

Zelfreflectie Vrije Universiteit

Instellingstoets
Kwaliteitszorg





Inhoud

Voorwoord	I
Inleiding	II
1. Visie en beleid	
1.1 Visie op kwaliteit en kwaliteitszorg	3
1.2 Reflectie op visie en beleid	4
2. Uitvoering	
2.1 Onderwijsplanning	6
2.2 Personeel	6
2.3 Toetsing	6
2.4 Voorzieningen	7
2.5 Studenten met een functiebeperking	7
2.6 Reflectie op uitvoering	7
3. Evaluatie en monitoring	
3.1 PDCA-cycli	10
3.2 Managementinformatie	10
3.3 Studenten- en alumnifeedback	11
3.4 Midterm reviews	11
3.5 Veldadviesraden	11
3.6 Risicomanagement	11
3.7 Reflectie op evaluatie en monitoring	11
4. Ontwikkeling	
4.1 Het sluiten van de PDCA-cyclus	14
4.2 Ontwikkeling	14
4.3 Reflectie op ontwikkeling	15
Overzicht bijlagen	16

Voorwoord

Met trots presenteer ik u hierbij de zelfevaluatie van de Vrije Universiteit in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Ik zeg expliciet 'met trots' omdat er de afgelopen jaren zeer veel voortgang is geboekt op het gebied van onderwijskwaliteit en innovatie. We hebben met docenten, studenten en medewerkers een stevige kwaliteitscultuur opgebouwd en we investeren voortdurend in de 'innovatieve mindset' via de meerjarenplanning die is opgenomen in de Onderwijsagenda, al zijn er natuurlijk ook altijd verbeterpunten te noemen. We beogen met dit zelfevaluatierapport u daar een goede weergave van te geven.

We hebben een goede kwaliteitscultuur opgebouwd waarin medewerkers gestimuleerd en gemotiveerd worden om goed onderwijs te geven en waar nodig de kwaliteit te verbeteren. Er is veel ruimte voor onderwijsinnovatie en de ontwikkeling van docenten en studenten. Voor docenten zien we dit terug in de oprichting van het VU Centre for Teaching and Learning en het aanbod van professionalisering als een doorlopende leerlijn. Onze studenten ervaren dit bijvoorbeeld via onderwijsvormen die gericht zijn op activering en zelfregulerend leren, denk aan activerend blended onderwijs en students as partners-projecten. We willen onze studenten blootstellen aan een leercultuur waarin zij worden gestimuleerd open te staan voor (de dialoog over) diverse perspectieven en ethische vraagstukken. Studenten worden begeleid bij dat denk- en leerproces, zie bijvoorbeeld onze mixed classroom methode en de inter- en transdisciplinaire onderwijsvormen. Maar ondanks deze investeringen zijn we er nog niet: zo verschilt de mate waarin gebruik wordt gemaakt van deze innovatieve onderwijsvormen bijvoorbeeld nog.

De hoge werkdruk die docenten ervaren belemmert soms de bereidheid om te experimenteren met onderwijsinnovatie. Tevens opereren we in een steeds veranderend landschap waar telkens nieuwe uitdagingen spelen, een voorbeeld is de introductie van Generatieve AI. Nationale politiek en geopolitieke ontwikkelingen zijn voortdurend van invloed op de uitvoeringspraktijk van onze universiteit. Dat alles vraagt onze aandacht en steeds opnieuw aanpassing, passend bij onze open en lerende houding.

Daarnaast staan er ook mooie nieuwe plannen in de steigers, zoals een nieuw Instellingsplan (IP) voor de periode 2026-2030. Als startpunt voor het nieuwe IP zijn VU-brede consultatieronden gehouden, daarbij is een aantal strategische thema's benoemd. Deze thema's hebben betrekking op onze ambitie om bij te kunnen dragen aan een gezonde, duurzame en rechtvaardige wereld. Voor het onderwijs vertolkt het IP de visie op A Broader Mind en de ambitie om studenten als wereldburgers op te leiden, reflecterend op zichzelf en de ander, met verantwoordelijkheid voor de wereld om hen heen. Mijn ambitie als rector is om alle studenten die aan de VU studeren kennis en vaardigheden mee te geven waarmee zij kunnen bijdragen aan die betere wereld. Deze lat ligt hoog, daarvan zijn we ons bewust. Juist veel waarde is gelegen in het transformatieve proces van studenten, waarin het leren en jezelf ontwikkelen nooit ophoudt en een continu proces vormt. Ik hoop dat de VU aan dat proces betekenis kan (mee)geven.

Hopelijk geeft deze zelfevaluatie een beeld van deze leercultuur en de sterke en minder sterke punten daarvan. We zien uit naar uw bezoek om met uw input weer verder te kunnen leren.

We hebben een goede kwaliteitscultuur opgebouwd waarin medewerkers gestimuleerd en gemotiveerd worden om goed onderwijs te geven en waar nodig de kwaliteit te verbeteren. **Er is veel ruimte voor onderwijsinnovatie en de ontwikkeling van docenten en studenten.**

Jeroen Geurts

Rector Magnificus Vrije Universiteit Amsterdam



Inleiding

Bijzondere en brede universiteit

De Vrije Universiteit (VU) is geen openbare, maar een bijzondere universiteit en heeft ook een bijzondere geschiedenis. De universiteit is opgericht voor de emancipatie van de protestantse 'kleine luyden'. Dit maatschappelijke engagement maakt nog steeds een belangrijk onderdeel uit van onze identiteit. De VU leidt studenten op tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici die zich continu willen ontwikkelen. Studenten met *A Broader Mind*. Aan de VU word je niet alleen iets, maar ook iemand. De archieven van de VU laten zien hoe de VU zich ontwikkelde van een centrum van protestants denken tot een plek waar wereldburgerschap, diversiteit en sociale rechtvaardigheid centraal staan. UNESCO heeft deze archieven daarom onlangs opgenomen in het *Memory of the World Register*.

Een campusuniversiteit met zeven faculteiten

Het onderwijs en onderzoek van de VU zijn sterk multidisciplinair. Dit wordt versterkt door de vestiging op één fysieke campus. Het is een echte campusuniversiteit in het hart van Kenniskwartier Zuidas met een uitstekende (inter)nationale ligging en bereikbaarheid.

Ons onderwijs is nauw verbonden aan het onderzoek en vindt plaats in 46 bacheloropleidingen en 86 masteropleidingen. De VU heeft zeven faculteiten, op het gebied van de bèta-wetenschappen, bedrijfskunde en economie, gedrags- en bewegingswetenschappen, sociale en geesteswetenschappen, rechtsgeleerdheid, geneeskunde en tandheelkunde. De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur dat naast de decaan bestaat uit een portefeuillehouder onderwijs, een portefeuillehouder onderzoek en een directeur bedrijfsvoering. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit. Een meer uitgebreide beschrijving van onze onderwijsorganisatie en beslissingsstructuur kunt u vinden in de bijlage¹.

Samenwerking met andere instellingen

De VU werkt intensief samen met andere instellingen. Met de Universiteit van Amsterdam delen wij de faculteit Tandheelkunde en het Amsterdam University College en verzorgen wij een aantal *joint degrees*. Met de Universiteit Twente hebben wij een alliantie en verzorgen wij twee bacheloropleidingen. De VU is een van de oprichters van [Aurora](#), een alliantie van

negen Europese onderzoeksuniversiteiten die allemaal een positieve impact willen hebben op de maatschappij en verbonden willen blijven met lokale gemeenschappen.

Ontwikkelingen sinds de vorige ITK

Het panel dat in 2020 de VU bezocht in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) constateerde onder meer dat *“De onderwijsvisie is vertaald naar uitgangspunten die ervoor hebben gezorgd dat de kwaliteitszorg verder verbeterd is. Vanuit de onderwijsvisie, het instellingsplan, de onderwijsagenda en de jaarplannen van de faculteiten en diensten heeft de VU de afgelopen jaren zichtbaar veel energie gestoken in de kwaliteitsprocessen binnen de instelling. Er is extra aandacht voor kwaliteitszorg en risicomanagement. Volgens het panel hebben de inspanningen om de kwaliteitszorg te verbeteren geleid tot een solide kwaliteitscultuur”*. Het panel heeft toen ook een drietal aanbevelingen gedaan. De opvolging van deze aanbevelingen² is opgenomen in de onderwijsagenda, het instrument dat de Vrije Universiteit gebruikt voor de planning en voortgangsbewaking van de ontwikkeling van het onderwijs.

In 2019 legde de VU haar lange termijn strategie vast in het document VU Strategie 2020-2025³. Kort daarna werd de VU-gemeenschap hard getroffen door de coronacrisis. Vanaf het begin van de crisis zijn er veel inspanningen verricht om het werken en studeren op afstand te kunnen realiseren en continueren. Vanwege de nieuwe instellingsstrategie en de versnelde toename van online-onderwijs door de coronacrisis, hebben wij in 2021 onze onderwijsvisie⁴ geactualiseerd met daarin meer aandacht voor activerend en blended onderwijs (ABO).

In 2023 heeft er een midterm review plaatsgevonden van de ITK⁵. Dit heeft geresulteerd in een rapport met bevindingen en aanbevelingen. Er is daarna een project gestart om invulling te geven aan de aanbevelingen op instellingsniveau⁶. Als onderdeel van dit project is onder meer de kernboodschap van de onderwijsvisie opnieuw verwoord, is de nieuwe VU-brede toetsvisie vertaald naar het toetsbeleid en zijn de informatiedashboards verbeterd. Faculteiten hebben de aanbevelingen per faculteit opgepakt. De voortgang daarvan is gevolgd in het reguliere overleg tussen het CvB en de faculteiten.

¹ Zie bijlage 1 Beschrijving van de onderwijsorganisatie en beslisstructuur.

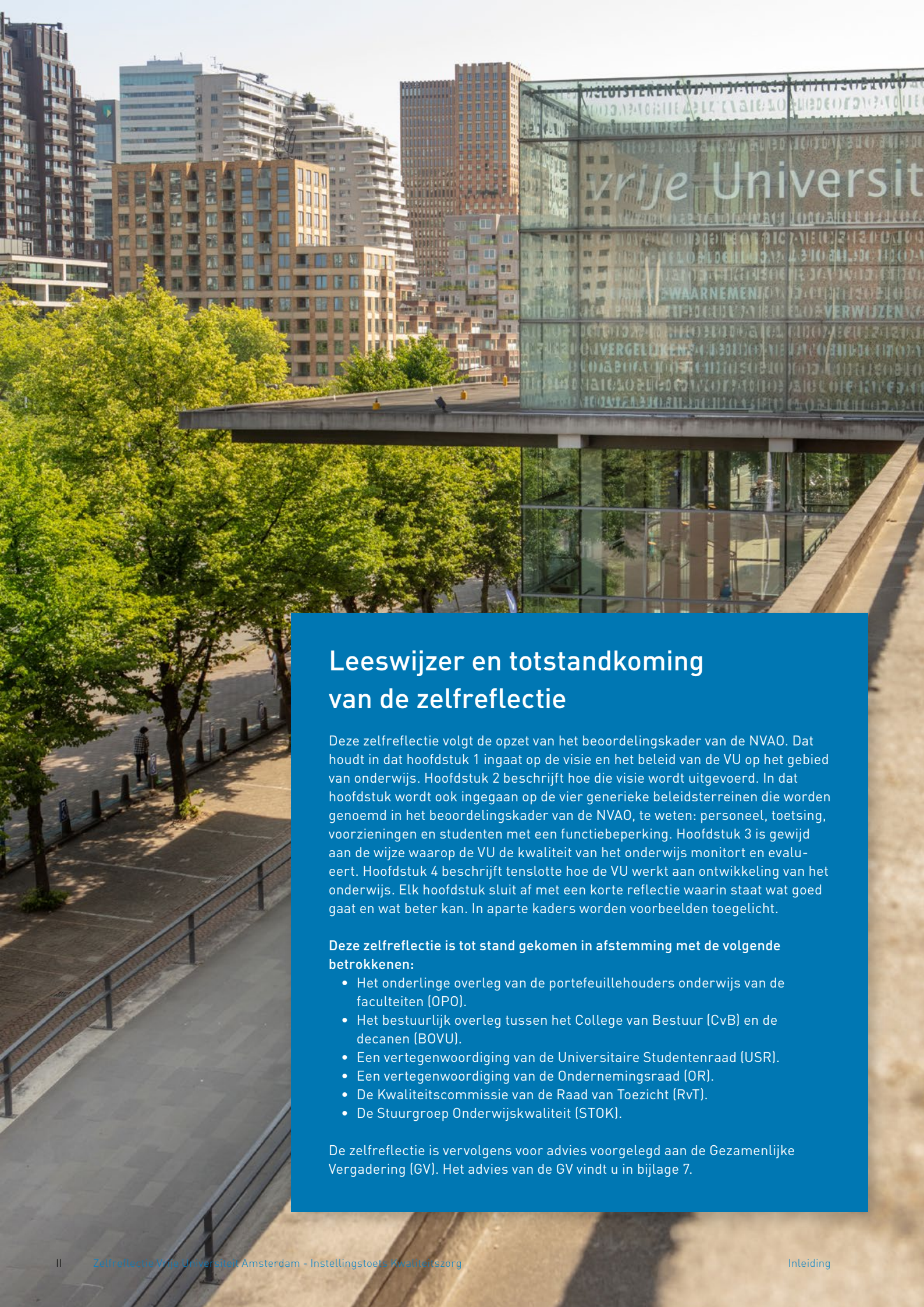
² Bijlage 2 bevat een meer gedetailleerde beschrijving van de opvolging van deze aanbevelingen.

³ Zie bijlage 3 voor VU Strategie 2020-2025.

⁴ Zie bijlage 4 voor de Onderwijsvisie Vrije Universiteit.

⁵ Zie bijlage 5 voor het eindrapport van de midterm review.

⁶ Zie bijlage 6 voor het projectplan.



Leeswijzer en totstandkoming van de zelfreflectie

Deze zelfreflectie volgt de opzet van het beoordelingskader van de NVAO. Dat houdt in dat hoofdstuk 1 ingaat op de visie en het beleid van de VU op het gebied van onderwijs. Hoofdstuk 2 beschrijft hoe die visie wordt uitgevoerd. In dat hoofdstuk wordt ook ingegaan op de vier generieke beleidsterreinen die worden genoemd in het beoordelingskader van de NVAO, te weten: personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de wijze waarop de VU de kwaliteit van het onderwijs monitort en evalueert. Hoofdstuk 4 beschrijft tenslotte hoe de VU werkt aan ontwikkeling van het onderwijs. Elk hoofdstuk sluit af met een korte reflectie waarin staat wat goed gaat en wat beter kan. In aparte kaders worden voorbeelden toegelicht.

Deze zelfreflectie is tot stand gekomen in afstemming met de volgende betrokkenen:

- Het onderlinge overleg van de portefeuillehouders onderwijs van de faculteiten (OPO).
- Het bestuurlijk overleg tussen het College van Bestuur (CvB) en de decanen (BOVU).
- Een vertegenwoordiging van de Universitaire Studentenraad (USR).
- Een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad (OR).
- De Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht (RvT).
- De Stuurgroep Onderwijskwaliteit (STOK).

De zelfreflectie is vervolgens voor advies voorgelegd aan de Gezamenlijke Vergadering (GV). Het advies van de GV vindt u in bijlage 7.

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.



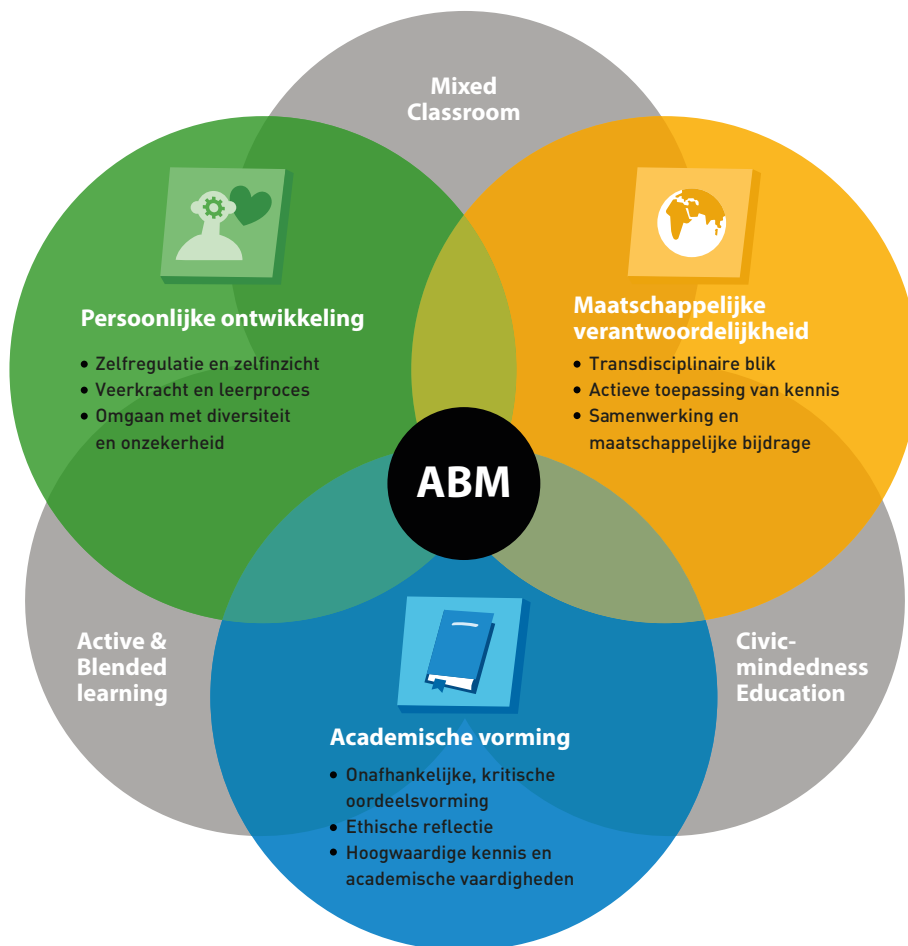
Onderwijsvisie: Wereldburgerschap en *A Broader Mind*

De [onderwijsvisie van de VU](#) beschrijft waar wij onze studenten toe willen opleiden en wat dat betekent voor de vormgeving van ons onderwijs. Met enige regelmaat actualiseren wij onze onderwijsvisie als ontwikkelingen binnen of buiten de instelling daarom vragen. Die aanpassingen worden dan besproken met alle betrokkenen rond het onderwijs om een zo groot mogelijk draagvlak te verkrijgen. De figuur hieronder illustreert de onderwijsvisie van de VU.

Academische vorming

Het onderwijs aan de VU biedt studenten een sterke academische basis waarin onderwijs en onderzoek hand in hand gaan. Door studenten te leren open te staan voor diverse perspectieven en ethische vraagstukken, stimuleren we onafhankelijke, kritische oordeelsvorming. Zo ontdekken zij de betekenis van wetenschap en waarheidsvinding. Door het begeleiden van het denk- en leerproces, ontwikkelt de student hoogwaardige kennis, academische vaardigheden én eigen wijsheid.

Figuur1: de onderwijsvisie van de VU: *A Broader Mind* (ABM)



Het **doel** is om wereldburgers op te leiden met *A Broader Mind* (ABM). Wij leiden onze studenten op tot verantwoorde-lijke, vrije denkers met een moreel kompas, die zich willen blijven ontwikkelen en veerkrachtig in het leven staan. Onze studenten staan open voor anderen, kijken over de grenzen van verschillende disciplines heen en benaderen de wereld met een nieuwsgierige en brede blik. Zo bereiden we hen voor om als professionals een actieve rol te spelen in het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken, zowel dichtbij als wereldwijd.

De *gekleurde bollen* in de figuur definiëren ABM in drie pijlers en geven aan **wat** wij belangrijk vinden in het onderwijs. *A Broader Mind* aan de VU ontwikkelt zich langs deze drie pijlers die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: academische vorming, maatschappelijke verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De VU staat midden in de samenleving en zet zich in voor een maatschappelijke bijdrage. Ons onderwijs stimuleert een brede blik op maatschappelijke vraagstukken, waarbij ontmoetingen en samenwerking centraal staan. Studenten leren over grenzen van disciplines heen te kijken, hun kennis en vaardigheden actief en verantwoordelijk in te zetten voor het oplossen van complexe maatschappelijke uitdagingen.

Persoonlijke ontwikkeling

De VU stimuleert studenten om hun potentieel te ontdekken, te ontwikkelen en te benutten. Tijdens hun studie leren zij verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces: zij sturen actief hun groei, reflecteren op hun voortgang en ontwikkelen begrip voor de diversiteit in perspectieven en achtergronden van anderen. In een veilige leeromgeving leren studenten omgaan met onzekerheid, het maken van fouten

en het constructief omgaan met verschillende perspectieven in dialoog met hun medestudenten, docenten en andere belanghebbenden. Dit versterkt niet alleen hun veerkracht en zelfinzicht, maar ook hun vermogen om optimaal te leren van de diversiteit in hun omgeving.

De *grijze bollen* in de figuur hebben betrekking op de didactiek en geven aan hoe we dit leren aan onze studenten.

Activerend en Blended Onderwijs (ABO)

Activerend onderwijs betreft studenten door een diversiteit aan onderwijsactiviteiten bij het leerproces. Het gaat om een combinatie van actieve, betekenisvolle leertaken waarbij studenten uitgedaagd worden. Een optimale mix (blend) van fysiek en online onderwijs draagt bij aan [activerend onderwijs](#)⁷. In 2021 is er een plan opgesteld dat beschrijft hoe de VU invulling geeft aan de transitie naar activerend en blended onderwijs⁸. Er zijn daarvoor middelen beschikbaar gesteld uit het kwaliteitsplan en de centrale beleidsmiddelen. Het [VU Centre for Teaching and Learning \(CTL\)](#) ondersteunt docenten door het aanbieden van professionalisering en het faciliteren van kennisdeling.

Mixed classroom

De VU wil een welkome plek zijn voor studenten met diverse achtergronden en ziet diversiteit als een verrijking die bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De VU heeft een Chief Diversity Officer benoemd en een [Diversity Office \(DO\)](#) ingericht dat tot doel heeft om de VU te stimuleren en te ondersteunen om optimale diversiteit en maximale inclusiviteit te behalen. Daarnaast is het onderwijsmodel van de [mixed classroom](#) ontwikkeld. Het model van de mixed classroom geeft docenten praktische handvatten om gebruik te maken van de diversiteit en daarmee de onderwijservaring van studenten te verrijken. De mixed classroom is onderdeel van de BKO en het CTL ondersteunt docenten met workshops en reflectiebijeenkomsten bij de toepassing in de praktijk.

Mixed classroom; de meerwaarde van diversiteit benutten

De toenemende diversiteit en polarisatie in de samenleving vragen om studenten die zich kunnen verplaatsen in andere perspectieven en zich samen inzetten voor maatschappelijke vraagstukken. De vertaling naar de onderwijspraktijk blijkt vaak uitdagend. Want hoe zorg je dat iedere student zich welkom voelt en psychologische veiligheid ervaart? Hoe brengt diversiteit binnen een groep meerwaarde voor het leerproces van alle aanwezige studenten? Het model van de mixed classroom is meer dan alleen een onderwijsaanpak: het is een dynamisch raamwerk dat de kracht van diversiteit in groepen benut, en voortbouwt op verschillende perspectieven om de leerervaring voor alle studenten te verrijken. Een VU-docent: "Ik pas het model vaak direct toe in werkgroepen. Samen met studenten creëer ik een veilig leerklimaat door gezamenlijk richtlijnen voor interactie op te stellen. Daarna delen ze iets over wat ze gevormd heeft als persoon. Voor mij onderstreept deze aanpak het belang van een basis van vertrouwen en inclusiviteit."

Civic Mindedness Education

De VU vindt het belangrijk dat in het onderwijs uitdrukking wordt gegeven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er zijn meerdere initiatieven gestart om hier invulling aan te geven. Ten eerste betreft dat de [Broader Mind Course](#). Dit is een extracurriculaire interdisciplinaire cursus die mede is ontwikkeld door studenten en is gericht op persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke bewustwording. Een aantal opleidingen heeft deze cursus ook in het programma opgenomen. Er zijn nu ongeveer 500 deelnemers per jaar en er is een ambitie om dat aantal te laten groeien. [Community Service Learning \(CSL\)](#) is een onderwijsvorm waarbij studenten hun academische vaardigheden in de praktijk gebruiken voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. CSL vindt plaats in nauwe samenwerking met maatschappelijke partners. CSL kan variëren van een gastcollege tot een opdracht die voor een maatschappelijk partner wordt uitgevoerd. Er zijn nu verschillende minoren, twee mastercursussen en de opleiding gezondheidswetenschappen heeft voor CSL een leerlijn ingericht. Het doel is dat alle studenten de mogelijkheid krijgen om CSL te volgen.

1.1 Visie op kwaliteit en kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit wordt volgens ons vooral bepaald door onze kwaliteitscultuur die is gericht op verbeteren. Zaken als veranderingsbereidheid, samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid, betrokkenheid, open communicatie en vertrouwen kenmerken onze kwaliteitscultuur. Vanuit die gedachte werken wij aan onderwijskwaliteit door onderling te bespreken hoe het gaat en wat er beter kan in een hechte onderwijsgemeenschap waarin docenten en onderwijs-

7 Zie bijlage 8 brochure Activerend Blended Onderwijs

8 Zie bijlage 9 Faseplan Onderwijsvernieuwing van nu tot 2025

dersteuners erkend en gewaardeerd worden. We zijn hierin nooit uitgeleerd, want kwaliteit is en blijft mensenwerk.

Vanzelfsprekend voldoet ons onderwijs aan de basiskwaliteit zoals weerspiegeld in de opleidingsbeoordeling door de NVAO en vertolken onze opleidingen de uitgangspunten van de onderwijsvisie van de VU. Daarnaast voldoet het onderwijs aan de richtlijn bachelor- en masteronderwijs⁹ en aan het overige binnen de VU vastgesteld beleid. Het CvB stelt het instellingsbeleid vast in nauw overleg met de faculteiten en de medezeggenschap. Al het beleid op het terrein van onderwijs en onderwijskwaliteitszorg wordt vervolgens opgenomen in het handboek onderwijskwaliteit. Het handboek onderwijskwaliteit bevat onder meer hoofdstukken over professionalisering van docenten, onderwijsbeoordelingen, toetsing en studentbegeleiding. Elk hoofdstuk beschrijft het VU-beleid en eindigt met een aantal kwaliteitseisen die als kaders gelden voor de uitvoering in faculteiten en opleidingen. De dienst Student- en Onderwijszaken (SOZ) beheert het handboek, [de Stuurgroep Onderwijskwaliteit \(STOK\)](#) adviseert over de inhoud en is eindverantwoordelijk. De STOK is een permanente, onafhankelijke, adviescommissie van het College van Bestuur - in het bijzonder de rector - die gevraagd en ongevraagd advies geeft over zaken aangaande onderwijskwaliteit(szorg).

Ons systeem van kwaliteitszorg gaat uit van continue verbetering en is ook beschreven in het handboek onderwijskwaliteit¹⁰. Het systeem van kwaliteitszorg van de VU bestaat uit PDCA-cycli op verschillende niveaus; het instellingsniveau, het niveau van faculteiten en diensten en tenslotte het niveau van opleidingen. Op al die niveaus worden plannen gemaakt en wordt de voortgang gevolgd en besproken tussen de niveaus. Het continu werken aan verbetering is een goede manier om voortdurend te professionaliseren en de gedrevenheid en het enthousiasme van docenten en studenten te stimuleren. Het handboek onderwijskwaliteit beschrijft hoe dit werkt en wat van alle betrokkenen wordt verwacht. Alle faculteiten hebben een eigen beleid kwaliteitszorg waarin zij beschrijven hoe zij invulling geven aan het instellingsbeleid.

1.2 Reflectie op visie en beleid

Wij beschikken over een duidelijke en onderscheidende onderwijsvisie die binnen de instelling breed wordt gedragen¹¹. Medewerkers hechten veel waarde aan de bijzondere VU-identiteit en dat zorgt voor een sterke onderlinge verbinding. Het draagvlak voor de onderwijsvisie wordt mede gecreëerd doordat alle stakeholders goed worden betrokken bij aanpassingen. De gemiddelde student is waarschijnlijk niet bekend met specifieke onderdelen van de onderwijsvisie, maar zal zeker de onderliggende principes herkennen in het onderwijs. We kunnen onze onderwijsvisie nog beter aan studenten uitleggen.



Er is binnen de VU een grote drive om de visie van *A Broader Mind* tot uitvoering te brengen. We hebben een goede kwaliteitscultuur waarin medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om goed onderwijs te geven en waar nodig de kwaliteit te verbeteren. Docenten en studenten worden goed betrokken bij besluitvorming en men is tevreden over de kwaliteitscultuur in de eigen faculteit en opleiding¹².

De VU heeft in de afgelopen jaren ambities geformuleerd die zich vertalen in veel centraal beleid. Een van de conclusies van de midterm review was dat er binnen de VU eigenlijk te veel beleidsdocumenten zijn en te veel doelen tegelijkertijd worden nagestreefd. We hebben daarom de onderwijsvisie teruggebracht tot de kern en zijn nu bezig om het handboek onderwijskwaliteit te reviseren en te versimpelen. Er zijn veel doelen gesteld waar faculteiten tegelijkertijd aan dienen te voldoen. Faculteiten verschillen echter in aard en vorm en kunnen daarom eigen accenten leggen. Door minder en ruimere kaders te bieden in het centrale beleid, ontstaat er meer ruimte voor faculteiten om focus aan te brengen en prioriteiten te stellen. Dit vereist dat we scherper bepalen wat we minimaal van faculteiten verwachten en waar faculteiten meer vrijheid kunnen nemen om te differentiëren.

⁹ Zie bijlage 10 Richtlijn Bachelor- en masteronderwijs

¹⁰ Zie bijlage 11 Handboek onderwijskwaliteit hoofdstuk 5 kwaliteitszorg.

¹¹ Zie bijlage 5 Rapport midterm review pagina 5.

¹² Zie bijlage 5 Rapport midterm review pagina 20.

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.



2.1 Onderwijsplanning

Tot 2024 werkten wij met een centrale onderwijsagenda. De VU-onderwijsagenda beschreef concrete resultaten en activiteiten om de ambities op het gebied van het onderwijs uit de onderwijsvisie en de VU-strategie te realiseren. De onderwijsagenda werd opgesteld voor een periode van vijf jaar¹³. Jaarlijks werd er een actuele editie van de onderwijsagenda gemaakt met de prioriteiten voor dat jaar. De onderwijsagenda was een belangrijk instrument om de onderwijsvisie te realiseren en te volgen. Een programmateam bewaakte de voortgang en besprak die tweemaal per jaar in het overleg van de Portefeuillehouders Onderwijs van de faculteiten (OPO) en agendeerde die voor het College van Bestuur. Vanaf 2024 werkt de VU met een beleidsrijke kadernota waarin de speerpunten onderwijs worden opgenomen en is afgesproken de onderwijsagenda te laten indalen in de reguliere planning- en controlcyclus van de VU.

2.2 Personeel

Het personeelsbeleid voor het onderwijs¹⁴ is opgenomen in het handboek onderwijskwaliteit¹⁵. De VU wil de resultaten en kwalificaties binnen de wetenschap in de volle breedte erkennen en waarderen. Dit betekent meer aandacht voor kwalitatieve aspecten en prestaties op het gebied van onderwijs, maatschappelijke impact en leiderschap en minder nadruk op kwantitatieve indicatoren. Wij hebben daartoe een centraal kader opgesteld voor het erkennen en waarderen van verschillende academische loopbaanpaden op deze kerndomeinen¹⁶. Vervolgens hebben alle faculteiten in 2024 een implementatieplan gemaakt. Vanaf 2025 stemmen wetenschappers in hun jaargesprek af welk profiel passend is voor de medewerker en het team. Hiervoor zijn ondersteunende instrumenten ontwikkeld en leidinggevend hebben een cursus gevolgd om het gesprek hierover goed te kunnen voeren. In aansluiting op het onderwijsprofiel van de academische loopbaanpaden is er ook een docentenbeleid ontwikkeld¹⁷. Alle docenten krijgen tijd voor ontwikkeling en professionalisering, bijvoorbeeld voor het behalen van de BKO. Het docentenbeleid bevat ook het [raamwerk onderwijs](#), een instrument dat kan worden gebruikt om onderwijsprestaties te herkennen, te volgen en transparant te maken.

2.3 Toetsing

Het toetsbeleid van de VU is beschreven in het handboek onderwijskwaliteit¹⁸. De midterm review bevestigt dat dit toetsbeleid in de faculteiten goed wordt gevolgd¹⁹. In 2022 hebben wij onder regie van een door de STOK breed samengestelde werkgroep een nieuwe [toetsvisie](#) opgesteld. We wilden de toetsing beter laten aansluiten op onze onderwijsvisie en meer ruimte creëren voor innovatie. De nieuwe

toetsvisie kent een drietal principes: toetsing is een integraal onderdeel van het leerproces, toetsing geeft de studenten gelegenheid om eigenaarschap te ervaren over het leerproces en toetsing bereidt voor op het acteren in het werkveld en de samenleving. Deze toetsvisie is vervolgens vertaald in het toetsbeleid dat in het voorjaar van 2025 in het handboek onderwijskwaliteit is opgenomen. Het beleid wordt ondersteund door een [website](#) met daarin veel toelichting en praktische hulpmiddelen die examinatoren kunnen gebruiken bij het vormgeven van de toetsing. De faculteiten zijn nu bezig om hun facultaire toetsbeleid aan te passen aan het nieuwe instellingsbeleid.

Samenwerken aan een visie op toekomstbestendige toetsing

In 2021 ontstond de behoefte aan een update van het toetskader vanuit een vernieuwende toetsvisie. De Stuurgroep Onderwijskwaliteit heeft vervolgens een VU-brede werkgroep ingesteld met twaalf rollen (opleidingsdirecteur, toetsdeskundige, examencommissielid, etc.) om een toekomstbestendige toetsvisie te ontwikkelen, passend bij de onderwijsvisie en met oog voor onderwijsinnovatie. Tijdens het ontwikkelproces heeft de werkgroep via vier doelgroepspecifieke consultatiesessies met docenten, studenten, kwaliteitszorgmedewerkers, leden van examencommissies en medewerkers vanuit de ondersteunende diensten, inspirerende discussies gehad over de toetsvisie.

De toetsvisie heeft als doel om te inspireren, innovatie in toetsing te stimuleren en meer in te zetten op een formatieve dialoog. In 2024-2025 is in lijn met de toetsvisie het toetskader geactualiseerd om faculteiten de ruimte te geven om te innoveren op het gebied van toetsing. Faculteiten zullen naar aanleiding van dit toetskader hun facultaire toetsbeleid herzien. Op die manier kunnen de faculteiten strategische keuzes maken hoe zij de ontwerpprincipes uit de toetsvisie willen toepassen.

De ontwikkeling van Artificial Intelligence (AI) neemt een grote vlucht. Dat biedt allerlei kansen en mogelijkheden tot innovatie, en op veel plekken in de VU vindt AI zijn weg in het onderwijs. Tegelijkertijd brengt AI ook risico's met zich mee, vooral op het gebied van toetsing. De VU heeft, samen met de Universiteit van Amsterdam, een [taskforce](#) ingericht om de CvB'en van beide instellingen te adviseren over de mogelijkheden en maatregelen om de risico's te beheersen. De VU heeft, mede op basis van het advies van de taskforce, beleid voor de omgang met AI gemaakt en opgenomen in het handboek onderwijskwaliteit²⁰. Er is een implementatieplan door het CvB vastgesteld voor de inrichting van een AI-competen-

13 Zie bijlage 12 voor de onderwijsagenda 2023-2028

14 De professionalisering van het personeel komt aan bod in HK 4.

15 Zie bijlage 11 Handboek onderwijskwaliteit, hoofdstuk 8, Personeelsbeleid in het kader van onderwijs, versie 2025.

16 Zie bijlage 13 Academische loopbaanpaden.

17 Zie bijlage 14 Docentenloopbaanbeleid VU.

18 Zie bijlage 11 Handboek onderwijskwaliteit, hoofdstuk 8, Personeelsbeleid in het kader van onderwijs, versie 2025.

19 Zie bijlage 5 rapport midterm review, pagina 12.

20 Zie bijlage 11 Handboek onderwijskwaliteit, hoofdstuk 12 AI.



ce Network (AICN) en daar zijn middelen voor beschikbaar gesteld. In dat netwerk werken collega's vanuit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering gezamenlijk aan AI-vraagstukken. Via het AICN is er een AI-loket ingericht waar docenten met allerlei soorten vragen over AI in het onderwijs terecht kunnen. CTL steekt daarnaast veel energie in het ondersteunen van docenten door het delen van didactische tips, het organiseren van AI-kennissessies en het beschikbaar stellen van [een test](#) waarmee docenten hun AI-awareness kunnen meten. Voor studenten zijn, als onderdeel van het innovatiebudget, middelen ter beschikking gesteld om een AI leerlijn te ontwikkelen. Het is hierbij ook van belang dat studenten leren hoe zij op een verstandige en verantwoordelijke wijze omgaan met AI, mede als onderdeel van hun persoonlijke ontwikkeling.

2.4 Voorzieningen

De VU-Campus is volop in ontwikkeling en biedt uitstekende faciliteiten voor onderwijs en onderzoek. Collegezalen zijn voorzien van standaard up-to-date AV-functionaliteiten, zodat het in iedere zaal hetzelfde is en de docent er niet onnodig tijd en moeite mee kwijt is om te ontdekken hoe de verschillende apparatuur werkt. Er zijn, onder meer door de inzet van de kwaliteitsgelden, in de afgelopen periode veel nieuwe studieplekken gecreëerd. De VU heeft er nu ruim 2000. Met de handige app [PLEQ](#) kunnen studenten in één oogopslag zien waar ze terecht kunnen. Er is vanuit de kwaliteitsmiddelen ook geïnvesteerd in het vergroten van de digitale toetscapaciteit. Die capaciteit is in toetsperiodes toegenomen van 770 plekken in 2022 tot bijna 3300 plekken in 2025.

2.5 Studenten met een functiebeperking²¹

Alle eerstejaars studenten worden begeleid door een tutor of een mentor. Studenten met een functiebeperking krijgen extra faciliteiten. De wijze waarop de VU ondersteuning biedt aan studenten met een functiebeperking is vastgelegd in het handboek onderwijskwaliteit als onderdeel van het hoofdstuk over studentbegeleiding.

De VU heeft zich in 2018 gecommitteerd aan het implementeren van het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap om de toegankelijkheid van het onderwijs voor studenten met een functiebeperking te verbeteren. In 2019 is een meerjarenprogramma gestart dat tot doel had om te onderzoeken hoe er invulling kan worden gegeven aan het VN-verdrag en hiertoe een aantal concrete verbeteringen te realiseren. Daar is toen een deel van de studievoorschotmiddelen voor ingezet. Het programma heeft zich in het bijzonder gericht op het verbeteren van de informatievoorziening, de toegankelijkheid en de studeerbaarheid. Zo is er een *disability office* ingericht dat onder meer dient als informatiepunt voor studenten met een functiebeperking. Ook is de informatievoorziening over studeren met een functiebeperking op studenten- en medewerkerspagina's verbeterd en is er een [student wellbeing point](#) ingericht waar studenten laagdrempelig een luisterend oor kunnen vinden. Om de toegankelijkheid te verbeteren is een nulmeting uitgevoerd zodat nu duidelijk is waar de grootste knelpunten zitten. Het programma is in 2024 afgesloten met een advies. Naar aanleiding van dat advies is begin 2025 besloten om een aantal maatregelen te nemen waaronder verbetering van de professionalisering van docenten en examencommissies, het verruimen van het mandaat van studiebegeleiders om voorzieningen toe te kennen en een aantal ingrepen op de campus waaronder aanpassing van toiletten en de introductie van een interactieve *wayfinding* plattegrond.

2.6 Reflectie op uitvoering

De onderwijsagenda is de afgelopen jaren een zeer effectief instrument gebleken om de ontwikkeling van het onderwijs te sturen en te volgen. Tegelijkertijd is de planning- en controlcyclus steeds beleidsrijker geworden en heeft nu een dusdanig volwassenheidsniveau bereikt dat het niet nodig en wenselijk is om daarnaast nog een aparte cyclus te draaien voor het onderwijs. De onderwijsagenda en de planning- en controlcyclus richten zich vooral op de activiteiten op centraal niveau. In een aantal faculteiten blijkt het moeilijker om de inspanningen die nodig zijn om de ambities op het gebied van onderwijs te behalen, te plannen en te monitoren omdat er onvoldoende zicht is op de hoeveelheid werk die dat met zich meebrengt²². De verdere implementatie van ABM zal de komende jaren veel aandacht vragen.

Erkennen en Waarderen heeft geleid tot meer volwassenheid van het onderwijsprofiel. Carrière maken in de vier fasen van het onderwijsraamwerk gaat niet alleen om lesgeven, maar ook om leiderschap en impact maken. Uit een wereldwijd vergelijkend onderzoek blijkt dat de VU voorop loopt met het implementeren van Erkennen en Waarderen²³. Het onderzoek prijst de VU onder meer voor het ontwerp van de academische loopbaanpaden en de flexibiliteit in de continue professionele ontwikkeling van docenten. Tegelijkertijd moet de impact van anders erkennen en waarderen niet worden onderschat. Het vergt een cultuurverandering die veel wetenschappers en leidinggevendenden spannend vinden en die niet van de ene op de andere dag is gerealiseerd.

Het proces waarin wij een nieuwe toetsvisie hebben ontwikkeld is exemplarisch voor de manier waarop wij ons ontwikkelen naar een lerende organisatie. Ons toetsbeleid was omvangrijk en nogal compliance-gericht. Het nieuwe toetsbeleid is veel compacter, ondersteunt de realisatie van onze onderwijsvisie beter en geeft meer ruimte aan innovatie. Voorbeelden daarvan zijn de toegenomen aandacht voor de formatieve dialoog en de ontwikkeling van het programmatisch toetsen in de Faculteit der Geneeskunde. Een verbeterpunt dat regelmatig naar voren komt uit opleidingsbeoordelingen en midterm reviews van opleidingen is het verbeteren van de navolgbaarheid van de beoordeling. De opvolging daarvan wordt dan opgepakt in de jaarcyclus van de opleiding. Uit te midterm review van de ITK blijkt dat dit proces goed werkt.

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verbeteren van de ondersteuning van studenten met een functiebeperking. Dat heeft geleid tot een grotere toegankelijkheid en een verbeterde informatievoorziening. Tegelijkertijd scoren wij in vergelijking met andere instellingen nog steeds slecht in de beoordeling door studenten²⁴. Dat moet en kan echt beter. Daarom zullen wij in de komende jaren een groot aantal verbeteringen realiseren en daar extra middelen voor inzetten. Dat zullen wij onder meer doen door verbetering van de professionalisering van docenten en examencommissies, het verruimen van het mandaat van studiebegeleiders om voorzieningen toe te kennen en een aantal ingrepen op de campus.

21 Binnen de VU spreken wij inmiddels over studenten met een ondersteuningsbehoefte. De term functiebeperking wordt hier gebruikt om aan te sluiten op de terminologie van het NVAO-beoordelingskader.

22 Zie bijlage 5 rapport midterm review, pagina 10.

23 Rewarding teaching in academic careers, Ruth Graham, January 2025.

24 Zie Jaarrapport studeren met een ondersteuningsbehoefte 2024, ECIO.

3. Evaluatie en monitoring

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



3.1 PDCA-cycli

Tweemaal per jaar vindt er een portefeuillehouderoverleg plaats (PO) tussen de faculteit en de rector. In dit gesprek gaat het vooral over de strategie en de voortgang op het gebied van onderwijskwaliteit (en onderzoekskwaliteit). Daarnaast is er tweemaal per jaar een bestuurlijk overleg (BO) tussen het gehele CvB en het faculteitsbestuur. In dit overleg worden prestaties besproken, wordt bekeken hoe de centrale diensten daarbij kunnen ondersteunen en worden waar nodig afspraken gemaakt. In de faculteiten vinden op een niveau lager ook jaargesprekken plaats tussen het faculteitsbestuur en de opleidingsdirecteuren. Tijdens dat overleg wordt het opleidingsjaarverslag en -plan besproken. Daarin wordt ook gereflecteerd op de jaarverslagen van de opleidings- en examencommissie.

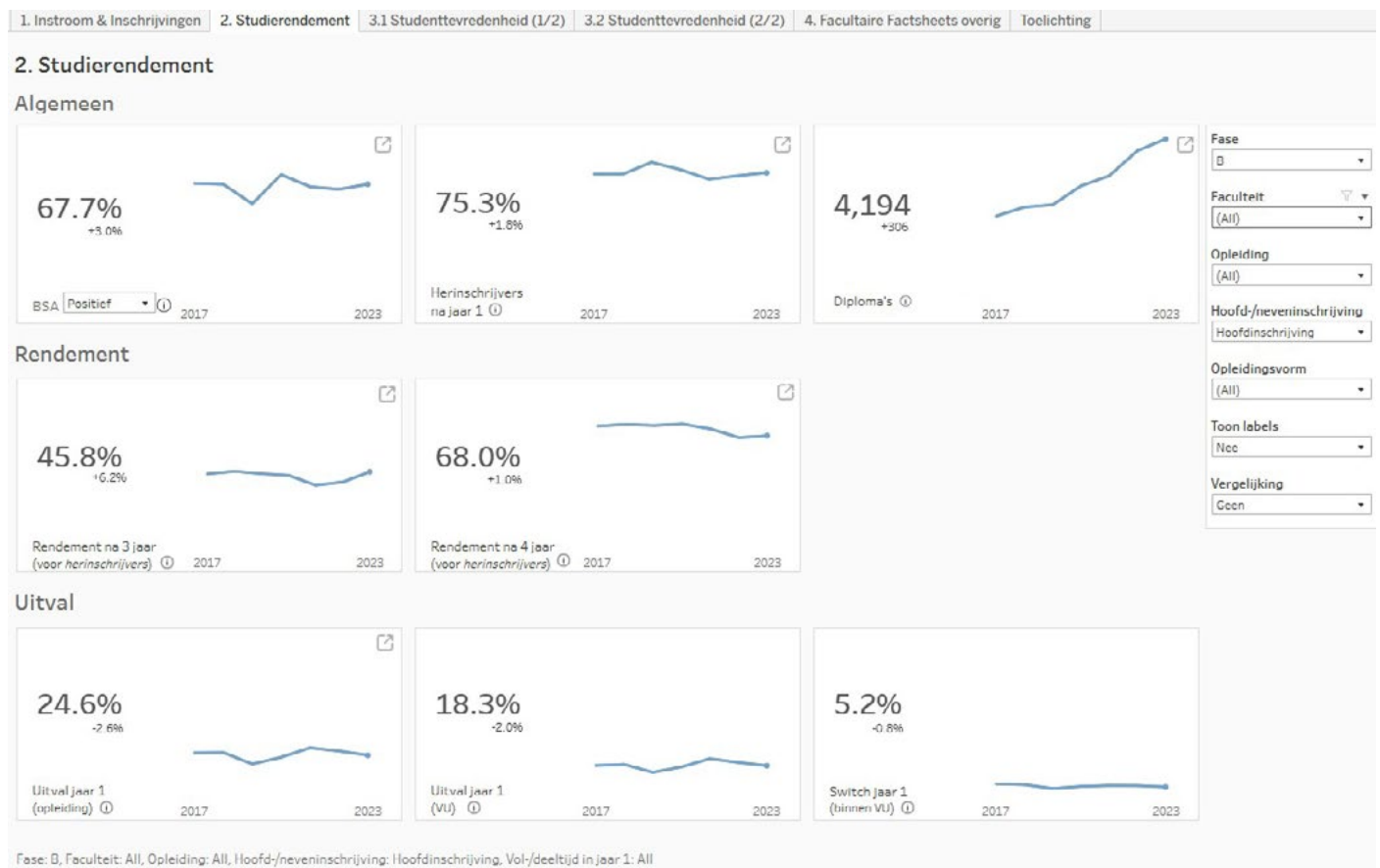
De Raad van Toezicht (RvT) wordt als onderdeel van de reguliere planning- & controlcyclus geïnformeerd over het onderwijs. De RvT spreekt in het najaar over de 6-maands-rapportage en keurt het jaarplan en de begroting voor het daaropvolgende jaar goed. In het voorjaar wordt het jaarverslag over het voorgaande jaar ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. De ontwikkelingen en resultaten op het gebied

van onderwijs maken hier onderdeel van uit. Voorts worden specifieke instellingsbrede ontwikkelingen inzake het onderwijs separaat geagendeerd in het overleg tussen het CvB en de (kwaliteitscommissie van de) RvT, zoals de kwaliteitsafspraken en het accreditatieportret.

3.2 Managementinformatie

Er is recentelijk, mede naar aanleiding van de midterm review, veel aandacht geschonken aan het verbeteren van de managementinformatie. Er is een kwaliteitszorgdashboard ontwikkeld dat gebruikt wordt binnen faculteiten en door opleidingen. Dat dashboard bevat onder meer informatie over in-, door- en uitstroom van studenten, studentfeedback uit onderwijsevaluaties en de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de resultaten van de Nationale Alumni Enquête (NAE) en onze eigen VU-alumnimonitor. Er is daarnaast een project gestart om op het niveau van de instelling een informatiecentrum in te richten. Daarin is ook managementinformatie opgenomen over onderzoek en valorisatie, naast HRM en Finance. Die informatie wordt gebruikt door faculteiten en het CvB en bij de voorbereiding van het bestuurlijk overleg tussen CvB en faculteitsbesturen.

Figuur 2: Voorbeeld tabblad studierendement uit het Dashboard Kwaliteitszorg (alle bacheloropleidingen)



3.3 Studenten- en alumni-feedback

Het beleid voor het evalueren wordt beschreven in een apart hoofdstuk in het handboek onderwijskwaliteit. Dit hoofdstuk is in 2022 geactualiseerd en beschrijft onder meer de instrumenten, de wijze waarop die dienen te worden ingezet en de taakverdeling. Het digitale evaluatiesysteem is recentelijk vervangen en ondersteunt de afname van zowel vak-, toets- als curriculumevaluaties. Er zijn daarnaast praktische handleidingen gemaakt voor docenten, opleidingsdirecteuren en opleidingscommissies die te vinden zijn op [de website](#). De uitkomsten van opleidingsbeoordelingen worden besproken in de opleidingscommissies en leiden dan, indien nodig, tot verbeteracties. Naast de systematische bevraging van studenten vinden er in veel opleidingen ook focusgesprekken plaats met studenten.

Naast de onderwijsbeoordelingen krijgen wij ook studenten- en alumni-feedback via de NSE, de NAE en onze eigen VU-alumnimonitor. De NSE wordt jaarlijks afgenomen en de NAE en de VU-alumnimonitor om de twee jaar. De NAE bevraagt alumni kort na het afstuderen, de VU-alumnimonitor doet dat na 6 en 11 jaar. Op het niveau van de instelling wordt er een memo opgesteld met daarin een analyse van de uitkomsten van de NSE. Dit memo wordt besproken in het OPO en door de STOK. In de faculteiten vindt de analyse plaats op het niveau van de faculteit en in de opleidingen. In het jaarverslag reflecteert de opleiding op de feedback van studenten en alumni.

3.4 Midterm reviews

Alle opleidingen doorlopen halverwege de zesjaarlijkse accreditatieperiode een midterm review. Sinds 2020 kan, naast de reguliere opzet van de midterm review, worden gekozen voor een meer vormvrije, ontwikkelgerichte opzet. Een midterm review is bedoeld om door middel van peer-review de kwaliteit van de opleidingen te verbeteren en dient als instrument om risico's te signaleren. De midterm reviews hebben in de afgelopen jaren een goede bijdrage geleverd aan het versterken van de kwaliteit van onze opleidingen. Tegelijkertijd ervaren opleidingen het als een zware belasting. Bovendien past de risico- en compliancegerichte aanpak minder goed bij de ontwikkeling van onze kwaliteitscultuur die vooral op leren en innoveren is gericht. De STOK heeft daarom de opdracht gekregen om de midterm review als kwaliteitszorginstrument door te ontwikkelen en sterker te gaan koppelen aan innovatie-ambities en het instrument nauw aan te laten sluiten op het ABM gedachtegoed. De STOK zal ook beoordelen of en hoe risicosignalering een plek krijgt in het systeem van kwaliteitszorg.

3.5 Veldadviesraden

Het handboek onderwijskwaliteit beschrijft het doel en de opzet van de veldadviesraad (VAR) en de eisen die daar worden gesteld. Voor elke opleiding, of cluster van opleidingen moet een VAR worden ingericht waarin vertegenwoordigers vanuit het afnemende werkveld zitting hebben. De VAR heeft een adviserende rol wat betreft de aansluiting van de opleiding op de behoeftes van de arbeidsmarkt. De VAR is een sparring partner en een belangrijk instrument voor een opleiding om de dialoog met de buitenwereld aan te gaan. Een VAR kan meerdere keren per jaar of jaarlijks samenkomen. In het jaarverslag beschrijft een opleiding welke adviezen zij heeft gekregen van de VAR en wat zij met die adviezen gaat doen.

3.6 Risicomanagement

De notitie risicomanagement onderwijs²⁵, die is opgenomen in het handboek onderwijskwaliteit, beschrijft mogelijke risico's voor het onderwijs. Die risico's zijn gebaseerd op het beoordelingskader dat de NVAO hanteert voor opleidingsaccreditaties. Elke opleiding rapporteert hierover in het opleidingsjaarverslag. De risico's worden dus ook besproken in de PDCA-cyclus rond een opleiding. Een niveau hoger rapporteren de faculteiten ook over risico's en bespreken die in het bestuurlijk overleg met het CvB. Het systeem van midterm reviews is momenteel ook een vorm van risicomanagement, waarbij de STOK een monitorende rol vervult.

3.7 Reflectie op evaluatie en monitoring

Alhoewel alles altijd beter kan, zijn wij zelf erg tevreden over de kwaliteit van ons onderwijs. Voor zo ver de uitkomsten van opleidingsaccreditaties iets zeggen over de kwaliteit van het onderwijs, blijkt dat ook uit ons accreditatieportret. Ruim honderd van onze opleidingen hebben sinds het bezoek van het vorige ITK panel in januari 2020 een accreditatie doorlopen. Daarvan hebben slechts 2 opleidingen een hersteltraject gekregen.

De managementinformatie was lange tijd een zorgenkindje. De recente inspanningen die hebben geleid tot de ontwikkeling van het kwaliteitszorg dashboard en het bredere managementinformatie dashboard hebben duidelijk voor een verbetering gezorgd. De managementinformatie ondersteunt de reflectie en dat leidt tot betere gesprekken over de kwaliteit van het onderwijs. In de komende periode zullen we de beschikbaarheid van de dashboards verbeteren, zodat meer stakeholders daar toegang toe krijgen.

De implementatie van het nieuwe systeem voor onderwijsbeoordelingen is niet vlekkeloos verlopen en heeft er zelfs toe geleid dat het enige tijd in het geheel niet mogelijk was om het onderwijs geautomatiseerd te evalueren. In die tijd hebben opleidingen geëxperimenteerd met alternatieve manieren van evaluatie zoals focusgesprekken. De STOK heeft dat leerproces ondersteund. Inmiddels werkt alles weer

25 Zie bijlage 15 voor de notitie risicomanagement onderwijs.

naar behoren en zien we dat de respons weer toeneemt (van 9,6% in 2021 naar 16,3 % in 2024). Die respons blijft wel een probleem, vooral bij de curriculumevaluaties. Veel opleidingen stappen dan ook over op andere of aanvullende methoden zoals een korte (digitale) bevraging tijdens de cursus, panelgesprekken, peer review en intervisie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaring die is opgedaan toen de systemen tijdelijk niet beschikbaar waren. Deze alternatieve evaluatiemethoden zijn daarna opgenomen in het handboek kwaliteitszorg en hebben zo een plek gekregen in het beleid. Het informeren van studenten over de uitkomsten van de evaluatie is in sommige opleidingen nog een verbeterpunt.

Tijdens de midterm review is gebleken dat niet alle opleidingen beschikten over een actieve veldadviesraad. Daar waar dit het geval was, is de faculteiten gevraagd die alsnog in te richten en is de voortgang besproken. Daar is goed gevolg aan gegeven en inmiddels beschikken alle opleidingen weer over een actieve veldadviesraad.



4. Ontwikkeling

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



4.1 Het sluiten van de PDCA-cyclus

Voor een goede werking van de PDCA-cycli is het van belang dat er wordt bijgestuurd als uit de evaluatie en monitoring blijkt dat dingen niet lopen zoals gewenst. Tijdens de BO's en PO's worden er naar aanleiding van monitoring en evaluatie afspraken gemaakt over verbeteringen. Die worden vastgelegd in het verslag en de follow-up daarvan wordt bewaakt. Eenzelfde cyclus vindt ook plaats binnen de faculteiten bij het bespreken van de jaarverslagen van opleidingen. De opleidingsdirecteur geeft in het opleidingsjaarverslag aan welke verbeteractiviteiten worden ingezet. Uit het onderzoek in de faculteiten blijkt dat hier goed invulling aan wordt gegeven²⁶.

4.2 Ontwikkeling

Vaardige docenten spelen een cruciale rol bij de ontwikkeling van studenten. Wij geloven stellig dat de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs plaatsvindt via de professionalisering van de docenten die het onderwijs verzorgen. Om die gedachte kracht bij te zetten heeft de VU in 2023 het Centre for Teaching and Learning (CTL) opgericht. Daarmee heeft innovatie een enorme impuls gekregen, zijn bestaande activiteiten gebundeld en is de vindbaarheid voor docenten verbeterd. De VU heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in professionalisering en onderwijsinnovatie, onder meer door inzet van de kwaliteitsmiddelen. Door de oprichting van het CTL heeft die financiering een structureel karakter gekregen. Het CTL is onder meer verantwoordelijk voor de professionalisering van docenten, het ondersteunen van onderwijsinnovatie en het faciliteren van kennisdeling. Het CTL laat zich daarbij leiden door de onderwijsvisie van de VU en de uitkomsten van monitoring en evaluatie.

De professionalisering van docenten kent een duidelijke opbouw en bestaat uit een aantal bouwstenen. Ten eerste is dat de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Jaarlijks doorlopen ongeveer 300 medewerkers dit traject. Het streven is dat 85% van de vaste medewerkers beschikt over een BKO. In 2024 was de realisatie 82%. Daarna volgt de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). Die is verplicht voor leidinggevers in het onderwijs. De SKO heeft jaarlijks 68 deelnemers. Het CvB heeft sinds 2023 extra middelen beschikbaar gesteld om te lange wachttijden te voorkomen. Tenslotte is er de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) die is voorgescreven voor Portefeuillehouders Onderwijs en Opleidingsdirecteuren. Jaarlijks start er een groep met 12 deelnemers. Daarnaast biedt het CTL een [continu ontwikkelpad](#) aan dat bestaat uit een aantal professionaliseringsmodules. Voorbeelden daarvan zijn workshops voor het omgaan met ingewikkelde situaties in het onderwijs, het coachen van studenten en inclusief leiderschap.

De professionalisering binnen de VU heeft een aantal specifieke kenmerken:

- De professionalisering sluit goed aan op de onderwijsvisie. In het programma van de BKO worden kernelementen uit de onderwijsvisie behandeld zoals het *mixed classroom onderwijsmodel*. Bovendien reflecteren BKO-deelnemers als onderdeel van het programma op de aansluiting van hun eigen onderwijs op de onderwijsvisie van de VU. Deelnemers aan de SKO voeren in hun eigen opleiding of faculteit een project uit. Veel van die projecten hebben betrekking op elementen uit de onderwijsvisie en dragen bij aan de innovatie van ons onderwijs. Een voorbeeld daarvan is het [Springlab](#) een vorm van zelfgestuurd leren waar studenten zelf onderwijs maken en geven. Deze innovatie werd in 2024 beloond met de [Nederlandse onderwijspremie](#) die uitzonderlijke initiatieven stimuleert die het onderwijs verbeteren en innoveren.
- Een tweede kenmerk van de professionalisering is dat groepen heterogeen worden samengesteld, conform het principe van de mixed classroom. Deelnemers leren zo met elkaar en van elkaar over de grenzen van faculteiten heen. Door meerdere perspectieven met elkaar te combineren wordt het leerproces verrijkt en wordt de samenwerking binnen de instelling bevordert.
- Een derde kenmerk is de samenhang in het professionaliseringsaanbod. De VU gaat ervan uit dat professionalisering een continu proces is. Het CTL heeft een ontwikkelpad ontworpen met daarbinnen de ruimte om te specialiseren. Zo kunnen medewerkers er bijvoorbeeld voor kiezen om zich te ontwikkelen op het gebied van toetsing of leidinggeven. Hiermee sluit de professionalisering goed aan op het proces van Erkennen en Waarderen. Docenten kunnen een ontwikkelpad kiezen dat invulling geeft aan het door hen gekozen voorkeursprofiel.

Het CTL ondersteunt op verschillende wijzen [de kennisdeling binnen de VU](#). Kennisdeling is bedoeld om docenten erkenning en waardering te geven, om hen te inspireren en hen handvatten te geven om het zelf te kunnen doen. Dat gebeurt tijdens de vele ontmoetingen die het CTL organiseert waaronder de jaarlijkse onderwijsdag waar deelnemers uit verschillende faculteiten samen workshops volgen en onderling ervaringen delen. [EduNews & Stories](#) is een tweeweekelijkse nieuwsbrief waarin aandacht wordt geschonken aan nieuwe initiatieven op het gebied van onderwijs en waarin inspirerende voorbeelden van onderwijsinnovaties worden toegelicht. Het CTL beheert ook de website '[onderwijs geven aan de VU](#)'. Docenten vinden hier informatie, tips en tools om hun onderwijs te verbeteren. Er is ook een Canvas-platform waar docenten kennis en ervaringen delen en elkaar kunnen helpen bij het verbeteren van het onderwijs. De [Onderwijs-werkplaats](#) ondersteunt docenten bij het invoeren van (ICT-) innovaties op maat. De ondersteuning door de onderwijs-werkplaats maakte het bijvoorbeeld mogelijk om tijdens de Coronacrisis binnen twee weken volledig online-onderwijs en digitaal toetsen te verzorgen.

26 Zie bijlage 5 rapport midterm review, pagina 18.

4.3 Reflectie op ontwikkeling

De oprichting van het CTL en de structurele middelen die wij daarvoor inzetten tonen het belang dat wij hechten aan professionalisering en innovatie. Er is daardoor in de afgelopen periode een enorme impuls gegeven aan de ontwikkeling van ons onderwijs. Wij vinden het belangrijk dat er op de VU een bruisende innovatiecultuur heerst die docenten en studenten helpt bij het vinden van oplossingen bij complexe problemen en die de voortgang van maatschappelijke ontwikkelingen zoals AI kan ondersteunen. Het CTL heeft zich inmiddels diep in de faculteiten genesteld om daar docenten hands-on ondersteuning te bieden bij het innoveren van hun onderwijs.

Samenwerkingsvaardigheden oefenen via AI-gestuurde Avatar Training

Studenten zoeken steeds meer ondersteuning bij het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden die essentieel zijn voor hun academische en professionele succes. Ondanks dat leren in teams veel wordt ingezet als onderwijsvorm, komt het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden niet overal aan bod, ofwel door tijdsdruk ofwel doordat docenten zich soms niet toegerust voelen om het leren van studenten op dit gebied te faciliteren.

Om in deze behoefte te voorzien, is een veilige AI-aangedreven avatarapplicatie ontwikkeld. Deze applicatie stelt studenten in staat om te oefenen met het geven van feedback op samenwerkingsvaardigheden in een gesimuleerde omgeving. De avatar is ontworpen om realistische, door studenten aangedragen teamscenario's te simuleren, zodat studenten strategieën kunnen oefenen in een gecontroleerde, veilige omgeving. Dit sluit aan bij de VU-visie op activerend onderwijs. Ook versterkt de applicatie samenwerking en zelfstandigheid en bevordert het de feedbackcultuur, in lijn met de VU waarden Persoonlijk en Verantwoordelijk.

Wij zijn trots op de ontwikkelpaden die ertoe hebben bijgedragen dat de VU hoog scoort in een internationaal onderzoek naar Erkennen en Waarderen. De heterogene samenstelling van de professionalisering draagt bij aan de samenwerking tussen faculteiten en verstevigt de kwaliteitscultuur. Tegelijkertijd wordt het hoger onderwijs momenteel geconfronteerd met stevige bezuinigingen die ook de VU hard raken. Zorgvuldigheid en voldoen aan de verplichtingen naar studenten zijn daarbij van groot belang. De werkdruk, die al te hoog is, wordt door bezuinigingen verder vergroot en dat zet ook de professionalisering en de innovatie onder druk. Wij kiezen ervoor om in deze moeilijke tijden niet alleen te bezuinigen, maar ook bewust in te zetten op innovatie, bijvoorbeeld via het VU-brede innovatiebudget.

De VU heeft een beweging ingezet van een nogal bureaucratische centraal geleide organisatie naar een lerende organisatie waarin docenten meer vrijheid krijgen om zich te ontplooiën en het onderwijs te innoveren. Die cultuurverandering verloopt met horten en stoten. Verbeterpunten zijn ook het

zicht op de impact van professionalisering en onderwijsinnovatie op instellingsniveau en het opschalen en borgen van Community Service Learning (CSL).

De projecten die door de deelnemers aan SKO en de LOL worden uitgevoerd zijn een vliegwiel voor het aanjagen van de innovatie van ons onderwijs.

SKO als aanjager van innovatie

De leerlijn Professionele en Persoonlijke Identiteit (PPI) helpt studenten zich snel thuis te voelen op de universiteit en vormt een brug tussen VU-brede initiatieven en de persoonlijke interesses van de student. Het programma, dat begon als een SKO-project binnen de faculteit RCH, werd na een succesvolle pilot opgeschaald naar alle bacheloropleidingen van de faculteit. In 2021 won PPI de VU Onderwijsinnovatieprijs, wat leidde tot opschaling naar andere faculteiten, zoals FGB. PPI ondersteunt studenten bij het beantwoorden van de vragen: Wie ben ik? Wat is mijn talent? Het bachelor brede programma biedt inzicht in het onderwijsprogramma, leert belangrijke vaardigheden en bereidt studenten voor op hun toekomstige werkveld. PPI wordt aangeboden in kleinschalige groepen, met intensieve begeleiding door docenten en studentcoaches, inclusief drie voortgangsgesprekken per jaar. In semester 2 kiezen studenten uit een breed aanbod van workshops en evenementen voor hun persoonlijke ontwikkeling, waarmee ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling.

Overzicht bijlagen

1. Beschrijving van de onderwijsorganisatie en beslisstructuur
2. Beschrijving van de opvolging van de adviezen uit de vorige ITK
3. VU strategie 2020-2025 instellingsplan, 2020
4. Onderwijsvisie Vrije Universiteit, juni 2021
5. Kwaliteit in Harmonie, rapport midterm review ITK, april 2024
6. Plan van aanpak derde ronde ITK VU, september 2024
7. Advies GV bij de reflectie, 26 juni 2025
8. Brochure Activerend Blended Onderwijs in de VU-praktijk
9. Faseplan Onderwijsvernieuwing van nu tot 2025, mei 2021
10. Richtlijn bachelor- en masteronderwijs, 2019
11. Handboek onderwijskwaliteit
12. Onderwijsagenda 2023-2028
13. Academische loopbaanpaden, 2023
14. Docentenloopbaanbeleid VU, januari 2025
15. Notitie risicomanagement onderwijs, 2025
16. Voorbeeld Onderwijskaart FGB

