaliger bijeenkomst aan docenten uit faculteiten. Het model is een door-

ontwikkeling van trainingen die op de VU al eerder aangeboden werden, zoals trainingen in diversiteitssensitief onderwijs, die meer georiënteerd waren op bewustwording van diversiteit in de groep in de breedste zin van het woord en de Mixed Classroom-trainingen die in 2017, 2018 en begin 2019 zijn gegeven door LEARN! Academy in samenwerking met het International Office.

In totaal hebben in de periode 2014-2019 179 docenten deelgenomen aan de trainingen diversiteitssensitief onderwijs of de trainingen Mixed Classroom.

### 5.2.5 Onderwijsprijzen

Ook de studentontwikkeling wordt niet alleen gestimuleerd en ondersteund, maar ook gewaardeerd middels onderwijsprijzen. Er is de StudenTalentprijs, waarbij academisch talent dat wordt gecombineerd met maatschappelijke betrokkenheid wordt beloond. Daarnaast zijn er de scriptieprijs, voor de beste bachelor- en masterscriptie. Nieuw is de Student Initiatiefprijs waarvoor de Universitaire Studentenraad (USR) initiatieven nomineert van studenten die verbinding organiseren van VU-studenten met elkaar of met de VU.

# 6. REFLECTIE



In dit hoofdstuk reflecteren we op de sterke en minder sterke kanten van ons systeem van kwaliteitszorg.

**Visie** - Als sterk punt zien wij onze onderwijsvisie. De onderwijsvisie kent een duidelijke profilering met veel draagvlak en overeenstemming binnen de VU gemeenschap. Zowel tijdens het ophalen van input als tijdens de facultaire bijeenkomsten rondom de onderwijsvisie is gebleken dat we de waarden die hierin beschreven staan al breed delen. De kernwaarden zijn verankerd in onze organisatie.

**Onderwijsagenda** - De al jaren staande praktijk van het werken met een Onderwijsagenda ervaren we als een positieve werkwijze. Een VU-brede agenda waarin de plannen van de faculteit gereflecteerd worden met centrale sturing werkt voor ons al jaren erg goed. Het zorgt ervoor dat onderwijs nooit naar de achtergrond verdwijnt en dat we er altijd in gezamenlijkheid aan blijven werken. Het zorgt ook voor het actief uitwisselen van ervaringen en delen van good practices waardoor niet elke opleiding of faculteit het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Het geeft continu een impuls aan ons onderwijs.

**Handboek Onderwijskwaliteit** - Binnen de VU is de vastlegging van beleid eenduidig en herkenbaar. Al het beleid dat betrekking heeft op onderwijs krijgt uiteindelijk zijn plaats in het Handboek Onderwijskwaliteit met een duidelijk onderscheid tussen kwaliteitseisen en aanbevelingen. Het is daardoor herkenbaar, makkelijk terug te vinden en geeft een compleet overzicht.

**VU Network Teaching & Learning** - Een mooie nieuwe kans zien we in de oprichting van het VU NT&L. Er wordt natuurlijk al langer gewerkt aan onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie binnen de faculteiten en diensten. Maar van het samenbrengen van het aanbod van ondersteunende diensten, de al lopende initiatieven en projecten binnen de faculteiten en de mensen die hiervoor verantwoordelijk zijn verwachten we veel. Het samenbrengen is essentieel, omdat we zien dat de mate waarin gebruik wordt gemaakt van innovatieve onderwijsvormen sterk verschilt. De behoefte aan verdere ondersteuning bij het ontwikkelen van innovatief onderwijs is groot en de visies op wat we onder innovatief onderwijs verstaan lopen uiteen.

**VU Analytics** - Steeds meer beleid binnen de VU is *evidence based*. We zetten VU Analytics in om bepaalde beleidskeuzes

te onderbouwen en binnen de opleidingen worden er ook steeds meer analyses uitgevoerd om curriculumwijzigingen op te baseren. We kunnen daardoor onze keuzes ook staven en zijn er zekerder van dat we ons in de juiste richting ontwikkelen. Ook binnen onze studentbegeleiding maken we steeds meer gebruik van VU Analytics. Aandachtspunt is wel dat er nu nog een beperkt aantal mensen is dat goed weet te werken met VU Analytics. Als het niet op de juiste manier wordt gebruikt is het niet meer dan een hele hoop data. De komende periode zal dan ook veel tijd worden gestoken in het trainen van medewerkers in het gebruik van VU Analytics en het bieden van ondersteuning daarbij.

**Midterm reviews** - Onze midterm reviews bieden ruimte voor uitwisseling van ervaringen over faculteiten heen. Opleidingsdirecteuren van andere faculteiten zijn intern panellid bij midterm reviews van een opleiding bij een andere faculteit. We zien daardoor over en weer een leereffect. De panelliden hebben vanwege hun ervaring binnen de VU als opleidingsdirecteur een scherpe blik richting andere opleidingen waardoor ze gerichte aanbevelingen kunnen geven. Door het lezen van de documenten van een andere opleiding en het van gedachten wisselen met docenten en studenten van deze opleiding nemen ze ook weer de nodige goede ideeën mee naar de eigen opleiding.

In 2020 is het instrument zes jaar in gebruik en hebben alle opleidingen een midterm review ondergaan. Uit een recente evaluatie van het instrument blijkt dat opleidingen de midterm review zien als een belangrijke meerwaarde, het levert ze veel bruikbare informatie op voor de verdere verbetering van hun opleiding. Dat neemt niet weg dat er ook verbeterpunten worden gesignaleerd. Zo blijft het een flinke



tijdsinvestering voor opleiding, secretaris, en de panelleden, ondanks verwoede pogingen het tijdsbeslag zo beperkt mogelijk te houden. Daarnaast is het de vraag of de huidige opzet goed past bij elke opleiding. De focus op de risico's voor een opleiding die vorige keer glansrijk door de visitatie is gekomen is een andere dan bij een opleiding waarbij het kantje boord was. Ook verschillende opleidings- en onderwijsvormen vragen om een verschillende aanpak. Dit maakt dat we nu aan het nadenken zijn over een herziening van de huidige opzet die nog beter aansluit op de wensen van opleidingen en actuele ontwikkelingen (zoals instellingsaccreditatie).

**Risicomanagement** - Ons systeem van risicomanagement functioneert steeds beter. De STOK analyseert structureel het functioneren van het systeem van risicosignalering in de onderwijsjaarverslagen. Sinds 2016 heeft dit elk jaar geleid tot aanbevelingen die besproken zijn met CvB, portefeuillehouders onderwijs, facultaire beleidsmedewerkers en de VU-brede Stuurgroep

Risicomanagement. De STOK heeft geconcludeerd dat de aggregatie van risico's van opleidingen in de facultaire risicoparagraaf zich verder heeft ontwikkeld, het gebruik van de formats door opleidingen is verbeterd en het risico-eigenaarschap beter wordt geëxpliciteerd. Het risicobewustzijn in het onderwijs is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Uit de laatste analyse kwam als belangrijkste aandachtspunt dat het risico-eigenaarschap nog niet altijd wordt gelegd op het niveau waar dat hoort. De portefeuillehouders onderwijs nemen deze en andere aanbevelingen mee binnen hun eigen faculteit.

**Ontwikkeling** - De VU biedt veel ruimte voor de ontwikkeling van docenten en studenten. Voor docenten zien we dit terug in het aanbod van de verschillende leergangen voor junior- en senior-docenten en de verwerking van het Raamwerk Onderwijsprestaties in de bevorderingsmodellen van faculteiten. Wel geven docenten aan dat het lastig is voldoende tijd te vinden voor het volgen van leergangen en trainingen. Voor (aankomend) studenten bestaan er initiatieven die specifiek voor de VU zijn ontwikkeld zoals ABM, CSL en het PUC.

**Welzijn** - Welzijn staat hoog op de agenda binnen de VU, zowel van studenten als docenten. Het Actieplan Studentenwelzijn en de Intentieverkla-

Onze onderwijsvisie kent een duidelijke profilering met veel draagvlak en overeenstemming binnen de VU gemeenschap. De kernwaarden uit de visie zijn verankerd in onze organisatie.



ring voor het VN Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap hebben al verschillende directe acties voortgebracht. Desondanks moeten de projecten waarin de aanpak op deze punten structureel wordt aangepakt nog wel van de grond komen en laat de uitwerking op zich wachten.

Welzijn van docenten en medewerkers zien we vooral bedreigd door de hoge werkdruk. Daarnaast belemmert de hoge werkdruk die docenten ervaren ook de bereidheid om te experimenteren met onderwijsinnovatie. Dat vraagt om aandacht en interventies. Voor het inzichtelijk maken van oorzaken en oplossingen voor werkdruk is de werkdruk-matrix opgesteld; dit heeft geleid tot het herzien van het teaching load model binnen faculteiten. Daarnaast zou de inzet van juniordocenten de werkdruk van de meer senior docenten moeten verlagen.

**Digitaal onderwijsdossier** - Het DOD, ingericht ter verlichting van het handwerk rondom interne- en externe kwaliteitszorg, levert door het beperkte gebruik binnen de faculteiten nog niet het gewenste effect op. In het voorjaar van 2019 is een ronde langs de faculteiten gemaakt om de knelpunten te inventariseren. Dit heeft een aantal adviezen opgeleverd die het gebruik sterk zouden doen toenemen, zoals het afschermen van documenten met kwetsbare informatie.

**Respons op studentevaluaties** - De lage respons op de digitale onderwijsbeoordelingen blijft een probleem. De respons ligt een stuk lager dan bij het afnemen van papieren evaluaties. Naast enkele stimulerende maatregelen (doel van evaluaties goed onder de aandacht brengen bij studenten, laten zien dat er iets gebeurt met de uitkomsten van evaluaties) zijn er enkele pilots uitgevoerd om te onderzoeken of die leiden tot een hogere respons. Helaas is bij geen van de pilots geconstateerd dat ze een wezenlijk positief effect hebben op de respons.

In maart 2019 is een project gestart voor de vervanging van het systeem voor online studentevaluatievragenlijsten. De aanleiding hiervoor was dat het huidige systeem, een op de VU ontwikkeld systeem, door de aanpassingen en uitbreidingen die er in de loop van de jaren aan zijn gepleegd, niet stabiel en flexibel genoeg is gebleken. Tevens kan een nieuw, extern ontwikkeld en beheerd systeem, beter tegemoet te komen aan de gewenste functionaliteiten m.b.t. het gebruik op mobile devices. Door betere toerusting op mobile devices zullen naar verwachting ook hogere responsaantallen worden bereikt.

**VU Data** - Het managementinformatiesysteem van de VU wordt op dit moment vernieuwd. Het oude systeem was zeer ongebruiksvriendelijk en het leverde heel veel werk op om het goed te kunnen beheren. Een nieuw systeem biedt dus

een mooie kans om sturingsinformatie voor een bredere groep te ontsluiten op een eenvoudige wijze. Het systeem kent nu de eerste dashboards en rapporten en ontsluiting van het systeem is nog niet VU breed gerealiseerd. De bruikbaarheid moet zich dus nog wel gaan bewijzen, maar de eerste signalen zijn positief.

**Mixed Classroom** - Een uitdaging waar we onszelf voor hebben geplaatst is de implementatie van de Mixed Classroom. Aan onze diverse studentenpopulatie zitten hele mooie kansen die we kunnen benutten. We kunnen onze studenten een extra dimensie bieden door ze een leeromgeving aan te bieden die hen stimuleert om vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstuk te kijken, en om bij het trekken van conclusies en het zoeken naar oplossingsrichtingen verschillende invalshoeken te betrekken. Maar dat is geen eenvoudige opgave, het vraagt het nodige van docenten en studenten op gevoelige punten. Het perspectief van een VU-breed doorgevoerde Mixed Classroom zal dus niet van de ene op de andere dag gerealiseerd zijn.

**A Broader Mind** - Ook voor ABM geldt dat het een erg mooi initiatief is, de uitgangspunten worden VU-breed gedragen en de eerste ervaringen zijn positief. Maar we zijn pas net begonnen en een goede invoering vraagt tijd. In het nieuwe IP komt ABM duidelijk terug. Binnen het thema Toekomstbestendig onderwijs wordt verder ingezet op ABM for students, CSL, Mixed Classroom, onderwijs gekoppeld aan maatschappelijke thema's en blended learning. Binnen het thema Leven Lang Ontwikkelen werkt de VU aan het verder ontwikkelen van een visie op een leven lang ontwikkelen en ABM for professionals en ABM for Individuals via bijvoorbeeld het Hoger onderwijs voor ouderen (HOVO) en het post-graduate onderwijs.

**Internationalisering** - De toenemende internationalisering stelt ons voor een kans en een uitdaging. De internationale studentenpopulatie geeft een impuls aan onze Mixed Classroom. Tegelijkertijd worstelen we met de juiste balans. Het is moeilijk om te sturen op de juiste instroom van internationale studenten, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. De beste en de zwakste studenten binnen een opleiding komen vaak uit het buitenland. Daarnaast is het ook moeilijk te controleren hoe verschillende culturen omgaan met onze onderwijsconcepten.





# BIJLAGEN

# I. DOCUMENTEN TER INZAGE TIJDENS DE BEZOEKEN

- IP 2015-2020
- IP 2020-2025 (concept)
- Handboek onderwijskwaliteit<sup>9</sup> bestaande uit:
  - 01 Onderwijsorganisatie
  - 02 Internationalisering
  - 03 Onderwijsevaluatie
  - 04 Programma
  - 05 Kwaliteitszorg (systeem van kwaliteitszorg)
  - 06 Honoursprogramma
  - 07 Personeelsbeleid in het kader van onderwijs
  - 08 Studentbegeleiding
  - 09 Studeren met functiebeperking
  - 10 Toetsbeleid (toetskader)
  - 11 Taalbeleid
- Onderwijsagenda 2013-2017
- Onderwijsagenda 2018-2023
- Zesmaandsrapportage Onderwijsagenda 2019
- Geconcretiseerde Onderwijsvisie
- Analyse STOK Risicomanagement
- Raamwerk Onderwijsprestaties (bij Handboek H07)
- Beschrijving instrumenten interne kwaliteitszorg
  - midterm reviews
  - meelesen zelfevaluatie-rapporten
- Formats jaarverslagen
- Handreiking Opleidingscommissies
- Handreiking Examencommissies
- Laatste resultaten van NSE, NAE, Alumnimonitor, ISB, medewerkerstevredenheid
- Accreditatieportret
- Rapport diversiteitssensitief onderwijs
- Code of practice VU Analytics

---

<sup>9</sup> Ook digitaal beschikbaar via [vu.nl/overonsonderwijs](https://vu.nl/overonsonderwijs).

## II. ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR VU<sup>10</sup>

### II.1 BESTUURLIJKE STRUCTUUR UNIVERSITEIT

De VU is een bijzondere universiteit overeenkomstig artikel 1.1 sub i van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Samen met het Amsterdam UMC, locatie VUmc gaat zij, in de zin van de WHW, uit van VUvereniging die van oudsher als hoeder van de identiteit en als maatschappelijke draagvlak voor de VU functioneert. De VU verricht in hoofdzaak wettelijke taken, namelijk wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, kennisoverdracht aan de maatschappij en bevordering van het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Zij is ondergebracht in de Stichting VU. De bestuurlijke structuur van de VU is neergelegd in het Bestuursreglement VU<sup>11</sup> en is in overeenstemming met de Code goed bestuur universiteiten van de VSNU.

#### *College van Bestuur*

De VU en de Stichting VU worden bestuurd door een CvB van drie leden: de voorzitter, de rector magnificus en een lid. Het CvB<sup>12</sup>:

- is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel;
- stelt het IP vast;
- is verantwoordelijk voor de inrichting van het bestuur;
- draagt de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, inclusief het aanvragen van accreditatie en van een TNO, het beëindigen van opleidingen en het vaststellen van de opleidingscapaciteit;
- stelt het collegegeld en het beleid voor studenten vast;
- stelt de begroting, de jaarrekening, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden (op instellingsniveau) vast;
- heeft een systeem van interne controle en risicobeheersing in werking;
- regelt de rechtsbescherming van personeel en studenten, en de medezeggenschap.

#### *Raad van Toezicht*

De VU heeft een RvT, die deze rol ook binnen de Stichting VU vervult. De RvT benoemt en ontslaat de leden van het CvB en ziet toe op de vormgeving, implementatie en handhaving van het systeem van kwaliteitszorg.<sup>13</sup> Het IP, de begroting en de jaarrekening van de universiteit behoeven de goedkeuring van de RvT. De Raad kent een audit- en huisvestingscommissie, een kwaliteitscommissie en een remuneratiecommissie. De leden hebben zitting in de RvT gedurende maximaal twee termijnen van vier jaar. Hun (her)benoeming geschiedt door de RvT, onder goedkeuring van de Ledenraad van VUvereniging.

#### *Faculteitsbestuur*

Het onderwijs en de wetenschapsbeoefening vinden plaats in de faculteiten. Aan het hoofd van de faculteit staat het faculteitsbestuur. Het faculteitsbestuur omvat tenminste drie en ten hoogste vier leden, die worden benoemd door het CvB. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit.

#### *Directeur dienst en managementteam*

Aan het hoofd van een dienst staat een directeur. De directeur is voorzitter van het managementteam van de dienst. De leden van het managementteam worden door de directeur van de dienst na instemming van het CvB benoemd, geschorst en ontslagen.

---

10 Deze bijlage is een abstract uit het Bestuursmodel VU.

11 Dit is de structuurregeling, bedoeld in artikel 9.51 van de WHW.

12 De opsomming benoemt de voornaamste taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.

13 Zie artikel 5 Bestuursreglement Vrije Universiteit.

### **College van Decanen**

De universiteit kent een CvD. Het college bestaat uit de decanen van de faculteiten. De rector magnificus is voorzitter van het college. Het CvD is het College voor Promoties zoals bedoeld in de WHW. Het CvD neemt besluiten over academische aangelegenheden, zoals het promotiereglement, promotieaangelegenheden en eredoctoraten.

## **II.2 BESTUURLIJKE STRUCTUUR FACULTEIT**

Het vertalen van het VU-brede beleid over het onderwijs en de uitvoering ervan vindt plaats binnen de faculteiten en diensten. Het besturingsmodel van de VU beschrijft dat het faculteitsbestuur een portefeuillehouder onderwijs, een portefeuillehouder onderzoek en een directeur bedrijfsvoering omvat. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit. De decaan kan besluiten de portefeuille onderzoek zelf te beheren. De directeur bedrijfsvoering wordt door het CvB, na advies van de decaan, benoemd, geschorst en ontslagen. Andere leden van het faculteitsbestuur dan de decaan en de directeur bedrijfsvoering worden door het CvB benoemd, geschorst en ontslagen op voorstel van de decaan na overleg met de overige leden van het faculteitsbestuur.

Een student van de betreffende faculteit wordt in de gelegenheid gesteld de vergaderingen van het faculteitsbestuur bij te wonen. In deze vergaderingen heeft hij of zij een adviserende stem. Het faculteitsbestuur benoemt deze studentassessor op voordracht van een door de decaan ingestelde benoemingsadviescommissie, waarin de zittende studentassessor, de voorzitter van de Facultaire Studentenraad en eventueel een derde persoon zitting hebben.

De portefeuillehouder onderwijs is in het faculteitsbestuur de eerstverantwoordelijke voor het onderwijs van de faculteit en moet zorgen dat de faculteit het facultaire en universitaire onderwijsbeleid realiseert. Het faculteitsbestuur stemt intern regelmatig onderling met de portefeuillehouder(s) en de directeur bedrijfsvoering af over de wijze waarop zij invulling geven aan de uitoefening van hun mandaat. De positie van portefeuillehouder onderwijs is onverenigbaar met die van afdelingshoofd. De portefeuillehouder onderwijs moet hoogleraar zijn. Het profiel zal verder naast grote affiniteit met onderwijs, in ieder geval grondige kennis van het onderwijsproces omvatten en managementvaardigheden en -ervaring. Binnen deze lijnen is variatie mogelijk, van vooraanstaand 'principal educator' met managementkwaliteiten, tot uitstekend manager met onderwijsaffiniteit.

De portefeuillehouder onderwijs is door het faculteitsbestuur gemandateerd op het gebied van onderwijs en daarmee verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleidingen en de afstemming tussen de opleidingen. De portefeuillehouder onderwijs geeft vorm en inhoud aan de kwaliteitszorg en neemt initiatieven ten aanzien van verbetering van het onderwijs en het realiseren van standaarden van 'good practice'. De portefeuillehouder onderwijs geeft leiding aan de facultaire onderwijsorganisatie. Dit houdt in dat de portefeuillehouder onderwijs functioneel leidinggeeft aan de opleidingsdirecteuren en aan het hoofd onderwijsbureau. De directeur bedrijfsvoering is hiërarchisch leidinggevende van het hoofd onderwijsbureau.

Het faculteitsbestuur kan desgewenst een onderwijsdirecteur voor de faculteit aanstellen, die onder hiërarchische leiding van de portefeuillehouder onderwijs een deel van diens taken uitvoert. Taak, rol en profiel van de onderwijsdirecteur kunnen door het faculteitsbestuur zelf worden ingevuld, met inachtneming van het volgende:

- de portefeuillehouder onderwijs vervult zelf zijn/haar rollen die bij de universitaire planning en control- en kwaliteits-cycli horen;
- de onderwijsdirecteur speelt geen rol in universiteitsbrede overleggen:
  - de portefeuillehouder neemt deel aan het OPO;
  - het hoofd van het onderwijsbureau neemt deel aan het HO.

De wetenschappers binnen de faculteit zijn ondergebracht in afdelingen. Afdelingen staan onder leiding van een afdelingshoofd. De hiërarchische lijn loopt binnen de faculteit via de afdeling. De aansturing van onderwijs en onderzoek staat hier los van.

### ***De opleiding***

In de wet staat de opleiding centraal (artikel 7.3 WHW).

Een opleiding is een samenhangend geheel van onderwijseenheden, gericht op welomschreven eindtermen.

De opleiding kent een examen, iedere onderwijseenheid een tentamen. Opleidingen zijn ingesteld in faculteiten.

Elke opleiding of groep van opleidingen wordt bestuurd door een opleidingsdirecteur, te benoemen door het faculteitsbestuur van de faculteit waartoe de opleiding behoort. De rol van opleidingsdirecteur wordt ingevuld door een hoogleraar of, bij uitzondering, een UHD<sup>14</sup>. Het is mogelijk dat één persoon directeur is van meer dan één opleiding. De opleidingsdirecteur zorgt dat het aangeboden onderwijs daadwerkelijk wordt gegeven en aan de kwaliteitstandaard voldoet en stelt daarvoor jaarlijks een onderwijsplanning op. De opleidingsdirecteur heeft de bevoegdheid om met het oog op de planning personeel te betrekken in eerste instantie uit de afdelingen van de betreffende faculteit. Hij is tevens bevoegd om, indien hij binnen de faculteit niet de gewenste kwaliteit en/of expertise kan aantrekken, personeel van elders te betrekken. De positie van opleidingsdirecteur voor een bacheloropleiding wordt bij voorkeur niet gecombineerd met die van een masteropleiding; het faculteitsbestuur kan echter anders beslissen<sup>15</sup>. De positie van opleidingsdirecteur is onverenigbaar met die van afdelingshoofd.

Doel en inhoud van de opleiding zijn vastgelegd in de OER, die het faculteitsbestuur vaststelt. De bevoegdheid om vast te stellen dat een student de in de OER gestelde doelen heeft gehaald, ligt bij de examencommissie<sup>16</sup>. Die oefent in feite het recht van de universiteit op de verlening van academische graden uit en het is dan ook van de grootste importantie dat haar werk van onbesproken kwaliteit is.

### ***Examencommissie***

De examencommissie stelt waar nodig ter uitwerking van de OER nadere regels over de uitvoering van haar taken en bevoegdheden, kan vrijstellingen verlenen en wijst de examinatoren aan die bevoegd zijn tot het afnemen van een tentamen. De examencommissie wordt ingesteld en benoemd door het faculteitsbestuur en rapporteert ook aan hem. Voor de instelling en werking van de examencommissies heeft de VU een model Regels en Richtlijnen examencommissie. Daarnaast is een handreiking beschikbaar voor examencommissies. Periodiek komen voorzitters van alle facultaire examencommissies bij elkaar om VU-brede zaken die examencommissies aangaan te bespreken.

## **II.3 FACULTEITEN EN DIENSTEN**

De VU kent negen faculteiten, inclusief geneeskunde

(ondergebracht in het Amsterdam UMC, locatie VUmc) en ACTA (samen met de UvA):

- a. de Faculteit Religie en Theologie (FRT);
- b. de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (RCH);
- c. de Faculteit der Geneeskunde (onderdeel van Amsterdam UMC, locatie VUmc) (GNK);
- d. de Faculteit der Tandheelkunde (onderdeel van ACTA) (THK);
- e. de Faculteit der Bètawetenschappen (BETA);
- g. de Faculteit der Geesteswetenschappen (FGW);
- h. de School of Business and Economics (SBE);
- i. de Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW);
- j. de Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen (FGB);

---

14 Een uitzonderingsverzoek dient te worden voorgelegd ter goedkeuring aan het CvB.

15 Een uitzonderingsverzoek dient te worden voorgelegd ter goedkeuring aan het CvB.

16 Artikel 7.12 WHW - artikel 22 Bestuursreglement Vrije Universiteit.

De VU kent de volgende diensten: Bestuurszaken (BZ), Student- en Onderwijszaken (SOZ), Universiteitsbibliotheek (UB), Communicatie & Marketing (C&M), Facilitaire Campus Organisatie (FCO), Financiën & Audit (F&A), HRM, Arbo & Milieu (HRMAM) en Informatietechnologie (IT).

Binnen de faculteiten zorgen faculteitsbureaus voor faculteit-specifieke ondersteuning.

### Organogram van de VU<sup>17</sup>



## II.4 UNIVERSITEITSBREDE OVERLEGGEN

Met het oog op de goede implementatie en afstemming van beleid, het uitwisselen van informatie en het inregelen van systemen, vinden VU-brede overleggen plaats, waarin leden van het CvB, decanen, andere leden van faculteitsbesturen en directeuren van diensten elkaar ontmoeten.

De genoemde overleggen nemen geen formele besluiten<sup>18</sup>, maar bereiden besluitvorming voor. Het is ook mogelijk dat de bespreking leidt tot formele vastlegging in een afspraak, bijvoorbeeld tussen faculteiten en diensten.

Hieronder worden deze overleggen genoemd.

- Het CvB overlegt in het **BOVU** met alle decanen en de secretaris van het CvB over algemene bestuurlijke zaken. De vaste voorzitter van het BOVU is de voorzitter van het CvB.
- Op universitair niveau vindt strategisch overleg over het onderwijs plaats in het **OPO**. In dit overleg vindt de *niet vrijblijvende* afstemming tussen portefeuillehouders onderwijs uit de faculteitsbesturen met het oog op de aansturing van het onderwijs en het realiseren van de Onderwijsagenda van de VU plaats. De rector magnificus zit het OPO voor. Het OPO geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB en wordt door het college gemandateerd om te besluiten over de uitvoering van de Onderwijsagenda. Het OPO zet grote lijnen uit, waarop faculteiten en diensten adviseren over de uitvoerbaarheid daarvan. De agenda van het OPO wordt voorbereid door een secretaris vanuit SOZ/OKP, in overleg met de rector.
- Over het onderzoek overlegt de rector magnificus met de portefeuillehouders onderzoek in de faculteitsbesturen in het **VU-onderzoeksoverleg**. Enkele malen per jaar is dit overleg in aanwezigheid van de directeuren van de (i)OZI's, de (interdisciplinaire) onderzoeksinstituten. Deze overleggen dienen ter afstemming met het oog op de aansturing van het onderzoek.

<sup>17</sup> iOZI = interdisciplinaire onderzoeksinstituten.

<sup>18</sup> Het CvD kan ook nog worden opgenomen in het rijtje van universiteitsbrede overleggen, maar zij nemen wel formele besluiten als het college van promoties.

- De directeuren van de diensten en directeuren bedrijfsvoering van faculteiten overleggen met elkaar in de **Vergadering Bedrijfsvoering (VB)**. Het lid van het CvB dat eerstverantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van de VU is voorzitter van de bespreking. Dit overleg heeft tot doel de afstemming tussen de wensen en behoeften van de faculteiten en de diensten enerzijds en het aanbod van de diensten anderzijds.
- Periodiek en in het kader van een bepaald thema vindt het **Strategisch Overleg** plaats. De samenstelling verschilt per keer en bestaat uit een combinatie van leden van bovengenoemde overleggen. In dit overleg worden ontwikkelingen en trends in onderzoek en hoger onderwijs, de voortgang van de realisatie van het IP, de oriëntatie op nieuwe planvorming en de voorbereiding van de strategische kaders voor de werking van de bedrijfsvoering besproken.
- De **STOK** adviseert het CvB, met name de rector, over algemene zaken aangaande de onderwijskwaliteit en -kwaliteitszorg aan de VU en over de kwaliteit van aanvragen voor nieuwe opleidingen. De STOK adviseert over aanvragen voor een TNO en universiteitsminoren. Daarnaast geeft zij advies over het systeem van onderwijskwaliteitszorg en adviseert incidenteel (gevraagd en ongevraagd) over alle andere zaken van onderwijskwaliteit. De leden zijn benoemd op grond van expertise; zij functioneren binnen de STOK nadrukkelijk niet als facultaire vertegenwoordiger.
- De gevolgen van het VU-brede strategische onderwijsbeleid voor de onderwijsondersteuning en de advisering over de uitvoerbaarheid van beleidsvoornemens vindt plaats in het overleg van **Hoofden Onderwijsondersteuning (HO)**. Het gaat daarbij om de vertaling naar faculteitoverstijgende of uniforme onderwijs en student-ondersteunende processen, projecten en het inrichten van de daarbij behorende organisatie. Het HO adviseert, bij voorkeur voorafgaand aan besluitvorming, over de gevolgen van genomen beleidsbeslissingen voor de bedrijfsvoering aan het OPO en de directeuren bedrijfsvoering in de VB. De agenda van het HO wordt in een agendacommissie voorbereid.

De daadwerkelijke uitvoering van het onderwijs en de onderwijsbedrijfsvoering vindt plaats in de faculteiten en diensten, die daarin steeds meer gezamenlijk optrekken. Uitvoeren van de activiteiten en toetsen van de wensen van staf en studenten vinden daar plaats. VU-brede inhoudelijke uitwisseling is onontbeerlijk. Inhoudelijke uitwisseling vindt plaats in netwerkoverleggen, zoals in de **Klankbordgroep Interne kwaliteitszorg** en het overleg van **Voorzitters van Examencommissies**.

Daarnaast is er overleg gericht op de regie over de uitvoering en optimalisatie van de (faculteitoverstijgende) processen. De VU kent een grote verscheidenheid aan onderwijs logistieke- en ondersteunende processen, denk hierbij aan het intekenen voor vakken of ondersteuning bij digitale toetsing. Processen die dicht bij elkaar liggen, zoals het afstuderen en het diplomeren, zijn gebundeld in zogeheten procesclusters. Deze procesclusters worden beheerd door een expertgroep bestaande uit medewerkers van verschillende faculteiten en afdelingen die hier in hun dagelijkse werk vaak mee te maken hebben. De expertgroep wordt geleid door een procesbeheerder. Deze procesbeheerder werkt samen met de expertgroepen aan procesoptimalisatie en daarmee aan VU-brede organisatieverbetering. De Directeur Student- en Onderwijszaken is eigenaar van de onderwijsondersteunende processen en daarmee van het aansturen van het procesmanagement op dit gebied.

## II.5 OVERLEG MET DE MEDEZEGGENSCHAP

De VU kent een stelsel van gedeelde medezeggenschap, met als centrale organen de Ondernemingsraad (OR) en de Universitaire Studentenraad (USR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV), bestaande uit de leden van beide organen. Deze organen ontleen hun bevoegdheden aan de Wet op de Ondernemingsraden en aan de eigen VU regelgeving met betrekking tot medezeggenschap, die op de WHW is gebaseerd.

De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de onderdeelcommissie, de facultaire studentenraad (FSR) en de facultaire GV van beide organen. De diensten kennen ieder een onderdeelcommissie. De OR legt in de betreffende instellingsbesluiten vast welke bevoegdheden door de onderdeelcommissies worden uitgeoefend. In het kader van de uitoefening van de facultaire medezeggenschap wordt het faculteitsbestuur in gesprekken gewoonlijk ten minste vertegenwoordigd door de decaan en de relevante portefeuillehouder.

### *Opleidingscommissie*

De portefeuillehouder onderwijs ontvangt van verschillende zijden advies bij de vormgeving, uitvoering en evaluatie van de werkzaamheden. Aan de formele adviesorganen (de opleidingscommissie en de facultaire GV), wordt tijdig een advies gevraagd, voordat er een besluit wordt genomen. Wordt in het besluit van het advies afgeweken, dan dient dit beargumenteerd te gebeuren.

Het faculteitsbestuur stelt in het faculteitsreglement een opleidingscommissie in, of zo nodig meer dan één. In ieder geval moet voor elke opleiding van de faculteit een opleidingscommissie bevoegd zijn. De opleidingscommissie heeft tot taak te adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding en heeft advies- en instemmingsrechten ten aanzien van de OER en het uitbrengen van advies aan het faculteitsbestuur over alles wat met het onderwijs in de betreffende opleiding te maken heeft.<sup>19</sup> Een modelregeling voor opleidingscommissies is VU-breed beschikbaar.



### III ADVIES VAN DE MEDEZEGGENSCHAP



College van Bestuur  
De Boelelaan 1105  
1081 HV AMSTERDAM

| DATUM                  | ONS KENMERK   | UW BRIEF VAN | UW KENMERK      |
|------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| 15.07.2019             | GV-2019/076 v | 13.06.2019   | CvB/JB/2019/564 |
| E-MAIL                 | TELEFOON      | CC           | BIJLAGE(N)      |
| ondernemingsraad@vu.nl | 020 598 5312  |              |                 |

Betreft: reflectie Zelfevaluatie rapport VU

Geacht College,

De Gezamenlijke Vergadering (GV), bestaande uit de Ondernemingsraad en de Universitaire Studentenraad, is gevraagd aan te geven of zij zich herkent in het beeld dat geschetst wordt van de Vrije Universiteit Amsterdam in het Zelfevaluatie rapport (ZER). Het antwoord van de GV op deze vraag is een volmondig 'ja'. Het rapport geeft een goed beeld van de VU en noemt in de reflectie ook een aantal verbeterpunten waar de komende jaren volop aan gewerkt kan worden. Eén van de eisen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is dat het rapport te lezen moet zijn zonder voorkennis en de GV acht dit gelukt.

Iets wat in vele facetten van de VU terugkomt is de visie op onderwijs en dan specifiek de kernwaarden: *Persoonlijk, open en verantwoordelijk*. Het nemen van besluiten, het geven van onderwijs en het doen van onderzoek zullen altijd in lijn liggen met de kernwaarden van de VU. De GV onderstreept ook het belang van deze waarden en hoe de VU zich hiermee profileert: het is iets wat bij de VU past.

De kwaliteitszorg die de VU heeft voor het onderwijs dat op deze universiteit wordt gegeven is ook herkenbaar voor de GV. Het systeem dat gebruikt wordt om de kwaliteit te borgen zit goed in elkaar en de bronnen die gebruikt worden voor het onderhouden van de kwaliteit zijn divers. Het feit dat de VU voorop loopt in het analyseren van de onderwijsdata is iets dat wij als VU met trots mogen verkondigen. Op elk niveau van de organisatie wordt de kwaliteit van onderwijs beoordeeld. We zijn als VU goed bezig, maar er zijn ook verbeterpunten op het gebied van de kwaliteitszorg: de Opleidingscommissies (OLC's) hebben nu een belangrijke rol doordat ze meer rechten hebben, maar het faciliteren van de OLC's en zorgen dat ze allemaal goed functioneren, kan nog beter.

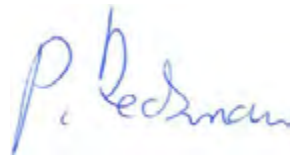
Herkenbaar is dat de VU investeert in haar personeel en mogelijkheden biedt voor studenten om zich verder te ontwikkelen. De GV is tevreden met de docentprofessionaliseringstrajecten en is blij met de uitbreiding hiervan door de oprichting van het *Netwerk for Teaching and Learning*. Ook is de GV tevreden met de nieuwe projecten die opgezet zijn om studenten te begeleiden en talent te ondersteunen. Projecten als *A Broader Mind*, *Community Service Learning* en *Mixed Classroom* helpen studenten zich, buiten hun studie, verder te ontwikkelen.

Ten slotte is de GV content met de manier waarop zij is meegenomen in het proces van het ZER.

Namens de Gezamenlijke Vergadering,



H.J.M. Olijhoek,  
voorzitter Ondernemingsraad



P.S.V. Reckman,  
voorzitter Universitaire Studentenraad

## **COLOFON**

### **Coördinatie en tekst**

Afdeling Onderwijsbeleid,  
Kwaliteitszorg & Procesregie/  
SOZ

### **Ontwerp en opmaak**

Haagsblauw

### **Fotografie**

Caren Huygelen, Riechelle  
van der Valk, Peter Valckx,  
Yvonne Compier en  
Josephine Drehmanns

### **Productie**

Congres- en mediacentrum VU  
i.s.m. ReproVU

2051301, september 2019

