

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

S&S  
Secr

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

Agendapunt: **Toekomstige Onderwijsorganisatie**

Bijgevoegde stukken : **Aanbiedingsbrief 398.874/BL/LW en de nota 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

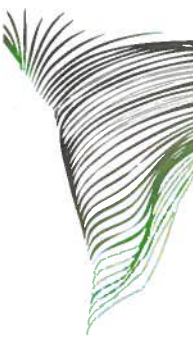
College van Bestuur

Van	Datum	Pagina
B.G. Lankhaar	07-01-2013	1 van 5
T +31 53 489 2210	Ons kenmerk	Bijlagen
b.g.lankhaar@utwente.nl	398.874/BL/LW	1

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 URaad tot overeenstemming kan komen over de nu

voorzittende 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, met daarbinnen de geaccrediteerde majors en een keuzevrij studiepad. Ook om deze reden is het nodig een leidinggevende te benoemen die het gehele cluster overziet.

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-geregistreerde 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 onderwijsgeevenden 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 verroostering, studieadvies, inrichting en kwaliteit van het onderwijs zullen op clusterniveau worden georganiseerd;
- Kaders voor verroostering 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, 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. Logischerwijs wordt het masteronderwijs georganiseerd 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 uifaseren 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 doorgeleidt 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.

Graag stelt het College met de URaad vast dat, tot dat de OWD's zijn benoemd, 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. De clustertrekkers hebben daarbij de bevoegdheden om de beschikbare middelen voor de ontwerpfase 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,

4/a  
  
Mr. H.J. van Keulen,  
*Secretaris van de Universiteit*