

Advies

Kernvisie Bacheloropleidingen

27 juli 2022
Adviesgroep Kernvisie Bachelor



**Universiteit
Leiden**
Rechtsgeleerdheid

Bij ons leer je de wereld kennen

Documentinformatie

Wijzigingshistorie

Datum	Auteur(s)	Versie	Wijziging t.o.v. vorige versie
23.06.2022	Esther Poort (Onderzoekerij) & Gerda Korevaar (ow-beleid)	1.0	Uitgangspunt bijeenkomst 5 Adviesgroep (22.06)
27.06.2022	Esther Poort & Gerda Korevaar	1.1	Inleiding aangepast, Management summary toegevoegd, Hoofdstuk 4 grote lijn toegevoegd
28.06.2022	Esther Poort & Gerda Korevaar	2.0	Commentaar Bastiaan Rijpkema en Armin Cuyvers verwerkt + H4 grote lijn + H5 aanzet.
30.06.2022	Esther Poort & Gerda Korevaar	2.1	Opmerkingen Adviesgroep, Ton en Jan verwerkt. Met Bastiaan Rijpkema gehele advies en pakket doorgenomen en bijgesteld
02.07.2022	Gerda Korevaar & Esther Poort	3.0	Vrijwel definitieve versie inclusief uitwerking H4– laatste check Ton Liefwaard en Jan Adriaanse
04/05.07.2022	Gerda Korevaar & Esther Poort	3.1	Finale versie tbv FB en Adviesgroep. Laatste wijzigingen verwerkt.
27.07.2022	Esther Poort & Gerda Korevaar	Definitief	

Distributie

Datum	Versie	Verzonden aan
23.06.2022	1.0	Bastiaan Rijpkema en Armin Cuyvers
27.06.2022	1.1	Adviesgroep, Ton Liefwaard en Jan Adriaanse
28.06.2022	2.0	Jan Adriaanse en Ton Liefwaard
30.06.2022	2.1	Bastiaan Rijpkema
02.07.2022	3.0	Jan Adriaanse en Ton Liefwaard
04/05.07.2022	3.1	Faculteitsbestuur en Adviesgroep
27.07.2022	Definitief	
Augustus/September		Facultaire gremia

Beoogde routing

Datum	Overleg
29.06.2022 + 02.07.2022	Concept-versie bespreking voorzitters Adviesgroep
05.07.2022	Bespreking advies in FB + oplegnotitie
06.07.2022	Bespreking advies in Onderwijsbestuur + oplegnotitie
26.08.2022	Bespreking FB inclusief bestuursreactie
30.08.2022	Bespreking met WD's inclusief bestuursreactie
Medio September	Bespreking in Faculteitsraad, OLC en OWB (incl. bestuursreactie)

Inhoudsopgave

Management Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	7
2. Strategische Pijlers.....	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Uitdagend en Vooruitstrevend.....	10
3. De Kerndoelen.....	14
4. Bewerkstelligen van een effectieve verandering.....	21
Bijlagen	
1. Samenstelling Adviesgroep.....	25
2. Pakket Maatregelen	
3. Schematisch overzicht Pakket Maatregelen	
4. Business Case	

MANAGEMENT SAMENVATTING

Begin 2022 heeft de faculteit een midterm juridische opleidingen uitgevoerd. Over het geheel genomen, oordeelde de reviewcommissie positief over de kwaliteit van de opleidingen. De reviewcommissie adviseerde echter ook met klem om tijd en energie te steken in uitdagingen voor met name het bacheloronderwijs. Duidelijke keuzes zijn nodig om voor de komende decennia toonaangevend te blijven als faculteit. Het faculteitsbestuur onderschrijft deze urgentie en beoogt met het plan van aanpak (PvA) midterm de aanbevelingen van de reviewcommissie op te volgen. Als eerste stap heeft het faculteitsbestuur de Adviesgroep Kernvisie Bachelor ingesteld, met als opdracht om op korte termijn een kernvisie voor de bacheloropleidingen te ontwikkelen. De intentie is dat deze Adviesgroep wordt opgevolgd door een werkgroep Implementatie en Doorontwikkeling en een werkgroep Lange Termijn Visie.

De Adviesgroep heeft in korte tijd in een intensief traject een kernvisie opgesteld: *als faculteit staan we voor onderwijs dat onze studenten aan het denken zet, leert reflecteren en complexe maatschappelijke problematieken kritisch laat zien*. Dit doen we door middel van uitdagend en vooruitstrevend onderwijs. De visie is vervolgens uitgewerkt in een samenhangend pakket maatregelen. Met dit pakket beogen we een cultuuromslag te maken waarin vrijblijvendheid wordt tegengegaan en actief studiegedrag wordt gestimuleerd. De maatregelen moeten leiden tot een combinatie van uitdagend en activerend onderwijs en een toetsbeleid dat het studeergedrag van onze studenten gericht stuurt. We hanteren hierbij het principe van ‘veeleisend helpen’. We leggen de lat hoog (veeleisend), maar zullen studenten ook ondersteunen (helpen) om zich te ontwikkelen tot personen die leiderschap nemen over hun eigen leven, hun studie en professioneel handelen.

Een belangrijke maatregel is de invoering van verplichte matching met als doel om studenten een meer bewuste keuze te laten maken voor onze opleidingen. We maken hierbij gebruik van intensieve methoden zoals matchingsdagen en online-cursussen, waardoor onze inschrijving meer selecterend wordt. Met het pakket zetten we tevens sterk in op de selecterende werking van het eerste jaar. Dit doen we door de propedeuse zodanig in te richten dat studenten die over de juiste motivatie, attitude en vaardigheden beschikken, zullen doorstromen naar het tweede jaar. Daarbij willen we het niveau van het gehele curriculum van de bacheloropleidingen verhogen opdat dit beter aansluit op het startniveau van de masteropleidingen. Dit betekent dat het analytische en academische niveau van de vakken in het gehele curriculum wordt verhoogd en dat er meer nadruk komt te liggen op verdieping en reflectie, naast feitelijke kennis. Hierdoor begrijpen studenten ook op een meer reflexief niveau wat een goede juridische analyse inhoudt. Ook in de toetsing leggen we nadruk op kritische toepassing, analyse en reflectie.

Met het pakket willen we een studeerbaar, samenhangend en hoogstaand curriculum realiseren. De studeerbaarheid van het curriculum komt onder andere naar voren in het bieden van een vaste structuur, het behapbaar maken van de struikelvakken (omdat studenten voldoende zijn toegerust om het vak te halen) en de versterking van studiebegeleiding in bachelor 1 en voorlichting en arbeidsmarktoriëntatie in de daaropvolgende bachelorjaren. Het aspect ‘hoogstaand’ komt terug in diverse maatregelen gericht op het verhogen van het niveau van het curriculum. Uitgangspunt hierbij is dat afgestudeerden over de kennis, vaardigheden en het academisch denkniveau beschikken voor een goede start in een master.

We verbinden ons met volle overtuiging aan het universiteitsbrede beleid om een diverse en inclusieve leer- en werkomgeving voor alle medewerkers en studenten te bevorderen. We willen in de vervolgfase (zie hoofdstuk 4) dit belangrijke onderwerp op strategisch en tactisch niveau verder uitdiepen.

Met dit pakket maatregelen willen het onderwijsaanbod tevens meer laten aansluiten bij de interesses van studenten en de breedte van de arbeidsmarkt. We geven studenten daarom meer ruimte voor vrije keuze en we verbreden en verbeteren het keuzeaanbod. De extra keuzeruimte realiseren we onder meer door de huidige invulling van het Civiel effect te herbezien.

Er komen minoren van 30 EC in het vijfde semester. We streven hierbij naar een breed aanbod, waaronder minoren die de huidige afstudeerrichtingen bevatten en interdisciplinaire minoren. Het interdisciplinaire onderwijs zal ook in het gehele curriculum een belangrijke rol spelen. Uitgangspunt hierbij is dat we studenten passief geletterd maken in de theorie en (onderzoeks)methoden van andere disciplines en vaardigheden, waarmee ook het begrip van de eigen discipline scherper en beter wordt. Ieder vak besteedt op enkele momenten gericht aandacht aan deze passieve interdisciplinaire geletterdheid.

We kiezen ervoor een rijke combinatie aan te bieden van offline- en onlineonderwijs (*blended learning*). We kunnen hierbij voortbouwen op de positieve ervaringen met *blended* onderwijsmethoden binnen bachelorvakken. Hierbij zetten we sterk in op activerende onderwijsvormen. Binnen de faculteit is er goede ervaring met het activeren van studenten door middel van het participantensysteem. Aan de hand van pilots wordt bekeken hoe dit systeem breed kan worden geïmplementeerd in de bacheloropleidingen. Ook wordt er gekeken naar andere vormen van activerend onderwijs, zoals *flipped classroom*.

In lijn met de universiteitsbrede ambitie, besteden we in de bachelor ook aandacht aan de arbeidsmarktorientatie. Belangrijk is dat niet alleen de advocatuur aan bod komt maar juist ook de bredere (juridische) beroepspraktijk waarin het overgrote deel van de afgestudeerden werkzaam zal zijn. We bieden daarbij een combinatie aan van curriculaire activiteiten (voor iedere student van belang) en extra-curriculaire activiteiten (om studenten die daarvoor in aanmerking komen de kans te geven zich verder te ontwikkelen).

Een belangrijk uitgangspunt van het pakket is dat we toetsing niet alleen zullen inzetten voor inhoudelijke sturing maar ook voor de strategische sturing van het studeergedrag van onze studenten. Deze strategische sturing is eisend en resultaatgericht. Hierbij zetten we in op minder vrijblijvendheid en we willen dat studenten gericht de mogelijkheid tot herkansing benutten.

We realiseren een actief monitoringsysteem met als doel studieachterstanden vroegtijdig te signaleren en aan te pakken. In het eerste jaar krijgen studenten bij onvoldoende studievoortgang én onvoldoende motivatie het dringende advies om voor 1 februari te stoppen met de opleiding. In het tweede en derde jaar worden studenten die een studieachterstand hebben tegen zichzelf in bescherming genomen door een maximum te stellen aan het aantal vakken waarvoor zij zich mogen inschrijven.

We zijn ons ervan bewust dat het pakket maatregelen veel van de organisatie gaat vragen. In de maatregelen staat aangegeven dat we docenten zo veel mogelijk faciliteren en ondersteunen om de omslag binnen hun eigen vak te maken. Het gaat hierbij zowel om het toekennen en alloceren van tijd (R&D tijd) als om individuele ondersteuning door de LTC. De LTC wordt versterkt en duidelijker gepositioneerd. Er komt een goed bereikbaar en herkenbaar mobiel team dat docenten actief gaat faciliteren en ondersteunen bij het aanpassen van hun vak. Uitgangspunt is dat het mobiele team werk uit handen neemt van de docent. Ook realiseren we ons dat het pakket veel extra inzet van de ondersteunende staf en de examencommissie gaat vragen. We vinden het daarom belangrijk dat voorafgaand aan het invoeren van de maatregelen bij de ondersteunende staf en de examencommissie voldoende capaciteit wordt gecreëerd om de implementatie van de kernvisie mogelijk te maken en te borgen.

De faculteit zal financiële middelen reserveren om de beoogde veranderingen in gang te zetten. Er wordt onder andere budget gealloceerd voor docenten en staf om het ingezette veranderingstraject voor te zetten. Uitgangspunt hierbij is dat docenten en stafleden voldoende uren krijgen toegekend en waar nodig worden ondersteund bij hun andere (onderwijs)taken. Ook zal er budget worden gealloceerd voor de uitvoering van maatregelen gericht op het verminderen van de werkdruk van docenten. Daarnaast worden de parameters van het BOOM-model herzien waarbij de inzet voor onderwijs meer wordt erkend en de ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs wordt beloond.

We verwachten dat de implementatie van deze maatregelen twee tot drie jaar in beslag gaat nemen. Een Taskforce, waarin opleidingsdirecteuren van de bachelor en master Rechtsgeleerdheid een actieve rol spelen, met bestuurlijk mandaat en doorzettingsmacht zal dit traject monitoren en begeleiden. Bij aanvang van het traject zullen vier teams in opdracht van het faculteitsbestuur en onder leiding van de Taskforce enkele onderwerpen (waaronder eindwerk, vijfde semester-minoren, diversiteit en inclusie en kwaliteitszorg) nader uitwerken ten behoeve van het krachtig doorpakken van deze implementatie.

1. INLEIDING

Begin 2022 heeft de faculteit een midterm juridische opleidingen uitgevoerd. Deze midterm was ontwikkelingsgericht. Gekozen is voor een online symposium dat plaatsvond op 19 januari 2022. De faculteit heeft de reviewcommissie door middel van een *state of the art* vooraf voorzien van informatie.

Het symposium werd door de deelnemers als levendig en inspirerend ervaren. De reviewcommissie was onder de indruk van de open en proactieve houding, de verbetergerichtheid van de opleidingen en de grote stappen voorwaarts die er recent zijn gezet. Ook was de reviewcommissie positief over de kwaliteit van de opleidingen. In de rapportage heeft de reviewcommissie zich vooral gefocust op mogelijke verbeteringen van de opleidingen. De focus lag hierbij op de bacheloropleidingen. Hierover was de *state of the art* het meest uitgebreid, hier liggen de grootste uitdagingen en valt ook veel winst te behalen, aldus de reviewcommissie. In de rapportage heeft de reviewcommissie zich gericht op de negen ambities die we als faculteit zelf in de *state of the art* hadden benoemd. De belangrijkste aanbeveling van de reviewcommissie is dat de faculteit duidelijke, goed onderbouwde keuzes maakt over de onderlinge verhouding en prioriteit van deze negen ambities. De reviewcommissie constateerde dat er geen algemeen gevoel van urgentie is om substantieel tijd en energie te steken in en de schouders te zetten onder hervormingen van het onderwijs.

Het faculteitsbestuur ervaart de kritisch constructieve houding van de reviewcommissie als nuttig en bruikbaar. Het faculteitsbestuur is ervan doordrongen dat er belangrijke keuzes gemaakt moeten worden, wil de faculteit ook voor de komende decennia toonaangevend blijven. Zij voelt zich hierin gesteund door de opleidingsdirecteuren, wetenschappelijk directeuren en het College van Bestuur. Het faculteitsbestuur beoogt met het plan van aanpak (PvA) midterm een *follow-up* te geven aan de belangrijkste aanbevelingen van de reviewcommissie. Dit PvA heeft betrekking op het ontwikkelen van een facultaire onderwijsvisie voor alle opleidingen (op de korte en lange termijn), op samenhang en prioritering voor wat betreft de bacheloropleidingen en op het verder op gang brengen van de ontwikkelingen in de bacheloropleidingen. Uitgangspunt hierbij is dat dit werken aan veranderingen te doen blijft voor medewerkers.

Om dit PvA te realiseren heeft het faculteitsbestuur een Adviesgroep Kernvisie Bachelor ingesteld, met de intentie om deze te laten opvolgen door een werkgroep Implementatie en Doorontwikkeling (I&D) en een werkgroep Lange Termijn Visie (LTV). Bijlage 1 bevat een overzicht van de leden van de Adviesgroep. De Adviesgroep heeft de opdracht gekregen om op korte termijn (binnen maximaal 2,5 maand) een kernvisie voor de bacheloropleidingen te ontwikkelen. Het faculteitsbestuur stelt hierbij als vertrekpunt dat er serieus werk moet worden gemaakt van de selecterende werking van de propedeuse. Een tweede vertrekpunt is dat wordt bekeken hoe optimaal gebruik kan worden gemaakt van de ruimte die het huidige Convenant Civiel Effect biedt om onderwijs aan te bieden, op een manier die past bij het onderwijs dat wij als faculteit de komende jaren willen aanbieden.

Concreet is de Adviesgroep gevraagd:

- a) Een advies op te stellen waarin, binnen de nadruk op verhoging van de selectieve functie van de gehele propedeuse, de samenhang en prioritering van de door de opleidingen zelfgekozen doelstellingen wordt aangegeven;
- b) Een advies op te stellen waarin didactische uitgangspunten worden geformuleerd met betrekking tot (blended) onderwijs en digitale toetsing (waarvoor het faculteitsbestuur eerder al koos), met als doel om studenten te activeren, naar de campus te krijgen en te laten renderen;

- c) Een gedegen kosten-baten analyse op te stellen van de verwachte opbrengsten en veranderingen in de bacheloropleidingen door middel van onder meer een *business case*;
- d) Een werkplan te formuleren ten behoeve van de werkgroep I&D voor de komende twee jaar, met daarbinnen een aantal voorstellen voor *quick wins*, dat aan de onder (a) vermelde samenhang en prioritering op duidelijke, coherente en overtuigende wijze uitvoering geeft. Hierbij worden tevens voorstellen gedaan voor de inzet van financiële middelen om de werkdruk te verlichten.

De Adviesgroep is gedurende 2,5 maand vijf keer bij elkaar gekomen om dit advies gezamenlijk op te stellen. Daarnaast hebben de projectleiders gesproken met individuele leden van de Adviesgroep. Ook hebben zij gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van ondersteunende afdelingen en is er een gezamenlijke bijeenkomst voor de ondersteunende afdelingen georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst zijn de plannen van de Adviesgroep voorgelegd en getoetst op de uitvoerbaarheid vanuit het perspectief van de ondersteuning.

De Adviesgroep heeft het advies zoveel mogelijk gebaseerd en onderbouwd op basis van empirische gegevens, zoals het herinschrijvingsrendement-onderzoek en diverse andere onderzoeken vanuit de faculteit. Ook heeft de Onderzoekerij gesprekken gevoerd met verschillende zusterfaculteiten. De bevindingen van deze verschillende bronnen zijn verzameld in factsheets die voorafgaand aan iedere vergadering van de Adviesgroep zijn bijgewerkt en rondgestuurd onder de leden van de Adviesgroep.

De Adviesgroep heeft een pakket maatregelen opgesteld. Dit totale pakket is te vinden in de bijlage 2. Het pakket maatregelen bevat tien kerndoelen met onderliggende maatregelen. Per maatregel is telkens aangegeven in hoeverre deze maatregel bijdraagt aan de facultaire ambities die in de *state of the art* zijn benoemd.

In hoofdstuk 2 bespreken we de algemene strategische pijlers die aan het pakket ten grondslag liggen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de tien kerndoelen die we bij het pakket hebben geformuleerd. We bespreken de daarbij gehanteerde uitgangspunten en aannames hieraan ten grondslag liggen. Ook geven we een toelichting op enkele cruciale en/of veelomvattende maatregelen.

In hoofdstuk 4 bespreken we wat er nodig is om dit pakket te implementeren. Tevens geven we aan hoe we in procesmatig opzicht denken dat een en ander verder opgepakt moet worden.

2. STRATEGISCHE PIJLERS

2.1 Inleiding

Met grote verontwaardiging reageerde het hele land in 2019 op een geval van Nederlands overheidsfalen, waarbij tienduizenden ouders onterechte schulden opliepen. Zij waren door de uitvoerende macht als fraudeur bestempeld, terwijl daar geen redelijke aanleiding toe bestond. In de nasleep van de toeslagenaffaire weerklonk een mea culpa van politiek en overheid, alsook van de rechters. Zij geven aan onvoldoende gevolg te hebben gegeven aan kritieke signalen en menen de burger onvoldoende beschermd te hebben. Op én buiten het Binnenhof sloeg de affaire in als een bom.

Voor een Rechtenfaculteit als de onze zijn dergelijke gebeurtenissen uitermate leerzaam: niet alleen als boeiende casus in colleges publiekrecht, maar ook als bezinning op onze missie als onderwijsinstelling. Personen die in zulke kwesties geacht worden rechtvaardig en kritisch te handelen, ontvangen hun vorming van een faculteit als de onze. De ambtenaren of rechters die een volgende toeslagenaffaire kunnen afwenden, zitten vandaag in onze collegezaal. Stimuleren wij hun kritische, ethische blik genoeg? Maken wij hen voldoende bewust van de maatschappelijke context waarin het recht zich ontvouwt?

Dezelfde vraag zou men kunnen stellen vanuit het perspectief van kunstmatige intelligentie of van fiscale ethiek. We hebben te maken met een leefomgeving waarin de veranderingen elkaar in exponentieel tempo opvolgen. Dat vraagt veel van het individu én van het onderwijs. Het maakt dat onze opleidingen op een koord dansen: we willen niet alleen ruimte schenken aan de juridische vakkennis en kernvaardigheden, maar ook in bredere zin bijdragen aan de grote uitdagingen van onze tijd. Dat vereist een slim evenwicht tussen monodisciplinaire focus en interdisciplinaire wendbaarheid. Vindt ons onderwijs daarin overal de juiste balans?

Een robuuste basis voor die complexe vraagstukken is het feit dat onze opleidingen in 2017, bij de recentste heraccreditatie, als kwaliteitsvol zijn beoordeeld. De kern van ons onderwijs staat, zo blijkt, als een huis. Toch voelen wij anno 2022 verschillende krachten hun werk doen. De juridische opleidingen hebben een reusachtige omvang bereikt, die gerichte aandacht en interactie tussen student en docent steeds moeilijker maakt. We hebben zicht verkregen op de redenen waarom bachelorstudenten van juridische opleidingen langer over hun studie doen dan gewenst, maar we hebben deze tendens nog niet kunnen keren. De opkomst in colleges is zelden hoog en we slagen er lang niet altijd in de zelfstandigheid van studenten op een doeltreffende wijze aan te spreken. Vanwege onder meer de financiële kaders is kleinschalig onderwijs een uitzondering en scheert de werkdruk hoge toppen, mede door de invloed van de COVID-pandemie. Toch zien we perspectief. COVID heeft ons, behalve de bekende moeilijkheden, enkele interessante innovaties gebracht op het gebied van didactiek en digitalisering. Steeds vaker slagen we er ook in de samenleving de collegezaal in te trekken. Voor onze bachelor juridische opleidingen en master Rechtsgeleerdheid blijft de vaardighedenlijn een belangrijke prioriteit.

We staan gelukkig ook niet alleen: we hebben de enorme denk- en verbeeldingskracht van honderden stafleden en duizenden studenten in huis. We behoren tot een sterke universiteit en leren van zusterfaculteiten. Daarnaast leggen we ons oor graag te luisteren bij alumni, werkgevers en andere kritische vrienden uit de samenleving. Des te diverser de perspectieven, des te beter het werk. Dat was ook de vlag waaronder we, tijdens de midterm review van 19 januari 2022, samen open en eerlijk naar de toekomst hebben gekeken.

Zoals vermeld, oordeelde de reviewcommissie dat de kwaliteit van de inhoud en organisatie van de opleidingen als een huis staat. De reviewcommissie constateerde echter ook dat er geen algemeen gevoel van urgentie is om substantieel tijd en energie te steken in en de schouders te zetten onder hervormingen van het onderwijs. De reviewcommissie heeft de faculteit aanbevolen draagvlak te creëren voor dit gevoel van urgentie, gezien de ambities die in de *state of the art* staan vermeld. De Adviesgroep Kernvisie Bachelor heeft hieraan vervolg gegeven door binnen 2,5 maanden tijd in een intensief traject een samenhangend pakket maatregelen bacheloropleidingen te ontwikkelen.

In dit hoofdstuk beschrijven we de strategische pijlers die ten grondslag liggen aan het voorgestelde pakket maatregelen. Hierbij verwijzen we op diverse plekken naar de kerndoelen en onderliggende maatregelen (in hoofdstuk 3) waar deze strategische pijlers verder zijn uitgewerkt.

2.2 Uitdagend en Vooruitstrevend

Als faculteit staan we voor onderwijs dat onze studenten aan het denken zet, leert reflecteren en complexe maatschappelijke problematieken kritisch laat bezien. Als kernwaarden hanteren we interdisciplinair, breed, verbindend, actief, omgevingsbewust, samenhangend en resultaatgericht.

De urgentie voor uitdagend en vooruitstrevend onderwijs

Onze faculteit wil voortbouwen op de stevige en goede reputatie van onze opleidingen en onze docenten. Deze stevige basis geeft een goed vetrekpunt om de opleidingen verder te ontwikkelen zodat we deze goede reputatie ook op de lange termijn kunnen behouden. Om toekomstbestendig te kunnen zijn, willen we aansluiten bij a) veranderingen in de maatschappij, b) veranderingen in de arbeidsmarkt en c) onderwijsinnovaties en veranderingen in het onderwijslandschap.

Om aan te sluiten bij de veranderende vragen en behoeften in de maatschappij willen we onze studenten opleiden tot veelzijdige, kritische en lerende professionals. Dit vraagt om hoogstaand onderwijs waarbij we studenten leren om op analytisch niveau bezig te zijn met juridische kennis en juridische vraagstukken. We dagen de studenten uit om te onderzoeken en te reflecteren wat de onderliggende vragen hierbij zijn. Een belangrijke verschuiving die we met dit pakket voor ogen hebben, is dat we in het onderwijs meer focus leggen op verdieping en reflectie, naast feitelijke kennis. Ook vinden we het belangrijk om studenten meer bewust te maken van de maatschappelijke context waarin het recht zich ontvouwt. We hebben te maken met een leefomgeving waarin de veranderingen elkaar in exponentieel tempo opvolgen. Denk hierbij aan de razendsnelle digitalisering en de opkomst van Artificiële Intelligentie (AI). Ook krijgen we steeds meer te maken met complexe maatschappelijke vraagstukken. Naast de toeslagenaffaire, kan hierbij worden gedacht aan vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, de stikstofcrisis en de woningmarktcrisis. Met dit pakket willen we onze studenten voorbereiden om als mondige en kritische professionals bij te dragen aan de uitdagingen in deze complexe samenleving. Dit sluit naadloos aan bij de kern van de onderwijsvisie van de Universiteit Leiden: *‘De vorming van studenten tot academische professionals en betrokken burgers, die na hun afstuderen in academische posities in de wetenschap en daarbuiten, een bijdrage kunnen leveren aan de uitdagingen waarvoor onze samenleving staat’*.

De toenemende complexiteit in de samenleving vertaalt zich ook in veranderingen op de arbeidsmarkt. Om hierop aan te blijven sluiten, willen we onze studenten goed voorbereiden op een loopbaan waarin flexibiliteit, veerkracht, weerbaarheid en aanpassingsvermogen essentieel zijn. De snel veranderende maatschappij laat bovendien lastig voorspellen hoe de inhoud van het werk in de toekomst eruit komt te zien. Onze huidige studenten komen wellicht te werken in branches en beroepen die nu nog niet eens bestaan. We willen dat onze studenten inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt, ook als die verandert. Dit betekent dat we onze studenten leren om wendbaar te zijn en continu te werken aan zowel hun persoonlijke als hun professionele ontwikkeling. Ook willen we

met dit pakket de studenten voorbereiden op de bredere (juridische) beroepspraktijk en minder eng gericht zijn op de togaberoepen.

Met dit pakket maatregelen willen we aansluiten bij onderwijsinnovaties, zoals het gebruik van ICT in het onderwijs en onderwijs volgens de principes van *flipped classroom*. Door de coronacrisis heeft het gebruik van digitale middelen en online onderwijs een enorme impuls gekregen. Hierdoor is op een versnelde manier een basis gelegd voor het beter benutten van de mogelijkheden van online onderwijs. Ook studenten zien de voordelen van online onderwijs. Zij waarderen het feit dat zij daardoor tijd- en plaats-onafhankelijk de onderwijsinhoud kunnen verwerken. In lijn met de universitaire strategie, zal het onderwijs worden vormgegeven volgens de principes van *blended learning*. Uitgangspunt hierbij is dat het campusonderwijs wordt verrijkt met vormen van digitaal onderwijs. De wijze waarop we dit willen doen lichten we toe bij het vierde kerndoel.

Een belangrijke verandering in het onderwijslandschap is de toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie. We hanteren als uitgangspunt 'In Leiden leer je de wereld kennen, en de wereld is divers'. Teneinde een diverse leeromgeving aan te bieden verbinden we ons met volle overtuiging aan het universiteitsbrede beleid om een inclusieve en diverse leer- en werkomgeving voor alle medewerkers en studenten te bevorderen. We zien het daarbij als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de diversiteit van onze studentenpopulatie te vergroten. Eveneens in lijn met het universitaire beleid, willen we de diversiteit van de samenleving reflecteren onder meer op het gebied van etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, gezondheid, neurodiversiteit, religie, leeftijd en sociaal-economische achtergrond. Om ons goed voor te bereiden op een meer diverse studentenpopulatie moeten wij rekening houden met de uitdagingen die dit met zich brengt binnen het onderwijs. Dit vraagt om inclusief onderwijs waar iedereen diens talenten kan ontplooiën.

Interdisciplinair en breed

We zetten sterk in op interdisciplinair onderwijs. Gedurende de hele bacheloropleiding dagen we onze studenten uit om over grenzen van verschillende disciplines heen te kijken. Dit gaat verder dan de grenzen tussen de rechtsgebieden, we leren studenten ook om perspectieven van andere disciplines te betrekken. Het uitgangspunt hierbij is dat studenten eerst de juridische discipline goed moeten beheersen. Onze bacheloropleidingen blijven dan ook gericht op het vormen van een sterke juridische kern. Daarnaast willen we studenten structureel in aanraking laten komen met theorieën en onderzoeks(methoden) uit andere disciplines. Hierbij kan worden gedacht aan economie, politicologie, sociologie, psychologie en geesteswetenschappen. Studenten leren hierdoor welke perspectieven men kan betrekken bij juridische vraagstukken. Dit is ook nodig om te begrijpen welke vragen men vanuit de rechtswetenschap kan beantwoorden en voor welk type vragen men andere disciplines nodig heeft. We beogen dat onze studenten 'passief geletterd' zijn in andere disciplines. Hiermee bedoelen we dat studenten de 'taal' van aanpalende disciplines begrijpen en goed bekend zijn met de basisconcepten. We verwachten echter niet dat onze bachelorstudenten diepgaande kennis hebben van de theorieën en bijbehorende methoden uit deze andere disciplines. Bij het derde kerndoel bespreken we hoe we het interdisciplinaire onderwijs willen vormgeven.

We krijgen herhaaldelijk signalen van studenten dat zij een bredere loopbaanoriëntatie wensen, waarin de togaberoepen niet al te centraal staan. Een dergelijke bredere oriëntatie sluit ook beter aan bij de beroepen waarin studenten uiteindelijk terecht komen. Met dit pakket willen we het onderwijsaanbod meer laten aansluiten bij de interesses van studenten en de breedte van de arbeidsmarkt.

Daarom zetten we met dit pakket ook in op de verbreding, verbetering en uitbreiding van het huidige vrije keuzeruimte aanbod. De minoren zullen hierbij een cruciale rol vervullen. In aansluiting op de universitaire plannen zullen we minoren van 30 EC ontwikkelen die worden aangeboden in het vijfde

semester van de bacheloropleidingen. De ontwikkeling van de minoren en de wijze waarop we deze willen inzetten, bespreken we uitgebreid bij het derde kerndoel.

Actief onderwijs op basis van het principe van veeleisend helpen

Studenten passen hun studiegedrag aan op de eisen die aan hen worden gesteld vanuit de opleiding. Met dit pakket streven we naar een cultuur waarin actief studiegedrag de norm is. Om dit te realiseren hanteren we het principe van 'veeleisend helpen'. We leggen de lat hoog (veeleisend), maar zullen studenten ook ondersteunen (helpen) om zich te ontwikkelen tot personen die leiderschap nemen over hun eigen leven en over hun eigen professioneel handelen. We stralen vertrouwen uit dat studenten zich ontwikkelen tot intrinsiek gedreven studenten. Hierbij bieden we studenten ook handvatten om zelfstandig te kunnen studeren.

Voor onze grootste opleidingen is het een aanzienlijke uitdaging om studenten het gevoel te geven dat ze worden gezien en gehoord. We hebben de afgelopen jaren in studentenevaluaties meerdere malen gehoord dat studenten zich soms 'onzichtbaar' voelen binnen de massa van de faculteit, met gevolgen voor de sociale binding en onderwijsprestaties. De afgelopen jaren heeft deze sociale binding erg geleden onder de corona-pandemie. Dit kan ook deels de lage opkomst bij onderwijsactiviteiten verklaren nu de lessen weer fysiek worden aangeboden. Het is daarom zaak om een duidelijke meerwaarde voor studenten te creëren om een college of werkgroep te volgen op locatie. In lijn met de universitaire ambitie, zetten we sterk in op activerend onderwijs, oftewel werkvormen waarbij studenten actief aan het werk gaan met de studiestof.

Daar staat ook wat tegenover. Een uitgangspunt binnen dit pakket is dat in de praktijk snel duidelijk moet worden wat de gevolgen zijn voor studenten als zij zich niet committeren aan de opleiding. Dit betekent dat een student die niet meteen actief meedoet met het onderwijs, hier ook gevolgen van ondervindt. Zo willen we vrijblijvendheid ook voorkomen met een sturend toetsbeleid waarbij we de studenten sturen om de eerste kans bij een toets te behalen. Bij kerndoel 6 geven we een nadere toelichting hoe we dit toetsbeleid willen vormgeven.

We zetten met het pakket maatregelen in op een combinatie van uitdagen, activeren en sturen. De motivatie van studenten beïnvloeden we positief door uitdagend en inspirerend onderwijs te geven. Een voorbeeld van activering is dat studenten bonuspunten kunnen behalen bij actieve deelname aan de werkgroepen. Dit lichten we nader toe bij kerndoel 4.

Vrijheid en verantwoordelijkheid

We streven naar vrijheid in gebondenheid voor onze docenten. Wij verwachten dat docenten zich committeren aan het pakket van maatregelen, dat wil zeggen dat elk vak meegaat in de verandering. We willen hiermee echter geen afbreuk doen aan de ruimte die we de docenten willen geven om uitdrukking te geven aan hun eigen creativiteit en eigen initiatieven.

Vanuit verbinding met onze facultaire gemeenschap zien we graag dat docenten de ruimte voelen zich verder te ontwikkelen, het onderwijs te vernieuwen en studenten te activeren en uit te dagen. De docent is immers het startpunt van onderwijsinnovatie. We stellen de docenten in staat om hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Ook zullen we de docenten waar nodig ondersteunen bij de invulling van de maatregelen in hun eigen vak.

We zijn ons ervan bewust dat het pakket aan maatregelen veel van de docenten gaat vragen. Zeker in het begin zullen docenten extra tijd kwijt zijn om de benodigde veranderingen in te voeren. Ook hier zullen we de docenten in faciliteren door hier tijd voor vrij te maken. We zijn er echter ook van overtuigd dat het pakket maatregelen zal leiden tot een grote cultuurverandering binnen de studentenpopulatie, wat uiteindelijk een positieve weerslag zal hebben op zowel de werkdruk als het werkplezier van de docenten.

Samenhangend en Omgevingsbewust

We werken met elkaar op een omgevingsbewuste manier: we denken vanuit de opleiding, het curriculum én vanuit vakoverstijgende aspecten. Dit betekent onder andere dat docenten zich goed bewust zijn van de plek van het vak binnen het curriculum. Ook zijn zij zich bewust hoe het vak bijdraagt aan het behalen van de eindkwalificaties van de gehele bachelor.

Het curriculum kent een duidelijke opbouw in de vaardigheden. Ook dit vraagt om een omgevingsbewuste manier van werken. De vaardighedenlijn speelt hierbij een cruciale rol. Door corona heeft de vaardighedenlijn een tijd lang niet de aandacht kunnen krijgen die het verdient. Het afgelopen jaar is daarom gestart met de doorontwikkeling van de juridische kernvaardighedenlijn. Vanaf studiejaar 22/23 zal in het eerste jaar de 'juridische kernvaardighedenlijn nieuwe stijl' van start gaan. Hierbij zijn de vaardigheden kritisch bekeken en teruggebracht tot een voor docent en student overzichtelijke set van zes juridische kernvaardigheden. Ook worden er vaardighedenopdrachten ontwikkeld, bouwen vakken in hun opdrachten op elkaar voort, worden beoordelingsformulieren geharmoniseerd en worden nieuwe werkvormen ontwikkeld (zoals quizen en peer feedback). De 'Leiden Law Skills'-website wordt herzien. Dit intensieve traject zal worden doorgetrokken naar de juridische kernvaardighedenlijn in bachelor 2 en bachelor 3.

Resultaatgericht

We streven naar goede resultaten, naar een performance binnen een bepaald tijdsperspectief. Kwaliteit is niet alleen streven naar een bepaald niveau maar ook dat we dat niveau realiseren binnen een bepaald timeframe. We zijn in dat opzicht eisend, maar helpen ook waar studenten tegen hun eigen grenzen en beperkingen aanlopen. Met dat voor ogen werken we aan een inclusieve gemeenschap. De faculteit hecht grote waarde aan het aanbieden van de juiste voorzieningen en ondersteuning voor studenten die dat nodig hebben, zodat alle studenten eerlijke kansen krijgen om te voldoen aan de criteria en eisen voor onder andere het BSA.

3. DE KERNDOELEN

De kernwaarden en strategische pijlers hebben we vertaald naar tien kerndoelen. Hieronder volgt een toelichting op deze kerndoelen. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle concrete maatregelen per kerndoel. We merken op dat bestaande regelingen en reglementen (onder andere voor toetsing) herzien zullen moeten worden en dat deze geen obstakel mogen vormen voor de beoogde kerndoelen.

Kerndoel 1: De opleidingen gaan een impliciet 'leercontract' aan met hun studenten waarbij de studenten verantwoordelijkheid nemen voor hun persoonlijke en academische ontwikkeling.

Elk onderwijssysteem lokt bepaald studiegedrag uit. Een opleiding die te weinig aandacht vraagt van studenten, verliest de aandacht en studenten gaan (te veel) dingen buiten de studie doen. Als de lat hoger wordt gelegd, zullen de meeste studenten ook harder gaan studeren. Met dit pakket streven we naar een cultuuromslag waarin vrijblijvendheid wordt tegengegaan en actief studiegedrag wordt gestimuleerd. Om dit te realiseren hanteren we het principe van 'veeleisend helpen'. Veeleisend helpen is een wisselwerking: studenten worden geholpen door de opleiding, met name in de eerste fase. De opleiding verwacht daar wel een bepaalde inzet en inspanning terug. Deze wisselwerking is gebaseerd op vertrouwen en samenwerking tussen studenten en docenten.

Uitgangspunt van dit pakket is dat we inzetten op de selecterende werking van de propedeuse. We zullen daarnaast ook inzetten op het beperken van de instroom door middel van matching. Uit recent onderzoek blijkt dat intensieve matchingmethoden effectief zijn en inschrijvingen meer selecterend maken.¹ Zo bleek dat wanneer opleidingen slechts gebruik maken van vragenlijsten, studenten de matching minder vaak als een manier gebruiken om op hun studiekeuze te reflecteren en dat ze een negatief advies vaker naast zich neerleggen. Met matchingsdagen en online-cursussen blijken studenten een betere inschatting te kunnen maken of de opleiding bij hen past. Deze laatste meer intensieve methoden hebben als gevolg dat minder studenten zich uiteindelijk voor de opleiding zullen inschrijven, maar hun keuze wel beter hebben overwogen.

Studenten moeten de '*roadmap to success*' kennen en weten wat zij moeten doen om succesvol de opleiding te kunnen doorlopen. Hierbij is het cruciaal dat alle actoren in de opleiding vanuit een eenduidige visie dezelfde boodschap uitdragen. Dit begint in de communicatie richting toekomstige studenten (in de voorlichting en in de verplichte matching die we gaan instellen). Ook tijdens de hele bacheloropleiding zullen we blijven communiceren wat de onderwijscultuur binnen de faculteit is. Om te benadrukken dat docenten en studenten bepaalde dingen van elkaar kunnen verwachten, gebruiken we hierbij de term 'leercontract'. Dit impliciete 'leercontract' kent een bepaalde gelaagdheid en omvat meerdere aspecten:

- ***Commitment.*** Studenten committeren zich aan een voltijdsopleiding en het gewenste actieve studiegedrag. De opleiding (faculteitsbestuur en docenten) committeren zich aan de belofte om inhoudelijk uitdagend en activerend onderwijs te verzorgen.
- ***Helpen.*** Studenten kunnen verwachten dat zij door de opleiding worden geholpen om hun draai te vinden in het academisch onderwijs en tijdig ondersteuning krijgen als ze vastlopen.

¹ 'Uit cijfers van de VSNU blijkt ook dat minder studenten zich uiteindelijk inschreven bij de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Amsterdam in het jaar dat deze instellingen intensieve matching invoerden. Volgens Soppe is dit juist een teken van effectieve matching; studenten kunnen door intensievere methoden beter beoordelen of de opleiding aansluit bij hun kwaliteiten en verwachtingen, waardoor meer studenten hun inschrijving serieus heroverwegen.' Zie Janneke Adema, 'Intensieve matching effectief; leidt tot minder inschrijvingen', *ScienceGuide*, 24 juni 2022, zie <https://www.scienceguide.nl/2022/06/intensieve-matching-effectief-leidt-tot-minder-inschrijvingen/> (proefschrift van Soppe onder embargo tot 2 juli 2022, zie <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/421033>)

- *Omgangsnormen* voor studenten en docenten. Docenten en studenten gaan op respectvolle wijze met elkaar om en wederzijdse acceptatie en wederzijds vertrouwen zijn belangrijke waarden. Daarbij hoort ook kennis van, en respect voor, de academische vrijheid (zie onder andere het KNAW-rapport uit 2021).² Dit betekent bijvoorbeeld een respectvolle houding van studenten bij evaluaties van docenten en respectvolle omgangsnormen voor studenten onderling in werkgroepen.
- Het creëren van gedeeld eigenaarschap voor de kwaliteit van de opleiding. Studenten worden uitgenodigd om actief bij te dragen aan de kwaliteit en doorontwikkeling van het curriculum (co-creatie). Daar worden ook middelen voor geboden, zoals evaluaties tijdens vakken.

We willen een onderwijscultuur creëren waarin deze aspecten vanzelfsprekend zijn. Heldere en eenduidige communicatie is hierbij een belangrijk instrument, maar we zullen ook een sturend toetsbeleid inzetten om vrijblijvendheid tegen te gaan (zie hiervoor kerndoel 6).

Het overzicht van de concrete maatregelen bij dit kerndoel is te vinden in bijlage 2. Deze verwijzing geldt ook voor de kerndoelen 2 tot en met 10.

Kerndoel 2: De opleidingen realiseren een studeerbaar, samenhangend, hoogstaand curriculum waarbij het eerste jaar een selecterende werking heeft, met aandacht voor inclusiviteit. De eindkwalificaties zijn helder terugvertaald naar het opleidingsprogramma.

Dit is een veelomvattend kerndoel dat uit meerdere principes en maatregelen bestaat. Hieronder volgt eerst een toelichting op de verschillende principes: selecterend, samenhangend, studeerbaar, hoogstaand en inclusief. Daarna lichten we enkele specifieke maatregelen nader toe.

Selecterend. Deze selectie gebeurt op basis van een combinatie van attitude, motivatie en competenties. Ook hierbij geldt het principe van veeleisend helpen: studenten ontvangen gerichte ondersteuning zodat zij aan de hoge verwachtingen kunnen voldoen. Zo kan men niet verwachten dat alle studenten bij aanvang beschikken over de leervaardigheden die nodig zijn voor een academische opleiding. Studenten worden hierbij dan ook ondersteund. Voor een selecterende werking is het ook van belang dat de toetsing van begin af aan uitdagend is. Het moet niet mogelijk zijn om te slagen voor een vak door alleen samenvattingen en slides te bestuderen.

Samenhangend. De kwaliteit van het curriculum wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop eindkwalificaties zijn terugvertaald naar het curriculum (*constructive alignment*). Als de leeractiviteiten niet goed zijn afgestemd op de beoogde leeruitkomsten en geplande toetsing bestaat het risico dat de eindkwalificaties van de opleiding niet worden afgedekt.

Studeerbaar. De studeerbaarheid van het curriculum komt onder andere naar voren in het bieden van een vaste structuur, het behapbaar maken van de struikelvakken (omdat studenten voldoende zijn toegerust om dit vak te behalen) en de versterking van studiebegeleiding.

Hoogstaand. Een algemeen uitgangspunt hierbij is dat studenten na afronden van de bacheloropleiding over de kennis, vaardigheden en het denkniveau beschikken dat nodig is voor een goede start van de master. Binnen de bacheloropleidingen ligt momenteel te veel nadruk op kennisreproductie. Om het niveau van het curriculum te verhogen zal er meer aandacht komen voor onderzoeksvaardigheden, kritische analyse, verdieping en reflectie.

² 'Academische vrijheid in Nederland: een begripsanalyse en richtsnoer', KNAW 2021, zie <https://www.know.nl/publicaties/academische-vrijheid-nederland>.

Inclusief. Diversiteit en inclusie zijn kernwaarden van de Universiteit Leiden. Conform het universitaire beleid willen we binnen de faculteit de diversiteit van de samenleving weerspiegelen op onder meer het gebied van etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, gezondheid, neurodiversiteit, religie, leeftijd en sociaaleconomische achtergrond. Ook scharen wij ons achter het universitaire beleid om een inclusieve leer- en werkomgeving voor alle medewerkers en studenten te bevorderen. Sinds één jaar is op de faculteit een coördinator Diversiteit & Inclusie (D&I) werkzaam die al diverse stappen heeft gezet. We zijn bijvoorbeeld gestart met een meer gerichte werving onder middelbare scholieren met als doel de diversiteit van onze studentenpopulatie te vergroten. De POPcorner voor studenten en de facultaire Impliciet Bias-trainingen voor docenten zijn twee voorbeelden van initiatieven met als doel de leeromgeving meer inclusief te maken. In de vervolgfase (zie hoofdstuk 4) zullen we dit belangrijke onderwerp op strategisch en tactisch niveau verder uitdiepen.

Hieronder lichten we enkele specifieke maatregelen nader toe:

- Een belangrijke stap is het updaten van de eindkwalificaties zodat deze in lijn zijn met de intentie om studenten *'future proof'* op te leiden. Hiervoor is het van belang om expliciet te maken over welke kritische, cognitieve, interpersoonlijke, intrapersoonlijke en taalvaardigheden studenten na afronden van de bachelor dienen te beschikken.
- De studeerbaarheid van het curriculum komt onder andere naar voren door het neerzetten van vaste structuur in het curriculum waarbij studenten per blok telkens drie gelijkwaardige vakken van 5 EC volgen. De ervaring van diverse zusterfaculteiten is dat een vaste structuur studenten helpt om in een optimale 'studie cadans' te komen, hetgeen een positief effect heeft op het studiesucces.
- Na de propedeuse zijn er geen struikelvakken. De aanname hierbij is dat er van begin af aan wordt ingezet op een hoog niveau. Studenten die dit niveau niet aankunnen, kunnen de BSA niet behalen. Met andere woorden: studenten die doorstromen naar het tweede jaar zijn voldoende toegerust op het hoge niveau van de huidige struikelvakken. We zullen monitoren of deze aanname in de praktijk standhoudt en met name of eventuele lage slagingspercentages voor de huidige struikelvakken worden veroorzaakt door andere oorzaken dan een hoog academisch niveau.
- De cadans in het programma is duidelijk zichtbaar. Een van de maatregelen is dat we de bachelorscriptie vervangen door eindopdrachten bij Moot Court. De vakinhoud en juridische kernvaardighedenlijn bouwt op naar een waarlijk eindvak. *Dan* zijn studenten klaar om als jurist hun kennis toe te passen op een 'echte' casus van 'begin tot eind' (pleitnota tot pleiten), waarin de inhoud getoetst wordt, maar ook alle zes vaardigheden uit de juridische kernvaardighedenlijn (naast onder andere onderzoeksontwerp en schrijfvaardigheid, bijvoorbeeld ook spreekvaardigheid). Dat is een betere (en meer inzichtelijke) cadans dan een al relatief grote schrijfopdracht bij Moot Court in bachelor 2 (de pleitnota) en dan nog een keer schrijven helemaal op het einde in de bachelorscriptie in bachelor 3, maar zonder spreekvaardigheid. Dit vraagt ook om een herijking van de leerdoelen van Moot Court zodat deze een goede afspiegeling zijn van de eindkwalificaties van de bachelor. Ook vraagt dit om een verbreding en/of verzwaring van de opdrachten waaronder een hoger analytisch niveau van de casus.
- De leerlijnen zijn consistent in hun opbouw. Hierover wordt helder gecommuniceerd richting studenten en alle vakken die op elkaar voortbouwen hebben ingangseisen die worden gehandhaafd. Ook wordt helder gecommuniceerd wat het niveau is van een vak binnen het curriculum. De ervaring is dat studenten denken strategisch te studeren, door bijvoorbeeld vakken uit verschillende jaren te volgen. Zij realiseren zich vaak onvoldoende dat er wel degelijk verschil tussen de vakken bestaat qua niveau en dat je een bachelor 3 vak niet zomaar in het eerste of tweede jaar van je studie kan volgen. We zullen daarom in het begin van de opleiding goed uitleggen aan studenten hoe de structuur van de opleiding eruit ziet en wat het niveau 100, 200, 300 en 400 betekent.

Kerndoel 3: De opleidingen dragen actief bij aan de ontwikkeling van studenten tot veelzijdige, lerende en kritische professionals.

Om onze studenten toekomstbestendig op te leiden, besteden we veel aandacht aan de ontwikkeling van onze studenten tot veelzijdige, lerende en kritische professionals. We zetten daarbij sterk in op interdisciplinair onderwijs. Komend studiejaar beginnen we al met twee nieuwe minoren die interdisciplinair van aard zijn: 'Tax and Society' en 'Artificial Intelligence and Society'.

Met dit kerndoel zetten we in op de verbreding, verbetering en uitbreiding van het huidige vrije keuzeruimte aanbod. Ook willen we studenten meer keuzeruimte bieden om hun eigen interesse te kunnen volgen. Daarmee creëren we een verbreding, verbetering en uitbreiding van het huidige vrije keuzeruimte aanbod. De minoren spelen hierbij een cruciale rol.

In aansluiting op de universitaire plannen zullen we minoren van 30 EC ontwikkelen voor het vijfde semester van de bacheloropleidingen. We kijken naar de ruimte die onze huidige invulling van het civiel effect biedt en gaan na of we hier ruimte vinden om het aantal EC voor civiel effectvakken te verminderen. Verschillende andere juridische faculteiten benutten deze ruimte momenteel al. Zo bieden de UU, de UvA en de VU momenteel 30 EC vrije keuzeruimte aan binnen de bachelor rechtsgeleerdheid. Daarnaast biedt het wegvallen van de bachelorscriptie ruimte om vrijkomende EC voor de minoren te benutten.

De minoren zullen op verschillende manieren strategisch worden ingezet. Allereerst stellen we voor dat minoren de huidige afstudeerrichtingen bevatten. Daarnaast zijn er minoren die een interdisciplinaire invalshoek hebben. Zo beogen we een 'onderzoeksmenor' te ontwikkelen voor studenten die zich willen toeleggen op de empirische bestudering van juridische vraagstukken. Zij krijgen in de minor interdisciplinaire vakken aangeboden, waaronder vakken waarin zij zich empirische onderzoeksmethoden eigen maken. Deze minor biedt studenten een goede mogelijkheid om zich voor te bereiden op een onderzoeksintensieve master en bijvoorbeeld het pre-PhD-programma van de Rechtenfaculteit. Dit past goed bij de ambitie om studenten breder op te leiden dan alleen de togaberoepen. Ook worden er interdisciplinaire minoren ontwikkeld waarbij studenten zich breder kunnen oriënteren. Het gaat hierbij om minoren die zich richten op maatschappelijke ontwikkelingen die impact hebben op het hele vakgebied (bijvoorbeeld de huidige nieuwe minor duurzaamheid en recht).

Het interdisciplinair onderwijs krijgt niet alleen gestalte in het minoren onderwijs, maar zal in het hele curriculum een belangrijke rol spelen. Dit doen we door studenten gedurende de hele opleiding te laten werken aan opdrachten die betrekking hebben op maatschappelijke vraagstukken en hen telkens uit te nodigen om over de grenzen van de verschillende rechtsgebieden heen te kijken. Ook bouwen we in ieder vak enkele momenten in waarop studenten expliciet in aanraking komen met perspectieven van andere disciplines. Hierbij kunnen we inspiratie opdoen bij het onderwijs dat onze faculteit verzorgt bij het Leiden University College (LUC).

Binnen het vak Methoden en Technieken zal er aandacht zijn voor onderzoeksvragen en methoden uit andere disciplines. Ook hierbij beogen we dat onze studenten 'passief geletterd' zijn in empirische onderzoeksmethoden. Met deze aandacht voor empirisch-juridische methoden, sluiten we ook aan bij de facultaire ambitie om het Sectorplan Empirical Legal Studies (ELS) te laten 'landen' in het onderwijs maar ook bij andere waardevolle initiatieven binnen de faculteit zoals het Leiden Law Methods Portal.

We zullen ontwerpessies organiseren met vakdocenten uit de bachelor om met elkaar af te stemmen wat er in de verschillende vakken gebeurt op het gebied van interdisciplinair onderwijs zodat er een doorlopende lijn ontstaat.

Kerdoel 4: De onderwijsopzet, toetsing en aanpak van docenten stimuleert studenten tot actieve deelname aan het onderwijs.

Idealiter gezien zouden studenten van begin af aan intrinsiek gemotiveerd zijn om actief met de studie bezig te zijn. Uit onderzoek is echter bekend dat studenten externe prikkels nodig hebben. Uitgangspunt is daarom dat de motivatie van studenten in de eerste twee jaar wordt gestimuleerd met behulp van activerende onderwijsvormen. In de loop van het derde jaar wordt er steeds meer uitgegaan van de intrinsieke motivatie van studenten.

In overeenstemming met de universiteitsbrede ambitie, zetten we sterk in op activerende onderwijsvormen. We kiezen ervoor om een rijke combinatie aan te bieden van offline- en onlineonderwijs (*blended learning*). We kunnen hierbij voortbouwen op de positieve ervaringen met *blended* onderwijsmethoden binnen bachelorvakken (Inleiding Bestuursrecht, Methoden & Technieken). Het uitgangspunt is dat de student in het (werkgroep)onderwijs actief aan het werk is, bijvoorbeeld volgens de principes van *flipped classroom*. Het *flipped classroom*-model heeft erg goede resultaten opgeleverd bij bijvoorbeeld 'EU Institutional Law & General Principles of EU Law' (in de masterspecialisatie Europees Recht). De methodiek wordt momenteel verder doorontwikkeld (2022/24). Ook is er binnen de faculteit goede ervaring met het activeren van studenten door middel van het participantensysteem. Via pilots wordt bekeken hoe het participantensysteem breed kan worden geïmplementeerd in de bacheloropleidingen.

Per vak zal worden gekeken op welke wijze de principes van '*blended learning*', '*flipped classroom*', het participantensysteem (of andere activerende werkvormen) optimaal kunnen worden ingezet. Er zal op facultair niveau een keuzemenu worden ontwikkeld voor de wijze waarop activerende werkvormen kunnen worden ingezet. De vakcoördinatoren bepalen welke keuze het meest geschikt is voor het eigen specifieke vak.

Studenten krijgen in de eerste twee jaar bonuspunten voor actieve deelname aan vakken. Ook hierbij zal er op facultair niveau een keuzemenu worden ontwikkeld voor de wijze waarop de bonusregeling vormgegeven kan worden. Vakcoördinatoren kiezen een optie uit het keuzemenu om in hun vak toe te passen.

Kerdoel 5: De opleidingen stellen studenten (grotendeels) extra-curriculair in staat zich te oriënteren op de arbeidsmarkt.

In lijn met de universiteitsbrede ambitie, besteden we aandacht aan de arbeidsmarktorientatie van studenten. Dit is een lang gekoesterde wens van studenten. Ook de reviewcommissie adviseerde om in de bachelor al aandacht te besteden aan wat men gaat doen na de studie in de eerste baan. Dit kan studenten ook helpen om keuzes te maken die bij ze passen. Bovendien worden studenten actiever wanneer zij de relevantie voor de beoogde beroepspraktijk zien. Zo is uit onderzoek bekend dat de mate waarin studenten de relevantie van een vak herkennen voor de beroepspraktijk positief gerelateerd is aan hun motivatie. Belangrijk is dat niet alleen de togaberoepen aan bod komen, maar ook de bredere rechtspraktijk waarin een groot deel van de afgestudeerden werkzaam zal zijn.

De maatregelen betreffen een combinatie van curriculaire activiteiten (voor iedere student van belang) en extra-curriculaire activiteiten (om studenten die daarvoor in aanmerking komen de kans te geven om zich verder te ontwikkelen). Hierbij zullen lopende initiatieven zoals *Learning my way* en activiteiten van *Career Services* worden voortgezet en worden geïntensiveerd.

Kerdoel 6: De opleidingen hanteren een uniform toetsbeleid dat studenten aanzet tot actief studeergedrag.

Uitgangspunt is dat we toetsing willen inzetten voor zowel de inhoudelijke als de strategische sturing van het studeergedrag van onze studenten.

Een belangrijke verschuiving die we met dit pakket voor ogen hebben, is dat we in het onderwijs meer focus leggen op verdieping en reflectie, naast feitelijke kennis. Dit heeft ook consequenties voor de manier waarop we gaan toetsen (inhoudelijke sturing). Een van de maatregelen is om meer variatie in toetsvormen aan te brengen zodat de toetsing goed past bij de leerdoelen en onderwijsvormen. Er zal meer focus komen te liggen op het toetsen van de analytische en reflectieve vaardigheden van studenten. Wanneer de toetsvragen een beroep doen op een hoger niveau zullen studenten daar ook rekening mee houden in de voorbereiding.

Toetsing stuurt ook het strategisch studeergedrag: het moment waarop studenten beginnen met de voorbereiding op de toets wordt bepaald door de datum van de toets en de consequenties van slagen of zakken. Onze strategische sturing is eisend en resultaatgericht. We weten dat naast activerende prikkels, sturende prikkels nodig zijn om studenten tot actief studeergedrag aan te zetten. We zetten in op minder vrijblijvendheid en willen dat studenten gericht de mogelijkheid tot herkansing benutten. We realiseren ons dat deze werkwijze als keerzijde heeft dat het systeem hierdoor een stukje schoolser wordt en dat studenten (in ieder geval aanvankelijk) minder worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.

Kerdoel 7: De faculteit realiseert een actief monitoringsysteem met als doel om studieachterstanden vroegtijdig te signaleren en aan te pakken.

Een goed monitoring- en begeleidingssysteem is van belang om studenten te kunnen helpen die vroeg in de studie al vastlopen door hen extra ondersteuning aan te bieden (remediatie). Ook zal voor een flink deel van de studenten al voor 1 februari duidelijk zijn dat zij de BSA niet gaan behalen en/of dat de student geen match ervaart met de opleiding. Ook deze studenten zullen worden ondersteund bij het maken van hun keuze, bijvoorbeeld door de student te helpen om zich te oriënteren buiten de gekozen studie.

In het tweede jaar is het zinvol om studie-achterstanden actief te monitoren. Hiermee kan worden voorkomen dat studenten vooral dan te veel vakken tegelijk gaan herkansen. Een van de uitkomsten van het onderzoek herinschrijving was dat zelfoverschatting van studenten kan leiden tot onnodige stapeling van vakken. Deze studenten worden tegen zichzelf in bescherming genomen door een maximum te stellen aan het aantal vakken waarvoor men zich kan inschrijven (dit maximum geldt dus alleen voor studenten met een studieachterstand).

Kerdoel 8: Docenten en studenten dragen op basis van gedeeld eigenaarschap en vertrouwen bij aan de kwaliteit van de opleiding. Door middel van formatieve evaluatie (focusgroepen en panelgesprekken) worden onderwijsactiviteiten en cursussen doorontwikkeld.

Uitgangspunt is dat studenten actief worden betrokken bij de doorontwikkeling van het onderwijs. Dit betekent ook dat de werkwijze voor het evalueren van vakken anders zal worden opgezet. Het uitgangspunt wordt dat we het onderwijs direct gaan evalueren na het laatste onderwijs (op papier/QR code) en dat we de toetsing apart evalueren op specifieke momenten. Er wordt sterk ingezet op tussentijdse vakevaluaties, focusgroepen en panelgesprekken.

Kerdoel 9: Docenten werken omgevingsbewust en committeren zich aan de ambities om vooruitstrevend en uitdagend onderwijs te verzorgen. Zij worden gefaciliteerd en uitgedaagd om aan deze ambities binnen hun eigen vak en opleiding invulling te geven.

We zijn ons ervan bewust dat het pakket maatregelen veel van de docenten gaat vragen. We zullen docenten zo veel mogelijk faciliteren en ondersteunen om de omslag binnen hun eigen vak te maken, waarbij zij ook de ruimte krijgen om eigen keuzes te maken bij deze invulling. Ook krijgen docenten de ruimte om zich te professionaliseren en zich verder door te ontwikkelen in hun docent rol binnen de faculteit. Er komt een herijking van de onderwijstijd zodat docenten meer onderwijsvernieuwingstijd krijgen toegekend om hun onderwijs te innoveren. Docenten kunnen R&D tijd gealloceerd krijgen voor zowel hun persoonlijke ontwikkeling als de onderwijsontwikkeling. Dit wordt meegenomen als evaluatiepunt in het jaarlijkse Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek.

Daarnaast worden docenten op verschillende manieren ondersteund. De LTC zal hierbij een belangrijke rol spelen. Daarom wordt de LTC versterkt en duidelijker gepositioneerd. Er komt een goed bereikbaar en herkenbaar mobiel en multidisciplinair team dat docenten actief gaat faciliteren en ondersteunen bij het aanpassen van hun vak. Er komt concrete *in-person* ondersteuning op vakopzet, didactiek, toetsing en techniek (bovenop handleidingen). Uitgangspunt is dat het mobiele team werk uit handen neemt van de docent. Ook zal de LTC docenten actief ondersteunen bij het inclusief maken van het studiemateriaal van hun vak.

Een andere maatregel is dat vakdocenten ondersteuning krijgen bij het onderwijs over algemene vaardigheden.

Ook zal er worden gezocht naar creatieve mogelijkheden om het werkgroep-onderwijs te verzorgen. Hierbij kan gedacht worden aan het inzetten van studenten-assistenten die onder begeleiding van een docent parallel aan elkaar een aantal werkgroepen verzorgen. Dit vraagt om meer aandacht voor de ondersteuning en training van student-assistenten. Ook kan gedacht worden aan het gebruik van peer feedback bij formatieve opdrachten die studenten ter voorbereiding op een werkgroep maken.

We realiseren ons dat ondanks deze verschillende vormen van ondersteuning de werkdruk een serieus aandachtspunt blijft en dat een groot deel van de docenten nu al op de tenen loopt. Belangrijk daarbij is te bezien hoe we de samenwerking tussen docenten en ondersteuning kunnen optimaliseren en er vanuit wederkerigheid een professionaliseringslag gemaakt kan worden.

Kerdoel 10: De faculteit ontwikkelt een financieel beleid waarbinnen inzet voor onderwijs wordt erkend en ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs wordt beloond.

We hebben door middel van een business case een financiële kosten-baten analyse opgesteld van de verwachte opbrengsten en kosten in de bacheloropleidingen, wanneer het pakket maatregelen in de bacheloropleidingen worden doorgevoerd. Deze business case heeft betrekking op de ontwikkeling van een financieel model waarmee inzichtelijk gemaakt wordt wat de gevolgen zijn van een meer selecterende werking van de propedeuse voor de opbrengsten voor de faculteit. Ook hebben we een aanzet gedaan om de kosten van het voorgestelde pakket door te berekenen door verschillende BOOM simulaties uit te voeren. De eerste conclusie is dat een sterke selectie in het eerste jaar niet tot een verlies van opbrengsten leidt en mogelijk zelfs een gunstig effect heeft. Ook heeft het selecteren in het eerste jaar positieve gevolgen op de bekostiging van ons onderwijs. We verwijzen hiervoor naar bijlage 4.

De faculteit zal financiële middelen reserveren om de beoogde veranderingen in gang te zetten. Het gaat hierbij om een combinatie van:

- De allocatie van budget voor docenten en staf om het ingezette veranderingstraject voort te zetten. Uitgangspunt hierbij is dat docenten en stafleden hier uren voor krijgen toegekend en waar nodig worden ondersteund bij hun andere (onderwijs)taken. De inzet van alle Opleidingsdirecteuren en de facultaire examencommissie wordt financieel gecompenseerd. Ook zal er budget worden vrijgemaakt voor projectmanagent.
- De allocatie van budget voor de uitvoering van maatregelen gericht op het verminderen van de werkdruk van docenten. Het gaat hierbij om maatregelen zoals het versterken van de LTC, het uitbreiden en verstevigen van de groep studentassistenten en het opzetten van een pool van docenten die het onderwijs over algemene vaardigheden verzorgen. Er zal ook breder worden gekeken naar mogelijkheden om werkdruk bij docenten te verlichten, zoals bijvoorbeeld het opzetten van een tentamenbureau dat de logistieke organisatie op zich neemt.
- Het herzien van de parameters van het BOOM-model waarbij de inzet voor onderwijs meer wordt erkend en de ontwikkeling en vernieuwing van onderwijs wordt beloofd.

4. BEWERKSTELLIGEN VAN EFFECTIEVE VERANDERING

Met het pakket maatregelen willen we een effectieve verandering in ons bacheloronderwijs bewerkstelligen. We onderscheiden in navolging van Kotter (2012)³ drie fases in dit verandertraject:

1. Creëren van het juiste klimaat voor verandering;
2. De hele faculteit (docenten, staf én studenten) bij het proces betrekken en ervoor toerusten;
3. Implementeren en consolideren van de verandering.

Onder voorbehoud van bestuurlijk draagvlak voor dit pakket maatregelen geven we per fase bulletsgewijs weer hoe de faculteit hieraan uitvoering geeft.

Fase 1 Creëren van het juiste klimaat voor verandering

- Urgentiebesef

Onze faculteit wil voortbouwen op de stevige en goede reputatie van onze opleidingen en onze docenten. Deze stevige basis geeft een goed vetrekpunt om de opleidingen verder te ontwikkelen zodat we deze goede reputatie ook op de lange termijn kunnen behouden. Om toekomstbestendig te kunnen zijn, willen we aansluiten bij a) veranderingen in de maatschappij, b) veranderingen in de arbeidsmarkt en c) onderwijsinnovaties en veranderingen in het onderwijslandschap. In aansluiting hierop hebben we het pakket maatregelen Uitdagend en Vooruitstrevend ten behoeve van onze bacheloropleidingen ontwikkeld. Als kernwaarden hanteren we interdisciplinair, breed, verbindend, actief, samenhangend, omgevingsbewust en resultaatgericht (zie hoofdstuk 2).

- Leidende coalitie

De Adviesgroep Kernvisie Bachelor heeft een gericht voorstel gedaan hoe het voortaan anders moet in onze bacheloropleidingen. We verwachten dat het implementatietraject dat dit pakket maatregelen met zich brengt, twee tot drie jaar in beslag zal nemen. We stellen voor enkele leden van de Adviesgroep, onder wie de opleidingsdirecteuren bachelor en master Rechtsgeleerdheid, prominent deel uit te laten maken van de Taskforce bacheloropleidingen. Deze Taskforce zal met bestuurlijk mandaat en met doorzettingsmacht zijn werk doen ten behoeve van fase 2 en 3 in het verandertraject.

- Een duidelijke en realistische visie

Met de strategische pijlers, tien kerndoelen en bijbehorende maatregelen is een duidelijke en realistische visie ontwikkeld.

Fase 2 Verbinden van de verandering aan de faculteit

- Draagvlak voor de visie

De komende maanden (augustus-september) zal het faculteitsbestuur de kernvisie uitdragen en bespreken in de facultaire gremia. Ook het management van het Cleveringa Instituut zal dit doen

³ Kotter, J.P. (2012), Leading Change. Ingram Publisher Services.

voor de ondersteunende onderwijsstaf. De afdeling Marketing en Communicatie ondersteunt via voorlichting en *visuals* de kernpunten van het advies. Hiervoor is onder meer een webpagina Kernvisie Bachelor ontwikkeld.

- Obstakels verwijderen

Met het bestuurlijk mandaat en doorzettingsmacht die toegekend wordt aan de Taskforce bacheloropleidingen, wordt geanticipeerd op het adequaat en met kracht wegnemen van obstakels die zich voordoen tijdens het implementatietraject. Ter ondersteuning van de Taskforce stelt het faculteitsbestuur bij de start van het implementatietraject vier teams in die met een gerichte opdracht en onder verantwoordelijkheid van de Taskforce het eerste half jaar van het implementatietraject hun werk doen. Deze vier teams hebben betrekking op (1) het eindwerk via Moot Court, (2) strategie ten behoeve van Diversiteit en Inclusie (D&I), (3) het vijfde semester en speciaal de minoren, (4) het kwaliteitszorgsysteem.

De Taskforce heeft als verantwoordelijkheid om alle gestelde kerndoelen en maatregelen uit te voeren. Waar nodig zal zij gaandeweg nieuwe teams formeren, indien dit het verandertraject kan versnellen en/of ter voorkoming van vertragingen in het proces.

Bij de kerndoelen 9 en 10 zijn maatregelen geformuleerd die gericht zijn op vermindering van werkdruk en vergroten van werkplezier onder docenten en staf.

- Korte termijn successen realiseren ten behoeve van geloofwaardigheid visie

We verwijzen hiervoor naar de maatregelen, zoals het versterken van LTC en het instellen van een tentamenbureau, vermeld onder de kerndoelen 9 en 10.

Fase 3 Implementeren en consolideren van de verandering

- Verbeteringen consolideren

Van groot belang is de veranderingen te bewaken en te blijven doorzetten. Onder leiding van de Taskforce wordt onderzocht wat wel en niet werkt. Op basis van uitkomsten van pilots zal de aanpak her en der verfijnd worden, verdere uitrol en evaluatie zal plaatsvinden tot de gewenste uitkomst bereikt is.

- Veranderingen borgen

Door middel van focusgroepen wordt het verandertraject periodiek gemonitord.

BIJLAGEN

- 1. Samenstelling Adviesgroep**
- 2. Pakket Maatregelen**
- 3. Schematisch overzicht Pakket Maatregelen**
- 4. Business Case**

Bijlage 1

Samenstelling Adviesgroep

Voorzitter: prof. dr. mr. Jan Adriaanse (WD Fiscaal en Economische vakken)

Vice-voorzitter: prof. dr. mr. Ton Liefwaard (vice-decaan Onderwijs)

Leden van de Adviesgroep:

Prof. dr. Bastiaan Rijpkema (Opleidingsdirecteur Ba Rechtsgeleerdheid)

Prof. dr. mr. Armin Cuyvers (Opleidingsdirecteur Ma Rechtsgeleerdheid)

Prof. dr. Jan van de Streek (Fiscaal Recht)

Mr. Sigrid van Wingerden MSc (Opleidingsdirecteur Criminologie)

Prof. dr. Jean-Pierre van der Rest (afdelingsvoorzitter, Leiden Law Academy)

Dr. mr. Danielle Chevalier (coördinator LAW & Society)

Mr. dr. Pauline Memelink (coördinator tutoraat, taaltoets)

Julie Külsen (Assessor)

Prof. mr.dr.ir. Bart Custers (afdelingsvoorzitter e-law)

Mr. dr. Annemarie Drahmman (Publiekrecht – Staats- & Bestuursrecht)

Mr. dr. Stijn Voskamp (Privaatrecht – Civiel Recht, voorzitter OLC)

Adviseur: Ghislaine Voogd MSc, onderwijsadviseur (ICLON)

Projectleiding:

Dr. Gerda Korevaar (senior-adviseur afdeling strategie & ow-beleid)

Esther Poort MSc (de Onderzoekerij)

Projectondersteuning:

Nard Willemse, MA (medewerker afdeling strategie & ow-beleid)