

# Expertcommissie Monitor TOM

## Advies 3 op basis van rapportages maart-juni 2013 en vergadering 13-6-2013

juni 2013

### Achtergrond en opdracht van de Expertcommissie Monitor TOM

Binnen alle vernieuwingsprocessen die aan de UT gaande zijn is de vernieuwing van het bachelor onderwijs wel het meest ingrijpend. Omdat deze vernieuwing per 1-9-2013 van start moet gaan, moet bij de start van het academisch jaar 2013-2014 in ieder geval het eerste jaar van het bachelorcurriculum klaar zijn. Om na te gaan of dit proces op schema ligt, is door het CvB en de U-Raad (Subcommissie OOS) besloten dat er een onafhankelijke expertcommissie moet komen die het proces van de bachelor vernieuwingen moet monitoren.

De Expertcommissie Monitor TOM is gevraagd op grond van verschillende monitoring instrumenten een oordeel te geven over de stand van zaken m.b.t. de onderwijs vernieuwingen, waarbij de verschillende instrumenten in onderlinge samenhang worden bekeken.

De expertcommissie analyseert en beoordeelt en kan aanbevelingen doen ten aanzien van de terreinen waarop extra moet worden geïnvesteerd om het nieuwe onderwijsmodel op tijd klaar te hebben. Daarbij kan aan de orde komen wat er moet gebeuren, door wie en hoe.

### Leden van de commissie

- Hans Vossensteyn (voorzitter)
- Stephan Maathuis (secretaris)
- Job van Amerongen
- Henk van der Kolk
- Clemens Pouw
- Christy Schoonheijt

De leden van de expertcommissie zorgen voor een beoordeling vanuit verschillende perspectieven: change management, instellingskwaliteitszorg, curriculum vernieuwingen, methodologie en beleid.

## Beoordelingskader voor de Expertcommissie

De expertcommissie gebruikt de verschillende monitoringsinstrumenten om een samenhangend antwoord te geven op de volgende groepen vragen:

### Organisatorische invoering van TOM

- In welke mate is het onderwijs in het eerste jaar van de bacheloropleiding daadwerkelijk ontwikkeld? Het gaat hierbij onder meer om de vormgeving van de modules, de toetskaders, het onderwijs- en examenreglement.
- Ligt de invoering van het model op schema? Worden de deadlines gehaald?
- Welke knelpunten worden bij de invoering gesignaleerd?
- Voldoen modules aan de gestelde randvoorwaarden (zoals 15 EC, inbedding van een project, etc.)?

### Onderwijskwaliteit en –efficiency (o.g.v. de pilots BMT en EE)

- Hoe ontwikkelen zich de studievoortgang en de studentenuitval zich binnen TOM?
- Vinden de docenten dat het nieuwe onderwijs van goede kwaliteit is en dat zij het goed uit kunnen voeren?
- Wat zijn de kosten van het nieuwe onderwijsprogramma gebaseerd op TOM (ten opzichte van het bestaande programma)?

### Draagvlak onder medewerkers (o.g.v. de *people barometer* en de pilots BMT en EE)

- Hoe groot is de tijdsbelasting van medewerkers ten gevolge van de ontwikkeling en invoering van TOM?
- Hoe groot is de tijdsbelasting van docenten binnen TOM?
- Wat is het draagvlak voor de onderwijsvernieuwingen onder de medewerkers?
- Hoe beoordelen de medewerkers de communicatie rondom de onderwijsvernieuwingen (binnen de UT en binnen de eigen faculteit/opleiding)?

### Draagvlak onder studenten (o.g.v. de pilots BMT en EE)

- Hoe groot zijn de belasting en studeerbaarheid als gevolg van de invoering van TOM?
- Hoe tevreden zijn studenten over de kwaliteit van het geboden onderwijs?
- Hoe tevreden zijn studenten over de vorm van het aangeboden onderwijs?

### Randvoorwaarden personeel invoering TOM (o.g.v. HR rapportages)

- Wordt in het HR-beleid voldoende aandacht geschonken aan onderwijsprestaties van medewerkers?
- Zijn er voldoende mogelijkheden tot professionalisering van onderwijsgevend en maken zij daar gebruik van? (denk aan BKO, SKO en onderwijsleiderschapsprogramma)
- Is er voldoende loopbaanperspectief in het onderwijs in termen van inzicht in en stimulering van loopbaanmogelijkheden (binnen het nieuwe onderwijs)?
- Is er voldoende transparantie in de beoordeling en erkenning van onderwijsprestaties?

De Expertcommissie kijkt niet alleen naar de afzonderlijke elementen van de monitor TOM, maar vooral ook naar de samenhang tussen die verschillende elementen en oordelen. De

expertcommissie schenkt daarnaast extra aandacht aan de kwaliteit van de door het CvB en de UR gevraagde meetinstrumenten die beogen een antwoord te geven op bovengenoemde vragen. Vanwege het belang van dit laatste zal de expertcommissie ook antwoord geven op de volgende vragen:

### **Kwaliteit van de meet- en monitoringsinstrumenten**

- In hoeverre kan de invoering van TOM op adequate wijze worden gemonitord met de gekozen meetinstrumenten?
- Op welke wijze kunnen de meetinstrumenten worden verbeterd in het licht van de gestelde vragen naar aanleiding van de invoering van TOM?

### **Planning**

De Expertcommissie is in eerste instantie ingesteld voor het initiële proces van TOM tot september 2013. Daarna gaat TOM echt van start en krijgt de monitor een iets ander karakter. Op dat moment wordt gekeken of de Expertcommissie en de ondersteuning daarvan moeten worden voortgezet en zo ja hoe en in welke samenstelling.

De expertcommissie zal periodiek bijeenkomen:

- Kick off bijeenkomst van de commissie ter berading op eigen doel en werk: 15-11 2012
- 10-12-2012: eerste officiële bijeenkomst waarin de eerste *people barometer* centraal staat plus stand van zaken HR beleid, TOM voortgang en pilot evaluaties BMT/EE
- 25-02-2013: tweede officiële bijeenkomst: kosten van TOM, inhoudelijke ontwikkeling, HR, *people barometer* (planning), pilots (inclusief studenttevredenheid).
- 13-06-2013: derde en laatste bijeenkomst: 2e *people barometer*, HR stavaza, kosten, inhoudelijke ontwikkeling, pilots (inclusief studenttevredenheid), toekomst Monitor TOM
- Indien nodig komt de commissie geheel of in delen bijeen om een oordeel over prangende zaken te geven.

### Advies 3: op basis rapportages die beschikbaar waren op 13 juni 2013

#### Onderstaand advies is gebaseerd op de volgende documenten:

- dashboard ontwerpclusters en lijnen 26 maart 2013
- dashboard ontwerpclusters en lijnen 1 juni 2013
- bureauevaluatie modules 1 en 2 (mei 2013)
- Rapportage tweede People Barometer: definitieve versie 29 mei 2013
- Kwalitatieve data vraag 25 People Barometer versie 29 mei 2013

De commissie kan op basis van deze aangeleverde stukken niet alle vragen uit het beoordelingskader beantwoorden, omdat op sommige onderdelen slechts zeer beperkte informatie voorhanden is (financiën en HR).

#### Organisatorische invoering van TOM

Op basis van de dashboards van het programmabureau, zijnde de voortgangsrapportages vanuit het perspectief van de clustertrekkers, en de bureauevaluatie 1 en 2 concludeert de expertcommissie dat het TOM proces progressie boekt, maar dat de tijd begint te dringen. Er wordt onverminderd gewerkt aan TOM, echter de volgende punten vallen op en vergen extra aandacht:

- opleidings- en clusteroverstijgende onderwijsonderdelen blijken nog moeilijk inhoudelijk en organisatorisch te realiseren, zoals gedeelde modules. Dit kan te maken hebben met het feit dat in het eerste bachelorjaar de focus vooral ligt op het eigen domein van de studie, maar heeft ons inziens ook te maken met een onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen verschillende betrokkenen en onduidelijke verwachtingen op dit terrein. Dit punt vergt een oplossing.
- de integratie van de leerlijnen Wiskunde en M&T vergt specifieke aandacht. De leerlijnen worden nu wel geïntegreerd in de modules, maar dit gebeurt in de verschillende opleidingen op verschillende manieren en dat leidt tot verschillen in eindniveau. De vraag is of dit wenselijk is.
- er zijn nog steeds zorgen en onduidelijkheden over de randvoorwaardelijke zaken zoals, docentcapaciteit, organisatie en financiën. Dit beïnvloedt het ontwerpproces nadelig. Duidelijkheid op deze punten is snel nodig.
- in de nieuwe programma's wordt veelal nog klassiek onderwezen. De nadruk ligt nog teveel op *teaching*, i.p.v. *learning*, dat leidt waarschijnlijk ook tot een grotere inzet van docentcapaciteit.
- er blijken grote verschillen te bestaan tussen opleidingen in termen van het aantal leerdoelen (0-52) per module.
- een aantal opleidingen lijkt module 1 en 2 gereed te hebben, maar meer dan de helft van de opleidingen moet nog veel doen. Een aandachtspunt daarbij is vaak de toetsing.

#### Onderwijskwaliteit en –efficiency (o.g.v. de pilots BMT en EE)

De expertcommissie heeft niet de beschikking over aanvullende informatie ten aanzien van de onderwijskwaliteit en efficiency.

De commissie constateert dat nog niet alle modules 1 en 2 van iedere opleiding zijn vastgesteld en dat mede daarom de verzochte kostenraming op grond van de intensiteit van

het onderwijs (mensen en infrastructuur) nog niet beschikbaar is. De mate waarin de modules kostenbewust worden ontwikkeld en wordt gekeken naar moduledeling kan daarom niet worden vastgesteld. De hierboven geuite zorg ten aanzien van de nadruk op *teaching* in plaats van *learning* zal hier wellicht een negatieve invloed op hebben.

De commissie beveelt daarom opnieuw aan om opleidingen de instrumenten te geven om het onderwijs meer kostenbewust verder te ontwikkelen (de menukaart FEZ) en te kijken naar moduledeling. Bij de vaststelling van de modules van iedere opleiding adviseert de commissie ook een kostenraming op grond van de intensiteit van het onderwijs (mensen en infrastructuur) op te nemen.

#### **Draagvlak onder medewerkers** (o.g.v. de *people barometer* en de pilots BMT en EE)

In de rapportage van de tweede *people barometer*, zijnde percepties / ervaringen / inzichten vanuit het perspectief van individuele medewerkers, valt het de commissie op dat het WP vaak minder positief / meer negatief is dan het OBP en dat ook bij TOM betrokken medewerkers vaak minder positief / meer negatief zijn dan niet betrokken medewerkers.

Het draagvlak voor de invoering van TOM komt voor een belangrijk deel voort uit de sterke motivatie van de medewerkers om het TOM proces succesvol in te voeren. Van de positieve effecten van TOM op het studiesucces is het WP niet overtuigd en de financiële kaders zijn onvoldoende bekend. Veel medewerkers verwachten niet dat TOM zal leiden tot lagere kosten van het onderwijs.

De meeste respondenten verwachten dat TOM een aanzienlijke belasting (extra onderwijsinspanning) vergt, zowel op de korte als op de langere termijn. Faciliteiten hiervoor, zoals tijdelijke inzet van extra personeel, zijn redelijk bekend maar worden als niet toereikend beoordeeld.

De voortgang van invoering van TOM ligt volgens de meerderheid op schema, maar sturing, leiderschap en communicatie in het TOM proces worden als slecht beoordeeld.

Het rapport van KPMG gaat helaas niet in op de vraag of deze bevindingen uniek of normaal zijn voor een dergelijke majeure veranderoperatie. Wel worden aanbevelingen gedaan gericht op de detailresultaten. Specifiek doelgroepenbeleid (onder meer voor het WP) en aandacht voor de financiën worden door de commissie onderschreven. Het samenvallen van de invoering van TOM, de facultaire reorganisatie, de nieuwe discussies rondom departementsvorming en de bezuinigingen vormen een lastig gegeven. Er is veel onbegrip dat alles tegelijk moet worden doorgevoerd.

#### **Draagvlak onder studenten** (o.g.v. de pilots BMT en EE)

Op dit punt heeft de commissie geen nadere informatie beschikbaar gekregen.

#### **Randvoorwaarden personeel invoering TOM** (o.g.v. HR rapportages)

Op dit punt heeft de commissie geen nadere informatie beschikbaar gekregen.

## **Conclusie**

Binnen de UT wordt nog steeds hard gewerkt aan de invoering van het nieuwe onderwijsmodel. De sturing en communicatie in het traject blijft een punt van zorg, waardoor het proces gevaar loopt. De commissie twijfelt niet zozeer aan de invoering van het nieuwe onderwijs per september 2013, maar wel aan de mate waarin dit het TOM onderwijs is zoals dat de ontwikkelaars van het idee origineel voor ogen stond. Belangrijker nog dan de mate waarin de UT hierin slaagt, zijn de verwachtingen die hieromtrent zijn gewekt. Het ontbreken van een expliciet lange termijnplan voor de invoering TOM is daarom onverantwoord. Met een dergelijk plan kan de centrale sturing op en communicatie omtrent de ontwikkeling van TOM de noodzakelijke verbetering realiseren.

Tenslotte is er zorg omtrent de financierbaarheid van het onderwijs op de manier zoals het nu wordt ingevoerd en de verwachte effecten op het studiesucces. Deze ondermijnen het draagvlak voor TOM en vormen een gevaar voor de nu nog sterke motivatie van de medewerkers om van TOM een succes te maken.

### **Aanbevelingen ten aanzien van de evaluatie-instrumenten**

Ten aanzien van de dashboards merkt de commissie op dat de criteria / mijlpalen in de rapportages van de clustertrekkers niet zijn verduidelijkt ten opzichte van de vorige keer. De commissie beveelt wederom aan om inzichtelijk te maken welke deelaspecten van de planning worden onderscheiden in het verdere ontwikkeltraject en hieraan mijlpalen/data van de dashboards te koppelen (actie programmabureau). De commissie stelt de volgende aspecten per cluster/opleiding voor:

- Leerdoelen
- Werkvormen
- Toetsvormen
- Conceptrooster
- Zaalcapaciteitsbehoefte
- Beoordelingssystematiek
- Doorlopende leerlijnen
- Taken en rollen binnen module

De commissie ziet de grote waarde van de bureau-evaluatie module 1 en 2 en beveelt gezien de grote tijdsdruk aan om deze exercitie regelmatig te herhalen. Juist om deze reden is het zaak dat de meetmethode wordt aangescherpt en geëxpliciteerd. De TOM aspecten moeten beter worden gedefinieerd en de normstelling ten aanzien van de criteria moet worden verduidelijkt.

Ten aanzien van de *people barometer* heeft de commissie geen procedurele opmerkingen. Dit was de tweede en laatste meting van KPMG. De commissie beveelt aan de rapportage van de 2<sup>e</sup> *people barometer* zo spoedig mogelijk in de UT-gemeenschap te verspreiden.

### **Aanbevelingen ten aanzien van verdere monitoring**

Gezien het meerjarig invoeringstraject van TOM en de ervaringen opgedaan met de 3 adviezen beveelt de commissie aan om in ieder geval gedurende de eerste 3 jaren van TOM specifiek aandacht te geven aan de monitoring. Het monitoringinstrumentarium en de

opdrachtgeving van monitoring moeten dan wel worden heroverwogen. In ieder geval zal de vervolgmonitoring moeten zijn gekoppeld aan de nu nog ontbrekende lange termijn planning voor TOM en zal bij het instrumentarium meer rekening moeten worden gehouden met de aspecten onderwijskwaliteit, -werkvormen en -efficiency, opleidings- en clusteroverstijgende samenwerking en uitwisseling, doorlopende leerlijnen, en draagvlak onder staf en studenten. Opdrachtverlening voor de monitoring kan geschieden vanuit UCO 2.0.

### **Rapportage**

De Expertcommissie rapporteert dit advies aan:

- Subcommissie OOS (U-Raad)
- CvB
- Voorzitter Programmateam onderwijsvernieuwing
- Programmaleider TOM

### **Verdere informatie**

Voor meer informatie over de Expertcommissie Monitor TOM kunt u contact opnemen met:

Hans Vossensteyn: [j.j.vossensteyn@utwente.nl](mailto:j.j.vossensteyn@utwente.nl)

Stephan Maathuis: [s.j.maathuis@utwente.nl](mailto:s.j.maathuis@utwente.nl)