
OP WEG NAAR EEN INSTELLINGSTOETS VOOR DE UNIVERSITEIT TWENTE



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

© The New Yorker Collection 1979 Henry Martin from cartoonbank.com. All Rights Reserved.

Naam
Studentnummer
Begeleider
Inleverdatum

Mark Franken
s0164402
Prof.dr. Hans Vossensteyn
23 januari 2012

UNIVERSITEIT TWENTE.

SAMENVATTING

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de aansluiting van de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen van de UT (zowel op instellings als op facultair niveau) bij de eisen voor de instellingstoets van de NVAO, teneinde aanbevelingen te doen over implementatiestrategieën om deze aansluiting zo goed mogelijk te maken in de voorbereiding op de instellingstoets. Deze

doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag: Hoe is de aansluiting van de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen binnen de UT op de instellingstoets van de NVAO en welke implementatiestrategieën kunnen gebruikt worden om deze aansluiting zo goed mogelijk te maken?

In het eerste hoofdstuk worden de probleemdefinitie, de doelstelling, de onderzoeksvragen en definities van de belangrijkste concepten behandeld. Het tweede hoofdstuk beschrijft het theoretisch perspectief van waaruit in hoofdstuk 8 mogelijke implementatie problemen en strategieën worden beschreven.

Het derde hoofdstuk beschrijft het onderzoeksontwerp. Dit bestaat voornamelijk uit de kwalitatieve methoden: documentenanalyse en semi-gestructureerde interviews. Ook wordt toegelicht dat GW en CTW geselecteerd zijn door een expert als extreme cases om te bestuderen.

Vanaf het vierde hoofdstuk worden de resultaten besproken, respectievelijk op het niveau van de NVAO, de UT en de faculteiten. In hoofdstuk 7 worden de verschillende niveaus vergeleken met de volgende uitkomst: De eis van de NVAO voor een instellingstoets is in het kort dat de kwaliteitszorg van een instelling zó goed op orde is dat de kwaliteit van de opleidingen stelselmatig en waar nodig verbeterd wordt. Op het gebied van het hebben van een visie op onderwijs sluit de UT hier op instellingsniveau goed op aan, al is deze visie niet breed gedragen en onbekend in de faculteiten. Beleid om deze visie te verwezenlijken is op verschillende gebieden aanwezig, soms alleen op instellingsniveau of faculteitsniveau en op sommige punten ontbreekt beleid in het geheel. Hetzelfde geldt voor beleid op gebieden waarop dit verplicht is vanuit de NVAO. Om de resultaten te meten is er een aantal systemen aanwezig, waarvan het kwaliteitsdashboard het belangrijkste is. De aansluiting hiervan op de visie en het beleid is slecht. Voor verbeterbeleid zijn er in het IKS verschillende systematieken genoemd. In de faculteiten wordt dit niet altijd letterlijk gevolgd maar is er wel een vorm van verbeterbeleid aanwezig. De structuur is in principe dat het CvB verantwoordelijk is op instellingsniveau, de decaan op faculteitsniveau, de OLD op opleidingsniveau en de docent op vakniveau. De rollen van overige actoren zoals de leerstoelhouder en de examencommissie zijn onduidelijk.

Hoofdstuk 8 gaat over mogelijke implementatie problemen en strategieën. Als er veranderingen noodzakelijk zijn om de aansluiting te verbeteren kunnen er verschillende vormen van weerstand verwacht worden. Elke vorm kan in meer of mindere mate optreden, afhankelijk van de implementatiestrategie. Als het gaat over implementatiestrategieën In de context van de UT kan gezegd worden dat uitleggen, overtuigen en het bieden van mogelijkheden tot ondersteuning, inspraak en participatie de belangrijkste implementatie strategieën zijn om weerstand te verminderen en te voorkomen. Hiernaast is het verstandig te letten op de werkdruk en privacy van docenten en de bronnen van de management informatie.

VOORWOORD

Dit verslag is voor mij de tweede maal dat ik een bacheloropdracht schrijf, deze keer in het kader van bestuurskunde. Ik heb door deze opdracht meer ervaring opgedaan met sociaal wetenschappelijk onderzoek doen en meer inzicht gekregen in hoe een organisatie zoals de universiteit werkt. Het is interessant om te ontdekken dat er grote verschillen kunnen zitten tussen wat er met de mond gezegd of in beleidsdocumenten geschreven wordt en wat daar op een lager niveau van terecht komt. Afstemming blijkt soms lastig te zijn. De cartoon op de voorkant gaat over dit verschil. Via deze weg wil ik mijn begeleiders, de respondenten en iedereen die op de een of andere manier heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit verslag bedanken.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave.....	4
Uitgebreide inhoudsopgave.....	5
Lijst met afkortingen	7
1. Introductie	8
2. Theoretisch perspectief	11
3. Onderzoeksontwerp	13
4. NVAO eisen voor een instellingstoets.....	16
5. Het UT instellingskwaliteitszorgsysteem.	21
6. Facultaire kwaliteitszorg: GW en CTW.....	26
7. Vergelijking: NVAO en UT-kwaliteitszorgsystemen	32
8. Mogelijke implementatie problemen en strategieën	35
9. Conclusie, aanbevelingen en discussie	37
Referenties.....	39
Bijlage 1: topiclijst interviews	41
Bijlage 2: kwaliteitsdashboard	43
Bijlage 3: tabel 1 vergelijkingstabel	44

UITGEBREIDE INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave.....	4
Uitgebreide inhoudsopgave.....	5
Lijst met afkortingen	7
1. Introductie: probleemdefinitie, doelstelling & onderzoeksvragen, definities concepten, theoretisch perspectief en leeswijzer	8
1.1 Probleemdefinitie: veranderingen in de taakomgeving van de universiteit twente en de instellingstoets aangevraagd..	8
1.2 Doelstelling & onderzoeksvragen: kwaliteitszorgsystemen en implementatieproblemen	9
1.3 Definities en concepten: aansluiten, NVAO, instellingstoets en kwaliteitszorgsysteem	9
1.4 Leeswijzer	10
2. Theoretisch perspectief: reacties van organisaties op veranderingen, implementatieproblemen in hoger onderwijs en implementatiestrategieën	11
3. Onderzoeksontwerp: kwalitatieve methoden en case selectie	13
3.1 kwalitatieve methoden: Interviews en documentanalyse als belangrijkste methoden om de onderzoeksvragen te beantwoorden.....	13
3.2 Case selectie: CTW en GW geselecteerd door middel van heterogene case selectie op basis van een expertoordeel ...	14
4. NVAO eisen voor een instellingstoets: het accreditatiestelsel, het beoordelingsproces en het beoordelingskader	16
4.1 Het accreditatiestelsel: kwaliteitszorg ook op instellingsniveau in plaats van alleen op opleidingsniveau	16
4.2 Het beoordelingsproces: bestuurlijk overleg, accreditatieportret, kritische reflectie, locatiebezoeken, beoordeling, adviesrapport en besluitvorming	16
4.3 Het beoordelingskader: visie op de kwaliteit van het onderwijs, beleid, resultaten, verbeterbeleid, organisatie- en beslissingsstructuur en algemeen oordeel	18
4.4 Conclusie	20
5. Het UT instellingskwaliteitszorgsysteem in termen van de NVAO: visie op de kwaliteit van het onderwijs, beleid, resultaten, verbeterbeleid en organisatie- en beslissingsstructuur.	21
5.1 Visie op de kwaliteit van het onderwijs: kwaliteit gedefinieerd als fitness for use en student als partner.....	21
5.2 Beleid: de visie realiseren en beleid op verplichte gebieden	22
5.3 Resultaten: meten door middel van een kwaliteitsdashboard op Kern Prestatie Indicatoren gebaseerd op de onderwijsvisie.....	23
5.4 Verbeterbeleid: decentrale verantwoordelijkheid voor PDCA cycli en instellingsbrede verbeterplannen	24
5.5 Organisatie- en beslissingsstructuur: huidige stand van zaken, borging bij verschillende actoren.	24
5.6 Conclusie	25
6. Facultaire kwaliteitszorg: GW en CTW.....	26
6.1 GW: visie op de kwaliteit van het onderwijs, beleid, resultaten, verbeterbeleid en organisatie- en beslissingsstructuur	26
6.1.1 Visie op de kwaliteit van het onderwijs: GW heeft geen eigen expliciete visie op onderwijs en de UT-visie is alleen deels impliciet aanwezig	26

6.1.2	Beleid: op de meeste onderdelen uit de visie en van de verplichte onderdelen is beleid, al is er soms geen facultair beleid of zelfs beleid dat tegenovergestelde werking heeft	26
6.1.3	Resultaten: vrijwel alle indicatoren worden gemeten al zijn er vragen over de betrouwbaarheid van sommige getallen door vervuilde databases, ook heeft de faculteit een eigen STO en vakevaluaties	27
6.1.4	Verbeterbeleid: op opleidingsniveau schrijft de OLD een verbeterplan op basis van onder andere een deel van de gegevens uit het kwaliteitsdashboard	28
6.1.5	Organisatie- en beslissingsstructuur: de decaan als eindverantwoordelijke en de OLD verantwoordelijk op opleidingsniveau ..	28
6.1.6	Conclusie	28
6.2	CTW: visie op de kwaliteit van het onderwijs, beleid, resultaten, verbeterbeleid en organisatie- en beslissingsstructuur	28
6.2.1	Visie op de kwaliteit van het onderwijs: CTW heeft alleen een visie op onderwijs in de hoofden van medewerkers en de UT-visie is alleen deels impliciet aanwezig	28
6.2.2	Beleid: op de meeste gebieden gebeurt wel het een en ander, maar weinig is vastgelegd in beleid.....	29
6.2.3	Resultaten: de getallen voor het kwaliteitsdashboard zijn slechts deels beschikbaar, wel is er een eigen facultair systeem	30
6.2.4	Verbeterbeleid: in plaats van de centrale methodiek wordt er op een informelere manier gewerkt aan verbeteringen	30
6.2.5	Organisatie- en beslissingsstructuur: de decaan is eindverantwoordelijke, in de praktijk moet vooral de OLD zijn verantwoordelijkheid nemen over zijn opleiding	31
6.2.6	Conclusie	31
7.	Vergelijking: de vijf standaarden van de NVAO (visie, beleid, resultaten, verbeterbeleid en organisatie) vergeleken met de stand van zaken op instelling- en faculteitsniveau	32
7.1	Vergelijking visie: de UT heeft een visie op haar onderwijs maar deze wordt niet breed gedragen	32
7.2	Vergelijking beleid: beleid op de meerderheid van de punten, al is de link met de visie onduidelijk	32
7.3	Vergelijking resultaten: de visie nauwelijks gemeten door het kwaliteitsdashboard	33
7.4	Vergelijking verbeterbeleid: verbeterbeleid op drie niveaus aanwezig in verschillende vormen	33
7.5	Vergelijking organisatie en beslisstructuur: voor alle onderdelen is structuur en inspraak van studenten aanwezig, al is de rol van een aantal actoren onduidelijk.	33
7.6	Conclusie	34
8.	Mogelijke implementatie problemen en strategieën	35
8.1	Mogelijke implementatieproblemen: eigen belang, onbegrip, verschillende beoordelingen, emotioneel onvermogen en academische waarden zijn in meer of mindere mate mogelijke oorzaken van weerstand	35
8.2	Mogelijke implementatie strategieën: uitleggen, overtuigen en het bieden van mogelijkheden tot ondersteuning, inspraak en participatie als de belangrijkste implementatie strategieën om weerstand te voorkomen	36
9.	Conclusie, aanbevelingen en discussie	37
9.1	Conclusie	37
9.2	Aanbevelingen.....	37
9.3	Discussie	38
	Referenties.....	39
	Bijlage 1: topiclijst interviews	41
	Bijlage 2: kwaliteitsdashboard	43
	Bijlage 3: tabel 1 vergelijkingstabel	44

LIJST MET AFKORTINGEN

BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
CvB	College van Bestuur
CiT	Civiele Techniek(opleiding)
CTW	Construerende Technische Wetenschappen (faculteit)
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance
FJUT	Format Jaargesprekken Universiteit Twente
GW	Gedrags Wetenschappen (faculteit)
IO	Industrieel Ontwerp (opleiding)
KPI	Kern Prestatie Indicator
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OLD	Opleidingsdirecteur
PDCA	Plan Do Check Act
STO	Studenttevredenheidsonderzoek
S&O	Student & Onderwijs Servicecentrum
UMT	Universitair Management Team
URaad	Universiteitsraad
UT	Universiteit Twente
WB	Werktuigbouwkunde (opleiding)

1. INTRODUCTIE: PROBLEEMDEFINITIE, DOELSTELLING & ONDERZOEKSVRAGEN, DEFINITIES CONCEPTEN, THEORETISCH PERSPECTIEF EN LEESWIJZER

1.1 PROBLEEMDEFINITIE: VERANDERINGEN IN DE TAAKOMGEVING VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE EN DE INSTELLINGSTOETS AANGEVRAAGD

Het hoger onderwijs in Nederland heeft te maken met grote veranderingen in de taakomgeving, onder andere door globalisering in het algemeen en de Bologna verklaring¹ in het bijzonder. Hierdoor moeten bestaande beleidsrichtingen en waarden afgeleerd worden of 'gedeïstitutionaliseerd' en tegelijk moeten nieuwe worden aangeleerd of 'geïstitutionaliseerd'. Dit levert weerstand en conflicten op, maar ook inspanningen om aan te passen. (Vaira, 2004, p. 485)

Ook op nationaal niveau zijn er invloeden vanuit de directe omgeving van de universiteit. Bijvoorbeeld de commissie Veerman (2010) heeft recentelijk, onder andere, geadviseerd dat universiteiten meer moeten differentiëren in de focus van hun onderwijs en onderzoek om zich van elkaar te onderscheiden. Ook is er verandering in de manier van accrediteren door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)². Naast de bestaande accreditatie van opleidingen is er ook een start gemaakt met de zogenaamde instellingstoets voor het onderwijs waar universiteiten vrijblijvend aan mee kunnen doen. "Accreditatie vindt plaats op het niveau van de opleiding. De kwaliteit van individuele opleidingen staat daarmee onverminderd centraal in het accreditatiestelsel. Een instelling kan daarnaast een zogeheten instellingstoets kwaliteitszorg laten verrichten door de NVAO. Wanneer door de NVAO bij een dergelijke grondige doorlichting is vastgesteld dat de kwaliteitszorg van een instelling zó goed op orde is dat de kwaliteit van de opleidingen stelselmatig en waar nodig verbeterd wordt, komt de instelling in een ander accreditatieregime terecht." (NVAO, 2010, p. 5).

Deze laatste verandering in de taakomgeving van hoger onderwijs instellingen in Nederland is het onderwerp van dit onderzoek. Er zal gekeken worden naar de eisen die de NVAO stelt aan het positief afronden van een instellingstoets. Voor de Universiteit Twente (UT) zal bekeken worden hoe de kwaliteitszorgsystemen van de verschillende faculteiten er uitzien en vooral wat de eventuele verschillen zijn tussen de eisen van de NVAO en de huidige kwaliteitszorgsystemen. Als vervolg hierop zal gekeken worden naar mogelijke oorzaken van deze verschillen, welke implementatieproblemen er te verwachten zijn als er veranderingen doorgevoerd moeten worden om aan de eisen van de instellingstoets van de NVAO te voldoen en hoe met deze problemen omgegaan kan worden.

Deze resultaten zijn relevant voor de UT aangezien de instellingstoets is aangevraagd op 16 februari jongstleden door het College van Bestuur (CvB, 2011a). Deze zal plaatsvinden in 2013. De inzichten kunnen helpen tijdens de voorbereidingen op de instellingstoets. Het is belangrijk voor de UT om deze toets positief te doorlopen. Naast de inperking van de administratieve last voor individuele opleidingen, kan een behaalde instellingstoets ook positief werken voor het imago van de UT. Als de beslissing negatief uitvalt, wordt zal het tegenovergestelde waarschijnlijk bereikt worden.

¹ "De Bologna verklaring is een beginselverklaring over het creëren van een Europese ruimte voor hoger onderwijs, ondertekend door 29 Europese ministers van onderwijs in Bologna op 19 juni 1999" (Wikipedia, 2011)

² NVAO: "De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is een bij verdrag tussen Nederland en Vlaanderen opgerichte publieke binationale instelling die in beide regio's de kwaliteit van het hoger onderwijs waarborgt." Ze heeft o.a. tot taak het "beoordelen van de kwaliteitszorg van hoger onderwijs instellingen". (NVAO, 2011)

1.2 DOELSTELLING & ONDERZOEKSVRAGEN: KWALITEITZORGSYSTEMEN EN IMPLEMENTATIEPROBLEMEN

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de aansluiting van de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen van de UT (zowel op instellings als op facultair niveau) bij de eisen voor de instellingstoets van de NVAO, teneinde aanbevelingen te doen over implementatiestrategieën om deze aansluiting zo goed mogelijk te maken in de voorbereiding op de instellingstoets.

Deze doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag: Hoe is de aansluiting van de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen binnen de UT op de instellingstoets van de NVAO en welke implementatiestrategieën kunnen gebruikt worden om deze aansluiting zo goed mogelijk te maken?

Uit deze hoofdvraag kunnen de volgende deelvragen worden afgeleid:

1. Wat zijn de eisen van de NVAO voor een instellingstoets?
2. Hoe ziet het UT instellingskwaliteitszorgsysteem er uit in termen van de NVAO eisen?
3. Hoe zien de facultaire kwaliteitszorgsystemen binnen de UT er uit in termen van de NVAO-eisen?
4. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de eisen van de NVAO voor een instellingstoets en de interne kwaliteitszorgsystemen van de UT?
5. Welke implementatieproblemen zijn er te verwachten als de geïdentificeerde verschillen aangepast moeten worden?
6. Welke implementatiestrategieën kunnen gebruikt worden om deze problemen te verminderen?

1.3 DEFINITIES EN CONCEPTEN: AANSLUITEN, NVAO, INSTELLINGSTOETS EN KWALITEITZORGSYSTEEM

Omdat in deze thesis een aantal concepten wordt gebruikt waarop meer definities van toepassing kunnen zijn, zal nu eerst een aantal belangrijke concepten worden gedefinieerd.

Aansluiten: als over aansluiten wordt gesproken gaat het, in dit onderzoek, over een 'lager' systeem dat moet voldoen aan 'hogere' eisen, oftewel 1. een facultair systeem dat voldoet aan de eisen van het instellings kwaliteitszorgsysteem of aan de eisen van de NVAO voor een instellingstoets of 2. het instelling kwaliteitszorgsysteem dat voldoet aan de eisen van de NVAO voor de instellingstoets. Het gaat niet om een vergelijking van facultaire systemen onderling.

Instellingstoets: "Het doel van de instellingstoets kwaliteitszorg is vast te kunnen stellen of het bestuur van een instelling 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. Het gaat bij de instellingstoets kwaliteitszorg uitdrukkelijk niet om de beoordeling van de kwaliteit van de afzonderlijke opleidingen." (NVAO, 2010, p. 7). Voor een instellingstoets gaat het er om of de UT 'in control' is aangaande de onderwijskwaliteit.

Kwaliteitszorgsysteem: zowel van kwaliteit, als van het (management) systeem om dit te waarborgen is geen eenduidige definitie beschikbaar. In het hoger onderwijs zijn er ongeveer net zoveel definities van kwaliteit als er categorieën stakeholders zijn (Brennan, 1992, p. 13). ISO 8402 definieert kwaliteitsmanagement als dat aspect van de gehele managementfunctie die het kwaliteitsbeleid bepaalt en implementeert, oftewel de intenties en richting van de organisatie. Csizmadia (2006, p. 61) merkt op dat er sinds de late jaren tachtig bij de overheid meer aandacht voor kwaliteit in het hoger onderwijs gekomen is en dat de interesse voor kwaliteitsmanagement modellen uit het bedrijfsleven is toegenomen in de hoger onderwijs sector. Bijvoorbeeld Rezeanu (2011) beveelt TQM (Total Quality Management) aan als methodologie die kan helpen kwaliteit te waarborgen in een veranderende omgeving. De inzet om deze systemen te implementeren blijft echter achter door het ontbreken van

consensus over een model voor kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. In dit onderzoek zullen de eisen van de NVAO (zie hoofdstuk 4) en de invulling van de UT (zie hoofdstuk 5) als uitgangspunt genomen worden om kwaliteit (en kwaliteitszorg) te definiëren. Hieruit blijkt dat de UT kiest voor het definiëren van kwaliteit als ‘fitness for use’, oftewel onderwijs is kwalitatief goed als het bruikbaar is in de praktijk.

1.4 LEESWIJZER

In dit hoofdstuk is al een introductie gegeven op het onderwerp en de relevantie van het verslag, gevolgd door de onderzoeksvragen en definities van gebruikte concepten waar onduidelijkheid over zou kunnen bestaan. Het tweede hoofdstuk besteedt aandacht aan het gebruikte theoretisch perspectief. In het derde hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp toegelicht. Vanaf het vierde hoofdstuk worden de resultaten besproken die de verschillende deelvragen beantwoorden, respectievelijk de eisen van de NVAO, het UT instellingskwaliteitszorgsysteem, de facultaire kwaliteitszorgsystemen, de vergelijking van het voorgaande en mogelijke implementatieproblemen en -strategieën. Het laatste hoofdstuk beantwoordt de hoofdvraag in de conclusie, geeft een aantal aanbevelingen aan de UT en bevat een discussie over de waarde van het onderzoek en mogelijke vervolgen.

Elke titel van hoofdstukken en paragrafen vat samen wat er in een stuk tekst gezegd wordt, waardoor het makkelijker is om specifieke informatie in het verslag te vinden.

2. THEORETISCH PERSPECTIEF: REACTIES VAN ORGANISATIES OP VERANDERINGEN, IMPLEMENTATIEPROBLEMEN IN HOGER ONDERWIJS EN IMPLEMENTATIESTRATEGIEËN

Naast enkele concepten die hierboven beschreven staan, zal er in dit onderzoek vanuit een theoretisch perspectief gekeken worden naar de implementatie van eventuele aanpassingen aan de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen, indien die nodig blijken te zijn, om aan te sluiten bij de eisen voor een instellingstoets van de NVAO. Dit theoretisch perspectief zal gebruikt worden voor de beantwoording van de laatste twee deelvragen. Eerst zal er naar de instelling als geheel gekeken worden en daarna naar specifieke oorzaken van weerstand en bijbehorende strategieën.

De gedragingen van hoger onderwijs instellingen kunnen worden beschreven en geanalyseerd met theorieën die zijn ontwikkeld om de reacties van organisaties op veranderingen te begrijpen. Twee belangrijke perspectieven zijn de 'middelen afhankelijkheid' (resource dependency) en het neo-institutionalisme. Het eerste perspectief is ontwikkeld door Pfeffer en Salancik (1978) en is gebaseerd op de aanname dat elke handeling van een organisatie uiteindelijk gericht is op haar overleven. Voor het overleven zijn middelen nodig en daarvoor is ze afhankelijk van andere organisaties. Hoe een organisatie reageert op externe eisen wordt bepaald door de afhankelijkheid van de middelen die de eiser te bieden heeft. Het neo-institutionalisme (zie oa DiMaggio & Powell (1991) en Meyer & Rowan (1977)) ziet het aanpassen aan heersende normen, regels, rationele mythes en dergelijke als belangrijke strategie en neiging van organisaties om haar bestaan te legitimeren en te waarborgen. Naast deze twee perspectieven lijkt het zinvol te kijken naar een drietal eigenschappen van hoger onderwijs instellingen, namelijk de complexe en gedifferentieerde structuren, culturele kenmerken en de reputatie van instellingen (Csizmadia, 2006, pp. 35-40, 50-59; Gornitzka, 1999).

De UT is voor haar middelen voor een groot deel afhankelijk van de overheid en organisaties die door de overheid ingezet worden zoals de NVAO. Het is dan ook waarschijnlijk dat deze afhankelijkheid de UT als instelling bereidt maakt om te veranderen naar de wens van de NVAO en indirect de overheid om zodoende legitimiteit ten op zichte van de overheid te verwerven. Naast deze invloed lijken instituties zoals professionele bureaucratie een conservatieve, belangrijke kracht te zijn voor de UT. De complexe organisatiestructuur en de culturele kenmerken zullen op de UT waarschijnlijk niet makkelijk veranderen. De reputatie van de instelling daarentegen kan een kracht zijn die de instelling richting verandering duwt; een behaalde instellingstoets kan positief werken voor het imago van de UT of een negatief imago voorkomen als alle andere universiteiten wel een instellingstoets behalen.

Implementatieproblemen in het hoger onderwijs, alsook in andere typen organisaties, zijn een bekend fenomeen. In deze paragraaf zullen we ingaan op een aantal specifieke oorzaken van weerstand. In de volgende paragraaf zal een verwachting wat betreft de UT hierover worden beschreven. Zowel organisaties als personen hebben de natuurlijke neiging weerstand te bieden tegen verandering (Hayes, 2010, p. 191). Kotter & Schlesinger (1979) geven aan dat er vier belangrijke redenen om weerstand te bieden zijn: eigenbelang dat geschaad wordt door de verandering, onbegrip of misverstanden over de implicaties, verschillende beoordelingen van de situatie en onvermogen om (emotioneel) met verandering om te gaan. Weerstand tegen verandering komt ook veelvuldig voor in hoger onderwijs instellingen, vooral wanneer academische waarden zoals professionele autonomie op het spel staan (Askling, 2001; McRoy, 2009; Trowler, 1998).

Aangezien de UT veel afdelingen kent, tientallen vakgroepen en opleidingen met hun eigen belangen, is de kans aanwezig dat eigen belang een bron van weerstand is. Aan de andere kant zouden de, voornamelijk hoogopgeleide, werknemers in staat moeten zijn om verder te kijken dan hun eigen belang. Onbegrip en misverstand over de implicaties zou geen probleem moeten zijn om de laatstgenoemde reden. Verschillende inschattingen van de situatie lijkt waarschijnlijk; wetenschappers

zijn getraind om kritisch te zijn en situaties te analyseren en te beoordelen. Emotioneel onvermogen is natuurlijk niet uitgesloten aangezien de werknemers van de UT ook gewoon mensen zijn, al zouden ze in staat moeten zijn hun emoties te beheersen, aangezien dit in wetenschappelijk onderzoek ook niet de doorslag mag geven. Er is geen aanleiding om aan te nemen dat de UT een uitzondering is op andere hoger onderwijs instellingen als het gaat om academische waarden die een bron van weerstand zijn zo snel ze worden bedreigd. Kort gezegd kan er weerstand optreden, al is niet elke bron van weerstand even waarschijnlijk.

Als weerstand optreedt of verwacht wordt zijn er verschillende strategieën denkbaar om hier mee om te gaan. In deze paragraaf zal een aantal mogelijkheden genoemd worden. In de volgende paragraaf zal gekeken worden in hoeverre die relevant zijn voor de UT. De eerste, veelgebruikte mogelijkheid is uitleggen of overtuigen van de noodzaak om te veranderen door mogelijke voordelen en, beter nog, mogelijke verliezen te benoemen. De tweede strategie is het betrekken van het personeel bij het veranderingsproces. Ondanks dat het tijd kost en soms mensen met minder kennis van zaken meedenken, lijkt empirisch onderzoek naar een positief verband tussen participatie en succesvolle verandering te wijzen. De derde mogelijkheid is het (emotioneel) ondersteunen van personeel dat een verlies ervaart door bijvoorbeeld momenten te creëren waar ze hun verhaal kwijt kunnen of ceremonies die verandermomenten markeren te organiseren. Een vierde mogelijke strategie is om te onderhandelen met degene die weerstand bieden en ze te belonen als ze meewerken, een nadeel zijn de kosten en strategisch gedrag dat uitgelokt wordt. Een vijfde strategie is manipulatie, dat kan door de informatie te beïnvloeden of tactisch mensen een rol te geven in de verandering. Een manager heeft de macht en de mogelijkheden om iets van waarde te geven of te onthouden, zoals promoties. Dit kan hij gebruiken om druk uit te oefenen om veranderen af te dwingen. (Kotter & Schlesinger, 1979 in: Hayes, 2010, pp. 202-206)

Uitleggen van de noodzaak als strategie lijkt goed aan te sluiten bij hoogopgeleid personeel. Ook het betrekken van personeel lijkt een goede optie aangezien er veel relevante kennis en ervaring aanwezig is. Hierbij moet wel aangetekend worden dat het lastig is om alle personeelsleden te betrekken aangezien het om een groot aantal gaat. Het emotioneel ondersteunen is misschien niet voor iedereen nodig of gewenst, maar aangezien hoog opgeleid niet hoeft te betekenen dat er geen emoties meespelen, lijkt het verstandig ook op dit gebied de implementatiestrategie klaar te hebben. Onderhandelen kan werken, maar het kan ook voor verdeeldheid zorgen en het kan niet in elke situatie omdat criteria vast kunnen staan. Zeker aangezien eigen belang niet als een groot probleem verwacht wordt, is deze strategie wellicht overbodig. De manipulatiestrategie is wellicht nodig, maar kan juist bij autonome professionals extra weerstand opleveren.

3. ONDERZOEKSONTWERP: KWALITATIEVE METHODEN EN CASE SELECTIE

3.1 KWALITATIEVE METHODEN: INTERVIEWS EN DOCUMENTANALYSE ALS BELANGRIJKSTE METHODEN OM DE ONDERZOEKSVRAGEN TE BEANTWOORDEN

Voor de diagnose en evaluatie van een praktijk probleem wordt vaak een kwalitatieve case study gedaan (Boeije, 2005, p. 21). Om het 'praktijk probleem' van de instellingstoets te bekijken zal de case van de UT bestudeerd worden, in het bijzonder twee faculteiten (zie volgende paragraaf voor toelichting op de case selectie). Het eerste deel van de dataverzameling bestaat voornamelijk uit empirische, kwalitatieve methodes, namelijk documentanalyse en (semi-)gestructureerde interviews. In kwalitatief onderzoek wordt doorgaans vooral inductieve analyse gebruikt; in beginsel zijn de gegevens leidend, al wordt de theorie wel gebruikt om de gegevens ten opzichte van de bestaande theorieën te kunnen plaatsen (Boeije, 2005, pp. 34, 37). In het tweede gedeelte, als het gaat over de implementatieproblemen en – strategieën, zal juist vanuit een theoretisch perspectief gezocht worden naar antwoorden.

Voor het antwoord op deelvraag 1 (wat zijn de eisen van de NVAO voor een instellingstoets?) zijn de eisen van de NVAO voor een instellingstoets nodig. Deze zijn door middel van documentanalyse gehaald uit de formele kaders van de NVAO die beschikbaar zijn via hun website.

Voor het antwoord op deelvraag 2 (hoe ziet het UT instelling kwaliteitszorgsysteem er uit in termen van de NVAO eisen?) is informatie nodig over het bestaande instellingskwaliteitszorg systeem op UT. Dit is gehaald uit beleidsdocumenten, zoals het IKS (instelling kwaliteitszorgsysteem), die beschikbaar zijn via de site van de universiteitsraad. Aanvullend is er gekeken naar beleidsdocumenten die zijn aangeboden aan de U Raad.

Voor het antwoord op deelvraag 3 (hoe zien de facultaire kwaliteitszorgsystemen binnen de UT er uit in termen van de NVAO eisen?) is informatie nodig over de bestaande facultaire kwaliteitszorgsystemen. Een eerste indruk is gebaseerd worden op een quick scan uitgevoerd door de afdeling Strategie & Communicatie van de UT onder opleidingsdirecteuren. Er is ingezoomd op twee faculteiten door middel van semigestructureerde interviews met facultaire kwaliteitszorgmedewerkers. In totaal zijn er twee interviews gehouden met de personen die direct betrokken zijn bij het maken en uitvoeren van het facultaire kwaliteitszorgsysteem. Indien nodig hebben de respondenten aanvullende informatie opgevraagd bij collega's binnen de faculteit. Hierdoor is waarschijnlijk een redelijk compleet beeld gekregen, ondanks het lage aantal respondenten dat mogelijk was binnen de kaders van dit onderzoek. Het gebruikte interviewprotocol is te vinden in bijlage 1.

Voor het antwoord op deelvraag 4 (wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de eisen van de NVAO voor een instellingstoets en de interne kwaliteitszorgsystemen van de UT?) zullen de eisen uit antwoord 1 vergeleken worden met de antwoorden op vraag 2 en 3; de verschillen zijn geanalyseerd en benoemd.

Voor het antwoord op deelvraag 5 (welke implementatieproblemen zijn er te verwachten als de geïdentificeerde verschillen aangepast moeten worden?) is er literatuurstudie verricht naar implementatieproblemen in het hoger onderwijs (te vinden in paragraaf 1.4). Op grond van het theoretisch kader is er tijdens de eerder genoemde interviews gevraagd naar de waarschijnlijkheid van de gevonden variabelen of oorzaken.

Voor het antwoord op deelvraag 6 (welke implementatiestrategieën kunnen gebruikt worden om deze problemen te verminderen?) zijn de mogelijke strategieën uit de literatuur, gevonden in de eerder genoemde literatuurstudie, geanalyseerd en toegepast op de gevonden situatie op de UT, aangevuld met de opmerkingen die tijdens de interviews zijn gemaakt over dit onderwerp.

3.2 CASE SELECTIE: CTW EN GW GESELECTEERD DOOR MIDDEL VAN HETEROGENE CASE SELECTIE OP BASIS VAN EEN EXPERTOORDEEL

De aansluiting van de facultaire kwaliteitszorgsystemen binnen de UT op de NVAO eisen voor een instellingsbreed kwaliteitszorgsysteem is belangrijk in dit onderzoek. De scope van dit onderzoek en de tijdsperiode die daarvoor beschikbaar is, laten het echter niet toe om alle zes facultaire kwaliteitszorgsystemen in detail te bestuderen. Er zal daarom een selectie worden gemaakt van twee faculteiten die nader bestudeerd zullen worden. Dit is een haalbaar aantal om voldoende diepgaand te bestuderen.

De selectie kan op basis van een steekproef of op basis van specifieke criteria plaatsvinden. Normaal gesproken is een formele kans steekproef (formal probability sampling) door middel van een random steekproef aan te raden, vooral vanwege de hoge externe validiteit die dit oplevert (Shadish, 2002, pp. 21-24). Cronbach (1982 in: Shadish, 2002, pp. 21-24) wijst op het belang dat de conclusies externe geldigheid hebben voor andere eenheden, behandelingen, waargenomen uitkomsten en settings. De andere eenheden in dit geval zijn de overige faculteiten. In de behandeling zit geen variatie, aangezien er geen andere keus is dan de instellingstoets van de NVAO, net als de manier waarop de uitkomsten bekeken worden. Ook de setting van de faculteiten in de Universiteit Twente is vergelijkbaar aangezien ze in dezelfde instelling zitten. Door random selectie is de kans met slechts zes faculteiten groot dat een niet representatieve steekproef getrokken wordt, daarom is er, net als in veel kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005, p. 50), een doelmatige selectie gedaan. Aangezien de faculteiten niet homogeen zijn, zijn er twee zo heterogeen mogelijke cases geselecteerd. Dit heeft als voordeel dat als er, ondanks de verschillen, een relatie blijkt te zijn, deze betrouwbaarder is dan als er alleen een typische case geselecteerd was. Bovendien is het mogelijk om de resultaten te interpoleren, in plaats van alleen maar extrapoleren (Shadish, 2002, pp. 376-389). Hierbij moet opgemerkt worden dat er niet één schaal bestaat waar twee faculteiten de uitersten van vormen, oftewel interpolatie is niet heel betrouwbaar.

Om de meest heterogene cases te selecteren is afgegaan op een expertoordeel. De gevraagde expert is onderdeel van de beleidsstaf op de UT en nauw betrokken bij de onderwijskwaliteitszorg. Deze expert heeft te maken met de verschillende faculteiten op het gebied van de kwaliteitszorg binnen de UT. Faculteiten kunnen verschillen op oriëntatie (sociaal wetenschappelijk of technisch georiënteerd), op de grootte in studenten- en personeelsaantallen, aantal opleidingen en de omgang met kwaliteitszorg. Voor dit onderzoek is vooral de omgang met kwaliteitszorg belangrijk. De faculteit Gedragswetenschappen (GW) is hierin het eerste extreme geval. Deze faculteit heeft volgens de website van de UT 1500 studenten en 250 medewerkers. De oriëntatie is maatschappelijk en er worden drie bacheloropleidingen verzorgd. Naar aanleiding van de afgelopen accreditatie is er extra aandacht voor kwaliteitszorg gekomen in de faculteit aangezien er behoorlijke zorgen zijn geuit door de NVAO. Mede hierdoor zijn ze nu in de UT uitgegroeid tot koplopers in een geïmplementeerd en transparant facultair breed kwaliteitszorgsysteem. Op basis hiervan kan een goede aansluiting verwacht worden bij het instellingskwaliteitszorgsysteem. De faculteit Construerende Technische Wetenschappen (CTW) is het tweede extreme geval. Deze faculteit is vergelijkbaar qua grootte en is in tegenstelling tot GW technisch georiënteerd. CTW kent een cultuur waarin kwaliteitszorgsystemen gezien worden als overbodige bureaucratie. De kwaliteitszorg is niet centraal geregeld en niet transparant, maar heeft wel tot dusver de opleidingen geaccrediteerd gekregen. De verwachting is dat er wellicht beleid is om goed onderwijs te verzorgen, maar dat dit slecht aansluit bij de instelling kwaliteitszorgsystemen. Aangezien de systemen waarschijnlijk meer moeten veranderen zijn er ook meer implementatieproblemen te verwachten bij CTW dan bij GW. Een overzicht van de kenmerken van de faculteiten is te vinden in tabel 1 hieronder.

Tabel 1: Een aantal eigenschappen van de geselecteerde faculteiten.

Faculteit Eigenschap	Gedragswetenschappen (GW)	Construerende Technische Wetenschappen (CTW)
Aantal studenten	1500	1800
Aantal medewerkers	250	300
Oriëntatie	Maatschappelijk	Technisch
Aantal (bachelor) opleidingen	3 (Communicatiewetenschappen, Onderwijskunde en Psychologie)	3 (Civiele Techniek, Industrieel Ontwerp en Werktuigbouwkunde)
Inschatting huidige kwaliteitszorg	Koploper in het ontwikkelen en implementeren van kwaliteitszorgsystemen	Kwaliteitszorg wordt gezien als overbodige bureaucratie

4. NVAO EISEN VOOR EEN INSTELLINGSTOETS: HET ACCREDITATIESTELSEL, HET BEOORDELINGSPROCEN EN HET BEOORDELINGSKADER

4.1 HET ACCREDITATIESTELSEL: KWALITEITSZORG OOK OP INSTELLINGSNIVEAU IN PLAATS VAN ALLEEN OP OPLEIDINGSNIVEAU

De universiteiten zijn gewend aan een systeem dat elke opleiding afzonderlijk wordt geaccrediteerd. In het nieuwe stelsel is dit slechts een gedeelte van de waarheid: “De kwaliteit van individuele opleidingen staat ... centraal in het accreditatiestelsel. Een instelling kan daarnaast een zogeheten instellingstoets kwaliteitszorg laten verrichten door de NVAO. Wanneer door de NVAO bij een dergelijke grondige doorlichting is vastgesteld dat de kwaliteitszorg van een instelling zó goed op orde is dat de kwaliteit van de opleidingen stelselmatig (wordt gemeten) en waar nodig verbeterd wordt, komt de instelling in een ander (lichter) accreditatieregime terecht. In een dergelijk regime geschiedt de accreditatie van opleidingen op een andere wijze dan wanneer er geen positieve instellingstoets kwaliteitszorg is. In dit (lichte) regime beoordeelt een visitatiepanel van onafhankelijke deskundigen een opleiding op een klein aantal standaarden die het hart van de onderwijskwaliteit betreffen, en accrediteert de NVAO op basis daarvan al dan niet een opleiding. De docenten kunnen hun aandacht en energie steken in verbeteringsuggesties van deskundigen die over de kern van hun onderwijs gaan en hoeven zich minder bezig te houden met randvoorwaardelijke facetten die meer op het niveau van de instelling liggen. Op instellingsniveau is immers al aangetoond dat een instelling voor die onderwerpen vertrouwen verdient. Het is een stelsel waarin:

- a. door de instellingstoets kwaliteitszorg de interne kwaliteitscultuur instellingsbreed een impuls krijgt
- b. bij de opleidingsaccreditatie de aandacht ligt bij de essentie van het onderwijs: (verbetering van) de inhoudelijke kwaliteit
- c. een goede balans ontstaat tussen de maat nemen van opleidingen enerzijds en de verbeterfunctie anderzijds.” (NVAO, 2010, p. 6)

“Bij het opstellen van de kaders zijn de Europese richtlijnen voor de interne kwaliteitszorg van instellingen richtinggevend geweest. De NVAO heeft de ESG³ vertaald en herschikt zodat de nadruk sterker is komen te liggen op kwaliteitsverbetering (‘quality enhancement’) in plaats van op kwaliteitsborging (‘quality assurance’).” (NVAO, 2010, p. 7)

4.2 HET BEOORDELINGSPROCEN: BESTUURLIJK OVERLEG, ACCREDITATIEPORTRET, KRITISCHE REFLECTIE, LOCATIEBEZOeken, BEOORDELING, ADVIESRAPPORT EN BESLUITVORMING

“Het beoordelingsproces start met een bestuurlijk overleg tussen de instelling en de NVAO”. Hierdoor kan rekening worden gehouden met “de verscheidenheid in organisatievormen, de gewenste mate van internationalisering van de audit en het specifieke karakter van een instelling.” (NVAO, 2010, p. 11).

“Op basis van het bestuurlijk overleg met de instelling start de NVAO met het opstellen van een ‘accreditatieportret’. Het accreditatieportret is gebaseerd op de (bestaande) accreditatiebesluiten van de NVAO” over de opleidingen van de betreffende instelling. “Het accreditatieportret wordt meegegeven aan de auditcommissie”. (NVAO, 2010, p. 12)

De volgende stap is dat de instelling zelf een kritische reflectie opstelt. “De kritische reflectie beantwoordt in essentie de vraag op welke wijze de instelling aantoont dat ze ‘in control’ is over de kwaliteit van de aangeboden opleidingen. De kritische reflectie volgt de standaarden van het kader voor

³ European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)

de instellingstoets kwaliteitszorg". Deze standaarden gaan over visie, beleid, resultaten meten, verbeterbeleid en de organisatiestructuur." (NVAO, 2010, pp. 12,16). In hoofdstuk 5 staat beschreven hoe de UT hier invulling aan geeft.

Tijdens de locatiebezoeken is de standaardopzet dat "de auditcommissie eerst een bezoek van een dag brengt aan de instelling, gevolgd door een tweede bezoek aan de instelling". "Het eerste bezoek heeft een verkennend karakter. De auditcommissie krijgt inzicht in het reilen en zeilen van de instelling, de specifieke aandachtspunten van het instellingsbestuur, de tevredenheid bij studenten, docenten en andere belanghebbenden. Zij identificeert welke onderwerpen zij nader wil onderzoeken" door middel van 'audit trails. De volgende documenten moeten ter inzage liggen: 1. onderwijsbeleidsplan of soortgelijk(e) document(en); 2. beleidsplan op het gebied van onderzoek in relatie tot de aangeboden opleidingen of soortgelijk(e) document(en); 3. personeels(beleids)plan of soortgelijk(e) document(en); 4. voorzieningenplan of soortgelijk(e) document(en); 5. beleidsplan op het gebied van de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking; 6. kwaliteitszorgplan; 7. samenvatting en analyse van recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie; 8. instellingsjaarverslag over beroep tegen examens'. In hoofdstuk 7 en bijlage 2 is een overzicht te vinden van beleidsdocumenten die beschikbaar zijn. "Tijdens het tweede bezoek aan de instelling vindt een nadere discussie plaats tussen de auditcommissie en vertegenwoordigers van de instelling over aandachtspunten naar aanleiding van de gesprekken en de bestudeerde documentatie tijdens het eerste bezoek". (NVAO, 2010, pp. 14,16)

"Aan het einde van het tweede bezoek koppelt de voorzitter van de auditcommissie het algemene oordeel en de onderliggende overwegingen op beknopte wijze terug aan de instelling". "De auditcommissie geeft een oordeel over alle in het beoordelingskader opgenomen standaarden. Dat oordeel wordt gemotiveerd door een weging van de positieve en kritische elementen uit de bevindingen van de commissie. Het oordeel kan zijn: voldoet wel, voldoet niet of voldoet ten dele aan de standaard. Vervolgens formuleert de commissie een algemeen, gewogen en gemotiveerd oordeel over de vraag of een instelling 'in control' is over de kwaliteit van de opleidingen die zij aanbiedt. Ook dat oordeel wordt gegeven op een driepuntsschaal: positief, negatief, of positief onder voorwaarden". (NVAO, 2010, p. 14)

Op basis van de beoordeling wordt een adviesrapport opgesteld. Dit wordt na een reactie van de instelling over eventuele feitelijke onjuistheden "ter besluitvorming aangeboden aan de NVAO". (NVAO, 2010, p. 15)

Na een eventueel nader overleg met de auditcommissie en/of de instelling volgt het besluit. "Het oordeel 'positief' leidt tot een goedkeuringsbesluit van de NVAO met een geldigheid van zes jaar. De opleidingsbeoordelingen mogen dan plaatsvinden via het kader voor de beperkte (lichte) opleidingsbeoordeling. Het oordeel 'positief onder voorwaarden' leidt tot een goedkeuring van de NVAO onder ontbindende voorwaarden met een geldigheid van één jaar. De opleidingsbeoordelingen mogen gedurende dat jaar plaatsvinden via het kader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en een positief accreditatiebesluit ... heeft dan een geldigheidsduur van één jaar. Bij het oordeel 'positief onder voorwaarden' dient de instelling binnen een jaar een positieve beoordeling te verkrijgen, waarbij de NVAO beziet of de instelling inmiddels aan de gestelde voorwaarden heeft voldaan. Indien geen aanvullende beoordeling wordt aangevraagd of indien niet aan de voorwaarden blijkt te zijn voldaan, vervalt het positieve besluit. Indien de instelling naar het oordeel van de NVAO binnen een jaar heeft voldaan aan de voorwaarden, gesteld bij het verlenen van de instellingstoets kwaliteitszorg, wordt de geldigheidsduur van een positief accreditatiebesluit ... verlengd tot zes jaar. Het oordeel 'negatief' leidt tot onthouding van goedkeuring voor een periode van minimaal drie jaar. Opleidingsbeoordelingen vinden dan plaats via het regime van de uitgebreide opleidingsbeoordelingen. Opleidingen die gedurende het invoeringsregime op basis van een beperkte beoordeling zijn geaccrediteerd ..., dienen in geval van onthouding van goedkeuring van de instellingstoets kwaliteitszorg binnen een jaar een

aanvullende beoordeling te ondergaan.” (NVAO, 2010, pp. 15,16) zie figuur 1 voor een impressie van de mogelijke beoordelingen en de gevolgen.

4.3 HET BEOORDELINGSKADER: VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS, BELEID, RESULTATEN, VERBETERBELEID, ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR EN ALGEMEEN OORDEEL

“Het doel van de instellingstoets kwaliteitszorg is vast te kunnen stellen of het bestuur van een instelling 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. Het gaat bij de instellingstoets kwaliteitszorg uitdrukkelijk niet om de beoordeling van de kwaliteit van de afzonderlijke opleidingen. In essentie gaat het bij de instellingstoets kwaliteitszorg om vijf samenhangende vragen:

1. Wat is de visie van de instelling op de kwaliteit van haar onderwijs?
2. Hoe wil de instelling deze visie realiseren?
3. Hoe meet de instelling in hoeverre de visie wordt gerealiseerd?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?
5. Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Deze vijf vragen zijn vertaald in vijf standaarden.”(NVAO, 2010, p. 8)

“Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.

Toelichting: Deze visie heeft betrekking op de ambitie van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs en de eisen die de instelling stelt aan de kwaliteit van haar opleidingen. Ten behoeve van het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur stimuleert het instellingsbestuur de opleidingen om hun kwaliteit te monitoren en waar nodig verbeteringen door te voeren. Een actieve rol van allen die bij het onderwijs betrokken zijn, is hierbij van groot belang.” (NVAO, 2010, p. 9)

“Standaard 2: 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.

Toelichting: De te beoordelen beleidsterreinen zijn niet beperkt tot de in de standaard genoemde, maar zijn afhankelijk van de visie van de instelling op de kwaliteit van haar onderwijs. Adequaat beleid veronderstelt concrete doelstellingen die voortvloeien uit de visie en veronderstelt toewijzing van voldoende middelen voor de implementatie van het beleid. De verankering van onderzoek in het onderwijs is van belang omdat instellingen voor hoger onderwijs alle in meer of mindere mate te maken hebben met onderzoek, zelfs als ze zelf geen onderzoek verrichten en de studenten slechts op de hoogte willen brengen van nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen in het domein van hun opleiding. Het gaat hier uitdrukkelijk niet om de beoordeling van het onderzoek zelf.” (NVAO, 2010, p. 9)



Figuur 1: stroomdiagram over de gevolgen van mogelijke besluiten van de NVAO (2010)

“Standaard 3: 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.

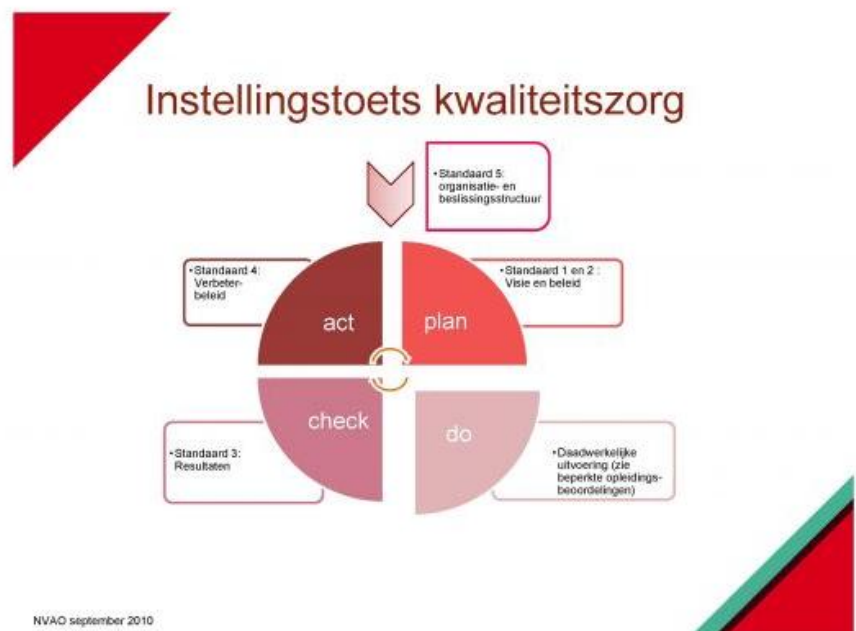
Toelichting: Met betrekking tot de uitvoering van het beleid en de resultaten van haar opleidingen beschikt de instelling over managementinformatie en hanteert ze een adequaat systeem van interne evaluaties en externe beoordelingen. De evaluatie- en meetactiviteiten zijn goed opgezet en leveren geaggregeerde informatie op voor het bestuur van de instelling. Het is niet noodzakelijk dat de evaluatie- en meetactiviteiten instellingsbreed uniform zijn.” (NVAO, 2010, p. 9)

“Standaard 4: De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.

Toelichting: De instelling voert een actief verbeterbeleid op grond van haar zicht op de verkregen resultaten. Dit draagt bij aan de kwaliteitscultuur binnen de instelling.” (NVAO, 2010, p. 10)

“Standaard 5: 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.

Toelichting: De organisatie- en beslissingstructuur maakt het mogelijk de visie (standaard 1), het beleid (standaard 2), de resultaten (standaard 3) en het verbeterbeleid (standaard 4) in samenhang te realiseren. De betrokkenheid van medewerkers en studenten blijkt uit de wijze waarop zij worden geraadpleegd en uit de doorwerking van hun aanbevelingen in de opleidingen. Bij de beoordeling van deze standaard worden (indien wettelijk vereist) ook de taakstelling en de positionering van examencommissies en opleidingscommissies betrokken.” (NVAO, 2010, p. 10)



NVAO september 2010
Figuur 2: visuele impressie van de samenhang tussen de standaarden. (NVAO, 2010)

Algemeen oordeel: “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.” Mogelijke oordelen zijn: “Positief, negatief, of positief onder voorwaarden. (Gewogen en gemotiveerd.) Indien de auditcommissie het oordeel positief onder voorwaarden uitspreekt, geeft zij deze voorwaarden expliciet aan.” (NVAO, 2010, p. 10). Zie figuur 2 voor een visuele impressie van de samenhang tussen de standaarden.

4.4 CONCLUSIE

Wat zijn de eisen van de NVAO voor een instellingstoets?

De eis van de NVAO voor een instellingstoets is in het kort dat de kwaliteitszorg van een instelling zó goed op orde is dat de kwaliteit van de opleidingen stelselmatig en waar nodig verbeterd wordt. Dit kan aangetoond worden door het beoordelingsproces (1.2) succesvol te doorlopen. Hiervoor moet de vijf vragen/standaarden voldoende beantwoord kunnen worden. De instelling moet een visie op de kwaliteit van het onderwijs hebben, beleid hebben dat deze visie in de praktijk brengt, de resultaten van het beleid moeten gemeten worden, er moet verbeterbeleid zijn dat tekortkomingen oplost en tot slot moet er een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur zijn.

5. HET UT INSTELLINGSKWALITEITSZORGSYSTEEM IN TERMEN VAN DE NVAO: VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS, BELEID, RESULTATEN, VERBETERBELEID EN ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR.

5.1 VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS: KWALITEIT GEDEFINIEERD ALS FITNESS FOR USE EN STUDENT ALS PARTNER

In het eerste hoofdstuk is aangegeven dat er meerdere definities van kwaliteit mogelijk zijn. Uit het volgende citaat, uit het document dat het UT instellingskwaliteitszorgsysteem (IKS) beschrijft, blijkt de keuze die de UT heeft gemaakt: “Kwaliteit definiëren we in dit kader als ‘fitness for use’. ‘Use’ heeft betrekking op de eisen die de maatschappij stelt. Dit leidt tot het uitgangspunt dat kwaliteit moet blijken. Doelen geformuleerd in het kader van de kwaliteitszorg moeten zo gedefinieerd worden dat we de resultaten kunnen relateren aan deze doelen. Met andere woorden: nader te definiëren Key Performance Indicators (KPI’s) zullen vooral betrekking hebben op de outcome en output en minder op het proces en input.” (CvB, 2010a, p. 7) Oftewel, de kwaliteit zou moeten blijken uit de resultaten.

De keuze voor een definitie van kwaliteit heeft gevolgen. Drie implicaties zijn beschreven in hetzelfde document: 1. “Kwaliteit is effectiviteit (de mate waarin de doelen zijn bereikt); dit heeft als grote voordeel dat de discussies over de doelbepaling (doen we het goede) los getrokken wordt van de discussie over de mate waarin de doelen gerealiseerd zijn (doen we het goed).” 2. “‘for use’ geeft aan dat de doelstellingen zijn afgeleid van het ‘hogere’ niveau. Doelstellingen van een vak of semester zijn dan bijvoorbeeld afgeleid van een studiejaar, terwijl de doelstellingen van een studiejaar weer afgeleid zijn van de doelen van een opleiding. De doelen van de opleiding worden grotendeels bepaald door het afnemend werkveld. De linking pin tussen de verschillende onderdelen loopt via de doelen.” 3. “Ondersteunende instrumenten zijn onderdeel van het groter geheel. Zij worden op bepaalde plaatsen in de organisatie gebruikt en de kwaliteit van deze instrumenten is goed als ze op een effectieve manier functioneren in de ondersteuning van verschillende onderdelen; ook daarvoor geldt ‘fitness for use’.” (CvB, 2010a, pp. 7,8) Of deze systematiek goed wordt behandeld in komende hoofdstukken.

De visie van de UT op de kwaliteit van onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur is gebaseerd op één belangrijk principe: “Een leidend principe in onze visie is dat de student als partner betrokken is bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs. Het onderwijs is een product van de samenwerking tussen de universiteit en haar studenten; een product dat alleen door een gedeelde verantwoordelijkheid en inspanning voor de kwaliteit ervan tot stand kan komen.” Het is opvallend dat er in de definitie van kwaliteit vooral naar output wordt gewezen, terwijl het leidende principe, de student als partner, vooral gaat over het proces, de manier waarop het onderwijs moet plaatsvinden.

Dit principe betekent dat van de student het een en ander wordt verwacht: “Onze studenten zijn betrokken gebruikers van de geboden faciliteiten met als doel zich door middel van hun studie verder te ontwikkelen. Zij hebben een belangrijke medeverantwoordelijkheid voor de vorm van en voortgang in hun eigen leertrajecten; daarnaast ondernemen zij extra-curriculaire activiteiten op en rond de campus.”

Voor de UT-organisatie betekend dit: “De gedeelde verantwoordelijkheid betekent voor ons als UT dat we een structuur bieden waar: aandacht is voor de student, zorg voor de juiste faciliteiten en een continu proces van kwaliteitsbeleid op het gebied van studieloopbaanbegeleiding, docentprofessionaliteit en toetsing.”

Voor het onderwijs betekent dit, dat er gestreefd wordt naar een situatie waar voor de studenten het volgende geldt: 1. “ krijgt uitdagend onderwijs (op grond van de 3 O’s: onderzoeken,

ontwerpen, organiseren).” 2. “krijgt maatwerk (is partner in de inrichting en uitvoering van het onderwijs en het onderwijs is intensief).” 3. “is snel op de juiste plek.” 4. “is actief betrokken bij zijn/haar omgeving”. Dit is later opgesplitst in maatschappelijke betrokkenheid en een internationale dimensie. 5. “heeft een ondernemende en initiatiefrijke studiehouding.” 6. “studeert aan een campusuniversiteit: uniek in Nederland.” Het is opvallend dat deze zes punten niet allemaal duidelijk output of outcome gericht zijn, maar juist ook op het proces, ondanks dat dit volgens de definitie van kwaliteit niet de focus zou zijn. Bijvoorbeeld de campus universiteit en maatwerk lijken meer proces georiënteerd te zijn.

Naast deze visie op de kwaliteit van het onderwijs, wordt er gezegd over het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur: “Het op- en onderschrijven van deze kwaliteitsdoelstellingen is één ding. Het waarmaken van deze ambities is een tweede. Hiervoor is essentieel dat we in alle geledingen van de UT als academische gemeenschap, kwaliteit serieus nemen. ...Gezamenlijk willen we werken aan een breed gedragen kwaliteitscultuur in dit dynamische dossier.” (CvB, 2010a, pp. 5,6). In hoofdstuk 7 zal blijken dat er een verschil is tussen dit willen en de praktijk.

5.2 BELEID: DE VISIE REALISEREN EN BELEID OP VERPLICHTE GEBIEDEN

Om de visie te realiseren wordt er verwezen naar de wederzijdse verantwoordelijkheid van instelling en studenten; wat ook volgt uit de visie van de student als partner (CvB, 2010a, p. 10). In het document over het instellingskwaliteitszorg systeem wordt niet aangegeven welk beleid er gevoerd wordt om de visie te realiseren. Wel wordt er een voorschot genomen op een aantal verbeterplannen die volgens het CvB direct al nodig zijn (CvB, 2010a, pp. 15-19). Een analyse van de voorgenomen verbeterplannen en de Universiteitsraad (URaad) agenda van een aantal jaren levert het volgende overzicht op; te beginnen met de punten uit de visie, gevolgd door de onderdelen waar verplicht beleid over moet zijn van de NVAO. Het is mogelijk dat er op bepaalde gebieden meer gebeurt dan hier is aangegeven, bijvoorbeeld doordat het niet genoemd is in het IKS en het (nog) niet in de URaad besproken is.

De onderdelen uit de visie zijn: uitdagend onderwijs (o.g.v. 3 O's), maatwerk (partner in de inrichting en uitvoering van het onderwijs en het onderwijs is intensief), snel op de juiste plek, actief betrokken bij zijn/haar omgeving, (bestaande uit: maatschappelijke betrokkenheid en de internationale dimensie), ondernemende en initiatiefrijke studiehouding, en campusuniversiteit: uniek in Nederland.

Om de student snel op de juiste plek te krijgen zijn weinig centrale beleidsdocumenten te vinden. Er is alleen in 2008 een Richtlijn Bindend Studieadvies (CvB, 2008) uitgevaardigd die een pilot behelsde om het bindend studieadvies te testen in een drietal opleidingen. Ook wordt er studieloopbaanbeleid aangekondigd, zie hiervoor het onderwijsbeleid.

De internationale dimensie krijgt vorm in de visie internationalisering (CvB, 2010b) waarin zowel doelen als een implementatieplan beschreven staat.

Voor de campusuniversiteit: uniek in Nederland is er een beleidsdocument getiteld: ‘Visie op de Campus’ (CvB, 2011b). Hierin wordt zowel de visie op de campus beschreven als de benodigde activiteit en de organisatiestructuur die het mogelijk moet maken om de visie te verwezenlijken.

Over de overige onderwerpen (uitdagend onderwijs, maatwerk, maatschappelijke betrokkenheid en de ondernemende, initiatiefrijke studiehouding) staat zowel geen verwijzing naar beleid in het IKS document als een beleidsdocument op de URaads agenda, al kan gezegd worden dat een aantal beleidstukken dat genoemd wordt in het volgende deel bij kunnen dragen aan deze visiepunten.

Naast dat er beleid moet zijn om de visie te realiseren zijn er een aantal punten waar verplicht beleid over moet zijn. De verplichte onderdelen zijn: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, studenten met functiebeperking, verankering van onderzoek in het onderwijs en verwevenheid met het afnemend veld.

Het College van Bestuur (CvB) is terughoudend met inhoudelijk beleid op het gebied van onderwijs; "Kwaliteit moet eerst en vooral vorm krijgen in de wisselwerking tussen studenten en docenten in een internationale leer- en werkomgeving, die elkaar wederzijds aanspreken op de kwaliteit van de geleverde prestaties" (CvB, 2010a, p. 6). Wel zal er instellingsbreed aandacht gegeven worden aan studieloopbaanbegeleiding en toetsbeleid (CvB, 2010a, p. 16). Dit eerste is uitgewerkt in een notitie (CvB, 2010c). Het toetsbeleid is uitgewerkt in een beleidsdocument en ingestemd in de URaad in december 2010 (URaad, 2010, p. 4).

Op het gebied van personeelsbeleid worden de onderwijsprestaties opgenomen in het "format voor het voeren van jaargesprekken (FJUT)". Daarnaast wordt er docentkwaliteitsbeleid gevoerd voornamelijk op het gebied van de 'B(asis)K(walificatie)O(nderwijs)' en de Engelse taalvaardigheid (CvB, 2010a, p. 15). In december 2010 is in de URaad een notitie met concreet beleid op dit punt ingestemd (URaad, 2010, pp. 4,5).

Op het gebied van voorzieningen staat op de planning: "Verdere implementatie en integratie van instellingssystemen op het domein student & onderwijs ten behoeve van studieplanning door studenten, monitoring door studiebegeleiders, en tijdige en juiste (management)informatievoorziening". Hiernaast wordt genoemd: "Kwaliteitsverbetering van onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten: de digitale leer- en werkomgeving, bibliotheek, laboratoria, studieruimtes, etc." (CvB, 2010a, p. 9). Hierover zijn (nog) geen concrete beleidsdocumenten bekend.

De toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking wordt niet behandeld in het instelling kwaliteitszorg beleidsdocument, al bestaan er uiteraard voorzieningen en regelingen voor deze groep, vastgelegd in artikel 5 van het studentenstatuut (CvB, 2011c).

Op het gebied van verankering van onderzoek in het onderwijs is de decaan verantwoordelijk (CvB, 2010a, p. 13), hierover wordt geen instellingsbreed beleid genoemd. Ook over de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied wordt geen beleid genoemd.

5.3 RESULTATEN: METEN DOOR MIDDEL VAN EEN KWALITEITSDASHBOARD OP KERN PRESTATIE INDICATOREN GEBASEERD OP DE ONDERWIJSVISIE

Het beoordelingskader voor de resultaten van het gevoerde beleid is een zogenaamd 'kwaliteitsdashboard' waarop "structureel op verschillende niveaus evaluatie plaatsvindt van de kwaliteit van de opleidingen mede in relatie tot „Key Performance Indicators". Dit dashboard is te vinden in bijlage 2. "Doelen, geformuleerd in het kader van de kwaliteitszorg moeten zo gedefinieerd worden dat de resultaten gerelateerd kunnen worden aan deze doelen. Daarbij gaat het niet om het formuleren van zoveel mogelijk interessante doelen, maar om doelen over die aspecten waar de betrokkenen zelf invloed op kunnen uitoefenen. Dit levert een beperkte set aan „Key Performance Indicators" (KPI"s) op. Een KPI is geen vrijblijvende kwaliteitsmaatstaf." "Voor het opleidingsspecifieke kwaliteitsdashboard geeft de opleiding een kwantitatief overzicht van de ... parameters met een analyse van de cijfers in relatie tot de uitgangspunten /streefcijfers." (CvB, 2010a, pp. 10,20,21)

"De uitgangspunten voor het beoordelingskader van de opleidingsspecifieke en instellingsbrede kwaliteitsdashboards zijn de eisen die worden gesteld aan de instelling en de opleiding vanuit het nieuwe accreditatiesysteem, de meerjarenafspraken met OCW en de onderwijsvisie van de UT."

De gedeelde verantwoordelijkheid, die centraal staat in de onderwijsvisie van de UT, "komt terug in het kwaliteitsdashboard waarbij de UT zorg moet dragen voor goede voorzieningen en gekwalificeerd personeel en een goede waardering van studenten en externen. Deze eisen komen terug op het dashboard onder de categorieën **studenten, personeel, voorzieningen en output**", zoals de KPI: student-staf ratio. De studenten, die volgens de visie als partner gezien worden en betrokken moeten worden "bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs, zijn verantwoordelijk voor de vorm en voortgang van hun eigen leertrajecten. Deze eisen komen terug op het dashboard onder de categorieën

rendement en **studieloopbaan**”, een voorbeeld hiervan is propedeuserendement. Tot slot is de waardering voor het onderwijs opgenomen in het dashboard. “De waardering van de kwaliteit van het UT-onderwijs en daarmee indirect een oordeel over de onderwijsvisie wordt op het dashboard weergegeven met de categorie **waardering**, opgesplitst in studentoordelen en peer reviews.” De genoemde KPI’s op het dashboard zijn vooral gebaseerd op feedback uit accreditaties (peer reviews) en externe studentbeoordelingen (zoals de keuzegids hoger onderwijs), op deze plek zouden ook de resultaten van vakevaluaties geplaatst kunnen worden. (CvB, 2010a, p. 20). De exacte KPI’s zijn te vinden in bijlage 2.

5.4 VERBETERBELEID: DECENTRALE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR PDCA CYCLI EN INSTELLINGSBREDE VERBETERPLANNEN

Indien de resultaten niet overkomen met de gestelde doelen zal er verbeterbeleid uitgevoerd moeten worden. “De Universiteit Twente hanteert een gedecentraliseerd systeem van onderwijskwaliteitszorg. De faculteiten staan in voor de uitbouw van een interne kwaliteitsbewaking en –verbetering van de onderwijsleerprocessen en van de curricula en worden hierbij ondersteund door een aantal centraal aangestuurde initiatieven.”

Er bestaat al een cyclus rondom de vakevaluatie. Volgens het document over de instelling kwaliteitszorg moeten er twee kwaliteitszorgcycli bijkomen. Ten eerste “een kleine PDCA (Plan Do Check Act) cyclus waarbij de onderwijskwaliteit van de opleidingen jaarlijks een hoofdonderwerp is bij het overleg met de verantwoordelijke opleidingsdirecteur en decaan op basis van een kwaliteitsdashboard”. Dit is de decentrale verantwoordelijkheid. Met als resultaat: “iedere faculteit stelt jaarlijks een verbeterplan op voor de eigen opleidingen. Een kwaliteitsraad, bestaande uit een opleidingsdirecteur uit de betreffende faculteit, een hoogleraar, een student als partner en een vertegenwoordiger van S&C/Onderwijskundige Dienst ziet toe op de uitvoering van de plannen. Het CvB bespreekt jaarlijks in het najaarsoverleg het opleidingsspecifieke of faculteitsspecifieke kwaliteitsdashboard met de verantwoordelijke decaan en opleidingsdirecteur(en). Op basis van de aangeleverde gegevens (vooral waar het gaat om afwijkingen zijn t.o.v. het afgesprokene) maken partijen afspraken ten aanzien van opleidingsspecifieke of faculteitsspecifieke verbeterplannen.”(CvB, 2010a, pp. 11,12)

Ten tweede: “een grote PDCA cyclus waarbij opleidingsoverstijgende onderwijskwaliteit op basis van een instellingsbreed kwaliteitsdashboard leidt tot verbeterplannen, ingebed in de Planning & Control cyclus van de universiteit.” Dit is het centrale gedeelte. In de praktijk betekend dit: “het College van Bestuur zal, ingebed in de P&C cyclus, jaarlijks in het najaar het instellingsbrede kwaliteitsdashboard bespreken met het UMT⁴ en besluiten welke verbeterplannen op instellingsniveau uitgevoerd zullen worden het jaar daarop.” (CvB, 2010a, pp. 11,12) Over beide cycli zijn er geen gegevens bekend in hoeverre dit ook daadwerkelijk gebeurd.

5.5 ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR: HUIDIGE STAND VAN ZAKEN, BORGING BIJ VERSCHILLENDE ACTOREN.

Op structureel vlak heeft het CvB het volgende streven geformuleerd: “De UT streeft naar een effectieve organisatiestructuur 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. De UT hanteert een systeem van regelmatige evaluaties onder studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld. Belangrijk is dat

⁴ UMT: universitair management team bestaande uit decanen, wetenschappelijk directeuren en college van bestuur.

men op centraal niveau de beschikking krijgt over managementinformatie met betrekking tot de uitvoering en de resultaten van de opleiding.” (CvB, 2010a, p. 12)

Het CvB heeft aangekondigd te gaan kijken “naar verfijning van aansturingselementen en de aansturinglijnen.” Deze heroverweging is nog niet aan de URaad aangeboden. De stand van zaken is dat “de aanspreekrelaties in het algemeen via twee parallelle lijnen lopen,” namelijk: “Raad van Toezicht - College van Bestuur – Decaan – Opleidingsdirecteur – Docent” en “Raad van Toezicht - College van Bestuur – Decaan – Leerstoelhouder – Docent.” De eerste lijn is het duidelijkst gelinkt aan verantwoordelijkheid op een bepaald niveau: het CvB is verantwoordelijk voor het instelling kwaliteitszorgsysteem, de decaan voor het facultaire kwaliteitszorgsysteem, de opleidingsdirecteur voor de kwaliteit van zijn opleiding en de docent voor de kwaliteit van zijn vak(ken). De tweede lijn gaat meer over de formele hiërarchie; de docent moet rapporteren aan de leerstoelhouder, de leerstoelhouder aan de decaan, enzovoort. “Naast de bovenstaande lijnen zijn er nog een tweetal spelers te identificeren die binnen de opleiding van belang zijn: Opleidingscommissie en Examencommissie. Op instellingsniveau kennen we verder een tweetal gremia, waarin afstemming tussen opleidingen van operationele processen respectievelijk advisering over het vigerende onderwijsbeleid richting College van bestuur plaatsvindt: Opleidingsdirecteuren overleg en Universitaire Commissie Onderwijs.” (CvB, 2010a, pp. 12,13)

5.6 CONCLUSIE

Hoe ziet het UT instellingskwaliteitszorgsysteem er uit in termen van de NVAO eisen?

Het instellingskwaliteitszorg systeem van de UT is beschreven in een beleidsdocument hierover. In termen van de NVAO levert dit het volgende beeld op van het systeem: In de visie op de kwaliteit van het onderwijs wordt kwaliteit gedefinieerd als fitness for use en is het belangrijkste uitgangspunt ‘student als partner’ uitgewerkt. Op een aantal beleidsterreinen waar beleid nodig is om de visie tot uitvoer te brengen of waar beleid verplicht is, is beleid aangekondigd, goedgekeurd door de URaad of zelfs al in werking. In de rest van de gevallen wordt de verantwoordelijk bij de faculteiten gelegd of is er (nog) geen beleid. De resultaten van dit beleid worden gemeten door middel van een kwaliteitsdashboard met daarop Kern Prestaties Indicatoren. Verbeterbeleid wordt, indien nodig, ingezet op basis van decentrale verantwoordelijkheid en eventueel met instellingsbrede verbeterplannen. De organisatie- en beslissingsstructuur verloopt op dit moment via twee parallelle lijnen, er is een heroverweging op dit punt aangekondigd. Samenvattend kan gezegd worden dat er redelijk veel overlap is tussen de NVAO eisen en het kwaliteitszorgsysteem, maar dat de UT nog wel het een en ander moet doen.

6. FACULTAIRE KWALITEITSZORG: GW EN CTW

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel beschrijft het facultaire kwaliteitszorgsysteem van GW en het tweede gedeelte dat van CTW. Deze analyse is voor een groot deel gebaseerd op interviews die gehouden zijn met gebruikmaking van het interviewprotocol dat in bijlage 1 te vinden is.

6.1 GW: VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS, BELEID, RESULTATEN, VERBETERBELEID EN ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR

6.1.1 VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS: GW HEEFT GEEN EIGEN EXPLICIETE VISIE OP ONDERWIJS EN DE UT-VISIE IS ALLEEN DEELS IMPLICIET AANWEZIG

De faculteit GW heeft volgens de respondent niet echt een eigen expliciete visie op onderwijs. Wel zijn er onderdelen uit de UT-visie die door de respondent herkend worden als impliciet aanwezig. De concept-UT onderwijsvisie en het bijbehorende IKS-document zijn overigens nauwelijks bekend. Dit is opvallend aangezien de verwachting was de kwaliteitszorg goed op orde zou zijn in GW.

Het uitgangspunt om de student als partner te zien wordt niet herkend. 'Eigenlijk wordt de student vooral als student gezien'. Het uitdagend maken van de studie is wel erg belangrijk in de faculteit, 'het is een voortdurend aandachtspunt'. Al zijn hierin uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken belangrijker dan de drie O's. Maatwerk wordt natuurlijk wel als iets positiefs gezien, maar dat is eerder minder belangrijk dan belangrijker geworden. Intensief onderwijs is echter wel belangrijker geworden de afgelopen jaren, dit blijkt bijvoorbeeld uit de aangepaste vakgroepenstructuur die zorgt voor meer docentcapaciteit. De student snel op de juiste plek krijgen is zeker onderdeel van de visie. Bijvoorbeeld bij de studie-adviseurs is het een onderdeel van de visie op hun taak; in het contact met studenten wordt hier aandacht aan gegeven. De betrokkenheid op de omgeving is de laatste tijd minder geworden. Op zich wil men het wel, maar doordat langer studeren al snel duur wordt, is dit doel meer op de achtergrond gekomen. Internationalisering is er vooral in de vorm van werving van Duitse studenten, maar lijkt niet een bewust visiepunt te zijn. Ook de term ondernemende initiatiefrijke studiehouding wordt in theorie wel onderschreven, maar krijgt in de praktijk niet veel prioriteit. Zeker niet nu het door de overheid ontmoedigd wordt; de overheid lijkt vooral gefocust te zijn op snel en goedkoop studeren. De unieke campus omgeving wordt wel als een groot goed gezien, maar niet als de taak of visie van de faculteit om hier wat mee te doen.

6.1.2 BELEID: OP DE MEESTE ONDERDELEN UIT DE VISIE EN VAN DE VERPLICHTE ONDERDELEN IS BELEID, AL IS ER SOMS GEEN FACULTAIR BELEID OF ZELFS BELEID DAT TEGENOVERGESTELDE WERKING HEEFT

Uitdagend onderwijs realiseren is de focus van de hele organisatie. Dit blijkt concreet uit dat meer docent capaciteit vrijgemaakt is door middel van de laatste reorganisatie. Voor maatwerk is het beleid eerder andersom. Er komen minder opleidingen, minder specialisaties. "Vroeger was er meer een cafeteria model". Wel is er een soort maatwerk op landelijk niveau, doordat er voor een duidelijke profilering ten opzichte van andere universiteiten wordt gekozen, maar dit is waarschijnlijk niet de bedoeling van de visie. Intensief onderwijs kan bijna niet door bezuinigen, al wordt hier soms wel voor gekozen bij vakken met een laag slagingspercentage zoals statistiek. Op het gebied van de student snel op de juiste plek te krijgen zijn er verschillende vormen van beleid. Allereerst hebben de studie-adviseurs en studentmentoren de taak om studenten te motiveren snel de juiste keuze te maken, door in contacten met studenten hier aandacht voor te vragen. Daarnaast zet het BSA studenten ook onder druk om snel te kiezen als ze de studie niet aankunnen. Ook de invloed van (dreigend) hoger collegegeld zorgt dat studenten zelf maatregelen nemen. Om de betrokkenheid met de omgeving te bevorderen is

er op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid eerder tegenovergesteld beleid: “efficiënter studeren is belangrijker”. Voor de internationale dimensie is wel wat ruimte. In het curriculum zijn de kansen beperkt om naar het buitenland te gaan en studenten uit het buitenland moeten Nederlands leren om de bachelor te kunnen volgen. Wel is er op docent-niveau uitwisseling met andere universiteiten. Er is volgens de respondent wel beleid om de ondernemende initiatiefrijke studiehouding te bevorderen. Bijvoorbeeld door de beperking van het aantal tentamenkansen moeten studenten bewuster gaan plannen. Ook is het beleid van GW er op gericht de student aan te spreken op wat hij wil. De faculteit heeft geen eigen beleid om bij te dragen aan de campus.

Het eerste verplichte onderdeel vanuit de NVAO om beleid over te hebben is onderwijs. Hier is volgens de respondent niet echt één beleidstuk over, maar dit zit in veel onderwerpen verwerkt. Op personeelsgebied is er zoals gezegd tijdens de reorganisatie rekening gehouden met de gewenste onderwijsinzet. De voorzieningen worden voornamelijk geregeld door het Student & Onderwijs Servicecentrum (S&O), wel is er in de faculteit het beleid om zoveel mogelijk één lijn te trekken over de wensen naar S&O om een goede afstemming te krijgen. Voor studenten met een functiebeperking worden dingen gedaan naar individuele behoefte. Wel is het beleid (beschreven in het onderwijs- en examenreglement) dat er speciale plekken gereserveerd zijn tijdens tentamens en dat er door de opleidingscoördinator een buddy (medestudent) gezocht wordt om studenten met een functiebeperking te helpen. De verankering van het onderzoek in het onderwijs gebeurt eigenlijk andersom aangezien het onderzoek zijn eigen dynamiek heeft en het onderwijs hierin verankerd is. Het onderwijs is verankerd in het onderzoek doordat hoogleraren al vroeg in de bachelor vakken geven en zo onderwerpen vanuit recent onderzoek kunnen inbrengen. De verwevenheid met het afnemende veld ontstond volgens de respondent vroeger spontaan en informeel. “Nu is er ook voor elke opleiding een werkveldcommissie. Het verschilt per opleiding wat er mee gebeurt.”

6.1.3 RESULTATEN: VRIJWEL ALLE INDICATOREN WORDEN GEMETEN AL ZIJN ER VRAGEN OVER DE BETROUWBAARHEID VAN SOMMIGE GETALLEN DOOR VERVUILDE DATABASES, OOK HEEFT DE FACULTEIT EEN EIGEN STO EN VAKEVALUATIES

Het kwaliteitsdashboard (zie bijlage 2) begint met het onderdeel organisatie – studenten. De respondent zegt hierover: “Deze cijfers (omvang en samenstelling instroom, ingeschrevenen per studiejaar, enzovoort) zijn er wel, maar worden niet vertrouwd, het is niet transparant wat er meegeteld wordt. We volgen ze wel.” Een marktaandeel overzicht is moeilijk door de faculteit te maken door gebrek aan nationale databases. De overige cijfers maken we of uit OSIRIS of de onderwijscoördinator trimt ze met Excel tot het klopt met eigen beeld dat we van de werkelijkheid hebben. Het is onduidelijk wat er vervolgens met de cijfers gebeurt. Het kopje personeel wordt in de gaten gehouden, het percentage docenten met een Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) bijvoorbeeld, wordt bijgehouden door het bureau van de decaan. Van de voorzieningen is eigenlijk alleen het scholingsbudget bekend. Bij het onderdeel waardering kan gezegd worden, dat op het gebied van de studentoordelen de keuzegids hoger onderwijs en de WO monitor intern verspreid en goed bekeken worden. Ook gebeurt er hiernaast nog een (intern) breed studenttevredenheidsonderzoek (STO) en vakevaluaties. Het peers-kopje gebeurt rond de visitatie. Bij het onderwerp resultaten zijn alle indicatoren onder het kopje output bekend. Ook de rendementen worden gemeten, al ontbreekt een goede nulmeting door vervuilde databases. Hetzelfde geldt voor de studieloopbaan getallen. Voor dit soort getallen geldt volgens de respondent: “In theorie is het gemakkelijk, in de praktijk is het lastig door definitiekwesties. Bijvoorbeeld pre-masters werden eerst als master- en nu als bachelorstudent ingeschreven. Ook studeren veel studenten eigenlijk maar parttime en werken er naast. Een planning in OSIRIS zou kunnen helpen om een beter beeld te krijgen van prestaties.”

Naast de onderdelen uit het kwaliteitdashboard voert GW zoals gezegd een eigen STO uit. Ook worden er vakevaluaties gehouden om de prestaties per vak te meten en verbeterpunten op het spoor te komen.

6.1.4 VERBETERBELEID: OP OPLEIDINGSNIVEAU SCHRIJFT DE OLD EEN VERBETERPLAN OP BASIS VAN ONDER ANDERE EEN DEEL VAN DE GEGEVENS UIT HET KWALITEITSDASHBOARD

De jaarlijkse vakevaluatie cyclus bestaat al om op vakniveau verbeteringen door te voeren. Daarnaast wordt er op opleidingsniveau een verbeterplan geschreven door de opleidingsdirecteur (OLD) dat besproken wordt met de decaan. Hierin wordt de input van studenten door middel van de vakevaluaties en het STO meegenomen. In deze cyclus worden niet alle punten uit het kwaliteitdashboard meegenomen zoals het aantal studenten in een honourstraject of een buitenlandervaring.

6.1.5 ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR: DE DECAAN ALS EINDVERANTWOORDELIJKE EN DE OLD VERANTWOORDELIJK OP OPLEIDINGSNIVEAU

Voor het hele proces van visie, naar beleid, naar het meten van resultaten tot het verbeterbeleid is de decaan eindverantwoordelijke. Op opleidingsniveau is de OLD verantwoordelijk voor het proces, bijvoorbeeld het schrijven van een verbeterplan voor de opleiding. Het meten van de resultaten gebeurt voor een groot deel door de ondersteunende dienst S&O.

6.1.6 CONCLUSIE

Het facultaire kwaliteitssystem van GW ziet er als volgt uit in termen van de NVAO eisen: GW heeft geen eigen expliciete visie op onderwijs en de UT-visie is alleen deels impliciet aanwezig. Op de meeste onderdelen uit de visie en van de verplichte onderdelen is beleid, al is er soms geen facultair beleid of zelfs beleid dat tegenovergestelde werking heeft. Vrijwel alle indicatoren worden gemeten, al zijn er vragen over de betrouwbaarheid van sommige getallen door vervuilde databases, ook heeft de faculteit een eigen STO en vakevaluaties. In het kader van het verbeterbeleid op opleidingsniveau schrijft de OLD een verbeterplan op basis van onder andere een deel van de gegevens uit het kwaliteitdashboard. De organisatie- en beslisstructuur ziet er als volgt uit: de decaan is eindverantwoordelijke en de OLD is verantwoordelijk op opleidingsniveau.

Deze conclusie sluit deels aan bij de verwachting tijdens de case-selectie. De kwaliteitssystemen volgen redelijk netjes de centrale richtlijnen al ontbreken er nog wel onderdelen.

6.2 CTW: VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS, BELEID, RESULTATEN, VERBETERBELEID EN ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR

6.2.1 VISIE OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS: CTW HEEFT ALLEEN EEN VISIE OP ONDERWIJS IN DE HOOFDEN VAN MEDEWERKERS EN DE UT-VISIE IS ALLEEN DEELS IMPLICIET AANWEZIG

De respondent in CTW geeft aan: "CTW heeft niet zoiets als een faculteitsvisie, elke opleiding (civiele techniek [CIT], werktuigbouwkunde [WB] en industrieel ontwerp [IO]) heeft wel een eigen visie. Deze visie zit vooral in de hoofden, het leeft wel, maar er wordt nog aan gewerkt om het op papier te krijgen. Het is dus lastig om de facultaire visie met de UT-visie te vergelijken, uit wat er gebeurt en wat er gezegd wordt kan wel een visie afgeleid worden." De decaan van CTW en de OLD van WB kwamen bijvoorbeeld met de volgende termen na een vraag over hun visie op het onderwijs: "jonge kritische mensen afleveren, bijdrage leveren aan de maatschappij, nadenken over impact op mens en maatschappij (ethisch besef), multidisciplinair, samenwerken in teams, geïntegreerde toepassing van kennis en

ervaring, breed georiënteerd en waar nodig de diepte in kunnen, 30's geïntegreerd en toetsing sluit daar op aan." De reden waarom deze visie niet eerder op papier is gezet is onbekend, maar vermoedelijk heeft men er nooit de noodzaak van gezien.

Het centrale begrip student als partner is onbekend in de faculteit. De 3 O's zijn wel een onderdeel van de visie op onderwijs al verschilt het per opleiding hoe dit uitgewerkt is. Maatwerk krijgt alleen vorm door het intensieve projectonderwijs. Het is de visie van de faculteit om de student veel aanwezig te laten zijn om zo rendement en houding te verbeteren. De student snel op de juiste plek is natuurlijk positief als het lukt, maar er gebeurt weinig mee en lijkt daarom geen deel te zijn van de visie die impliciet in de hoofden aanwezig is. De actieve maatschappelijke betrokkenheid blijkt wel een onderdeel van de visie te zijn. Er is zowel aandacht in het onderwijsprogramma voor de maatschappelijke kant van het ingenieur zijn als voor de internationale dimensie. Ook de ondernemende initiatiefrijke studiehouding wordt belangrijk gevonden, hiervoor is ook ruimte door het projectonderwijs. Op de campus heeft de faculteit niet echt een eigen visie behalve als de inrichting van het gebouw hier ook onder zou vallen.

6.2.2 BELEID: OP DE MEESTE GEBIEDEN GEBEURT WEL HET EEN EN ANDER, MAAR WEINIG IS VASTGELEGD IN BELEID

Voor veel punten uit de visie geldt dat er geen formeel geformuleerd beleid is. De respondent verwoordt het als volgt: "deze faculteit is sterk in dingen doen, niet in dingen opschrijven. Het zijn bouwers en werkers en niet zo van mooie dingen op papier zetten." Hierom zal beschreven worden wat de gang van zaken is volgens de respondent in CTW om zo het daadwerkelijk gevoerde beleid te achterhalen.

Uitdagend onderwijs wordt vormgegeven in de onderwijslijnen die geënt zijn op de drie O's. Ook de onderwijsvorm, projectonderwijs, is bedoeld om het onderwijs uitdagend te maken. Maatwerk is eigenlijk inherent aan een relatief kleine universiteit; "het zit vooral in de manier van omgaan met elkaar, oftewel de cultuur." Het intensieve zit in het onderwijsconcept⁵. Om de student snel op de juiste plek te krijgen zijn vooral de studieadviseurs belangrijk en hun persoonlijke benadering van studenten. Ook zou het mentorensysteem hier aan bij kunnen dragen, maar het is niet expliciet de opdracht van de mentoren. Ook moet de vormgeving van de nieuwe bachelor hier aan bijdragen, maar dat is nog onduidelijk hoe dat vorm gaat krijgen. De betrokkenheid op de omgeving in de vorm van maatschappelijke betrokkenheid hoort bij de inhoud van CiT, maar hier wordt niet bewust beleid op gevoerd. Wel is er aandacht voor de internationale dimensie. "Elke opleiding heeft een mobiliteitscoördinator voor uitgaande studenten (stages, afstuderen, etc.) en een internationaliseringsmedewerker voor toelating en andere zaken rondom buitenlandse instroom. Elke opleiding heeft op verschillende momenten in het curriculum kansen om naar het buitenland te gaan (stage, afstuderen, minor e.d.)". Over de ondernemende en initiatiefrijke studiehouding wordt wel gepraat, maar er wordt niet echt concreet iets aan gedaan, misschien dat het mentorensysteem hier aan bijdraagt. De campus wordt niet gezien als een taak van de faculteit, behalve dat de lokale onderwijsvoorzieningen zijn afgestemd op het onderwijsconcept.

Het eerste verplichte onderdeel vanuit de NVAO om beleid over te hebben is onderwijs. Dit zit in het eerder genoemde onderwijsconcept. Op personeelsgebied is er wel universiteitsbreed beleid dat

⁵ Projectonderwijs is volgens de respondent het volgende: "Projectonderwijs is intensief en houdt studenten betrokken. Projectonderwijs is een vorm die doordat studenten kennis geïntegreerd toepassen op een concreet ontwerpprobleem, van zichzelf studenten meer motiveert en betrokken houdt dan 'gewoon' onderwijs. Het maakt wat je leert zinvoller doordat je het meteen kunt gebruiken. Daarnaast is het intensief omdat je veel met je groep aan het werk bent (al dan niet onder begeleiding van een tutor) en dat dat veel op de UT gebeurt. Studenten zijn dus meer binnen de muren van het onderwijsgebouw te vinden."

bijdraagt aan de onderwijsdoelen, zoals de verplichte BKO voor nieuwe docenten. In de faculteit wordt het behalen van de BKO wel actief gestimuleerd en is er een 'onderwijscultuur', maar er is geen formeel beleid. Op het gebied van voorzieningen heeft de faculteit ook geen eigen initiatieven behalve afspraken met de universiteit over de leveringen van bepaalde diensten. Studenten met een functiebeperking worden met maatwerk bediend aangezien het om kleine aantallen gaat; meestal wordt er via de studieadviseur wat geregeld als er behoefte is. Alleen voor dyslexie is er een regeling over extra tentamentijd en zijn er aparte ruimtes beschikbaar. De verankering van onderzoek in het onderwijs zit in de structuur waarin alle vakgroepen onderwijs verzorgen in het curriculum. Ook is het onderdeel van de BKO om als docent na te denken over de verankering van het eigen onderzoek in te geven onderwijs. De verwevenheid met het afnemende veld is per opleiding verschillend: "CiT heeft een commissie (OSIP) waarin de opleidingsdirecteur overlegt met het afnemende veld. WB zijn wat aan het opstarten; ze gaan interviews met bedrijven houden en een onderzoek onder alumni uitvoeren. Na stages zit er al standaard een evaluatiecontactmoment, waarbij de universiteit contact heeft met afnemers om te vragen wat ze vinden van de kennis en vaardigheden bij de student." Bij IO zijn ook plannen in deze richting, maar is er nog niets.

6.2.3 RESULTATEN: DE GETALLEN VOOR HET KWALITEITSDASHBOARD ZIJN SLECHTS DEELS BESCHIKBAAR, WEL IS ER EEN EIGEN FACULTAIR SYSTEEM

Het kwaliteitsdashboard begint met het onderdeel organisatie – studenten. Volgens de respondent zou deze informatie uit OSIRIS te halen moeten zijn, maar dit is nog niet de realiteit; "zoals op dashboard kunnen we alleen van dromen." De punten onder personeel kunnen nageteld worden, maar hier is geen overzicht van beschikbaar. De directeur bedrijfsvoering is hier mee bezig, maar dat is nog niet in gebruik. Hetzelfde geldt voor de indicatoren over voorzieningen. Bij het onderdeel waardering wordt er met interesse gekeken naar de student-oordelen uit de keuzegids hoger onderwijs en de WO-monitor, een probleem is hierbij echter dat de respons vaak te laag is voor betrouwbare resultaten. De getallen onder het kopje peers worden gemeten bij de visitatie, maar de getallen zijn niet bekend bij de faculteit. Bij het onderdeel resultaten zijn sommige getallen wel te vinden, zoals een lijstje met welke studenten naar het buitenland zijn geweest bij de mobiliteitsmedewerkers. In het algemeen geldt, dat het lastig is om de cijfers te leveren door vervuilde databases.

De respondent geeft aan over het resultaten meten binnen CTW: "Het hele dashboard bestaat uit cijfertjes, je moet alle getalletjes opleveren, maar het zegt weinig. Voor CTW is de kern van het meten het eigen onderwijs kwaliteit systeem. Elke opleiding heeft een eigen systeem bestaande uit vakevaluaties (alle opleidingen) die worden besproken in onderwijskwaliteitscommissies, daaruit volgen actiepunten die de opleidingsdirecteur met de docent gaat bespreken, exit interviews met vertrekkende studenten (alle opleidingen), panelgesprekken, interviews met goede studenten/referentiegroep die elk kwartiel met de opleidingsdirecteur praten (IO). IO heeft ook stafoverleg waarin docenten hun vak aan elkaar presenteren en discussie hebben met elkaar hierover. Allemaal niet gericht op getallen, maar verbeteracties. Het gaat erom dat het onderwijs sterker wordt." De getallen worden dus wel gebruikt om een discussie op gang te brengen, maar de getallen an sich worden weinig gewaardeerd.

6.2.4 VERBETERBELEID: IN PLAATS VAN DE CENTRALE METHODIEK WORDT ER OP EEN INFORMELERE MANIER GEWERKT AAN VERBETERINGEN

De respondent geeft aan dat de centrale methodiek onbekend is. Wel wordt er op een andere manier dan vanuit de getallen van het kwaliteitsdashboard verbeterbeleid gevoerd: "Als een vak een onvoldoende scoort gaan er wel bellen rinkelen (bij de OLD). Er wordt dan met gezond verstand naar gekeken of er iets mis is met het vak. Er wordt op een hele praktische en logische manier gekeken of er wat aan de hand is (het is ook maar een signaal) en kunnen we er wat mee doen? De input moet uit de

studenten komen. Het kan ook informeel dat studenten bij de opleidingsdirecteur komen binnenlopen en zeggen dat er wat mis is met een vak. Er wordt wel gekeken welke lijn er in de getallen zit. Het lijkt gezond verstand versus de cijfertjes te zijn.”

6.2.5 ORGANISATIE- EN BESLISSINGSSTRUCTUUR: DE DECAAN IS EINDVERANTWOORDELIJKE, IN DE PRAKTIJK MOET VOORAL DE OLD ZIJN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN OVER ZIJN OPLEIDING

De decaan is de eindverantwoordelijke voor het hele proces. Op beleidsgebied neemt de decaan soms initiatief zoals recentelijk bij het toetsbeleid. In de praktijk is het vooral de opleidingsdirecteur die zijn verantwoordelijkheid moet nemen voor de kwaliteit van zijn opleiding en om hier beleid op te voeren. Het meten gebeurt ook onder zijn verantwoordelijkheid maar wordt (deels) uitgevoerd door studieverenigingen. Ook voor verbeteracties is de OLD verantwoordelijk, al is het de docent uiteindelijk die kwalitatief goed onderwijs moet leveren en de verbeteracties moet uitvoeren.

6.2.6 CONCLUSIE

Het facultaire kwaliteitszorgsysteem van CTW ziet er als volgt uit in termen van de NVAO eisen: CTW heeft alleen een visie op onderwijs in de hoofden van medewerkers en de UT-visie is alleen deels impliciet aanwezig. Op de meeste gebieden gebeurt wel het een en ander, maar weinig is vastgelegd in beleid. Om de resultaten te meten zijn de getallen voor het kwaliteitsdashboard slechts deels beschikbaar, wel is er een eigen facultair systeem. Voor verbeterbeleid wordt, in plaats van de centrale methodiek, op een informelere manier gewerkt aan verbeteringen. De organisatie- en beslissingsstructuur is als volgt: de decaan is eindverantwoordelijke, in de praktijk moet vooral de OLD zijn verantwoordelijkheid nemen over zijn opleiding.

Deze conclusie sluit deels aan bij het beeld dat tijdens de case selectie was ontstaan. Er is inderdaad weerstand tegen bureaucratie als het betekent, dat getallen de leiding overnemen en veel tijd opeisen. Kwaliteitszorg op zich is wel degelijk uitgebreid aanwezig al is het in een andere vorm dan de centrale methodiek. Dit hoeft geen probleem te zijn aangezien de NVAO variatie binnen de instelling accepteert, al moet er dan wel aangetoond kunnen worden dat het systeem er is en werkt, dat is lastig met een informeel systeem.

7. VERGELIJKING: DE VIJF STANDAARDEN VAN DE NVAO (VISIE, BELEID, RESULTATEN, VERBETERBELEID EN ORGANISATIE) VERGELEKEN MET DE STAND VAN ZAKEN OP INSTELLING- EN FACULTEITSNIVEAU

7.1 VERGELIJKING VISIE: DE UT HEEFT EEN VISIE OP HAAR ONDERWIJS MAAR DEZE WORDT NIET BREED GEDRAGEN

De eerste standaard vraagt van de instelling om ten eerste een visie te hebben op de kwaliteit van haar onderwijs en ten tweede dat deze breed gedragen is. Er is een visie met een aantal visiepunten aanwezig in het instellingskwaliteitszorg systeem (zie 5.1). Uit de interviews blijkt echter dat deze visie niet bekend is in de faculteiten. Ook de afzonderlijke punten maken lang niet allemaal deel uit van de (impliciete) visies van de faculteiten. In tabel 1 (zie bijlage 3) zijn visiepunten met groen gemarkeerd als ze aanwezig zijn op instellings- of faculteitsniveau en met rood als ze onbekend zijn bij de faculteiten. Het principe van de student als partner is onbekend bij CTW en ook bij GW wordt aangegeven dat de student vooral als student wordt gezien. De campus is bij beide faculteiten geen onderdeel van de visie. De student snel op de juiste plek is alleen bij GW deel van de visie. Maatwerk en intensief onderwijs, actief betrokken bij omgeving en ondernemende en initiatiefrijke studiehouding zijn alleen bij CTW onderdeel van de visie. Eigenlijk alleen het uitdagend onderwijs is deel van de visie in beide faculteiten. Bovendien staan deze visies niet op papier en zijn ze niet expliciet bekend in de faculteiten. De facultaire visies zijn afgeleid van wat er gebeurt en welke punten volgens de respondenten als belangrijk worden gezien binnen de faculteit op het gebied van onderwijs. Oftewel, de visie is wel op instellingsniveau aanwezig, maar deze wordt niet breed gedragen.

7.2 VERGELIJKING BELEID: BELEID OP DE MEERDERHEID VAN DE PUNTEN, AL IS DE LINK MET DE VISIE ONDUIDELIJK

De tweede standaard vraagt van de instelling adequaat beleid te voeren om de visie te verwezenlijken en op een aantal standaard punten moet beleid gevoerd worden. Zowel de instelling als de faculteiten hebben zelf geen (compleet) overzicht van welk beleid er gevoerd wordt per punt, CTW heeft vaak het beleid niet op papier staan. In de kolom onder beleid in tabel 1 (zie bijlage 2) is het beleid opgesomd dat in het instellingskwaliteitszorg document genoemd wordt, door de URaad behandeld is of door een respondent genoemd is. Groen betekent dat er beleid op het betreffende punt gevoerd wordt, oranje betekent dat er wel beleid is aangekondigd op dit terrein, maar dat dit er nog niet is. Rood betekent dat er geen beleid is. In sommigen gevallen is dit bewust, omdat het als taak van de UT of de faculteiten gezien wordt. Als het andere niveau wel beleid op dit punt heeft, hoeft dit geen probleem te zijn.

Uit het overzicht blijkt, dat er door zowel de UT als beide faculteiten beleid gevoerd wordt op vijf punten: Student snel op de juiste plek, internationale dimensie, onderwijs, personeel en studenten met een functiebeperking. Op drie gebieden heeft de UT geen beleid, maar is dit overgelaten en opgepakt door de faculteiten: uitdagend onderwijs, verankering van onderzoek in het onderwijs en verwevenheid met het afnemend veld. Op één punt, namelijk de campus is het andersom; alleen de UT heeft hier beleid op en de faculteiten laten dit bewust zitten. Bij twee punten heeft de UT geen beleid en wordt dit slechts door één faculteit wel gedaan: maatwerk en intensief onderwijs, en ondernemende en initiatiefrijke studiehouding. Tot slot is er een punt waar helemaal geen beleid over bekend is, namelijk: maatschappelijke betrokkenheid en een punt waar nauwelijks beleid over bekend is: voorzieningen. Oftewel in de meerderheid van de gevallen is er wel beleid. Het is echter niet duidelijk gelinkt aan de visie. Het is ook niet altijd duidelijk of dit genoeg beleid is om de doelen te halen,

bijvoorbeeld internationale uitwisseling op docent niveau in GW lijkt niet voldoende beleid te zijn om de student betrokken op zijn omgeving te laten zijn. In een aantal gevallen is er geen beleid bekend.

Het is opvallend dat er geen direct verband is tussen het aanwezig zijn van een visie en het voeren van beleid. In zes gevallen wordt de visie wel onderschreven, maar is er geen beleid bekend. In vier gevallen wordt de visie niet onderschreven, maar is er wel beleid. Dit kan te maken hebben met de constatering in de vorige paragraaf dat de visie niet breed gedragen wordt. In het geval dat ergens wel visie op is, maar er geen beleid uit volgt is dit zorgelijk.

7.3 VERGELIJKING RESULTATEN: DE VISIE NAUWELIJKS GEMETEN DOOR HET KWALITEITSDASHBOARD

De derde standaard vraagt van de instelling om inzicht te hebben in hoeverre de visie gerealiseerd wordt door resultaten te meten. Op instellingsniveau gebeurt dit door middel van het kwaliteitsdashboard en op faculteitsniveau worden er ook studenttevredenheidsonderzoeken gedaan (GW) en vak evaluaties (beide). Om te meten of de visie gerealiseerd wordt, zou in theorie de doelen uit het beleid gemeten moeten worden, zodat er een extra kolom aan tabel 1 toegevoegd kan worden. In dit geval zijn de meetinstrumenten niet expliciet gelinkt aan beleidsdoelen noch aan de visie. Ook is het lastig om de verschillende onderdelen uit de meetinstrumenten alsnog te koppelen. De volgende koppelingen lijken wel logisch: de indicatoren onder personeel aan het personeelsbeleid of intensief onderwijs, aantal studenten met buitenlandervaring aan de internationale dimensie, uitval aan student snel op de juiste plek en voorzieningen aan voorzieningenbeleid. Hierbij valt op dat de indicatoren niet het alle doelen van een beleid meten; uitval verminderen is vermoedelijk niet het enige doel van de visie dat de student snel op de juiste plek is. Daarnaast worden er ook veel dingen gemeten die niet bij de visie aansluiten, zoals bijvoorbeeld studiesnelheid. Een ander probleem is dat de faculteiten niet alle gegevens op het kwaliteitsdashboard kunnen aanleveren (zie 6.1.4 en 6.1.4). Zeker CTW geeft aan dat ze niet zoveel hebben met deze manier van meten.

7.4 VERGELIJKING VERBETERBELEID: VERBETERBELEID OP DRIE NIVEAUS AANWEZIG IN VERSCHILLENDE VORMEN

De vierde standaard vraagt van de instelling om aan te tonen dat ze systematisch werkt aan verbeteringen. Dit gebeurt, als de visie wordt uitgevoerd, op UT niveau tijdens de al bestaande Planning & Control cyclus waar instellingsbrede verbeterplannen uit kunnen volgen. Een eerste aantal verbeterplannen is al benoemd in het IKS. Op faculteitsniveau moet de OLD een verbeterplan schrijven dat besproken wordt met de decaan. Dit gebeurt al in GW, maar in CTW is deze systematiek onbekend, wel wordt er op een alternatieve manier aan verbetering gewerkt. In beide faculteiten wordt hiernaast ook met vakevaluatiesystemen gewerkt om op vakniveau verbeteringen door te voeren. De verschillende cycli worden weliswaar uitgevoerd in verschillende vormen, maar verschillende vormen is volgens de kaders van de NVAO geen probleem.

7.5 VERGELIJKING ORGANISATIE EN BESLIJSTRUCTUUR: VOOR ALLE ONDERDELEN IS STRUCTUUR EN INSPRAAK VAN STUDENTEN AANWEZIG, AL IS DE ROL VAN EEN AANTAL ACTOREN ONDUIDELIJK.

De vijfde standaard vraagt om een effectieve organisatie- en beslissingstructuur rond kwaliteit. Inspraak van studenten en medewerkers moet hier deel van zijn. De structuur is op dit moment dat er twee aansturinglijnen zijn (zie 5.5). Hierbij is het CvB verantwoordelijk voor zaken op instellingsniveau, de

decaan op faculteitsniveau, de OLD op opleidingsniveau en de docent op vakniveau. Deze verdeling wordt ook herkend door de respondenten in de faculteiten. De rol van de leerstoelhouder, de examencommissie, de universitaire commissie onderwijs en het OLD-overleg is wel onduidelijk, maar het CvB heeft aangekondigd te kijken naar verfijning van de aansturinglijnen. De inspraak van studenten en medewerkers op het gebied van visie en (verbeter)beleid vindt plaats door middel van de URaad, de faculteitsraden en de opleidingscommissies. Daarnaast kent GW nog een STO en heeft CTW veel ruimte voor informele input van studenten. Het meten van resultaten gebeurt voor een groot deel door S&O.

7.6 CONCLUSIE

De UT heeft de gevraagde visie op haar onderwijs maar deze wordt niet breed gedragen. Ook zit er verschil tussen de eis van de NVAO met betrekking tot beleid en het daadwerkelijke beleid dat op instelling en facultair niveau gevoerd wordt; op een aantal punten ontbreekt beleid en de link met de visie is onduidelijk. In tegenstelling tot de eis wordt de visie nauwelijks gemeten door het kwaliteitsdashboard. Er is overeenstemming met de NVAO-eisen met betrekking tot het verbeterbeleid op alle niveaus en er is een organisatie- en beslisstructuur, al is de rol van een aantal actoren onduidelijk. Er zal dus het een en ander veranderd moeten worden voordat er aan de eisen van de NVAO voor een instellingstoets voldaan kan worden. Zoals in het theoretisch perspectief aangegeven, kunnen deze benodigde veranderingen weerstand oproepen; hierover gaat het volgende hoofdstuk.

8. MOGELIJKE IMPLEMENTATIE PROBLEMEN EN STRATEGIEËN

8.1 MOGELIJKE IMPLEMENTATIEPROBLEMEN: EIGEN BELANG, ONBEGRIP, VERSCHILLENDE BEOORDELINGEN, EMOTIONEEL ONVERMOGEN EN ACADEMISCHE WAARDEN ZIJN IN MEER OF MINDERE MATE MOGELIJKE OORZAKEN VAN WEERSTAND

Als de voorgaande analyse aanleiding geeft tot verandering is het verstandig mogelijke weerstand te beschouwen. De eerste oorzaak van weerstand bij veranderingen die volgens Hayes (2010, p. 191) mogelijk is, is het eigen belang van personeel (of vakgroepen) dat geschaad wordt of lijkt te worden door de verandering. Een respondent geeft aan dat dit not done is binnen GW op het gebied van onderwijskwaliteitszorg; “iedereen beseft dat er iets gebeuren moet, ook als dat pijn doet”. De respondent in CTW geeft aan dat dit goed voor te stellen is als bijvoorbeeld een vakgroep minder geld krijgt of de werkdruk hoger wordt, zeker aangezien deze al als hoog ervaren wordt. Ook kan weerstand ontstaan als persoonlijke prestatiegegevens zomaar op straat komen.

Een tweede oorzaak is onbegrip of misverstanden over de implicaties bij het personeel. Dit gaat vaak gepaard met een gebrek aan vertrouwen. In de interviews wordt aangegeven dat dit risico er is als dingen traag worden doorgevoerd of als meerdere plannen door elkaar heen lopen (zoals een facultaire reorganisatie en de instellingstoets). Ook bestaat dit risico als er onvoldoende uitgelegd wordt. Ook wordt weerstand verwacht “als mensen het idee hebben dat ze tijd steken in iets opschrijven wat in de praktijk niet echt een verbetering gaat opleveren.”

Ook kan het voorkomen dat het personeel en het management de situatie verschillend beoordelen. Binnen GW was dit vroeger realistisch doordat bijvoorbeeld rendementen door het personeel als irrelevant gezien werden, maar tegenwoordig is iedereen er van doordrongen dat hier niet omheen gegaan kan worden. Ook in CTW lijkt dit geen waarschijnlijke oorzaak te zijn, aangezien het management en het personeel in de faculteit aardig dezelfde visie en ideeën hebben. Wel is er een verschil tussen het beeld dat cijfers, zoals rendementcijfers, geven en de inschatting die het personeel heeft van de situatie. Een oorzaak hiervan is vervuilde databases: de data is niet altijd een goede afspiegeling van de werkelijkheid doordat bijvoorbeeld studenten in meerdere studiefasen tegelijk bezig zijn. Er wordt weliswaar aan gewerkt om de databases te verbeteren, maar het is nog niet opgelost volgens de respondenten.

De vierde mogelijke oorzaak die Hayes (2010, p. 191) noemt is het onvermogen van personeel om (emotioneel) met veranderingen om te gaan. Een respondent zegt hierover: “Het is logisch bij betrokken mensen dat ze emotioneel geraakt worden als ze een jasje uit moeten doen.” Wel kan de kanttekening gemaakt worden, dat het vaak om een kleine groep gaat die veel moeite heeft met een verandering, er een groep is die het niet zoveel uitmaakt en er een kleine groep is die het leuk vindt. “Dat zal bij elke verandering zo zijn, daar ben ik niet heel bang voor.”

Een oorzaak van weerstand die specifiek in hoger onderwijs instellingen kan spelen is het idee dat academische waarden zoals professionele autonomie op het spel staan. Binnen CTW wordt deze oorzaak herkend: “een docent is gewend dat hij baas is over zijn eigen vak. Zeker als het over de inhoud van het vak gaat.” De respondent in GW nuanceert deze oorzaak door aan te geven dat academici ook weldenkende mensen zijn die kunnen begrijpen waarom dingen moeten gebeuren.

Kortom, vrijwel elke oorzaak van weerstand kan in meer of mindere mate optreden. Het zal van de strategieën van het management om hier mee om te gaan afhangen, of een verandering ook daadwerkelijk weerstand zal creëren. Dit sluit aan bij de verwachtingen, uitgesproken in het theoretisch perspectief.

8.2 MOGELIJKE IMPLEMENTATIE STRATEGIEËN: UITLEGGEN, OVERTUIGEN EN HET BIEDEN VAN MOGELIJKHEDEN TOT ONDERSTEUNING, INSpraak EN PARTICIPATIE ALS DE BELANGRIJKSTE IMPLEMENTATIE STRATEGIEËN OM WEERSTAND TE VOORKOMEN

Geschaad eigen belang lijkt geen grote bedreiging te zijn voor een eventuele verandering. Strategieën zoals onderhandelen en het onder druk zetten lijken dan ook niet nodig te zijn. Wel is het verstandig op te letten of de hoog ervaren werkdruk niet teveel toeneemt door de plannen en of de privacy van docenten niet onredelijk geschaad wordt als prestatiegegevens gebruikt en eventueel bekend gemaakt worden.

Onbegrip over de implicaties kan voorkomen, vooral als onduidelijk is wat er gaat veranderen of als het bijhouden van het systeem een nutteloze vingeroefening lijkt. De geschikte strategie hiervoor lijkt te zijn om goed uit te leggen wat er gaat veranderen, wat er verwacht wordt van het personeel en vooral waarom deze veranderingen belangrijk zijn.

Verschillende beoordelingen van de situatie lijkt geen probleem te zijn zolang de databases met management informatie een realistisch beeld geven van de werkelijkheid. Dit is volgens de respondenten nog niet het geval.

Emotioneel onvermogen om met de verandering om te gaan lijkt een serieuze oorzaak van weerstand, zeker voor een deel van het personeel. Mogelijke strategieën zijn natuurlijk het ondersteunen van het personeel door ze mogelijkheden te bieden om hun verhaal kwijt te kunnen. Daarnaast zou de mogelijkheid van inspraak of participatie het gevoel van onmacht kunnen verminderen.

Het lijkt logisch dat academische waarden die aangetast worden een bron van weerstand vormen. Hier kan op ingespeeld worden door uit te leggen wat de noodzaak is en hoe de academische waarden vorm krijgen in de nieuwe situatie.

Concluderend kan gezegd worden dat uitleggen, overtuigen en het bieden van mogelijkheden tot ondersteuning, inspraak en participatie de belangrijkste implementatie strategieën zijn om weerstand te verminderen en te voorkomen. Deze punten sluiten aan bij de verwachting verwoord in het theoretisch perspectief. Hiernaast is het verstandig te letten op de werkdruk en privacy van docenten en de bronnen van de management informatie.

9. CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE

9.1 CONCLUSIE

Op basis van de voorgaande hoofdstukken zal een antwoord geformuleerd worden op hoofdvraag:

Hoe is de aansluiting van de bestaande interne kwaliteitszorgsystemen binnen de UT op de instellingstoets van de NVAO en welke implementatiestrategieën kunnen gebruikt worden om deze aansluiting zo goed mogelijk te maken?

De eis van de NVAO voor een instellingstoets is in het kort dat de kwaliteitszorg van een instelling zó goed op orde is dat de kwaliteit van de opleidingen stelselmatig en waar nodig verbeterd wordt. Op het gebied van het hebben van een visie op onderwijs sluit de UT hier op instellingsniveau goed op aan, al is deze visie niet breed gedragen en onbekend in de faculteiten. Beleid om deze visie te verwezenlijken en beleid op onderdelen, verplicht door de NVAO, is op verschillende gebieden aanwezig (student snel op de juiste plek, internationale dimensie, onderwijs, personeel en studenten met een functiebeperking), soms alleen op instellingsniveau (campus) of faculteitsniveau (bij uitdagend onderwijs, verankering van onderzoek in het onderwijs en verwevenheid met het afnemende veld door beide faculteiten, bij maatwerk en intensief onderwijs slechts door één faculteit) en op sommige punten ontbreekt beleid in het geheel (maatschappelijke betrokkenheid en voorzieningen). Om de resultaten te meten is er een aantal systemen aanwezig, waarvan het kwaliteitsdashboard het belangrijkste is; de aansluiting hiervan op de visie en het beleid is slecht. Voor verbeterbeleid zijn er in het IKS verschillende systematieken genoemd. In de faculteiten wordt dit niet altijd letterlijk gevolgd, maar is er wel een vorm van verbeterbeleid aanwezig. De structuur is in principe dat het CvB verantwoordelijk is op instellingsniveau, de decaan op faculteitsniveau, de OLD op opleidingsniveau en de docent op vakniveau. De rollen van overige actoren zoals de leerstoelhouder en de examencommissie zijn onduidelijk. In het algemeen kan gezegd worden dat de UT niet klaar is voor de instellingstoets; op vrijwel alle onderdelen schiet de huidige stand van zaken tekort.

Als er veranderingen noodzakelijk zijn om de aansluiting te verbeteren kunnen er verschillende vormen van weerstand verwacht worden. Elke vorm kan in meer of mindere mate optreden, afhankelijk van de implementatiestrategie. Als het gaat over implementatiestrategieën in de context van de UT, kan gezegd worden dat uitleggen, overtuigen en het bieden van mogelijkheden tot ondersteuning, inspraak en participatie de belangrijkste implementatie strategieën zijn om weerstand te verminderen en te voorkomen. Hiernaast is het verstandig te letten op de werkdruk en privacy van docenten en de bronnen van de management-informatie.

9.2 AANBEVELINGEN

Aanbevelingen over de ontwikkeling van de kwaliteitszorgsystemen.

- Zorg ervoor dat de visie bekend is in de faculteiten en breed gedragen wordt.
- Zorg ervoor dat er beleid komt op de ontbrekende of tekortschietende gebieden (maatwerk, intensief onderwijs, maatschappelijke betrokkenheid en voorzieningen).
- Bekijk voor de overige gebieden of het beleid dat gevoerd wordt voldoende is om de visie te realiseren.
- Maak duidelijk hoe een beleidstuk bijdraagt aan de visie door bijvoorbeeld met symbolen op het voorblad aan te geven aan welk visiepunt een beleidstuk bijdraagt.
- Ontwikkel een kwaliteitsdashboard dat alle en alleen de beleidsdoelen en het bereiken van de visie meet.

- Verduidelijk de aansturinglijnen, in het bijzonder de rol van de leerstoelhouder, de examencommissie, de universitaire commissie onderwijs en het OLD-overleg ten opzichte van kwaliteitszorg.

Aanbevelingen over de implementatie van eventuele veranderingen:

- Let op of de werkdruk niet teveel toeneemt door de veranderingen.
- Let op of de privacy van docenten niet onredelijk geschaad wordt, als prestatie gegevens gebruikt/bekend gemaakt worden.
- Leg goed uit wat er gaat veranderen, wat er verwacht wordt van het personeel en vooral waarom de verandering belangrijk/nodig is. Ook moet uitgelegd worden hoe academische vrijheid vorm krijgt na de verandering.
- Zorg ervoor dat de management-informatie-systemen (zoals MISUT en facultaire databases) een realistisch beeld van de werkelijkheid geven.
- Bied mogelijkheden aan het personeel om hun verhaal kwijt te kunnen, zoals door een open houding van leidinggevenden te waarborgen.
- Bied mogelijkheden aan het personeel om te participeren en inspraak te hebben op de plannen, bijvoorbeeld door de medezeggenschap (URaad en faculteitsraden) te stimuleren inspraak mogelijkheden te bieden zoals discussielunchen.

9.3 DISCUSSIE

Dit onderzoek heeft verschillende beperkingen. De oorzaak ligt voor een groot deel bij de beperkte capaciteit die beschikbaar is om een bacheloronderzoek uit te voeren. Een eerste beperking is dat er maar naar twee faculteiten is gekeken en het bovendien te betwijfelen valt of dit daadwerkelijk de twee extreme cases zijn, als die al bestaan. Daarnaast zijn er slechts twee interviews gehouden waardoor een eventueel vertekend beeld van een persoon de resultaten ernstig kan verstoren. Nog een beperking is, dat er op het gebied van beleid alleen gekeken is naar de aanwezigheid van beleid en of dit aansluit bij een visiepunt. Er is niet inhoudelijk getoetst of het beleid voldoende is om de visie te verwezenlijken. Een laatste beperking is dat er geen ervaringen met andere instellingstoetsen zijn meegenomen, vanwege ontbrekende data. Hierdoor is het lastig in te schatten in hoeverre het ontbreken van aansluiting op specifieke punten een probleem is.

Ondanks deze beperkingen is er voldoende aanleiding om aan te nemen dat er nog veel moet gebeuren voordat de UT succesvol het traject voor de instellingstoets kan doorlopen. De visie kan scherper, maar zal vooral bekender en meer geaccepteerd moeten worden in de faculteiten zodat deze breed gedragen wordt. Daarnaast zal het beleid op alle niveaus afgestemd moeten worden op de visie die men wil realiseren; als het beleid de visie al realiseert lijkt dit meer toeval te zijn dan te komen door bewust beleid dat uit een visie voortkomt. Het meten door middel van het kwaliteitsdashboard sluit nauwelijks aan bij de doelen uit het beleid en de visie. Er lijkt wel een goed systeem voor verbeterbeleid ontworpen te zijn, maar zolang de cijfers uit het dashboard geen zinnige informatie geven over hoe de visie en het beleid er voor staan, kan er niet structureel en doelgericht verbeterd worden richting de realisatie van de visie. Tot slot lijkt het verstandig de organisatie- en beslisstructuur te verduidelijken zodat als er een goed systeem is er ook mensen zijn die zich verantwoordelijk voelen. Kortom, er is nog een lange weg te gaan op weg naar de instellingstoets.

REFERENTIES

- Asking, B. (2001). Higher education and academic staff in a period of policy and system change. *Higher Education*, 41, 157-181.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: Boomonderwijs.
- Brennan, J. G., L.C.J.; Shah, T.; Westerheijden, D.F. & Weusthof, P.J.M. (1992). *Towards a Methodology for Comparative Quality Assessment in European Higher Education*. Utrecht: Lemma.
- Cronbach, L. J. (1982). *Designing evaluations of educational and social prgrams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csizmadia, T. (2006). *Quality Management in Hungarian Higher Education*. Enschede: CHEPS.
- CvB. (2008). *Richtlijn Bindend Studieadvies*. (UR 08-374).
- CvB. (2010a). *Instellingskwaliteitszorgsysteem Universiteit Twente*.
- CvB. (2010b). *internationaliseringvisie*. Retrieved from <http://www.utwente.nl/uraad/Cyclus2010/cyclus2010-09-29/agendapunten/222NotaInternationaliseringsvisie.pdf>.
- CvB. (2010c). *Notitie Aanpak Studieloopbaanbegeleiding*.
- CvB. (2011a). *aanvraag instellingstoets kwaliteitszorg*. In U. Twente (Ed.).
- CvB. (2011b). *Conceptvisie op de Campus*. (UR 11-202).
- Studentenstatuut Universiteit Twente (UT) Studiejaar 2010 - 2011, S&O 19.225 C.F.R.* (2011c).
- DiMaggio, P. J. P., W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gornitzka, A. (1999). *Governmental Policies and Organisational Change in Higher Education*. *Higher Education*, 38(1), 5-31.
- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management (Third edition ed.)*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- McRoy, I. G., Paul. (2009). *Leading Change in Higher Education*. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5).
- Meyer, J. W. R., B (1977). *Institutionalized Organisations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- NVAO. (2010). *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs*.
- NVAO. (2011). *Over NVAO*. Retrieved 27-04, 2011
- Pfeffer, J. S., G.R. . (1978). *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Morrow.
- Rezeanu, O. M. (2011). *The implementation of quality management in higher education*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1046–1050.

Schlesinger, K. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

Shadish, W., Cook, T. & Campbell, D. (2002). *Experimental & Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin.

Trowler, P. R. (1998). *academics responding to change*. London: SHRE.

URaad. (2010). notulen Overleg Vergadering UR-CvB 15 december 2010.

Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48(4), 483-510.

Veerman, C. P. (2010). *Differentiëren in drievoud*.

BIJLAGE 1: TOPICLIJST INTERVIEWS

Facultaire kwaliteitszorgsystemen

Visie: onderschrijft uw faculteit de UT-visie op de kwaliteit van haar onderwijs + reactie op UT visie en eventuele andere prioriteiten

1. uitdagend onderwijs (o.g.v. 3 O's).
2. maatwerk (partner in de inrichting en uitvoering van het onderwijs en het onderwijs is intensief).
3. snel op de juiste plek.
4. actief betrokken bij zijn/haar omgeving.
maatschappelijke betrokkenheid
internationale dimensie.
5. ondernemende en initiatiefrijke studiehouding.
6. campusuniversiteit: uniek in Nederland.

Beleid: hoe wil de faculteit deze visie realiseren? Wat is de invloed van centraal beleid?

Onderdelen uit de visie:

1. uitdagend onderwijs (o.g.v. 3 O's).
2. maatwerk (partner in de inrichting en uitvoering van het onderwijs en het onderwijs is intensief).
3. snel op de juiste plek.
4. actief betrokken bij zijn/haar omgeving.
maatschappelijke betrokkenheid
internationale dimensie.
5. ondernemende en initiatiefrijke studiehouding.
6. campusuniversiteit: uniek in Nederland.

Verplichte onderdelen visitatie:

1. onderwijs,
2. personeel,
3. voorzieningen, (ondersteunende processen: vb. roostering, platformen, MISUT, Blackboard, Toetsbeleid, OSIRIS info)
4. studenten met functiebeperking,
5. verankering van onderzoek in het onderwijs en
6. verwevenheid met het afnemend veld

Resultaten: hoe meet de faculteit in hoeverre de UT-visie gerealiseerd wordt? En de eventueel afwijkende visie-punten van de faculteit?

UT meet de visie met het kwaliteitsdashbord (KPI's) zie onderaan volledige versie, categorieën:

1. UT kant van gedeelde verantwoordelijkheid: studenten, personeel, voorzieningen en output
Organisatie studenten
Personeel
Voorzieningen
Output
2. Studenten verantwoordelijkheid:
rendement
studieloopbaan
3. Waardering onderwijs:
studentoordelen
peer reviews

Verbeterbeleid: hoe werkt de faculteit structureel aan verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs? Wordt de centrale methodiek gevolgd (kwaliteitsdashboard, kwaliteitsraad) of heeft de faculteit (opleiding) een andere aanpak? Wat gebeurt er met de feedback van studenten? Zijn er specifieke verbeterbeleidpunten aanwezig of mogelijk wat betreft de verschillende elementen van de visie op het onderwijs?

Organisatie en beslisstructuur: wie is waarvoor verantwoordelijk op faculteitniveau als het gaat om het opstellen/uitvoeren van beleid ten aanzien van de onderwijskwaliteit, het meten van de uitkomsten, en het verbeteren van nog niet optimaal lopende processen?

Beleidsonderdelen langslopen (zie beleid)

Implementatieproblemen: Indien zaken veranderd moeten worden vanwege de instellingstoets, welke oorzaken van weerstanden zijn te verwachten?

Mogelijkheden vanuit de theorie:

- eigenbelang van personeel/vakgroepen dat geschaad wordt door de verandering
- onbegrip of misverstanden over de resultaten bij personeel vakgroepen
- verschillende beoordelingen van de situatie van management en personeel
- onvermogen om (emotioneel) met verandering om te gaan van personeel.
- Typische hoger onderwijs instellingen weerstand: vooral wanneer academische waarden zoals professionele autonomie op het spel staan.

BIJLAGE 2: KWALITEITSDASHBOARD

[OPLEIDING]

[jaar] KWALITEITSDASHBOARD

ORGANISATIE

<p>Studenten</p> <p>Omvang en samenstelling instroom eerste studiejaar bachelor (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Alle ingeschrevenen per studiejaar bachelor opleiding (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Omvang en samenstelling instroom eerste studiejaar master (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Alle ingeschrevenen per studiejaar masteropleiding (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Omvang en samenstelling instroom uitwisselingsstudent (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Omvang en samenstelling uitstroom uitwisselingsstudent (aantallen) naar nationaliteit</p> <p>Marktaandeel instroom eerste studiejaar bacheloropleiding</p>
<p>Personeel</p> <p>Onderwijsinzet in fte (inclusief inzet van promovendi)</p> <p>Student-staf ratio</p> <p>% docenten met B(asis) K(walificatie) O(nderwijs);</p>
<p>Voorzieningen</p> <p>Algemene voorzieningen ICT investeringen Gebruikersnut onderwijsruimten Scholingsbudget personeel</p>

WAARDERING

<p>Studenten:</p> <p>Categorieën en Oordelen (op basis van Keuzegids Hoger Onderwijs, rankings, WO-monitor en interne gegevens)</p> <p>Op basis van Keuzegids Hoger Onderwijs:</p> <p>a) inhoud en samenhang b) werkvormen en docenten c) voorbereiding loopbaan d) organisatie e) faciliteiten</p> <p>Op basis van de WO monitor:</p> <p>a) kenmerken wo-opleiding b) oordeel over huidige functie c) oordeel over wo opleiding</p>
<p>Peers:</p> <p>Visitatieoordelen (tevredenheid afnemend veld en alumni)</p> <p>a) doelstellingen opleiding b) programma c) inzet van personeel d) voorzieningen e) interne kwaliteitszorg f) resultaten</p>

RESULTATEN

<p>Output</p> <p>Aantal diploma's Aantal studenten in honours traject Aantal studenten met buitenlandervaring Contacturen</p>
<p>Rendement:</p> <p>Propedeuserendement (cumulatieve percentages)</p> <p>Bachelorrendement (cumulatieve percentages) Uitval bachelor: termijn en bestemming</p> <p>Masterrendement (cumulatieve percentages) Uitval master: termijn en bestemming</p>
<p>Studieloopbaan:</p> <p>Studiesnelheid (alleen bachelorvakken) per verblijfsjaar; gemiddeld en in categorieën van behaalde EC / 60 (bachelor)</p> <p>Studiesnelheid (bachelor + mastervakken) per verblijfsjaar; gemiddeld en in categorieën van behaalde EC / 60 (bachelor)</p> <p>Studiesnelheid (master) per studiejaar; gemiddeld en in categorieën van behaalde EC / 60</p> <p>Doorstroom</p>

UNIVERSITEIT TWENTE.

BIJLAGE 3: TABEL 1 VERGELIJKINGSTABEL

Visiepunten	Actor	Visie/plan	Beleid/do
Student als Partner	UT	IKS	N.V.T. (dit is een uitgangspunt dat in de rest terugkomt)
	GW	Student is student	N.V.T. (idem)
	CTW	Onbekend	N.V.T. (idem)
uitdagend onderwijs (o.g.v. 3 O's)	UT	IKS	Geen beleid
	GW	Voortdurend aandachtspunt	- Docent capaciteit vrijgemaakt d.m.v. reorganisatie
	CTW	Onderdeel van de visie	- Onderwijslijnen geënt op de 3 O's - Onderwijsvorm projectonderwijs
Maatwerk en intensief	UT	IKS	Geen beleid
	GW	Wel positief, maar aandacht wordt eerder minder dan meer	- Landelijk maatwerk door profilering - Vakken met een laag slagingspercentage intensiever geven. Tegenovergesteld beleid: - Minder opleidingen - Minder specialisaties - Onderwijs in het algemeen minder intensief
	CTW	Het is de visie om de student veel aanwezig te laten zijn	- Maatwerk inherent aan schaal - Intensief zit in het onderwijsconcept
snel op de juiste plek	UT	IKS	- Richtlijn Bindend Studieadvies - Studieloopbaanbegeleiding
	GW	Onderdeel van de visie	- Studieadviseurs en studentmentoren moeten studenten motiveren snel de juiste keuze te maken. - BSA
	CTW	Mooi als het lukt, geen onderdeel van de visie	- Persoonlijke benadering van studenten door studieadviseurs. - Mentorensysteem - Vormgeving van de nieuwe bachelor
actief betrokken bij omgeving: maatschappelijke betrokkenheid	UT	IKS	Geen beleid
	GW	Wil wel aanwezig, maar op de achtergrond geraakt	Tegenovergesteld beleid: - Efficiënter studeren is belangrijker
	CTW	Onderdeel van de visie	Geen beleid
actief betrokken bij omgeving: internationale dimensie	UT	IKS	- Visie internationalisering
	GW	Geen bewust visiepunt	- Uitwisseling met andere universiteiten op docent niveau
	CTW	Onderdeel van de visie	- Mobiliteitscoördinator - internationaliseringmedewerker - Ruimte in het curriculum om naar het buitenland te gaan.
ondernemende en initiatiefrijke studiehouding	UT	IKS	Geen beleid
	GW	In principe onderschreven, maar weinig prioriteit	- Beperking van het aantal tentamenkansen - De student aan spreken op wat hij wil
	CTW	Onderdeel van de visie	Geen beleid

Unieke campus omgeving	UT	IKS	- Visie op de Campus
	GW	Groot goed, maar geen taak van de faculteit	Geen beleid
	CTW	Geen taak van de faculteit, alleen visie op de inrichting van het gebouw	Geen beleid
Verplichte onderdelen			
Onderwijs	UT		- Studieloopbaanbegeleiding - Toetsbeleid
	GW		- Verwerkt in andere beleidstukken
	CTW		- Onderwijsconcept
Personeel	UT		- Onderwijsprestaties in het FJUT - BKO - Engelse taalvaardigheid
	GW		- Tijdens de reorganisatie rekening gehouden met de gewenste onderwijsinzet
	CTW		- Behalen BKO stimuleren
Voorzieningen	UT		- Verdere implementatie en integratie van instellingsystemen op het domein student & onderwijs - Kwaliteitsverbetering van onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten
	GW		- Zoveel mogelijk één lijn trekken naar S&O
	CTW		Geen beleid
Studenten met functiebeperking	UT		- Studentenstatuut
	GW		- Maatwerk naar individuele behoefte - Speciale plekken tijdens tentamens - Buddysysteem
	CTW		- Maatwerk naar individuele behoefte - Speciale plekken tijdens tentamens (dyslexie)
Verankering van onderzoek in het onderwijs	UT		Geen beleid: taak van de decaan
	GW		- Hoogleraren geven vakken vanaf vroeg in de bachelor
	CTW		- Alle vakgroepen verzorgen onderwijs - Onderdeel van het BKO om hier over na te denken
Verwevenheid met het afnemend veld.	UT		Geen beleid
	GW		- Werkveldcommissie per opleiding
	CTW		- Per opleiding een passende vorm (voor IO nog niet geformuleerd)