



Toekomstige onderwijsorganisatie

Universiteit Twente

7 januari 2013



UNIVERSITEIT TWENTE.



Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Opbouw van de bacheloropleidingen in clusters:	3
1.2 Stevig positioneren van onderwijs:.....	3
1.3 Wat buiten het kader van dit document valt:	4
2. Aanleiding herinrichting onderwijsorganisatie	4
3. Organisatie van het bacheloronderwijs	5
3.1 Het bestuur van de faculteit en taken en bevoegdheden van de Decaan	5
3.2 Het bestuur c.q. management van een cluster van bacheloropleidingen	5
3.2.1 Clusters en penvoerend faculteiten.....	7
3.2.2 De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van een Onderwijsdirecteur	7
3.2.3 De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van een Opleidingsdirecteur	8
3.3 Het bestuur van de opleiding(en) van de faculteit	10
3.4 Coördinatie opleidingen	11
3.5 Relatie OWD en OLH/OLD tot Opleidingscommissies, examencommissies en Faculteitsraad.....	12
4. Samenstelling UCO 3.0.....	13
5. Managementcapaciteit in het bacheloronderwijs en financiële consequenties ...	14
BIJLAGE 1 FUNCTIEPROFIEL ONDERWIJSDIRECTEUR (CLUSTER)	15

1. Inleiding

In deze notitie wordt een nadere uitwerking gegeven van de bachelor-onderwijsorganisatie van de UT in de toekomst – vanaf 1 september 2013 - , waarbij wordt aangesloten op de clustering van de bacheloropleidingen.

Binnen de UT wordt het Bacheloronderwijs ondergebracht in zeven clusters. Het doel van de clustering is om meer gezamenlijkheid in de opleidingen te brengen, zodat het onderwijs efficiënter kan worden, via onderlinge samenwerking en de realisatie van gedeelde modules. Voor studenten biedt de clustering van opleidingen in een cluster de mogelijkheid om zonder verlies van studietijd gedurende de rit te switchen naar een aanpalende opleiding. Dat wordt vergemakkelijkt doordat inhoudelijk samenhangende opleidingen het onderwijs gezamenlijk binnen één cluster ontwikkelen en verzorgen. De verbondenheid van opleidingen binnen een cluster kan in de ontwerpfase al aanwezig zijn of juist worden beoogd in de toekomst.

1.1 Opbouw van de bacheloropleidingen in clusters:

De basis van iedere opleiding bestaat uit 6 modules van in totaal 90 EC (iedere module heeft een vaste omvang van 15 EC), waarbij de eerste twee modules expliciet een selecterend en verwijzende rol hebben. Ze introduceren het vakgebied en stellen student en opleiding in staat een redelijke inschatting te maken van de kans op succesvolle afronding van de opleiding.

Vervolgens zijn er 2 modules met een voorwaardelijke keuzeruimte voor specialisatie of verbreding binnen de opleiding.

In elke opleiding worden 2 vrije keuzemodules ingebouwd, waar de student kan kiezen voor onderwijs buiten het domein, bijvoorbeeld om zich te kwalificeren voor een specifiek masterprogramma, maar ook voor internationale uitwisseling of de educatieve minor. Iedere opleiding wordt afgesloten met een afstudeermodule.

Het streven van de UT is om in de toekomst ook de clusters van opleidingen te laten accrediteren, naast de al bestaande, geaccrediteerde bachelors (majors).

1.2 Stevig positioneren van onderwijs:

Om de doelstellingen van ons nieuwe onderwijsmodel te kunnen realiseren en tot een stevige positionering van het onderwijs in onze organisatie te komen is het noodzakelijk om dit met een optimale organisatiestructuur voor onderwijs te faciliteren. Binnen deze nieuwe onderwijsorganisatie worden ook nieuwe functies en rollen ingevuld, die hierna verder worden uitgewerkt, mede aan de hand van de adviezen die zijn gegeven door alle Opleidingscommissies, de Faculteitsraden en UCO 2.0.

Bij de inrichting van de onderwijsorganisatie van de UT is rekening gehouden met drie uitgangspunten die in het onderzoek en onderwijs centraal staan:

- Meer over grenzen heen werken: versterking van gezamenlijkheid;
- Verbetering van de kwaliteit;
- Verhoging van de efficiency en de slagvaardigheid.

Gezocht is naar het meest optimale organisatiemodel, waarbij de filosofie van het TOM en een concrete onderwijslijn worden geborgd. In de uitwerking van het model zal rekening moeten worden gehouden met de couleur locale van een opleiding en de verschillen in clusters, zonder afbreuk te doen aan het streven naar gezamenlijkheid en uniformiteit waar mogelijk. Voor wat betreft de versterking van gezamenlijkheid is het goed te realiseren dat dit voor een beperkter cluster zoals Public Administration wellicht sneller en in meerdere mate haalbaar is dan voor breder samengestelde clusters, zoals het Engineering cluster. De (mate van) gezamenlijkheid binnen de clusters is dan ook een groeperspectief, waar de komende jaren op in wordt gezet.

Het voorliggende document is gericht op de organisatie van het bacheloronderwijs, via de functie van Onderwijsdirecteur en de rollen van Opleidingsdirecteur (Hoogleraar/UHD) en Modulecoördinator. Hierbij wordt ingegaan op de verhoudingen van deze functie en rollen tot elkaar en tot de functie van

Decaan. Ook wordt aangegeven hoe deze functies en rollen zich verhouden tot de Opleidingscommissies, Examencommissies en Faculteitsraad.

1.3 Wat buiten het kader van dit document valt:

- *De wijze waarop de onderwijsondersteunende organisatie op clusterniveau voor de bachelors kan worden ingericht:*

Nadat met de medezeggenschap overeenstemming is bereikt over de wijze waarop de onderwijsorganisatie moet worden ingevuld, wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop de onderwijsondersteunende organisatie op clusterniveau voor de bachelors kan worden ingericht. De toekomstige Onderwijsdirecteuren zullen mede invulling gaan geven aan de onderwijsondersteunende organisatie en zodoende vormt dit nog geen onderdeel van de uitwerking van de onderwijsorganisatie in het geheel.

- *Organisatie van het Masteronderwijs:*

Dat geldt ook voor de organisatie van het masteronderwijs. Alhoewel de organisatie van het masteronderwijs niet los gezien kan worden van de organisatie van het bacheloronderwijs, blijft dit vooralsnog conform de huidige situatie georganiseerd, zodat de herinrichting van de gehele onderwijsorganisatie van de UT in twee fasen plaatsvindt: eerste fase betreft de herinrichting van de organisatie van het bacheloronderwijs, daarna volgt die voor het masteronderwijs.

De doorlichting van de huidige masterprogramma's is nagenoeg afgerond, op basis waarvan een visie op het masteronderwijs op een later tijdstip zal worden vormgegeven. De organisatie van het masteronderwijs dient vanuit de visie (dus inhoud) te worden ingericht en dient goed aan te sluiten op de organisatie van het bacheloronderwijs. In veel gevallen is het al zo dat de huidige OLD's voor de bachelorprogramma's ook OLD zijn voor de daarop aansluitende masterprogramma's. In de transitiefase van het TOM is het denkbaar dat de OWD die voor het bacheloronderwijs wordt benoemd, ook tijdelijk de organisatie voor het masteronderwijs op zich neemt (met name de onderwijsondersteuning in het geval dit om een gedeelde ondersteuning voor zowel het Bachelor- als het Masteronderwijs gaat. Indien de organisatie van het Masteronderwijs volledig apart is georganiseerd, dan zal dit zo blijven in de transitiefase. Het is aan de faculteit zelf om hier een goede vorm voor te vinden.

- *Uitfasering huidige Bacheloronderwijs:*

De uitfasering van het huidige onderwijs is niet in de toekomstige onderwijsorganisatie belegd en valt daarmee buiten dit document.

2. Aanleiding herinrichting onderwijsorganisatie

Er zijn diverse redenen die de noodzaak voor de herinrichting van de onderwijsorganisatie van de UT onderbouwen:

- TOM: het Twentse Onderwijsmodel, waarbij de bacheloropleidingen in clusters zijn georganiseerd om o.a. gezamenlijkheid in opleidingen te realiseren, vormt een aanleiding om de aansturing van clusters te borgen in de organisatiestructuur.
- Vanuit een interne drijfveer, versterkt door de overheidsontwikkelingen op het gebied van onderwijsprestaties in het hoger onderwijs, hebben we de ambitie om ons onderwijs steviger te positioneren in de organisatie, gericht op het stimuleren van onderwijskwaliteit en studierendement.
- De versnippering in de huidige onderwijsorganisatie leidt tot uiteenlopende beleidsafspraken en werkwijzen, waardoor behoefte aan uniformiteit ontstaat. Hierbij gaat het vooral om het eenduidig organiseren van de onderwijsondersteuning.
- Het is vanwege de hoeveelheid aan organisatorische werkzaamheden binnen de huidige functie van OLD niet binnen alle faculteiten eenvoudig om deze functies in te vullen.
- Er is een behoefte om de onderwijsondersteuning doelmatiger te organiseren.

- Tot slot willen we het onderwijs binnen de UT beheersbaar houden, ook in financieel opzicht. Een belangrijke aanleiding is ook dat het onderwijs in de toekomstige vorm budgetgericht gestuurd wordt, in plaats van via behaalde EC's.

3. Organisatie van het bacheloronderwijs

3.1 Het bestuur van de faculteit en taken en bevoegdheden van de Decaan

Het beheer en bestuur van de faculteit is opgedragen aan de Decaan van de faculteit. Dit verandert in de toekomstige onderwijsorganisatie niet. Ook de taken van de Decaan wijzigen niet.

De verantwoordelijkheden van de Decaan:

- Bijdrage leveren aan strategie en missie van de instelling, alsmede deze kunnen implementeren voor de eigen faculteit.
- Invulling geven aan het faculteitsplan met daarin onder meer doelstellingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, dienstenaanbod en stuur- en kengetallen.
- Strategische vormgeving van de faculteit met daarin organisatorische eenheden, reglementen, adviesraden en commissies.
- Doelmatige realisatie van de doelstellingen van het faculteitsplan op het gebied van onderwijs en onderzoek: sturing, beheersing en bewaking van de bedrijfsvoeringsprocessen.
- Kwantitatieve en kwalitatieve bezetting van personeel voor de uitvoering van de onderwijs- en onderzoeksprogramma's.
- Zorgdragen voor ontwikkeling en vaststelling van de facultaire onderwijsprogramma's, alsmede voor uitvoering en bewaking van de kwaliteit hiervan.
- Zorgdragen voor ontwikkeling en vaststelling van het onderzoeksprogramma van het instituut, alsmede voor uitvoering en bewaking van de kwaliteit hiervan.
- Representeren, alsmede stimuleren van het uitdragen van kennis van de faculteit in verschillende media.

Taken en bevoegdheden van de Decaan:

De Decaan:

- is belast met de algemene leiding van de faculteit en met het bestuur en de inrichting van de faculteit voor wat betreft het onderwijs en de wetenschapsbeoefening, stelt het faculteitsreglement vast, na goedkeuring CvB en instemming Faculteitsraad;
- stelt een faculteitsplan en begroting op, overlegt hierover met CvB;
- stelt leerstoelen in;
- beoordeelt onderwijs- en examenregelingen en stelt deze vast, na instemming en advies van de Faculteitsraad en de Opleidingscommissie voor zover geregeld in het faculteitsreglement;
- stelt algemene richtlijnen voor wetenschapsbeoefening vast;
- stelt het jaarlijkse onderzoeksprogramma van de faculteit vast;
- houdt toezicht op de uitvoering van de onderwijs- en examenregeling;
- stelt examencommissies in en benoemt de leden;
- stelt voor elke opleiding (of combinatie van opleidingen) een opleidingscommissie in en benoemt de commissieleden.

Voor een volledig overzicht van taken en bevoegdheden van een Decaan wordt verwezen naar de WHW en de huidig geldende faculteitsreglementen.

3.2 Het bestuur c.q. management van een cluster van bacheloropleidingen

Een cluster van bacheloropleidingen is een formele managementeenheid. Deze wordt aangestuurd door een Onderwijsdirecteur, waarin een aantal met elkaar samenhangende opleidingen (majors) zijn gebundeld. Binnen zo'n cluster is een collectie modules ondergebracht. De OWD toetst de modules

op de uitgangspunten en kaders van het TOM. Om flexibiliteit in het aanbod en kritische massa te genereren wordt tegelijk gezocht naar mogelijkheden om deze modules voor meerdere opleidingen in te zetten. Aan de zijde van de OWD vervullen hoogleraren of UHD's de rol van Opleidingsdirecteur (OLD).

Wat te doen bij cluster- en faculteitoverschrijdende opleidingen:

Opleidingen binnen een cluster zijn gerelateerd aan kennisdomeinen uit één of meerdere faculteiten en/of instituten. Er is om die reden één penvoerend faculteit per cluster. Als het gaat om medezeggenschap, dan zullen zaken over de betreffende de opleiding vallen onder de Faculteitsraad van de penvoerend faculteit. Personeelsaangelegenheden van docenten die een bijdrage leveren aan een opleiding vallen onder de faculteit waartoe zij organiek behoren, dit is dus niet per definitie de penvoerend faculteit. De OWD levert wel belangrijke input bij de beoordeling en inzet van wetenschappelijke staf binnen het onderwijs van zijn of haar cluster.

Casus inzet en beoordeling Wetenschappelijke staf in het onderwijs:

Een vakgroepvoorzitter is verantwoordelijk voor de inzet van zijn of haar personeel in onderwijs en onderzoek. De OWD 'koopt' de staf bij de vakgroepvoorzitters in en kan daarbij input geven over welke functionaris binnen zijn of haar cluster desgewenst onderwijs zou kunnen verzorgen, de OLD adviseert de OWD bij de inzet van het WP in het onderwijs. Daarnaast geeft de OWD input aan de vakgroepvoorzitter over het functioneren van deze functionaris, ten behoeve van het jaarlijks te voeren functioneringsgesprek door de vakgroepvoorzitter.

Voor clusteroverstijgende opleidingen zoals TBK, GZW en BIT (en wellicht ook opleidingen als AT) zal een goede 'modus operandi' moeten worden gevonden. Voor deze interface opleidingen is het voor diverse partijen soms lastig opereren in een cluster dat geen organiek onderdeel van hun eigen faculteit vormt. Het kan onduidelijkheid en onzekerheid teweeg brengen als er geen duidelijke afspraken onderling worden gemaakt of als er tegengestelde belangen ontstaan. Anderzijds is het niet nieuw dat onderwijs over faculteiten heen wordt aangeboden. Ook in het heden leidt dit soms tot onduidelijkheden en miscommunicatie tussen onderwijsgevendenden van verschillende faculteiten. Juist door een verantwoordelijke voor een cluster van opleidingen een stevige positie te geven binnen de organisatie kan hier beter op worden gestuurd. De onderstaande casus maakt dit wellicht duidelijk.

Casus cluster Engineering Technology:

Binnen het cluster Engineering Technology zit de opleiding TBK. Engineering Technology valt organisatorisch gezien onder de faculteit CTW. De opleiding TBK valt organisatorisch gezien onder de faculteit MB. De OLD van TBK vraagt zich af of TBK wel voldoende zichtbaar is binnen het cluster en binnen de faculteit CTW. Anderzijds loopt de verantwoordelijke voor het cluster (OWD) aan tegen het belang van de faculteit MB die een andere richting op wil met TBK dan dat het cluster Engineering Technology wil. De OWD is verantwoordelijk voor het bewaken van de zichtbaarheid van de opleiding binnen het cluster en binnen faculteit CTW. Wellicht kan deze ervoor kiezen regelmatig aan te sluiten bij het MT van de faculteit MB. De OWD hoort alle relevante partijen (in dit geval o.a.: OLD van TBK, portefeuillehouder onderwijs bij MB, wellicht de OLC van TBK en neemt in samenspraak met de penvoerend decaan van het cluster (CTW in dit geval) uiteindelijk een besluit over de richting van de opleiding TBK binnen het cluster. De OLC van TBK kan in dit geval de OWD om verantwoording van het besluit vragen. De OWD is ook aanspreekpersoon voor de OLD van TBK.

Een groot deel van het probleem ontstaat bij de faculteit Management en Bestuur (MB), doordat daar sprake is van 3 interface opleidingen waarvan een andere faculteit penvoerder is. De betreffende faculteiten dienen onderling tot afspraken te komen om de continuïteit van de opleiding en financiering van de onderwijsleverende groepen binnen MB te borgen.

3.2.1 Clusters en penvoerend faculteiten

Er zijn zeven clusters gevormd binnen de UT. Belangrijke toevoeging op de hierna genoemde penvoerend faculteiten is dat deze in de toekomst kunnen veranderen naar gelang de uitkomsten van de ingezette verkenningen betreffende de herinrichting van de facultaire organisatie van de UT.

De clusterindeling van de bacheloropleidingen met bijbehorend penvoerend faculteit ziet er als volgt uit:

- Behavioral Sciences (PSY, CW): Faculteit GW
- Biomedical Technology & Health¹ (TG, BMT, GZW): Faculteit TNW
- Engineering Technology (WB, IO, CIT, TBK): Faculteit CTW
- European Public Administration (BSK, ES): Faculteit MB
- Science & Technology (TN, ST,AT): Faculteit TNW
- Information & Communication Technology (TW, EE, BIT, Create, INF): Faculteit EWI
- International Business Administration (BK, IBA): Faculteit MB

Naast de opleidingen binnen bovengenoemde clusters kennen we vanaf September 2013 het University College ATLAS, waartoe de Decaan EWI als verantwoordelijke Decaan is benoemd.

3.2.2 De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van een Onderwijsdirecteur

De Onderwijsdirecteur (OWD) is, namens de penvoerend Decaan, verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit en samenhang van de verschillende bacheloropleidingen binnen het cluster, alsmede voor het bewaken van de inzet van werkvormen die passen binnen de filosofie van het Twentse Onderwijsmodel. De OWD is verantwoordelijk voor de organisatie van het onderwijs in het gehele cluster, inclusief de bewaking van de inzet van didactische werkvormen en voor de bevordering van studievoortgang en –rendementen binnen het cluster. De OWD is tevens verantwoordelijk voor de aansturing van de ondersteuning op clusterniveau en draagt de budgetverantwoordelijkheid. Dit geldt ook voor de opleidingen binnen het cluster die in grote mate een clusteroverschrijdend curriculum hebben.

Daar waar sprake is van gedeelde onderwijssteuning voor zowel Bachelor- als Masteronderwijs kan ervoor worden gekozen dat de OWD dit in het geheel aanstuurt. Daar waar het apart voor het Masteronderwijs is geregeld zal dit, tot de organisatie van het Masteronderwijs is opgesteld, zo blijven.

Ook is het wenselijk dat een OWD nog wel deel neemt in het onderwijsgevend proces. De functie van OWD en de rol van OLD wordt in beginsel in de steady state niet door dezelfde personen ingevuld. Gewezen dient te worden op het risico van belangenverstrengeling. Daar waar gereede argumenten spreken voor een combinatie van de functie van OWD en de rol van OLD, behoort dit echter wel tot de mogelijkheden.

Benoeming OWD:

De Decaan benoemt de OWD voor het cluster van bacheloropleidingen. Deze benoeming behoeft de goedkeuring van het College van Bestuur. De Faculteitsraad wordt door de Decaan vertrouwelijk gehoord over de te benoemen OWD. Voorstelbaar is dat voor een cluster waarin ook opleidingen zitten die grotendeels uit vakken van een andere faculteit bestaan (zoals bijvoorbeeld bij de opleiding TBK in het Engineering cluster) ook de Faculteitsraad van die andere faculteit (in dit geval MB) wordt gehoord.

De verantwoordelijkheden van de OWD bestaan uit:

- Bijdragen aan strategische plannen onderwijsbeleid, onderwijsprogramma's en onderwijsorganisatie van de Universiteit Twente.

¹ Er wordt nog gezocht naar een meer geschikte naam voor het cluster Biomedical Technology & Health

- Realiseren van een aanbod van een wetenschappelijk actueel geheel van bacheloropleidingen binnen het cluster, waarin de inhoudelijke en didactische samenhang en gemeenschappelijkheid, zowel binnen het cluster als naar onderwijs in andere clusters, is gewaarborgd en dat voldoet aan de kwaliteitsnormen van het Twentse Onderwijs Model.
- Tot stand brengen van een doelmatige realisatie en uitvoering van het onderwijsprogramma in het cluster. Realiseren van een doelmatig studentenbeleid, gericht op een optimale kwantitatieve en kwalitatieve in-, door- en uitstroom van studenten, blijkend uit studierendementen en uit de succesvolle werving van studenten en bachelorrendementen.
- Efficiënt en effectief aansturen van de onderwijsondersteuning in het eigen cluster; de personele organisatie, bezetting, logistiek, benodigde faciliteiten, inclusief het geven van leiding aan de uitvoering van de ondersteuning en het uitvoeren van het (door de Decaan, c.q. CvB vastgestelde) bedrijfsvoerings- en HRM-beleid. De beoordeling van onderwijsgevenden wordt gedaan door de vakgroepvoorzitter als leidinggevende, de OWD geeft hierbij wel zijn of haar input.
- Verbeteren van de (maatschappelijk) positie van de Universiteit Twente onder andere door goede relaties te onderhouden met de arbeidsmarkt.

In de clusterorganisatie van het bacheloronderwijs is de OWD belast met de volgende taken en bevoegdheden:

- Het *organiseren en bewaken* dat het curriculum wordt ontworpen en vastgesteld en in de regelgeving van het OER wordt opgenomen.
- De inzet van het systeem van kwaliteitszorg, waaronder de organisatie van vak- en docentevaluaties en het bewaken dat bijsturing op basis van uitkomsten plaatsvindt.
- De borging van gemeenschappelijkheid van de opleidingen en van de samenhang in het onderwijs.
- Bewaking van de juiste inzet van de gewenste didactische werkvormen, om tot voldoende diversiteit in werkvormen te komen.
- De aansturing van de clusterorganisatie, inclusief onderwijsondersteunende activiteiten die een wezenlijk onderdeel uitmaken van het cluster (onderwijscoördinatie, studieadvies en - BOZ-activiteiten). De omvang van de ondersteuning wordt per cluster bepaald (afhankelijk van de aard en omvang van de opleidingen en de grootte van de studentenpopulatie), al dan niet belegd bij een facultair onderwijsmanager als de omvang van het cluster daar om vraagt.²
- De allocatie van de onderwijsmiddelen.
- De afstemming van wervingsactiviteiten met concerndirectie Marketing & Communicatie.

Zie bijlage I voor een gedetailleerdere uitwerking het profiel van de toekomstige Onderwijsdirecteur.

3.2.3 De verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van een Opleidingsdirecteur

Elke opleiding binnen een cluster kent een Opleidingsdirecteur (Hoogleraar of UHD). Deze heeft de door de Decaan gemandateerde verantwoordelijkheid voor de inhoud van het curriculum en de eindtermen van de CROHO-geregistreerde opleiding (major). De rol van OLD wordt in principe vervuld door een hoogleraar of universitair hoofddocent. Het primaat van de OLD is de inhoud van de opleiding.

De omvang van de rol van OLD moet voldoende zijn om de inhoud en de leerdoelen van de opleiding te bewaken en zal per opleiding worden vastgesteld door de Decaan in samenspraak met de OWD. Gedacht wordt aan een minimumomvang van 0,2 fte. Er moet wel voor worden gewaakt dat de tijdsbesteding binnen deze rol beperkt blijft en niet teveel uitvoerende zaken omvat.

Casus over benoeming OLD interface opleiding:

In geval van een cluster-/faculteitsoverstijgende opleiding zoals TBK geldt dat de benoeming van de OLD van TBK wordt gedaan door de decaan van CTW. De niet penvoerend decaan (van MB) wordt hierover dan vertrouwelijk gehoord. Voorstelbaar is dat naast de Faculteitsraad van de penvoerend faculteit ook de Faculteitsraad van MB wordt gehoord. Hiervoor geldt dat tussen de beide faculteiten goede werkafspraken moeten worden gemaakt.

Benoeming OLD:

De OLD wordt benoemd door de (penvoerend) Decaan. De Faculteitsraad van de penvoerend faculteit en de OWD worden hierover vertrouwelijk gehoord door de Decaan. Het College van Bestuur wordt over deze benoeming geïnformeerd door de Decaan.

De verantwoordelijkheden van de OLD bestaan uit:

- Adviseren van de Onderwijsdirecteur over de volgorde en indeling van modules.
- Adviseren van de Onderwijsdirecteur over de inzet van de onderwijsstaf.
- (Inhoudelijk) representeren van de opleiding daar waar dat van toepassing is.

De taken en bevoegdheden van de OLD:

- Stelt kaders ten aanzien van de opbouw van een curriculum voor een opleiding, bestaande uit modules en toetst of de modules samen de eindtermen van een opleiding vormen en juist worden vertaald naar leerdoelen en vakken.
- Bepaalt de wetenschappelijke vorming in de opleiding en de verbinding met het wetenschappelijk onderzoek.
- Geeft invulling aan de inzet van didactische werkvormen in samenspraak met de modulecoördinator en passend binnen de door de OWD gestelde randvoorwaarden passend bij de filosofie van het TOM.
- Borgen van de identificatie en voldoende diepgang van het vakgebied binnen het curriculum waar wenselijk / relevant.
- Zorgen voor innovatie/ontwikkeling van het curriculum.

Verhouding OLD met de OWD en de Decaan:

De Onderwijsdirecteur kadert het werk van de Opleidingsdirecteuren binnen zijn cluster en biedt de randvoorwaarden waarbinnen het onderwijs vorm moet krijgen.

De Onderwijsdirecteur is beslissingsbevoegd ten aanzien van de kwalitatieve samenhang en de diversiteit van didactische werkvormen van het onderwijsprogramma in het cluster en de organisatie en financiering daarvan.

Het primaat van de Onderwijsdirecteur is het didactisch concept, kwaliteitszorgsysteem en budget.

Het primaat van de OLD is de content van de opleiding.

De OWD en OLD werken uiteraard nauw met elkaar samen. De OWD en OLD beslissen in goed overleg (OWD inzake organisatie, OLD inzake de inhoud) over de inrichting van het onderwijs. Alles overwegende, met respect voor ieders discipline, geeft de OWD vanuit zijn of haar eigen professionele optiek een doorslaggevende beslissing over de organisatorische aspecten van de opleidingen binnen zijn of haar eigen cluster. In geval van een escalatie en onverenigbaarheid van verantwoordelijkheden is het de (penvoerend) Decaan die een uiteindelijk oordeel geeft.

De positie en taakinhoud van de Decaan verandert met deze vernieuwde onderwijsorganisatie in feite niet. Dit hangt echter nauw samen met de uitkomsten van de in gang gezette verkenningen rondom de herinrichting van de facultaire organisatie en de uiteindelijke werkgrootte van faculteiten in de

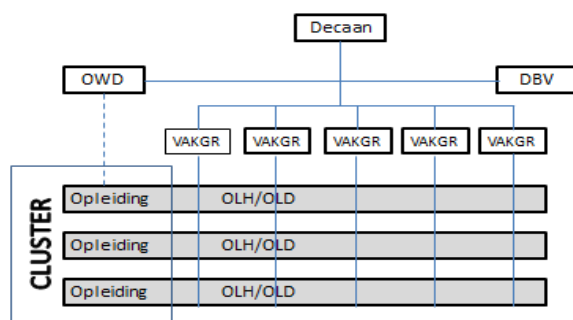
² Er worden geen activiteiten die momenteel centraal zijn georganiseerd (S&O) overgeheveld naar de clusters.

toekomst. De meerwaarde van de functie van OWD wordt in het geval van groter wordende faculteiten alleen nog maar duidelijker. En de mandatering van taken en bevoegdheden vanuit de Decaan naar OWD en OLD zal wellicht groter worden. Daarnaast is het zo dat in de huidige situatie de onderwijsportefeuille 'concurrert' met andere zaken in de portefeuille van de Decaan, terwijl dat voor onderzoek niet het geval is. Met de toekomstige situatie ontstaat er meer evenwicht in de aandacht voor het onderwijs en het onderzoek en wordt het belang voor het onderwijs bij één toegewijde functionaris geborgd.

Om het onderwijs stevig te kunnen positioneren in de organisatie zal de penvoerend Decaan van het cluster functioneringsgesprekken voeren met de OLD over de onderwijsgerelateerde werkzaamheden binnen het betreffende cluster. De OWD is de belangrijkste informant. De functioneringsgesprekken vinden plaats in aanwezigheid van de OWD.

De figuur hierna (*Structuur Faculteit*) geeft de lijnen weer van Decaan naar OWD (rechtstreeks) en OLH/OLD van de opleiding binnen een cluster. De stippelijijn geeft een samenwerkingsrelatie aan tussen de OWD en de OLH/OLD. De doorgetrokken lijnen betreffen de hiërarchische relaties binnen de faculteit.

Structuur Faculteit



3.3 Het bestuur van de opleiding(en) van de faculteit

Volgens de WHW, artikel 9.17 lid 1 en 2, voorziet een Decaan in een meerhoofdig bestuur van elke opleiding in die faculteit dan wel in een Opleidingsdirecteur. In de toekomstige onderwijsorganisatie van de UT heeft elke bacheloropleiding een OLD, te noemen de Opleidingsdirecteur volgens de WHW. Deze OLD heeft de gemandateerde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van een opleiding. De OWD blijft belast met de organisatie van het onderwijs en de toetsing van modules op uitgangspunten en kaders van het TOM (borging onderwijsfilosofie).

Afstemming op clusterniveau en studentvertegenwoordiging in Clusterbestuur:

Om de hierboven genoemde twee verantwoordelijkheidsgebieden (inhoudelijk bij de OLH/OLD en organisatorisch bij de OWD) ook in formele zin goed op elkaar af te blijven stemmen, wordt per cluster een Clusterbestuur gevormd, met de OWD als voorzitter en de OLD's van de daaronder vallende opleidingen als leden van het Clusterbestuur, inclusief een studentvertegenwoordiger. Let wel: het gaat hierbij niet om een opleidingsbestuur conform de WHW. Het Clusterbestuur rapporteert via de OWD aan de Decaan. De frequentie van samenkomen van dit Clusterbestuur kan per cluster nader worden ingevuld.

Op het moment dat sprake is van accreditatie van de clusters, kan dit Clusterbestuur tevens dienen als het meerhoofdig opleidingsbestuur conform de WHW voor dit betreffende cluster.

De Onderwijsdirecteur maakt deel uit van het Managementteam van de faculteit.

3.4 Coördinatie opleidingen

Binnen het onderwijs is behoefte aan zowel een inhoudelijke als een organisatorische coördinatie van diverse zaken. Het is voor de eenduidigheid en voor de helderheid binnen de organisatie van belang dat per cluster/opleiding wordt omschreven hoe binnen de UT deze coördinatiebehoefte wordt ingevuld. Dit helpt de onderwijsgevenden en de onderwijsondersteuners om tot een efficiënte communicatie, afstemming een meer uniforme voorbereiding van de curricula te komen. De organisatorische coördinatie zou op clusterniveau dan wel op opleidingsniveau vorm kunnen krijgen. De inhoudelijke coördinatie zal meer op moduleniveau ingevuld worden.

Inhoudelijke coördinatie op module niveau: Modulecoördinator

De majors (opleidingen) zijn opgebouwd uit modules. Deze modules dienen te worden gecoördineerd. De invulling van de inhoudelijke coördinatie zou in ieder geval door een onderwijsgevende (UD/UHD/HGL) moeten worden verzorgd. De functienaam modulecoördinator wordt hiervoor toegepast.

Het gaat om een rol van één van de bij de module betrokken docenten. Deze rol kan roulerend worden ingevuld, voor bijvoorbeeld de duur van 3 jaar. De benoeming van deze coördinator wordt gedaan door de OWD, uiteraard in nauwe samenspraak met de leidinggevende van betreffende functionaris en de betrokken OLD.

De modulecoördinator is primus inter pares van een groep docenten die gezamenlijk het onderwijs verzorgt binnen een module. Deze coördinator zorgt, in opdracht van de OWD, voor uitwerking en uitvoering van de module binnen de kaders van het TOM en zorgt voor samenhang binnen de module.

Het moduleteam is verantwoordelijk voor de inhoud van de module (leerdoelen, disciplinaire gehalte). De modulecoördinator is verantwoordelijk voor de voortgang in het ontwerp en de uitvoering van de module. De coördinator adviseert de OLD over de inhoud (leerdoelen, disciplinaire gehalte) van de module binnen de opleiding.

De opleidingsdirecteur is verantwoordelijk voor het curriculum van de opleiding en werkt daarin nauw samen met de modulecoördinatoren.

De verantwoordelijkheden van de modulecoördinator bestaan uit:

- Ontwerp van de inhoud van een wetenschappelijk actuele module binnen de opleiding (leerdoelen, disciplinaire gehalte) die voldoet aan de kwaliteitsnormen van het Twentse Onderwijs Model;
- Voorstel t.a.v. doelmatige realisatie en uitvoering van het onderwijs in de eigen module;
- Functioneren als aanspreekpunt voor de OWD over de voortgang van studenten op moduleniveau;
- Verantwoordelijk voor de voortgang en samenhang tijdens de uitvoering van de module.

Organisatorische coördinatie op clusterniveau:

Vooraf voor de onderwijsondersteuning en voor de continuïteit van de organisatie van een opleiding is een eenduidige invulling van de organisatorische coördinatie van een opleiding wenselijk, zodat bijvoorbeeld BOZ afdelingen op de hoogte zijn van wie hun aanspreekpunt is en waar zaken rondom de onderwijsondersteuning mee kunnen worden afgestemd (denk aan roosters, zaalreserveringen, cijferadministratie etc.).

De Onderwijsdirecteur is verantwoordelijk voor de aansturing van de onderwijsondersteunende activiteiten op clusterniveau en daarmee ook voor de invulling van de organisatorische onderwijscoördinatie, mede in verband met de afstemming en het gezamenlijk optrekken tussen de opleidingen.

Per cluster zou per opleiding moeten worden bepaald wie deze organisatorische coördinatie van het onderwijs als takenpakket heeft en hoe groot deze ondersteuning in omvang/fte moet zijn. Belangrijk is dat de coördinator wel de focus bij een (of meer) bepaalde opleiding(en) heeft.

Functienamen die hiervoor gebruikt zouden kunnen worden zijn bijvoorbeeld: clustercoördinator, opleidings-/onderwijscoördinator, of bachelorcoördinator.

De hier bedoelde coördinator draagt zorg voor de beleidsondersteuning van de OWD en de OLD's en is verantwoordelijk voor het plannen en coördineren van onderwijsactiviteiten, op basis van (delen) van het onderwijsprogramma binnen het cluster, ter bevordering van een doelmatig, efficiënt en kwalitatief hoogwaardig onderwijsproces en onderwijsuitvoering. De coördinator rapporteert aan de OWD.

De taken van de organisatorische coördinator in onderwijs:

- Analyseren knelpunten en verbetering in inrichting en exploitatie van het onderwijs;
- Organiseren personele bezetting en faciliteiten;
- Adviseren en ondersteunen bij kwaliteitssystemen;
- Studentenadministratie i.s.m. afdeling BOZ;
- Secretarisschap commissievergaderingen;
- Studievoorzichting/begeleiding studenten;

Per opleiding/cluster vult de Onderwijsdirecteur de coördinatie van het onderwijs verder in, waarbij de omvang van de coördinatie van de opleiding aan de hand van het aantal studenten wordt bepaald. Logischerwijs blijft de inhoudelijke coördinatie op het niveau van modules ingevuld. Voor de toekomst is het wenselijk dat de organisatorische coördinatie op clusterniveau vorm krijgt, om tot meer efficiëntie en eenduidige werkwijzen te komen in de onderwijsondersteuning en de afstemming met onderwijsondersteunende afdelingen zoals BOZ van S&O.

Keuze voor een UT-brede, eenduidige benaming en invulling van taken op dit niveau is wenselijk, om juist op dit punt meer uniformiteit te realiseren.

3.5 Relatie OWD en OLH/OLD tot Opleidingscommissies, examencommissies en Faculteitsraad

Faculteitsraad:

Iedere faculteit behoudt de Faculteitsraad zoals we die in de huidige situatie kennen. De Decaan is en blijft de gesprekspartner van de Faculteitsraad. Het staat de Decaan vrij om 'deskundigen' mee te nemen in het overleg met de Faculteitsraad. Dat wil zeggen dat een OWD, maar ook een OLH/OLD afhankelijk van het onderwerp, door de Decaan gevraagd kan worden om aanwezig te zijn bij een overleg met de Faculteitsraad. Vooral als het gaat om de allocatie van onderwijsmiddelen, is het voorstelbaar dat de Faculteitsraad ook graag het gesprek aangaat met de OWD, als budgetbeheerder van de onderwijsgelden.

Opleidingscommissie:

Iedere opleiding binnen de UT heeft een Opleidingscommissie, bestaande uit docenten en studenten, benoemd door de Decaan, op advies van de OWD. In de nieuwe onderwijsorganisatie adviseert deze commissie de OLH/OLD en de OWD van het cluster waar betreffende opleiding binnen valt.

Afhankelijk van het onderwerp is het voorstelbaar dat de OLC ook zo nu en dan de OWD om een toelichting c.q. verantwoording van bepaalde beslissingen vraagt.

Van belang is dat de OLH/OLD en de OWD dit onderling goed regelen en afspreken dat de één de ander inlicht over hetgeen is besproken met de OLC dan wel over het advies dat door de OLC is gegeven over een bepaald punt.

Taken van de OLC zijn o.a.:

- Geven van advies over de OER aan de OLH/OLD;
- het jaarlijks beoordelen van de wijze van uitvoeren van de OER;
- het geven van advies betreffende het onderwijs in de desbetreffende opleiding, aan OLH/OLD en/of OWD.

Examencommissie

Conform de WHW, artikel 7.12, heeft elke opleiding of groep van opleidingen een examencommissie.

De examencommissie stelt op objectieve en deskundige wijze vast of een student voldoet aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad.

De Decaan stelt de examencommissie in en benoemt de leden op basis van hun deskundigheid op het terrein van de desbetreffende opleiding of groep van opleidingen. De OWD adviseert de Decaan hierbij.

De examencommissie is daarnaast o.a. ook verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de tentamens en examens, stelt richtlijnen en aanwijzingen vast binnen het kader van de onderwijs- en examenregeling (OER) bedoeld om de uitslag van tentamens en examens te beoordelen en vast te stellen.

De examencommissie doet verslag van haar werkzaamheden aan de Decaan. De Decaan kan dit mandateren aan de OWD als de onderwerpen gerelateerd zijn aan de organisatie van en de processen in het onderwijs. Als de onderwerpen gerelateerd zijn aan het curriculum, wordt het mandaat bij de OLD gelegd. In ieder geval dienen zowel de OWD als de betreffende OLD verslag te ontvangen van de werkzaamheden van de examencommissie.

4. Samenstelling UCO 3.0

De huidige UCO 2.0, de Universitaire Commissie Onderwijs, adviseert het CvB over onderwijsontwikkelingen en wordt gezien als het Management Team van het UT-onderwijs. De UCO 2.0 dient in de nieuwe onderwijsorganisatie qua samenstelling te worden aangepast naar UCO 3.0. Deze bestaat in de nieuwe situatie uit de volgende functionarissen:

- Voorzitter: Rector Magnificus treedt op als voorzitter gedurende de transitiefase. Daarna kan worden gedacht aan een andere voorzitter.
- Alle Onderwijsdirecteuren BSc clusters.
- Vertegenwoordigers van MSc en PhD onderwijs.
- Directeur SSC S&O.
- Studentvertegenwoordiging.
- Vertegenwoordiger ITC.

Op uitnodiging, afhankelijk van het agendapunt, nemen deel (zijn geen lid van het UCO):

- Directeur S&B.
- Tijdens de transitiefase TOM: Programmadirecteur Top Onderwijs Ondersteuning (TOO).
- Tijdens de transitiefase TOM: Programmadirecteur TOM.

5. Managementcapaciteit in het bacheloronderwijs en financiële consequenties

Huidige situatie:

De huidige capaciteit van OLD's in het Bacheloronderwijs is 11,52 fte (19 OLD's). Waarbij sprake is van een gecombineerde verantwoordelijkheid voor zowel het Bachelor- als het Masteronderwijs. De capaciteit voor OLD's alleen in het Masteronderwijs komt op 1,02 fte. Totale omvang in het huidige onderwijs betreft dus 12,54 fte, inclusief gedeeltelijk master- en postinitieel onderwijs.

Nieuwe situatie:

Uitgaande van de zeven clusters, ieder onder aansturing van een Onderwijsdirecteur, waarbij binnen de faculteit MB is voorzien in één OWD, zou in de toekomstige onderwijsorganisatie het aantal fte's van OWD's neerkomen op maximaal 6 fte.

Voor OLD's wordt gedacht aan een besteding van 0,2 fte per major (nader per opleiding te bepalen). Hiervan uitgaande betekent dit een totaal van ongeveer 4 fte's. Het totaal aan managementcapaciteit komt dan neer op 10 fte (6 fte OWD, 4 fte OLD) (mits IBA/BK 1 opleiding met 1 OLD worden en exclusief ATLAS).

Wat dit precies voor het Masteronderwijs in de toekomst zal gaan worden is op dit moment niet bekend. Het ligt in de rede dat de te benoemen OWD's voor het Bacheloronderwijs ook de aansturing van de onderwijsorganisatie voor het Masteronderwijs op zich nemen, met een OLD voor de betreffende masterprogramma's naast hun zijde (daar waar dit al een gedeelde organisatie betreft).

Huidige situatie:		
Aantal	functie	fte
19	OLD's (Bsc/Msc)	11,52
6	OLD's (MSc)	1,02

Nieuwe situatie in Bsc onderwijs:		
Aantal	functie	fte
6	OWD	6
20	OLD (HGL)*	4

** In deze bezetting is niet meegenomen de OLD-inzet van ATLAS, ELAN en de OLD-bezetting van faculteit MB die zich uitsluitend inzet voor het postinitiële onderwijs, ook is in de nieuwe situatie niet de OLD capaciteit in het MSc onderwijs meegenomen.*

BIJLAGE 1 FUNCTIEPROFIEL ONDERWIJSDIRECTEUR (CLUSTER)

DOEL

De Onderwijsdirecteur draagt zorg voor de ontwikkeling van het onderwijsprogramma, uitvoering en organisatie van onderwijs en onderwijsondersteuning binnen het cluster, uitgaande van de filosofie van het Twentse Onderwijs Model en de strategie van de universiteit en onder de verantwoordelijkheid van de penvoerend Decaan, met als doel kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden binnen de verschillende kennisdomeinen en daarmee de maatschappelijke positie en het rendement van de opleidingen te versterken.

CONTEXT

De Onderwijsdirecteur is, namens de penvoerend Decaan, verantwoordelijk voor de kwaliteit en samenhang van de verschillende bachelor opleidingen binnen het cluster, alsmede voor de inzet van werkvormen die passen binnen de filosofie van het Twentse Onderwijsmodel. Een cluster is een formele managementeenheid, aangestuurd door een Onderwijsdirecteur, waarin een aantal met elkaar samenhangende opleidingen (majors) zijn gebundeld. Het zwaartepunt van de onderwijsorganisatie ligt bij de Onderwijsdirecteur. Opleidingen binnen een cluster zijn gerelateerd aan kennisdomeinen uit één of meerdere faculteiten en/of instituten. Er is om die reden één penvoerende faculteit per cluster.

Elke opleiding binnen een cluster kent een opleidingshoogleraar/opleidingsdirecteur. Deze is eindverantwoordelijk voor de inhoud van het curriculum en de eindtermen van de opleiding. De rol van opleidingshoogleraar/opleidingsdirecteur wordt in principe vervuld door een hoogleraar of universitair hoofddocent. Het primaat van de opleidingshoogleraar/opleidingsdirecteur is de content van de opleiding.

De Onderwijsdirecteur kadert het werk van de opleidingshoogleraren/ opleidingsdirecteuren binnen zijn cluster en biedt de randvoorwaarden waarbinnen het onderwijs vorm moet krijgen. De Onderwijsdirecteur is beslissingsbevoegd ten aanzien van de kwalitatieve samenhang en didactische vorm van het onderwijsprogramma in het cluster en de organisatie en financiering daarvan. Het primaat van de Onderwijsdirecteur is het didactisch concept, kwaliteitszorg en budget. Bij onverenigbaarheid van verantwoordelijkheden wordt opgeschaald naar de penvoerend Decaan.

De Onderwijsdirecteur (Cluster) valt hiërarchisch onder de Decaan van de penvoerende faculteit. De Onderwijsdirecteur (Cluster) is budgethouder conform het kader zoals gedefinieerd binnen het financieel verdeelmodel van de nieuwe onderwijs organisatie.

De Onderwijsdirecteur geeft daarnaast hiërarchisch leiding aan de opleidingscoördinatoren, studieadviseurs, secretaresses, practicummedewerkers en docenten die rechtstreeks aan de opleiding zijn verbonden (en niet aan een vakgroep toebehoren). De Onderwijsdirecteur stuurt tevens de BOZ-activiteiten binnen het cluster aan.

RESULTATEN

- Bijdrage aan strategische plannen onderwijsbeleid, onderwijsprogramma's en onderwijsorganisatie van de Universiteit Twente.
- Aanbod van een wetenschappelijk actueel geheel van bachelor opleidingen binnen het cluster waarin de inhoudelijke en didactische samenhang en gemeenschappelijkheid zowel binnen het cluster als naar onderwijs in andere clusters is gewaarborgd en dat voldoet aan de kwaliteitsnormen van het Twentse Onderwijs Model.
- Doelmatige realisatie en uitvoering van het onderwijsprogramma in het cluster. Doelmatig studentenbeleid gericht op een optimale kwantitatieve en kwalitatieve in-, door- en uitstroom van studenten blijkend uit succesvolle werving van studenten en bachelorrendementen.

- Efficiënt en effectief georganiseerde onderwijsondersteuning in het eigen cluster; de personele organisatie, bezetting, logistiek, benodigde faciliteiten, inclusief het geven van leiding aan de uitvoering van de ondersteuning en het uitvoeren van het (door de Decaan vastgestelde) bedrijfsvoerings- en HRM-beleid;
- Verbetering van de (maatschappelijk) positie van de Universiteit Twente onder andere door goede relaties te onderhouden met de arbeidsmarkt.

PROFIEL

- Breed overzicht over en visie op de vakgebieden in het cluster, o.m. blijkend uit eigen onderzoek en onderwijs op een of meerdere van deze vakgebieden en publicaties in toonaangevende tijdschriften;
- Kennis van onderwijskundige methoden / systemen en ervaring met onderwijskundige vraagstukken, onderwijs(kundige)vernieuwing en kwaliteitszorgsystemen/ accreditatieprocessen.
- In bezit van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) of gelijkwaardig
- Bij voorkeur gepromoveerd, of daarmee gelijkwaardig, binnen het domein van het cluster.
- Ervaring met leiding geven aan (onderwijs)professionals , bewezen leiderschap en innoverend vermogen.
- In staat te functioneren als autoriteit/boegbeeld van het cluster; gezaghebbend en overtuigend.
- Uitstekende contactuele en communicatieve vaardigheden als leider en coach van een team hoogopgeleide professionals
- Aantoonbaar in staat visie te vertalen in concreet beleid en uitvoering
- Hoge mate van organisatiesensitiviteit, flexibel en besluitvaardig.

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : **13 februari 2013**

Agendapunt : **Toekomstige Onderwijsorganisatie**

Bijgevoegde stukken : **Toekomstige Onderwijsorganisatie**

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

X Ter instemming

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: Overlegvergadering UR

Datum behandeling: 26-9-2012

Naam agendapunt: Advies Commissie Onderwijsorganisatie

Conclusie toen: Dit punt wordt later een instemmingsvraag, gevraagd wordt om een open discussie te voeren. Er zijn zorgen die de URaad met het College deelt. Aangekondigd was dat OLC's, FR-en en UCO om advies worden gevraagd en dat een nadere uitwerking wordt gegeven aan de gedane voorstellen door de Adviescommissie Onderwijsorganisatie.

3. Toelichting/samenvatting:

Om de doelstellingen van ons nieuwe onderwijsmodel te kunnen realiseren en tot een stevige positionering van het onderwijs in onze organisatie te komen is het noodzakelijk om dit met een optimale organisatiestructuur voor onderwijs te faciliteren. Binnen deze nieuwe onderwijsorganisatie worden ook nieuwe functies en rollen ingevuld, zoals die van Onderwijsdirecteur, Opleidingsdirecteur en de inhoudelijke en organisatorische coördinatie. Een en ander is mede de aan de hand van de adviezen, die zijn gegeven door alle Opleidingscommissies, de Faculteitsraden en UCO 2.0, vormgegeven.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Gezien

Gehoord

Overwegende

Besluit het CvB

Het College is voornemens om de toekomstige onderwijsorganisatie in te voeren na instemming van de URaad.

5. English summary:

To realize the goals of our new educational model, we need to develop a strong organizational structure with enough authority to control the processes in education. New functions and roles will be introduced in this new organization of education, such as Director of Education, the role of Professor of the BSc programmes (OLD) and the need of substantive and organizational coordination. Where

possible, the recommendations made by the Faculty Councils, the Education Committees (OLC's) and UCO 2.0, are included in this proposal.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

Nadere toelichting: (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

UNIVERSITEIT TWENTE.

Leden URaad

College van Bestuur

Van	Datum	Pagina
B.G. Lankhaar	07-01-2013	20 van 24
T +31 53 489 2210	Ons kenmerk	Bijlage
b.g.lankhaar@utwente.nl	398.874/BL/LW	

Onderwerp
Instemmingsverzoek onderwijsorganisatie

Geachte leden van de URaad,

Op grond van artikel 11 lid 3 sub 2 Reglement Universiteitsraad ontvangt u ter instemming het voorgenomen besluit ten aanzien van de onderwijsorganisatie in het bacheloronderwijs. U heeft hierover reeds informatie ontvangen bij het instemmingsverzoek met betrekking tot de clustering van de bacheloropleidingen. Daarin is op hoofdlijnen beschreven op welke wijze het College deze clusters van opleidingen qua aansturing wil borgen in de organisatie. Het bijgevoegde document is een nadere uitwerking van deze hoofdlijnen, waarbij nieuwe functies en rollen die door het nieuwe Twentse Onderwijsmodel zijn ontstaan, worden ingevuld. Hierin zijn de adviezen die zijn gegeven door alle Opleidingscommissies, de Faculteitsraden en UCO 2.0 nauw betrokken.

De URaad heeft het afgelopen jaar herhaaldelijk gewezen op de positie van Opleidingsdirecteuren en heeft het College gevraagd om te zorgen voor een versterking van de zeggenschap van de OLD's. Ook in de discussies over de sterktes en zwaktes in ons huidige governancemodel in het Strategisch Beraad is de aansturing op het onderwijs als een verbeterpunt benoemd en vervolgens in de governance van het onderwijs expliciet opgenomen.

Verder sluit de invulling van de onderwijsorganisatie aan op de gedane toezegging in het nieuwe onderwijsmodel, te weten:

- *k) als expliciete eis in het programma governance wordt opgenomen dat de OLD's voldoende daadwerkelijke sturing op het onderwijs krijgen; (UR 12-127)*

Dit vindt in het voorgenomen besluit plaats via de functie van Onderwijsdirecteur en de rol van Opleidingsdirecteur, met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Relatie onderwijsorganisatie en de herinrichting facultaire organisatiestructuur

Uiteraard heeft de toekomstige onderwijsorganisatie veel raakvlakken met de discussie die op dit moment gaande is met betrekking tot de herinrichting van de facultaire organisatiestructuur. Twee commissies werken aan een advies voor de bèta- en de gammafaculteiten. De eerste adviezen worden eind januari 2013 verwacht. Het College kan de leden van de URaad tijdens de overlegvergadering van 13 februari 2013 informeren over de resultaten van de commissies en welke richting het College verwacht op te gaan. Een definitief besluit zal pas later in 2013 aan de URaad worden voorgelegd. Voor de inrichting van de onderwijsorganisatie en de voortgang van het TOM is

het van groot belang dat het College met de U Raad tot overeenstemming kan komen over de nu voorliggende vraag betreffende de toekomstige onderwijsorganisatie. Het College ziet de invoering van de functie van Onderwijsdirecteur ook in de huidige structuur als een verbetering, maar naarmate er sprake is van minder faculteiten ligt het voor de hand dat deze meerwaarde alleen nog maar groter wordt.

Waarom een aanpassing in de onderwijsorganisatie

De problemen die we thans ondervinden in het onderwijs (rendementen, uitval, lage efficiency) zijn voor een deel terug te voeren op het ontbreken van een organisatie die het onderwijs krachtig aanstuurt, dit in tegenstelling tot het onderzoek. Om de doelstellingen van ons nieuwe onderwijsmodel te kunnen realiseren en tot een stevige positionering van het onderwijs in onze organisatie te komen is het noodzakelijk om dit met een optimale organisatiestructuur te faciliteren. Het College is op basis van die gedachte voornemens om het cluster van bacheloropleidingen (majors) als een formele managementlaag binnen de onderwijsorganisatie te introduceren. Dit cluster wordt qua organisatie en onderwijsfilosofie aangestuurd door een Onderwijsdirecteur, een functie die elders al gebruikelijk is, zoals bij de TUDelft, waar deze vorm van aansturing als een versterking van de positie van het onderwijs wordt ervaren.

Het cluster is een bundeling van samenhangende bacheloropleidingen

In het cluster is een aantal met elkaar samenhangende opleidingen (majors) gebundeld en een collectie modules ondergebracht. Om flexibiliteit in het aanbod en kritische massa te genereren wordt tegelijk gezocht naar mogelijkheden om deze modules voor meerdere opleidingen in te zetten.

Het streven van de UT is om in de toekomst ook de clusters als opleidingen te laten accrediteren, naast de al bestaande, geaccrediteerde bachelors (majors).

Het doel van de clustering is om meer gezamenlijkheid in de opleidingen te brengen, zodat het onderwijs efficiënter kan worden, via de realisatie van gedeelde modules en onderlinge samenwerking. Voor studenten biedt de clustering van opleidingen in een cluster de mogelijkheid om zonder verlies van studietijd gedurende de rit te switchen naar een aanpalende opleiding. Dat wordt vergemakkelijkt doordat inhoudelijk samenhangende opleidingen het onderwijs gezamenlijk binnen één cluster ontwikkelen en verzorgen. De verbondenheid van opleidingen binnen een cluster kan in de ontwerpfase al aanwezig zijn of juist worden beoogd in de toekomst.

Uitwerking van nieuwe functies en rollen:

- Onderwijsdirecteur:

De Onderwijsdirecteur (OWD) is, namens de penvoerend Decaan, verantwoordelijk voor de kwaliteit en samenhang van de verschillende bacheloropleidingen binnen het cluster, alsmede voor de inzet van werkvormen die passen binnen de filosofie van het Twentse Onderwijsmodel. De OWD is eveneens verantwoordelijk voor de organisatie van het onderwijs in het gehele cluster, inclusief de bewaking van de inzet van didactische werkvormen en studievoortgang en –rendementen binnen het cluster. De OWD is tevens verantwoordelijk voor de aansturing van de ondersteuning op clusterniveau en draagt, namens de decaan, de verantwoordelijkheid voor de inzet van onderwijsmiddelen.

Interface opleidingen

Het bovenstaande geldt ook voor de opleidingen binnen het cluster die in grote mate een clusteroverschrijdend curriculum hebben. Hierbij gaat het om de opleidingen TBK, GZW en BIT. Dit zijn opleidingen die in de huidige structuur onder verantwoordelijkheid van de decaan MB worden verzorgd. Met de invoering van de clusters van opleidingen verschuift de verantwoordelijkheid naar de penvoerend decaan van het cluster waarbinnen de opleidingen vallen, waarbij personele aangelegenheden tot verantwoordelijkheid van de decaan van MB blijven behoren. Voor TBK betreft dit dan de decaan van CTW, voor GZW betreft dit de decaan van TNW en voor BIT betreft dit de decaan van EWI. De betreffende faculteiten dienen onderling tot afspraken te komen om de continuïteit van de opleiding en financiering van de onderwijsleverende groepen binnen MB te borgen.

Toename van uniformiteit

De functie van OWD leidt ertoe dat de organisatorische- en managementgerelateerde verantwoordelijkheden van de huidige Opleidingsdirecteuren op clusterniveau worden ondergebracht bij de Onderwijsdirecteuren (6 in totaal). Dit betekent ongetwijfeld dat er een efficiency in werkwijzen zal ontstaan, dat er meer mogelijkheden komen voor standaardisatie op bepaalde gebieden en dat er eenduidigheid ontstaat in de aanspreekpunten voor de onderwijsondersteuning.

Aandacht voor aansturing van het Masteronderwijs:

In de transitiefase van het TOM is het denkbaar dat de OWD die voor het bacheloronderwijs wordt benoemd, ook tijdelijk de organisatie voor het masteronderwijs op zich neemt. In veel gevallen is het al zo dat de huidige OLD's voor de bachelorprogramma's ook OLD zijn voor de daarop aansluitende masterprogramma's. Met name voor de onderwijsondersteuning is dit een pragmatische oplossing, in het geval het om een gedeelde ondersteuning voor zowel het Bachelor- als het Masteronderwijs gaat. Indien de organisatie van het Masteronderwijs volledig apart is georganiseerd, dan zal dit zo blijven in de transitiefase. Het is aan de faculteit zelf om hier een goede vorm voor te vinden.

- Opleidingshoogleraar / Opleidingsdirecteur:

Elke opleiding binnen een cluster kent een opleidingsdirecteur (Hoogleraar/UHD). Deze heeft de door de Decaan gemandateerde verantwoordelijkheid voor de inhoud van het curriculum en de eindtermen van de CROHO-geregistreeerde opleiding (major), oftewel de gemandateerde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van een opleiding. Hiermee is tevens artikel 9.17 lid 1 en 2 van de WHW geborgd, waarin wordt gesteld dat de decaan ofwel in een meerhoofdig bestuur van een opleiding ofwel een opleidingsdirecteur voorziet.

De rol van OLD wordt in principe vervuld door een hoogleraar of universitair hoofddocent. Het primaat van de OLD is de inhoud van de opleiding.

- Relatie OWD, OLD, Decaan

De OWD blijft belast met de organisatie van het onderwijs en de borging van de onderwijsfilosofie op clusterniveau. Hij of zij kadert het werk van de opleidingsdirecteuren binnen zijn / haar cluster en biedt de randvoorwaarden waarbinnen het onderwijs vorm moet krijgen. De OWD is beslissingsbevoegd ten aanzien van de kwalitatieve samenhang en didactische vorm van het onderwijsprogramma in het cluster en de organisatie en financiering daarvan. Het primaat van de Onderwijsdirecteur is het didactisch concept, kwaliteitszorg en budget. Het primaat van de OLD is de inhoud van de opleiding. De OWD en OLD werken uiteraard nauw met elkaar samen. De OWD en OLD beslissen in goed overleg (OWD inzake organisatie, OLD inzake de inhoud) over de inrichting van het onderwijs. Alles overwegende, met respect voor ieders discipline, geeft de OWD vanuit zijn of haar eigen professionele optiek een doorslaggevende beslissing over de organisatorische aspecten van de opleidingen binnen zijn of haar eigen cluster. In geval van een escalatie en onverenigbaarheid van verantwoordelijkheden is het de (penvoerend) Decaan die een uiteindelijk oordeel geeft.

- Coördinatie in het onderwijs:

Binnen het onderwijs is behoefte aan zowel een inhoudelijke als een organisatorische coördinatie van diverse zaken. Het is voor de eenduidigheid en voor de helderheid binnen de organisatie van belang dat per cluster/opleiding wordt omschreven hoe binnen de UT deze coördinatiebehoefte wordt ingevuld. Dit helpt de onderwijsgevenden en de onderwijsondersteuners om tot een efficiënte communicatie, afstemming en een meer uniforme voorbereiding van de curricula te komen.

De *organisatorische coördinatie* zou op *clusterniveau* vorm moeten krijgen. De *inhoudelijke coördinatie* zal meer op *moduleniveau* ingevuld worden.

Aansturing op clusterniveau:

Het bovenstaande zorgt ervoor dat de volgende zaken op clusterniveau worden geborgd:

- De kwaliteit en de inzet van werkvormen die passen bij de filosofie van het nieuwe onderwijsmodel;
- De onderlinge samenhang en consistentie van de majors binnen een cluster,
- De financiering van het onderwijs;

- Zaken als verroosting, studieadvies, inrichting en kwaliteit van het onderwijs zullen op clusterniveau worden georganiseerd;
- Kaders voor verroosting etc. worden door de clusters gezamenlijk vastgesteld.

Geen verzwaring van de managementlast in het onderwijs:

De Onderwijsdirecteur (OWD) neemt in deze nieuwe situatie een aantal taken over van de opleidingsdirecteuren 'oude stijl', en stuurt de relevante onderwijsondersteunende activiteiten aan. Deze bundeling en 'scheiding' van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden leidt naar verwachting niet tot een verzwaring van de totale managementlast.

Uitgaande van de huidige uitgangspunten, zou in de toekomstige onderwijsorganisatie het aantal fte's van OWD's neerkomen op maximaal 6 fte voor de aansturing van zeven clusters. Bij de faculteit Management en Bestuur is de verwachting dat 1 OWD voor de twee clusters voldoende zal zijn. Voor OLD's wordt gedacht aan een besteding van 0,2 fte per major, dit betekent dat in totaal 4 fte. Het totaal aan managementcapaciteit komt dan neer op 10 fte, exclusief het Masteronderwijs.

In de huidige situatie is de totale bezetting van OLD's in het onderwijs, bachelor, master 12,54 fte.

Het exacte onderscheid in bezetting voor de bachelor en master binnen een discipline is moeilijk te maken. De vernieuwing van het masteronderwijs volgt op de vernieuwing van het bacheloronderwijs. Het ligt in de reden dat het masteronderwijs georganiseerd wordt in lijn met de onderwijsorganisatie voor het bacheloronderwijs.

Proces naar de toekomstige onderwijsorganisatie: reorganisatie en transitiefase

Zoals gezegd is het voornemen om in de nieuwe onderwijsorganisatie de functie van Onderwijsdirecteur (OWD) op clusterniveau te introduceren. De OWD is een zware managementfunctie waarop we kwalitatief selecteren. De OWD wordt benoemd voor een periode van vier jaar. De benoemingsprocedure start na instemming van de URaad op de voorgenomen onderwijsorganisatie in februari 2013.

De introductie van de functie van Onderwijsdirecteur betreft een belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming en van de bevoegdheidsverdeling in de onderneming. Op grond van de reorganisatiecode (artikel 9.1 CAO en artikel 25 lid 1 sub e WOR) betreft de introductie van de nieuwe functie van Onderwijs directeur een reorganisatie.

De rol van de huidige opleidingsdirecteuren

De transitie naar het Twentse Onderwijs Model vraagt opleidingsdirecteuren die met enthousiasme en energie het herontwerp van het onderwijs vormgeven. Naast het herontwerp vraagt ook het uitfasen van het oude onderwijs aandacht. Het College acht het van groot belang dat hierbij de kwaliteit van de huidige opleidingsdirecteuren op een goede manier wordt ingezet. Tijdens de transitie van het oude naar het nieuwe onderwijs blijven de huidige opleidingsdirecteuren hun rol vervullen ten aanzien van de inhoud van het onderwijsprogramma. De omvang en duur van de benoemingstermijnen blijven in tact. Na afloop van de individuele benoemingstermijn worden nieuwe keuzes gemaakt ten aanzien van de omvang en duur van de rol opleidingsdirecteur en de bezetting daarvan. Uiteraard in lijn met de beoogde inrichting van de onderwijsorganisatie.

De herinrichting van de onderwijsorganisatie, de verschuiving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de onderwijsdirecteur en opleidingsdirecteur vraagt ruimte om die transitie goed met elkaar te maken. Omdat de exacte transitie per cluster mede afhangt van organisatorische en personele omstandigheden, wordt per cluster bepaald op welke wijze de transitie ten aanzien van de opleidingsdirecteuren exact wordt ingevuld. Dit betekent dat decanen per cluster een transitievoorstel opleveren. In dit voorstel worden ook keuzes ten aanzien van de bezetting in beeld gebracht.

Verschillende vormen van financiering onderwijs tijdens transitiefase

Tijdens de transitiefase van het huidige naar het nieuwe onderwijsmodel worden twee financieringsvormen gehanteerd. Voor het reguliere bachelor- en masteronderwijs wordt volgens de behaalde EC's gefinancierd. Dit onderwijs faseert de komende drie jaren uit en daarmee dus ook dit financieringssysteem.

In het Twentse onderwijsmodel wordt budgetgericht gestuurd, waarbij de nog te benoemen OWD's budgethouder zijn.

Van UCO 2.0 naar UCO 3.0

In de transitiefase is ook aandacht voor het inrichten van de nieuwe UCO 3.0 en de overgang van UCO 2.0 naar de nieuwe samenstelling. Het Kernteam TOM (overleg met de huidige clustertrekkers) blijft overeind in de transitiefase. In de Tafel van Ed is afgesproken dat de Rector eens per maand aanschuift bij het kernteam, dit wordt dan uitgebreid met de directeur S&O en afhankelijk van het agendapunt ook met de projectleider TOO, en de directeur S&B. Dit fungeert als een provisionele UCO 3.0. Met de voorzitter van het UCO 2.0 is afgesproken dat de UCO 2.0 zich dan niet meer focust op TOM-vraagstukken, maar dit doorgeleid naar de voorloper van de UCO 3.0. Na instemming van de URaad op de onderwijsorganisatie zal een datum worden vastgesteld waarop UCO 3.0 van start gaat.

Met de URaad stellen we graag vast dat tot de benoemingen van de OWD's gerealiseerd kunnen worden, de clustertrekkers, c.q. kwartiermakers, als zijnde primus inter pares van de OLD's, verder werken aan het ontwerpen van de nieuwe curricula in het kader van het TOM en daarbij ook bevoegdheden hebben om de beschikbare middelen daartoe in te zetten.

Tijdens de overlegvergadering van 13 februari a.s. bespreken wij graag met u het voorgenomen besluit betreffende de toekomstige onderwijsorganisatie. Graag zie ik uw reactie tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Namens het College van Bestuur,

Mr. H.J. van Keulen,
Secretaris van de Universiteit