

NVAO □ NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG TILBURG UNIVERSITY

ADVIESRAPPORT
6 februari 2025



NVAO

Tilburg University | 1927

 3 Campussen	21 bachelors en 45 Masterprogramma's 	5 Faculteiten 1. Tilburg School of Economics and Management 2. Tilburg Law School 3. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences 4. Tilburg School of Humanities and Digital Sciences 5. Tilburg School of Catholic Theology
2.973 Medewerkers 	19.497 Ingeschreven studenten	Peildatum: Tilburg University Jaarverslag 2023
 Jaarlijks ongeveer 106 promoties		

Inhoud

1	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
1.1	Oordeel	4
1.2	Samenvatting.....	4
2	Judgement and Summary	6
2.1	Judgement	6
2.2	Summary.....	6
3	Sterke punten & aanbevelingen.....	8
3.1	Sterke punten.....	8
3.2	Aanbevelingen	8
4	Hoe gaat het verder?	9
5	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel	10
5.1	Procedure.....	10
5.2	Panel.....	10
6	Profiel van de instelling.....	11
6.1	Algemene gegevens.....	11
6.2	Profiel.....	11
7	Beoordeling	12
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	12
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	14
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	16
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling	17

1 PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van de eisen zoals die zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de Tilburg University passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	Positief

1.2 Samenvatting

Bij Tilburg University (TiU) staan vier kernwaarden centraal: *Curious*, *Caring*, *Connected* en *Courageous*. Deze waarden vormen de basis voor de universiteitsstrategie en zijn terug te vinden in het beleid dat de onderwijskwaliteit bevordert. De universiteit wil een cultuur creëren waarin continu leren en innoveren centraal staan (*Curious*). Digitalisering en nieuwe onderwijsvormen spelen hierbij een belangrijke rol. Tegelijkertijd besteedt TiU veel aandacht aan duurzaamheid en welzijn, door een ondersteunende en empathische omgeving te bieden waarin zowel mensen als het milieu centraal staan (*Caring*). Samenwerking is het derde speerpunt, wat blijkt uit de sterke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en samenwerkingen met partners binnen en buiten de academische wereld (*Connected*). Moed wordt gestimuleerd door ruimte voor academische vrijheid en kritisch denken en door flexibele onderwijsvormen (*Courageous*).

Deze waarden zijn niet alleen richtinggevend voor het beleid, maar ook voor de vorming van studenten. Tilburg University streeft ernaar dat afgestudeerden niet alleen vakinhoudelijke experts zijn, maar ook maatschappelijk betrokken burgers die verantwoordelijkheid nemen en kritisch nadenken. Het onderwijs aan TiU is gebaseerd op het *Tilburg Educational Profile* (TEP), waarin kennis, vaardigheden en karakter centraal staan. Studenten leren verbanden leggen tussen verschillende disciplines en maatschappelijke vraagstukken, ontwikkelen moderne vaardigheden en werken aan hun persoonlijke groei. Het profiel benadrukt karaktervorming, met aandacht voor intellectuele zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en ondernemerschap.

Het panel ziet dat TiU haar onderwijsvisie effectief vertaalt naar concreet beleid. Ondanks de decentrale organisatie, die ruimte biedt voor faculteitsautonomie, is er steeds meer samenwerking ontstaan tussen de faculteiten. Zo wordt kennisdeling gestimuleerd en is er steeds meer gemeenschappelijk eigenaarschap binnen de universiteit. Er zijn ook gezamenlijke initiatieven, zoals een gemeenschappelijk model onderwijs- en examenreglement en een vernieuwd toetsbeleid. Het panel adviseert echter om de balans tussen centrale sturing en facultaire autonomie goed te blijven iken en om de besluitvorming rond strategische projecten verder te verduidelijken. Daarnaast zal periodieke evaluatie van het TEP zorgen voor betere aansluiting op nieuwe ontwikkelingen, zoals digitalisering en kunstmatige intelligentie.

Tilburg University zet sterk in op samenwerken met andere organisaties. Het advies van het vorige ITK visitatiepanel om beter af te stemmen met partners buiten de universiteit is goed opgevolgd. TiU heeft nieuwe samenwerkingen opgezet waarin onderwijs en onderzoek samenkomen, en een aanpak ontwikkeld om partnerschappen beter te organiseren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit samenwerkingen met lokale en internationale

netwerken, zoals het European University ENGAGE netwerk. Hierdoor is het aantal samenwerkingen flink gegroeid.

Studentenwelzijn is een belangrijke prioriteit voor de universiteit. Initiatieven zoals het *Program for Academic Study Success* (PASS) bieden mentorschap en workshops om studenten te ondersteunen in hun studie en persoonlijke ontwikkeling. Ook is er aandacht voor sociale veiligheid en inclusiviteit, bijvoorbeeld door trainingen voor studenten en medewerkers. Deze aanpak wordt breed gezien en gewaardeerd.

Daarnaast werkt de universiteit aan de professionalisering van docenten, onder andere via het programma *Use (Y)our Talents*, dat zich richt op talentontwikkeling voor alle medewerkers. Bijna een vijfde van de docenten binnen de doelgroep heeft inmiddels een senior onderwijsbevoegdheid (SKO) behaald.

Hoewel de universiteit op veel gebieden positieve ontwikkelingen toont, zijn er ook aandachtspunten. Zo is er ruimte voor verbetering in het projectmanagement van strategische projecten. Er is op dit moment geen duidelijke definitie van wat een project is en hoe projecten worden geprioriteerd, wat leidt tot onduidelijkheden. Het panel adviseert de universiteit om het proces van projectselectie en -prioritering beter te structureren en duidelijker aan te geven wie verantwoordelijk is voor de voortgang van projecten. Ook is het belangrijk dat vergaderingen niet alleen gezamenlijke besluitvorming bevorderen, maar ook leiden tot concrete doelen en meetbare resultaten.

Tilburg University heeft een kwaliteitszorgsysteem dat gericht is op voortdurende verbetering van het onderwijs. Dit systeem maakt gebruik van de PDCA-cyclus (*Plan-Do-Check-Act*), die zij op verschillende niveaus binnen de universiteit inzet: van cursussen tot de hele instelling. Op cursus- en opleidingsniveau past men deze cyclus effectief toe, met duidelijke doelen, het verzamelen van data en jaarlijkse reflecties op de resultaten. Het panel waardeert de inspanningen om de evaluatie van cursussen te verbeteren, bijvoorbeeld met studentenpanels en *peer-to-peer reviews*. Ook het gebruik van het sturingsdashboard, het *Institutional Research and Analytics Programme* (IRAP), beoordeelt het panel als positief. Dit helpt de universiteit om onderwijsdata beter te analyseren en te gebruiken voor verbetering.

Op instellings- en faculteitsniveau ziet het panel ruimte voor verbetering van een systematische en integrale aanpak voor de evaluatie en monitoring van projecten. Er is minder duidelijkheid en consistentie in de manier waarop projecten en beleid worden geëvalueerd. Het ontbreken van gezamenlijke definities en concrete doelen maakt evaluaties soms minder gericht. Een meer systematische benadering, met duidelijke richtlijnen en meetbare doelen, helpt de voortgang van projecten beter te volgen, waar nodig bij te sturen en daarmee succesvoller te kunnen implementeren.

Medezeggenschap speelt een belangrijke rol in het kwaliteitszorgsysteem van de universiteit. Studenten en medewerkers geven feedback die wordt gebruikt voor verbeteringen. Een aandachtspunt is het potentieel beperkte geheugen binnen de raden door het wisselen van leden, met name bij de studentenfracties. De universiteit heeft stappen gezet om de ondersteuning en kennisdeling binnen de medezeggenschapsorganen te verbeteren, bijvoorbeeld door handleidingen, bijeenkomsten en online modules aan te bieden.

De focus op onderwijsinnovatie is de afgelopen jaren versterkt. Het in 2023 opgerichte netwerk TUNED IN fungeert als platform voor onderwijsvernieuwing, waar docenten en onderwijskundigen samenwerken aan projecten zoals hybride onderwijs en nieuwe cursusontwerpen. Ondanks positieve resultaten signaleert het panel dat de coördinatie en implementatie van innovaties versterking behoeven. Het huidige model, waarin veel projecten ontstaan, kan leiden tot versnippering. Daarom raadt het panel aan om strategische prioriteiten te stellen, met voldoende middelen en duidelijke richtlijnen, zodat succesvolle initiatieven universiteitsbreed kunnen worden doorgevoerd. Ook is het belangrijk om voldoende tijd en geld vrij te maken voor innovaties die inspelen op toekomstige uitdagingen, zelfs in tijden van bezuinigingen. Op deze manier kan TiU haar innovaties optimaler benutten en haar onderwijs toekomstbestendig maken.

2 Judgement and Summary

2.1 Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at Tilburg University. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Assessment
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>Positive</i>

2.2 Summary

At Tilburg University (TiU), four core values are central: Curious, Caring, Connected, and Courageous. These values form the foundation of the university's strategy and underpin policies aimed at enhancing the quality of education. TiU strives to create a culture of continuous learning and innovation (Curious), with a key focus on digitalization and new educational methods. At the same time, TiU prioritizes sustainability and well-being by fostering a supportive and empathetic environment that values both people and the planet (Caring). Collaboration is another key focus, reflected in the strong connections between education, research, and partnerships with organizations inside and outside academia (Connected). Courage is fostered by promoting academic freedom, critical thinking, and flexible learning methods (Courageous).

These values not only guide the university's policies but also shape the development of its students. Tilburg University aims for graduates to be not only subject-matter experts, but also socially engaged citizens who take responsibility and think critically. TiU's educational approach is based on the Tilburg Educational Profile (TEP), which emphasizes knowledge, skills, and character. Students learn to connect different disciplines with societal issues, develop modern skills, and focus on personal growth. The TEP also highlights character building, with attention to intellectual independence, responsibility, and entrepreneurship.

The review panel observed that TiU effectively translates its educational vision into concrete policies. Despite a decentralized structure that allows for faculty autonomy, there is increasing collaboration between faculties. This has fostered knowledge sharing and joint ownership across the university. Collaborative initiatives include a unified model education and examination regulation and updated assessment policies. However, the panel advises continuously recalibrating the balance between central governance and faculty autonomy and further clarifying decision-making around strategic projects. Periodic evaluation of the TEP is also recommended to ensure alignment with new developments, such as digitalization and artificial intelligence.

Tilburg University has made significant progress in fostering collaborations with external organizations, following earlier recommendations to improve coordination and evaluation with external stakeholders. TiU has established new partnerships that integrate education and research and developed a systematic approach to manage these partnerships in line with its institutional goals. This is evident in collaborations with local and international networks, such as the European University ENGAGE network, which has significantly increased the number of partnerships.

Student well-being is a key priority at TiU. Initiatives like the Program for Academic Study Success (PASS) provide mentorship and workshops to support students in their studies and personal development. Additionally, TiU

emphasizes social safety and inclusivity through training sessions for students and staff, which have been widely recognised and appreciated.

The university also invests in the professional development of its staff, including the Use (Y)our Talents programme, which focuses on talent development for all employees. Nearly 20% of instructors within the target group have now achieved senior teaching qualifications (SKO).

Despite many positive developments, there are areas for improvement. For instance, project management of strategic projects could be more structured. Currently, there is no clear definition of what constitutes a project or how projects are prioritized, leading to confusion. The panel advises TiU to better structure project selection and prioritization processes and to clearly assign responsibilities for project progress. Meetings should not only foster collective decision-making but also lead to tangible goals and measurable outcomes.

Tilburg University employs a quality assurance system focused on the continuous improvement of education. This system uses the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle across various levels of the institution, from individual courses to the university as a whole. At the course and programme level, the cycle is effectively implemented, with clear objectives, data collection, and annual reflections on results. The panel commends efforts to improve course evaluations through student panels and peer reviews. It also appreciates the Institutional Research and Analytics Programme (IRAP), which helps TiU analyze and use educational data for improvement.

However, at the institutional and faculty levels, there is room for improvement of a systematic and integrated approach to the evaluation and monitoring of projects. The evaluation of projects and policies is less consistent, with a lack of shared definitions and clear objectives, making evaluations less focused. A more systematic approach, with clear guidelines and measurable objectives, would help to better monitor project progress, make adjustments where necessary, and achieve more successful implementation.

Participation in decision-making plays an important role in TiU's quality assurance system. Feedback from students and staff is used for improvements. However, the frequent turnover of members in representative bodies, particularly among students, limits continuity. TiU has taken steps to address this by providing manuals, meetings, and online modules to support knowledge sharing within these bodies.

The university has strengthened its focus on educational innovation in recent years. The TUNED IN network, established in 2023, serves as a platform for innovation, where instructors and educational experts collaborate on projects such as hybrid learning and new course designs. While there have been positive results, the panel notes that the coordination and implementation of innovations could be improved. The current model, which encourages numerous projects, risks fragmentation. The panel recommends setting strategic priorities with sufficient resources and clear guidelines to scale successful initiatives across the university. Additionally, TiU should allocate enough time and funding for innovations addressing future challenges, even during budget constraints. This approach will enable TiU to fully capitalize on its innovations and make its education future-proof.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Duidelijke kernwaarden** – Tilburg University heeft een sterke, duidelijke strategie die is gebaseerd op vier kernwaarden: Curious, Caring, Connected, en Courageous. Deze waarden worden actief geïmplementeerd in het onderwijs en beleid, wat de universiteit richting en samenhang geeft in haar aanpak van het onderwijs.
2. **Karaktervorming als speerpunt** – Tilburg University legt nadruk op karaktervorming, wat blijkt uit het feit dat de kernwaarden zoals intellectuele zelfstandigheid, kritische zin en maatschappelijke verantwoordelijkheid expliciet worden geïntegreerd in het onderwijs. Dit wordt ondersteund door het PASS-programma, dat studenten helpt deze waarden in de praktijk te brengen en versterkt wordt door faculteiten die het op hun eigen manier invullen.
3. **Verhoogde interne samenwerking en gezamenlijke initiatieven** – TiU stimuleert kennisdeling en afstemming tussen faculteiten door universiteitsbrede initiatieven zoals het model OER en gezamenlijk toetsbeleid, wat bijdraagt aan sterker gedeeld eigenaarschap.
4. **Versterkte afstemming met externe partners** – TiU heeft strategische samenwerkingen met externe partijen doelgericht uitgebreid via academische werkplaatsen en een ecosysteemstrategie, wat resulteert in een duidelijke groei van externe samenwerkingen.
5. **Onderwijsontwikkeling** – Het TUNED IN-netwerk binnen de universiteit bevordert samenwerking tussen docenten, opleidingsdirecteuren, beleidsmedewerkers en onderwijskundigen om onderwijsinnovaties te ontwikkelen. Dit helpt om het onderwijs toekomstbestendig te maken en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. **Duidelijkere balans tussen centralisatie en autonomie** – Zorg voor een meer expliciete balans tussen centrale sturing en de autonomie van faculteiten door vast te leggen wanneer zaken gemeenschappelijk geregeld moeten worden en wanneer facultaire vrijheid gepast is.
2. **Verbetering van projectmanagement van strategische projecten** – Verduidelijk de *governance* en besluitvormingsprocessen rondom strategische projecten om de effectiviteit en focus van de projecten te vergroten. Dit omvat het stellen van duidelijke prioriteiten, het definiëren van meetbare doelen, een tijdlijn bepalen, en het verbeteren van de transparantie over eigenaarschap en voortgang.
3. **Systematische evaluatieprocessen op centraal niveau** – Implementeer meer consistente en systematische evaluaties, met duidelijke richtlijnen en meetbare doelen en waar nodig afspraken voor bijstelling en verbetering.
4. **Coördinatie van innovatieprojecten** – Versterk de coördinatie en afstemming tussen innovatieprojecten bijvoorbeeld door programmamanagement in te voeren waarmee alle innovatieprojecten integraal worden aangestuurd en gevolgd. Een duidelijke innovatiestrategie met prioritering en meer focus helpt om succesvolle projecten breder binnen de universiteit te implementeren.
5. **Investeren in toekomstige uitdagingen** – Reserveer tijd en geld voor innovaties die inspelen op toekomstige uitdagingen, ook in tijden van bezuinigingen.

4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de universiteit voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

5 INHOUDELIJK DEEL

Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op www.nvao.net.

5.2 Panel

Samenstelling

- Prof. dr. Rob Koper (voorzitter); Emeritus hoogleraar. Hij was universiteitshoogleraar met specifieke aandacht voor onderwijsinnovatie, onderwijswetenschappen, ICT in het onderwijs en datascience.
- Prof. dr. Leen Paape; Emeritus hoogleraar Corporate Governance (sinds 2023) aan Nyenrode Business University, ervaren bestuurder.
- Dr. Brigitte Bauer, research fellow van The Max Planck Institute for Psycholinguistics Nijmegen en internationaal actief als professor/research fellow aan the University of Texas at Austin.
- Dr. Renée Filius, directeur van de dienst Onderwijs, Onderzoek en Studentzaken aan de Hogeschool Utrecht.
- Marguerite van Woerkom afgestudeerd in Liberal Arts and Sciences aan de Universiteit Utrecht en beleidsmedewerker bij het Interstedelijk Studenten Overleg.

Ondersteuning

- Annemarie Venemans-Jellema (secretaris)
- Laura Oosterveld (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)
- Yvonne Overdevest (NVAO beleidsmedewerker/adviseur)

Locatiebezoeken

- Tilburg, 6 november 2024 tot en met 8 november 2024
- Tilburg, 2 december 2024 tot en met 3 december 2024

¹ <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Tilburg University
Locaties	Tilburg, 's-Hertogenbosch en Utrecht
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

Tilburg University (TiU) werd opgericht in 1927 als de Roomsche Katholieke Handelshoogeschool en heeft sindsdien verschillende naamswijzigingen ondergaan. Sinds 2010 draagt de instelling haar huidige naam. In 2006 fuseerde TiU met de Theologische Faculteit Tilburg en de Katholieke Theologische Universiteit Utrecht.

De universiteit heeft een internationale focus op mens- en maatschappijwetenschappen en zet in op brede welvaart en duurzaamheid. Vier strategische thema's staan centraal: zorg en welzijn, talentontwikkeling en inclusieve arbeidsmarkt, energie en klimaat, en digitalisering. Het Tilburgse Onderwijsprofiel (TEP) combineert kennis, kunde en karakter, en beoogt studenten op te leiden tot betrokken leiders die bijdragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Het bestuur van TiU bestaat uit het College van Bestuur, dat verantwoording aflegt aan het Stichtingsbestuur (Raad van Toezicht), en de faculteiten die worden aangestuurd door decanen met van oudsher een relatief grote mate van autonomie. Beide bestuursniveaus werken samen met formele medezeggenschapsorganen.

7 Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

In de strategie van Tilburg University (TiU), *Weaving Minds & Characters*, staan vier kernwaarden centraal: *Curious*, *Caring*, *Connected* en *Courageous*. Deze waarden komen tot uiting in het beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van het onderwijs.

Met de kernwaarde '*Curious*' wil de universiteit een cultuur van continu leren en innovatie bevorderen, waarbij de kansen van digitalisering in onderzoek en onderwijs omarmd worden. De kernwaarde komt bijvoorbeeld terug in beleid rondom digitalisering of beleid rondom *blended learning*. De kernwaarde '*Caring*' toont de aandacht voor duurzaamheid en welzijn. De instelling streeft naar een ondersteunende, empathische academische omgeving die rekening houdt met individuele behoeften en milieubewustzijn. Beleid rondom erkennen en waarderen en het project '*Connected leading*' zijn hier voorbeelden van. De kernwaarde '*Connected*' benadrukt de inzet van de instelling om onderzoek en onderwijs te verbinden en partnerschappen aan te gaan binnen en buiten de academische wereld. Dit uit zich onder andere in beleid rondom interfacultaire opleidingsprogramma's en de samenwerking met lokale, regionale en (inter)nationale partijen en netwerken, bijvoorbeeld in het European University ENGAGE-netwerk. Met de kernwaarde '*Courageous*' legt TiU de nadruk op academische vrijheid, kritisch denken en ethische verantwoordelijkheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit beleid rondom de flexibilisering van onderwijs.

Deze kernwaarden zijn ook richtinggevend voor de vorming van studenten. TiU streeft ernaar afgestudeerden te leveren die nieuwsgierig zijn naar nieuwe perspectieven, verantwoordelijk omgaan met kennis en oog hebben voor mens en milieu, samenwerkingsgericht zijn en de moed hebben om ethische en maatschappelijke standpunten in te nemen.

Dit ideaal sluit naadloos aan op het *Tilburg Educational Profile* (TEP), waarin de basisprincipes van het onderwijs worden vastgelegd. In het TEP staan de begrippen kennis, kunde en karakter centraal. Tilburgse studenten moeten experts in hun vakgebied worden en in staat zijn relaties met andere disciplines en maatschappelijke vraagstukken te leggen (kennis). Daarbij krijgen ze academische en 21e-eeuwse vaardigheden aangeleerd (kunde). Uniek is de aandacht voor karaktervorming, met nadruk op intellectuele zelfstandigheid, een kritische houding, wetenschappelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondernemendheid.

Uit de gesprekken die het panel voerde is gebleken dat de medezeggenschap wordt betrokken bij de totstandkoming van strategische doelstellingen en beleidsplannen. De visie op onderwijs en het daarbij horende beleid is bovendien bij zowel de docenten- als studentengeleding binnen de instelling bekend en wordt door hen gedragen. Bovenstaande voorbeelden van beleid werden meermaals tijdens gesprekken met docenten en studenten aangehaald.

Het Stichtingsbestuur volgt het College van Bestuur (CvB) nauwlettend in de ontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit. Het bestuur bespreekt zes keer per jaar thematisch onderwerpen die de onderwijskwaliteit betreffen. Uit het gesprek met het Stichtingsbestuur begreep het panel dat de raad de onderwijspraktijk opzoekt door periodiek faculteiten te bezoeken. Het bestuur komt daar in direct contact met het bestuur van de faculteit, medewerkers en studenten. Zij koppelt bevindingen van het bezoek terug aan het CvB.

Tijdens het locatiebezoek constateerde het panel dat de onderwijsvisie van de universiteit op een hoog abstractieniveau is geformuleerd. Hierdoor is formele actualisering minder noodzakelijk. Tegelijkertijd wordt in de uitwerking en implementatie van deze visie wel voortdurend ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen, zoals *blended learning* en *Artificial Intelligence* (AI). Het panel geeft de universiteit als aandachtspunt om de onderwijsvisie periodiek formeel te evalueren op actualiteit. Een dergelijke evaluatie kan ertoe leiden dat de onderwijsvisie, al dan niet in de genoemde voorbeelden, meer concreet ingaat op de implicaties van deze innovaties voor het onderwijs.

TiU bestaat uit vijf faculteiten, die in grote mate verschillen in bestaansduur, omvang, discipline, aantal opleidingen en locaties. De instelling is van oudsher decentraal georganiseerd, uitgaande van verantwoordelijke professionals, gedeeld eigenaarschap en vertrouwen. Het panel ziet dit terug in de uit de centrale onderwijsvisie voortkomende doelstellingen die volgens het panel breed zijn geformuleerd. Daarmee krijgen faculteiten de ruimte om eigen accenten te leggen in de uitwerking van de centrale initiatieven. Tegelijkertijd constateert het panel dat er in de afgelopen jaren meer gezamenlijkheid is ontstaan, met name in de samenwerking tussen faculteiten en in de totstandkoming van universiteitsbrede initiatieven zoals een gemeenschappelijk model onderwijs- en examenreglement (OER) en een gemeenschappelijk toetsbeleid. Deze ontwikkeling wordt binnen de instelling breed gewaardeerd en draagt bij aan een sterker gedeeld eigenaarschap.

De toegenomen gezamenlijkheid komt ook tot uiting in het herziene kwaliteitszorgkader waarin de instelling haar uitgangspunten voor kwaliteitszorg beschrijft. De universiteit beschouwt samenwerkend leren en continue ontwikkeling als de kern van haar kwaliteitszorg, met nadruk op samenwerking binnen en tussen organisatieniveaus om onderwijskwaliteit te versterken en snel in te spelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Het panel merkt op dat het vinden van een passende balans tussen centrale sturing en decentrale vrijheden een blijvende uitdaging vormt. Het ontbreken van expliciete besturingsprincipes – bijvoorbeeld een uitgangspunt als ‘decentraal, tenzij...’ – maakt het soms lastig om consistent te bepalen wat centraal wordt geregeld en wat op facultair niveau blijft. In het licht van de noodzaak om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden, zoals nieuwe overheidsmaatregelen, acht het panel het wenselijk dat het CvB deze balans explicieter overweegt en vastlegt.

Met de toegenomen gezamenlijkheid is ook het aantal overlegstructuren binnen de universiteit toegenomen. Er vindt veel afstemming plaats, zowel formeel als informeel, *top-down* en *bottom-up*. Het panel constateert dat de corona-periode hierin een belangrijke vliegwielerwerking heeft gehad, bijvoorbeeld door de introductie van een vast overlegmoment met de vice-decanen onderwijs. Deze intensieve samenwerking wordt gewaardeerd en volgens een vice-decaan die het panel sprak, steunt samenwerking op dialoog.

Hoewel het panel het belang van dialoog onderschrijft en een sterke gezamenlijkheid heeft waargenomen in de gevoerde gesprekken, merkt het ook op dat het grote aantal overlegstructuren kan leiden tot een hoge vergaderdruk en een rem op besluitvorming. Het panel adviseert de instelling om kritisch te blijven op de effectiviteit en noodzaak van deze overlegorganen. Het is belangrijk om een balans te bewaken tussen enerzijds overleg (ten behoeve van draagvlak en expertise) en anderzijds snelheid en werkdruk. Het panel adviseert dit onderwerp expliciet op de agenda te houden, zodat de gesprekken niet alleen bijdragen aan gezamenlijke besluitvorming, maar ook leiden tot concrete doelen en resultaten.

Het viel het panel op dat op het gebied van internationalisering geen beleidsplan is aangetroffen. Het CvB gaf tijdens het panelbezoek aan dat er geen beleid is omdat het inmiddels geïnternaliseerd is binnen de instelling. Tijdens het reflectieve gesprek onderschrijft het CvB het advies van het panel om, met oog op de landelijke ontwikkelingen rond de wet ‘Internationalisering in Balans’, internationalisering opnieuw als speerpunt in het beleid vast te leggen met daarbij haar eigen positionering.

Het panel stelt vast dat een actieve betrokkenheid van studenten in de beleidsvorming aanwezig is. Het panel is positief over de studentassessor die is toegevoegd aan het CvB. De studentassessor brengt het studentperspectief in bij collegevergaderingen en zorgt voor een brugfunctie tussen de studentassessoren in de faculteiten, de studentenorganisaties en de studentenfracties in de universiteitsraad. Daarnaast hebben studenten zitting in medezeggenschaps- en adviesorganen. De studentgerichtheid van de instelling blijkt volgens het panel ook uit de invoering van de gemeenschappelijke model OER en de aandacht voor studentenwelzijn (zie standaard 2).

Het panel constateert dat strategische samenwerkingen een belangrijk speerpunt zijn voor TiU. Het vorige ITK visitatiepanel adviseerde de instelling om de afstemming en evaluatie met externe stakeholders te verbeteren en hen zichtbaarder te maken. TiU heeft hierop adequaat gereageerd door in de universitaire strategie de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en externe organisaties te versterken via nieuwe academische werkplaatsen. Ook is een ecosystemen-strategie ontwikkeld, die de instelling in staat stelt om externe samenwerkingen systematisch aan te gaan, te ontwikkelen of te beëindigen, in lijn met de instellingsdoelen. Het aantal samenwerkingsverbanden is volgens het panel aanzienlijk gegroeid.

Samenvattend concludeert het panel dat TiU haar strategie, met kernwaarden *Curious*, *Caring*, *Connected* en *Courageous*, op een duidelijke en consistente manier vertaalt naar beleid en praktijk. De actieve betrokkenheid van de medezeggenschap bij strategische doelstellingen en beleidsplannen laat een inclusieve aanpak zien.

Daarnaast is er een sterke gezamenlijke inzet voor kwaliteitszorg en strategische samenwerkingen, wat de visie van de instelling versterkt. Het panel constateert dat een explicietere balans tussen centrale sturing en decentrale autonomie wenselijk is. Ook adviseert het de effectiviteit van overlegstructuren te blijven bewaken. Deze aandachtspunten doen echter geen afbreuk aan de manier waarop de kernwaarden stevig in beleid en praktijk zijn verankerd. Op basis van het bovenstaande oordeelt het panel dat deze standaard voldoet.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een goed beeld gekregen van de verwezenlijking van de onderwijsvisie. TiU implementeert de visie via gemeenschappelijke kwaliteitszorgkaders, eigenstandig facultair beleid, het delen van *best practices* en strategische beleidsprogramma's en -projecten op instellingsniveau. Er bestaat een formele en informele overlegstructuur op verschillende niveaus: de opleidingscommissie en curriculumcommissie overleggen met het opleidingsmanagement; het opleidingsmanagement stemt af met vice-decanen onderwijs, die op hun beurt onderling en met het CvB contact onderhouden. Daarnaast denkt een breed scala aan adviesorganen mee over de uitvoering en invulling van het beleid, zoals de *Educational Support Teams*, toetsdeskundigen en medewerkers van het *Teaching & Learning Center*.

TiU kent een kwaliteitscultuur die in het 'Kader Kwaliteitszorg Onderwijs' wordt beschreven als een cultuur die stimuleert dat alle betrokkenen (inclusief studenten), zowel intern als extern, continu in gesprek gaan over de kwaliteit van het onderwijs en er een focus is op (samenwerkend) leren en (continu) verbeteren. Deze kenmerken heeft het panel teruggezien in haar gesprekken met verschillende opleidingen.

Het panel heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat de visie op onderwijs aantoonbaar concreet vertaald is naar een veelheid van initiatieven. Het panel heeft een groot aantal voorbeelden gezien van de uitwerking van strategische aandachtspunten in concrete beleidsuitvoering. Bij een aantal van deze processen is een ontwikkeling in meer gezamenlijkheid tussen faculteiten te zien. Het panel heeft ook kennisgenomen van de zekere mate van autonomie van de faculteiten die leidt tot zichtbare verschillen in de uitvoering van de onderwijsdoelstellingen. Een aantal voorbeelden van beleidsprocessen en beleidsacties wordt hieronder toegelicht.

Een project waaruit blijkt dat de instelling meer standaardisatie en gezamenlijkheid wil creëren is het komen tot een gemeenschappelijke model OER om regeldruk te verminderen en een uniform kader te bieden. Dit gemeenschappelijke model vergemakkelijkt onder andere het volgen van vakken bij andere opleidingen of faculteiten, wat studenten meer flexibiliteit biedt in hun curriculumkeuzes. Het panel spreekt haar waardering uit voor het gezamenlijke model OER dat door de universiteit is ontwikkeld. Tegelijkertijd ziet het panel ruimte voor verbetering in het proces van de totstandkoming van het gemeenschappelijke model OER. Uit gesprekken kwam naar voren dat enkele vertegenwoordigers uit de medezeggenschap zich niet konden vinden in bepaalde onderdelen van het OER, wat leidde tot een aanvullende richtlijn verplicht en besloten door het CvB. Het panel adviseert om de procedures rond medezeggenschap bij beleidsontwikkelingen te evalueren en waar nodig te optimaliseren.

De ontwikkeling van het vernieuwde toetsbeleid is ook een voorbeeld van een centraal aangestuurd project. In 2019 stelde een werkgroep met vertegenwoordigers uit verschillende faculteiten een universitair toetsbeleid op, dat vervolgens door iedere faculteit is vertaald naar een facultair toetsbeleid. Het panel beschouwt de implementatie van dit beleid als een succesvolle aanpak, waarbij belangrijke kaders centraal zijn vastgesteld, de implementatie op opleidingsniveau plaatsvindt en periodiek teruggekoppeld wordt aan de centrale organisatie.

Het panel heeft ook voorbeelden gezien van projecten en initiatieven die op hoofdlijnen centraal zijn geïnitieerd, waarbij de faculteiten veel autonomie hebben gekregen bij de implementatie. Zo krijgt docentenprofessionalisering vorm in het programma *Use (Y)our Talents*, een visie op talentontwikkeling gericht op alle medewerkers. TiU investeert in dit project in talentmanagement en -ontwikkeling, met aandacht voor bevorderingsbeleid maar ook voor horizontale ontwikkeling. In dit project integreert de instelling elementen van

Erkennen en Waarderen, biedt zij extra ondersteuning bij teamontwikkeling en besteedt zij aandacht aan diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Ook worden voor het wetenschappelijk personeel modellen voor loopbaanpaden ontwikkeld, waarin de verschillende domeinen - onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit - geïntegreerd worden. Het panel is positief over de manier waarop TiU invulling geeft aan docentenprofessionalisering. Dit blijkt ook uit het percentage docenten met een Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). In 2023 beschikte 18% van de docenten binnen de doelgroep over een SKO, waarmee de doelstelling van 15-20% SKO-gecertificeerde docenten is bereikt.

Ook het PASS programma (*Programme for Academic Study Success*) is een voorbeeld waar faculteiten eigen invulling geven aan een facultair initiatief dat is gedeeld met andere faculteiten. Het is een programma voor studenten dat mentorschappen en workshops gericht op studievaardigheden, academische integratie, en sociale ondersteuning bevat. Elke faculteit biedt een eigen invulling aan PASS om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de specifieke behoeften van hun studenten.

Het PASS-programma is een manier waarop faculteiten inhoud kunnen geven aan karaktervorming. Het vorige visitatiepanel merkte op dat zij aansprekende voorbeelden van karaktervorming had aangetroffen, maar dat het concept wisselend werd geïnterpreteerd. Om karaktervorming te versterken hebben de vice-decanen onderwijs daarom een uitwerking van karaktervorming geformuleerd en vastgesteld. Hierin staat dat het onderwijs aan de TiU studenten stimuleert om karakter te ontwikkelen gebaseerd op de elementen 1) Intellectuele zelfstandigheid, 2) Kritische zin oftewel een kritische instelling, 3) Maatschappelijke verantwoordelijkheid, 4) Wetenschappelijke verantwoordelijkheid en 5) Ondernemendheid. Faculteiten en daarbinnen de opleidingsdirecteuren hebben zelf de keuze welke elementen van karaktervorming voor hun opleidingen het meest relevant zijn en hoe deze ingevuld worden. Het panel heeft in gesprekken met verschillende opleidingen inderdaad verschillende invullingen van karaktervorming gezien. Een docent van de Faculteit Theologie doet onderzoek naar de karakterimplementatie in het Tilburgse universitaire onderwijs. In het kader van zijn SKO gaat hij na hoe docenten van verschillende faculteiten karakter opnemen in diverse vakken. Deze lessen zet hij de komende jaren op een rij.

Het PASS-programma speelt ook een belangrijke rol in het bevorderen van studentenwelzijn. Om deze reden zijn de programma's recent herzien en beter afgestemd op de behoeften van studenten. Het panel is positief over de bredere aandacht die de universiteit heeft voor studentenwelzijn en sociale veiligheid. In 2019 is een visie op studentenwelzijn opgesteld, met de nadruk op preventie en het scheppen van randvoorwaarden voor welzijn en sociale veiligheid. Deze visie wordt ondersteund door meerjarenplannen uit 2022 en 2023, waarin onder andere het versterken van de welzijnsketen, het bevorderen van sociale verbinding en het voeren van open gesprekken centraal staan.

TiU kent een scala aan studentvoorzieningen, inclusief voorzieningen voor studenten met een functiebeperking: studieadviseurs, het studentenondersteuningsfonds, studentendecanen en studentenpsychologen. Een initiatief op het gebied van studentenwelzijn is bijvoorbeeld het aanbieden van 'active bystander'-trainingen voor studenten en medewerkers. De universiteit stimuleert samenwerking en kennisuitwisseling over een dergelijk initiatief via het *Network Well-being Representatives*, waarin faculteiten en de universitaire 'well-being officer' zijn vertegenwoordigd. TiU heeft bovendien de intentieverklaring VN-verdrag voor inclusiever onderwijs getekend. Hiermee beloven zij een inclusieve onderwijsinstelling te zijn, waar elke student gelijk is en zich welkom voelt.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een rondleiding over de campus gekregen. Daarin heeft zij vastgesteld dat de instelling zoals zij in haar strategisch plan ook beschrijft, inzet op duurzaamheid, zoals blijkt uit het Marga Klompé gebouw, een bijna volledig circulair onderwijsgebouw. Alhoewel de instelling faciliteiten aanbiedt om hybride te kunnen werken, vindt TiU ontmoeting zeer belangrijk. De campus heeft voldoende faciliteiten waar studenten met elkaar in dialoog kunnen gaan, bijvoorbeeld in de universiteitsbibliotheek. Op basis van het gesprek met de masteropleiding *Data Science and Society* is wel gebleken dat de beschikbaarheid van technische faciliteiten, zoals computers geschikt voor grote databestanden, een uitdaging vormen.

Het panel constateert dat er binnen de universiteit uitdagingen zijn in het beheer van strategische projecten, met name in de definiëring, prioritering, en afsluiting ervan. Hoewel het aantal strategische projecten inmiddels is teruggebracht van 37 naar 9, blijft er onduidelijkheid bestaan over de status van verschillende projecten. Een aantal van de oorspronkelijke 37 projecten zijn als "embedded" of "completed" aangeduid, terwijl zij in de praktijk nog steeds doorlopen als project of in de lijn. Het panel constateert dat een transparant proces voor selectie en prioritering ontbreekt. Dit leidt tot onduidelijkheid over welke projecten voorrang krijgen en welke criteria daarbij worden gehanteerd. Een heldere en breed gedragen aanpak is noodzakelijk om focus te creëren.

Het panel merkt op dat effectief projectmanagement begint met een duidelijke definitie van wat een project is, inclusief de doelen, meetbare resultaten (kwalitatief en/of kwantitatief), en een implementatiestrategie voor succesvolle uitkomsten. Er lijkt behoefte te zijn aan meer transparantie over wie verantwoordelijk is voor de prioritering van projecten, hoe besluitvorming hierover plaatsvindt, en hoe middelen worden toegewezen.

Het panel adviseert de instelling om de *governance* en besluitvormingsprocessen rond projecten verder te verduidelijken en versterken, met expliciete aandacht voor de definitie van projecten, eigenaarschap, en het meten van voortgang en resultaten. Het bewaken van de balans tussen overleg, draagvlak, snelheid, en werkdruk blijft hierin een aandachtspunt. Ook benadrukt het panel dat rekening moet worden gehouden met de beperkte capaciteit van kleinere faculteiten, zoals de theologische faculteit.

Het panel concludeert dat TiU haar onderwijsvisie effectief vertaalt naar beleid en concrete initiatieven op zowel centraal als facultair niveau. De combinatie van een heldere kwaliteitscultuur, een goed functionerende overlegstructuur en strategische projecten draagt bij aan de verwezenlijking van de onderwijsdoelen. Het panel waardeert de aandacht voor docentenprofessionalisering, studentenwelzijn en karaktervorming, evenals het bevorderen van samenwerking en uniformiteit, zoals zichtbaar in het gemeenschappelijke model OER en het toetsbeleid. Hoewel er ruimte is voor verbetering in projectmanagement en *governance*, blijkt uit de vele voorbeelden dat de instelling streeft naar een goede balans tussen centrale kaders en facultaire autonomie, met oog voor kwaliteit in het onderwijs.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

In het 'Kader Kwaliteitszorg Onderwijs', zoals al benoemd onder standaard 1, staan de kwaliteitscycli op zowel instellings-, faculteits- opleidings- en cursusniveau beschreven. De instelling hanteert op alle niveaus een PDCA-cyclus gericht op het continu verbeteren van het onderwijs.

Op cursusniveau heeft het panel een heldere *Plan Do Check Act* (PDCA)-cyclus aangetroffen. De afgelopen drie jaar heeft TiU veel aandacht besteed aan cursusevaluaties als onderdeel van de verbetercyclus. Ondanks de invoering van een nieuw onlinesysteem, Evalytics, in 2021-2022, blijven responspercentages laag en is er kritiek op de vragenlijsten. In 2023 zijn verbeteringen doorgevoerd, waaronder een betere vragenlijst en alternatieve evaluatiemethoden zoals studentenpanels en *peer-to-peer reviews* door docenten. Daarnaast wordt in een landelijke werkgroep gewerkt aan effectievere evaluatie-instrumenten. Het panel waardeert de moeite die opleidingen doen om de respons op cursusevaluaties te verhogen.

De PDCA-cyclus op opleidingsniveau wordt geborgd via het opleidingsplan en de jaarlijkse reflectie op de kwaliteit van de opleiding. In de "*Plan*"-fase worden eindtermen, curriculum, samenhang tussen cursussen en het toetsplan vastgelegd. In de "*Do*"-fase organiseert de opleidingsdirecteur bijeenkomsten en verzamelt gegevens (kwalitatief en kwantitatief) om de uitvoering van het onderwijs te monitoren. De "*Check*"-fase omvat de analyse van data, gesprekken en reflecties om de kwaliteit te beoordelen en verbeterpunten te identificeren. Tijdens de "*Act*"-fase worden verbeterplannen opgesteld en acties uitgevoerd. Het jaarlijkse opleidingsjaarverslag evalueert deze acties en vormt de basis voor een nieuwe PDCA-cyclus. Het panel trof op cursus- en opleidingsniveau een duidelijke PDCA-cyclus aan,

Het panel heeft diverse jaarverslagen ingezien die allen inderdaad een reflectie op het afgelopen jaar bevatten. Het jaarverslag van de masteropleiding *Data Science and Society* geldt volgens het panel hierbij als een *best practice*. De masteropleiding gaf tijdens het locatiebezoek aan in de afgelopen jaren hier veel aandacht aan te hebben besteed.

Opleidingen kunnen sinds 2021 gebruik maken van het *Institutional Research and Analytics Programme* (IRAP), een sturingsdashboard voor onder andere onderwijsmanagement en informatieanalyse. In een presentatie heeft het panel kennisgenomen van de mogelijkheden van dit dashboard. Het panel is positief over de implementatie van dit dashboard wat leidt tot gezamenlijke definities en data op onderwijsgebied.

Het Kader Kwaliteitszorg beschrijft ook op instellings- en faculteitsniveau PDCA-cycli. Op instellingsniveau ontwikkelt het CvB een strategisch programma in nauwe verbinding met faculteiten, docenten en studenten. De kwaliteitsbewaking wordt gerealiseerd door voor- en najaarsgesprekken met faculteitsmanagement en regelmatige departementale bezoeken. Het Portefeuillehoudersoverleg Onderwijs (POW) speelt een centrale rol als adviesorgaan. Bestaande uit vice-decanen, rector en vice-rector, adviseert POW maandelijks over onderwijsbeleid, evalueert onderwijsjaarverslagen en stuurt projecten als TEP en TUNED-IN aan (zie standaard 4).

Op faculteitsniveau vertaalt het faculteitsbestuur strategische kaders naar concrete (implementatie)plannen en zorgt voor een cyclische monitoring van onderwijskwaliteit. Het faculteitsbestuur voert regelmatig overleg over onderwijskwaliteit met interne en externe stakeholders en kan de gemaakte keuzes goed onderbouwen. De decaan en vice-decaan onderwijs rapporteren aan het CvB over de kwaliteit van het faculteitsonderwijs in periodieke gesprekken met de rector.

Het panel heeft de indruk dat in de projecten op faculteits- en instellingsniveau minder sprake is van een systematische en integrale aanpak voor de monitoring en evaluatie dan op cursus- en opleidingsniveau. Een positieve uitzondering vormt de implementatie van het toetsbeleid, waar wel een heldere en consistente monitoring zichtbaar is. Voor andere instellingsbrede projecten zijn er in meer of mindere mate evaluatiemethoden aanwezig, maar het panel constateerde dat er op deze niveaus een gebrek is aan structurele evaluatieprocessen. Dit lijkt samen te hangen met het feit dat gedeelde definities, SMART-doelen en KPI's niet altijd expliciet gedefinieerd zijn. Dit kan ertoe leiden dat evaluatieprocessen minder consistent en gericht zijn, wat vervolgens de effectiviteit van de monitoring en de zichtbaarheid van de resultaten kan beperken. Een meer systematische benadering, met heldere richtlijnen en meetbare doelen, zou kunnen bijdragen aan een beter overzicht van de voortgang en de uiteindelijke impact van projecten.

Medezeggenschap is een belangrijke schakel in het kwaliteitszorgsysteem: onderwijscommissies, faculteits- en universiteitsraden verzamelen feedback binnen de instelling en zijn betrokken bij het uitvoeren van verbeteringen. Een aandachtspunt is het beperkte institutionele geheugen binnen de raden, vooral door het verloop van raadsleden, met name in de studentenfractie. De instelling heeft initiatieven genomen voor betere ondersteuning, training en kennisdeling binnen de medezeggenschapsorganen. Dit omvat onder andere handleidingen, bijeenkomsten en online kennismodules. Ook is binnen de Universiteitsraad gestart met de introductie van een *papertrail* per besluitpunt.

Het panel ziet ruimte voor een intensivering van de voorbereiding op de (onderwijs)inhoudelijke taken van de medezeggenschap. Dit vereist zowel een goede informatievoorziening vanuit de instelling als een meer actieve houding van de medezeggenschap zelf. Het panel constateert dat de medezeggenschap momenteel in zekere mate reageert op informatie, maar ziet kansen voor hen om daarnaast zelf meer actief op zoek te gaan naar relevante informatie of onderwerpen aan te dragen voor bespreking.

Samenvattend ziet het panel dat TiU een goed ingebedde kwaliteitszorgstructuur met PDCA-cycli op instellings-, faculteits-, opleidings- en cursusniveau heeft. Het Kader Kwaliteitszorg borgt kwaliteit op een systematische manier, waarbij met name de cyclus op cursus- en opleidingsniveau sterk is ontwikkeld. Op faculteits- en instellingsniveau signaleert het panel dat de monitoring en evaluatie van projecten nog verder kunnen worden aangescherpt, bijvoorbeeld door het explicieter definiëren van gedeelde definities en SMART-doelen. Initiatieven zoals verbeterde cursusevaluaties en het versterken van de medezeggenschap laten zien dat de universiteit zich inzet om haar kwaliteitszorgsystematiek verder te optimaliseren.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

TiU kenmerkt zich door een voortdurende focus op verbetering, iets wat het panel terugziet in het lerend vermogen van de organisatie. Dit hoorde het panel ook terug in de gesprekken die ze voerde met de verschillende gesprekspartners. In de kwaliteitsborgingscyclus worden stappen gezet naar aanpassing, verbetering, ontwikkeling en innovatie.

Op opleidingsniveau heeft het panel diverse voorbeelden aangetroffen die aantonen dat verbeteracties worden uitgevoerd op basis van evaluaties. Zo gaf een docent aan dat zijn vakken zijn geëvalueerd door de toetsborgingscommissie, wat heeft geleid tot het gebruik van rubrics. Een ander voorbeeld is de start van focusgroepen bij verschillende opleidingen in verschillende faculteiten, omdat de Evalytics cursusevaluaties niet toereikend bleken.

Ook op instellingsniveau laat TiU zien dat op grond van evaluaties beleid wordt bijgesteld. Een voorbeeld hiervan is het programma *Connected Leading*, een gedachtegoed en trainingsprogramma dat aandacht heeft voor leiderschapontwikkeling voor alle medewerkers. Het programma is in 2021 uitgebreid geëvalueerd. Hieruit kwam naar voren dat het programma een belangrijke basis vormt voor andere initiatieven, waaronder Erkennen & Waarderen. Dit heeft ertoe geleid dat het programma is uitgebreid en samen met het programma Erkennen en Waarderen is ondergebracht in het strategische thema *Use (Y)our Talents*.

Naast deze interne PDCA-cycli leiden de resultaten van externe beoordelingen ook tot concrete verbeteracties. Het panel heeft een uitgebreid document met een reactie op de aanbevelingen uit de vorige ITK aangetroffen. Zo is naar aanleiding van een aanbeveling rond de kwaliteit van toetsing en functioneren van examencommissies door het vorige visitatiepanel het toetsbeleid grondig aangepast. Ook naar aanleiding van zes jaarlijkse opleidingsevaluaties vinden verbeteracties plaats die worden meegenomen in de PDCA-cyclus op opleidingsniveau.

Het panel heeft vastgesteld dat onderwijsontwikkeling en -innovatie vanuit verschillende kanten worden geïnitieerd. Docenten brengen bottom-up hun eigen plannen en ideeën in. Adviesraden dragen bij aan actualisering en aanpassing van het curriculum en vanuit centraal niveau worden ontwikkelingen en verbeteringen aangestuurd op basis van de universitaire visie en missie. Er wordt adequaat ingespeeld op actuele ontwikkelingen en bedreigingen. Een voorbeeld hiervan was het opstellen van een meerjarenprogramma voor onderwijsvernieuwing tijdens de coronaperiode, waarin de doorontwikkeling van de curricula en toetsing, inclusief de integratie van *blended learning*, centraal stond.

In 2023 is het Tilburg University Network of Educational Development and Innovation (TUNED IN) opgericht. TUNED IN is een netwerkstructuur binnen de universiteit waar docenten, onderwijskundigen en andere deskundigen samenwerken om een innovatieagenda te maken en innovatie vorm te geven. TUNED-IN is verweven in de PDCA-cycli en heeft als uitdrukkelijke doelstelling om samenwerkend het onderwijs nog beter toekomstbestendig te maken en docenten daarbij te ondersteunen.

Het panel heeft tijdens een presentatie mooie voorbeelden van projecten gezien die door TUNED IN zijn geïnitieerd, bijvoorbeeld een onderzoek naar de effectiviteit van hybride onderwijs en de ontwikkeling van een blauwdruk voor een cursusontwerp in Canvas. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel geconstateerd dat het project TUNED IN breed bekend is binnen de universiteit en door veel medewerkers wordt gewaardeerd. Voor verdere ontwikkeling van TUNED IN zijn volgens het panel meer centrale kaders en een implementatiestrategie nodig om succesvolle projecten vanuit TUNED IN breder te implementeren. Dit zorgt voor meer samenhang en volgorde in de innovatie-inspanningen van de universiteit.

Hoewel TiU veel goede initiatieven en innovatieprojecten heeft opgezet, constateert het panel dat er momenteel sprake is van een veelheid aan projecten, waarbij de coördinatie en afstemming over verantwoordelijkheden nog verder kan worden versterkt. Er is budget beschikbaar op faculteitsniveau en via TUNED IN, maar dit garandeert niet automatisch succes op grotere schaal. Het huidige innovatiemodel lijkt gericht op het stimuleren van een grote diversiteit aan initiatieven, maar het panel vraagt zich af in hoeverre deze initiatieven daadwerkelijk worden benut en hoe succesvolle projecten worden opgeschaald binnen de organisatie. Deze benadering is nuttig om vernieuwing te stimuleren, maar zonder focus kan het leiden tot versnippering, waardoor de bredere implementatie van innovaties bemoeilijkt wordt.

Het panel raadt aan een duidelijke innovatiestrategie te formuleren, met prioritering en coördinatie, en te zorgen voor een grondige beoordeling van projecten om de succesvolle te identificeren en breder te implementeren. Het panel adviseert hierbij om voldoende middelen, zowel in termen van tijd als geld, vrij te maken voor innovaties die inspelen op toekomstige uitdagingen en kansen. Dit betekent dat er een structurele focus moet zijn op het creëren van ruimte voor langetermijninnovaties, zelfs in tijden van bezuinigingen of andere beperkingen.

Samenvattend concludeert het panel dat binnen TiU een sterke focus op voortdurende verbetering en innovatie is. Het panel heeft vastgesteld dat zowel op opleidings- als instellingsniveau verbeteracties plaatsvinden op basis van evaluaties. Daarnaast worden aanbevelingen uit externe beoordelingen, zoals de vorige ITK, opgevolgd met structurele verbeteringen. Het TUNED IN-netwerk stimuleert onderwijsinnovatie en toekomstbestendigheid, maar

het panel signaleert een behoefte aan meer centrale kaders en een gerichte strategie om versnippering van initiatieven te voorkomen. Hoewel coördinatie van de vele initiatieven verder versterkt kan worden, is er voldoende bewijs dat de universiteit proactief inspeelt op uitdagingen en kansen, met een visie gericht op toekomstbestendig onderwijs.

Afkortingen

AI	Artificial Intelligence
CvB	College van Bestuur
IRAP	Institutional Research and Analytics Program
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KPI	Kritieke prestatie-indicatoren
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
PASS	Program for Academic Study Success
PDCA	Plan Do Check Act
POW	Portefeuillehoudersoverleg Onderwijs
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden
TEP	Tilburg Educational Profile
TiU	Tilburg University
TUNED IN	Tilburg University Network of Educational Development and Innovation

