

Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken Universiteit Leiden

December 2018



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken Universiteit Leiden

December 2018



Universiteit
Leiden

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en totstandkoming Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken	5
1.1 Aanleiding: het Sectorakkoord	5
1.2 Het Sectorakkoord en de Universiteit Leiden	5
1.3 Aanpak	5
1.4 Draagvlak binnen de universiteit	6
1.5 Draagvlak bij externe stakeholders	7
1.6 Leeswijzer	7
2. De Onderwijsvisie van de Universiteit Leiden	8
2.1 Onderwijsvisie Universiteit Leiden: academische én persoonlijke vorming	8
2.2 Inzet Kwaliteitsafspraken: meer docenten, activeren talent en voorbereiding arbeidsmarkt	8
3. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	11
3.1 Huidige situatie	11
3.2 Doelstellingen en beoogde resultaten	11
3.3 Sturing en meting	11
3.4 Maatregelen	12
3.5 Overzicht middelen	13
4. Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie	14
4.1 Huidige situatie	14
4.2 Doelstellingen en beoogde resultaten	14
4.3 Sturing en meting	15
4.4 Maatregelen	15
4.5 Overzicht middelen	16
5. Meer en betere begeleiding van studenten	17
5.1 Huidige situatie	17
5.2 Doelstellingen en beoogde resultaten	17
5.3 Sturing en meting	18
5.4 Maatregelen	18
5.5 Overzicht middelen	19
6. Verdere professionalisering van docenten	20
6.1 Huidige situatie	20
6.2 Doelstellingen en beoogde resultaten	20
6.3 Sturing en meting	20
6.4 Maatregelen	21
6.5 Overzicht middelen	22
7. Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	23
7.1 Huidige situatie	23
7.2 Doelstelling en beoogde resultaten	24
7.3 Sturing en meting	24
7.4 Maatregelen	24
7.5 Overzicht middelen	25

8. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	26
8.1 Ontwikkelingen	26
8.2 Bekostiging maatregelen	37
9. Sturing en monitoring	28
9.1 Planning en verdeling kwaliteitsmiddelen	28
9.2 Monitoring van en verantwoording over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken	28
9.3 Rol medezeggenschap	29
9.4 Rol overige stakeholders	30
9.5 Communicatie over de voortgang	31
Bijlage 1: Bestedingen per thema	32
Bijlage 2: Inzet faculteiten op de thema's	33
Bijlage 3: Overzicht beoogde resultaten, sturing en metingen per thema	34

1. Aanleiding en totstandkoming Bestedingsplan

Kwaliteitsafspraken

1.1 Aanleiding: het Sectorakkoord

In het Sectorakkoord wetenschappelijk onderwijs 2018 hebben de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de universiteiten hun overeenstemming vastgelegd over de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs.¹ Het akkoord heeft betrekking op het gehele bekostigde wetenschappelijk onderwijs en geldt voor de periode 2019-2022, en voor zover het betrekking heeft op de kwaliteitsafspraken geldt het voor de periode 2019 tot en met 2024.

In het regeerakkoord is aangegeven dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het universitair onderwijs. De minister heeft de universiteiten daarop verzocht een plan te maken voor de periode 2019-2024, waarin wordt beschreven hoe de universiteiten dat precies gaan doen en welke 'kwaliteitsafspraken' de universiteiten daarover met de minister maken. Deze kwaliteitsafspraken moeten passen binnen de doelen van de Strategische Agenda Hoger Onderwijs.

Het Sectorakkoord schrijft voor dat het plan wordt opgesteld in nauwe dialoog met de universitaire onderwijsgemeenschap, de universitaire medezeggenschap en, waar relevant, ook met externe belanghebbenden. Het plan wordt beoordeeld door de NVAO aan de hand van een protocol.

De kwaliteitsafspraken hebben tot doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren op de volgende zes thema's, die verderop in dit document nader zullen worden besproken:

1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs (zie hoofdstuk 3);
2. Onderwijsdifferentiatie (zie hoofdstuk 4);
3. Meer en betere begeleiding van studenten (zie hoofdstuk 5);
4. Verdere professionalisering van docenten (zie hoofdstuk 6);
5. Studiesucces (zie hoofdstuk 7);

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/04/09/sectorakkoord-wetenschappelijk-onderwijs-2018>

6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten (zie hoofdstuk 8).

1.2 Het Sectorakkoord en de Universiteit Leiden

De Universiteit Leiden beschouwt het Sectorakkoord als een goede gelegenheid om, in nauwe samenwerking met haar zeven faculteiten en het Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON), in het vervolg 'faculteiten' genoemd, de bestaande ambities ter verbetering van haar onderwijs verder te concretiseren en aan te scherpen. Deze ambities worden beschreven in het Instellingsplan 2015-2020, *Excelleren in vrijheid*², en in de recent hernieuwde Onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity³. De ambities uit de Onderwijsvisie zijn binnen de Universiteit Leiden breed besproken en hebben een breed draagvlak binnen de universiteit. Het College van Bestuur ziet het instrument van de kwaliteitsafspraken en de daaraan verbonden middelen als een belangrijke impuls voor de verdere implementatie van de universiteitsbreed gedeelde Onderwijsvisie en de verbetering van de randvoorwaarden die nodig zijn om deze te realiseren. Ook de voorinvesteringen die de universiteit in de afgelopen twee jaar heeft gedaan met de studievoorschotmiddelen dragen aan de implementatie van de Onderwijsvisie bij.

1.3 Aanpak

Het College van Bestuur heeft bewust gekozen voor een bottom-upproces door bij de planvorming maximaal gebruik te maken van de inbreng van de faculteiten. Vervolgens hebben de faculteiten dit bottom-upproces verder doorgezet door, op hun beurt, hun opleidingen te vragen zelf plannen te ontwikkelen binnen de thema's van het Sectorakkoord. Zo zorgen de faculteiten ervoor dat de plannen ook optimaal aansluiten bij de facultaire prioriteiten, zoals die in overleg met de facultaire medezeggenschap zijn opgesteld. Door

² <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/over-ons/instellingsplan-publieksversie.pdf>

³ https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/ulzstaff/onderwijs/beleid-aanbod-en-visie/Onderwijsvisie-learning-at-leidenuniversity_nl_sept2018.pdf

deze aanpak dragen de maatregelen maximaal bij aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs binnen de opleidingen, en komen ze direct ten goede aan de studenten.

Voor de uitvoering van de plannen heeft het College van Bestuur alle studievoorschot- en kwaliteitsmiddelen tot en met 2020 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten (op basis van het aantal ingeschreven EER-studenten). Voor de jaren 2021 en verder vindt in 2020 een herijking van de verdeling plaats, mede op basis van de tussenresultaten die dan bereikt zijn. Deze herijking biedt de mogelijkheid op basis van de dan behaalde resultaten het universitaire plan, en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen, bij te stellen, in overleg met de facultaire en universitaire medezeggenschap.

Voor het opstellen van de facultaire plannen is een universitair kaderdocument opgesteld dat vooraf besproken is met de faculteitsbesturen en in diverse gremia, waaronder het (ambtelijk) Onderwijsberaad, en een delegatie van de Universiteitsraad. In het kaderdocument zijn de thema's uit het Sectorakkoord gekoppeld aan de context van reeds bestaande ambities, prioriteiten en bestuursafspraken. Ook is hierin uiteengezet aan welke eisen de facultaire plannen moeten voldoen.

De opdracht aan de faculteiten luidde om een plan te ontwikkelen voor de gehele periode 2019-2024. In dit plan moeten concrete maatregelen en beleid aangaande de zes thema's van het Sectorakkoord worden beschreven, waarbij rekening gehouden wordt met (de voortzetting van) bestaand beleid, de geldende bestuursafspraken tussen het college en de faculteiten, en de prioritering door de Universiteitsraad. Deze prioriteiten heeft de Universiteitsraad al bij de bespreking van de voorinvesteringen naar voren gebracht, namelijk het thema 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' en de het thema 'verdere professionalisering van docenten'. Tevens is de faculteiten gevraagd de plannen te bespreken met de facultaire medezeggenschap en, indien relevant, ook met externe belanghebbenden.

Op basis van de facultaire plannen is een overkoepelend universitair plan opgesteld. Dit is in nauwe samenwerking met de faculteiten gedaan. De eerste stap hierin was dat er een brede bijeenkomst is belegd waarbij een delegatie van de Universiteitsraad, voorzitters van de faculteitsraden, alle leden van het (ambtelijk) Onderwijsberaad en de assessoren zijn uitgenodigd.

De vicerector heeft hier toelichting gegeven op het proces en de inhoudelijke keuzes en kaderstelling. De uitkomsten van deze bijeenkomst zijn belangrijke input geweest om te komen tot ambities in het universitaire plan die ambitieus, realiseerbaar en haalbaar zijn. Bij de uitwerking van die ambities is regelmatig tussentijds bilateraal overleg gevoerd met de faculteiten. De eerste bijeenkomst heeft een vervolg gekregen toen het concept universitair plan nagenoeg gereed was. Tijdens het overleg bleek bij de faculteiten brede steun voor het universitaire plan te bestaan en was het oordeel dat de facultaire plannen goed zijn doorvertaald in het universitair plan. Naar aanleiding van deze bijeenkomst is er nog een aantal opmerkingen in het document verwerkt. Tijdens de uitvoering van het bestedingsplan zal halfjaarlijks een bijeenkomst met dezelfde partijen worden georganiseerd om met de belangrijkste betrokkenen de voortgang te bespreken.

Met de kwaliteitsmiddelen geeft de universiteit een extra impuls aan een actieve deelname van studenten aan de verdere inrichting van het onderwijs, en zet zij volop in op de ondersteuning van hun leerproces. Het is daarbij van belang dat studenten actief aan het onderwijs deelnemen, zelf initiatief tonen en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces.

1.4 Draagvlak binnen de universiteit

De facultaire plannen zijn tot stand gekomen met gebruikmaking van de input van relevante interne stakeholders binnen de faculteit. De opleidingscommissies, assessoren en faculteitsraden zijn betrokken bij de planvorming. Bij het opstellen van het universitaire plan hebben het (ambtelijk) Onderwijsberaad, de assessoren, de voorzitters van de faculteitsraden en de voorzitter en secretaris van de Universiteitsraad de gelegenheid gehad om van elkaars plannen te leren, en voorstellen voor verbetering te doen op de conceptversies van het universitaire plan. Deze aanpak heeft geleid tot een sterke betrokkenheid van de opleidingen, de studenten en de medezeggenschap en heeft tevens geresulteerd in een breed draagvlak.

Alle faculteitsraden hebben ingestemd met de onderliggende facultaire plannen. De Universiteitsraad heeft ingestemd met het universitaire plan op 10 december 2018. Het College van Bestuur heeft het universitaire plan voor de inzet van de kwaliteitsmiddelen voor goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

De Raad heeft onverkort goedkeuring verleend op 17 december 2018.

1.5 Draagvlak bij externe stakeholders

De faculteiten Archeologie en Rechtsgeleerdheid hebben het facultaire plan reeds voorgelegd aan hun adviesraad, waarin zij overleggen met alumni en met vertegenwoordigers uit het werkveld. Andere faculteiten en/of opleidingen hebben het plan nog niet aan de raad kunnen voorleggen. Sommige faculteiten beschikken nog niet over een adviesraad. Alle faculteiten zullen de uitvoering van het plan jaarlijks in een aparte bijeenkomst bespreken met hun belangrijkste stakeholders, vertegenwoordigd in een (in sommige gevallen dus nog op te richten) adviesraad. Voorts heeft het College van Bestuur het universitaire plan besproken met de Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool in het periodiek bestuurlijk overleg in november 2018. Met beide instellingen is afgesproken dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken ook in de komende jaren een vast onderdeel blijft van de agenda, om zo kennis en *good practices* uit te kunnen wisselen.

1.6 Leeswijzer

In dit universitaire plan wordt beschreven welke doelstelling(en) *universiteitsbreed* per thema worden nagestreefd. Het universitaire plan over de inzet van kwaliteitsmiddelen dekt op universitair niveau alle thema's, met uitzondering van het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten'. Op dit thema zet de universiteit volop in, maar ze doet dat niet ten laste van de kwaliteitsmiddelen. In hoofdstuk 8 wordt dit nader toegelicht.

In het universitaire plan wordt per thema toegelicht welke voorgenomen facultaire en universitaire, flankerende, maatregelen worden voorzien. De genoemde *facultaire* maatregelen komen ten laste van de kwaliteitsmiddelen. De *universitaire*, flankerende maatregelen worden in ieder geval tot en met 2020 niet uit de kwaliteitsmiddelen, maar uit de centrale middelen betaald. De faculteiten investeren overigens ook eigen middelen in kwaliteitsverbetering, bovenop de kwaliteitsmiddelen die beschikbaar zijn. Daarnaast hebben sommige faculteiten de afgelopen jaren al sterk geïnvesteerd in bepaalde maatregelen, zodat deze niet meer in dit plan hoefden te worden opgenomen. Enkele voorbeelden daarvan worden in aparte kaders beschreven.

Per doelstelling zijn bovendien indicatoren ontwikkeld die het mogelijk maken om voortgang en succes te monitoren. Dezelfde indicatoren worden gebruikt in de voorbereiding voor nieuwe bestuursafspraken van het College van Bestuur met de faculteitsbesturen vanaf het jaar 2020.

In dit document beschrijft de Universiteit Leiden hoe zij, in lijn met haar onderwijsambities, nadere invulling geeft aan het verzoek van de minister een plan te maken voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen.

Eerst wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de wijze waarop de thema's uit het Sectorakkoord passen in de Onderwijsvisie van de universiteit. Dit vormt het kader voor de uitwerking van het universitaire beleid per thema.

In de hoofdstukken 3 tot en met 8 staat steeds één van de zes thema's uit het Sectorakkoord centraal. Per thema wordt eerst de huidige stand van zaken geschetst, en vervolgens worden de doelstellingen, de voorziene maatregelen, de beoogde resultaten en het bestedingsplan geschetst – zowel op facultair als op universitair niveau. Tevens wordt beschreven hoe de uitvoering van de plannen wordt gevolgd. De faculteiten monitoren zelf in hoeverre uitvoering wordt gegeven aan hun eigen bestedingsplan (op opleidingsniveau), en rapporteren hierover in periodieke voortgangsrapportages. Daarnaast wordt een aantal maatregelen ook centraal gemonitord. Daar waar dit van toepassing is, wordt dit beschreven in de afzonderlijke hoofdstuk onder het kopje 'sturing en meting'. In hoofdstuk 9 wordt de wijze van monitoring en evaluatie en de relatie tot de planning- en controlcyclus uitgebreid beschreven. In Bijlage 1 is de meerjarenbegroting opgenomen van alle bestedingen die ten laste komen van de kwaliteitsmiddelen. Bijlage 2 geeft de inzet van de faculteiten op thema's weer, en Bijlage 3 biedt een overzicht van de beoogde resultaten, de wijze van sturing en de metingen per thema.

2. De Onderwijsvisie van de Universiteit Leiden

De plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken bouwen grotendeels voort op reeds lopende initiatieven uit de Onderwijsvisie. Tegelijkertijd bevatten ze ook nieuwe initiatieven die nauw aansluiten op, of ondersteunend zijn aan de geformuleerde Onderwijsvisie.

2.1 Onderwijsvisie Universiteit Leiden: academische én persoonlijke vorming

De Onderwijsvisie van onze universiteit, Learning@LeidenUniversity (zie kader), vormt een uitwerking van de onderwijsambities in het Instellingsplan 2015-2020: *Excelleren in vrijheid*. De visie biedt een langetermijnperspectief voor de ontwikkeling van het onderwijs. Het verschijnen van de visie in 2017 markeerde de start van een meerjarig implementatieproces waarin de universiteit de ambities uit de Onderwijsvisie wil realiseren en zo goed mogelijk, in curricula zichtbaar, tot uitdrukking wil brengen.

Onderwijsvisie: Learning@LeidenUniversity

De Universiteit Leiden leidt studenten op tot academische professionals en betrokken burgers die (inter)nationaal en intercultureel vaardig zijn, en die een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen voor de uitdagingen waarvoor onze samenleving staat. Dat vraagt om onderwijs dat sterk onderzoeksgedreven is, actief leren bevordert, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden stimuleert en ruimte biedt voor individuele keuzes. De ideale onderwijsleeromgeving van de Universiteit Leiden kenmerkt zich daarnaast door internationale en interculturele diversiteit, een omgeving die in open verbinding staat met de samenleving. Zowel wetenschappelijke als maatschappelijke uitdagingen en problemen vormen een continue voedingsbron voor het onderwijs.

In Learning@LeidenUniversity zijn acht ambities geformuleerd die richting geven aan de didactische vernieuwing van het onderwijs (zie kader). De eerste vier ambities gaan over de academische ontwikkeling van de student en diens leeromgeving; de laatste vier gaan over

de oriëntatie op de samenleving. De implementatie van deze ambities is uitgewerkt in plannen op zowel facultair als opleidingsniveau, en wordt ondersteund door een aantal universiteitsbrede projecten en activiteiten. De universiteit wil de ambities realiseren in de jaren tot 2024. Elke twee jaar wordt het implementatieplan *Onderwijsvisie* op basis van de vorderingen bijgesteld en aangevuld. Het huidige implementatieplan loopt tot eind 2020.

Ambities Onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity

1. De invoering van 'onderzoekend leren' als didactisch concept in alle opleidingen (verwevenheid onderzoek en onderwijs).
2. De organisatie en facilitering van kleinschalige *learning communities*, waarin studenten actief participeren (activerend onderwijs).
3. Meer differentiatie in leerroutes, zodat de student de flexibiliteit krijgt om de studieloopbaan aan te passen aan de doelen die hij/zij zelf stelt (flexibele leerroutes).
4. Meer aandacht voor *transferable skills* binnen het curriculum, bij voorkeur geïntegreerd en in een geleidelijke en doorlopende leerlijn door het gehele curriculum. Het concept van 'onderzoekend leren' schept daar nieuwe mogelijkheden voor (vaardigheden).
5. Versterking van de oriëntatie op de arbeidsmarkt (oriëntatie arbeidsmarkt).
6. Versterking van de oriëntatie op de samenleving (betrokkenheid bij de samenleving).
7. Versterking van de technologische oriëntatie in het onderwijs en in het onderwijsaanbod (technologie-onderwijs).
8. Versterking van de internationale oriëntatie en de oriëntatie op diversiteit (internationalisering en diversiteit).

2.2 Inzet Kwaliteitsafspraken: meer docenten, activeren talent en voorbereiding arbeidsmarkt

Alle faculteiten nemen tezamen vijftien verbetermaatregelen. Deze maken deel uit van de thema's uit het

Thema	Maatregelen	Ambities Onderwijsvisie
Intensiever en kleinschaliger onderwijs	Kleinere of extra onderwijsgroepen	Verwevenheid onderzoek en onderwijs
		Activerend onderwijs
	Individuele begeleiding	Verwevenheid onderzoek en onderwijs
		Activerend onderwijs
	Community vorming	Betrokkenheid bij de samenleving
	Flipping the classroom/blended learning	Activerend onderwijs
Technologie in het onderwijs		
Activerende opdrachten	Activerend onderwijs	
Onderwijsdifferentiatie	Mogelijkheden voor werkervaring en oriëntatie	Oriëntatie arbeidsmarkt
		Betrokkenheid bij de samenleving
	Uitbreiden vaardigheden	Vaardigheden
	Internationalisering	Internationalisering en diversiteit
Meer flexibele leerroutes	Flexibele leerroutes	
Meer en betere begeleiding van studenten	Meer professioneel opgeleide studiebegeleiders	Flexibele leerroutes
		Alle ambities
Ruimte voor docenten om te professionaliseren	Trainingen voor docenten	Alle ambities
	Ruimte voor onderwijsvernieuwing	Alle ambities
	Intervisie voor docenten	Alle ambities
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	Online proefstuderen en/of matchingsactiviteiten	Ondersteunend aan alle ambities
	Overige maatregelen t.b.v. de verbetering van het studiesucces	Ondersteunend aan alle ambities

Sectorakkoord en hebben bovendien betrekking op een of meerdere ambities uit de universitaire Onderwijsvisie (zie tabel). De facultaire ambities op het gebied van het thema ‘studiesucces’ refereren aan het universitaire beleid om te blijven inzetten op het bevorderen van studiesucces en het bevorderen van een juiste studiekeuze. De maatregelen die genomen worden binnen het thema ‘passende en goede onderwijsfaciliteiten’, worden niet gefinancierd met kwaliteitsmiddelen, en komen om die reden niet in onderstaande tabel terug (zie hoofdstuk 8).

Het grootste deel van de middelen zal worden gebruikt ten behoeve van verbetering van de onderwijsintensiteit en van meer onderwijsdifferentiatie. Daarbinnen zijn drie speerpunten aan te wijzen: (i) het vergroten van de inzet van docenten (t.b.v. kleinere onderwijsgroepen en meer begeleiding), (ii) het activeren van het talent

van studenten, en (iii) een betere voorbereiding op de arbeidsmarkt.

Meer docenten en activeren talent

De ambities van het thema ‘intensiever en kleinschaliger onderwijs’ komen in hoge mate overeen met de ambities ‘verwevenheid onderzoek en onderwijs’ (Learning@LeidenUniversity, ambitie 1) en ‘activerend onderwijs’ (Learning@LeidenUniversity, ambitie 2) uit de Leidse Onderwijsvisie. Onderwijs en onderzoek zijn binnen de Universiteit Leiden van oudsher nauw met elkaar verweven. Ze beïnvloeden elkaar positief. De kern binnen deze ambities is het onderwijsconcept ‘onderzoekend leren’: het zelf stellen van de juiste vragen, het zelf doen van onderzoek, het zelf interpreteren van resultaten, het zelf ontwikkelen van argumenten en het zelf communiceren van de uitkomsten.

Onderzoekend leren betekent per definitie *actief* leren (zie paragraaf 2.1). Dat betekent dat studenten worden aangezet tot een actieve leerhouding, samenwerken in groepen en zelf op zoek gaan naar antwoorden op vragen. Daarbij gefaciliteerd, ondersteund en gemotiveerd door de docent. Met de kwaliteitsmiddelen willen de faculteiten meer docenten aanstellen om kleine onderwijsgroepen mogelijk te maken (of soms te behouden), activerende werkvormen in te stellen en/of meer individuele begeleiding en feedback te geven. De faculteiten en opleidingen bepalen zelf hoe, en in welke verhouding, zij daar nadere invulling aan geven.

Versterken arbeidsmarktvoorbereiding

Bij de plannen voor thema ‘onderwijsdifferentiatie’ ligt het accent op de versterking van de volgende ambities uit de Onderwijsvisie: ‘oriëntatie op de arbeidsmarkt’, ‘betrokkenheid bij de samenleving’ en ‘vaardigheden’. Bij deze ambities wordt ingespeeld op het verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt vraagt veelal om professionals die breed opgeleid en breed inzetbaar zijn. Faculteiten willen hun studenten nieuwe mogelijkheden en intensievere begeleiding bieden bij hun voorbereiding op de snel veranderende arbeidsmarkt. Dat willen faculteiten bereiken door arbeidsmarktoriëntatie in te bedden in het onderwijs, arbeidsmarktinformatie te verbeteren, en contacten en interactie met werkgevers te versterken. Maar ook door studenten meer mogelijkheden te bieden praktijkervaring op te doen, bijvoorbeeld in de vorm van stages (in binnen- of buitenland) en deel te nemen aan maatschappelijke projecten. Tenslotte zetten faculteiten in op meer aandacht voor vaardighedenonderwijs.

Overige maatregelen

Daar blijft het niet bij. Er is ook een aantal maatregelen voorzien op het gebied van de overige thema's uit het Sectorakkoord. Verschillende faculteiten hebben plannen ontwikkeld om docenten ruimte te bieden zich te professionaliseren. Het thema ‘verdere professionalisering van docenten’ is ook een belangrijk aspect van de Onderwijsvisie. Het biedt docenten de mogelijkheid te oefenen met, en zich te bekwamen in het toepassen van de ambities uit de Onderwijsvisie in het eigen onderwijs en het gebruiken van nieuwe didactische methoden en ICT-middelen.

Daarnaast zetten faculteiten in op het verbeteren van de studiebegeleiding, waaronder de inzet van meer studieadviseurs. De ambitie om meer te differentiëren in

het onderwijs vraagt ook om een betere studiebegeleiding. Iedere individuele student moet de mogelijkheid krijgen om – onder begeleiding van docenten en met onderwijsondersteuning – zoveel mogelijk een pad uit te stippelen dat het beste bij zijn of haar ambities past.

Een enkele faculteit legt de nadruk op de uitbreiding van het excellentieonderwijs. De meeste faculteiten doen dat niet, omdat zij daar de afgelopen jaren juist veel in geïnvesteerd hebben. Dit onderwijs is ondergebracht in de Honours Academy, die de afgelopen jaren zeer succesvol is gebleken. De Honours Academy is inmiddels volledig opgenomen in de universitaire meerjarenbegroting. De Honours Academy biedt studenten de mogelijkheid extracurriculair onderwijs te volgen, maar fungeert daarnaast als proeftuin voor technologische en didactische innovaties, die bij gebleken succes breder ingezet kunnen worden in het universitaire onderwijs.

3. Intensiever en kleinschaliger onderwijs

De gemeenschappelijke noemer van de kernambities uit de Onderwijsvisie is dat de universiteit *actiever* onderwijs wil bieden. Activerend onderwijs speelt een belangrijke rol bij onderzoekend leren en leidt tot een verdieping van het leerproces, zodat opgedane kennis en inzichten beter beklijven. Om dit te bereiken wil de universiteit het onderwijs zo organiseren dat studenten actiever participeren en effectiever studeren. Intensivering wordt niet alleen bereikt door verkleinen van groepsformaten, maar ook door andere (activerende) werkvormen.

3.1 Huidige situatie

De universiteit heeft, onder meer vanuit de studievoorschotmiddelen, reeds verschillende maatregelen genomen om activerend leren te bevorderen. Faculteiten hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd in extra staf, en in *blended learning*, meer contacturen, het verkleinen van de omvang van werkgroepen en het introduceren van werkvormen waarmee de intensiteit van het onderwijs wordt bevorderd. Sinds 2015 worden, vanuit het universitaire programma ICT & Onderwijs, met behulp van *pilots* ICT-methoden onderzocht en ontwikkeld om activerend leren te bevorderen. Methoden die succesvol zijn worden breder ingezet.

Faculteit der Geesteswetenschappen: *blended learning*

De Faculteit der Geesteswetenschappen heeft al studievoorschotmiddelen ingezet om *blended learning* in te voeren. Twee quotes van docenten in de evaluatie:

“*Blended learning* is een goede toevoeging aan het onderwijs, maar het is op geen enkele manier vervanging van het college waarin ik met de studenten bijeenkom. *Blended learning* geeft ruimte om buiten de colleges meer te doen en het onderwijs in de contacturen te intensiveren.”

“Studenten ontdekten ook dat ze op deze manier elkaar eindelijk goede feedback konden geven. Wat niet lukte in de klas, was digitaal wel mogelijk.”

Het meer activerend maken van het onderwijs blijft in de komende jaren een belangrijke doelstelling. Ze kan worden gerealiseerd door: (i) het breed implementeren van systematische feedbackmethoden, (ii) het aanbieden van activerende opdrachten en (iii) het verkleinen van het relatieve aandeel van hoorcolleges in het curriculum en de verkleining van de omvang van werkgroepen. Deze maatregelen kunnen de interactie tussen docent en student bevorderen.

3.2 Doelstellingen en beoogde resultaten

De Universiteit Leiden wil in al haar opleidingen intensief en activerend onderwijs verder stimuleren. De universiteit wil de volgende concrete resultaten behalen:

- De gekozen werkvormen binnen de cursussen sluiten aan bij wat de studenten aan het einde van de cursus dienen te beheersen.
- De student is tevreden over hoe de feedback binnen het onderwijs is georganiseerd en plaatsvindt, en de aard van de door de docent gegeven feedback is bruikbaar voor de student.
- De capaciteit van de onderwijsgevende staf is in overeenstemming met het aantal studenten.

3.3 Sturing en meting

De voortgang bij het behalen van de beoogde resultaten wordt gemonitord op de volgende wijze:

- Bij de cursusevaluaties worden alle studenten uitgenodigd te beoordelen in hoeverre de werkvormen en opdrachten passen bij de inhoudelijke doelen van de cursus. Zij geven hun mening over de uitspraak: ‘De onderwijswerkvormen passen goed bij wat ik aan het einde van dit vak dien te beheersen’. De nulmeting wordt uitgevoerd op basis van de cursusevaluaties van cursusjaar 2018-2019. De streefwaarden voor 2021 en 2024 worden op basis van de nulmeting vastgesteld.
- In panelgesprekken met studenten wordt gevraagd hoe zij de frequentie en de kwaliteit van de feedback in het onderwijs beoordelen.
- De verhouding tussen het aantal docenten en het aantal studenten (de student- stafratio) wordt, evenals vorig jaar, gemonitord. Bij de herijking van het kwaliteitsplan wordt bezien of er op dit onderdeel een normerende indicator kan worden opgenomen.

3.4 Maatregelen

Facultaire maatregelen

In de facultaire bestedingsplannen wordt een flink deel van het beschikbare budget besteed aan het intensiveren van het contact tussen student en docent, en aan het bevorderen van intensief en activerend onderwijs.

Dat doen de faculteiten met een palet aan maatregelen:

- Formeren (of behouden) van kleine onderwijsgroepen waar dat wenselijk is. Dit geldt met name voor die faculteiten waar een groot deel van het onderwijs in hoorcolleges wordt gegeven. Bij enkele faculteiten is de uitgangspositie een andere; het onderwijs is hier al behoorlijk intensief en de groepsgrootte al relatief klein. De Faculteit der Geesteswetenschappen zet bij specifieke opleidingen juist extra middelen in om het huidige intensieve onderwijs te kunnen blijven aanbieden en de werkdruk van docenten tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Het LUMC werkt veel met kleinere groepen en zet in op activerende opdrachten en activerende didactische werkvormen zoals *flipping the classroom* en *blended learning*.
- Meer individuele vakinhoudelijke feedback van docent naar student geven. Dat wordt bereikt door meer persoonlijk contact tussen docent en student en meer individuele begeleiding. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van toetsingssoftware, waarbij de terugkoppeling van toetsresultaten naar studenten wordt vergemakkelijkt en sterk wordt verbeterd (o.a. Faculteit der Rechtsgeleerdheid). Ook zetten faculteiten in op het verder intensiveren van de scriptiebegeleiding.
- Werken aan meer *community*-vorming met aandacht voor diversiteit. Enkele faculteiten (Faculteit Governance and Global Affairs en Faculteit Sociale Wetenschappen) zetten hierop in om de binding van de studenten aan de opleiding te bevorderen, en daarmee het contact tussen docent en

ICLON: World Teacher Program (WTP)

Het ICLON (Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing) heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de verwevenheid van onderzoek en onderwijs. Een voorbeeld is de manier van werken bij het World Teacher Program (WTP), waar studenten worden opgeleid tot docent in tweetalig en internationaal middelbaar onderwijs. De WTP-studenten doen samen met hun leerlingen zelf actie-onderzoek, en betrekken hen actief bij de keuze van zowel het onderwerp als de uitvoering van het onderzoek. De uitkomsten van deze actie-onderzoeken worden gebundeld tot wetenschappelijke artikelen over de aard en de effectiviteit van *student participation* in onderzoek door student-leraren. Voor studenten in dit programma is actie-onderzoek een academische manier om te leren goede en relevante (onderzoeks)vragen stellen, zelf theorie te zoeken en in de praktijk toe te passen en zo inzichten te ontwikkelen waarmee hun onderwijspraktijk verbeterd kan worden.

student en de mogelijkheden van samenwerking tussen studenten onderling te stimuleren.

- Vaker activerende opdrachten aanbieden en meer activerende didactische werkvormen toepassen, zoals *flipping the classroom* en *blended learning* binnen het onderwijs.

Onderstaand schema geeft aan op welke vormen van intensiever en kleinschaliger onderwijs de verschillende faculteiten zich richten om activerend onderwijs te bevorderen.

Maatregelen per faculteit								
	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Kleine(re) onderwijsgroepen	■		■		■	■		
Individuele begeleiding	■	■		■	■	■		
Community vorming	■				■			
Flipping the classroom/blended learning	■					■	■	
Activerende opdrachten	■	■		■	■		■	

Universiteitsbrede maatregelen

Naast de maatregelen die de faculteiten treffen om het onderwijs intensiever en kleinschaliger te maken, wordt er ook universiteitsbreed een aantal maatregelen genomen. Deze maatregelen komen niet ten laste van de kwaliteitsmiddelen, maar worden vanuit andere universitaire middelen gefinancierd. Het gaat hierbij om maatregelen waarvan de universiteit inschat dat zij een randvoorwaarde zijn voor een succesvolle implementatie van de kwaliteitsplannen van de faculteiten, of daarbij ondersteunend zijn.

- Voor alle vakken van de bachelor- en masteropleidingen wordt in de e-studiegids vastgelegd wat de werkvormen zijn.
- Voor alle vakken van de bachelor- en masteropleidingen wordt in de e-studiegids vastgelegd hoe de feedback is georganiseerd.
- Docenten krijgen de mogelijkheid om een cursus te volgen om zich te verdiepen in de verschillende methoden van feedback geven aan studenten.

De universiteit wendt ook andere budgetten aan voor de verbetering van het onderwijs, zoals in het ICT & Onderwijs-programma. Daarnaast wordt, in het kader van de implementatie van de Onderwijsvisie in 2019, een start gemaakt met een Community of Expertise met het thema Verwevenheid onderzoek en onderwijs (onderzoekend leren). Dit initiatief stelt docenten in de gelegenheid zich te verdiepen in onderwijsinnovaties en daarmee in hun eigen onderwijs te experimenteren.

3.5 Overzicht middelen

Intensiever en kleinschaliger onderwijs					
2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
2.436	2.738	41%	42%	42%	43%

4. Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie

Onder onderwijsdifferentiatie verstaan we alle vormen van onderwijs waarmee kan worden ingespeeld op verschillende leerbehoeften van studenten. De inzet van de kwaliteitsmiddelen op dit thema zijn in het universitaire plan met name gericht op onderwijs in vaardigheden, en op specifieke activiteiten ter voorbereiding op de arbeidsmarkt. Dit is een belangrijke prioriteit van alle faculteiten.

4.1 Huidige situatie

Sinds 2012 werkt de universiteit structureel aan de verbetering van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Er is, onder meer met studievoorschotmiddelen, geïnvesteerd in de opbouw van een universiteitsbreed 'ecosysteem', waarin opleidingen, ondersteunende diensten, alumni en werkgevers de studenten al vanaf het begin van de studie voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt. Een belangrijke aanjager daarvoor is het project *Arbeidsmarkt oriëntatie*, dat in 2016 van start is gegaan en doorloopt tot 2020. Diverse opleidingen doen hieraan mee. Parallel aan dit project zijn ook de diensten van de facultaire *Career Services* de afgelopen jaren sterk verbeterd. Zij bieden laagdrempelige ondersteuning aan voor studenten die bezig zijn zich te oriënteren op de arbeidsmarkt of die aan het solliciteren zijn. Daarnaast adviseren zij de faculteiten.

Ook was er de afgelopen jaren meer aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden, wat goed aansluit bij de Onderwijsvisie. In de jaren 2016 tot en met 2018 hebben veel faculteiten de studievoorschotmiddelen ingezet voor onderwijs in vaardigheden. Het gaat hierbij om vaardigheden in brede zin, zowel generieke vaardigheden (bijvoorbeeld kritisch nadenken, zelfreflectie, communicatieve vaardigheden) als vakgebonden vaardigheden.

De universiteit heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in onderwijs voor studenten die meer willen en kunnen, en zij wil dat blijven doen. Zo biedt de Honours Academy onder meer excellentieonderwijs aan. Studenten kunnen kiezen uit zowel verdiepende als verbredende trajecten, en kiezen op die manier de weg die het beste aansluit bij hun ambities.

Faculteit der Archeologie: herstructurering bachelorprogramma

De faculteit heeft haar bachelorprogramma geheel herzien. In het nieuwe programma is ingezet op activerende onderwijsvormen. Ook is het aantal contacturen in het eerste jaar aanzienlijk vergroot. Er is een nieuw vak 'Past and Future' geïntroduceerd, dat erop is gericht studenten kennis te laten maken met archeologische toepassingen, zowel wetenschappelijk als commercieel: in het veld, in het museum en in (inter)nationale erfgoedorganisaties.

Studenten ontwerpen projecten en voeren deze uit, en krijgen zo academische en praktische vaardigheden onder de knie.

4.2 Doelstellingen en beoogde resultaten

Met het thema Onderwijsdifferentiatie richt de universiteit zich op verbetering van de aansluiting van de opleidingen op de arbeidsmarkt. Studenten bereiden zich voor op een breed scala van loopbaanmogelijkheden in een soms internationale, maar altijd competitieve arbeidsmarkt. Het onderwijs in vaardigheden heeft als doel om studenten te voorzien van een sterk profiel als alumnus van de Universiteit Leiden. Door uitbreiding en flexibilisering van zowel de reguliere leerroutes als ook van de Honours Academy biedt de universiteit meer mogelijkheden om in te spelen op verschillende leerbehoeften.

Resultaten

De concrete resultaten die de universiteit wil bereiken zijn:

- De student is tevreden over de wijze waarop hij/zij zich curriculair en extra-curriculair kan oriënteren op de arbeidsmarkt.
- De student heeft voldoende mogelijkheden om generieke en vakgebonden vaardigheden te ontwikkelen en is tevreden over de kwaliteit daarvan.

Faculteit der Rechtsgeleerdheid: academische vaardighedenlijn in de juridische bacheloropleidingen

De faculteit heeft de samenhang tussen de vakken en de verschillende fases in het curriculum versterkt, en een nieuwe didactiek en een nieuw feedbacksysteem (e-portfolio) ontwikkeld. Studenten krijgen daardoor beter inzicht krijgen in hun eigen leerproces en ze krijgen meer zicht op de mate waarin zij de betreffende vaardigheden beheersen. Deze vernieuwing brengt lijn aan in het vaardighedenonderwijs met betrekking tot de rechtswetenschap en rechtspraktijk.

4.3 Sturing en meting

De voortgang bij het behalen van de beoogde resultaten wordt gemonitord op de volgende wijze:

- Inventariseren welke mogelijkheden het onderwijs biedt ten aanzien van de voorbereiding van de student op de arbeidsmarkt, en het beoordelen van de kwaliteit hiervan. Studenten zullen hierover bevraagd worden in een nog te ontwikkelen programma-evaluatie op het onderdeel 'voorbereiding beroepsloopbaan/beroepspraktijk'. De meting vindt plaats door studenten aan dit onderdeel een score te laten toekennen. De nulmeting wordt uitgevoerd op basis van de programma-evaluaties die in 2019 worden gehouden. De streefwaarden voor 2021 en 2024 zullen vervolgens op basis van de nulmeting worden vastgesteld.
- Beoordelen van de kwaliteit van het vaardighedenonderwijs en het aandeel dat dit in het totale onderwijs inneemt, zowel curriculair als extra-curriculair. De input voor deze beoordeling vindt plaats op basis van panelgesprekken met studenten. Daarnaast

zal worden gestuurd op de aansluiting en relevantie van het vaardighedenonderwijs op de arbeidsmarkt. De voortgang hierop zal ter sprake komen door middel van alumni-enquêtes en/of een extra panelgesprek met alumni en vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt.

4.4 Maatregelen

Facultaire maatregelen

Een groot aantal faculteiten zet in op het opdoen van werkervaring en werkoriëntatie in de studie en het verbeteren van de vaardigheden. Daarnaast werken zij aan de flexibilisering van de leerlijnen. De Faculteit der Rechtsgeleerdheid breidt het honoursonderwijs uit. Andere faculteiten richten zich op de uitbreiding, de vernieuwing en de flexibilisering van de curricula. De Faculteit der Geesteswetenschappen kiest juist voor een overzichtelijker onderwijsaanbod als kwaliteitsimpuls voor het totaal.

Tenslotte zetten een aantal faculteiten vanuit het perspectief van de onderwijsvisie in op internationalisering mede ter voorbereiding van studenten op een internationale arbeidsmarkt en samenleving. De maatregelen die onder deze noemer worden genomen hebben betrekking op het faciliteren en ondersteunen van de international classroom; en het stimuleren en ondersteunen van een buitenlandverblijf / internationale uitwisseling van studenten.

Onderstaand schema geeft aan welke maatregelen de faculteiten in hun plannen hebben opgenomen binnen het thema 'onderwijsdifferentiatie'.

Maatregelen per faculteit

	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON	HA*
Mogelijkheden voor werkervaring en -oriëntatie	■		■	■	■	■			
Uitbreiden vaardigheden			■	■	■	■	■		
Internationalisering			■		■	■	■		
Meer flexibele leerroutes	■	■	■	■	■			■	■

* HA = Honours Academy

Faculteit Governance and Global Affairs: Integratie beroepsoriëntatie in het curriculum

Alle opleidingen binnen deze faculteit hebben initiatieven ontwikkeld om intensiever samen te werken met externe organisaties, om daardoor de beroepsoriëntatie beter te integreren in het curriculum. Theorie, onderzoek en praktijk dienen zodanig geïntegreerd te worden, dat het academisch karakter behouden blijft. Deze geïntegreerde vorm van beroepsoriëntatie kan een goed alternatief zijn voor stages, die in eenjarige masterprogramma's vaak lastig in te plannen zijn. Het doel is om bewustwording te creëren, waardoor betere studiekeuzes worden gemaakt en de kansen op de arbeidsmarkt vergroot worden. Enkele voorbeelden zijn:

- Voor bedrijven en organisaties werken aan consultancy-opdrachten/real life problems (vaak in groepen).
- Een scriptie schrijven in een praktische setting over een maatschappelijk relevant thema, waarbij ontwikkeling van vakgebonden vaardigheden nog meer wordt gestimuleerd.
- Versterken van de binding met de alumni-gemeenschap door het organiseren van sessies en bedrijfsbezoeken binnen en buiten de specialisatie, en door alumni bij colleges te betrekken.
- Stages beter in het curriculum integreren door begeleidings- en opdrachtcycli te ontwikkelen die de combinatie van academische kennis en praktische werkervaring op strategisch/analytisch niveau stimuleren.

Universiteitsbrede maatregelen

Naast de maatregelen die de faculteiten treffen om de studenten beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt, wordt er ook universiteitsbreed een aantal maatregelen genomen:

- In de e-studiegids wordt voor alle bachelor- en masteropleidingen vastgelegd wat de mogelijkheden zijn voor het opdoen van werkervaring en oriëntatie op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld stagemogelijkheden, vrijwilligerswerk, scriptie, *challenges*).
- In 2019 start een nieuw universitair project gericht op het stimuleren van onderwijs in vaardigheden: het project *Arbeidsmarktorientatie*. Dit is erop gericht het aantal stagemogelijkheden en *career events* te vergroten, de internationalisering te stimuleren en bredere activiteiten te ontwikkelen om de arbeidsmarktorientatie van de faculteiten te versterken.

4.5 Overzicht middelen

Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie

2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
2.660	2.500	32%	34%	33%	33%

5. Meer en betere begeleiding van studenten

Een structureel aanbod van goed georganiseerde studiebegeleiding voorkomt problemen en draagt bij aan het studiesucces van studenten. Daarbij ziet de universiteit het als haar verantwoordelijkheid alle studenten gelijke kansen te bieden, ongeacht achtergrond, herkomst en vooropleiding. Dit is een van de kernwaarden van de universiteit en vormt de drijfveer van het universitaire diversiteitsbeleid. Onderdeel van een stimulerende leeromgeving is een adequate studiebegeleiding, die de student pro-actief ondersteunt in zijn of haar studie en studenten tijdens hun studie helpt het maximale uit zichzelf te halen.

5.1 Huidige situatie

De universiteit gebruikt het Leids Studiesysteem (LSS) met Bindend studieadvies (BSA) om studenten vlotter en beter te laten studeren. Het LSS helpt studenten bij hun studiekeuze, de aanpak van de studie, de manier van studeren en bij de studievoortgang, om hen zo de ondersteuning te bieden die past bij hun ambities en mogelijkheden. In 2018 zijn studievoorschotmiddelen ingezet voor extra ondersteuning van studenten bij de studievoortgang, bijvoorbeeld door het mentoraat te versterken en door ondersteuning te bieden aan studenten met een functiebeperking.

Ondanks de recente investeringen is de studiebegeleiding nog niet optimaal. Uit de evaluatie van de studiebegeleiding in 2017 en het gesprek daarover met de facultaire medezeggenschap blijkt dat het aantal beschikbare studiebegeleiders bij een aantal faculteiten nog niet voldoende is om alle studenten goed te kunnen bedienen. Bovendien blijkt dat niet alle medewerkers die studenten begeleiden, bijvoorbeeld als docent- of studentmentor, hiervoor een adequate opleiding hebben gevolgd. Voor studieadviseurs – het eerste en belangrijkste aanspreekpunt voor studenten – biedt de universiteit al wel een systematisch scholingsaanbod aan. In 2016 is dit uitgebreid tot een formeel kwalificatietraject tot (landelijk) erkend studieadviseur. De inzet is de deelname van studieadviseurs en student- en docentmentoren aan het van toepassing zijnde kwalificatietraject uit te breiden.

Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen: grote inzet studentassistenten

De opleiding Wiskunde heeft studievoorschotmiddelen ingezet voor het aantrekken van 15 extra student-assistenten die assisteren bij de begeleiding van werkgroepen. Het gaat hier om masterstudenten en derdejaars bachelorstudenten, en ook enkele goede tweedejaars bachelorstudenten. Zij worden ingezet bij de bacheloropleiding Wiskunde, en ook bij het wiskundeonderwijs dat verzorgd wordt voor andere opleidingen (met name Natuurkunde/Sterrenkunde en Informatica). Door de inzet van deze student-assistenten kan meer individuele feedback en hulp worden geboden en wordt de werkdruk voor docenten verlicht. De student-assistenten doen waardevolle ervaring op en ze verdiepen hun kennis. Voor de komende jaren wordt verdere uitbreiding naar 20 student-assistenten gepland.

5.2 Doelstellingen en beoogde resultaten

De komende jaren zet de universiteit in op de kwaliteit van de studiebegeleiding en het verder professionaliseren daarvan. De begeleiding van studenten met een migrantenachtergrond krijgt daarbij extra prioriteit. Dit vraagt om uitbreiding van het aantal getrainde studiebegeleiders. Daarnaast richt de universiteit zich op het aanbieden van maatwerkondersteuning aan studenten die extra steun nodig hebben, met name in het eerste jaar.

Resultaten

De resultaten die de universiteit wil bereiken zijn:

- Het aantal getrainde studiebegeleiders is uitgebreid ten opzichte van de nulmeting.
- De student is tevreden over de toegankelijkheid en de kwaliteit van de studiebegeleiders en de studiebegeleiding als geheel.

5.3 Sturing en meting

De voortgang bij het behalen van de beoogde resultaten wordt gemonitord op de volgende wijze:

- Uitbreiding van het aantal fte studiebegeleiders. Dit wordt gemonitord met behulp van een (nog op te zetten) universiteitsbreed, eenduidig registratiesysteem waarin de studiebegeleiders worden opgenomen en waarin wordt vastgelegd welke trainingen zij op dit gebied hebben gevolgd. Alleen studiebegeleiders die zo'n training succesvol hebben afgesloten (geregistreerd in SAP-HR) komen in het registratiesysteem. De voortgang van de uitbreiding wordt geregistreerd aan de hand van het aantal fte studiebegeleiders.
De nulmeting wordt in 2019 uitgevoerd op basis van de nog vast te stellen registratiesystematiek van studiebegeleiders en hun kwalificaties. De streefwaarden voor 2021 en 2024 zullen op basis van de nulmeting worden vastgesteld.
- De toegankelijkheid van de studiebegeleiding en de kwaliteit van de studiebegeleiding. Dit wordt gemonitord door middel van panelgesprekken met studenten.

5.4 Maatregelen

Facultaire maatregelen

De maatregelen die de faculteiten nemen zijn ingegeven door de aandachtspunten en knelpunten die uit de evaluatie van de studiebegeleiding 2017, en het gesprek daarover met de facultaire medezeggenschap, naar voren kwamen. De kern van alle maatregelen is een grotere inzet van studieadviseurs/studiebegeleiders. De invulling daarvan verschilt per faculteit. Het kan gaan om extra studieadviseurs, studieloopbaanbegeleiders, professioneel opgeleide tutoren en versterking van de begeleiding van stages en scripties. Met faculteiten is afgesproken dat de kwaliteit van de aangeboden studieadvisering / begeleiding onderdeel is van de interne kwaliteitszorg, en dat wordt toegezien op een goede kwaliteit en bereikbaarheid van studieadviseurs/ studiebegeleiders.

Faculteit Sociale Wetenschappen: POPcorner

Het POPcorner-initiatief biedt persoonlijke begeleiding voor studenten om het beste uit hun studie te halen. Studenten krijgen tips en informatie en worden indien nodig doorverwezen naar workshops en trainingen. Die activiteiten worden georganiseerd door de POPcorner en de *Career Service* van de Faculteit Sociale Wetenschappen. Het aanbod van de POPcorner wordt in de komende jaren uitgebreid met meer aandacht voor diversiteit en inclusiviteit. Dit succesvolle voorbeeld krijgt inmiddels navolging bij andere faculteiten; de Faculteit der Geesteswetenschappen heeft recent een POPcorner ingericht.

Universiteitsbrede maatregelen

De flankerende maatregelen die de universiteit neemt, komen vooralsnog niet ten laste van de middelen kwaliteitsafspraken. Het gaat hierbij om:

- Zorg dragen voor een trainingsaanbod voor docenten, mentoren en tutoren, met als doel deze groep van begeleiders te professionaliseren. De inzet is de deelname van docenten, mentoren en tutoren aan het trainingsaanbod uit te breiden met als doel deze groep van begeleiders te professionaliseren.
- Continueren en uitbreiden van het bestaande trainingsaanbod voor studieadviseurs om zich verder te professionaliseren. In het trainingsaanbod zal ook ruimte worden gecreëerd om de vaardigheden ten aanzien van diversiteit en inclusiviteit bij studieadviseurs verder te vergroten. De inzet is de deelname van studieadviseurs aan het trainingsaanbod uit te breiden.
- Versterken van het universitaire studieloopbaancentrum met studieloopbaanbegeleiders ten behoeve van de faculteiten. Daarvoor is een apart project tot 2020 ingericht.

Maatregelen per faculteit

	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Meer professionele studiebegeleiders	■		■	■	■	■	■	■

- Zorg dragen voor een adequate universitaire dienstverlening voor studenten die mentale druk en/of psychische klachten ervaren. Zij krijgen begeleiding en coaching van studentpsychologen, student-decanen en studieloopbaanbegeleiders. Een universitaire werkgroep studentenwelzijn (opgericht 1 oktober 2018) heeft de opdracht het College van Bestuur te adviseren over de inrichting van de dienstverlening.

5.5 Overzicht middelen

Meer en betere begeleiding van studenten					
2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
399	517	11%	10%	10%	10%

6. Verdere professionalisering van docenten

Om onderwijs van een hoge kwaliteit te bieden, moeten docenten in de gelegenheid zijn zich regelmatig bij te scholen en hun onderwijs te vernieuwen. Zo kunnen zij zichzelf blijven ontwikkelen en bijdragen aan de verdere verbetering van de kwaliteit van onderwijs.

6.1 Huidige situatie

In de afgelopen jaren is op het gebied van de docent-professionalisering geïnvesteerd op diverse terreinen.

De belangrijkste zijn:

- De universiteit heeft in haar Loopbaanbeleid Wetenschappelijk Personeel vastgelegd dat onderzoek en onderwijs in principe in combinatie moeten worden uitgevoerd. Dit draagt in hoge mate bij aan de verwevenheid van onderwijs en onderzoek.
- De Basiskwalificatie onderwijs (BKO) is verplicht gesteld voor leden van de onderwijsgevende staf die een aanstelling hebben van tenminste 0,5 fte en die langer dan een jaar in dienst zijn.
- Er is een *pilot* Senior kwalificatie onderwijs (SKO) gehouden, die recent positief geëvalueerd is.
- De startcursus 'Didactiek voor promovendi' is verplicht gesteld, evenals een aantal ondersteunende trainingen voor student-assistenten.
- Er zijn verschillende bijeenkomsten gericht op kennisdeling georganiseerd, waaronder de jaarlijkse universitaire onderwijsconferentie over de implementatie van de Onderwijsvisie. Ook was er een bijeenkomst over de inzet van nieuwe technologische mogelijkheden.
- De universiteit heeft de Leiden Teachers' Academy (LTA) ingesteld. Leden van de Academy behoren tot de beste docenten van de universiteit en dragen actief bij aan de vernieuwing van het universitaire onderwijs.
- Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) kent jaarlijks de LUS Onderwijsprijs toe, op basis van verkiezingen door studenten. Die prijs, en de nominaties, werken zeer stimulerend.
- In het Loopbaanbeleid Wetenschappelijk Personeel is de mogelijkheid opgenomen om bevorderd te worden naar UHD (mede) op basis van excellente onderwijsprestaties.

Faculteit der Geesteswetenschappen: ECOLe

Het Expertise Centrum Online Leren (ECOLe) organiseert maandelijks inspirerende lunchbijeenkomsten, de zogenaamde 'Lunchbytes', over diverse onderwerpen op het terrein van onderwijsvernieuwing.

6.2 Doelstellingen en beoogde resultaten

In de komende jaren stelt de universiteit zich ten doel de professionalisering van docenten verder te verdiepen door de scholing aan docenten uit te breiden en te structureren. Parallel hieraan zetten de universiteit en de faculteiten zich ervoor in de docenten ruimte te geven voor scholing en voor innovatie van het eigen onderwijs. Zowel in HR-beleid en carrièremogelijkheden als in reguliere gesprekken zal waardering voor goede onderwijsprestaties nog meer benadrukt worden.

De resultaten die de universiteit wil bereiken zijn de volgende:

- Er is een doorlopende leerlijn voor docenten ontwikkeld;
- Het hoge niveau van BKO-kwalificaties (93% van BKO-plichtigen) wordt gecontinueerd; dat betekent dat wordt ingezet op kwalificatie van de gehele doelgroep;
- Het aantal docenten met een SKO-kwalificatie stijgt ten opzichte van de nulmeting;
- De studenten zijn tevreden over de kennis en de vaardigheden van hun docenten.

6.3 Sturing en meting

De voortgang bij het behalen van de beoogde resultaten wordt gemonitord op de volgende wijze:

- De ontwikkeling van het trainingsaanbod met bijbehorende certificaten op verschillende niveaus, aansluitend bij de behoeften van docenten met het oog op nadere afspraken met de faculteiten over deelname door hun docenten vanaf 2022.
- Monitoring van het aantal behaalde BKO-kwalificaties onder de wetenschappelijke staf met een aanstelling van tenminste 0,5 fte en een dienst-

verband van 1 jaar of langer. Docenten moeten uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit zijn van het BKO-certificaat.

De streefwaarden in 2021 en 2024 zijn gelijk aan de nulmeting (studiejaar 2017/2018) en is 93%.

- Registratie van het aantal behaalde SKO-kwalificaties. Alleen docenten die voldoen aan de volgende criteria, komen in aanmerking voor een SKO-kwalificatie:
 - Een SKO-kandidaat is in bezit van een BKO;
 - De kandidaat heeft na zijn/haar promotie ten minste 5 jaar onderwijs op universitair niveau gegeven;
 - De kandidaat kan aantonen dat hij/zij verschillende vakken heeft gegeven in verschillende leerjaren en hij/zij heeft daarbij een variatie aan onderwijsvormen toegepast;
 - Uit het onderwijs-cv van de kandidaat blijkt dat hij/zij een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van onderwijsprogramma's die één studieonderdeel overstijgen.

Op basis van de deelname aan SKO-trajecten kan de ontwikkeling van het aantal docenten met een SKO-kwalificatie worden vastgesteld. De nulmeting heeft betrekking op het studiejaar 2017/2018, en is vastgesteld op 10 docenten. De streefwaarde in 2021 is 30 docenten, de streefwaarde in 2024 is 60 docenten.

6.4 Maatregelen

Facultaire maatregelen

Faculteiten geven het wetenschappelijk personeel de ruimte om hen te laten deelnemen aan BKO- en SKO-trajecten. Ook willen zij hun onderwijsgevende staf meer maatwerktrainingen laten volgen. De faculteiten willen echter meer doen dan dat. Zij willen hun docenten ook ondersteunen bij de onderwijsvernieuwing door de inzet van teams van studentassistenten. Ook willen faculteiten intervisiebijeenkomsten onderwijs organiseren.

LUMC: Onderwijs Expertise Centrum

Het Onderwijs Expertise Centrum (OEC) van het LUMC organiseert twee maal per maand LEARN-bijeenkomsten, waaraan zowel docenten als studenten kunnen deelnemen. Het gaat daarbij om presentaties, workshops en lezingen over de ontwikkeling en innovatie van onderwijs, en over onderzoek naar onderwijs. Vaak worden thema's aan elkaar gekoppeld: een innovatieve ontwikkeling of onderwijsmethode en een onderzoek dat daaraan gerelateerd is.

Een voorbeeld daarvan is de inzet van de HoloLens-app in het onderwijs, en het onderzoek dat daarnaar gedaan wordt door een promovendus binnen het OEC. (Met de HoloLens-app kun je met behulp van een hologram, door middel van mixed reality – de anatomie en bewegingen van een lichaamsdeel onderzoeken.)

Universiteitsbrede maatregelen

Ondersteunend aan de facultaire plannen, worden op universitair niveau de volgende maatregelen genomen:

- In 2022 is er als aanvulling op BKO en SKO een uitgebreider en gradueel opleidingsaanbod voor docenten ontwikkeld. Dit aanbod zal in ieder geval worden aangevuld met een instap-kwaliteitsniveau voor student-assistenten en promovendi die onderwijs geven. De universiteit stelt zich verder ten doel een volledig professionaliseringsaanbod voor docenten in te richten, met verschillende kwalificatiemogelijkheden. BKO en SKO maken daar deel van uit. Na de succesvolle evaluatie wordt de SKO breder geïntegreerd in het loopbaanbeleid. Ook wordt aanbod ontwikkeld voor verdiepende deelonderwerpen en maatwerktrainingen *on the job*.
- Er wordt meer aandacht besteed aan het uitwisselen van expertise door middel van thematische *communities*, conferenties en seminars. Deze worden

Maatregelen per faculteit								
	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Trainingen voor onderwijsverzorgers	■	■	■	■	■	■	■	■
Ruimte voor onderwijsvernieuwing			■	■	■	■		
Intervisie voor docenten			■		■			

uitgebreid met ideeën voor de verbetering van taalvaardigheidsonderwijs en onderwijsvernieuwing. In de bijeenkomsten worden de universitaire ambities voor het verbeteren van het onderwijs verder ingepast in de facultaire programma's.

- In het kader van de implementatie Onderwijsvisie worden *communities of excellence* gecreëerd, waarin docenten samen kunnen werken aan curriculum-innovatie, rondom de thema's 'vaardigheden' en 'verwevenheid onderzoek en onderwijs'.
- De universiteit wil meer aandacht besteden aan de mogelijkheid om bevorderd te worden tot UHD mede op basis van excellente onderwijsprestaties. Parallel hieraan zet de universiteit sterker in op het waarderen en belonen van onderwijsprestaties, en de communicatie hierover binnen de universitaire gemeenschap.

6.5 Overzicht middelen

Ruimte voor docenten om te professionaliseren					
2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
1.104	1.012	14%	13%	13%	13%

7. Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen

De Universiteit Leiden streeft naar een zo groot mogelijk studiesucces. Dat wil zeggen dat zoveel mogelijk studenten, mits zij beschikken over voldoende capaciteiten, hun studie succesvol afronden. Daarbij dienen studenten gelijke kansen te hebben. Dat wil zeggen dat studenten – ongeacht hun afkomst en achtergrond – die aan de gestelde eisen voldoen en de ambitie hebben om naar de universiteit te gaan, moeten kunnen instromen en de opleiding van hun keuze binnen een redelijke termijn met succes moeten kunnen afronden. De universiteit zet zich daarvoor in.

7.1 Huidige situatie

De universiteit voert al jaren een studiesuccesbeleid, met zeer goede resultaten. In 2015 heeft de universiteit de prestatieafspraken over studiesucces met het ministerie van OCW gerealiseerd. Aan alle prestatie-indicatoren, onder andere op het gebied van uitval, rendement en deelname aan het honoursonderwijs is destijds voldaan.

De maatregelen op gebied van het bevorderen van het studiesucces die in de afgelopen jaren deels uit de studievoorschotmiddelen zijn genomen, hadden betrekking op:

- Verhogen van het aantal contacturen;
- Intensiveren van de studiebegeleiding;
- Invoeren van toetsbeleid met een vroege toets en deeltaetsen;
- Intensiever gebruik van ICT-middelen.

Daarnaast is in het kader van het programma diversiteit en inclusiviteit de afgelopen jaren bijzondere aandacht geschonken aan instroom, doorstroom en uitstroom van studenten met een migrantenachtergrond en eerste-generatiestudenten. Hierbij kan worden gedacht aan maatwerkondersteuning in het eerste collegejaar, het trainen van docenten en studiebegeleiders hoe om te gaan met diversiteit en inclusiviteit in het onderwijs, het opzetten en begeleiden van netwerken binnen de universiteit, workshops voor studieverenigingen, etc. Dit beleid wordt in de komende jaren voortgezet.

Op dit moment begint het studiekeuzetraject voor studenten met de Studiekeuzecheck (SKC). Dit instru-

ment is een hulpmiddel bij de studiekeuze, maar het is niet ontworpen om studenten een goed beeld van de inhoud van de opleiding te geven. Bij een aantal opleidingen wordt daarom naast de SKC ook (on- en off-campus) *Proefstuderen* aangeboden. Daarnaast hebben enkele opleidingen (Bio-Farmaceutische Wetenschappen, Natuurkunde, Security Studies en Sterrenkunde) positieve ervaringen met een *pilot* verplichte matching. Tijdens de matchingsactiviteiten werken studenten op basis van een realistisch curriculum-*sample* opdrachten uit, zodat zij een zo goed mogelijk beeld krijgen van de opleiding. Studenten van de *pilot*-opleidingen hebben een duidelijker beeld gekregen van wat de studie inhoudt, voor wat betreft inhoud, onderzoeksmethoden en de (studie)loopbaanperspectieven. De intentie is om het proefstuderen, al dan niet in combinatie met de matchingsactiviteit, universiteitsbreed in te voeren, waarbij zoveel mogelijk wordt ingezet op een online-aanbod. Het gebruik van de SKC zou dan worden afgebouwd.

Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen: *Pilot* verplichte matching Natuurkunde

De opleiding Natuurkunde doet sinds 2018-2019 mee aan de *pilot* verplichte matching. Studenten die zich hebben aangemeld voor de opleiding doen een online studieactiviteit, bestaande uit een wiskundetoets, een online college met vragen en een zelfreflectieopdracht. Vervolgens ontvangt de student een persoonlijke terugkoppeling. Bij twijfel over de studiekeuze vindt er een persoonlijk gesprek met een van de docenten plaats. Hoewel de evaluatie over de verplichte matching nog niet is afgerond, zijn de eerste signalen positief. Studenten geven aan een duidelijker beeld te hebben van de opleiding. De opleiding verwacht dat met verplichte matching een hoger aantal studenten het eerste jaar met een positief BSA zal kunnen afsluiten. Een ander voordeel is dat afvallers eerder in beeld dan voorheen in beeld komen.

7.2 Doelstelling en beoogde resultaten

Doelstelling

In de periode tot en met 2024 wil de Universiteit Leiden online proefstuderen en matching universiteitsbreed invoeren in het merendeel van haar opleidingen.

Daarmee hoopt zij de volgende resultaten te bereiken:

- Alle bacheloropleidingen die geen 'selectie en plaatsing' hanteren hebben online proefstuderen en matching ingevoerd.
- Studenten ervaren online proefstuderen en matching als positief en vinden dat het bijdraagt aan hun studiekeuze.

7.3 Sturing en meting

De voortgang bij het behalen van de beoogde resultaten wordt gemonitord op de volgende wijze:

- Inventariseren van het aantal bacheloropleidingen dat inzet op online proefstuderen en matching, zodat de toename van het percentage opleidingen waarin dit is geïmplementeerd kan worden bijgehouden.
- Inventariseren welke mogelijkheden binnen de opleidingen worden aangeboden op het gebied van online proefstuderen en matching, zoals dit naar voren komt in de panelgesprekken met studenten.

7.4 Maatregelen

Facultaire maatregelen

Faculteiten sorteren in hun plannen voor op de invoering van het proefstuderen. De invoering van deze nieuwe activiteiten vindt gefaseerd plaats. Opleidingen die meedoen aan de *pilot* verplichte matching gaan hier in studiejaar 2019-2020 in principe mee door, andere opleidingen hebben de intentie om hier, op basis van vrijwilligheid, mee van start te gaan.

Vanaf studiejaar 2020-2021 worden proefstuderen en matching verder ingevoerd en vanaf studiejaar 2024-2025 is de invoering ervan binnen de gehele universi-

teit afgerond. Bij opleidingen waar decentrale selectie plaatsvindt, worden de activiteiten niet ingevoerd.

De maatregelen die de faculteiten hiernaast nog nemen, hebben hetzij betrekking op het bevorderen van studieresultaten bij bepaalde groepen studenten en/of opleidingen, hetzij op het bevorderen van studentenwelzijn. Het gaat hier bijvoorbeeld om het beter op elkaar afstemmen van de diverse studieonderdelen in het curriculum, zowel in de bachelor- als in de en masterfase, of om onderzoek op het gebied van studiesucces en studentenwelzijn.

Universiteitsbrede maatregelen

De universiteit ondersteunt de faculteiten bij de implementatie van online proefstuderen en matching binnen hun opleidingen. Ze draagt zorg voor adequate logistieke en inhoudelijke ondersteuning en voor de evaluatie van de implementatie. De kosten voor de ontwikkeling van de modules en de begeleiding van studenten worden gedragen door de faculteiten.

Daarnaast biedt de universiteit verschillende activiteiten aan om studenten in de gelegenheid te stellen kennis te maken met de universiteit en de studie van hun keuze, zodat studenten een goede start met hun studie kunnen maken. Deze universiteitsbrede en facultaire kennismakingsactiviteiten staan open voor alle belangstellenden. De universiteit besteedt extra aandacht aan eerste-generatiestudenten en aan studenten met een migrantenachtergrond. Vorig jaar werd voor deze doelgroep het programma *Start je Toekomst* aangeboden; het wordt momenteel verder ontwikkeld.

Maatregelen per faculteit								
	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Online proefstuderen en matching	■		■	■	■	■	■	
Overige maatregelen t.b.v. de verbetering van het studiesucces	■			■	■	■		■

Universiteit Leiden: Start je toekomst

Het programma van Start je Toekomst is met name bedoeld voor eerste-generatiestudenten en studenten met een migrantenachtergrond. Voor het studiejaar van start gaat, worden de studenten die hiervoor in aanmerking komen, uitgenodigd deel te nemen (op basis van de resultaten van de SKC).

Het programma biedt een eerste kennismaking met de Universiteit Leiden. Tijdens een boottocht door Leiden (waaraan ook ouders/verzorgers kunnen deelnemen) maakt men kennis met de stad en met elkaar, en ziet men een aantal gebouwen van de universiteit. Er wordt antwoord gegeven op vragen als: Wat is kenmerkend voor studeren aan de Universiteit Leiden? En: Wat moet je doen om een succes te maken van je studie? Er worden interactieve presentaties gehouden en groepsopdrachten uitgevoerd.

7.5 Overzicht middelen

Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen

2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
458	538	10%	9%	9%	9%

8. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Het verbeteren van de onderwijsfaciliteiten heeft voor de Universiteit Leiden een hoge prioriteit. Goede faciliteiten dragen bij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De lopende programma's en projecten op dit gebied zijn al in de universitaire meerjarenbegroting opgenomen en worden daarom in de eerste twee jaren van de planperiode (2019 en 2020) niet ten laste gebracht van de kwaliteitsmiddelen. Dit biedt de mogelijkheid deze middelen in de eerste periode volledig aan te wenden voor de andere vijf thema's van het Sectorakkoord. Bij de herijking in 2020 zal opnieuw worden bezien of de noodzaak aanwezig is om kwaliteitsmiddelen voor het thema Passende en goede onderwijsfaciliteiten te benutten.

Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen genoemd m.b.t. onderwijsfaciliteiten die bijdragen aan de kwaliteitsverbetering en innovatie van het onderwijs.

8.1 Ontwikkelingen

- In 2017 is besloten het programma ICT & Onderwijs (ICTO) te continueren. Met behulp van ICTO wordt onderzocht hoe technologie op een innovatieve manier kan worden ingezet voor de verbetering van het onderwijs. Faculteiten maken hun onderwijs steeds meer online toegankelijk (o.a. met MOOCs en SPOCs) en zetten ICT verder zoveel mogelijk in om tegemoet te komen aan de behoeften van de studenten. Het programma loopt tot en met 2020.
- Per 1 november 2018 is de universiteit gestart met het opzetten van een digitale toetsvoorziening. De voorziening omvat 400 Chrome Books, waarmee vanaf het tweede semester 2018-2019 digitale toetsen kunnen worden afgenomen. Faculteiten nemen de kosten voor het maken van deze digitale toetsen en voor de ondersteuning van docenten in het transitieproces voor hun rekening. Na de eerste twee jaar zal de digitale toetsvoorziening op basis van de uitkomsten van de pilot verder worden uitgebreid en aangepast aan de op dat moment bestaande universitaire behoefte aan digitaal toetsen. Het College van Bestuur heeft voor dit project een subsidie beschikbaar gesteld tot en met 2020.
- De universiteit heeft in 2017-2018 onderzoek gedaan naar de inrichting van *Active Learning Spaces*. Dat zijn onderwijsruimtes die zijn ingericht voor actief leren, waarbij samenwerking en overleg een

belangrijk onderdeel vormen van het leerproces, en waarbij intensief gebruikgemaakt wordt van digitale voorzieningen. In de komende jaren investeert de universiteit in het aanpassen van bestaande onderwijsruimtes voor activerend leren. Bij nieuwbouw worden deze voorwaarden meteen meegenomen in het programma van eisen voor de inrichting van onderwijsruimtes.

Faculteit der Geesteswetenschappen: Humanities Campus

De Humanities Campus die de komende tien jaar wordt gerealiseerd, wordt een vernieuwde ontmoetingsplek voor docenten, onderzoekers, studenten en gasten. Hiermee krijgen de onderwijsfaciliteiten een grote kwaliteitsimpuls.

- In 2018 is het meerjarige universitaire programma Harmonisatie Onderwijslogistiek van start gegaan. Het programma verbetert de onderwijslogistiek van de universiteit door de complexiteit van processen te reduceren en de informatievoorziening te moderniseren. Processen worden logischer ingericht en informatie wordt gebruiksvriendelijk, samenhangend en eenduidig gepresenteerd. Studenten worden hierdoor beter in staat gesteld zelf regie te voeren op hun studie. Het programma scheidt de logistieke randvoorwaarden die onder andere nodig zijn om flexibele leerroutes, *personalized education* en intensivering van het onderwijs te ondersteunen.

Vanaf 2018 wordt een aantal deelprojecten uitgevoerd met de volgende doelen:

- Het universitaire onderwijsaanbod inzichtelijker, overzichtelijker en gebruiksvriendelijker maken voor studenten.
- De roostering van onderwijs en tentamens beter op elkaar af te stemmen.
- Inschrijfprocessen over faculteiten heen te optimaliseren: eenduidigheid en efficiëntie verhogen.
- De resultaten zodanig te registreren en te publiceren dat deze voor studenten eenduidig zijn, en gebruiksvriendelijker voor medewerkers.
- Vanaf 1 september 2020 wordt Brightspace als het nieuwe Learning Management Systeem (LMS)

van Universiteit Leiden ingevoerd. Het LMS biedt, als onderdeel van de digitale leeromgeving, een moderne basis om het vernieuwend onderwijs vanuit de universitaire Onderwijsvisie optimaal te ondersteunen. Voor zowel studenten als docenten nemen de mogelijkheden en de gebruiksvriendelijkheid toe. Het programma is opgenomen in de universitaire begroting tot en met 2021.

Campus Den Haag: gebouw Wijnhaven en Humanities Campus: Vethgebouw

In gebouw Wijnhaven en het Vethgebouw zijn de traditionele grenzen tussen de functies van onderwijszalen en de algemene ruimtes vervaagd. De indeling van de panden in combinatie met de gecreëerde sfeer en een slim gebruik van meubilair en techniek resulteren in locaties waar zelfstudie en onderwijs vrijwel overal kunnen plaatsvinden.

8.2 Bekostiging maatregelen

Tot en met 2020 worden de programma's die gericht zijn op de verbetering van voorzieningen voor studenten niet bekostigd uit de kwaliteitsmiddelen, maar uit de vernieuwingsmiddelen van de universiteit. Wanneer de verbeteringen betrekking hebben op de onderwijsruimtes (nieuwbouw of renovatie), worden deze gefinancierd uit het budget voor vastgoed.

Bij de herijkingen zal worden gezien of er vanuit de middelen kwaliteitsafspraken budget wordt vrijgemaakt ten behoeve van nieuwe projecten in het kader van passende en goede onderwijsfaciliteiten.

9. Sturing en monitoring

Een goede sturing en monitoring zijn essentieel om de kwaliteitsafspraken adequaat te kunnen uitvoeren. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe de Universiteit Leiden deze waarborgt. Tevens wordt aandacht besteed aan de betrokkenheid van de interne en externe stakeholders bij de uitvoering van de plannen.

9.1 Planning en verdeling kwaliteitsmiddelen

Voor de evaluatie van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken hanteert de Universiteit Leiden tweejaarlijkse cycli. Aan het eind van iedere cyclus wordt vastgesteld of herijking van de ingezette koers wenselijk is. De eerste evaluatie vindt plaats in 2020, bij de presentatie van de Kadernota 2021-2024. Op dat moment vindt ook de herijking plaats van de verdelingssystematiek over de faculteiten van de middelen kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 1). Het tweede evaluatiemoment valt samen met de totstandkoming van de Kadernota 2023-2026 (en de tussenevaluatie van de NVAO in 2022). Tijdens deze evaluatiemomenten wordt bezien of de beoogde resultaten en/of wijze van sturing in het licht van het kwaliteitsplan moeten worden bijgesteld.

Vanwege de twee herijkingsmomenten is ervoor gekozen om de budgetten in 2021 e.v. onder voorbehoud te verdelen over de faculteiten. De faculteiten hebben in hun bestedingsplannen voor deze periode aangegeven welk deel van hun toekomstige kwaliteitsbudget zij willen besteden. Dit biedt de universiteit tevens de flexibiliteit om bij de herijking te besluiten om op centraal niveau middelen te reserveren, bijvoorbeeld voor onderwerpen die studenten belangrijk vinden, maar die beter op universitair dan op facultair niveau kunnen worden aangepakt. Voor 2019 en 2020 heeft de universiteit besloten om de centrale investeringen die randvoorwaardelijk zijn voor de uitvoering van de kwaliteitsafspraken vanuit andere middelen dan de middelen kwaliteitsafspraken te bekostigen.

De middelen kwaliteitsafspraken voor 2019 en 2020 zijn bij de Kadernota 2019-2022 afzonderlijk toegekend aan de faculteiten. In deze jaren is per faculteit een bedrag toegekend van 250 euro per ingeschreven EER-student.

9.2 Monitoring van en verantwoording over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken

De monitoring van de uitvoering van de plannen wordt onderdeel van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. Hieronder zijn de processen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken die in deze cyclus van toepassing zijn meer tot in detail beschreven.

Kwaliteitszorgcyclus

- De cyclus start met de informatie over de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit vanuit de cursus- en programma-evaluaties die de universiteit vanaf 2019 heeft geharmoniseerd en volledig heeft ingevoerd. Met het oog op het systematisch monitoren van de kwaliteit van de studie-advisering en studiebegeleiding worden in de set van programma-evaluatievragen vanaf voorjaar 2019 standaardvragen daarover opgenomen.
- De informatie vanuit de cursus- en programma-evaluaties is input voor de opleidingsjaarverslagen over het afgeronde studiejaar, en de daaruit voortvloeiende opleidingsagenda. Alle opleidingen zullen in hun opleidingsjaarverslag rapporteren over de voortgang van de plannen en de kwaliteit van het onderwijs. Het opleidingsjaarverslag en de opleidingsagenda worden besproken met de betreffende opleidingscommissie en vervolgens, na akkoord van deze commissie, met het faculteitsbestuur.
- De faculteit maakt, op basis van alle opleidingsjaarverslagen binnen de faculteit, een facultaire voortgangsrapportage over de realisatie van de kwaliteitsafspraken en de actiepunten voor de komende periode. Deze rapportage bespreekt het faculteitsbestuur vervolgens met de faculteitsraad. Daarnaast bespreekt de facultaire portefeuillehouder onderwijs deze voortgangsrapportage met de vicerector.
- Alle facultaire voortgangsrapportages worden centraal gebundeld in een jaarlijkse universitaire voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken. In deze rapportage zijn ook de uitkomsten vanuit de studentenpanels opgenomen en wordt tevens gerapporteerd over de voortgang op de universiteitsbrede maatregelen die ondersteunend zijn bij de realisatie van de kwaliteitsafspraken. Deze voortgangsrapportage bespreekt het College van Bestuur met de Universiteitsraad.

- De samenvatting van de universitaire voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken zal deel uitmaken van het jaarverslag van de universiteit. Daarnaast zal de Universiteitsraad op basis van haar bespreking van de voortgangsrapportage jaarlijks een bijlage opstellen met daarin haar perceptie op de voortgang van de inhoud en proces.

LUMC: Studenteninspraak onderdeel van kwaliteitszorgstelsel

In vrijwel alle bestuurlijke lagen binnen de opleidingen van het LUMC wordt de stem van de student vertegenwoordigd. De studentvertegenwoordigers zijn een belangrijke gesprekspartner en hebben een actieve rol én verantwoordelijkheid binnen de onderwijsvaluatiecyclus en de bijhorende verbeterplannen. Studentvertegenwoordiging is formeel belegd bij de Student-Assessor, de Studentenraad, de studentleden van de Opleidingscommissies en bij de studievereniging M.F.L.S.

De studentvertegenwoordigers werken intensief met elkaar en de opleidingen samen. Binnen het platform 'Student Advies Commissie' komen alle vertegenwoordigers samen om waardevolle informatie op te halen en te delen over faculteitsbrede zaken, good practices en knelpunten binnen de verschillende opleidingen. Studenten leren op deze manier van elkaar en nemen deze input mee terug naar hun eigen opleiding. Deze integrale aanpak zorgt voor een sterke en effectieve studenteninspraak in het LUMC.

Een belangrijk instrument dat input levert voor de voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken is de inzet van studentenpanels; zij zullen bevestigd worden over de kwaliteit van het onderwijs. Deze methode wordt met succes toegepast aan de universiteit van Leuven om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en aandachtspunten op het spoor te komen.

9.3 Rol medezeggenschap

Een belangrijke rol bij de inzet van de kwaliteitsmiddelen is toebedeeld aan de facultaire en centrale medezeggenschap. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op het universitaire plan en op het deel van de jaarlijkse begroting dat de middelen kwaliteitsafspraken

Organisatie studentenpanels

In het organiseren van de studentenpanels sluiten we aan bij het monitorproces van de implementatie van de onderwijsvisie, waar gebruik wordt gemaakt van panelgesprekken.

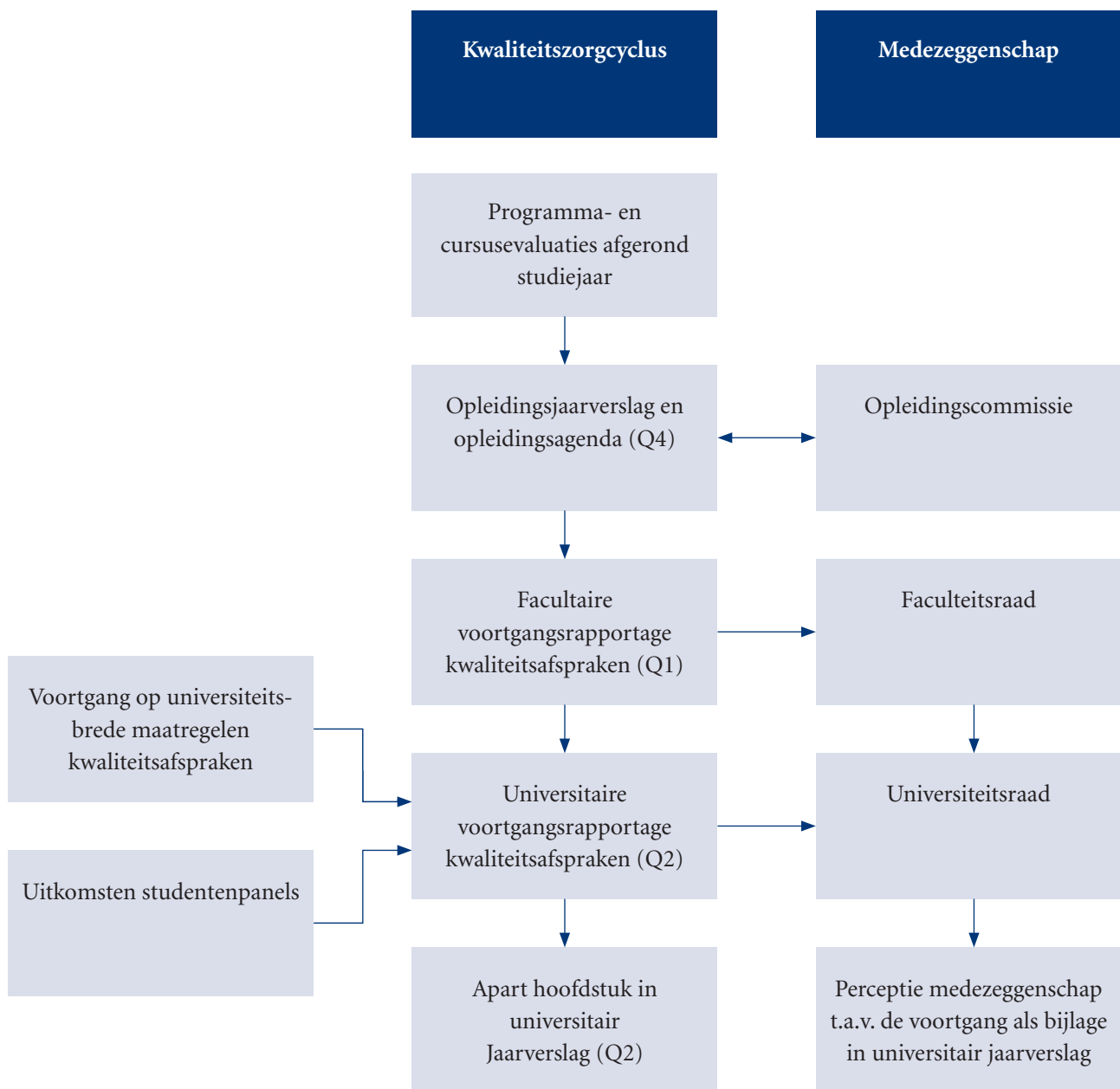
Om specifiek zicht krijgen op de kwalitatieve beleving van het onderwijs door de studenten wordt een aantal opleidingen geselecteerd waar jaarlijks panelgesprekken worden gehouden. De te volgen opleidingen worden geselecteerd op basis van de facultaire plannen, de NSE en NAE resultaten uit 2017. De selectie van opleidingen heeft een evenwichtige spreiding over de faculteiten en over het opleidingsniveau, gemiddeld circa drie opleidingen per faculteit.

Om te voorkomen dat niet alleen het groepje actieve studenten hun ervaring van het onderwijs deelt, is het van belang dat studenten willekeurig worden uitgenodigd om deel te nemen aan de panelgesprekken. Bij de geselecteerde opleidingen wordt jaarlijks tenminste één panelgesprek met studenten ($n \geq 5$) gehouden. Idealiter worden de gesprekken tenminste twee keer op rij gevoerd met dezelfde deelnemers.

Om de uitkomsten van de panelgesprekken te kunnen evalueren en een evenwichtig beeld te krijgen worden dezelfde gesprekken ook gehouden in de opleidingscommissies van de geselecteerde opleidingen. Beide typen panelgesprekken geven een breed en uitgebalanceerd beeld van de studentervaring van het onderwijs. De kwaliteitszorgmedewerkers bij faculteiten initiëren en organiseren de gesprekken volgens een universitair protocol en zorgen voor terugkoppeling van de resultaten.

betreft. In de vorige paragraaf is reeds beschreven welke rollen de faculteitsraden en de Universiteitsraad hebben bij de monitoring van de kwaliteitsafspraken. Deze is in de figuur op de volgende pagina schematisch weergegeven.

Ook op de herijking van het universitaire plan in 2020 en 2022 heeft de Universiteitsraad instemmingsrecht. De herijkingen van het universitaire plan ten tijde van de Kadernota 2021 en de Kadernota 2023, zowel inhoudelijk als financieel, zullen in nauw overleg plaatsvinden met de facultaire medezeggenschap, de opleidings-



commissies en de Universiteitsraad. De faculteitsraad heeft instemmingsrecht bij de aanpassing van het facultaire plan ter besteding van het facultaire deel van de kwaliteitsmiddelen en instemmingsrecht op het deel van de jaarlijkse facultaire begroting dat de middelen kwaliteitsafspraken betreft. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht bij het doorvoeren van aanpassingen op het (onderliggende) universitaire plan.

De facultaire medewerker kwaliteitszorg is verantwoordelijk voor de monitoring van de kwaliteitsafspraken. Deze functionaris houdt zich bezig met het bewaken van de voortgang van de kwaliteitsafspraken bij de eigen faculteit, het agenderen ervan in de facultaire overleggenia, en de opstelling van de facultaire voort-

gangsrapportage. Daarnaast is op het centrale niveau een medewerker kwaliteitszorg verantwoordelijk voor het opstellen van de universitaire voortgangsrapportage, en draagt hij of zij er zorg voor dat de facultaire voortgangsrapportages daarin goed zijn ingebed.

9.4 Rol overige stakeholders

De Universiteit Leiden hecht groot belang aan de relatie met partijen en organisaties die belang hebben bij de kwaliteit van het universitaire onderwijs, zoals alumni, potentiële toekomstige werkgevers van studenten, maar ook met andere maatschappelijke partners. De universiteit heeft samenwerkingsverbanden met de gemeenten Den Haag en Leiden, de Haagse Hogeschool, de

Hogeschool Leiden en het voortgezet onderwijs. De universiteit wil graag met hen overleggen en hen bij de uitvoering van de plannen betrekken. De resultaten van het overleg zullen worden opgenomen in de monitoringsverslagen.

De voortgang van de kwaliteitsafspraken is tenminste eenmaal per jaar onderwerp van gesprek in de bijeenkomsten die de faculteiten beleggen met hun interne stakeholders, adviesraden, alumni en/of het werkveld.

9.5 Communicatie over de voortgang

Naast sturing en monitoring, en evaluatie door de medezeggenschap, is communicatie, met name ten behoeve van de studenten erg belangrijk. Studenten moeten geïnformeerd worden over hoe de middelen zijn besteed en welke resultaten bereikt zijn. De universiteit zet hiervoor verschillende reguliere instrumenten in, zoals nieuwsbrieven en de studentenwebsite. Ook wordt, in samenspraak met het Leids Assessorien Overleg en de afzonderlijke faculteiten, gewerkt aan een afzonderlijk communicatieplan voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen.

Vanuit de visie dat studenten mede verantwoordelijk zijn voor de leeromgeving (kwaliteit onderwijs) worden zij als gesprekspartners nauw betrokken bij de uitwerking van de afspraken in concrete plannen. Interne communicatie met studenten wordt niet alleen voor verantwoording ingezet, maar ook om hun ervaringen te gebruiken voor het optimaliseren er van.

Alumni en werkveld

De wijze waarop alumni en het toekomstig werkveld betrokken worden, bijvoorbeeld in de opleidingsadviesraden, verschilt sterk per faculteit. Met dit plan zetten we in op verdere ontwikkeling van structurele afstemming met externe stakeholders bij de brede ontwikkeling van het onderwijs. Dus ook de ontwikkelingen die worden gedaan met andere middelen dan de kwaliteitsmiddelen. In 2019 ontwikkelen alle faculteiten een plan om relevante externe netwerken een structurele rol te geven in monitoring van de facultaire ontwikkelingen op het gebied van onderwijs.

Faculteiten: Ook op facultair en opleidings- en instituutniveau zijn externe stakeholders betrokken bij de ontwikkelingen. Bij een deel van de faculteiten zijn de kwaliteitsafspraken gedurende de planvorming besproken in de externe adviesraden of de raad van toezicht. De betrokkenheid van deze organen geldt voor het totaal aan activiteiten, waar de kwaliteitsafspraken onderdeel van zijn. Op het gebied van het betrekken van alumni bij ontwikkeling van het onderwijs is het beeld wisselend. Enkele faculteiten hebben de ambitie om het alumni netwerk te versterken en hiervoor nadrukkelijker in te zetten. Vanwege de wisselende aanpak per faculteit in de planvormingsfase, is aan alle faculteiten gevraagd in de uitvoeringsfase van de kwaliteitsafspraken een duidelijke cyclus in te richten waar relevante externe stakeholders het kwaliteitsbeleid kunnen evalueren.

Universiteit: Het College van Bestuur zal in het bestuurlijke overleg met de Hogeschool Leiden en Haagse Hogeschool en in het rectorenoverleg met vertegenwoordigers van voortgezet onderwijs, jaarlijks de voortgang van het universitair plan kwaliteitsafspraken agenderen en advies vragen over onderwerpen die aandacht vragen. Ook zal de universiteit de uitvoering van het plan tenminste een keer per jaar bespreken met de partners gemeente Den Haag en gemeente Leiden. Met beide gemeenten heeft de universiteit een samenwerkingsverband gericht op het versterken van onderwijs en onderzoek in de regio.

Bijlage 1

Bestedingen per thema

Thema	2019 (k€)	2020 (k€)	2021 (%)*	2022 (%)*	2023 (%)*	2024 (%)*
Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.738	41%	42%	42%	43%
Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie	2.660	2.500	24%	25%	25%	24%
Meer en betere begeleiding van studenten	399	517	11%	10%	10%	10%
Verdere professionalisering van docenten	1.104	1.012	14%	13%	13%	13%
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen	458	534	10%	9%	9%	9%
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0%	0%	0%	0%
Totaal alle thema's	7.056	7.201	100%	100%	100%	100%

Bijlage 2

Inzet faculteiten op de thema's

	FGGA	FdA	FGW	FdR	FSW	FWN	LUMC	ICLON	HA*
Intensiever en kleinschaliger onderwijs									
Kleine(re) onderwijsgroepen	■		■		■	■			
Individuele begeleiding	■	■		■	■	■			
community vorming	■				■				
Flipping the classroom/ blended learning	■					■	■		
Activerende opdrachten	■	■		■	■		■		
Onderwijsdifferentiatie waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie									
Mogelijkheden voor werkervaring en -oriëntatie	■		■	■	■	■			
Uitbreiden vaardigheden			■	■	■	■	■		
Internationalisering			■		■	■	■		
Meer flexibele leerroutes	■	■	■	■	■			■	■
Meer en betere begeleiding van studenten									
Meer professionele studiebegeleiders	■		■	■	■	■	■	■	
Verdere professionalisering van docenten									
Trainingen voor onderwijsverzorgers	■	■	■	■	■	■	■	■	
Ruimte voor onderwijsvernieuwing			■	■	■	■			
Intervisie voor docenten			■		■				
Studiesucces inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen									
Matchingsactiviteiten	■		■	■	■	■	■		
Overige maatregelen studiesucces	■			■	■	■		■	

* HA = Honours Academy

Bijlage 3

Overzicht beoogde resultaten, sturing en metingen per thema

Thema	Beoogd resultaat	Sturing (wijze van monitoring)
Intensiever en kleinschalig onderwijs	De gekozen werkvormen binnen de cursussen sluiten aan bij wat de studenten aan het einde van de cursussen dienen te beheersen	Alle studenten worden uitgenodigd om bij de cursusevaluaties expliciet te beoordelen of de werkvormen en opdrachten binnen de cursus passend zijn bij de inhoudelijke doelen van de cursus
	De student is tevreden hoe de feedback binnen het onderwijs is georganiseerd, en de kwaliteit van de gegeven feedback is op orde	De mogelijkheden voor de student ten aanzien van de frequentie en kwaliteit van de feedback in het onderwijs
	De capaciteit van de onderwijsgevende staf is in overeenstemming met het aantal studenten	Het blijven volgen van de verhouding tussen het aantal docenten* en aantal studenten binnen de instelling
Onderwijsdifferentiatie	De student is tevreden over de wijze waarop hij/zij zich curriculair en extra-curriculair kan oriënteren op de arbeidsmarkt	De mogelijkheden binnen het onderwijs ten aanzien van de voorbereiding van de student op de arbeidsmarkt
	De student heeft voldoende mogelijkheden om generieke en vakinhoudelijke vaardigheden op te doen, en de aard van de door de docent gegeven feedback is bruikbaar voor de student.	Het aandeel en kwaliteit van het vaardighedenonderwijs, zowel curriculair als extra curriculair
		De aansluiting en relevantie van het vaardighedenonderwijs op/voor de arbeidsmarkt
Studiebegeleiding	Het aantal getrainde studiebegeleiders is uitgebreid ten opzichte van de nulmeting	Uitbreiding op het aantal fte studiebegeleiders en een eenduidige registratie hiervan + registratie van de met succes gevolgde trainingen per studiebegeleider
	De student is tevreden over de toegankelijkheid en kwaliteit van de aangeboden studiebegeleiding	De toegankelijkheid van de studiebegeleiding en de kwaliteit van de studiebegeleiding
Verdere professionalisering van docenten	Er is een doorlopende leerlijn voor docenten* ontwikkeld	De ontwikkeling van een trainingsaanbod (met bijbehorende certificaten op verschillende niveaus) dat aansluit bij de behoefte van docenten* met oog op nadere ontwikkelafspraken met de faculteiten over deelname door hun docenten vanaf 2022
	Voortzetting van de tot dusver geboekte resultaten met betrekking tot BKO-kwalificaties	Aantal BKO-kwalificaties (nieuwe stijl)
	Stijging van het aantal docenten met een SKO-kwalificatie ten opzichte van de nulmeting	Aantal SKO-kwalificaties
	De student is tevreden over de kennis en vaardigheden van de docenten*	De mogelijkheden voor docenten* voor de doorontwikkeling van hun kennis en vaardigheden
Studiesucces	Alle bacheloropleidingen die geen 'selectie en plaatsing' hanteren hebben online proefstudereren en/of matching ingevoerd	Toename van het aantal bacheloropleidingen dat inzet op online proefstudereren en/of matching
	Studenten ervaren online proefstudereren en/of matching als positief en vinden het bijdragen aan een goede studiekeuze	De mogelijkheden die binnen de opleiding worden aangeboden ten aanzien van online proefstudereren en/of matching
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	De uitbreiding en verbetering van de onderwijsfaciliteiten is een voor de universiteit belangrijk onderwerp, waarop zij reeds inzet vanuit andere budgetten (tot de 1e herijking niet vanuit de middelen Kwaliteitsafspraken). Monitoring hierop vindt plaats in de bestuurlijke cyclus	

* Met docenten wordt gerefereerd aan al het onderwijsgevend personeel

** In 2017/2018 bood de universiteit 46 bachelor-opleidingen aan

Meting	Nulmeting	Streefwaarde 2021	Streefwaarde 2024
De score op de vraag 'De onderwijsvormen (hoorcollege, werkcollege/-groep, practicum, etc.) passen goed bij wat ik aan het einde van dit vak dien te beheersen. (zeer oneens-zeer eens)' in de cursusevaluaties	Wordt uitgevoerd op basis van de cursus-evaluaties in 2018	Vast te stellen na nulmeting	Vast te stellen na nulmeting
Panelgesprek			
Student-stafratio in fte		Bij de herijking in 2021 bezien of er op dit onderdeel een norm wordt opgenomen	
De score op de vraag 'voorbereiding beroepsloopbaan/beroepspraktijk' in de (nog te ontwikkelen) programma-evaluatie	Wordt uitgevoerd op basis van de programma-evaluaties in 2019	Vast te stellen na nulmeting	Vast te stellen na nulmeting
Panelgesprek (met studenten)			
enquete en/of panelgesprek met alumni			
Het aantal fte studiebegeleiders geregistreerd in SAP-HR dat met succes een training op het gebied van studiebegeleiding heeft afgerond	Wordt in 2019 uitgevoerd (nulmeting 1-1-2019)	Vast te stellen na nulmeting	Vast te stellen na nulmeting
Panelgesprek			
Percentage docenten* met een BKO-kwalificatie (oude en nieuwe stijl)	93% (studiejaar 2017/2018, Bestuursmonitor 2018)	Tenminste 93%	Tenminste 93%
Aantal docenten* met een SKO-kwalificatie	10 (2018)	30	60
Panelgesprek			
Percentage bacheloropleidingen** waarin proefstuderen en/of matching is geïmplementeerd?	30%	50%	65%
Panelgesprek			



Universiteit
Leiden