

Besluit Besluit tot het verlenen van een instellingstoets kwaliteitszorg

Gegevens

datum	Instelling	: Universiteit Twente
2 mei 2014	Locatie	: Enschede
onderwerp	Datum aanvraag	: 16 februari 2011
Besluit		
Instellingstoets Kwaliteitszorg	Datum locatiebezoeken	: 24 en 25 oktober 2013; 13, 14 en 15 november 2013
van de	Datum adviesrapport	: 3 februari 2014
Universiteit Twente		
(000789)		
ons kenmerk	Beoordelingskader	
NVAO/20141627/LL	Beoordelingskader voor de instellingstoets kwaliteitszorg van de NVAO (Stcr. 2010, nr 21523).	
bijlage		
2		

Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in het adviesrapport deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden de commissie heeft vastgesteld dat het bestuur van de Universiteit Twente vanuit zijn visie op de kwaliteit van het onderwijs een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert waarmee het de kwaliteit van de aangeboden opleidingen kan garanderen.

Advies commissie

Samenvatting bevindingen en overwegingen van de auditcommissie.

In de periode waarin de instellingstoets kwaliteitszorg bij de Universiteit Twente plaatsvond, bevond de instelling zich middenin een ingrijpend proces van onderwijsvernieuwingen. Het college van bestuur heeft met overtuiging gekozen voor een nieuw model van bacheloronderwijs, gebaseerd op het Twents Onderwijs Model (TOM), dat thans instellingsbreed wordt geïmplementeerd. Ook de masterfase wordt geoptimaliseerd. De auditcommissie is tot de conclusie gekomen dat de instelling ook in de overgang naar de nieuwe situatie 'in control' is van de kwaliteit van haar opleidingen en heeft diverse voorbeelden gezien van de wijze waarop zij haar in het verleden goed uitontwikkelde systeem van kwaliteitszorg ook onverkort in de nieuwe situatie toepast. De Universiteit Twente voldoet aan de vijf standaarden van het beoordelingskader van de NVAO voor instellingen. Hieronder worden de bevindingen en overwegingen kort weergegeven.

De Universiteit Twente vat haar visie op de kwaliteit van het onderwijs samen met het motto *High Tech, Human Touch*. Dit impliceert dat de Universiteit Twente technologie niet geïsoleerd maar altijd in de context van mens- en maatschappijwetenschappen wil benaderen, zoals de mens- en maatschappijwetenschappen in de moderne samenleving ook begrip van technologie vooronderstellen. Ze wil dan ook een *T-shaped professional* opleiden met diepgaande kennis van het vakgebied en inzicht in de maatschappelijke of technologische context hiervan. Deze visie is uitgewerkt in de drie rollen van de 'ingenieur academisch': onderzoeken, ontwerpen en organiseren. Om deze visie in het onderwijs gestalte te kunnen geven streeft de Universiteit Twente naar een kwaliteitscultuur waarin binnen centraal geformuleerde randvoorwaarden veel plaats is ingeruimd voor lokale variatie binnen de instelling, professionele autonomie van docenten, en informele, korte communicatielijnen.

De commissie concludeert dat de UT voldoet aan standaard 1. De visie is helder en wordt met overtuiging door het college uitgedragen. Mede daardoor is er sprake van een groot draagvlak binnen de instelling als geheel. Wel meent de commissie dat er aandacht moet komen voor het tweede gedeelte van het motto *High Tech, Human Touch*. Met name het laatste aspect blijft enigszins onderbelicht in de profilering naar externe stakeholders. Verder heeft de commissie een sterk ontwikkelde kwaliteitscultuur waargenomen, met een groot commitment voor de onderwijsvisie en de ingezette koersverandering.

Standaard 2: Beleid

De visie op de kwaliteit van onderwijs is beleidsmatig uitgewerkt in het Twents Onderwijs Model, dat in meer of mindere mate doorwerkt in alle facetten van deze standaard. Kenmerkend is het kleinschalige en interactieve onderwijs, met een brede oriëntatie op techniek en maatschappij. Alle bachelorprogramma's worden modulair vormgegeven met onderwijsseenheden van identieke omvang, gecentreerd rond een project, en een aantal gemeenschappelijke leerlijnen voor instrumentele basisvaardigheden. Bij het herijken van de masteropleidingen gaat het meer om het 'doortrekken' van een beperkt aantal uitgangspunten waarop het Twents Onderwijs Model is gebaseerd, en minder om het omvormen van complete programma's. Het onderwijsbeleid voorziet in een aanbod van excellentieprogramma's en in doorstroomprogramma's voor vwo'ers en hbo'ers.

De auditcommissie heeft grote waardering voor de wijze waarop de Universiteit Twente haar onderwijsvisie deductief heeft omgezet in de beleidslijnen die bij deze standaard aan de orde zijn. De commissie heeft bij een aantal hiervan enkele kritische opmerkingen geplaatst, maar tevens geconstateerd dat de UT hier soms al plannen voor heeft ontwikkeld. Omdat een aantal van de kritische bemerkingen bovendien inherent is aan het transitieproces, is het eindoordeel over deze standaard positief.

Het personeelsbeleid is in belangrijke mate gericht op de didactische bekwaamheden van de docenten, om overeenkomstig het Twents Onderwijs Model het accent te kunnen verleggen van *teaching* naar *learning*. De commissie heeft wel aangegeven dat de ambities in zake de Basis Kwalificatie Onderwijs laag zijn, gezien het belang ervan voor de succesvolle implementatie van het Twents Onderwijs Model. De financiële en huisvestingsvoorzieningen zijn eveneens in lijn gebracht met het onderwijsbeleid, maar een grondige risicoanalyse van en aandacht voor de financiële mijlpalen in het transitieproces heeft de commissie niet gemist.

Pagina 3 van 7 Het beleid voor studenten met een functiebeperking voorziet in maatwerkoplossingen binnen de opleidingen zelf, hetgeen door betrokkenen als afdoende wordt beschouwd. Een samenhangend beleid voor deze doelgroep heeft de commissie niet waargenomen. Tijdens de audit trails heeft de commissie vastgesteld dat er binnen de faculteiten adequaat beleid wordt gevoerd ten aanzien van de verankering van het wetenschappelijk onderzoek in de bachelor- en masteropleidingen. De kaders van het internationaliseringsbeleid zijn inmiddels overeenkomstig het Twents Onderwijs Model geformuleerd, maar de commissie heeft vastgesteld dat ze nog op systematische wijze moeten worden uitgewerkt. Ook wordt er momenteel nog gewerkt aan een structurele inbedding van de relaties met het werkveld.

Standaard 3: Resultaten

De Universiteit Twente zet een veelheid aan meet- en evaluatie-instrumenten in om zicht te krijgen op de kwaliteit van haar opleidingen. Dit gebeurt op het niveau van de onderwijseenheid, de opleiding, de faculteit en de instelling als geheel. De commissie heeft tijdens haar audit trails aansprekende voorbeelden gezien van een levendig stelsel van panelgesprekken en andere vormen van overleggen waarin de evaluatieresultaten worden besproken. Ook externe evaluaties spelen een rol in het kwaliteitszorgsysteem. De meetresultaten op de laatste twee niveaus worden afgezet tegen de Key Performance Indicators (KPI's) die in de kwaliteitsdashboards centraal staan. Het Managementinformatiesysteem voor de UT (MISUT) levert de benodigde informatie aan. De Expertcommissie Monitoring TOM zette eigen instrumenten in om de kwaliteit van het vernieuwde onderwijs en het omvormingsproces te monitoren. Vanuit het project Positionering en Kwaliteitszorg Masteronderwijs (PKM) worden evaluaties uitgevoerd om te komen tot een scherpere profilering van het masteronderwijs. Stafdiensten en concerndirecties kennen hun eigen systeem om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Het is de commissie opgevallen dat deze gevarieerd van aard zijn.

Naar het oordeel van de commissie voldoet de Universiteit Twente aan standaard 3 en beschikt de instelling over een goed werkend systeem van in- en externe evaluaties. De commissie heeft vastgesteld dat het stelsel van evaluaties ook voor de invoering van het Twents Onderwijs Model goed functioneerde en dat dit onverkort wordt doorgezet in het nieuw vormgegeven onderwijs. De onderwijskwaliteit wordt thans steeds meer op uniforme wijze gemeten, waardoor hogere bestuurslagen beschikken over geaggregeerde informatie. Op het hoogste niveau is die geaggregeerde informatie echter nog niet voorhanden. Ook vindt er langetermijnmonitoring plaats. Wel heeft de commissie gewezen op het datagenererend vermogen van MISUT, dat zeker wat de monitoring van de kosten en baten van de transitie betreft nog niet optimaal werkt.

Standaard 4: Verbeterbeleid

De auditcommissie heeft vastgesteld dat de Universiteit Twente een actief verbeterbeleid voert op opleidingsniveau, faculteitsniveau en instellingsniveau. Verbeteracties vloeien steevast voort uit de resultaten van de systematisch ingezette meet- en evaluatie-instrumenten. Een bevestiging hiervoor is volgens de commissie de onderwijsvernieuwing zelf: analyses van instroom en rendement, tevredenheidsonderzoeken en maatschappelijke verkenningen hebben geleid tot het Twents Onderwijs Model, dat op zijn beurt planmatig wordt geïmplementeerd en nauwlettend op resultaten gemonitord.

De audit trails hebben aangetoond dat ook binnen de faculteiten en opleidingen sprake is van een systematisch verbeterbeleid. De commissie heeft daar een sterke kwaliteitscultuur

Pagina 4 van 7 waargenomen. De commissie heeft diverse overzichten gezien van gestructureerde follow-up en feedback door bijvoorbeeld opleidingscommissies.

Standaard 5: Organisatie- en beslisstructuur

De Universiteit Twente heeft gekozen voor een gematificeerde governancestructuur met enerzijds de traditionele facultaire structuur en anderzijds een aantal nieuwe gremia met eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot het onderwijs. Ofschoon de opleidingen c.q. faculteiten verantwoordelijk zijn voor inhoud en eindtermen, wordt de vormgeving van het bacheloronderwijs in belangrijke mate aangestuurd door de decaan Onderwijsvernieuwingen en de Universitaire Commissie Onderwijs (UCO). Het UCO-overleg wordt decentraal door opleidingsdirecteuren voorbereid.

De auditcommissie heeft geen signalen opgevangen dat de nieuwe governancestructuur op problemen stuit. De betrokkenheid van opleidingen bij de vormgeving van het onderwijs is groot. Wel heeft de commissie een complexe informele en formele overlegstructuur aangetroffen, die wellicht voor onnodige bestuurlijke drukte zorgt. Het advies is dan ook die overlegstructuur kritisch tegen het licht te houden, uiteraard onder voorwaarde dat medewerkers en studenten ook in een afgeslankte overlegstructuur betrokken blijven bij de kwaliteitszorg van de opleidingen. In dit licht moet ook het advies worden gezien om de onafhankelijke positionering en de taakstelling van examencommissies te onderzoeken.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van de commissie:

- De commissie heeft geconstateerd dat de Universiteit Twente duidelijk voor ogen heeft langs welke inhoudelijke mijlpalen TOM volledig zal worden geïmplementeerd, maar tevens dat deze mijlpalen niet gekoppeld zijn aan de financiële doelstellingen van de onderwijsvernieuwing. Het advies is daarom om ook de financiële mijlpalen (in termen van kosten en baten) inclusief het monitoringsinstrument in de *Roadmap* op te nemen.
- De commissie adviseert een verdergaande systematische, instellingsbrede uitwerking te geven aan het beleid voor studeren met een functiebeperking, het internationaliseringsbeleid en de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.
- De commissie adviseert om nauwlettend de reële werkdruk van medewerkers te monitoren en maatregelen te treffen om die ook tijdens de meerjarige transitie beheersbaar te maken.
- De commissie beveelt aan om de gedechargeerde Expertcommissie TOM te revitaliseren of een vergelijkbare onafhankelijke commissie van deskundigen in te stellen die de uitrol van TOM monitoren.
- De commissie beveelt de instelling aan om het datagenererend vermogen van MISUT verder op orde te brengen om geaggregeerde informatie over alle aspecten van de kwaliteitszorg mogelijk te maken.
- De gematificeerde governancestructuur en de dynamiek van het transitietraject brengen met zich mee dat er veel formele en informele overlegstructuren zijn gegroeid, die tot onnodige bestuurlijke drukte kunnen leiden. Het advies is om op afzienbare termijn die overlegstructuren kritisch op hun toegevoegde waarde en effectiviteit in een geconsolideerde situatie te onderzoeken.
- Terwijl raden van advies of werkveldcommissies bij veel opleidingen voor een zinvolle voeding vanuit het werkveld zorgen, zijn zij nog niet overal gevormd. De commissie beveelt aan dergelijke contacten met de beroepspraktijk in alle opleidingen te institutionaliseren.

Pagina 5 van 7 **Besluit**

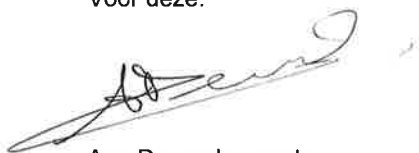
Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.13d, vierde lid, in verbinding met 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Universiteit Twente te Enschede in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 14 april 2014 naar voren te brengen. Bij brief van 28 april 2014 (met kenmerk CvB UIT – 293/S&B) heeft het college van bestuur ingestemd met het voornemen tot besluit.

De NVAO besluit tot het verlenen van een instellingstoets kwaliteitszorg voor de Universiteit Twente.

Het besluit is van kracht tot en met 1 mei 2020.

Den Haag, 2 mei 2014

De NVAO
Voor deze:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ann Demeulemeester', written over a horizontal line.

Ann Demeulemeester
(vicevoorzitter)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Schematisch overzicht oordelen commissie.

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard		Oordeel
1. Visie op de kwaliteit van het onderwijs	De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.	Voldoet
2. Beleid	De instelling beschikt over adequaat beleid om de visie op de kwaliteit van haar onderwijs te realiseren. Dit omvat in elk geval: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, verankering van onderzoek in het onderwijs, alsmede de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.	Voldoet
3. Resultaten	De instelling heeft zicht op de mate waarin haar visie op de kwaliteit van haar onderwijs wordt gerealiseerd, en meet en evalueert regelmatig de kwaliteit van haar opleidingen bij studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld.	Voldoet
4. Verbeterbeleid	De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.	Voldoet
5. Organisatie- en beslissingsstructuur	De instelling heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van studenten en medewerkers deel uitmaakt.	Voldoet
Algemene conclusie	Het bestuur van de instelling hanteert vanuit zijn visie op de kwaliteit van het onderwijs een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg waarmee het de kwaliteit van de aangeboden opleidingen kan garanderen.	Positief

Samenstelling van de commissie.

- prof. dr. ir. C.A.M. (Kees) Mouwen (voorzitter), voormalig collegelid van de Universiteit van Tilburg; voormalig hoogleraar-directeur van het Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming bij de TiasNimbas Business School;
- mr. J.W. (Jan Willem) Weck (lid), voormalig directeur-generaal op diverse ministeries en voormalig waarnemend inspecteur-generaal voor de Gezondheidszorg;
- lic. J.R.M.J.B. (Fientje) Moerman MA (lid), lid Vlaamse parlement, oud-minister van Economie, Ondernemen, Innovatie, Wetenschap en Buitenlandse Handel Vlaanderen;
- prof. dr. M.C.E. (Rietje) van Dam-Mieras (lid), voormalig vice-rector magnificus en emeritus hoogleraar duurzame ontwikkeling en onderwijsvernieuwing aan de Universiteit Leiden;
- A. (Anton) Schuurmans BA (student-lid), masterstudent Rechten aan de KU Leuven.

De auditcommissie is bijgestaan door Tim Lamers, procescoördinator NVAO, en Rietje van Vliet, extern secretaris (gecertificeerd).