NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT

## Universiteit Leiden

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

*APRIL 2019*

NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT

## Universiteit Leiden

## INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

*APRIL 2019*

# Inhoud


**1** Samenvattend advies ..... 4

**2** Inleiding en verantwoording ..... 6

2.1 Doel van de instellingstoets ..... 6

2.2 Samenstelling van het panel ..... 6

2.3 Inrichting van de instellingstoets ..... 7

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken ..... 8

**3** Profiel van de instelling ..... 9

3.1 Algemene gegevens ..... 9

3.2 Profiel van de instelling ..... 9

**4** Beoordeling per standaard ..... 11

4.1 Standaard 1: Visie en beleid ..... 11

4.2 Standaard 2: Uitvoering ..... 13

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring ..... 17

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling ..... 20

4.5 Eindoordeel ..... 23

**5** Aanbevelingen ..... 24

Bijlage 1: Accreditatieportret ..... 26

Bijlage 2: Samenstelling van het panel ..... 33

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken ..... 34

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten ..... 38

Bijlage 5: Lijst met afkortingen ..... 41

# 1 Samenvattend advies

De Universiteit Leiden kenmerkt zich door een decentraal besturingsmodel. De universiteit heeft in 2017 haar onderwijsvisie opnieuw vastgesteld. Deze geactualiseerde onderwijsvisie heeft als titel Learning@LeidenUniversity en is opgesteld met inbreng van alle geledingen. Ook de implementatie wordt in overeenstemming met de decentrale besturingsfilosofie aangepakt, zo heeft het panel vastgesteld. Deze benadering creëert ruimte voor keuzes die passen bij de onderscheiden opleidingen en faculteiten. Hierdoor is er breed draagvlak in de organisatie. De naam van de onderwijsvisie laat zien dat de studenten in het onderwijs centraal staan. Dat blijkt ook uit de gekozen didactische thema's: verwevenheid onderzoek en onderwijs, activerend onderwijs, vaardigheden en flexibele leerroutes. De andere vier thema's (oriëntatie op de arbeidsmarkt, internationalisering en diversiteit, technologie in onderwijs en betrokkenheid bij de samenleving) maken duidelijk dat de universiteit oog heeft voor de veranderende omgeving en de studenten daarop wil voorbereiden. Veel elementen uit deze ambities, zoals onderzoekend leren, verbinding met de arbeidsmarkt en actief leren, bouwen voort op het bestaande onderwijsbeleid.

De implementatie van deze onderwijsvisie zal vanaf 2020 ook in nieuwe bestuursafspraken tussen college van bestuur en faculteiten worden vastgelegd. Tot die tijd is de evaluatie en monitoring nog gericht op de realisatie van de prestatieafspraken (verhoging van studiesucces, uitbreiding van docentprofessionalisering en ontwikkeling van het honours onderwijs). Vooruitlopend op volledige implementatie per 2025 heeft elke faculteit twee of drie van de acht thema's gekozen om tot 2020 aan te werken. Structuren en projecten ondersteunen daarbij, zoals het ICLON (Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing), het Centre for Innovation, de Leiden Teachers' Academy en het bovenfacultaire Skills-project. Met de twee strategische programma's Implementatie Onderwijsvisie en Harmonisatie Onderwijslogistiek bundelt en stroomlijnt de universiteit een aantal initiatieven. Hoewel uit alle gesprekken blijkt dat men in de instelling veel waarde hecht aan de decentrale aanpak, zag het panel ook dat er behoefte is aan nadere definiëring van de ambities. Zo heeft iedereen hetzelfde beeld en kunnen de transitie en implementatie sneller en efficiënter verlopen. Aanvullende mogelijkheden om de transitie soepeler te laten verlopen zijn de verdere stroomlijning en verheldering van alsook de bekendheid met de ondersteuningsstructuur, meer kennisdeling over de grenzen van opleidingen en faculteiten heen, en een aanzienlijke uitbreiding van het aantal docenten met een seniorkwalificatie onderwijs. Om de werkdruk van docenten beheersbaar te houden, adviseert het panel te blijven zoeken naar manieren om regeldruk te verminderen. Als blijk van waardering voor excellente onderwijsprestaties is de ontwikkeling van onderwijscarrières – naast de bestaande onderzoekscarrières - een belangrijk initiatief. Het is zaak hiervoor universiteitsbreed concrete stappen te zetten om verschillen tussen faculteiten te voorkomen.

Het panel heeft een duidelijke kwaliteitscultuur aangetroffen, die is verankerd in een gedegen kwaliteitszorgsystematiek op alle niveaus van de organisatie. Signalen uit midterm reviews en onderwijsvisitaties leiden tot aantoonbare verbeteringen. Voor het monitoren van de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie zoekt de universiteit nog naar een optimale combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiegegevens. Het panel acht operationalisering van de gehanteerde ambities noodzakelijk om in de toekomst de voortgang te kunnen beoordelen. Het panel meent dat in het op te zetten monitoringssysteem reflectie op de gepresenteerde resultaten essentieel is. In deze reflectie kan een opleiding of faculteit toelichting geven op eventuele tussentijdse aanpassingen die nodig waren om het uiteindelijke doel te behalen.

Het panel beoordeelt alle standaarden van de instellingstoets kwaliteitszorg als voldoende en komt daarmee tot een positief overdeel over de Universiteit Leiden.

Het panel,

Den Haag, 8 april 2019

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Universiteit Leiden

Drs. Fr.C.A. Jaspers
(voorzitter)

Dr. M.J.H. van der Weiden
(secretaris)

# 2 Inleiding en verantwoording

## 2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.
Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen *('peers')* dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

## 2.2 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- Drs. Frans Jaspers (voorzitter), internist-np, oud-bestuurder UMC Groningen, toezichthouder bij meerdere ziekenhuizen en voorzitter van enkele (wetenschappelijke) adviesraden;
- Prof. mr. Edgar du Perron (lid), voormalig decaan va de Rechtenfaculteit van de Universiteit van Amsterdam, hoogleraar privaatrecht, raadsheer in de Hoge Raad;
- Prof. dr. Lieve Van Hoof (lid), hoofddocent Vakgroep Geschiedenis van de Universiteit Gent, co-voorzitter van de Jonge Academie in Vlaanderen;
- Dr. Anneke Luijten-Lub (lid), bestuurskundige, directeur Onderwijs en Onderzoek bij de Hanzehogeschool Groningen;
- Joris Solleveld MSc (student-lid), afgestudeerde Biological Sciences, Universiteit van Amsterdam.

Ondersteuning:

- Dr. Marianne van der Weiden, secretaris
- Michèle Wera MA, procescoördinator NVAO

In bijlage 2 zijn de cv's van de panelleden opgenomen.

## 2.3 Inrichting van de instellingstoets

*2.3.1 Voorbereiding en bezoeken*

Het panel heeft het Leidse zelfevaluatierapport (ZER) ontvangen op 6 november 2018, tezamen met digitale toegang tot de overige documentatie (zie bijlage 4). Op 26 juni 2018 heeft de NVAO bestuurlijk overleg gevoerd en het toetsproces doorgesproken met de instelling.

De panelleden hebben zich op het bezoek voorbereid aan de hand van het ZER en de aanvullende documenten, op basis van de standaarden van het NVAO-beoordelingskader. Hun eerste bevindingen zijn voorafgaand aan het bezoek door de secretaris verzameld en rondgestuurd.

Het eerste verkennende bezoek vond plaats van dinsdag 22 januari tot en met woensdag 23 januari 2019. Het tweede verdiepende bezoek vond plaats van woensdag 20 februari tot en met vrijdag 22 februari 2019.

Na het eerste bezoek werd besloten tot de volgende drie trails:

- Trail 1: Past Performance kwaliteitsborging bij de Faculteiten Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)/Geneeskunde en Geesteswetenschappen (FGW);
- Trail 2: Onderzoek naar de universiteitsbrede implementatie van activerend onderwijs, een van de acht thema's uit de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity, met als voorbeeld de aanpak in de Faculteit Archeologie (FdA);
- Trail 3: Onderzoek naar de wijze waarop het managementInformatiesysteem de voortgang van implementatie van de onderwijsvisie kan monitoren, op centraal niveau en bij de Faculteiten Rechtsgeleerdheid (FdR) en Sociale Wetenschappen (FSW).

*2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails*

Voor de uitvoering van de verplichte trail 'past performance' kwaliteitsborging is gekozen voor de faculteit Geneeskunde/LUMC (bacheloropleidingen Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen) en de faculteit Geesteswetenschappen (bacheloropleiding Geschiedenis en masteropleiding Classics and Ancient Civilizations). Het panel kiest voor de faculteit Geneeskunde/LUMC op grond van het verkennende bezoek. Binnen dezelfde faculteit kiest het panel ter vergelijking de opleiding Biomedische Wetenschappen. De keuze voor de faculteit Geesteswetenschappen is ingegeven door het feit dat dit een grote faculteit is met een diversiteit aan opleidingen, die in de vorige ITK (2013) geen onderwerp van een verdiepende trail is geweest. De Universiteit Leiden heeft deze faculteit ook zelf naar voren geschoven voor de verticale trail. Het panel kiest voor de bacheloropleiding Geschiedenis omdat deze in de afgelopen periode te maken had met een herstelbeoordeling, en voor de masteropleiding Classics and Ancient Civilizations als voorbeeld van een Engelstalige opleiding. Deze trail toetst of de algemene indruk van de kwaliteitszorg van de instelling die in het verkennend bezoek werd verkregen, ook wordt aangetroffen in deze twee faculteiten. Het onderzoek richt zich met name op standaard 3, Evaluatie en monitoring, maar raakt ook aan standaard 4, Ontwikkeling. De volgende vragen zijn daarbij aan de orde:

- Hoe werkt het kwaliteitszorgsysteem (met name de PDCA-cyclus) voor het onderwijs in de dagelijkse praktijk, welke instrumenten worden daarbij ingezet?
- Hoe wordt het kwaliteitszorgsysteem beleefd op de verschillende niveaus binnen de faculteit? Is er een cultuur van gezamenlijk werken aan verbeteren (kwaliteitscultuur/kwaliteitsklimaat)?
- Sluiten de PDCA-cycli op verschillende niveaus op elkaar aan? Leidt evaluatie op het niveau van de opleiding tot opvolging op hogere organisatieniveaus?

De tweede trail sluit aan bij een van de acht thema's uit de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity, namelijk activerend onderwijs. In deze horizontale trail wil het panel inzicht krijgen in de wijze waarop de verschillende faculteiten dit centrale onderdeel van de onderwijsvisie implementeren en hoe ze daarbij worden ondersteund, zowel door inzet van onderwijskundige expertise als door onderlinge kennisdeling. In één specifieke faculteit met een recent sterk gegroeide instroom wil het panel ook zien hoe dit in de praktijk is vormgegeven, namelijk in de faculteit Archeologie. Vraagstelling:

- Wordt binnen de faculteiten op een effectieve wijze opvolging gegeven aan een van de strategische ambities, namelijk activerend onderwijs?

In de derde trail onderzoekt het panel hoe het management op verschillende niveaus in de universiteit monitort of de doelen uit de onderwijsvisie worden gerealiseerd (standaard 3, Evaluatie en monitoring). Het panel voert dit onderzoek uit op centraal niveau en in twee faculteiten met grote opleidingen (Faculteit Rechtsgeleerdheid en Faculteit Sociale Wetenschappen), omdat in dergelijke grotere faculteiten de formele managementinformatieystemen cruciaal zijn naast de bestaande informele structuur van informatie-uitwisseling. Vraagstelling:

- Hoe functioneert op dit moment het managementinformatiesysteem op de verschillende lagen van de universiteit?
- Hoe worden de acht thema's (ijkpunten) uit de onderwijsvisie in het managementinformatiesysteem en de monitoringinstrumenten verwerkt, zodat het management periodiek kan vaststellen of de doelen gerealiseerd gaan worden?

Bij de tweede trail heeft het panel gevraagd om een rondgang door de faculteit (onder begeleiding van een aantal studenten) om ook in de wandelgangen studenten en docenten te kunnen spreken. Het panel vond dit een waardevol onderdeel van het programma en vindt dat dergelijke 'vrije' ruimte tijdens een ITK een duidelijke meerwaarde heeft.

De volledige programma's van beide bezoeken zijn vermeld in bijlage 3 bij dit rapport.

## 2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over de Universiteit Leiden. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audit trails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Universiteit Leiden. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audit trails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder vijf bijlagen met:

- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding
- Informatie over de samenstelling van het panel
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

# 3 Profiel van de instelling

## 3.1 Algemene gegevens

| | |
|---|---|
| Land | Nederland |
| Instelling | Universiteit Leiden |
| Locaties | Leiden, Den Haag |
| Status van de instelling | bekostigd |

## 3.2 Profiel van de instelling

De Universiteit Leiden, opgericht in 1575, profileert zich als een internationale onderzoeksuniversiteit waar onderwijs nauw verweven is met onderzoek. De Universiteit Leiden is een van de oprichters van de League of European Research Universities (LERU). De universiteit staat van oudsher voor vrijheid van geest, denken en spreken en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. De missie van de universiteit is vastgelegd in het Instellingsplan 2015-2020 'Excelleren in vrijheid'. Ze streeft naar excellentie in en maximale impact van al haar onderzoek en onderwijs, zowel disciplinair als interdisciplinair. Ze leidt studenten en promovendi op die kunnen bijdragen aan oplossingen voor zowel wetenschappelijke als maatschappelijke problemen en streeft naar een hechte academische gemeenschap van medewerkers en studenten.

De universiteit is een publiek gefinancierde instelling, gevestigd in twee steden, Leiden en Den Haag, met drie campussen: in de binnenstad van Leiden, in het Leiden Bio Science Park en in de binnenstad van Den Haag. Samen met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) vormt de Universiteit Leiden het LDE-verband, dat een aantal opleidingen als joint programme aanbiedt.

De leiding van de universiteit berust bij het college van bestuur, bestaande uit de rector magnificus/ voorzitter, de vicerector magnificus en de vicevoorzitter. Het college van bestuur staat onder toezicht van een door de minister van OCW benoemde raad van toezicht. De medezeggenschap bij het besturen van de universiteit is op het hoogste niveau belegd bij de universiteitsraad, waarin personeel en studenten zijn vertegenwoordigd, en op de lagere niveaus bij de faculteitsraden en opleidingscommissies, eveneens met vertegenwoordiging vanuit alle geledingen.

De universiteit telt zeven faculteiten:

1. Archeologie (FdA);
2. Geesteswetenschappen (FGW);
3. Geneeskunde (vormt samen met het Academisch Ziekenhuis Leiden het Leids Universitair Medisch Centrum) (LUMC);
4. Governance and Global Affairs (FGGA);
5. Rechtsgeleerdheid (FdR);
6. Sociale wetenschappen (FSW);
7. Wiskunde en natuurwetenschappen (FWN).

Op centraal niveau worden de primaire en bestuurlijke processen ondersteund door het bestuursbureau. Daarnaast heeft de universiteit expertisecentra en ondersteunende diensten voor studenten-, facilitaire en vastgoedzaken, waaronder ook de universitaire bibliotheken. In het Leidse besturingsmodel hebben faculteiten en opleidingen veel ruimte en verantwoordelijkheid. De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur onder voorzitterschap van een decaan. De verantwoordelijkheid voor de onderwijsprogramma's (bachelor en master) ligt bij de portefeuillehouders Onderwijs en de opleidingsdirecteuren.

Per 1 oktober 2018 stonden 29.040 bekostigde studenten ingeschreven. Zij volgden onderwijs aan 47 bachelor en 76 masteropleidingen (inclusief 13 lerarenopleidingen). Daarnaast stonden 457 studenten ingeschreven voor niet-bekostigde masteropleidingen in de faculteiten FGGA en FdR. In 2017 bestond ruim 15 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit (meer dan 5.200 internationale studenten, de uitwisselingsstudenten meegerekend). Het aandeel studenten met een buitenlandse nationaliteit in de masteropleidingen is 29 procent; in de bacheloropleidingen is het de afgelopen jaren toegenomen tot 18 procent. In 2017 zijn 3.737 bachelordiploma's en 3.989 (post)masterdiploma's uitgereikt.

Aan de universiteit (inclusief LUMC) werken ongeveer 6700 medewerkers, van wie bijna 2.700 als wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) (peildatum 31 december 2017). Van het totale personeelsbestand heeft iets meer dan 20 procent een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij het wetenschappelijk personeel is dat 33 procent, met meer dan honderd verschillende nationaliteiten. Het budget van de universiteit (inclusief de faculteit Geneeskunde binnen het LUMC) omvat ruim M€ 620. Het budgetjaar 2017 werd met een positief resultaat van M€ 4,7 (exclusief LUMC) afgesloten.

# 4 Beoordeling per standaard

## 4.1 Standaard 1: Visie en beleid

*Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.*

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (student centred learning).

**A. Bevindingen**

De Universiteit Leiden heeft in 2017 haar onderwijsvisie geactualiseerd en opnieuw vastgesteld. Deze geactualiseerde onderwijsvisie heeft als titel Learning@LeidenUniversity en bouwt voort op de ambitie 'Innovatie in Teaching and Learning' uit het Instellingsplan 2015-2020 'Excelleren in vrijheid'. In Learning@LeidenUniversity heeft de universiteit acht ambities geformuleerd. Vier daarvan richten zich vooral op de didactiek van het onderwijs (verwevenheid van onderzoek en onderwijs, activerend onderwijs, flexibele leerroutes en aandacht voor vaardigheden) en vier op de interactie van het onderwijs met de omgeving (oriëntatie op de arbeidsmarkt, betrokkenheid bij de samenleving, technologie in het onderwijs en internationalisering & diversiteit). De universiteit licht in het zelfevaluatierapport toe dat veel elementen uit deze ambities, zoals onderzoekend leren, verbinding met de arbeidsmarkt en actief leren, al in meer of mindere mate onderdeel zijn van het onderwijs in verschillende opleidingen, maar dat het beleid door ze in samenhang te benoemen meer focus krijgt en investeringen en ontwikkelingen gerichter kunnen plaatsvinden.

De herziene onderwijsvisie is in samenspraak met docenten, studenten en bestuurders bottom-up ontwikkeld door een breed samengestelde universitaire denktank. Daarbij heeft men zich mede laten leiden door omgevingsfactoren als globalisering en internationalisering, technologische ontwikkelingen en diversiteit. Learning@LeidenUniversity is leidend voor het universitaire onderwijsbeleid tot ten minste 2025.

De zelfevaluatie licht toe dat Learning@LeidenUniversity voortbouwt op de onderwijsvisie 2013. Doorlopende thema's zijn het streven naar een aantrekkelijk onderwijsaanbod, actieve en betrokken studenten, inspirerende docenten als spil in het onderwijsproces en de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur en het kwaliteitszorgsysteem. Voor deze vier thema's is beleid geformuleerd.

*Onderwijsaanbod*
De universiteit wil onderwijs aanbieden in een groot aantal vakgebieden, met een sterke disciplinaire kennisbasis. De bacheloropleidingen bieden een academische basis, de masteropleidingen een specialisatie in wetenschappelijk onderzoek en meer focus op de arbeidsmarkt. Bij het bieden van een aantrekkelijk onderwijsaanbod gaat het om universiteitsbrede afspraken over keuzemogelijkheden voor studenten, een beperkte en gerichte groei van het aantal opleidingen en de voertaal van opleidingen.

*Studenten*
De universiteit heeft verwachtingen geformuleerd ten aanzien van de inzet en betrokkenheid van studenten, en vastgelegd welke ondersteuning de universiteit daarbij biedt in de vorm van het Leids Studiesysteem. Dit systeem is sinds het eind van de jaren negentig ingericht en heeft als doel aan de hand van voorlichting, studiebegeleiding en advisering in het eerste jaar duidelijk te krijgen of een student op de juiste plaats zit. Persoonlijke begeleiding, ook van studenten met een beperking, en bindend studieadvies dragen bij aan studiesucces en het verwezenlijken van de persoonlijke ambities van studenten. Het Leids Studiesysteem is verankerd in het onderwijsbeleid en wordt voortdurend

verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door de invoering van de studiekeuzecheck, toetsbeleid, stimuleren van de studieplanning en structurering van scriptiebegeleiding. Het college van bestuur wil verplichte matching voor aanstaande studenten gefaseerd invoeren en heeft hiervoor in 2017 een aantal pilots ingezet. De universiteit stimuleert de bestuurlijke betrokkenheid van studenten doordat in alle faculteitsbesturen en, waar van toepassing, de opleidingsbesturen een student-lid (assessor) deelneemt.

*Docenten*
Voor haar personeelsbeleid hanteert de universiteit het uitgangspunt dat medewerkers altijd een combinatiefunctie van docent en onderzoeker vervullen. De instelling streeft ernaar inspirerende en professionele docenten aan zich te binden. De afgelopen jaren heeft de universiteit sterk ingezet op scholing en onderwijskwalificaties van docenten en is het aantal docenten met een BKO (Basiskwalificatie Onderwijs) sterk gestegen. De eindtermen van de BKO zullen in lijn worden gebracht met de didactische visie van Learning@LeidenUniversity. Er is een pilot SKO (Seniorkwalificatie Onderwijs) uitgevoerd. Na evaluatie zal de SKO een plaats krijgen in het loopbaanbeleid. Verder is het loopbaanbeleid erop gericht excellente onderwijsprestaties evenwichtiger mee te laten wegen in beoordeling en bevordering, en de kwaliteiten van de beste docenten beter zichtbaar te maken. Voor dit laatste beleidsdoel is in 2014 de Leiden University Teachers' Academy (LTA) ingericht.

*Kwaliteitszorg*
De universiteit heeft drie uitgangspunten voor kwaliteitszorg geformuleerd: (1) het eigenaarschap moet bij docenten en studenten liggen en is daarom zo laag mogelijk in de organisatie belegd; (2) de prioriteit ligt op verbeteren boven verantwoorden, wat tot uitdrukking komt in de aandacht voor vooruitkijken in de opleidingsjaarverslagen en facultaire onderwijsagenda's; (3) de administratieve lasten dienen teruggedrongen te worden door de rapportages te integreren in standaardinstrumenten en de toegankelijkheid van de feitelijke onderwijsinformatie te verbeteren via een te ontwikkelen onderwijsdashboard.

*Nieuwe onderwijsvisie*
Tijdens de twee instellingsbezoeken kon het panel in de gesprekken vaststellen dat er bij de verschillende gesprekspartners draagvlak bestaat voor de geformuleerde onderwijsvisie. In de facultaire gremia en in de opleidingscommissies is men niet alleen bekend met de visie, maar is men ook betrokken geweest bij de keuze voor de thema's waar de komende jaren met voorrang aan wordt gewerkt. Elke faculteit en opleiding heeft uit de acht thema's twee of drie onderwerpen gekozen. Op het niveau van individuele docenten en studenten is de bekendheid minder groot, bleek bij de meer informele momenten tijdens de bezoeken.

Kenmerkend voor de besturingsfilosofie van de Universiteit Leiden is dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie zijn belegd, met een grote vrijheid en de bijbehorende verantwoordelijkheid voor de decentrale eenheden, zoals faculteiten en opleidingen. Sleutelwoorden die tijdens het bezoek regelmatig terugkwamen, zijn 'eenheid in verscheidenheid' en 'bottom-up-benadering'. In aanloop naar de nieuwe bestuursafspraken die het college van bestuur met de faculteiten vanaf 2020 wil maken, hebben faculteiten en hun opleidingen kunnen kiezen aan welke van de acht thema's ze prioriteit willen geven. Het panel zag tijdens de bezoeken dat dit tot veel initiatieven voor onderwijsvernieuwing leidt. Het viel het panel echter ook op dat initiatieven die op hetzelfde thema zijn gericht, zoals activerend onderwijs of internationalisering, sterk uiteenlopen doordat de thema's niet nader zijn gedefinieerd. Ook de betrokkenheid van externe stakeholders varieert per faculteit: sommige hebben een raad van advies voor regelmatig overleg met vertegenwoordigers van het werkveld, bij andere is dat (nog) niet het geval.

### B. Overwegingen

Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity met inbreng van alle geledingen is opgesteld en dat ook de uitwerking in overeenstemming met de decentrale besturingsfilosofie wordt aangepakt. De onderwijsvisie geeft een duidelijke richting aan, en

laat tegelijkertijd ruimte voor keuzes die passen bij de onderscheiden opleidingen en faculteiten. Hierdoor is er breed draagvlak in de organisatie, al zal de betrokkenheid op het niveau van individuele docenten en studenten nog moeten groeien. De naam van de onderwijsvisie maakt zichtbaar dat de universiteit de studenten in het onderwijs centraal stelt. Dat blijkt ook uit de gekozen didactische thema's: verwevenheid onderzoek en onderwijs, activerend onderwijs, vaardigheden en flexibele leerroutes. De andere vier thema's (oriëntatie op de arbeidsmarkt, internationalisering en diversiteit, technologie in onderwijs en betrokkenheid bij de samenleving) laten zien dat de universiteit oog heeft voor de veranderende omgeving en de studenten daarop wil voorbereiden.

De bottom-up-benadering leidt wel tot een vrij lange periode voor het hele traject: de onderwijsvisie is in 2017 vastgesteld en de periode 2019-2020 is bestemd voor de implementatie ervan en het inrichten van een monitoringsysteem. Pas na 2020 zal de nieuwe onderwijsvisie zijn verwerkt in de bestuursafspraken tussen college van bestuur en faculteiten en daarmee zijn verankerd in de evaluatie- en monitoringcyclus. Dat betekent dat de universiteit zich op dit moment in een transitiefase bevindt. Het panel is ervan overtuigd dat het proces van implementatie (standaard 2) en monitoring (standaard 3) versneld kan worden zodra er meer duidelijkheid komt over de kaders voor de onderwijsvernieuwing. Hoewel uit alle gesprekken blijkt dat men veel waarde hecht aan de decentrale aanpak, is er ook behoefte aan en draagvlak voor nadere definiëring zodat iedereen hetzelfde beeld heeft. Het verkleinen van de groepsgrootte bijvoorbeeld leidt niet vanzelf tot activerend onderwijs en voldoet daardoor op zichtzelf niet aan de geformuleerde doelstelling op dit thema. Uit de projecten met activerend leren die tot nu toe succesvol zijn, blijkt dat drie componenten als rode draad fungeren: onderzoekend leren, kleinschalige communities en peer feedback. Nieuwe projecten zullen kunnen profiteren als deze componenten als kader worden aangeboden. Ook internationalisering behoeft nadere explicitering: pas als geformuleerd is wat het onderwijsdoel is van een international classroom, is het bij de beoordeling van projecten duidelijk dat een bepaald percentage buitenlandse studenten op zichzelf niet voldoende is. Het panel adviseert daarom te starten met het definiëren van de concepten uit de onderwijsvisie met gebruikmaking van de good practices die inmiddels voorhanden zijn. Op die manier heeft de hele organisatie meer duidelijkheid over de koers en kan er daarna meer tempo worden gemaakt. Het leren van elkaar kan dan tevens worden versterkt.

#### C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

## 4.2 Standaard 2: Uitvoering

*Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.*

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een track record. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling. De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

#### A. Bevindingen

Bij de uitvoering van het onderwijsbeleid bouwt de universiteit voort op de prestatieafspraken uit de periode 2013-2018, die gericht waren op studiesucces, verhoging van het aantal docenten met een BKO en de ontwikkeling van het honours programme. De instrumenten die in deze fase ontwikkeld zijn om

kennis en expertise te delen, worden bij de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie benut: jaarlijkse themabijeenkomsten voor examencommissies en opleidingscommissies, de activiteiten van de LTA en het onderwijsfestival.

Ook een aantal projecten dat aansluit bij de acht thema's van de onderwijsvisie, wordt voortgezet. Het project arbeidsmarktvoorbereiding is gericht op versterking van transferable skills in de onderwijsprogramma's en op extracurriculaire career services en informatievoorziening, met universiteitsbrede activiteiten en mobiele steunpunten in alle faculteiten. Het tweede project is het universitaire ICTO-innovatieprogramma dat faculteiten inhoudelijk en financieel ondersteunt bij de ontwikkeling van ICT-toepassingen in het onderwijs, zoals blended learning, online learning met behulp van MOOCs (Massive Open Online Courses) en SPOCs (Small Private Online Courses) en experimenten met Augmented en Virtual Reality. Het derde project is het werkprogramma internationalisering met als tweeledig doel de sociale en academische integratie van internationale studenten te verbeteren en in de opleidingen een internationale leeromgeving te creëren voor álle studenten. Het laatste project is gericht op de versterking van de masteropleidingen, om ze niet meer te positioneren als doorstroommaster vanuit een bacheloropleiding, maar als zelfstandige opleiding waar studenten, ook van elders, bewust voor kiezen. De nieuwe opzet leidt tot versterking van de inhoud en tot meer community-vorming.

De zelfevaluatie geeft een overzicht van de activiteiten die de afgelopen periode zijn uitgevoerd in het kader van de prestatieafspraken en die zullen worden voortgezet om het bij standaard 1 geformuleerde beleid te implementeren. De activiteiten waren gericht op (1) het aanbieden van een aantrekkelijk onderwijsaanbod en op maatregelen om te bevorderen dat (2) studenten actief en betrokken zijn en (3) docenten inspirerend en professioneel zijn.

*Onderwijsaanbod*
De universiteit heeft besloten de komende jaren pas op de plaats te maken bij de uitbreiding van het opleidingenaanbod. De bachelorinstroom wil men consolideren op het huidige marktaandeel van 10%, het internationale onderwijsaanbod wordt beperkt en geprofileerd uitgebreid en groei van de internationale opleidingen zal vooral op de campus Den Haag plaatsvinden. Een gedragscode Voertaal is opgesteld, met als uitgangspunt dat bacheloropleidingen Nederlandstalig zijn en masteropleidingen Engelstalig. Het panel vernam tijdens het bezoek dat deze uitgangspunten in het gesprek tussen college van bestuur en faculteiten/opleidingen een werkbare richtlijn zijn om voorstellen voor nieuwe opleidingen of specialisaties te beoordelen.

*Studenten*
In aansluiting op de prestatieafspraken heeft de universiteit een studiesuccesbeleid gevoerd en hierover bestuursafspraken gemaakt met de faculteiten. Het studiesuccesbeleid omvat een studiekeuzecheck voor aanstaande studenten, intensivering van het onderwijs en de studiebegeleiding in de eerste bachelorjaren, aanpassing van het toetsbeleid om studenten snel inzicht te geven in hun kans op succes, en aandacht voor studenten met een migratieachtergrond en eerstegeneratiestudenten. Dit beleid heeft geleid tot verhoging van de rendementen en vermindering van de uitval. Het Honours Onderwijs is versterkt en sluit nauw aan bij de ambities van de nieuwe onderwijsvisie: onderzoeksintensief onderwijs in kleine groepen en met een sterke oriëntatie op de samenleving. Studenten krijgen de ruimte om hun persoonlijke leerdoelen na te streven. Het Honours onderwijs dient als proeftuin voor technologische en didactische innovaties. Good practices worden benut voor de implementatie van de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity in reguliere opleidingen.

Verder is de afgelopen jaren geïnvesteerd in studentbegeleiding en -voorzieningen: ondersteuning van internationale studenten, ondersteuning van studenten met een functiebeperking, studie- en studentbegeleiding in Den Haag, een scholings- en kwalificatietraject voor studieadviseurs en de inrichting van Career Services. Tot slot zijn voorzieningen verbeterd en uitgebreid, zoals de studentenadministratie, sport- en tentamenfaciliteiten en studentenwerkplekken. Uit de gesprekken

blijkt dat deze inspanningen het gewenste resultaat hebben. Studentenhuisvesting blijft volgens de zelfevaluatie een knelpunt.

*Docenten*
Om te stimuleren dat docenten inspirerend en professioneel zijn, is geïnvesteerd in docentprofessionalisering, uitwisseling van expertise en de uitwerking van het personeelsbeleid. Voor docentprofessionalisering (of, zoals een faculteit het liever uitdrukt, docentontwikkeling) wordt in de eerste plaats de BKO ingezet. Circa 90% van de onderwijsgevenden beschikt inmiddels over de BKO. Elementen van de nieuwe onderwijsvisie, zoals activerend onderwijs en inspelen op de diversiteit van de studentengroep, zijn in deze leergang verwerkt. Andere leergangen, gericht op degenen die een rol (willen) spelen bij onderwijsontwikkeling en -innovatie, zijn de seniorkwalificatie onderwijs en de LDE-leergang onderwijskundig leiderschap. Deelname aan deze twee trajecten is zeer beperkt, met tien respectievelijk zes deelnemers tot nu toe.

De LTA (zie standaard 1) is erop gericht de kwaliteiten van de beste docenten zichtbaar te maken en hun kennis te delen met de universitaire gemeenschap. Teaching Fellows maken vijf jaar deel uit van de LTA en krijgen een subsidie voor het uitvoeren van een onderwijsvernieuwingsproject. De fellows organiseren lunchbijeenkomsten en een jaarlijks onderwijssymposium om hun kennis uit te dragen. Uit de gesprekken tijdens het tweede bezoek blijkt dat de LTA een duidelijke rol vervult in de ondersteuningsstructuur voor faculteiten en opleidingen, samen met het ICLON (het Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing van de Universiteit Leiden) en het Centre for Innovation. Deze organisaties en de medewerkers die faculteitsoverstijgende projecten ondersteunen, zoals het project Skills in de faculteiten FSW en FdR, werken goed samen en zijn een belangrijke schakel in de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie. Wel viel het het panel op dat deze structuur voor docenten die graag hulp zouden hebben bij onderwijsvernieuwing, niet direct duidelijk is. Zij weten niet altijd bij wie ze terecht kunnen. De Teaching and Learning Guide kan een rol spelen, maar lijkt meer aanbodgericht dan vraaggericht te zijn opgezet. Kennisdeling gericht op verbetering van de toetsing vindt plaats door de jaarlijkse bijeenkomsten van examencommissies en de uitwisseling van handleidingen. De gesprekken tijdens het bezoek laten zien dat dit effectief is en ertoe bijdraagt dat de toetsing blijft aansluiten op de leerdoelen, die immers aan verandering onderhevig zijn als gevolg van de onderwijsvernieuwing.

Zoals bij standaard 1 vermeld, streeft de universiteit ernaar excellente onderwijsprestaties zwaarder te laten meewegen in de doorstroom van UD (Universitair Docent) naar UHD (Universitair Hoofddocent) en het aantal docenten in vaste dienst zonder onderzoekstaak te reduceren. In de zelfevaluatie staat vermeld dat dergelijke carrièrepaden nog niet breed zijn ingevoerd en ook uit de gesprekken blijkt dat hier nog flinke stappen nodig zijn. Een terugkerende klacht van de medewerkers betreft de ervaren werkdruk. Het college van bestuur probeert hieraan tegemoet te komen door een project ‘werkdruk’, door processen te stroomlijnen en te ondersteunen (bijvoorbeeld bij het aanvragen van onderzoekssubsidies) en door bij de implementatie en monitoring van het onderwijsbeleid aan te sluiten bij bestaande instrumenten en procedures. De genderdiversiteit onder hoogleraren is toegenomen, maar nog niet in evenwicht. Ook in het management en op bestuurlijke functies is het aandeel vrouwen beperkt. Desgevraagd liet het college van bestuur weten dat het zich hiervan bewust is en dat het beleid heeft ontwikkeld om geschikte kandidaten toe te leiden naar de hogere functies via een duidelijke carrièrelijn en een programma Leiderschap. Het college van bestuur is het met het panel eens dat ook andere vormen van diversiteit gewenst zijn.

*Implementatie onderwijsvisie*
In 2018 heeft het college van bestuur een implementatieplan opgesteld voor Learning@LeidenUniversity. Het college van bestuur lichtte tijdens het tweede bezoek toe dat er universiteitsbreed drie thema’s met voorrang worden opgepakt: oriëntatie op de arbeidsmarkt, ontwikkeling van vaardigheden en activerend onderwijs. Voor deze thema’s is centrale ondersteuning beschikbaar, in de vorm van respectievelijk de Career Services, het faculteitsoverstijgende project Skills en de ondersteuning door ICLON en het Centre for Innovation. Deze thema’s zijn verwerkt in de

kwaliteitsafspraken die de universiteit heeft opgesteld voor de inzet van de studievoorschotmiddelen die beschikbaar komen. Ook voor de andere thema's zijn plannen opgesteld. De verwevenheid van onderwijs en onderzoek is al als randvoorwaarde personeel opgenomen in de huidige bestuursafspraak en zal in samenhang met activerend leren verder worden ontwikkeld. Vanaf 2020 zal deze verwevenheid beter zichtbaar gemaakt moeten zijn in de curricula. Ter versterking van internationalisering en diversiteit zet de universiteit in op de international and diverse classroom, vergroting van uitgaande mobiliteit en het verbeteren van de International Student Experience. Voor de beoogde flexibele leerroutes zal de keuzeruimte geoptimaliseerd worden en een in te stellen denktank zal zich buigen over flexibilisering in de toekomst. Een andere denktank, Digital Literacy, wordt ingesteld om de inzet van technologie in het onderwijs te bevorderen en de wijze waarop technologie verankerd kan worden in de competenties van de studenten nader uit te werken. Hierbij wordt voortgebouwd op het werk van het Centre for Innovation en het ICTO-innovatieprogramma (ICT en Onderwijs). Voor het laatste thema, betrokkenheid bij de samenleving, zullen proeftuinen worden ingericht in het honours onderwijs en in het university college en ook voor dit thema is een denktank voorzien.

Tijdens het tweede bezoek heeft het panel zich in een trail nader verdiept in de wijze waarop de universiteit invulling geeft aan het thema activerend onderwijs, een van de ijkpunten uit de onderwijsvisie. In elke faculteit zijn docenten bezig hiervoor passende methoden te ontwikkelen. Voorbeelden zijn de inzet van blended learning (een app met formatieve toetsing per week, inclusief feedback op de gegeven antwoorden) bij psychologie, uitbreiding van het aantal contacturen en meer schrijfopdrachten in de propedeuse bij archeologie, teambased learning in het LUMC en het zichtbaar maken van activerend onderwijs als leerlijn in het programma bij FGGA, ook voor docenten, zodat zij hun rol in het geheel van de opleiding zien. In het gesprek met de facultaire vertegenwoordigers bleek dat er geen algemeen universitair kader is over wat activerend onderwijs is. De invulling mag verschillen, mits bereikt wordt dat de student geen consument is, maar zich actief betrokken voelt. Het uitgangspunt is dat er meer wegen naar Rome leiden, en dat een bepaalde methode niet bij elke student en docent past. De facultaire vertegenwoordigers benadrukten dat er onderling veel kennis en ervaring wordt uitgewisseld op docentbijeenkomsten en dat de effecten van de maatregelen gemeten worden. Ook in het gesprek met vertegenwoordigers van de ondersteuningsstructuur is het belang van kennisdeling benadrukt. Doordat de ondersteuners (LTA, ICLON, Centre for Innovation, facultaire onderwijskundigen en faculteitsoverstijgende projectmedewerkers) een breed beeld hebben van de verschillende initiatieven, zijn ze in staat daarin de rode draad te zien die zich ontwikkelt. Zoals vermeld bij standaard 1 groeit het draagvlak om deze rode draad te benutten als universiteitsbreed kader.

**B. Overwegingen**

Het panel heeft tijdens beide bezoeken een duidelijke kwaliteitscultuur aangetroffen, gericht op verbetering en het belang van de student. Op alle niveaus spannen docenten en management zich in om studenten het beste onderwijs te bieden en de prestatieafspraken hebben in de afgelopen periode geleid tot concrete beleidsacties om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen en te borgen. In deze fase van de ontwikkeling heeft (nog) niet iedereen daarbij expliciet de nieuwe onderwijsvisie voor ogen. Besturen en medezeggenschapsorganen zijn op de hoogte en ondersteunen de visie, maar via de opleidingsdirecteuren en vakcoördinatoren moet dit gedachtegoed nog verder verspreid worden naar de docenten op de werkvloer.

Het panel heeft begrip voor het probleem van de twee tijdslijnen die niet goed met elkaar sporen: de bestuursafspraken die uit de prestatieafspraken voortvloeien en zijn vastgelegd tot 2020, en de nieuwe kwaliteitsafspraken op basis van de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity. Het college van bestuur heeft ervoor gekozen de eerdere bestuursafspraken niet open te breken en de nieuwe kwaliteitsafspraken vanaf 2020 te laten ingaan. Het panel vindt dit een legitieme keuze, maar het gevolg is wel dat het nieuwe beleid met vertraging wordt ingevoerd. Zoals vermeld bij standaard 1 is het nu zaak het proces te versnellen, gebruikmakend van het enthousiasme dat de nieuwe projecten oproepen, en van het stimulerende leiderschap van de vicerector.

Het panel ziet verschillende mogelijkheden om de transitie te versnellen: (1) stroomlijning en verheldering van de ondersteuningsstructuur, zodat docenten beter weten waar ze met een vraag terechtkunnen; (2) kennisdeling over de grenzen van opleidingen en faculteiten heen om de efficiëntie van innovaties te bevorderen en te voorkomen dat op verschillende plaatsen hetzelfde wiel wordt uitgevonden; en (3) uitbreiding van het aantal docenten met een seniorkwalificatie onderwijs.

Ook op andere vlakken heeft het panel inspiratie en enthousiasme gezien, en verdient het aanbeveling de ingezette implementatie voortvarend door te zetten, zoals bij het personeelsbeleid (docentenontwikkeling en carrièrelijnen) en bij de vertaling van de onderwijsvisie op opleidingsniveau, zodat deze herkenbaar wordt in leerdoelen en eindtermen. De nieuwe onderwijsvisie verdient het om op alle niveaus omarmd te worden en omgezet te worden in beleidsacties. De uitvoering van de prestatieafspraken in de afgelopen jaren toont naar het oordeel van het panel aan dat de universiteit op dit vlak een goed track record heeft en ervoor zorgt dat personeel, toetsing en voorzieningen ten dienste staan van goed en toegankelijk onderwijs.

**C. Oordeel**

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

## 4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

*Standaard 3: De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betrekt zij relevante stakeholders.*

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatiemodel en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

**A. Bevindingen**

Universiteit Leiden heeft de kwaliteitszorg georganiseerd in drie concentrische cirkels die elk een PDCA-cyclus volgen. De kern van de drie cirkels wordt gevormd door de opleidingen. De faculteit vormt de tweede cirkel: houdt toezicht op de kwaliteit van de opleidingsprogramma's, verdeelt de middelen, ontwikkelt eigen beleid en vertaalt universitair beleid naar de opleidingen. De buitenste cirkel is het universitaire niveau: de ontwikkeling van de universitaire visie en beleid, van instrumenten voor implementatie en monitoring, de bewaking van afspraken met de faculteiten en de zorg voor een gezonde financiële positie van de instelling. De verbindingen tussen de cirkels zijn essentieel voor het functioneren van de instelling als geheel. Hiertoe dienen de opleidingsjaarverslagen en de facultaire onderwijsagenda die besproken worden in de onderwijsjaargesprekken tussen opleiding en faculteit, en de bestuursafspraken en het periodiek bestuurlijk overleg tussen faculteit en college van bestuur.

De instelling hanteert als uitgangspunten voor de kwaliteitszorg dat het moet gaan om een combinatie van vertrouwen en monitoren, van verbeteren en verantwoorden, waarbij het eigenaarschap zo dicht mogelijk bij docenten en studenten ligt en de administratieve lasten beheerst worden. De universiteit

streeft ernaar dat kwaliteit niet wordt gezien als een verplicht nummer, maar een doorleefd concept is, geworteld in een kwaliteitscultuur.

Centraal in de monitoring van onderwijskwaliteit staan het jaarlijkse opleidingsjaarverslag en de facultaire onderwijsagenda die op basis van deze verslagen en de rapportage van de onderwijsjaargesprekken wordt opgesteld. Ook van het gesprek over de facultaire onderwijsagenda wordt een verslag gemaakt. Als er in het betreffende jaar een midterm review of onderwijsvisitatie heeft plaatsgevonden, stelt de opleiding een plan van aanpak op waarin zij aangeeft hoe met de aanbevelingen van het panel wordt omgegaan. Dit plan van aanpak is dan onderdeel van het opleidingsjaarverslag en wordt besproken met de onderwijsportefeuillehouder van het faculteitsbestuur.

Als input voor het opleidingsjaarverslag maakt de opleiding gebruik van diverse monitoringgegevens. Dat zijn in de eerste plaats de cursusevaluaties die door studenten worden ingevuld. Meestal gaat het om schriftelijke vragenlijsten, soms aangevuld met of vervangen (bij kleine studentenaantallen) door een gesprek met studenten. De vragenlijsten bevatten een aantal uniforme vragen zodat vergelijking mogelijk is, en kunnen worden aangevuld met opleidingsspecifieke vragen. Een tweede bron zijn de programma-evaluaties. Ook hiervoor wordt op dit moment gewerkt aan uniformering. Tot slot krijgen de opleidingen jaarlijks van de directie Bedrijfsvoering een opleidingskaart. Daarin staan kerngegevens over de afgelopen drie jaar met een universitaire en facultaire benchmark: instroom, studieloopbaan, rendementen, uitkomsten van de Nationale Studentenenquête (NSE). De opleidingen kijken in hun opleidingsjaarverslagen niet alleen terug, maar verwoorden ook hun plannen voor de toekomst. Zowel uit de zelfevaluatie als de gesprekken tijdens het bezoek komt naar voren dat er nog gezocht wordt naar de juiste balans tussen vooruitkijken (verbeterplannen) en terugkijken (monitoren).

Op universitair niveau vindt monitoring van de bestuursafspraken sinds 2009 plaats aan de hand van de bestuursmonitor. De huidige bestuursafspraken zijn gemaakt voor de periode 2016-2020. Ze hebben betrekking op de onderwijsprestatieafspraken (groei, internationalisering, studiesucces), maar ook op personeelsbeleid (de mate waarin onderzoek en onderwijs met elkaar verbonden zijn, aandeel vrouwelijke hoogleraren en aandeel ondersteunend personeel) en financiën (omzet tweede en derde geldstroom). De kengetallen worden in tabelvorm gepresenteerd en daarnaast worden in een spinnenwebfiguur de doelen, uitgangssituatie en realisatie op de peildatum samengevat. De instelling zal de thema's en ambities van de nieuwe onderwijsvisie vertalen in de nieuwe bestuursafspraken vanaf 2020. De thema's en ambities zullen dan dus ook zichtbaar gemaakt moeten worden in de bestuursmonitor en de onderliggende instrumenten, zoals de opleidingsjaarverslagen en facultaire onderwijsagenda. Het panel constateerde tijdens het bezoek dat de raad van toezicht goed zicht houdt op dit proces.

Bij het overleg over de kwaliteitszorg op opleidingsniveau zijn het opleidingsmanagement (opleidingsdirecteur en opleidingscoördinator), de opleidingscommissie en de examencommissie betrokken. Daarnaast organiseren de opleidingen docentenvergaderingen en heidagen. De opleidingscommissie (OC) heeft instemmingsrecht op de onderwijsspecifieke onderdelen van de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en speelt een centrale rol bij de cursusevaluaties. Om de OC's bij hun werk te ondersteunen zijn er trainingen en een handboek ontwikkeld en wisselen de OC's jaarlijks universiteitsbreed hun ervaringen en good practices uit. Wat hun mate van proactiviteit en betrokkenheid betreft lieten de opleidingscommissies die het panel tijdens het bezoek ontmoette, een wisselend beeld zien.

Op facultair niveau wordt het gesprek met de opleidingen gevoerd door het faculteitsbestuur, waarbij in ieder geval de bestuurlijke hantering van midterm reviews en onderwijsvisitaties op de agenda staat. De faculteit organiseert ook het gemeenschappelijk overleg tussen de opleidingsdirecteuren. Naast het periodieke halfjaarlijkse bestuurlijke overleg tussen college van bestuur en faculteitsbestuur, voert de vicerector jaarlijks overleg met de vicedecaan onderwijs van elke faculteit over de facultaire onderwijsagenda. Ook hier staat de bestuurlijke hantering van midterm reviews en onderwijsvisitaties op de agenda. Overleg tussen de faculteiten vindt plaats in het maandelijkse Onderwijsberaad van de

portefeuillehouders onderwijs en op ambtelijk niveau in het Ambtelijk Onderwijsberaad. De decanen overleggen maandelijks met het college van bestuur in het Bestuursberaad. Tot slot organiseert het college van bestuur jaarlijks een strategische conferentie voor decanen en wetenschappelijk directeuren om een beleidsagenda te ontwikkelen waarin faculteiten, instituten en het college van bestuur gezamenlijk optrekken.

In de verticale trail 'past performance' heeft het panel onderzocht hoe de hierboven beschreven kwaliteitszorg in de praktijk werkt. Hoewel de onderzochte opleidingen (bachelor geneeskunde, bachelor biomedische wetenschappen, bachelor geschiedenis, master Classics en Ancient Civilizations) van elkaar verschillen in cultuur en structuur, mede bepaald door hun omvang en context, stelt het panel vast dat de governance structuur in alle gevallen formeel goed in elkaar zit en dat de PDCA-cyclus voldoende verankerd is. De radertjes op de onderscheiden niveaus (opleiding, faculteit, college van bestuur) spelen adequaat op elkaar in. Uitkomsten van visitatiecommissies (bij geneeskunde, biomedische wetenschappen en geschiedenis) zijn opgepakt. De opleiding Classics en Ancient Civilizations is bezig met de voorbereiding van de visitatie die later in 2019 zal plaatsvinden, en benut hierbij de uitkomsten van de midterm review. De opleiding geschiedenis heeft bij de herstelbeoordeling na de vorige visitatie gewerkt met zes taskforces die elk een eigen voorzitter hadden en op vaste tijden rapporteerden aan het opleidingsbestuur. Doordat alle docenten deelnamen aan een of meer taskforces, ontstond er snel een positieve dynamiek en eensgezindheid over de in te zetten verbeteringen. Studenten waren betrokken via de OC en het opleidingsbestuur. De lijnen met het facultaire niveau waren kort en de ondersteuning vanuit de faculteit, zoals het aanstellen van een opleidingssecretaris, werkte goed. Het panel stelt vast dat de hieruit resulterende cultuuromslag indrukwekkend is. Het instrument van de taskforces verdient het om vaker ingezet te worden.

Andere initiatieven die het panel tegenkwam en die navolging verdienen, zijn opgezet door studenten. In FGW hebben studentleden van OC's een denktank ingericht om onderling ervaringen uit te wisselen en zo hun inbreng te versterken. In FSW heeft de studentassessor een studentenklankbordgroep samengesteld uit studentleden van de verschillende medezeggenschapsorganen op opleidings- en faculteitsniveau.

In de derde trail heeft het panel onderzocht hoe het management op verschillende niveaus in de universiteit monitort of de doelen uit de onderwijsvisie worden gerealiseerd. Vanaf 2020 zal het college van bestuur nieuwe bestuursafspraken maken met de faculteiten, gebaseerd op de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity en de acht thema's daarvan. De faculteiten en opleidingen hebben uit de acht thema's al een keuze gemaakt en hebben in hun opleidingsjaarverslagen gerapporteerd welke activiteiten ze daarvoor hebben uitgevoerd en in de komende tijd zullen uitvoeren. Voor een deel is deze informatie nu nog zeer globaal en abstract, maar dat hangt samen met de opstartfase waarin de nieuwe rapportage zich nog bevindt, zo lichtte het college van bestuur toe. De opleidingsjaarverslagen blijven het centrale instrument om voortgang op de acht thema's van de onderwijsvisie te monitoren. De onderliggende instrumenten worden vanaf 2019 aangepast en ingebed in de nieuwe cyclus. Voor de verwevenheid van onderzoek en onderwijs, vaardigheden, arbeidsmarkt en internationalisering zullen de gegevens uit de NSE en NAE (Nationale Alumni-enquête) worden gebruikt. De opleidingskaart wordt aangepast om de te presenteren gegevens meer te richten op de thema's van de onderwijsvisie. De benodigde gegevens worden vanaf 2020 ontsloten via een onderwijsdashboard. Jaarlijks zullen panelgesprekken met studenten en docenten worden gehouden. De inrichting en werkwijze van de studentenpanels zijn nog niet in detail uitgewerkt, maar kunnen voortbouwen op al bestaande ervaringen. In de FdR worden per jaar studentenpanels samengesteld en in dat jaar twee keer uitgenodigd om een aantal thema's te bespreken en evalueren. Na 2020 is de onderwijsvisie volledig opgenomen in de kwaliteitszorgcyclus en nieuwe bestuursafspraken, waarbij concrete doelstellingen gecombineerd zijn met ruimte voor innovatie en er een evenwicht is tussen inspireren en vertrouwen vs. monitoren en afvinken.

**B. Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de kwaliteitszorgsystematiek adequaat verankerd is op de diverse niveaus van de organisatie en dat er daadwerkelijk sprake is van een gesloten PDCA-cyclus in en tussen alle lagen. Het panel ziet dat de universiteit nog zoekt naar een optimale combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiegegevens voor het monitoren van de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie. Voor het monitoren van de huidige bestuursafspraken is een kwantitatieve dataset ontwikkeld. Voor de acht thema's uit de onderwijsvisie is dat minder eenvoudig, en bovendien wil het college van bestuur ruimte laten voor eigen keuzes in de opleidingen en faculteiten. Het panel meent dat operationalisering van de gehanteerde ambities in dit proces behulpzaam kan zijn, zodat in ieder geval het kader duidelijk is. Als per opleiding en faculteit concrete doelstellingen geformuleerd zijn, is het panel ervan overtuigd dat ook een kwalitatief beoordelingsproces meetbaar gemaakt kan worden. Dat is mogelijk door niet alleen na te gaan in welke mate de doelstellingen gerealiseerd zijn, maar daarbij ook een reflectie te vragen op de resultaten. In deze reflectie kan een opleiding of faculteit toelichting geven op eventuele tussentijdse aanpassingen die nodig bleken om het uiteindelijke doel te behalen.

De universiteit heeft veel verschillende gremia om de onderwijskwaliteit te monitoren, niet alleen de formele medezeggenschapsorganen en OC's, maar ook nieuwe studentinitiatieven zoals de denktank in FGW en de studentenklankbordgroep bij FSW. Kennis en ervaringen van docenten worden gedeeld op heidagen en onderwijsbijeenkomsten op diverse niveaus. Ook de ondersteunende onderdelen zoals ICLON, Centre for Innovation en LTA hebben hun inbreng doordat zij merken welke projecten goed en minder goed werken. Het panel meent dat deze veelheid aan instanties kenmerkend is voor een 'fuzzy organisation' en een 'loosely coupled system' als een universiteit en dat dit in principe naar behoren werkt. Om tegemoet te komen aan het breed ervaren gevoel van werk- en regeldruk meent het panel echter dat er ook oog moet zijn voor de voordelen van stroomlijning en kaderstelling.

Op grond van de effectiviteit van de bestaande PDCA-systematiek is het panel van oordeel dat de instelling haar beleid voldoende stelselmatig evalueert. Dit geldt ook voor het monitoren van de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie: plannen hiervoor zijn redelijk uitgewerkt en kunnen voortbouwen op de bestaande processen en instrumenten. Hierdoor kunnen verantwoordelijke organen op de verschillende niveaus (opleiding, faculteit, universiteit) tijdig risico's signaleren en waar nodig handelen.

**C. Oordeel**

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

## 4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

*Standaard 4: De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.*

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

### A. Bevindingen

De Universiteit Leiden hanteert een sterk decentraal besturingsmodel en streeft ernaar om vanuit heldere kaders de decentrale eenheden te stimuleren tot systematische ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. De zelfevaluatie beschrijft hoe in het Bestuursberaad (met de decanen) en het Onderwijsberaad (met de vicedecanen) de kaders worden bepaald, op basis van een voorbereiding door breed samengestelde projectgroepen (bestuurders, docenten, studenten en uitvoerende diensten). De kaders moeten enerzijds voldoende eigen ruimte laten voor invulling door faculteiten en opleidingen, en anderzijds voldoende sturing en houvast bieden. Twee grote strategische programma's die op deze wijze ontwikkeld zijn en die leidend zijn voor de onderwijsagenda van de komende jaren, zijn de implementatie van Learning@LeidenUniversity en de harmonisatie van de onderwijslogistiek. De uitvoering van deze projecten vindt plaats in diverse werk- en programmagroepen met stakeholders uit de hele organisatie, onder regie van projectleiding op instellingsniveau. De voortgang van de programma's wordt door het college van bestuur gemonitord via projectrapportages en de reguliere monitoringinstrumenten, de bestuursmonitor, opleidingsjaarverslagen en onderwijsjaargesprekken. Kennis wordt onderling gedeeld in horizontale overleggen, zoals het onderwijsfestival en intercollegiale intervisiesessies, om tot synergie en betere ideeën te komen.

Het doel van de twee strategische programma's, die een looptijd hebben tot 2025, is om samenhang te brengen in verschillende deels al bestaande beleidsinitiatieven. Door meer onderlinge afstemming ontstaat een agenda die focus en consistentie brengt en die een integrale benadering bevordert, met goede verbindingen tussen decentraal en centraal.

Het programma Implementatie onderwijsvisie is gestart in 2018 en moet ertoe leiden dat in 2025 de acht thema's van de onderwijsvisie in de hele instelling hun beslag hebben gekregen. Als eerste stap hebben alle opleidingen en faculteiten een keuze gemaakt uit de acht thema's en twee of drie thema's geselecteerd om tot 2020 met voorrang aan te werken. De uitvoering wordt ondersteund door een centraal programmateam en universiteitsbrede flankerende projecten die gericht zijn op ondersteuning en expertise-uitwisseling (de Teaching and Learning Guide en docentprofessionalisering). Er wordt aansluiting gezocht bij lopende programma's, zoals arbeidsmarktvoorbereiding, ICT in het onderwijs en diversiteit. Eenheden die zich bezighouden met onderwijsinnovatie, zoals LTA, Centre for Innovation, ICLON, de Honours Academy en facultaire experts, zijn actief betrokken bij het programma. Het college van bestuur investeert vanuit de universitaire vernieuwingsmiddelen. Omdat de ambities van de onderwijsvisie nauw aansluiten bij de beoogde doelen van de kwaliteitsafspraken, zal ook een groot deel van de studievoorschotmiddelen worden ingezet. Uit de gesprekken tijdens het bezoek blijkt dat deze aanpak met grassroots projecten enthousiasme genereert bij de docenten en dat zij de centrale ondersteuning waarderen. Er zijn veel initiatieven in opleidingen en faculteiten en dat leidt daar tot een duidelijke behoefte aan horizontale verbanden en kennisdeling. Het panel nam waar dat men zich er breed in de instelling van bewust is dat kwaliteit van onderwijs vraagt om voortdurende ontwikkeling.

Met het tweede strategische programma, Harmonisatie onderwijslogistiek, wil de universiteit studenten meer flexibele leerwegen en meer keuzemogelijkheden kunnen bieden, door de onderwijsprocessen en de universitaire organisatie te harmoniseren. Doordat op dit moment de dag- en jaarindelingen per faculteit verschillen sluiten de roosters onderling niet op elkaar aan. Dat maakt het voor studenten lastig om onderwijsonderdelen bij een andere faculteit als keuzeonderdeel in hun eigen programma in te passen. Naast de programmalijn Onderwijs- en tentamenplanning zijn er nog de programmalijn Onderwijsaanbod, die zich richt op herordening van de e-Studiegids, en de programmalijn Registratie en publicatie van resultaten om tot uniforme registratie van studieresultaten te komen. Het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek heeft een looptijd tot 2020 en sluit nauw aan bij het implementatieproject voor het nieuwe Learning Managementsysteem Brightspace als vervanging van Blackboard. Tijdens het bezoek bleek dat in dit programma de student centraal staat, die immers belang heeft bij de harmonisatie. Voor docenten kost het programma in eerste instantie vooral extra tijd, maar desondanks blijkt er voldoende draagvlak voor te bestaan en is voor alle betrokkenen duidelijk dat het

college van bestuur hier heldere besluiten in moet nemen. Inmiddels is dat gebeurd voor de uniforme dagindeling.

Andere beleidsontwikkelingen die in de zelfevaluatie staan beschreven, zijn de docentprofessionalisering en -ondersteuning, de ontwikkeling van campus Den Haag, stroomlijning van de dienstverlening aan studenten en de doorontwikkeling van de kwaliteitszorg. Bij de docentondersteuning gaat het om het scholingsaanbod, onderwijscarrières en werkdruk. De BKO wordt aangepast om aan te sluiten op de thema's van de nieuwe onderwijsvisie, de SKO zal breder worden ingevoerd en de onderwijskundige dienstverlening zal meer vanuit één loket worden georganiseerd. Uit de gesprekken blijkt dat de ontwikkeling van onderwijscarrières en de aanpak van werkdruk in alle faculteiten op de agenda staan, maar dat dit nog niet heeft geleid tot een brede aanpak, mede door het ontbreken van gezamenlijke normen. Er is een plan van aanpak Werkdruk opgesteld en in het Bestuursberaad is afgesproken dat elke faculteit de komende tijd op basis van de personeelsmonitor plannen gaat uitwerken, die vervolgens in het overleg met het college van bestuur weer op tafel komen. Een aantal uitgangspunten is in de gesprekken met het visitatiepanel al genoemd, zoals het ontzorgen van docenten (door inzet van onderwijskundige ondersteuning) en het slim organiseren van inzet (onderwijsinnovatie van cursussen koppelen aan een al voorgenomen curriculumherziening). Het helpt ook als een bestuur tijdig aankondigt wat verwacht wordt, bijvoorbeeld in een jaarplanning, en docenten zich niet overvallen voelen. In de FdR heeft men de ervaring dat het gevoel van werkdruk verminderd wordt als docenten voldoende autonomie ervaren in de uitvoering van hun werk. In FGW klaagden docenten over de formulierencultuur en hebben zij nu de keus om cursusevaluaties aan de hand van enquêteformulieren uit te voeren of in een gesprek met de studenten en daarvan een verslag te maken. Een kwetsbare groep zijn de jonge medewerkers, die in hun onderwijs niet kunnen terugvallen op ervaring, die zich in hun onderzoek nog moeten bewijzen en vaak de onzekerheid hebben van een tijdelijke aanstelling.

De ontwikkeling van de campus Den Haag blijkt nuttige ervaringen op te leveren voor de universiteit als geheel, vooral op het terrein van internationalisering. Door de meer grootstedelijke omgeving is er meer vanzelfsprekend aandacht voor diversiteit en inclusiviteit en voor doorstroom vanuit de hogeschool. Bij onderwijsvernieuwing wordt de campus in Den Haag soms als proeftuin gebruikt, bijvoorbeeld bij de opzet van de opleiding Urban Studies waar zes faculteiten aan bijdragen. In die opleiding worden zoveel mogelijk onderwijsambities verwerkt, die vervolgens hun doorwerking krijgen in de andere opleidingen van de betrokken faculteiten.

### B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat de instelling systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs. Met de twee strategische programma's bundelt en stroomlijnt het college van bestuur een aantal initiatieven, waardoor gerichter aan de kwaliteitsverbetering kan worden gewerkt. De ervaringen in de campus Den Haag worden effectief benut. Het panel meent dat de systematische aanpak nog verder versterkt kan worden door de kaders nader te operationaliseren en expliciteren. Het panel meent dat het in de decentrale bestuurscultuur van de universiteit een juiste aanpak is geweest om de opleidingen en faculteiten, vooruitlopend op de algehele implementatie in 2025, in eerste instantie twee à drie thema's te laten kiezen. Het is dan wel belangrijk om de komende jaren te blijven bewaken dat deze aanpak niet leidt tot een zogenaamd cafetariamodel, en ook de andere onderdelen van de menukaart in elke opleiding en faculteit voldoende aandacht krijgen.

Het belang van de studenten is duidelijk het uitgangspunt bij beide programma's, wat voor het panel een positief punt is. Bij alle geledingen trof het panel voldoende draagvlak aan voor het ontwikkelbeleid. Niet alleen de bottom-up-aanpak, maar ook de ondersteuningsfaciliteiten en de aandacht voor kennisdeling werken stimulerend. Werkdruk blijft een terugkerend agenda-onderwerp. Het panel meent dat hieraan in de verschillende faculteiten serieus aandacht besteed wordt, en adviseert om hierbij ook in gedachten te houden dat blijken van waardering een goede manier zijn om het werk, ook bij grote drukte, plezierig te houden. Om de waardering voor onderwijs expliciet zichtbaar te maken vindt het

panel de ontwikkeling van onderwijscarrières een belangrijk initiatief. Het is zaak hiervoor universiteitsbreed concrete stappen te zetten, waardoor verschillen tussen faculteiten op dit vlak niet meer voorkomen.

**C. Oordeel**

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling.*

## 4.5 Eindoordeel

Het panel heeft gedegen kennis kunnen maken met het systeem van kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering van de Universiteit Leiden. Het decentrale bestuursmodel blijkt in de praktijk niet tot snelle veranderingen, maar wel tot draagvlak te leiden, wat uiteindelijk voor een gedragen kwaliteitscultuur essentieel is. Op alle lagen in de organisatie wordt gewerkt aan goed onderwijs, waarbij het belang van de studenten als leidraad dient. Aan de hand van de nieuwe onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity wordt dat voor de komende jaren verder uitgewerkt, met oog voor nieuwe ontwikkelingen in de omgeving van de universiteit. Het kwaliteitszorgsysteem is verankerd in de instelling. Signalen uit midterm reviews en visitaties worden zichtbaar benut om tot verbeteringen in het onderwijs te komen.

Het is duidelijk dat de instelling zich op dit moment in een transitiefase bevindt: de lopende bestuursafspraken tussen het college van bestuur en de faculteiten zijn gebaseerd op de prestatieafspraken en lopen tot 2020, terwijl de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity al is geformuleerd en de faculteiten zijn uitgenodigd de nieuwe visie als leidraad te gebruiken voor de verdere ontwikkeling van hun onderwijs. Dit zal echter pas zijn weerslag krijgen in nieuwe bestuursafspraken vanaf 2020. Het panel meent dat deze transitiefase versneld kan worden door te zorgen voor meer efficiëntie en stroomlijning. In het programma Implementatie Onderwijsvisie ziet het panel hier duidelijke aanzetten toe, zoals verheldering van de ondersteuningsstructuur en meer horizontale kennisdeling, niet alleen binnen maar ook tussen faculteiten. Aanvullend meent het panel dat een nadere operationalisering van de acht thema's tot versnelling kan leiden, omdat de koers daardoor helderder wordt.

Gebaseerd op alle gesprekken die het panel tijdens de twee bezoeken heeft gevoerd, is het panel ervan overtuigd dat de kwaliteitscultuur stevig is verankerd in de Universiteit Leiden. Daardoor heeft het panel er vertrouwen in dat de nieuwe onderwijsvisie de komende jaren volledig tot uitvoering zal komen in het onderwijsbeleid.

Het panel komt op alle vier de standaarden van de Instellingstoets Kwaliteitszorg tot een positief oordeel. Het panel is derhalve van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de Universiteit Leiden *positief* is.

# 5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de instellingstoets kwaliteitszorg beveelt het panel de Universiteit Leiden aan om de onderstaande verbeteringen door te voeren:

*Kaderstelling*
Zorg voor kaderstellende definities van de concepten uit de onderwijsvisie, zoals activerend onderwijs en international classroom, zodat er meer eenheid tot stand komt in de verscheidenheid (standaard 1), om vervolgens tempo te kunnen maken bij de implementatie van de onderwijsvisie (standaard 2) en de voortgang eenduidig te kunnen monitoren (standaard 3).

*Ondersteuning*
Bewaak de werkdruk van de docenten en organiseer daarom een goede en gemakkelijk te vinden ondersteuningsstructuur. Verhoog de efficiëntie van innovaties door meer onderlinge kennisdeling, met name tussen faculteiten.

*Monitoring*
Bewaak bij het opzetten van een monitoringsysteem de balans tussen kwantitatieve meting en kwalitatieve doelstellingen, bijvoorbeeld door een stelsel van 'pas toe of leg uit' en door een reflectie te vragen bij een overzicht van resultaten.

### Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

| Standaard | Oordeel |
|---|---|
| Visie en beleid | Voldoet |
| Uitvoering | Voldoet |
| Evaluatie en monitoring | Voldoet |
| Ontwikkeling | Voldoet |
| Eindoordeel | **Positief** |

# Bijlage 1: Accreditatieportret

*Instellingstoets kwaliteitszorg, Universiteit Leiden*

**Accreditatieportret Universiteit Leiden**

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel[1], waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1-1-2019. Daarmee wordt de periode 2011-2018 in beeld gebracht[2].
De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en joint degree programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen twee maal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien de Universiteit Leiden op 2 juli 2013 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel kan Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent zijn. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan de aanvraag worden ingetrokken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2011 tot 2017 heeft de Universiteit Leiden 122 aanvragen ingediend onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel.

In het jaar 2012 heeft de Universiteit Leiden 10 aanvragen ingediend onder het eerdere regime.

Er zijn zesentwintig aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend, waarvan 2 ingetrokken zijn.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure
Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch

[1] Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).
[2] Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

**Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen**

| | |
|---|---|
| Naam instelling | Universiteit Leiden |

Onderzoeksmasters zijn opgenomen in Accreditatie NL

| Som van Aantal | | Jaar besluit | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Soort dossier | Eindoordeel en besluit | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Eindtotaal |
| Accreditatie NL | Aanvraag ingetrokken | | | 1 | | | | | 1 |
| | Excellent | 4 | | | | | | | 4 |
| | Goed | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | | | 12 |
| | Herstelperiode | | 1 | 4 | 1 | 1 | | 1 | 8 |
| | Voldoende | | 17 | 40 | 18 | 6 | 2 | 14 | 98 |
| Totaal Accreditatie NL | | 5 | 19 | 52 | 20 | 9 | 2 | 15 | 122 |
| Toets Nieuwe Opleiding NL | Aan voorwaarden voldaan | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 4 |
| | Aanvraag ingetrokken | | | 1 | | | | 1 | 2 |
| | Positief | | | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 17 |
| | Voorwaarden | 1 | 1 | | | | 1 | | 3 |
| Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL | | 1 | 1 | 7 | 3 | 4 | 4 | 6 | 26 |
| Eindtotaal | | 6 | 20 | 59 | 23 | 13 | 6 | 6 | 148 |

**Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen eerdere regime in het jaar 2012**

| | |
|---|---|
| Naam instelling | Universiteit Leiden |

| Som van Aantal | | | |
|---|---|---|---|
| Soort dossier | Eindoordeel en besluit | 2012 | Eindtotaal |
| Accreditatie NL | Aanvraag ingetrokken | | |
| | Excellent | | |
| | Goed | | |
| | Herstelperiode | | |
| | Voldoende | 10 | |
| Totaal Accreditatie NL | | 10 | 10 |
| Eindtotaal | | 10 | 10 |

**Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten**

| | | ***Accreditatie*** | | |
|---|---|---|---|---|
| Jaar besluit | Naam opleiding CROHO | Eindoordeel en besluit | Bijzondere procedures | Totaal |
| 2012 | M Advanced Studies in Air and Space Law | Excellent | | 1 |
| | M Advanced Studies in European and International Business Law | Excellent | | 1 |
| | M Advanced Studies in International Tax Law | Excellent | | 1 |
| | M Advanced Studies in Public International Law | Excellent | | 1 |
| | M International Relations and Diplomacy | Goed | | 1 |
| 2013 | B Bio-Farmaceutische Wetenschappen | Goed | | 1 |
| | B Biomedische Wetenschappen | Voldoende | | 1 |
| | B Criminologie | Herstelperiode | | 1 |
| | B Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie | Voldoende | | 1 |
| | B Film- en Literatuurwetenschap | Voldoende | | 1 |
| | B Life Science and Technology | Voldoende | | 1 |
| | B Molecular Science and Technology | Voldoende | | 1 |
| | B Pedagogische Wetenschappen | Voldoende | | 1 |
| | B Psychologie | Voldoende | | 1 |
| | M Biomedical Sciences | Voldoende | | 1 |
| | M Bio-Pharmaceutical Sciences | Voldoende | | 1 |
| | M Chemistry | Voldoende | | 1 |
| | M Criminaliteit en Rechtshandhaving | Voldoende | | 1 |
| | M Cultural Anthropology and Development Sociology | Voldoende | | 1 |
| | M Education and Child Studies | Voldoende | | 1 |
| | M Forensische Criminologie | Voldoende | | 1 |
| | M Life Science and Technology | Voldoende | | 1 |
| | M Mediastudies | Voldoende | | 1 |
| | M Psychology | Voldoende | | 1 |
| 2014 | B Afrikaanse talen en culturen | Voldoende | | 1 |
| | B Archeologie | Voldoende | | 1 |
| | B Chinastudies | Goed | | 1 |
| | B Criminologie | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| | B Duitse Taal en Cultuur | Voldoende | | 1 |
| | B Engelse Taal en Cultuur | Herstelperiode | | 1 |
| | B Franse Taal en Cultuur | Voldoende | | 1 |
| | B Geneeskunde | Voldoende | | 1 |
| | B Geschiedenis | Herstelperiode | | 1 |
| | B Griekse en Latijnse Taal en Cultuur | Voldoende | | 1 |
| | B Informatica | Voldoende | | 1 |
| | B Islamstudies | Aanvraag ingetrokken | | 1 |
| | B Italiaanse Taal en Cultuur | Voldoende | | 1 |
| | B Japanstudies | Voldoende | | 1 |
| | B Klinische Technologie (joint degree) | Voldoende | | 1 |
| | B Koreastudies | Voldoende | | 1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | B Kunstgeschiedenis | Goed | 1 |
| | B Latijns-Amerikastudies | Voldoende | 1 |
| | B Midden-Oostenstudies | Goed | 1 |
| | B Natuurkunde | Voldoende | 1 |
| | B Nederlandkunde/Dutch Studies | Voldoende | 1 |
| | B Nederlandse Taal en Cultuur | Voldoende | 1 |
| | B Oude Culturen van de Mediterrane Wereld | Voldoende | 1 |
| | B Religiewetenschappen | Voldoende | 1 |
| | B Russische Studies | Goed | 1 |
| | B Sterrenkunde | Voldoende | 1 |
| | B Taalwetenschap | Voldoende | 1 |
| | B Wiskunde | Voldoende | 1 |
| | B Zuid- en Zuidoost-Aziëstudies | Voldoende | 1 |
| | M Afrika Studies | Herstelperiode | 1 |
| | M Archeologie | Goed | 1 |
| | M Astronomy | Voldoende | 1 |
| | M Azië Studies | Voldoende | 2 |
| | M Computer Science | Voldoende | 1 |
| | M Geneeskunde | Voldoende | 1 |
| | M Geschiedenis | Voldoende | 1 |
| | M ICT in Business | Voldoende | 1 |
| | M Internationale betrekkingen | Voldoende | 1 |
| | M Kunst- & cultuurwetenschappen | Voldoende | 1 |
| | M Latijns-Amerika Studies | Voldoende | 1 |
| | M Letterkunde | Voldoende | 1 |
| | M Mathematics | Voldoende | 1 |
| | M Mediatechnology | Herstelperiode | 1 |
| | M Midden-Oosten Studies | Goed | 1 |
| | M Neerlandistiek | Voldoende | 1 |
| | M Noord-Amerika Studies | Voldoende | 1 |
| | M Oudheidstudies | Voldoende | 1 |
| | M Physics | Voldoende | 1 |
| | M Russische en Euraziatische Studies | Goed | 1 |
| | M Taalwetenschappen | Voldoende | 1 |
| | M Theologie & Religiewetenschappen | Voldoende | 1 |
| 2015 | B Liberal Arts and Sciences: Global Challenges | Voldoende | 1 |
| | M Archeologie (research) | Goed | 1 |
| | M Azië Studies (research) | Voldoende | 1 |
| | M Developmental Psychopathology in Education and Child Studies (research) | Voldoende | 1 |
| | M Educatieve master Geesteswetenschappen | Voldoende | 1 |
| | M Geschiedenis (research) | Voldoende | 1 |
| | M Kunst- & cultuurwetenschappen (research) | Voldoende | 1 |
| | M Latijns-Amerika Studies (research) | Herstelperiode | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Algemene Economie | Voldoende | 1 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Biologie | Voldoende | | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen | Voldoende | | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Management en Organisatie | Voldoende | | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Natuurkunde | Voldoende | | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Scheikunde | Voldoende | | 1 |
| | M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Wiskunde | Voldoende | | 1 |
| | M Letterkunde (research) | Voldoende | | 1 |
| | M Midden-Oosten Studies (research) | Voldoende | | 1 |
| | M Oudheidstudies (research) | Voldoende | | 1 |
| | M Psychology (research) | Voldoende | | 1 |
| | M Taalwetenschappen (research) | Voldoende | | 1 |
| 2016 | B Biologie | Goed | | 1 |
| | B Engelse Taal en Cultuur | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| | B Geschiedenis | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| | M Afrika Studies | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| | M Biology | Goed | | 1 |
| | M Industrial Ecology | Voldoende | | 1 |
| | M Mediatechnology | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| | M Political Science and Public Administration (research) | Herstelperiode | | 1 |
| | M Vitality and Ageing | Voldoende | | 1 |
| 2017 | M Afrika Studies (research) | Voldoende | | 1 |
| | M Latijns-Amerika Studies (research) | Voldoende | Na Herstel | 1 |
| 2018 | B Bestuurskunde | Voldoende | | 1 |
| | B Geneeskunde | Voldoende | | 1 |
| | B Pedagogische Wetenschappen | Voldoende | | 1 |
| | B Politicologie | Voldoende | | 1 |
| | B Psychologie | Voldoende | | 1 |
| | B Wijsbegeerte | Voldoende | | 1 |
| | M Crisis and Security Management | Voldoende | | 1 |
| | M Education and Child Studies | Voldoende | | 1 |
| | M Filosofie (60823) | Herstelperiode | Herstelperiode | 1 |
| | M Filosofie (60822) | Voldoende | | 1 |
| | M Geneeskunde | Voldoende | | 1 |
| | M Political Science | Nog geen oordeel | Herstelperiode | 1 |
| | M Management Publieke Sector | Voldoende | | 1 |
| | M Public Administration | Voldoende | | 1 |
| | M Psychology | Voldoende | | 1 |
| Eindtotaal | | | | 122 |

***Toets nieuwe opleiding***

| Jaar besluit | Naam opleiding CROHO | Eindoordeel en besluit | Bijzondere procedures | Totaal |
|---|---|---|---|---|
| 2012 | M Jeugdrecht | Voorwaarden | | 1 |
| 2013 | M Advanced Studies in International Civil and Commercial Law | Voorwaarden | | 1 |
| 2014 | B International Studies | Positief | | 1 |
| | B Klinische Technologie (joint degree) | Positief | | 1 |
| | M Advanced Studies in European and International Human Rights Law | Positief | | 1 |
| | M Advanced Studies in European Tax Law | Positief | | 1 |
| | M Advanced Studies in International Civil and Commercial Law | Aan voorwaarden voldaan | | 1 |
| | M Advanced Studies in Law and Digital Technologies | Positief | | 1 |
| | Aanvraag ingetrokken | Aanvraag ingetrokken | | 1 |
| 2015 | M Advanced Studies of International Children's Rights | Positief | | 1 |
| | M Cyber Security | Aan voorwaarden voldaan | | 1 |
| | M Master Statistical Science for the Life and Behavioural Sciences | Positief | | 1 |
| 2016 | M Advanced Studies in Transfer Pricing for Multinational Enterprises | Positief | | 1 |
| | M Educatieve Master Talen afstudeerrichting Duits | Positief | Educatieve Master | 1 |
| | M Farmacie | Positief | | 1 |
| | M Leraar VHO in de Taalvakken, afstudeerrichting Duits | Positief | | 1 |
| 2017 | B Security Studies | Aan voorwaarden voldaan | | 1 |
| | M Advanced Studies in Law and Finance | Positief | | 1 |
| | B Urban Studies | Voorwaarden | | 1 |
| | M Technical Medicine (joint degree) | Positief | | 1 |
| 2018 | B Security Studies | Aan voorwaarden voldaan | | 1 |
| | M Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration | Positief | Wo-pi-master | 1 |
| | M Advanced Studies in Global European Labour Laws | Positief | Wo-pi-master | 1 |
| | M European Politics and Society : Vaclav Havel Joint Master Programme | Positief | | 1 |
| | Aanvraag ingetrokken | Aanvraag ingetrokken | | 1 |
| | M Governance of Sustainability | Positief | | 1 |
| Eindtotaal | | | | 26 |

***Accreditatie eerdere regime* in het jaar 2012**

| Jaar besluit | Naam opleiding CROHO | Eindoordeel en besluit | Bijzondere procedures | Totaal |
|---|---|---|---|---|
| 2012 | B Bestuurskunde | Voldoende | | 1 |
| | B Fiscaal Recht | Voldoende | | 1 |
| | B Notarieel Recht | Voldoende | | 1 |
| | B Rechtsgeleerdheid | Voldoende | | 1 |
| | M Crisis and Security Management | Voldoende | | 1 |
| | M Fiscaal Recht | Voldoende | | 1 |
| | M Management van de Publieke Sector | Voldoende | | 1 |
| | M Notarieel Recht | Voldoende | | 1 |
| | M Public Administration | Voldoende | | 1 |
| | M Rechtsgeleerdheid | Voldoende | | 1 |
| Eindtotaal | | | | 10 |

# Bijlage 2: Samenstelling van het panel

*Voorzitter*
Drs. Frans Jaspers is internist-np, oud-bestuurder UMC Groningen, toezichthouder bij meerdere ziekenhuizen en voorzitter van enkele (wetenschappelijke) adviesraden. Hij was in het verleden bestuurlijk sterk betrokken bij vernieuwingen van onderwijs en (vervolg)opleidingen in het medische en verpleegkundige domein, was toezichthouder bij een buitenlandse technische universiteit en was voorzitter van het bestuur, later van de raad van commissarissen van het Nederlands Instituut voor de Accreditatie in de Zorg ( NIAZ).

*Panellid*
Prof. mr. Edgar du Perron is voormalig decaan van de Rechtenfaculteit van de Universiteit van Amsterdam, hoogleraar privaatrecht en raadsheer in de Hoge Raad.

*Panellid*
Prof. dr. Lieve Van Hoof is als hoogleraar verbonden aan de Vakgroep Geschiedenis van de Universiteit Gent. Opgeleid als classica, historica en politicologe, doet zij onderzoek naar lobbyen in de Late Oudheid en geeft onderwijs in de Geschiedenis van de Oudheid en de Letterkunde van de Klassieke Talen. Eerder werkte ze in Exeter (U.K.), Leuven (België), Bonn (Duitsland), en Göttingen (Duitsland). Ze is co-voorzitter van de Jonge Academie in Vlaanderen, en zet zich op verschillende niveaus in voor wetenschaps- en hogeronderwijsbeleid evenals voor wetenschapscommunicatie. Zij is tevens lid van het Hoofdbestuur van het Nederlands Klassiek Verbond.

*Panellid*
Dr. Anneke Luijten is bestuurskundige en directeur Onderwijs en Onderzoek bij de Hanzehogeschool Groningen. Daarvoor was zij hoofd Onderwijs en Onderzoek van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Na haar studie Bestuurskunde aan de Universiteit Twente is zij gepromoveerd op Internationalisering van Hoger Onderwijsbeleid bij het Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) aan diezelfde universiteit.

*Student-lid*
Joris Solleveld MSc is afgestudeerd in de masteropleiding Biological Sciences, Universiteit van Amsterdam. Hij werkt als Adviseur Omgeving bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en is momenteel werkzaam als programmabeheerder bij het HoogWaterBeschermingsProgramma bij Rijkswaterstaat.

Het panel werd ondersteund door

*Secretaris*
Dr. Marianne van der Weiden

*Procescoördinator*
Michèle Wera MA

Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

**Locatie verkennend bezoek dinsdag 22 januari 09:00 – 18:15 uur en woensdag 23 januari 09:00-17:00 uur**
Academiegebouw Universiteit Leiden
Rapenburg 73
2311 GJ Leiden
Door de poort, rechteringang.

**Locatie verkennend bezoek woensdag 23 januari 08:00-09:00 uur (docentenontbijt)**
Oude UB Universiteit Leiden
Rapenburg 70
2311 EZ Leiden

De gesprekken over de vier standaarden vonden plaats met gemengde delegaties (representatieve vertegenwoordiging van geledingen en faculteiten/opleidingen)

### Dag 1: dinsdag 22 januari 2019

| | **Wat** | **Locatie** |
|---|---|---|
| 09.00 - 12.00 | Voorbereidend paneloverleg | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 12.00 - 13.00 | Kennismaking instelling en panel + lunch | Restaurant Faculty Club, Academiegebouw |
| Alle delegatieleden voor het verkennend bezoek zijn uitgenodigd om bij de kennismaking aanwezig te zijn. | | |
| 13.15 -14.00 | Gesprek met instellingsbestuur | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 14.15 - 15.15 | Gesprek over ST 1: visie en beleid | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 15.30 - 16.15 | Studenten rondetafelgesprek | Restaurant Faculty Club, Academiegebouw |
| Circa 20 studenten die in 2 rondetafelgesprekken (één gesprek voertaal Engels en één gesprek voertaal Nederlands) praten met het panel. | | |
| 16.30 - 17.30 | Gesprek over ST 2: uitvoering | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 17.45 - 18.15 | Raad van toezicht | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 19.00 - 20.00 | Open spreekuur | Hotel |
| 20.00 | Diner | Hotel |
| Besloten | | |

## Dag 2: woensdag 23 januari 2019

| | Wat | Locatie |
|---|---|---|
| 08.00 - 09.00 | Gesprek met docenten | Restaurant, Oude UB, Rapenburg 70 |
| Circa 15 docenten die in 3 rondetafelgesprekken praten met het panel. | | |
| 09.00 - 10.00 | Paneloverleg | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| Besloten | | |
| 10.00 – 11.00 | Gesprek over ST 3: evaluatie en monitoring | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 11.15 - 12.15 | Gesprek over ST 4: ontwikkeling | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 12.30 – 13.00 | Gesprek medezeggenschap | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| 13.00- 15.00 | Paneloverleg inclusief lunch | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| Besloten | | |
| 15.30 - 16.00 | Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| College van bestuur | | |
| 16.00 - 17.00 | Paneloverleg | Faculteitskamer FSW, Academiegebouw |
| Besloten | | |

**Verdiepend bezoek woensdag 20 februari – vrijdag 22 februari 2019**

## Dag 1: woensdag 20 februari 2019

### Audit trail 1: effectiviteit van de kwaliteitszorg en het risicomanagement voor opleidingen (past performance trails)

**Programma's bachelor Geneeskunde en bachelor Biomedische Wetenschappen**

**Locatie**: LUMC, Onderwijsgebouw (gebouw 3), zaal V1-22
Adres: Hippocratespad 21, 2333 ZD Leiden

| Tijd | Wat | Wie |
|---|---|---|
| 09:00 - 09:45 | Sessie 1 | Docenten bachelor Geneeskunde<br>Docenten bachelor Biomedische Wetenschappen |
| 10:00 - 10:45 | Sessie 2 | Studenten bachelor Geneeskunde (jaar 1, 2 en 3)<br>Studenten bachelor Biomedische Wetenschappen (jaar 1, 2 en 3) |
| 11:00 - 11:45 | Sessie 3 | Opleidingscommissie bachelor Geneeskunde (voorzitter, docent-lid en student-lid)<br>Opleidingscommissie bachelor Biomedische Wetenschappen (voorzitter, docent-lid en student-lid) |
| 12:00 - 12:30 | Sessie 4 | Decaan/vice-decaan, opleidingsdirecteuren, voorzitter(s) Examencommissie(s) |

**Programma's bachelor Geschiedenis en master Classics and Ancient Civilizations**

**Locatie**: Faculteit der Geesteswetenschappen, Johan Huizingagebouw, Conference Room 2.60
Adres: Doelensteeg 16, 2311 VL Leiden

| Tijd | Wat | Wie |
|---|---|---|
| 12:30 - 14:00 | paneloverleg | (besloten) |
| 14:00 - 14:45 | Sessie 5 | Docenten bachelor Geschiedenis<br>Docenten master Classics and Ancient Civilizations |
| 15:00 - 15:45 | Sessie 6 | Studenten master Classics and Ancient Civilizations<br>Studenten bachelor Geschiedenis |
| 16:00 - 16:45 | Sessie 7 | Opleidingscommissie bachelor Geschiedenis (docent- en student-leden)<br>Opleidingscommissie master Classics and Ancient Civilizations (docent- en student-leden) |
| 17:00 - 17:30 | Sessie 8 | Decaan/vice-decaan, opleidingsdirecteuren, voorzitter(s) Examencommissie(s) |
| 17:30 - 18:00 | Paneloverleg | (besloten) |

## Dag 2: donderdag 21 februari 2019 - ochtend

### Audit trail 2: Activerend onderwijs

Locatie: Faculteit der Archeologie, Van Steenis gebouw, zaal A202a
Adres: Einsteinweg 2, 2333 CC Leiden

| Tijd | Wat | Wie |
|---|---|---|
| 09:00 - 09:30 | Paneloverleg | besloten |
| 09:30 - 10:15 | Sessie 9 | Vertegenwoordigers alle faculteiten: toelichting op activiteiten er implementatie van activerend onderwijs |
| 10:30 - 11:15 | Sessie 10 | Ondersteuning door o.m. ICLON (docentprofessionalisering en onderwijskundige advisering) en kennisdeling (good practices) |
| 11:30 - 12:30 | Sessie 11 | Rondleiding door faculteit der Archeologie onder begeleiding van studenten |

## Dag 2: donderdag 21 februari 2019 - middag

### Audit trail 3: monitoringsinstrumenten en managementinformatiesysteem

Locatie: Faculteit der Sociale Wetenschappen, Pieter de la Court gebouw, Bestuurskamer 1e verdieping (1A41)
Adres: Wassenaarseweg 52, 2333 AK Leiden

| Tijd | Wat | Wie |
|---|---|---|
| 12:30 - 14:00 | paneloverleg | (besloten) |
| 14:00 – 15:00 | Sessie 12 | Presentatie universitair managementinformatiesysteem en ruimte voor vragen/discussie |
| 15:15 – 16:00 | Sessie 13 | Monitoring en managementinformatiesysteem in de FdR |
| 16:15 – 17:00 | Sessie 14 | Monitoring en managementinformatiesysteem in de FSW |
| 17:00 – 19:00 | Paneloverleg | (besloten) |

## Dag 3: vrijdag 22 februari 2019 - ochtend

### Audit trail 4: planbeoordeling kwaliteitsafspraken

Locatie: Academiegebouw, Faculty Club, faculteitskamer FSW
Adres: Rapenbrug 73, 2311 SL Leiden

| Tijd | Wat | Wie |
|---|---|---|
| 09:00 - 09:30 | Sessie 15 | Instellingsbestuur en faculteitsbestuur |
| 09:30 - 10:00 | Sessie 16 | Medezeggenschap |
| 10:00 - 10:30 | Sessie 17 | Raad van Toezicht |
| 10:30 - 11:30 | Paneloverleg | (besloten) |
| 11:30 - 12:00 | Sessie 18 | Gesprek instellingsbestuur (ITK en kwaliteitsafspraken) |
| 12:00 - 13:00 | paneloverleg | (besloten) |
| 13:00 - 13:30 | **Openbaar** | Plenaire terugkoppeling over ITK en kwaliteitsafspraken<br><br>**Locatie: Restaurant Faculty Club** |

# Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

Standaard 1: Visie op kwaliteit Onderwijs

Documenten
•Instellingsplan 2015-2020: Excelleren in vrijheid.
•Rapport Midterm review ITK 2017.
•Onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity.
•Richtlijn taalbeleid.
•Gedragscode voertaal.
•Richtlijn Loopbaanbeleid WP 2015.

Relevante links
•Samenwerking Leiden Delft Erasmus: http://www.leiden-delft-erasmus.nl/nl/home.

Standaard 2: Uitvoering beleid

Documenten
•Jaarverslag Universiteit Leiden 2017.
•Project Arbeidsmarktvoorbereiding.
•ICT&O onderwijsvernieuwingsprogramma 2013-2016.
•Internationaliseringsagenda 2015-2020.
•Jaarverslag 2015: Eindrapportage prestatieafspraken.
•Eindadvies Leiden Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (oktober 2016).
•Jaarverslag Honours Academy 2017.
•Rapport BKO peer review.
•Plan van Aanpak Werkdruk.
•Beleidsplan Diversiteit en inclusivitiet 2017-2018.
•Handleiding 'Tips bij Toetsen' (2015) voor examinatoren/docenten.
•Handleiding 'Kwaliteitsborging Toetsing' (2016) voor examencommissies.
•Evaluatie Leiden Teachers' Academy.

Relevante links
•Jaarverslagen SOZ: http://www.jaarverslagsoz.nl/.
•Leids Studiesysteem: https://www.universiteitleiden.nl/onderwijs/bachelors/waarom-universiteit-leiden/leids-studiesysteem.
•Programma: ICT&Onderwijs: http://icto.leidenuniv.nl/.
•Programma: Leiden Kennisstad: http://www.leiden-sciencecity.nl/wp-content/uploads/2017/10/Kennis-stad_Overeenkomst_7_juli_2017.pdf.
•Arbeidsmarktvoorbereiding: LU-careerZone: https://careerzone.universiteitleiden.nl/.
•Introductieprogramma: Orientation Week Leiden: http://orientationweek.org/.
•The Hague Orientation Programme: http://www.hopweek.org/nl/home/.
•Study Abroad Festival: https://www.student.universiteitleiden.nl/agenda/2018/10/study-abroad-festival-2018.
•Fenestra Disability Centre: studeren met een functiebeperking: https://www.student.universiteitleiden.nl/studie-en-studeren/bijzondere-situatie/studeren-met-een-functiebeperking/studeren-met-een-functiebeperking.
•Diversiteitsbeleid: https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/diversiteit/onze-kijk-op-diversiteit.
•Leids Universitair Studentenplatform: https://www.student.universiteitleiden.nl/organisatie/medezeggenschap/leids-universitair-studenten-

platform/leids-universitair-studentenplatform/universiteit-leiden/gast?cf=universiteit-leiden&cd=-gast#lus-bijeenkomsten.
•Leiden University Teachers Academy: https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/leiden-teachers-academy.

Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Documenten
•Kaderdocument Opleidingen.
•Model Onderwijs- en examenregeling.
•Bestuursmonitor.
•Leids Register van Opleidingen.
•Format Opleidingsjaarverslagen.
•Opleidingskaarten.
•Facultaire onderwijsagenda's 2018-2019.
•Uniforme set vragen vakevaluaties (Evasys).
•Instructie Midterm review opleidingen.
•Handleiding onderwijsvisitaties .
•Planning & Controlcyclus Onderwijs 2018-2019.
•Handleiding Huishoudelijk Reglement Opleidingscommissies.

Standaard 4: Ontwikkeling en Kwaliteitscultuur

Documenten
•Programma Implementatie Onderwijsvisie.
•Programma Harmonisatie Onderwijslogistiek.

Relevante links
•Teaching and Learning Guide: https://www.univer-siteitleiden.nl/en/dossiers/vision-on-teaching-and-learning/about-the-vision-on-teaching-and-learning.

Voor de audit trail 'past performace' zijn de volgende documenten geleverd:

Bachelor Biomedische wetenschappen:
- Examencommissie jaarverslag 2016-2017
- Opleidingsjaarverslag 2016-2017
- Plan van aanpak visitatie 2018
- Visitatierapport 2018

Bachelor Geneeskunde:
- Examencommissie jaarrapportage TBC 2016-2017
- Examencommissie jaarverslag 2016-2017
- Opleidingsjaarverslag 2016-2017
- Plan van aanpak visitatie 2018
- Trajectverslag 2016-2017
- Visitatierapport 2018

Bachelor Geschiedenis:
- Examencommissie jaarverslag 2016-2017
- Opleidingsjaarverslag 2015-2016
- Opleidingsjaarverslag 2016-2017
- Opleidingsjaarverslag 2017-2018
- Stand van zaken notitie herstel
- Visitatierapport 2013 erratum
- Visitatierapport herstel 2015
- Visitatierapport 2013

Master Classics and Ancient Civilizations:

- Conceptversie kritische zelfreflectie t.b.v. visitatie 2019
- Examencommissie concept jaarverslag 2017-2018
- Examencommissie jaarverslag 2016-2017
- Herzien plan van aanpak visitatie 2016
- Opleidingsjaarverslag 2015-2016
- Opleidingsjaarverslag 2016-2017
- Opleidingsjaarverslag 2017-2018
- Plan van aanpak midterm review 2016
- Plan van aanpak visitatie 2014
- Programmaevaluatie 2019
- Rapportage midterm review 2016
- Visitatierapport 2014

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

| | |
|---|---|
| Ba | bachelor |
| BKO | basiskwalificatie onderwijs |
| EC | European credit point |
| EVC | elders verworven competentie |
| FdA | Faculteit Archeologie |
| FGW | Faculteit Geesteswetenschappen |
| FGGA | Faculteit Governance and Global Affairs |
| FdR | Faculteit Rechtsgeleerdheid |
| FSW | Faculteit Sociale wetenschappen |
| FWN | Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen |
| hbo | hoger beroepsonderwijs |
| ICLON | Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing |
| ICTO | ICT in het onderwijs |
| LDE | Leiden-Delft-Erasmus |
| LTA | Leiden University Teachers' Academy |
| LUMC | Leids Universitair Medisch Centrum |
| ma | master |
| MR | medezeggenschapsraad |
| MT | managementteam |
| NSE | nationale studentenenquête |
| NVAO | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie |
| OBP | ondersteunend en beheerspersoneel |
| OER | onderwijs- en examenreglement |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| SKO | seniorkwalificatie onderwijs |
| SLB | studieloopbaanbegeleiding |
| UD | universitair docent |
| UHD | universitair hoofddocent |

**Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de Universiteit Leiden.**

**Aanvraagnummer: 006553**

**Colofon**

Adviesrapport
Universiteit Leiden
Instellingstoets kwaliteitszorg
*8 april 2019*
Samenstelling: NVAO • NEDERLAND

NVAO

**Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie**
**Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders**

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
**www.nvao.net**