

Zelfevaluatie rapport

Hogeschool Leiden



.....

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Leeswijzer	5
Hoofdstuk 1 Feiten en cijfers Hogeschool Leiden	7
Onderwijs, personeel, financiën	7
Studenten, onderzoek, medewerkers	8
Geografische/demografische gegevens	9
Organogram	10
Hoofdstuk 2 Identiteit en visie van Hogeschool Leiden	12
2.1 Historie: voortdurende groei	12
2.2 Hogeschool Leiden in 2019: goed onderwijs met oog voor student	12
2.3 Van vorige ITK naar het instellingsplan 2017-2022	13
2.4 Instellingsplan: vijf beloftes voor de toekomst	14
2.5 Onderwijsvisie: samen op expeditie	14
Hoofdstuk 3 Sturen op kwaliteit van onderwijs	17
3.1 Sturingsfilosofie: gelijkwaardigheid en gedeelde waarden	17
3.2 Nieuwe overlegstructuur: onderlinge afstemming en afspraken	17
3.3 Kwaliteitszorg: systematisch werken aan kwaliteit	18
3.4 Kwaliteitscultuur: gezamenlijk leren en groeien	18
Hoofdstuk 4 Belofte 1 – We kennen de student, de student kent ons	20
4.1 Bewuste studiekeuze en binding voor de poort	20
4.2 Vliegende start: inzetten op intensieve begeleiding in het eerste jaar	20
4.3 Betekenisvol contact tijdens transitie in de opleiding	21
4.4 Studentparticipatie: actief betrokken op de opleiding en de hogeschool	21
4.5 Studentenwelzijn: voorzieningen voor studenten met belemmeringen	22
Hoofdstuk 5 Belofte 2 – We helpen de student actief en voltijds te studeren	24
5.1 Ontwerpprincipes: samen werken aan onderwijsvernieuwing	24
5.2 Randvoorwaarden: goede voorzieningen voor actief studeren	25
5.3 Toetsing: integraal onderdeel van het leerproces	26

Hoofdstuk 6 Belofte 3 - We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld	28
6.1 Onderzoek: wisselwerking met werkveld en onderwijs	28
6.2 Onderwijs: opleiden voor én met het werkveld	28
6.3 Samenwerking in de regio: zowel breed als thematisch	29
Hoofdstuk 7 Belofte 4 – We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij	32
7.1 Leernetwerken: een lerende organisatie	32
7.2 Professionalisering van onze medewerkers	32
7.3 Vitaliteit: aanpakken werkdruk	33
Hoofdstuk 8 Belofte 5 – We zijn een goed georganiseerde hogeschool	35
8.1 Gezamenlijke kaders: samen werken in organisatie en innovatie	35
8.2 Programma Ruimte: naar een beter rooster	35
8.3 Onderzoeksprogramma Goed georganiseerde school	35
Hoofdstuk 9 Reflectie op de standaarden	37
Bijlage 1 Advies Gezamenlijke Vergadering Hogeschool Leiden	40
Bijlage 2 Studiesucces verbeteren	42
Bijlage 3 Voortgang aanbevelingen ITK 2012/2014	43
Bijlage 4 Stand van zaken ambities uit werkagenda 2017-2018	44
Bijlage 5 Overzicht relevante documenten	48

Voorwoord

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in de Randstad. Met zo'n 11.000 studenten en ruim 1.100 medewerkers zijn we een van de weinige middelgrote spelers in het veld. Onze studenten komen uit de gehele Randstad. Daarvan zijn er twee keer zoveel vrouw als man. Het zwaartepunt van ons onderwijs ligt in solide bacheloropleidingen met een duidelijk beroepsprofiel. Ons onderzoek is direct met het onderwijs en de beroepspraktijk verbonden.

We zijn een goede hogeschool. Al onze opleidingen zijn zonder voorwaarden geaccrediteerd, de tevredenheid van onze studenten en alumni ligt boven het gemiddelde in de Randstad. Ook vinden onze alumni sneller dan gemiddeld een baan. De bedrijfsvoering is op orde en we zijn financieel gezond.

Onze opleidingen richten zich in de eerste plaats op de binnenlandse arbeidsmarkt. We geven daarom ons onderwijs voornamelijk in het Nederlands; onze internationale studenten komen vrijwel uitsluitend voor enkele Engelstalige minoren. Tegelijkertijd leiden we op voor een arbeidsmarkt in een internationale context en een multiculturele en grootstedelijke omgeving. Daar goed mee kunnen omgaan zit in de basis van onze opleidingen. We zijn daarin niet anders dan andere Randstedelijke hogescholen. Tussen de opleidingen van onze hogeschool bestaan grote culturele verschillen. Die eigenheid geven we de ruimte, omdat ze past bij de afzonderlijke domeinen, beroepen en achtergronden.

Onze hogeschool onderscheidt zich in haar omvang en overzichtelijkheid. We bieden studenten een veilige en beschermde omgeving om zich zowel professioneel als persoonlijk te ontwikkelen. We huizen in een prettig gebouw, op één centrale locatie, met aandacht voor inrichting en kwaliteit. Je komt elkaar gemakkelijk tegen.

We zijn mede hierdoor ook een betrokken hogeschool. Betrokken op de student, op elkaar, op het werkveld en de wereld om ons heen. De hogeschool heeft een pedagogische oriëntatie en identiteit. We zijn een school en geen kennisinstelling. Bij ons staan de student, diens leerproces en daarmee ook de docent centraal. We zijn maatschappelijk betrokken en ondernemend, niet modieus. Voortdurend verbeterend, niet radicaal vernieuwend. We zijn geen voorlopers, maar ook geen hekkensluiters. Ons engagement uit zich in een verscheidenheid aan kleine initiatieven in de wijk en de stad, voor een maatschappelijke instelling, onderneming of goed doel.

Tegelijkertijd staat Hogeschool Leiden voor een aantal uitdagingen, die veel hogescholen zullen herkennen. In eerdere jaren ging het studierendement op de hogeschool omlaag, de laatste twee jaar stijgt het weer. De vraag is hoe wij studenten helpen zelfstandig te gaan leren en zelfstandige professionals te worden. Het is geen eenvoudige tijd om volwassen te worden, jonge mensen hebben veel te doen en aan hun hoofd. We besteden veel energie en aandacht aan het 'bij de les' en 'bij het leren' krijgen van de student. Dat werkt, maar het vraagt ook dat we blijven inzetten op goede begeleiding en dat we weten welk effect onze inspanningen hebben.

De studentengroei van afgelopen jaren heeft daarnaast veel van de hogeschool gevraagd. Het gebouw is te klein, de werkdruk is hoog en door de toegenomen omvang hebben we meer gezamenlijke afspraken en regels nodig. Tussen faculteiten en ondersteunende diensten doen zich regelmatig complexe en diffuse vragen voor ('wicked problems'). Faculteiten die niet goed weten waar ze met hun vraag om ondersteuning terecht kunnen. Diensten die niet goed grip krijgen op wat de faculteiten nodig hebben. Ook klinkt de vraag waar we dingen samen en gelijk doen en waar niet. Er is noodzakelijke ruimte voor eigenheid van de faculteiten en opleidingen – maar we zijn ook één school. Hoe organiseren we dat goed? Dat vraagt eveneens energie en aandacht.

De hogeschool heeft, ten slotte, als opdracht jonge mensen op te leiden tot startbekwame, zelfstandige professionals. We doen dat zo goed als we kunnen. Dat is echter niet alles. De overheid en de samenleving verwachten meer van onze hogeschool. Soms dwingend in wet- en regelgeving, een andere keer uitnodigend in regionale samenwerkingsverbanden en vaak ook normerend in verantwoording over gevoerd beleid of ingenomen standpunten. Het is een kunst om al die verwachtingen af te wegen, om koersvast te blijven en tegelijkertijd sensitief voor wat relevant en urgent is. Om te zorgen dat we blijven doen wat moet en tegelijkertijd de druk niet te hoog laten oplopen.

De beschreven uitdagingen stellen ons als bestuur voor opgaven in het balanceren tussen compromisloze sturing op kwaliteit en zachtere sturing op onderwijsontwikkeling. Uiteindelijk is het studiesucces van onze studenten het enige resultaat dat voor ons telt, ook al hebben we daar slechts indirect invloed op. Daarvoor zetten we enerzijds harde besturingsmechanismen in, zoals rendementcijfers, accreditiekaders en examenregelingen. Hiermee sturen we op onze basiskwaliteit en het voldoen aan wet- en regelgeving. Voor zaken als identiteit, onderwijsontwikkeling en verbetering gebruiken we zachtere vormen van sturing, zoals beloftes, principes, leren met en van elkaar en het gesprek over 'de bedoeling'. Een spannende vraag daarin blijft of dat voldoende oplevert: wanneer zijn we tevreden en wat is goed? Sommige doelen zijn kwantificeerbaar en in cijfers uit te drukken, andere doelen laten zich beter in woorden uitdrukken. Wij denken dat het goed gaat, maar dat is niet altijd meetbaar vast te stellen. Over deze vragen gaan we daarom voor deze instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) graag in gesprek met onze peers, om ook daarin van en met elkaar te leren.

Mede namens Agnita Mur en Joeri van den Steenhoven,

Sander van den Eijnden
voorzitter College van Bestuur
Hogeschool Leiden

Leeswijzer

In wat volgt, beschrijven we ons werk vanuit het perspectief van eerder geschetst vraagstuk. Allereerst komen in hoofdstuk 2 onze identiteit en visie aan de orde, gevolgd door onze sturing, kwaliteitszorg en werkwijze in hoofdstuk 3. Daarna werken we in hoofdstuk 4 tot en met hoofdstuk 8 uit hoe we in ons werk uitdrukking geven aan het instellingsplan en hoe we daarmee het studiesucces en onze organisatie versterken. Deze beschrijvingen geven tevens inzicht in hoe onze manier van werken de basis vormt van onze kwaliteitscultuur. In hoofdstuk 9 reflecteren we op onze inspanningen aan de hand van de standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) voor de ITK.

1



Hoofdstuk 1 Feiten en cijfers Hogeschool Leiden

Onderwijs

Instroom per faculteit

<i>Instroom per studiejaar</i>	2016	2017	2018
Educatie	470	468	521
Management en Bedrijf	953	926	1.038
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	546	463	475
Science and Technology	657	663	822
Gezondheidszorg	602	656	579
Totaal	3.228	3.176	3.435

Studenten per faculteit

	2016	2017	2018
Educatie	1.448	1.475	1.595
Management en Bedrijf	2.876	2.961	3.176
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	1.852	1.754	1.686
Science and Technology	2.023	2.107	2.370
Gezondheidszorg	1.998	2.065	2.042
Totaal	10.197	10.362	10.869

Aantallen diploma's

	2016	2017	2018
Associate Degree	31	27	38
Bachelor	1.412	1.557	1.546
Master	30	44	49

Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2014-2015, 2015-2016 en 2016-2017

Personeel

Formatie

	2016	2017	2018
Onderwijzend personeel (FTE)			
	509	539	541
Ondersteunend personeel (FTE)			
	270	292	293
Totaal FTE			
	779	830	835
Personeel aantal			
	1.407	1.117	1.134

 Peildatum is per 31 december.

Financiën

Baten

	2016	2017	2018
Rijksbijdragen OCW			
	60.706	64.758	73.177
College- en les gelden			
	18.216	19.243	19.231
Overige inkomsten			
	6.405	6.791	7.638
Totaal	85.327	90.792	100.046

 bedragen x € 1.000,-

Studenten

Nationale Studenten Enquête

Algemeen oordeel studenten



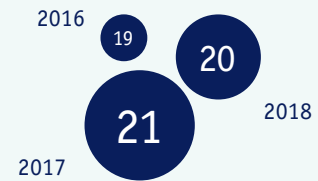
Ultimate question



Bron Nationale Studenten Enquête 2018

Onderzoek

Aantal lectoren



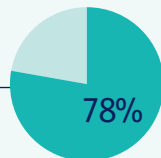
Aantal onderzoekers



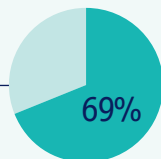
Studenten

HBO-monitor

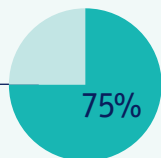
Aandeel van werkende alumni met een baan op hbo-niveau (of hoger)



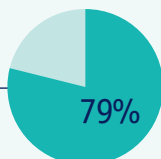
Aandeel alumni dat (zeer) tevreden is over gevolgde opleiding



Aandeel alumni dat studie aanraadt bij familie/vrienden



Aandeel alumni dat opnieuw zou kiezen voor een opleiding aan Hogeschool Leiden



Bron HBO-monitor 2018

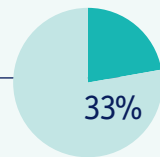
Medewerkers

Medewerkersbelevingsonderzoek 2018

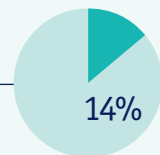
Tevredenheid (schaal 1 tot 10):



Aanbevelen als werkgever: promoters



eNPS (Employee Net Promotor Score)

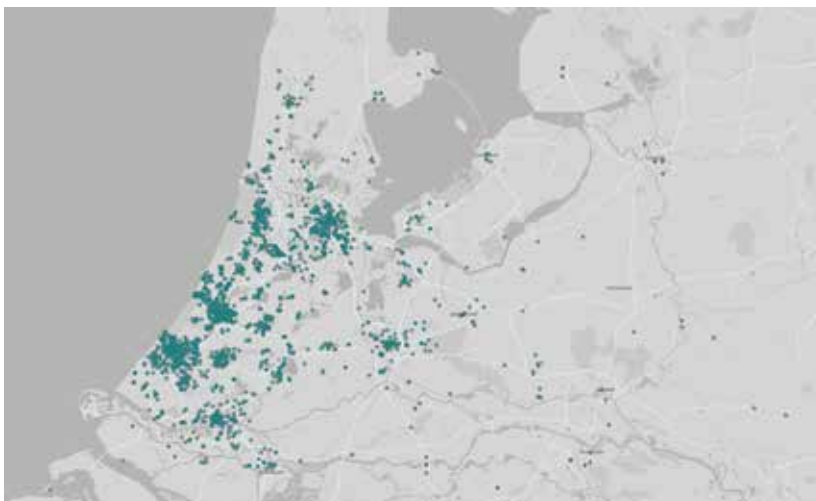


Geografische/demografische gegevens

Toeleverende scholen: Locaties van scholen waarvan in de studie jaren 2015 t/m 2017 meer dan 10 studenten naar Hogeschool Leiden kwamen.



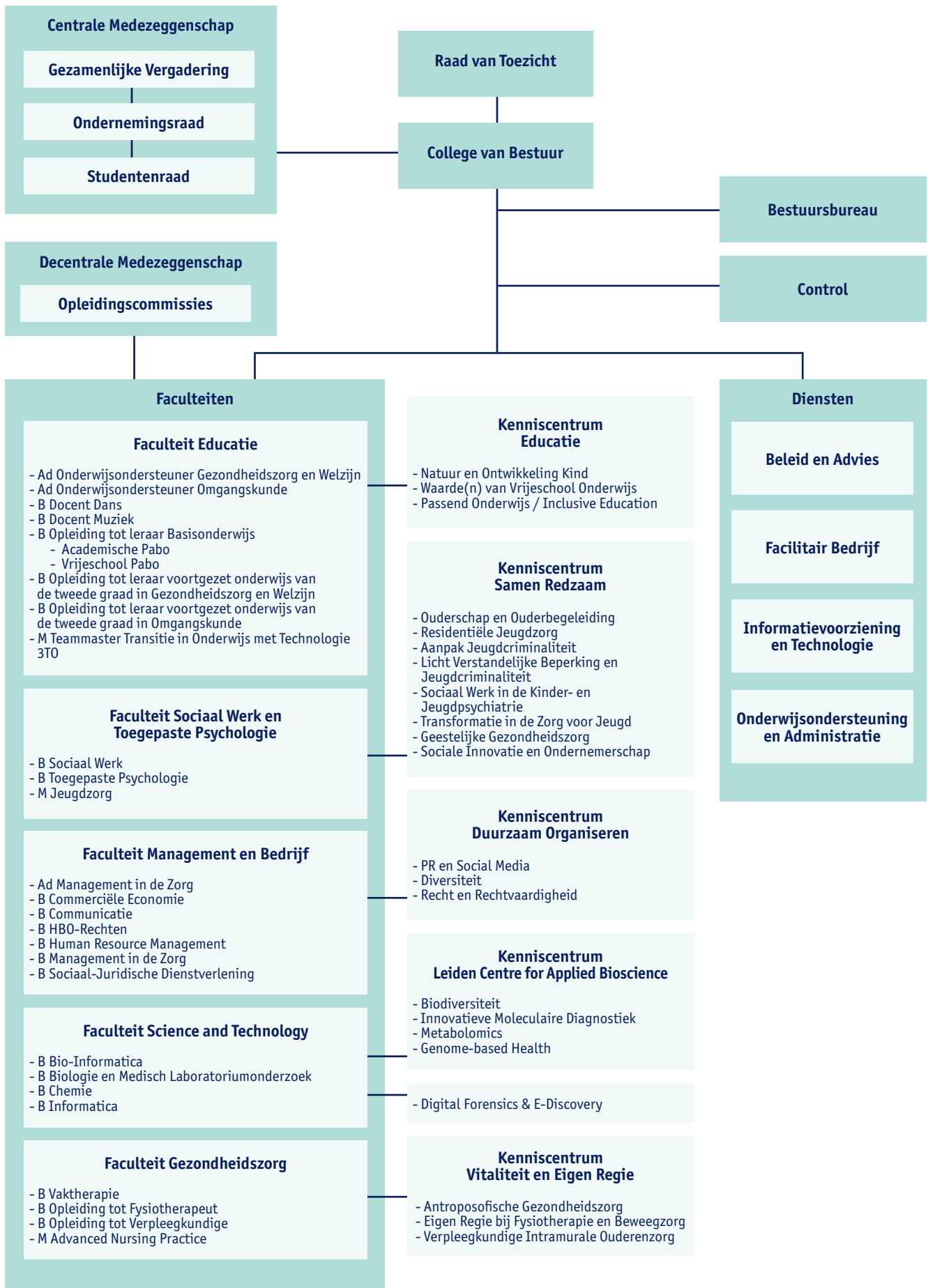
Stage-instellingen: Locaties van instellingen waar in de studie jaren 2015 t/m 2017 studenten van Hogeschool Leiden stage liepen.



Werkgevers: Locaties van werkgevers waar studenten werken die in de studie jaren 2012 t/m 2016 hun diploma haalden bij Hogeschool Leiden.



Organogram



2



Hoofdstuk 2 Identiteit en visie van Hogeschool Leiden

Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool met voornamelijk brede bacheloropleidingen. De kwaliteit van de opleidingen is al jarenlang goed. We stimuleren steeds meer gezamenlijk het studiesucces van onze studenten. Dat doen we door ons instellingsplan met vijf beloftes en door vijf ontwerpprincipes voor onderwijsinnovatie. In onze sturing wegen we voortdurend af wat passend is bij het doel.

2.1 Historie: voortdurende groei

Hogeschool Leiden is ontstaan uit de behoefte aan goed opgeleide professionals voor instellingen in de omringende stad en regio. In de jaren tachtig van de vorige eeuw startte de hogeschool met een fusie tussen de opleidingen Verpleegkunde en Fysiotherapie. Het oudste deel van het huidige hoofdgebouw aan de Zernikedreef stamt uit die tijd, strategisch gelegen naast het afnemende Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). In de jaren negentig groeide de hogeschool verder met het laboratoriumonderwijs, de sociale academie en enkele pabo's. Inspeland op de groeiende behoefte aan laboranten, maatschappelijk werkers, onderwijzers en dienstverlenende professionals bouwden we verder op het eerdere fundament. Sindsdien kent ons portfolio een bescheiden ontwikkeling, voornamelijk volgend op vragen en ontwikkelingen in het regionale werkveld.

De verschillende fusies en de ligging in het Leiden Bio Science Park zijn de oorsprong van onze profilering op de thema's Jeugd, Gezondheidszorg en Life Sciences. Deze profilering is in beweging door veranderingen in de maatschappij en het beroepenveld. Dit zien we terug in de curriculumontwikkeling van onze opleidingen en in de ontwikkeling van onze kenniscentra en lectoraten.

Passende huisvesting

In 1999 zijn alle opleidingen vanuit verschillende locaties in de omgeving verhuisd naar de vestiging aan de Zernikedreef, die hiervoor was uitgebreid. Dit gebouw bood plaats aan bijna 3.000 studenten. Vanaf 2006 tot 2015 hebben we een sterke groei aan studenten gekend, bijna twee keer zo groot als het landelijk gemiddelde. De instroom over 2012-2015 lag gemiddeld 36% hoger dan landelijk, de groei van het aantal ingeschreven studenten 11% hoger. De laatste jaren is de groei van het totaal aantal studenten afgevlakt naar zo'n 11.000 studenten in 2018-2019. Om het groeiend aantal studenten te kunnen opvangen is het gebouw van de hogeschool twee keer uitgebreid, in 2003 en 2010. Dit heeft geresulteerd in een herkenbare eigen plek voor alle vijf de faculteiten, uitbreiding van het aantal theorieruimten en goed geoutilleerde praktijklokalen. Verspreid in het gebouw en in de mediatheek zijn studentwerkplekken, waar studenten individueel en in groepjes kunnen leren en werken. Inmiddels lopen we opnieuw tegen de grenzen van het gebouw aan. Een nieuwe uitbreiding is daarom in voorbereiding.

2.2 Hogeschool Leiden in 2019: goed onderwijs met oog voor student

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met een breed portfolio aan (voornamelijk bachelor) opleidingen. De kwaliteit van onze opleidingen is goed. Alle opleidingen zijn vanaf de start van het accreditatiestelsel continu accreditatiewaardig, studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs. We leiden gekwalificeerde professionals op die beschikken over een onderzoekende houding en die in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van onze opleidingen. Daarbij creëren we een leeromgeving waarin studenten zo veel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk.

Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen met de juiste vooropleiding welkom is en waar studenten de ruimte hebben eigen keuzes te maken. Met ruimte voor het kiezen van een minor, een afstudeerrichting, de invulling van een stage of scriptie en met extracurriculaire activiteiten doen we recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. We vinden het hebben van één centrale locatie belangrijk. Hier bieden we een plek waar onze studenten zich thuis kunnen voelen, ze alle beschikbare faciliteiten onder handbereik hebben en waar ze voltijds kunnen studeren. Op deze manier blijven we een hogeschool die, ondanks de groei, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Waar onze studenten en docenten elkaar kennen en elkaar makkelijk kunnen vinden bij vragen en problemen.

Maatschappelijk betrokken

We vervullen als publieke hogeschool een voorbeeldrol, voor onze studenten en de samenleving. We hechten belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap. Hogeschool Leiden is sinds een aantal jaren een UNESCO-school. Hiermee benadrukken we dat we studenten opleiden vanuit het idee dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Vanuit die context leren ze zelf bij te dragen aan de ontwikkeling van de maatschappij en zich daar ook verantwoordelijk voor te voelen. Dit uit zich in het onderwijs onder meer in de minoren 'Global Awareness - Sustainable development in a global perspective', 'Sociaal ondernemen' en 'International Health Development' en in het onderzoek in de recente instelling van de lectoraten Diversiteit en Recht en Rechtvaardigheid.

2.3 Van vorige ITK naar het instellingsplan 2017-2022

In 2012 doorliepen we onze eerste ITK. Kort hiervoor hadden we het instellingsplan 2012-2016 vastgesteld. We kregen een positief oordeel onder voorwaarden, onder andere omdat het instellingsplan op het moment van oordelen nog niet duidelijk in de organisatie weerklonk. De voorwaarden, het breder en beter communiceren van onze visie en het ontwikkelen van een sterk en coherent talentbeleid, hebben we tot speerpunt van de vervroegde midterm review in 2013 gemaakt. Over de uitkomsten hebben we aan de NVAO gerapporteerd en dit resulteerde in december 2014 in een onvoorwaardelijk positief oordeel. Ook met de andere aanbevelingen van het rapport zijn we aan de slag gegaan (zie bijlage 3). Mede ingegeven door de aanbevelingen uit de eerste ITK is bij de totstandkoming van ons nieuwe instellingsplan gekozen voor een gezamenlijk proces waarbij er een balans is gezocht tussen continuïteit en vernieuwing. Want waar we voor staan als Hogeschool Leiden, wat eigen is aan onze hogeschool en wat ons verbindt, is de afgelopen jaren niet wezenlijk veranderd.

In de periode 2012-2016 is één ding wel merkbaar veranderd: het studiesucces van onze studenten is onder druk komen staan. In het studiejaar 2014-2015 stopte circa 40% van onze studenten in de loop van het eerste jaar met hun studie. Van de tweedejaars studenten in 2011 haalde minder dan 60% zijn bachelordiploma in of voor 2015. Onze verwachting was dat we dit konden tegengaan met middelen die we gewend waren: het hooghouden van de kwaliteit van ons onderwijs, persoonlijk contact met studenten, focus op talentontwikkeling voor alle studenten en studenttevredenheid. Die verwachting kwam niet uit; het lukte ons onvoldoende om studenten te activeren en te stimuleren om voltijds te studeren.

Hiervoor zien we een aantal ontwikkelingen als verklaring. Sinds 2012 zijn in het hbo landelijk de eisen aan het afstudeerproduct verscherpt. Het economisch herstel bleef uit, waardoor meer studenten instroomden die vervolgens ook langer bleven studeren. Tevens is het aantal studenten met een extra zorg- of begeleidingsbehoefte toegenomen. De goede bereikbaarheid en dichtheid van het aantal hogescholen in de Randstad maken dat studenten eerder tussen dan binnen hogescholen switchen. Ook de student zelf en zijn omgeving zijn veranderd. Studenten zijn maar een deel van hun tijd op de hogeschool, want naast hun studie zijn ze druk met werk, vrienden, hobby's, etc. Voor hen zijn sociale netwerken heel vanzelfsprekend. Ze ervaren ook meer prikkels en afleiding door sociale media. De druk is hoog om op alle sociale terreinen te presteren en zich te onderscheiden.

Dit alles vraagt om een andere bejegening van onze studenten. Meer denken in termen van binding, erbij horen, meedoen, leergemeenschappen en intrinsieke motivatie stimuleren. De uitdaging voor ons als hogeschool is het "mee veranderen" met de omgeving. Onderwijs is onlosmakelijk deel van de veranderende samenleving en zodoende zelf ook continu in verandering.

Toekomstbestendige OnderwijsPraktijk - TOP

De faculteit Management en Bedrijf heeft vanaf 2016 de TOP (Toekomstbestendige OnderwijsPraktijk) ontwikkeld. In het eerste jaar volgen studenten van alle opleidingen binnen de faculteit voor een deel hetzelfde programma waardoor een eventuele switch tussen de opleidingen minder studievertraging oplevert. De faculteit heeft faculteitsbrede modules ontwikkeld voor basisvaardigheden, zoals WeQuest (onderzoeksvaardigheden), Financieel Rijbewijs, Basisgespreksvaardigheden en Presenteren. Daarnaast is vanaf het studiejaar 2018-2019 de module "De Kritische Blick" ingevoerd, waarin tweedejaars studenten vanuit verschillende opleidingen samenwerken aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk. Op dit moment wordt bovendien gewerkt aan de ontwikkeling van interdisciplinair(e) minoren/afstudeeronderzoek voor het derde en vierde opleidingsjaar.

De faculteit zet ook in op extra voorlichtingsactiviteiten. De opleiding HBO-Rechten geeft in de studiekeuzecheck bij wijze van pilot aandacht aan de nieuwe didactiek via voorbeeldonderwijs en voorbeeldtoetsing in de digitale leeromgeving. Het begeleiden van de studenten bij de oriëntatie op het beroep en de leerloopbaan is nadrukkelijk de taak van alle docenten. De studenten worden in het eerste jaar begeleid volgens het programma Connect! dat sinds het studiejaar 2017-2018 is ingevoerd. Dit programma stimuleert dat de student zich thuis voelt in zijn groep, zijn opleiding, de faculteit en de hogeschool en dat de student vanuit zijn eigen motivatie en drijfveren keuzes maakt voor en zich verbindt aan thema's.

Studenten verwerven en toetsen (formatief) vaak digitaal hun basiskennis, waardoor er meer ruimte is om in kleinere groepen verdiepend op de stof in te gaan. De student is vier dagen per week beschikbaar voor zijn studie. De vijfde dag kan hij benutten voor verbreding, verdieping, werk (bij voorkeur gerelateerd aan de opleiding) of zorgtaken. Dit geldt zowel voor het eerste als het tweede opleidingsjaar. Hiervoor is een campusruimte en een passend onderwijsprogramma beschikbaar. Studenten leren onder begeleiding van een docent in een gereserveerde onderwijsruimte en er is campustijd ingeroosterd. Tijdens onbegeleide campustijd werken studenten in een grote ruimte, zoals het Mediacentrum, maar het kan ook zijn dat projecten uitgevoerd worden in de praktijk/stad. Tijdens begeleide campustijd is er een docent of student-assistent aanwezig die de studenten van snelle feedback kan voorzien.

De effecten en resultaten van TOP worden sinds studiejaar 2017-2018 (op onderdelen) onderzocht. Een eerste goed resultaat is de aanzienlijke gemiddelde verhoging van het propedeuserendement in 2018.

2.4 Instellingsplan: vijf beloftes voor de toekomst

Deze inzichten leidden bij alle faculteiten al voor het nieuwe instellingsplan tot initiatieven om het studiesucces te vergroten en de begeleiding van studenten te verbeteren. Met het instellingsplan hebben we die initiatieven tot ons gezamenlijke doel gemaakt. We verwoorden er duidelijk in waar we samen naartoe willen. We willen dat in de komende jaren een groter aandeel van de studenten binnen een redelijke termijn zijn diploma haalt. Daarnaast heeft de grote groei van de afgelopen jaren onze organisatie onder druk gezet. We hebben gezien dat de manier waarop we ons werk organiseerden niet goed meer paste bij de schaal en complexiteit van onze hogeschool. Ook dit willen we verbeteren.

Wat we willen bereiken hebben we in het instellingsplan verwoord in vijf beloftes die richting geven aan ons handelen. Een belofte is geen regel, geen plan en zelfs geen afspraak, maar is zeker niet minder verplichtend.

1. We kennen de student, de student kent ons.
2. We helpen de student voltijds en actief te studeren.
3. We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.
4. We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij.
5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

2.5 Onderwijsvisie: samen op expeditie

De beloftes zetten onze eerdere onderwijsvisie voort, waarbij we inzetten op de talenten van iedere student. We stimuleren studenten om zich voluit in te zetten voor hun studie. Dat vraagt om onderwijs dat studenten activeert en ondersteunt waar nodig. Voor dat onderwijs zijn we gezamenlijk verantwoordelijk. Hiervoor gebruiken we de metafoer van de expeditie: we gaan samen op weg en komen samen aan, maar je moet het wel zelf doen. Uiteraard begint het met de inzet en conditie van de klimmers (studenten). Daarnaast zijn er een begaanbaar traject (curriculum en voorzieningen), professionele gidsen (docenten) en ervaringsdeskundigen (medestudenten) voor nodig om met elkaar de top te kunnen bereiken.

Bij het opnieuw doordenken van ons onderwijs werken we met gezamenlijke uitgangspunten, die de meer algemene beloftes verder op het onderwijs toespitsen. Deze uitgangspunten hebben we geformuleerd op basis van een brede uitvraag onder alle medewerkers en studenten. De uitgangspunten geven uitdrukking aan hoe wij naar onze studenten als professionals-in-spe kijken en hoe we hen in de weg naar hun professionaliteit begeleiden:

“Bij onze hogeschool leiden we professionals op die beschikken over vakkennis en generieke vaardigheden, over lerend, onderzoekend en ondernemend vermogen. Zulke professionals kunnen met anderen samenwerken aan complexe vraagstukken en blijven leren om hun kennis en vaardigheden actueel te houden. Om onze studenten op die hoogte te laten komen, stellen we drie aspecten centraal:

- In ons onderwijs ondersteunen we de leer- en denkprocessen en bouwen we het eigenaarschap van de studenten en hun leerproces steeds verder op.
- In het opleiden van onze studenten besteden we aandacht aan de samenhang tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Wij bieden studenten inspirerend onderwijs, waarin ontmoeting een belangrijke plaats inneemt en we het goede gedrag stimuleren.

Daarbij geven we ons ook rekenschap van de manier waarop we ons organiseren. Een goede leeromgeving, onderwijslogistiek en goed informatiemanagement zijn randvoorwaarden om onze visie te verwerkelijken. Onze expliciete belofte een goed georganiseerde hogeschool te zijn, is mede ingegeven door de stappen die we hier nog in te zetten hebben.”

Deze uitgangspunten hebben geleid tot vijf ontwerpprincipes voor ons onderwijs. De ontwerpprincipes vormen het middelpunt van de aanpak die we hanteren om onze studenten actiever en sneller te laten studeren.

Vijf ontwerpprincipes voor onderwijsinnovatie

1. Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort – “Een passende aanliegroute”

De binding tussen de hogeschool en de student vindt al voor de poort plaats. Alle studiekeuzeactiviteiten geven een realistisch inzicht in het studeren aan de opleiding. Deze keuze is doorslaggevend voor de inrichting van de website, de open dagen, het proefstuderen en de studiekeuzecheck. De studiekeuzeactiviteiten worden getrappt aangeboden: van oriënterend (website, open dagen) naar intensiverend (proefstuderen, studiekeuzecheck). De studiekeuzecheck bevat een matchingstraject waarbij aspirant-studenten al een deel van de ervaring van de eerste onderwijsperiode meemaken nog voordat zij zich inschrijven voor de opleiding. We vragen studenten zich op verschillende manieren te verdiepen in de opleiding, zodat een goed matchingsproces tot stand kan komen. De studiekeuzecheck is geen vrijblijvende oriëntatie.

2. Een vliegende start in het hbo – “Sociale en hogeschoolse landing”

Bij de start van de opleiding in de eerste onderwijsperiode is een sterke binding van studenten met de hogeschool als leergemeenschap van groot belang, omdat een goede start een voorspeller is voor een succesvol vervolg. We gebruiken de eerste onderwijsperiode voor het boeien van studenten en het binden met de opleiding en de leergemeenschap. We laten studenten kennismaken met de beroepscontext waarvoor we ze opleiden en besteden aandacht aan het aanleren van basale hbo-(studie)vaardigheden. We benaderen studenten ontwikkelingsgericht: wat kan de student al en wat kan de student leren? De studiebegeleider geeft studenten houvast in het wegwijs worden in deze eerste periode van de opleiding.

3. Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding – “Van hindernisbaan naar heuvelslandschap”

We gaan voor het succes van al onze studenten en dit uit zich in intensief contact met docenten en peers op die transities in de opleiding waarin de wederzijdse betrokkenheid van studenten en de opleiding het meest kwetsbaar is. Deze transities in de opleiding zijn: de allereerste onderwijsperiode, de start van de hoofdfase, de stageperiode en de afstudeerperiode. We besteden expliciet aandacht aan het professionaliseren van docenten in deze begeleidende rol.

4. Een activerende blend in het curriculum – “Onderbouw de keuze voor de route”

Iedere opleiding ontwerpt een leeromgeving waarin een onderbouwde keuze is gemaakt over (online) onderwijsactiviteiten in het curriculum. We richten het onderwijsprogramma zodanig in dat het onderwijs om een substantiële inspanning van de student vraagt en de student stimuleert actief en zelfstandig te leren.

5. Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren – “Van pieken en dalen naar reizen op de hoogvlakte”

Vanaf het begin van de opleiding stimuleren we studenten om actief, continu en regelmatig te leren. Toetsing levert een krachtige bijdrage aan het leerproces van de studenten.

De ontwerpprincipes vallen in ons instellingsplan weliswaar onder de tweede belofte, maar haken in hun uitwerking ook aan de andere beloftes. Daarmee zijn ze de belangrijkste uiting van hoe we ons onderwijs en onze organisatie verbeteren aan de hand van onze beloftes. In hoofdstuk 5 bespreken we het proces waarin de ontwerpprincipes zijn ontstaan en hoe ze verder vorm krijgen in de hogeschool.

3



Hoofdstuk 3 Sturen op kwaliteit van onderwijs

We maken een continue afweging in de mix van sturingsmogelijkheden. Onze sturingsfilosofie en ons sturingsmodel zijn daarin leidraad. Gedeelde waarden vormen de basis voor ons handelen. Onze overlegstructuur past bij hoe we met elkaar willen samenwerken. Met ons systeem van kwaliteitszorg garanderen we de reflectie op ons onderwijs en het hoog houden van de kwaliteit ervan.

3.1 Sturingsfilosofie: gelijkwaardigheid en gedeelde waarden

Onze sturingsfilosofie beschrijft de manier waarop wij sturen en samenwerken om onze ambities te realiseren. In 2017 hebben we de sturingsfilosofie en bijbehorende overlegstructuur geëvalueerd. Hieruit kwam naar voren dat beide nog te veel de diensten in een volgende rol plaatsten. In 2017 hebben we de sturingsfilosofie aangepast, met daarin een gelijkwaardiger plek voor de diensten en voor ieders expertise.

In onze organisatie liggen taken daar waar ze het meest bijdragen aan kwaliteit, efficiëntie en het realiseren van onze ambities. We zijn een lijnorganisatie waar belanghebbenden meepraten en de verantwoordelijken beslissen. We werken samen volgens de hiërarchie, functie- en taakverdeling en in ketens. Dit doen we op basis van wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en empathie. Deze filosofie is vertaald in ons sturingsmodel, uitgewerkt in de statuten van de stichting en in het bestuurs- en beheersreglement.

Sturingsmodel: duidelijke taakverdeling in de lijn

Het **College van Bestuur** hanteert een collegiaal bestuur. De collegeleden spreken beiden (afzonderlijk en gezamenlijk) met alle faculteitsdirecteuren en hebben onderling beleidsthema's verdeeld. De **faculteitsdirecteuren** zijn verantwoordelijk voor de leiding aan de opleidingen en het kenniscentrum binnen de faculteit. Daarnaast dragen zij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleidingen en voor de doorvertaling van het hogeschoolbrede beleid binnen hun faculteit. De **dienstdirecteuren** zijn verantwoordelijk voor het borgen van de onderwijsondersteunende processen. Samen zorgen faculteiten en diensten voor de uitvoering van goed onderwijs. Alle faculteiten worden daarbij ondersteund door een kwaliteitszorgcoördinator, een onderwijskundige en een ICT-onderwijsondersteuner. Alle faculteiten en diensten worden tevens ondersteund door een assistent controller, een vaste adviseur voor marketing & communicatie en voor human resource management.

Hogeschool Leiden heeft een gedeelde **medezeggenschapsstructuur** met een Ondernemingsraad (OR), een Studentenraad (SR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV). De voorzitters overleggen periodiek met de voorzitter van het College van Bestuur. Zoals wettelijk bepaald heeft elke opleiding of groep van opleidingen een opleidingscommissie die de opleidingen adviseert over de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijs- en examenregeling (OER).

Hogeschool Leiden kent zes **examencommissies**. Zes keer per jaar is er overleg tussen de voorzitters van de examencommissies en elk jaar spreekt het College van Bestuur met de voorzitters van de afzonderlijke examencommissies over hun jaarverslag en aandachtspunten voor het komende studiejaar. Het totaalbeeld wordt jaarlijks via een rapportage gedeeld met de Gezamenlijke Vergadering en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het totale beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool en staat het College van Bestuur met raad terzijde. De raad houdt daarbij zowel het belang van de hogeschool als haar belanghebbenden (studenten, medewerkers en stakeholders) voor ogen.

3.2 Nieuwe overlegstructuur: onderlinge afstemming en afspraken

Ook onze overlegstructuur hebben we aangepast naar aanleiding van de genoemde evaluatie. De belangrijkste uitgangspunten voor de vernieuwing zijn onder meer het bewust onderscheid maken tussen "horizontaal" en "verticaal" overleg, tussen "besluitvormend" en "adviserend" overleg en het op centraal niveau organiseren van onderlinge afstemming tussen betrokkenen met eenzelfde verantwoordelijkheid of eenzelfde belang.

De nieuwe structuur bestaat uit vier verschillende overleggen. Het College van Bestuur vergadert wekelijks. Vierwekelijks vindt er CvB-directeurenoverleg (C-DO) plaats, waarin beide leden van het College van Bestuur, alle faculteits- en dienstdirecteuren,

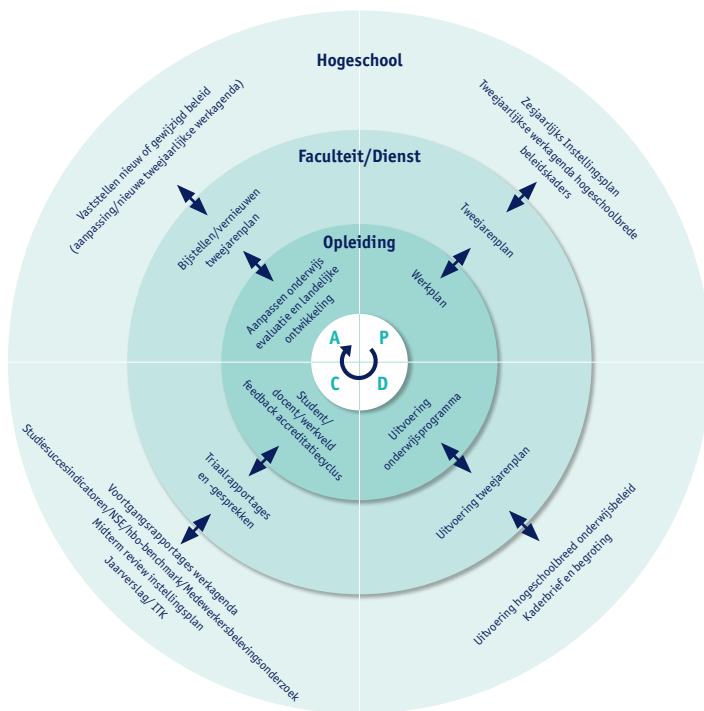
de secretaris van het College van Bestuur en de controller deelnemen. De samenstelling van de genodigden wisselt, afhankelijk van het thema. Daarnaast overleggen faculteitsdirecteuren periodiek in het faculteitenoverleg en de dienstdirecteuren in het dienstenoverleg. Deze overleggen kenmerken zich door collegiale consultatie, onderlinge afstemming en afspraken.

3.3 Kwaliteitszorg: systematisch werken aan kwaliteit

Onder kwaliteitszorg verstaan wij het geheel aan maatregelen waarmee de hogeschool continu en op systematische wijze de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek in brede zin bepaalt, bewaakt en verbetert. Kwaliteitszorg is daarmee een belangrijk onderdeel van de strategische beleidsvorming en planning van de hogeschool. Belangrijkste doelen ervan zijn de optimalisering van het onderwijs- en onderzoeksresultaat en het kunnen afleggen van verantwoording.

In onze kwaliteitszorg werken we met de PDCA-cyclus op verschillende niveaus, gekoppeld aan onze planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). De verschillende cycli zijn onderling met elkaar verbonden en worden gevoed door informatie uit formele en informele circuits. Om tijdig signalen te kunnen opvangen en indien nodig maatregelen te kunnen nemen, sluiten de verschillende kwaliteitscycli op elkaar aan. Elk organisatieonderdeel ontwikkelt zelfstandig plannen, die tegelijkertijd samenhangen met de plannen van andere organisatieonderdelen, doordat we binnen gezamenlijke kaders werken.

Figuur 1 – Complementaire PDCA-cycli op verschillende niveaus



Om de sturingsinstrumenten op hogeschoolniveau aan te laten sluiten bij het nieuwe instellingsplan, hebben we in de zomer van 2017 de P&C/PDCA-cyclus bijgesteld. We kiezen onder meer voor het terugdringen van administratieve lasten door het invoeren van een tweejarige cyclus in plaats van een eenjarige cyclus. Op deze manier verminderen we de plandrukte en bieden we ruimte voor nadenken, handelen en evalueren. Bij het bereiken van de doelstellingen beheersen wij bewust en systematisch de risico's. Dit is geïntegreerd in de verschillende instrumenten van de P&C/PDCA-cyclus.

3.4 Kwaliteitscultuur: gezamenlijk leren en groeien

De Onderwijsraad (Kwaliteit in het hoger onderwijs, 2015) omschrijft een sterke kwaliteitscultuur als een cultuur die stimuleert dat alle betrokkenen, zowel intern als extern, zich continu richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit en door middel van een constructief-kritische houding streven naar de daarvoor zo nodig vereiste kwaliteitsverbeteringen. Zo'n cultuur bevorderen we bij Hogeschool Leiden door, in de woorden van onze sturingsfilosofie, te werken vanuit wederzijds vertrouwen, empathie en betrokkenheid bij onze school. We koppelen de kwaliteit van het onderwijs aan een duidelijke, gedeelde en doorleefde onderwijsvisie en de daarop gebaseerde ontwerpprincipes, die zijn voortgekomen uit een open dialoog. Vanuit onze collectieve ambitie weten we ons verantwoordelijk voor het geheel en bevragen we elkaar regelmatig of we op de goede weg zijn.

4



Hoofdstuk 4 Belofte 1 – We kennen de student, de student kent ons

Bij Hogeschool Leiden zien we onze overzichtelijkheid als een kwaliteit en als een middel om studenten goed in beeld te hebben. Goed contact met onze studenten is voor ons een sleutel tot succes. Daarom zorgen we ervoor dat studenten al vroeg in beeld zijn, dat we hen gedurende de opleiding intensief begeleiden en dat we studenten die dat nodig hebben extra ondersteunen. Daarnaast stimuleren we bij studenten ook een actieve inzet voor de hogeschool. Zo zijn we samen een leergemeenschap.

4.1 Bewuste studiekeuze en binding voor de poort

Het leren kennen van de student begint al voordat die aan zijn studie begint. Opleidingen hebben in de afgelopen tijd gewerkt aan mogelijkheden om de aansluiting tussen de hogeschool en het toeleverend onderwijs te verbeteren. Zo zijn er enkele aansluitingsprogramma's van opleidingen met het mbo herzien en versterkt. We hebben echter te maken met zo'n vijfhonderd scholen voor toeleverend onderwijs. Afspraken met al die scholen en individuele goede overdracht is onmogelijk.

Om de juiste student op de juiste plek te krijgen, is het van belang dat studenten ook de hogeschool leren kennen, voordat ze aan hun studie beginnen. We hebben daarom in de afgelopen jaren werk gemaakt van steeds intensievere matching tussen studenten en onze opleidingen. Veel opleidingen bieden studenten hiervoor studiekeuzefaciliteiten aan.

4.2 Vliegende start: inzetten op intensieve begeleiding in het eerste jaar

Zodra studenten een overwogen keuze voor een opleiding bij Hogeschool Leiden hebben gemaakt, gaat de kennismaking verder. We helpen studenten met intensieve aandacht in de eerste periode van hun studie om zich te verbinden aan hun opleiding en zicht te krijgen op hun mogelijkheden. Veel opleidingen zetten in de eerste studieweek activiteiten in, die de binding tussen studenten en docenten onderling en tussen de student en de studieloopbaanbegeleider versterken.

Gedurende de rest van het eerste jaar krijgen studenten een goed beeld van de motivatie en capaciteiten die nodig zijn om hun studie succesvol af te ronden. Ook leren we studenten in het eerste jaar studievaardigheden aan. Studenten weten wat we van hen verwachten en worden daarop aangesproken. Aan het einde van het eerste studiejaar geven wij studenten een gedegen studieadvies over hun geschiktheid voor de opleiding. Onze opleidingen willen met het studieadvies meer recht doen aan de (groei)potentie van de student en zijn geschiktheid voor de opleiding, en de student met zo min mogelijk achterstand laten starten in de hoofd fase. Uit diverse evaluaties blijkt dat de voorspellende waarde van het bindend studieadvies (BSA) voor het studiesucces van studenten beperkt is en blijkt het doel van het BSA ook te behalen via een andere set aan maatregelen. Om die reden maken we met ingang van het studiejaar 2019-2020 de verplichting voor het afgeven van een BSA door opleidingen facultatief. Opleidingen dienen daarbij een expliciete en beargumenteerde keuze te maken ten aanzien van het bindende karakter van het studieadvies. Daarnaast monitoren we het effect op het studiesucces van het vasthouden dan wel loslaten van het bindende karakter van het studieadvies per opleiding.

Van een bewuste studiekeuze en binding voor de poort naar een vliegende start in het hbo

De Pabo gebruikt al een aantal jaren een intensieve intakeprocedure om beter gemotiveerde studenten te werven. Studenten lopen in de intakeprocedure onder andere twee dagen stage op een basisschool, maken een motivatiefilmje en vullen een diagnostische vragenlijst in.

Bij de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie volgen aspirant-studenten het programma Kies Bewust, waarin ze steeds specifiekere studiekeuzeactiviteiten doorlopen, van open dag tot het invullen van de Leidse Scan voor Motivatie en de Leidse Scan voor Studiesucces.

Bij de faculteit Science and Technology worden studenten met een stevig en verplicht instroomprogramma gedwongen zich goed te oriënteren op de keuze van hun studie. Door zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (studiekeuzecheckdag) hoopt de faculteit studenten te verleiden tot zelfreflectie op hun keuze en daarmee de uitval in de eerste maanden van het eerste jaar te verminderen. Op die manier ontdekken student en opleiding samen of de opleiding een goede match voor de student is, zodat deze gemotiveerd aan de studie kan beginnen.

De opleiding Verpleegkunde heeft een specifiek mbo-doorstroomprogramma ontwikkeld dat goed aansluit op de vooropleiding en kijkt naar wat nodig is voor de werksituatie. De masteropleiding Advanced Nursing Practice heeft de intake verfijnd en brengt met 'premaster-toetsen' de startsituatie van studenten in kaart.

4.3 Betekenisvol contact tijdens transitie in de opleiding

Niet alleen aan het begin van de studie, maar tijdens de gehele opleiding houden we de student in beeld. Juist op de momenten waar we van studenten meer zelfsturing verwachten en zij buiten de deuren van de hogeschool hun opleiding vervolgen, is het belangrijk om het contact met onze studenten te behouden. De opleidingen geven binnen de kaders van de ontwerpprincipes zelf vorm aan studieloopbaanbegeleiding. Studenten en docenten weten elkaar goed te vinden. Daarnaast organiseren veel opleidingen terugkomdagen in de laatste jaren van de opleiding, zodat de student het contact met de opleiding niet verliest.

Om het betekenisvolle contact te faciliteren zorgen we ervoor dat opleidingen en studenten beschikken over actuele informatie over studiesucces en studeergedrag. Dit met als doel om de studievoortgang te monitoren, het studiesucces op het niveau van de individuele student en de opleiding te analyseren, risico's op vertraging en uitval tijdig te signaleren en daar waar nodig bij te kunnen sturen.

Investeren in betekenisvol contact

Op basis van de feedback van studenten weten we dat studenten het persoonlijke contact en de professionaliteit van docenten erg waarderen. Opleidingen investeren hier flink in. Zo heeft de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie de werkgroepen verkleind naar 7, 14 en 28 studenten en de begeleiding van studenten in de eerste twee jaar geïntensiveerd. Daarbij wordt de Leidse Scan voor Studiesucces benut. Met de beroepspraktijk is de methodiek ZEEF (Zelfregulatie En Executieve Functies) ontwikkeld. Door een aantal docenten wordt met deze methodiek geëxperimenteerd of deze ook bruikbaar is om studenten te helpen zichzelf beter te reguleren en te onderzoeken of ZEEF bij kan dragen om langstudeerders te activeren om hun opleiding af te ronden.

Bij de faculteit Educatie creëert het door de jaren heen meegaan van begeleiders bij de tweedegraads lerarenopleidingen een stevige wederzijdse relatie. Bij de Pabo is een 'casemanager stage' per team aangesteld die studenten die om extra aandacht vragen goed in beeld houdt. Hoewel studenten bij de nieuwe flexibele deeltijd Pabo veel ruimte krijgen, is er tegelijkertijd door het werken in stamgroepen van acht tot tien personen veel contact.

4.4 Studentparticipatie: actief betrokken op de opleiding en de hogeschool

Dat wij onze studenten kennen en onze studenten de hogeschool, veronderstelt een betrokkenheid die verder gaat dan studeren alleen. Het is onze ambitie dat studenten bij Hogeschool Leiden actief bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs en van onze organisatie als geheel. We werken er met elkaar aan dat studenten naast hun studie actief bijdragen aan de hogeschool als leergemeenschap. Het valt echter niet altijd mee om betrokkenheid op een formeler niveau, zoals een opleidingscommissie of de centrale Studentenraad, te organiseren. Terwijl de stem van studenten bijdraagt aan goed bestuur van onze hogeschool.

Concrete ondersteuning met budget en faciliteiten en het onderhouden van goed contact blijken effectief bij faculteiten waar studentbetrokkenheid in de afgelopen jaren is verbeterd. Ook bleek de inzet van de interne netwerken van docenten en actieve studenten te helpen bij het vinden van kandidaten voor de studentenraadverkiezingen in 2018. Deze voorbeelden versterken en verbreden we verder in de komende jaren. Hiervoor gebruiken we een vergelijkbare aanpak als bij de ontwerpprincipes (zie hoofdstuk 5). Sinds januari 2018 ondersteunt de adviseur Studentparticipatie studenten in het vervullen van hun rol in zowel de Studentenraad, studieverenigingen als de opleidingscommissie. Ook stimuleert de adviseur andere vormen van studentparticipatie.

Actieve en betrokken studenten

Bij de Vrijeschool Pabo speelt de opleidingscommissie een actieve rol in de 'klassenvergaderingen' waarin studenten zelf periodiek het onderwijs evalueren en docenten feedback geven.

De faculteiten Science and Technology en Educatie maken veel gebruik van studentassistenten. Studentassistenten geven een dubbelperspectief. Bij de faculteit Educatie draagt dit bij aan de kern van de opleidingen. Ouderejaars werken mee aan onderwijs voor jongerejaars. Zo organiseren ouderejaars ook het introductiekamp voor nieuwe studenten. Bij de faculteit Science and Technology leren veel studentassistenten van hun bijdrage aan werkcolleges en in het laboratorium. Daarnaast verkleinen studentassistenten, zeker bij technische opleidingen, de drempel om vragen te stellen.

Sinds het opzetten van studieverenigingen wordt bevorderd (daarvoor is een fonds van 25.000 euro per jaar), groeit het aantal verenigingen (10 in 2019) en het aantal leden (1.750 in 2019). Voor de faculteit Science and Technology zijn studieverenigingen essentieel. De faculteit ervaart dat de binding met de opleidingen en de sociale cohesie tussen studenten als gevolg van de deelname aan studieverenigingen toeneemt en dat de studenten zich actiever aan het werkveld verbinden, van regionaal tot internationaal. De indruk is dat er ook een positieve relatie is met studierendement: studenten die lid zijn, studeren actiever en succesvoller. Studieverenigingen zijn onmisbaar voor een opleidingsstruutuur waarin de wens is om de rol van peers te versterken.

4.5 Studentenwelzijn: voorzieningen voor studenten met belemmeringen

Studenten die belemmeringen ondervinden, bijvoorbeeld door een beperking, geven we extra ondersteuning. Op dit moment staat zo'n 13% van onze studenten geregistreerd met een behoefte aan een (toets)voorziening of extra begeleiding. Er bestaat een grote variatie in wat die behoefte precies inhoudt. Door studenten goed te kennen en in het vizier te houden, proberen we hun beperking geen onnodig obstakel te laten zijn voor het volgen van ons onderwijs. Met passend beleid en voorzieningen zorgen we ervoor dat hun opleidings- en arbeidsmarktkansen zo optimaal mogelijk zijn en ze zo min mogelijk vertragen tijdens hun studie. Daarnaast vinden we het belangrijk dat studenten met een beperking zich volwaardig deel voelen van onze leergemeenschap. Dit hoort bij onze overtuiging dat iedereen ertoe doet, erbij hoort en bijdraagt (zie hoofdstuk 7). Door nieuw beleid, heldere procedures en betere samenwerking tussen de betrokken partners is de waardering in de afgelopen jaren geleidelijk gestegen en scoren we inmiddels bovengemiddeld op dit thema in de Nationale Studenten Enquête (NSE).

Het hogeschoolbrede studentendecanaat is het expertisecentrum Studeren met een Functiebeperking van Hogeschool Leiden. Om in aanmerking te komen voor ondersteuning en faciliteiten dienen studenten bij de studentendecaan van hun faculteit de voorzieningen aan te vragen. Meestal worden studenten hiernaar doorverwezen door hun studieloopbaanbegeleider, maar ze kunnen er ook op eigen initiatief aankloppen. Het beroep op de voorzieningen is in de afgelopen jaren gestegen en we verwachten dat dit de komende jaren niet zal verminderen.

Ondersteuning op maat

Elke faculteit heeft een docent-coördinator Studeren met een functiebeperking. De faculteit Science and Technology heeft sinds 2013 een fulltime specialist (Special Educational Needs) aangesteld ten behoeve van de begeleiding van studenten met een functiebeperking, met name in het autistisch spectrum. Deze studentbegeleider begeleidt (bij met name de opleiding Informatica) inmiddels meer dan 250 studenten per jaar. Die begeleiding is verschillend per student. Voor sommige studenten is het voldoende om af en toe mee te denken in de planning en organisatie van hun studie. Andere studenten hebben baat bij een meer intensieve vorm van ondersteuning. In alle begeleiding is het uitgangspunt de vraag wat de student nodig heeft om te kunnen studeren, zonder daarbij de eisen aan de eindcompetenties of het niveau van de opleiding aan te passen.

Een van de manieren waarop we als hogeschool aandacht geven aan de bredere problematiek onder studenten is het Levensvaardighedenspel, dat de lector Ouderschap en Ouderbegeleiding samen met het honoursprogramma heeft opgezet. Deze lector heeft tevens opdracht gekregen van het College van Bestuur om bij alle faculteiten te inventariseren welke aandacht er is voor levensvaardigheden bij studenten. Inmiddels is er een werkgroep Studentenwelzijn opgericht om alle initiatieven op dit vlak binnen de hogeschool te bundelen.

5



Hoofdstuk 5 Belofte 2 – We helpen de student actief en voltijds te studeren

Studenten gaan over een steil leerpad in hun vorming tot professional en hun identiteitsvorming. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid studenten daarbij zo goed mogelijk te begeleiden. We zijn er namelijk van overtuigd dat toewijding aan de studie bijdraagt aan een groter studiesucces. Dit formuleren we als een studietraject met impact op de student. De ontwerpprincipes vormen ons gezamenlijke kader hiervoor. Om deze tot een succes te maken stemmen we onderwijs en ondersteuning goed op elkaar af.

5.1 Ontwerpprincipes: samen werken aan onderwijsvernieuwing

In de jaren voorafgaand aan het instellingsplan hebben alle opleidingen gewerkt aan de kwaliteitsverbetering van hun programma's. In hoofdstuk 2 kwam al ter sprake dat tegelijkertijd het studiesucces van onze studenten steeds meer onder druk kwam te staan. Daarom zijn we in gesprek gegaan over hoe we daar gezamenlijk een antwoord op kunnen formuleren.

Met het nieuwe instellingsplan hebben we uitgesproken dat we instellingsbreed gedragen en evidence informed principles voor onderwijs zouden gaan ontwikkelen. Voor dat doel is in 2016 een ontwikkelgroep ingericht. Deze heeft brainstormen onder medewerkers en studenten georganiseerd en samen met experts literatuuronderzoek gedaan naar bewezen effectieve middelen om studiesucces te vergroten. Op basis van focusgroepen met medewerkers en studenten zijn de resultaten verder aangescherpt. Zo is de ontwikkelgroep tot de eerdergenoemde vijf ontwerpprincipes gekomen:

1. Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort.
2. Een vliegende start in het hbo.
3. Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding.
4. Een activerende blend in het curriculum.
5. Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren.

De ontwerpprincipes zijn met instemming en herkenning ontvangen. Veel sluit aan bij waar faculteiten al langere tijd mee bezig zijn. Er is vervolgens gezocht naar de beste manier om binnen de faculteiten de ontwerpprincipes uit te werken. In de gekozen aanpak krijgen faculteiten de ruimte om zelf te kiezen met welke principes zij als eerste aan de slag gaan. Tegelijkertijd is er hogeschoolbreed afstemming over de ontwikkelingen binnen de faculteiten en op de ontwikkelingen die nodig zijn om de plannen in de faculteiten vanuit de diensten te ondersteunen. In elke faculteit vormt een zogeheten 'aanjager' de verbinder tussen wat er in de faculteit gebeurt en hoe de ontwerpprincipes hogeschoolbreed vervolg krijgen.

Onderzoeksprogramma VOED het Onderwijs

Dit jaar starten we met een onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer VOED het Onderwijs (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen). Het doel van dit programma is om samen met docenten, onderwijskundigen en kwaliteitscoördinatoren vraaggestuurde en evidence-informed onderwijsinnovaties op het gebied van de vijf ontwerpprincipes voor ons onderwijs vorm te geven en te onderzoeken. Om dit te realiseren richten we praktijkgericht onderzoek in naar vragen die spelen in de onderwijspraktijk.

We starten met onderzoek dat past bij de ontwerpprincipes 'Een vliegende start in het hbo' en 'Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren'. Opleidingen krijgen de ruimte om docenten vrij te maken om resultaten van reeds ingezette of nog te starten onderwijsactiviteiten in het kader van beide ontwerpprincipes te onderzoeken. Daarmee zetten we in op de ontwikkeling van leernetwerken binnen en buiten de faculteit. Binnen een leernetwerk worden ervaringen en kennis gedeeld, worden best practices uitgewisseld en worden tools en methodes beschikbaar gemaakt. Dit alles draagt bij aan de (specifieke) professionalisering van docenten. De verschillende onderzoeksprojecten worden begeleid door kwartiermakers en een onderzoeksdeskundige.

Het afstemmen van de plannen van een faculteit op de ondersteuningsmogelijkheden binnen de diensten en vice versa, vormt een opgave waar we de komende jaren verder aan werken. Dit raakt direct aan onze belofte dat we ook een goed georganiseerde hogeschool zijn. Het werken met de ontwerpprincipes vraagt ook om nieuwe vaardigheden van docenten, bijvoorbeeld rond digitale leermiddelen en begeleiding van studenten. Daarvoor hebben we ruimte gemaakt in onze ambities rond professionalisering (zie hoofdstuk 7).

Onderwijs in ontwikkeling

De leeromgeving van de opleiding Informatica heeft met een open space kantoortuin een leeromgeving die lijkt op de toekomstige beroepscontext. De didactiek is vernieuwd: samenwerken in kleine groepen, docent als begeleider, gebruik van digitale lessen, workshops en challenge-opdrachten. Studenten zijn hierdoor op school actiever met de lesstof bezig en ze zijn beter in staat die toe te passen.

Bij de opleiding Verpleegkunde is het curriculum recent vernieuwd (Nursing 2020) en is 'De Digitale Wijk' ingericht. Studenten volgen aan de hand van concrete beroepssituaties onderwijs in een leeromgeving met een doordachte mix aan digitale leermaterialen. Via kleinschalig 'Susie'-onderwijs leren studenten in een gesimuleerde omgeving met simulatiepop (Susie) geïntegreerd verpleegkundig handelen.

5.2 Randvoorwaarden: goede voorzieningen voor actief studeren

Studenten actief laten studeren vraagt om een passende leeromgeving, die voldoende ruimte biedt om ook daadwerkelijk aan het werk te zijn. Studenten en medewerkers ervaren de campus van de hogeschool als prettig, zo blijkt uit de tevredenheidsonderzoeken. We besteden veel aandacht aan de kwaliteit en sfeer van de inrichting en het niveau van onze facilitaire voorzieningen is hoog.

Om onze ambitie te realiseren dat studenten 32 uur per week studeren, waarvan een aanzienlijk deel op de hogeschool, breiden we het gebouw uit met nieuwe onderwijsruimtes, een centraal atrium met restauratieve voorzieningen, ontmoetingsplekken en een campusruimte. Op dit moment werken we het ontwerp uit, op basis van een programma van eisen dat samen met studenten en medewerkers is opgesteld.

Actief studeren vraagt ook om passende didactische vormen. Daarbij werken we met activerende onderwijsvormen, met een grotere rol voor digitale middelen. Voor een goede ondersteuning van het digitale onderwijs hebben we de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) in de afgelopen jaren opnieuw doordacht. Begin 2017 hebben we hiervoor de Visie op de DLWO vastgesteld. Met de introductie van Windows 10 en Office365 als één digitale werkplek voor onze medewerkers en studenten hebben we de eerste stappen gezet in een meerjarig ontwikkeltraject.

Bij het invoeren van de DLWO lopen we aan tegen de spanning tussen wat er wenselijk en wat er mogelijk is. Het goed laten functioneren van de DLWO en het inbedden van aanvullende programma's zijn taaie processen. Het inrichten van een nieuwe DLWO is een meerjarig ontwikkeltraject, waar onderwijs en ondersteuning gezamenlijk de uitdaging aangaan. Om te bepalen waar zich knelpunten voordoen, evalueren we regelmatig onder de gebruikers.

Evaluatie itslearning en Office365-onderwijsgroepen

Met ingang van studiejaar 2018-2019 hebben de opleidingen afscheid genomen van Blackboard en werken ze met itslearning (faculteiten Management en Bedrijf en Educatie) of onderwijsgroepen gebaseerd op Office365 (overige faculteiten). Begin 2019 is de eerste ervaring met deze nieuwe systemen geëvalueerd onder studenten en docenten.

Uit de evaluatie komt dat de basisinrichting nog beter zou kunnen aansluiten bij de dagelijkse werkwijze en behoefte van docenten en studenten. Medewerkers van de dienst Informatievoorziening en ICT en de informatieadviseurs en ICTO-medewerkers van de faculteiten voeren het gesprek over wat er beter kan en moet. In de Regiegroep Onderwijs en Onderzoek worden de dilemma's gewogen en wordt richting gegeven aan de inzet van ICT in het onderwijs, gericht op verhogen van de tevredenheid van de gebruikers met ruimte voor eigenheid en getoetst op organiseerbaarheid, betaalbaarheid en uitvoerbaarheid. Zo biedt de opleiding Informatica in het studiejaar 2019-2020 het onderwijs aan de studenten digitaal aan via een andere structuur. Voor de opleidingen binnen Management en Bedrijf worden de leerpaden aangepast om studenten meer flexibiliteit te bieden in de volgorde van doorlopen van het onderwijsprogramma passend bij TOP.

Een andere belangrijke uitkomst is dat de overgang veel ondersteuning vraagt, bij voorkeur zo dicht mogelijk bij de docenten. Komend studiejaar bieden we als onderdeel van het professionaliseringsaanbod voor docenten extra mogelijkheden voor het versterken van digitale vaardigheden.

5.3 Toetsing: integraal onderdeel van het leerproces

Omdat we ernaar streven dat studeren meer impact heeft op de student, veranderen we ook onze manier van toetsing. Waar toetsing voor studenten vaak nog draait om het afvinken van competentielijsten en het scoren van studiepunten, richten we toetsing meer op feedback en feed forward. Goede toetsing geeft studenten inzicht in hun leerproces, over waar ze al staan en waar ze nog kunnen groeien.

Betekenisvolle toetsing vraagt ook om het kritisch doordenken van het roosteren van toetsing. In een goed studeerbaar programma bestaat geen concurrentie tussen toetsen onderling en tussen toetsing en het onderwijs. Door het geven van tussentijdse feedback ontmoedigen we tevens uitstelgedrag en het benutten van herkansingen. Dit zijn allemaal maatregelen waardoor toetsing kan bijdragen aan actief studeren. Onze gezamenlijke afspraken over toetsing hebben we onlangs vastgelegd in het hogeschoolbrede toetskader, dat mede gebaseerd is op onze ontwerpprincipes.

Toetsen om te leren

De opleiding Fysiotherapie werkt met integrale toetsing, met tussentijds veel feedbackmogelijkheden. Studenten hebben in het nieuwe programma de mogelijkheid om tussentijds afzonderlijke vaardigheden te laten beoordelen, waarbij de docent verbeterpunten kan aandragen. Ze hebben daarin zelf de regie om te bepalen wanneer ze een vaardigheid willen toetsen. Uiteindelijk sluiten studenten een onderwijsonderdeel af met een geïntegreerde toets over een aantal vaardigheden, in de context van een beroepssituatie. Deze manier van toetsing, met meer eigen regie, voortdurende feedback en een geïntegreerde beoordeling van vaardigheden, helpt studenten om actief aan de slag te zijn met hun leerproces en het geleerde uiteindelijk met elkaar te verbinden.

De opleidingen bij de faculteit Management en Bedrijf hebben de wijze van toetsing in de afgelopen jaren volledig herzien. Door opnieuw ontworpen toetsen wordt waar mogelijk nu meer integraal getoetst. Daarnaast is sprake van een compensatorische examenregeling (in plaats van een conjunctieve examenregeling) waarmee studenten gestimuleerd worden voor de eerste kans toets te gaan studeren. Bij de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening is het onderwijs zo ontwikkeld dat studenten vrijwel wekelijks feedback krijgen op de producten die zij opleveren.

6



Hoofdstuk 6 Belofte 3 - We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld

Het verzorgen van goed beroepsonderwijs is onze kerntaak als hogeschool. Dat vraagt om een wederkerige relatie met het werkveld in ons onderzoek en onderwijs. We voeren het gesprek met strategische partners om deze verbindingen te ondersteunen en waar nodig te versterken. We bewegen mee met het werkveld waar nodig en we innoveren en pionieren waar we kunnen.

6.1 Onderzoek: wisselwerking met werkveld en onderwijs

Het praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden vormt een belangrijke verbindende schakel tussen onze opleidingen en het werkveld. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk, aan de vernieuwing van het onderwijs en aan de professionalisering van docenten. Soms formaliseren we de verbindende werking van onderzoek in samenwerkingsverbanden met het werkveld.

Vanwege de steeds complexere vragen uit het werkveld en de aanhoudende roep om meer focus en massa binnen het praktijkgericht onderzoek concentreren we sinds 2013 het onderzoek binnen de hogeschool steeds meer. In 2016-2017 hebben we onze visie op en organisatie van het praktijkgericht onderzoek opnieuw doordacht. Dit leidde tot het besluit om het onderzoek in facultaire kenniscentra te organiseren. We willen de doorwerking van het onderzoek vergroten, door ruimte te scheppen voor grotere onderzoeksthema's en samenhangende programma's. Ook draagt het samenwerken in kenniscentra bij aan de zichtbaarheid van ons onderzoek voor zowel het werkveld als het onderwijs.

We organiseren het onderzoek bewust dicht bij het onderwijs, in de faculteiten. In ons beleid voor praktijkgericht onderzoek expliciteren we die keuze: het onderzoek dient het onderwijs en de beroepspraktijk waarvoor we opleiden. We streven ernaar het onderwijs vanaf het begin te betrekken bij de onderzoeksprogrammering van de kenniscentra. Op die manier zetten we tevens in op verbetering van de verbinding tussen het onderzoek en het onderwijs. In het najaar van 2019 worden alle kenniscentra gevisiteerd.

6.2 Onderwijs: opleiden voor én met het werkveld

Het werkveld geeft ons onderwijs richting door onderzoek, maar ook door heel directe samenwerking met onze opleidingen. Die samenwerking is er in allerlei vormen: samen opleiden, stages, afstudeerprojecten, gastdocenten en adviescommissies. Studenten volgen voor een belangrijk deel hun onderwijs in het werkveld, aan de hand van authentieke beroepsopdrachten. Samen met de opleidingen draagt het werkveld bij aan de professionele vorming van de student. In latere jaren van de opleiding geeft dit studenten de mogelijkheid om te leren functioneren in een almaar veranderende beroepspraktijk.

Vanaf het derde jaar volgen studenten minimaal een aantal maanden van hun studie in het werkveld door een stage. Professionals in het werkveld fungeren als stagebegeleider en krijgen vaak een training vanuit de opleiding om de student zo goed mogelijk te kunnen begeleiden. Het werkveld is ook de plek waar onze studenten afstuderen met een beroepsproduct of afstudeeronderzoek. In de beoordeling van de bruikbaarheid daarvan heeft het werkveld een stem.

Voor de opleidingen is het werkveld tevens een belangrijke partner om het curriculum mee te evalueren. De meeste opleidingen organiseren dit overleg in een commissie met leden uit het werkveld, die een aantal keren per jaar vergadert.

Samenwerking met het werkveld staat op sommige momenten ook onder druk. Het is bijvoorbeeld niet altijd gemakkelijk om in een werkveld waar krapte heerst voldoende stageplaatsen te vinden. Ook verschilt het succes van werkveldcommissies sterk per werkveld. Doordat docenten voor een groot deel zelf nog werkzaam zijn in het werkveld, houden opleidingen wel een natuurlijke voeling met wat er gaande is.

Internationalisering

Interculturalisatie en internationalisering maakt deel uit van ieder curriculum. Jaarlijks doen zo'n 150 studenten buiten Nederland een stage of een ander onderwijsonderdeel. Eind 2018 hebben twee experts ons bevraagd op waar de opleidingen wat betreft interculturalisatie en internationalisering staan en wat onze ambities zijn. Hun adviezen hebben we hogeschoolbreed en binnen de opleidingen besproken en onze ambitie is samen te vatten in drie sporen voor de komende twee jaar.

Ten eerste verhelderen we wat nodig is om studenten en docenten te stimuleren en te faciliteren bij het internationaliseren van het onderwijs en kijken we naar alternatieve vormen van mobiliteit. Ten tweede stellen we onszelf de vraag wat wij onze internationale partners te bieden hebben, waarmee wij ons onderscheiden ten opzichte van andere instellingen en met welke focus wij onze samenwerking met partnerinstellingen kunnen concentreren. We blijven investeren in een studieaanbod voor inkomende studenten en maken een gezamenlijk plan om ons studieaanbod voor inkomende studenten en partnerinstellingen aantrekkelijker te maken. Ten derde gaan de faculteiten en opleidingen het gesprek aan met het werkveld en alumni om na te gaan of wij onze studenten voldoende goed voorbereiden op de hbo-beroepspraktijk in het verstedelijkte Nederland van de 21e eeuw, met als vertrekpunt de dimensies internationalisering en interculturaliteit. Over twee jaar maken we de balans op langs deze drie sporen. Dat is ook het moment waarop we ons internationaliseringsbeleid herijken en onze ambities formuleren voor het volgende instellingsplan.

6.3 Samenwerking in de regio: zowel breed als thematisch

Bij regionale samenwerking gaat het ons om het belang dat anderen hebben bij ons werk en ons bestaan, en hoe wij hen daar een positie in geven. We organiseren de betrokkenheid van werkveldpartners en belanghebbenden zo dicht mogelijk bij de werkvloer, zodat deze betekenisvol is voor de kwaliteit van onze opleidingen en ons onderzoek en hun positionering in de regio.

Naast directe samenwerking met werkgevers en beroepenveldcommissies maken we keuzes voor thema's waarop we extra inzetten en verdieping zoeken. Zo geven we invulling aan ambities op het terrein van onderwijs en onderzoek die buiten samenwerkingsverbanden op opleidingsniveau vallen en brengen we samenwerkingen tot stand wanneer actuele maatschappelijke ontwikkelingen daar om vragen.

In de afgelopen periode hebben we onze relatie met de regio beter zichtbaar gemaakt. Via een drietal dashboards hebben we zicht gekregen op waar onze studenten vandaan komen, waar ze stage lopen en waar onze alumni terecht komen. Daarnaast zien we in de opleidingen voortdurende aandacht voor de borging van de kwaliteit van contacten. Voorbeelden daarvan zijn de aandacht voor de positie en vormgeving van werkveldoverleggen, voor de balans tussen de invloed van grote en kleine werkveldpartners in de ontwikkeling van het curriculum en voor de kwaliteit van stagebegeleiding. Komend jaar beschrijven we onze bestaande samenwerkingsrelaties en beoordelen we deze op kwaliteit, openheid en organiseerbaarheid. Vervolgens gebruiken we dit inzicht voor een strategische discussie over de profilering van onze hogeschool.

Initiatieven tot samenwerking met het werkveld

Bij de Pabo volgen studenten vanaf de tweede week van hun opleiding een stage in de klas. Studenten Sociaal Werk werken in hun eerste jaar wekelijks twee uur met iemand die ondersteuning nodig heeft. De opleiding Vaktherapie heeft een ervaringscentrum waarin al langer en onlangs afgestudeerde alumni met elkaar samenwerken; nieuwe vaktherapeuten kunnen hierdoor een sterke start maken. De masteropleiding Advanced Nursing Practice kent een meester-gezelconstructie waarbij tweederde van de onderwijstijd in de praktijk vorm krijgt.

De opleidingen van de faculteit Science and Technology hebben, mede door de ligging van de hogeschool in het BioScience Park, sterke verbindingen met bedrijven in de nabije omgeving. In 2013 startte het Centre of Expertise Generade, met profileringsgeld van het ministerie. Generade is sinds 2017 samengevoegd met het onderzoeksdeel van de faculteit Science and Technology, die nu samenwerken als het facultaire kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience.

De faculteiten Gezondheidszorg en Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie maken deel uit van het consortium Vitale Delta, het hbo-deel van Medical Delta. Gestimuleerd door een SIA Sprong subsidie van acht jaar werken vier hogescholen samen. Er zijn vier werkpakketten (Fysiek Vitaal, Sociaal Vitaal, Mentaal Vitaal en Ondersteund Vitaal) die elk door twee lectoren van verschillende hogescholen worden geleid. Vanuit Leiden zijn drie lectoren als leider bij drie van deze werkpakketten betrokken.

In het project Samen-Werken Samen-Leren, getrokken door de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie, wordt samen met Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, De Haagse Hogeschool, JES Rijnland, Cardea Jeugdzorg, CURIUM, Centrum voor Jeugd en Gezin Den Haag, Stichting Jeugdformaat en Kwadraad gekeken hoe door de inrichting van leernetwerken het professioneel handelen op het terrein van jeugd versterkt kan worden. In het nieuwe studiejaar gaan derdejaars studenten van de opleiding Sociaal Werk samen met ervaren professionals, docenten en cliënten aan de slag.

In Living Lab Omgevingswet Zuid-Holland kijken docenten en studenten van de opleiding HBO-Rechten samen met de Provincie Zuid-Holland, vijf gemeenten, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, twee omgevingsdiensten, het hoogheemraadschap Rijnland en een adviesbureau naar vraagstukken die in het werkveld leven rond de omgevingswet. Deze complexe vraagstukken worden vertaald naar concrete afstudeeronderzoeken voor studenten.

7



Hoofdstuk 7 Belofte 4 – We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij

Bij Hogeschool Leiden zijn we een leergemeenschap van zowel studenten als medewerkers. We voeren het gesprek over wat onze verschillende waarden en perspectieven voor de hogeschool betekenen. We reflecteren op ons handelen en werken van daaruit aan verbetering. We leren van en met elkaar, in het groot en in het klein. Dat ondersteunen we met personeelsbeleid, professionalisering en oog voor de vitaliteit van onze medewerkers.

7.1 Leernetwerken: een lerende organisatie

De hogeschool is een dynamische leergemeenschap voor studenten en medewerkers, zoals dat bij de voorgaande beloftes staat beschreven. We creëren de juiste voorwaarden om actief met de studie bezig te kunnen zijn. We stimuleren studenten en medewerkers elkaar te ontmoeten en met en van elkaar te leren. Het instellingsplan geeft richting en focus aan thematische leernetwerken. Tijdens een kennisdiner eind 2017 is een aantal leernetwerken gepresenteerd en van start gegaan.

Een gezamenlijk kader, visie op, kenmerken van en voorwaarden voor een leergemeenschap, is begin 2018 beschreven. We houden kennisdinners voor het presenteren en beproeven van nieuwe ideeën, we werken met verkenningen op ingewikkelde thema's voordat we plannen maken en we werken met hogeschoolbrede onderzoeksprogramma's.

Leergemeenschappen

Binnen de faculteit Gezondheidszorg vormen de drie opleidingen de leergemeenschap IPOS (Interprofessioneel Opleiden en Samenwerken). In het eerste jaar nemen studenten van de drie opleidingen deel aan een dag waar ze in een interprofessioneel team door twintig challenges inzicht opdoen in wat de andere vakgebieden inhouden. Zo maken zij kennis met interprofessioneel samenwerken. In het tweede jaar werken de studenten een week in een interprofessioneel team samen aan een patiëntcasus. Ze kiezen uit vier mogelijke cases een patiënt waarin zij zich gaan verdiepen, ze maken een zorgplan en presenteren dit op een manier die duidelijk maakt wat de bijdrage is van iedere discipline. Overigens kunnen studenten dit vervolgens verdiepen in de minor Interprofessionele aanpak bij psychosomatiek. Deze biopsychosociale minor is toegankelijk voor in opleiding zijnde fysiotherapeuten, kunstzinnig therapeuten, toegepast psychologen, verpleegkundigen en sociaal werkers.

Binnen alle opleidingen van de faculteit Educatie is de wederkerige relatie tussen docent en student de kern van het onderwijs, waarbij de prestatie volgt op de binding tussen studenten onderling, met de docenten en de opleiding. In dat kader zijn in 2019 de studieverenigingen uitgenodigd om vanaf dit najaar mee te gaan met de jaarlijkse onderwijsvernieuingsreis voor docenten en daarvoor samen een programma te ontwikkelen. Docenten groeien in de loop van de studie jaren met de studenten mee en ouderejaars studenten werken mee aan het onderwijs van jongerejaars, wat hun een dubbelperspectief biedt.

Gevestigde (leer)netwerken van/voor medewerkers zijn bijvoorbeeld het netwerk examencommissies, het netwerk kwaliteitszorg, het netwerk van coördinatoren internationalisering, LOF, leiderschap en interne (team)coaches ('collega's voor collega's'). De pool interne coaches ondersteunt bij diverse (team)ontwikkelingsvraagstukken, zoals samenwerking, persoonlijke effectiviteit, verbeteren werkdruk, feedback geven en ontvangen.

7.2 Professionalisering van onze medewerkers

De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand in 2018 is 43,67 jaar, een lichte daling ten opzichte van het voorgaande jaar. Bijna een kwart van onze medewerkers in 2018 is korter dan twee jaar in dienst. In 2018 betrof dit 114 nieuwe medewerkers onderwijzend personeel, 58 student-assistenten en 61 medewerkers onderwijsondersteunend personeel.

Van en met elkaar leren is onze inzet voor de professionalisering van onze medewerkers. We stimuleren onze medewerkers om zich te ontwikkelen, zowel vakinhoudelijk, didactisch en pedagogisch als in persoonlijke effectiviteit en vitaliteit. We denken als hogeschool inclusief: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. We volgen hierbij de afspraken die daarover in de cao hbo 2018-2020 zijn gemaakt. We maken ruimte voor collega's die (tijdelijk) wat minder aankunnen en voor nieuwe collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de gesprekscyclus maakt elke medewerker afspraken over diens verdere ontwikkeling.

Vanaf de start van nieuwe medewerkers hebben we aandacht voor professionele ontwikkeling. Het is onderdeel van het inwerkprogramma en van de gesprekscyclus. Docenten volgen binnen twee jaar het leertraject Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), inclusief basiskwalificatie examinering (BKE). Dit leertraject sluit nauw aan bij de eigen praktijk, besteedt aandacht aan lesgeven, begeleiden van studenten, ontwerpen van onderwijs, verantwoord toetsen en professioneel docentschap. Professioneel docentschap benadrukt het ontwikkelen van een eigen visie en professionele houding als docent.

Voor docenten gaat het bij professionele ontwikkeling zowel om de inhoud van het vakgebied en actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk (het wat) als om de wijze waarop die inhoud kan worden (aan)geleerd (het hoe). Docenten stemmen hun onderwijs af op de mogelijkheden en ambities van studenten. Thema's die spelen zijn autonomie en regelruimte, tijd en ruimte voor verdieping, het coachen van studenten, digitale vaardigheden en het benutten van de DLWO en formatief toetsen. Dit vinden we terug in de jaarlijkse werkplannen professionalisering van de opleidingen.

Ook hogeschoolbreed faciliteren we professionele ontwikkeling van medewerkers. Dit doen we onder andere met verschillende hogeschoolbrede leernetwerken, het Onderwijsfestival dat we sinds 2018 organiseren en de thematische (ontbijt)sessies 'Voer voor docenten' met thema's opgehaald uit het leernetwerk Docentprofessionalisering. Daarnaast investeren we in het voor medewerkers beter zichtbaar maken van informatie, activiteiten en mogelijkheden met betrekking tot de cao, regelingen, professionele ontwikkeling en vitaliteit.

In het komende jaar verkennen en expliciteren we onze gemeenschappelijke professionaliseringsopgave. Het in de praktijk brengen van onze ontwerpprincipes biedt daarbij richting en stimulans voor de professionaliseringsthema's.

Vliegende start voor onze medewerkers

We zorgen er met elkaar voor dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen binnen de hogeschool en een vliegende start kunnen maken. Nieuwe medewerkers maken hogeschoolbreed, via een introductiebijeenkomst die meerdere keren per jaar wordt georganiseerd, kennis met het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering van de hogeschool. Faculteiten en diensten hebben daarnaast hun eigen inwerkprogramma's. Jaarlijks organiseren we in augustus een hogeschoolbrede personeelsmiddag, bedoeld voor alle medewerkers.

7.3 Vitaliteit: aanpakken werkdruk

Medewerkers zijn over het algemeen sterk betrokken bij de hogeschool en tevreden met hun werk en werkgever. Uit ons tweejaarlijkse medewerkersbelevingsonderzoek van 2018 blijkt een score van 7,1 voor algemene tevredenheid en een aanbeveling als werkgeversscore van 33% (eNPS 14%).

Tegelijkertijd blijkt uit datzelfde onderzoek opnieuw dat bijna de helft van onze medewerkers (46%), en dan met name de docenten (53%), de werkdruk als (veel) te hoog ervaart. De balans in het werk en de privé-situatie blijkt een toenemende uitdaging, met 50% van de medewerkers die hierin verbeterpotentieel ziet. De groep medewerkers die aangeeft meer eigenaarschap te willen (57%) is groter dan de groep die aangeeft ook daadwerkelijk eigenaarschap te krijgen (34%). Intern onderzoek naar werkdruk en vitaliteit (uitgevoerd door studenten), uitkomsten van intern uitgevoerde pilots van het diagnostisch werkdrukinstrument van Zestor en onderzoek naar de vitaliteit van medewerkers uitgevoerd door de Ondernemingsraad bevestigen dit beeld.

Vitaliteit en werkdrukreductie zijn mede daarom belangrijke thema's binnen de hogeschool. Van onze medewerkers verwachten we dat zij voor zichzelf deze balans bewaken en waar nodig bespreekbaar maken met hun collega's en leidinggevende. Generieke antwoorden op het vraagstuk werkdruk en vitaliteit, zoals het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsuren, blijken in de praktijk niet altijd even adequaat of te leiden tot de beoogde effecten. Het gesprek per persoon en situatie is nodig om zicht te krijgen op wat er speelt: te veel werk, te moeilijk werk, te weinig invloed op de werkomstandigheden en de privé-omstandigheden of een combinatie van factoren. Werkdruk en vitaliteit wordt door iedereen anders ervaren. De oplossing ligt daarom in een maatwerk aanpak waarbij samen gezocht wordt naar oplossingen voor individu en voor teams. We hebben een aanbod voor medewerkers om hen te helpen bij het stimuleren van hun veerkracht en het reduceren van werkdrukveroorzakers. Om dit laatste gericht te kunnen doen, wordt in de tweede helft van 2019 samen met het kenniscentrum VEER (Vitaliteit en Eigen Regie) van de faculteit Gezondheidszorg een onderzoek uitgevoerd.

8



Hoofdstuk 8 Belofte 5 – We zijn een goed georganiseerde hogeschool

Een goede organisatie is essentieel om het studiegedrag en studiesucces van studenten te kunnen stimuleren. We verbeteren hiervoor de samenwerking tussen faculteiten en diensten. Onze sturingsfilosofie en overlegstructuur zijn daarop aangepast. Ook ontwikkelen we meer in gezamenlijkheid, zowel beleid als voorzieningen. Dit doen we onderbouwd en methodisch waar we kunnen.

8.1 Gezamenlijke kaders: samen werken in organisatie en innovatie

Onze ambitie om meer in gezamenlijkheid beleid te formuleren is terug te zien in onze sturingsfilosofie. We creëren ruimte voor variëteit en maatwerk enerzijds en kaders voor de uitvoering anderzijds. Eind 2017 zijn we bijvoorbeeld gestart met een nieuwe structuur voor IT-governance, waarbij we uitgaan van gezamenlijke sturing en aandacht voor vraagsturing. Ook in de nieuwe P&C/PDCA-cyclus is meer aandacht en tijd gekomen voor samen leren en innoveren en het aanbrengen van focus. Het gezamenlijk ordenen en prioriteren van thema's door middel van tweejarige werkagenda's is een verbetering, blijkt uit een evaluatie onder directeuren, medezeggenschap en Raad van Toezicht. Bespreking van de voortgangsrapportages geeft inzicht in wat goed gaat, wat meer aandacht behoeft en wat we niet meer doen vanwege voortschrijdend inzicht. De systematiek geeft overzicht en rust en maakt duidelijk wie waarop aanspreekbaar is.

Ter versterking van de onderlinge samenwerking werken we met ingang van het nieuwe studiejaar met vier ondersteunende diensten en hebben we zowel binnen de faculteiten als diensten een meer expliciete taakverdeling tussen de directeur en de managers om de horizontale afstemming te versterken.

8.2 Programma Ruimte: naar een beter rooster

We pakken grote dilemma's eveneens meer in gezamenlijkheid op. Dit doen we bijvoorbeeld bij het roosterproces en de verdeling van onderwijsruimtes. Niet alleen de groei van het aantal studenten en medewerkers zet spanning op de voorzieningen en de plannings. Ook de inrichting van het curriculum, gehanteerde contacttijden, groepsgroottes en onderwijsvormen hebben hier invloed op. Onze processen zijn daarop nog niet optimaal ingericht. De urgentie om de processen rond roostering en ruimtegebruik te verbeteren wordt versterkt door de wens om onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren op onze hogeschool. Zoals we ook uit de NSE weten, ervaren studenten een aantal problemen: het lesrooster, de wijzigingen en de communicatie erover en de beschikbaarheid van studentwerkplekken.

Om de keten van plannen en roosteren binnen Hogeschool Leiden beter in te richten is in 2018 het verbeterprogramma Ruimte van start gegaan. Daar waar het roosterproces in het verleden is gecentraliseerd, zijn de faculteiten nu weer primair verantwoordelijk voor het roosteren van hun activiteiten. In de tweede werkagenda (2019-2020) hebben we aan dit programma het roosteren van toetsactiviteiten toegevoegd. Hiermee ondersteunen we de ambitie om het voor opleidingen mogelijk te maken onderwijs en toetsing passend te spreiden. Om de communicatie naar de studenten te verbeteren hebben we in 2018 een app toegevoegd aan de diverse kanalen om studenten van informatie te voorzien. Daarmee kunnen studenten realtime op hun mobiel informatie raadplegen over bijvoorbeeld het rooster, hun (laatst behaalde) resultaten en hun studievoortgang. De app van Hogeschool Leiden heeft inmiddels circa 4.600 gebruikers.

8.3 Onderzoeksprogramma Goed georganiseerde school

Hogeschool Leiden heeft het initiatief genomen voor het onderzoeksprogramma Goed georganiseerde school. Vrijwel alle hogescholen kampen met problemen in de ondersteuning van het onderwijs. De kwaliteit van de ondersteuning heeft directe invloed op student- en medewerkerstevredenheid en indirect op de kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces. Daarnaast neemt de vraag naar flexibeler leerroutes, differentiatie en maatwerk toe, wat op gespannen voet kan staan met meer gestandaardiseerde onderwijslogistieke processen.

In het onderzoeksprogramma verkennen en ontwikkelen we met twee andere hogescholen veranderaanpakken. Met hen doen we actie-onderzoek, delen we kennis en stimuleren we de kwaliteitscultuur door het faciliteren van dialogosessies tussen medewerkers van onderwijs en ondersteuning. Vanuit het programma zetten we in de komende jaren in op het organiseren van onderlinge kennisuitwisseling en het leren van elkaar via een landelijke *community of practice*.

9



Hoofdstuk 9 Reflectie op de standaarden

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.

Met de vijf beloftes uit ons Instellingsplan 2017-2022 en de uitwerking naar ontwerpprincipes hebben we een breed gedragen onderwijsvisie. De student en diens leerproces staan bij ons centraal. Leren zien wij als persoonlijke en professionele groei door het verwerven van zowel kennis en vaardigheden als het ontwikkelen van competenties. Die groei ondersteunen wij als hogeschool. Dat doen we met inzet van iedereen, als leergemeenschap. Door de werkagenda stellen we tweejaarlijks gezamenlijke prioriteiten en werken we aan de uitwerking van onze ambities.

De ontwerpprincipes bieden een hogeschoolbreed kader van waaruit we de gezamenlijke koers voor onze onderwijsvernieuwing bepalen, passend bij het tempo en de eigenheid van de verschillende faculteiten en opleidingen. Ze sluiten aan bij de dagelijkse onderwijspraktijk, bij wat we altijd al belangrijk vonden en ze geven richting aan de verdere ontwikkeling van ons onderwijs. Ze bieden ons ook een gemeenschappelijke taal. We kunnen ermee uitleggen hoe de afzonderlijke activiteiten bijdragen aan het geheel en ze stellen ons in staat om samen te evalueren en van elkaar te leren. Doordat de ontwerpprincipes aansluiten bij eerder ingezette ontwikkelingen binnen onze opleidingen, is de uitwerking ervan in de faculteits- dan wel opleidingsplannen terug te zien.

Ons kwaliteitszorgsysteem draagt eraan bij dat al onze opleidingen in de afgelopen jaren zonder voorwaarden zijn geaccrediteerd. De kracht van ons kwaliteitszorgsysteem ligt in de sterke positie ervan binnen de opleidingen en faculteiten. Door de goede balans tussen hogeschoolbrede kaders en opleidingsspecifieke invulling, sluit het systeem goed aan bij de mogelijkheden en uitdagingen van elke opleiding. Door de goede afstemming van de verschillende decentrale cycli op de centrale P&C/PDCA-cyclus kunnen we sturen op instellingsbrede ambities en bereiken signalen uit de opleidingen de daarvoor passende plek. De kwaliteitscoördinatoren van de faculteiten spreken elkaar periodiek voor onderlinge uitwisseling en afstemming, alsook om van en met elkaar te leren.

In de komende jaren blijven we de gezamenlijkheid versterken, met daarin ruimte voor elke opleiding en faculteit om eigen accenten te leggen.

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.

De werkagenda bepaalt onze gezamenlijke prioriteiten in de uitvoering. Naast de werkagenda maken alle faculteiten en diensten in hun tweejarplannen zichtbaar hoe zij werken aan de uitvoering van ambities, zoals het vertalen van de ontwerpprincipes in ons onderwijs. We monitoren en bespreken de ontwikkelingen van opleidingsniveau tot hogeschoolniveau. Met het in 2019 gestarte hogeschoolbrede onderzoeksprogramma VOED het Onderwijs ondersteunen we de effectiviteit van onze interventies.

Net als in de rest van de sector geven met name docenten aan dat zij een hoge werkdruk ervaren. Hierover voeren we het gesprek, om goed te begrijpen wat structureel is en wat persoonlijk bepaald. Hierdoor kunnen we gerichte voorzieningen treffen. In het algemeen richt ons personeelsbeleid zich in de komende jaren op het ondersteunen van de professionele ontwikkeling en vitaliteit van onze medewerkers. Met de ontwerpprincipes krijgt ook het professionaliseringsaanbod voor docenten een hernieuwde focus.

We hebben het hogeschoolbrede toetskader opnieuw beschreven. We versterken hiermee de consistentie van ons beleid en onderstrepen erin de bedoeling van de ontwerpprincipes. Succesvolle uitwerking van de ontwerpprincipes vraagt tevens om een goede afstemming tussen onderwijs en onderwijslogistiek en om een krachtige DLWO. Om de onderlinge afstemming tussen onderwijs en onderwijslogistiek te verbeteren nemen we concrete maatregelen, bijvoorbeeld door roostering dichter bij de opleidingen te organiseren. Het inrichten van een nieuwe DLWO is een meerjarig ontwikkeltraject, waar onderwijs en ondersteuning gezamenlijk de uitdaging aangaan. Om onze studenten actief en voltijds te kunnen laten studeren hebben we ook meer ruimte nodig. In de komende jaren breiden we onze campus daarom uit.

We denken als hogeschool inclusief: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. We maken ruimte voor nieuwe collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze voorzieningen voor studenten met een functiebeperking houden we vanuit diezelfde gedachte passend en up to date. We hebben aandacht voor studentenwelzijn en onderzoeken wat wij kunnen bijdragen aan het bevorderen van leer- en levensvaardigheden.

Standaard 3 – Monitoring en evaluatie

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

In onze centrale P&C/PDCA-cyclus komen de onderwerpen uit het instellingsplan en de werkagenda aan de orde. De voortgang van de werkagenda bespreken we periodiek met directeuren en Raad van Toezicht. Dit stelt ons in staat om op de korte en langere termijn effectief te zijn. Het College van Bestuur reflecteert regelmatig met de Raad van Toezicht en de faculteits- en dienstdirecteuren op de wijze van sturing en overleg. Dit heeft geleid tot een nieuwe sturingsfilosofie in 2017, een nieuwe overlegstructuur in 2018. Met ingang van het nieuwe studiejaar werken we met vier ondersteunende diensten en kennen we zowel binnen de faculteiten als diensten een meer expliciete taakverdeling tussen de directeur en de managers om de horizontale afstemming te versterken.

Interne en landelijke evaluatie- en monitorgegevens ondersteunen het goede gesprek in de jaarlijkse cycli van de examencommissies, opleidingen, faculteiten en diensten. Op deze manier combineren we het sturen op basis van feitelijke informatie met het sturen op de bedoeling. Wij hechten waarde aan het verhaal achter de cijfers en voeren daarover 'het goede gesprek'. De evaluatie van de werkagenda 2017-2018 heeft ons handvatten gegeven voor de prioriteiten in de komende jaren. Deze vormen de nieuwe werkagenda 2019-2020.

We realiseren ons dat data over studiegedrag en studievoortgang onze kwaliteit van begeleiding positief kan beïnvloeden. Daarom investeren we komende jaren in het in kaart brengen van de studentfactoren die studiesucces beïnvloeden. Daarmee beogen we de effectiviteit van interventies van docenten en studieloopbaanbegeleiders te versterken. Het stelt ons ook beter in staat om inzicht te krijgen in de effecten van onze maatregelen. Het onderzoeksprogramma VOED het Onderwijs zal ons eveneens inzicht geven in hoeverre onze inzet op de ontwerpprincipes bijdraagt aan onze doelstellingen.

We zijn in de opleidingen in gesprek met alle betrokkenen binnen en buiten onze hogeschool over de kwaliteit van ons onderwijs. We zijn sterk in de verbinding met ons werkveld. Het zo dicht mogelijk bij de opleidingen organiseren van de horizontale dialoog met betrokkenen en belanghebbenden in de omgeving stelt ons in staat om een goede vertaling te maken van maatschappelijke en regionale ontwikkelingen naar ons onderwijs. Komend jaar beschrijven we onze bestaande samenwerkingsrelaties en beoordelen we deze op kwaliteit, openheid en organiseerbaarheid.

Standaard 4 – Ontwikkelingsgerichtheid

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan het verbeteren van haar onderwijs.

De op elkaar aansluitende PDCA-cycli zorgen voor een continue verbetercyclus van opleidings- tot instellingsniveau. Bij de verbetering van ons onderwijs zoeken we steeds naar de balans tussen ruimte voor reflectie en werken aan innovatie. Met de ontwerpprincipes hebben we hiervoor een gezamenlijke taal gevonden.

We willen studenten stimuleren om op alle niveaus actief deel te nemen aan onze organisatie. Via een vergelijkbare werkwijze waarop we gezamenlijk de ontwerpprincipes hebben ontworpen, formuleren we de komende periode uitgangspunten voor succesvolle studentparticipatie.

Onze sturingsfilosofie en de uitwerking van onze belofte 'We zijn een leergemeenschap' beschrijven hoe we binnen Hogeschool Leiden werken vanuit een ontwikkelingsgerichte houding. Het ontstaan van formele en informele leernetwerken, het werken met onderzoeksprogramma's als Goed georganiseerde school, kennisdiners over belangrijke thema's als de ontwerpprincipes en studentparticipatie en het Onderwijsfestival zijn voorbeelden waarin alle niveaus deelnemen. Hiermee stimuleren we de kwaliteitscultuur binnen de gehele organisatie.

In de komende jaren zullen we het goede gesprek en de onderlinge uitwisseling voortzetten en verder versterken. Dit doen we onder andere door andere accenten in onze overlegstructuur te leggen.

Bijlagen



Bijlage 1 Advies Gezamenlijke Vergadering Hogeschool Leiden

Medezeggenschap Hogeschool Leiden

Hogeschool Leiden kent op centraal niveau een gedeelde medezeggenschapsstructuur. Dit betekent dat een ondernemingsraad het personeel en de studentenraad de studenten vertegenwoordigen. In wetgeving is beschreven dat bij een gedeelde medezeggenschapsstructuur een Gezamenlijke Vergadering moet bestaan. Hierin zijn de Ondernemingsraad en de Studentenraad vertegenwoordigd. Hogeschool Leiden voldoet aan deze verplichting. Zowel de afzonderlijke belangen van medewerkers, docenten en studenten als de gezamenlijke belangen worden behartigd. Het gedeeld medezeggenschapsstelsel leidt soms tot afstemmingsdilemma's op het gebied van welk onderwerp in welk van de drie gremia wordt geagendeerd. Dit wordt ondervangen door een goede onderlinge communicatie en fijne samenwerking tussen de Ondernemingsraad en de Studentenraad. De medezeggenschap vormt graag een verbindende rol tussen het College van Bestuur, de medewerkers en de studenten.

De Gezamenlijke Vergadering heeft in een eerder stadium haar vertrouwen uitgesproken in de vijf beloftes uit het instellingsplan. Deze beloftes geven richting aan ons handelen, onze werkwijze, de manier waarop we samenwerken en de manier waarop we de hogeschool organiseren. De Gezamenlijke Vergadering heeft daarom gekozen om de vijf beloftes expliciet terug te laten komen in haar advies.

De vijf beloftes

Wij kennen de student, de student kent ons

De hogeschool besteedt veel aandacht aan het leren kennen van de student. Dit begint al in het aanmeldingsproces voor de opleiding met een studiekeuzecheck. Bij verschillende opleidingen is de studiekeuzecheck zelfs een verplicht onderdeel en voor sommige opleidingen geldt een decentrale selectieprocedure. Beide procedures dragen eraan bij een weloverwogen studiekeuze te maken. Daarnaast krijgt de aspirant-student alvast een eerste indruk van de hogeschool en vice versa. Ook tijdens de studie is veel aandacht voor betekenisvol contact. Bij Hogeschool Leiden zijn docenten toegankelijk en is contact laagdrempelig, ook via e-mail en telefoon. Door de inrichting en de indeling van de docent- en onderwijsruimtes is de beleving van de hogeschool kleinschalig. Momenteel is er echter een gebrek aan beschikbare onderwijsruimte binnen de hoofdlocatie. Daarom is besloten om een deel van de ondersteunende diensten en de opleiding Informatica tijdelijk extern te huisvesten. De geplande nieuwbouw moet in 2022 voldoende ruimte bieden om in ieder geval alle onderwijsactiviteiten zoveel mogelijk op de hoofdlocatie onder te brengen. De Gezamenlijke Vergadering vindt het belangrijk dat de medewerkers en studenten op externe locaties zich betrokken en verbonden blijven voelen bij de hogeschool. De fysieke afstand mag hierin geen belemmering zijn.

Wij helpen de student actief en voltijds te studeren

In het instellingsplan spreekt Hogeschool Leiden de belofte uit studenten te helpen actief en voltijds te studeren (tenminste 32 uur). De studenten hebben diverse faciliteiten tot hun beschikking, zoals bijvoorbeeld de digitale leeromgeving, de mediatheek en de vele plekken binnen de campus om te kunnen werken, te overleggen en te ontspannen. Daarnaast kunnen studenten gebruik maken van de uitgebreide diensten van de Servicedesk. Hieruit blijkt dat wordt voldaan aan de randvoorwaarden om actief en voltijds studeren mogelijk te maken. De Gezamenlijke Vergadering herkent dat het studierendement van de studenten onder druk staat, maar is van mening dat deze zorg al sinds jaar en dag speelt binnen het hoger onderwijs. Hobby's, vrienden en sociale netwerken hebben altijd al deel uitgemaakt van het studentenleven. De tendens van de laatste jaren heeft ertoe geleid dat er meer nadruk wordt gelegd op nominale studieduur, waardoor de focus op studierendement is toegenomen. De Gezamenlijke Vergadering beschouwt de huidige digitale ontwikkelingen (social media) als een maatschappelijk vraagstuk. Er zijn en worden diverse initiatieven ondernomen ter verbetering van het studiesucces. Denk daarbij aan de eerder genoemde studiekeuzecheck, decentrale selectie, maar ook de verbetering van de OP-studentratio en het decanaat om studenten met studieproblemen intensief te begeleiden. Al deze maatregelen dragen bij aan de handhaving, dan wel verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. De Gezamenlijke Vergadering beveelt aan focus te houden voor en energie te blijven steken in de kwaliteit van het onderwijs. De Gezamenlijke Vergadering vindt echter ook de ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling van groot belang. Niet alleen binnen het curriculum, ook extracurriculaire activiteiten dragen bij aan de ontwikkeling van studenten tot jonge professionals. De studentenraad benoemt graag specifiek de groeiende aandacht voor studentenparticipatie binnen Hogeschool Leiden. Dit draagt eraan bij dat actieve studenten binnen bijvoorbeeld opleidingscommissies, studieverenigingen en het Honoursprogramma elkaar steeds beter weten te vinden, meer samenwerken en van elkaar kunnen leren.

We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld

Bij alle opleidingen wordt het curriculum afgestemd met het werkveld. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van overleg met het werkveld, waarbij het werkveld haar visie geeft over de aansluiting tussen opleiding en werkveld. Ook is het werkveld betrokken bij curriculumwijzigingen en worden er gezamenlijke projecten opgezet tussen werkveld, hogeschool en andere stakeholders. De recent tot stand gekomen samenwerkingsovereenkomst met Marente is hiervan een mooi voorbeeld. Bovendien nemen studenten hun in de praktijk opgedane ervaringen mee terug naar de opleiding wat in sommige gevallen kan leiden tot aanpassingen in het curriculum. Ook de presentaties van studenten, die na hun stage hun ervaringen delen met tweedejaarsstudenten, vormen een mooie bijdrage aan het delen van kennis en ervaring. Studenten vinden de overgang van de stageperiode naar de laatste studiefase wel vaak lastig. Goed contact met de studenten blijft in deze fase dus heel belangrijk.

Wij zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij

De Gezamenlijke Vergadering onderschrijft het geschetste beeld van Hogeschool Leiden als leergemeenschap. De studenten en medewerkers staan dicht bij elkaar, er is weinig georganiseerde hiërarchie. De docenten voelen zich verantwoordelijk voor de kennisverrijking van de studenten, de serviceorganisatie faciliteert de randvoorwaarden en de facilitaire dienst zorgt voor goed onderhouden en bereikbare ruimtes.

Binnen de hogeschool staat ongeveer 13% van de studenten geregistreerd met een behoefte aan een (toets)voorziening en/of extra begeleiding. De Gezamenlijke Vergadering hecht grote waarde aan gelijkwaardigheid en inclusiviteit en is dan ook content met de goede facilitering binnen Hogeschool Leiden met betrekking tot studeren met een functiebeperking. Ook de ruimte om het goede gesprek te voeren draagt eraan bij dat iedereen ertoe doet, erbij hoort, meebouwt en bijdraagt. Dit is dan ook duidelijk terug te zien in de dagelijkse gang van zaken. Dit alles draagt ertoe bij dat de hogeschool als één gemeenschap functioneert. Wat eenieder ook bindt is de druk; zowel studenten als medewerkers ervaren in toenemende mate studie- en werkdruk. De komende tijd worden maatregelen genomen om deze druk te verlagen door onder meer het daadwerkelijk verlagen van werk- en studiedruk en door het verhogen van de belastbaarheid van medewerkers en studenten. Werkdruk en vitaliteit van medewerker en student staan hoog op de agenda van de medezeggenschap.

Wij zijn een goed georganiseerde hogeschool

De Gezamenlijke Vergadering herkent het geschetste beeld ten aanzien van een goed georganiseerde hogeschool, maar ziet ook nog ruimte voor verbetering, met name op het gebied van onderlinge communicatie. Voor de medezeggenschap is het vaak nog lastig om grip te houden op wat er binnen de faculteiten speelt. Hogeschool Leiden kent, naast de opleidingscommissies, geen decentrale medezeggenschap. Met de invoering van de Wet versterking bestuurskracht is de rol van opleidingscommissies beduidend belangrijker geworden. De Gezamenlijke Vergadering zet zich de komende tijd dan ook in om de relatie met de opleidingscommissies te versterken met als doel weerbarstige vraagstukken meer in gezamenlijkheid op te pakken.

In 2018 is de nieuwe digitale leer- en werkomgeving (DLWO) geïntroduceerd. De Gezamenlijke Vergadering onderschrijft de verwachting dat de nieuwe digitale werkomgeving meer flexibiliteit en meer functionaliteiten zal bieden. De Gezamenlijke Vergadering heeft zich sterk gemaakt voor een zorgvuldige implementatie. Eerdere implementaties van systemen wierpen de gebruikers vaak "in het diepe". Bij de implementatie van de DLWO is meer aandacht besteed aan scholing vooraf. De verantwoordelijkheid voor de scholing van studenten is bij de opleidingen belegd. Er is dan ook veel diversiteit in hoe studenten de implementatie ervaren hebben. Hetzelfde geldt voor hoe de verschillende opleidingen het implementatietraject vormgegeven hebben. Mede daardoor zijn er grote verschillen tussen opleidingen in hoe de DLWO gebruikt wordt. De Gezamenlijke Vergadering is van mening dat het vergroten van de kennis over de (werking van de) systemen bijdraagt aan een prettige werk- en studeeromgeving. De Gezamenlijke Vergadering volgt de ontwikkelingen rondom goede ondersteuning, begeleiding en opleidingsmogelijkheden voor zowel medewerkers als studenten op de voet.

Tot slot

De Gezamenlijke Vergadering kan zich vinden in het beeld dat geschetst wordt in het zelfevaluatie rapport en spreekt zijn vertrouwen en positief advies uit. Daarbij benadrukt de Gezamenlijke Vergadering dat bij Hogeschool Leiden mensen – de studenten en de medewerkers – de verbindende factor zijn. Verschillende mensen betekenen onherroepelijk verschillende inzichten, standpunten en meningen, die tot tegenstrijdige belangen kunnen leiden. De Gezamenlijke Vergadering is van mening dat deze verschillen juist ook een verrijking kunnen zijn, zolang alle partijen hierover continu op constructieve wijze het gesprek blijven voeren. De Gezamenlijke Vergadering ervaart dat hier binnen de hogeschool ook ruimte voor is. Dit maakt Hogeschool Leiden tot een veilige en prettige leer- en werkomgeving.

Bijlage 2 Studietoets succes verbeteren

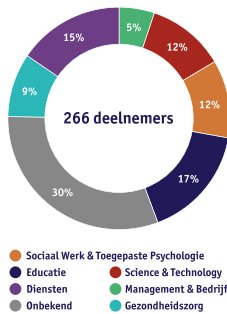
Studiesucces verbeteren

- Hoe vergroten we het studiesucces van onze studenten? En hoe zorgen we ervoor dat ze binnen een redelijke termijn hun diploma kunnen halen?
- Het projectteam Ontwerpprincipes formuleert een aantal onderwijsprincipes die helpen om dat bereiken. Om tot die principes te komen is in samenwerking met de Open Universiteit en de Universiteit Leiden in juni een online brainstorm georganiseerd. Studenten en medewerkers van de hogeschool werden uitgenodigd om met ideeën te komen. Dat leverde meer dan 800 concrete ideeën op, die zijn ingeschat op belang en haalbaarheid en daarna zijn ingedeeld in een aantal thema's. Hieronder zijn de belangrijkste resultaten samengevat.
- De ideeën die medewerkers en studenten hebben, vormen een belangrijke bron voor de ontwerpprincipes, maar niet de enige. Het projectteam onderzoekt ook welke maatregelen bewezen effectief zijn. Dit betekent dat we de ontwerpprincipes onderbouwen met wetenschappelijke evidentie of doordat ze bij andere hogescholen als effectief zijn geëvalueerd. En de ontwerpprincipes moeten passen bij de visie en missie van de hogeschool.



Medewerkers

Brainstorm

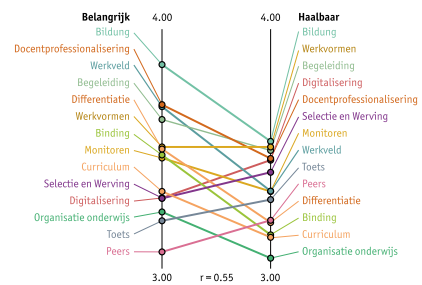


Thema's



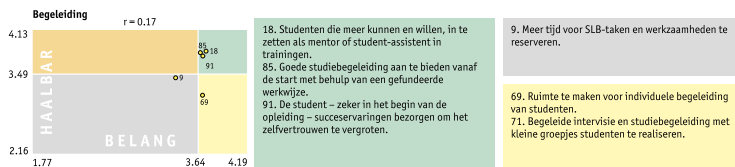
Hoe kleiner het vlak dat bij het thema is afgebeeld, hoe dichter de ideeën van medewerkers bij elkaar liggen.

Belangrijk versus haalbaar



42

Ideeën per thema



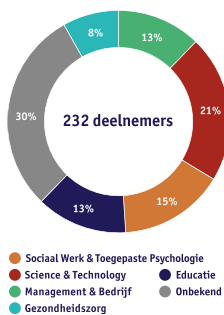
Alle ideeën per thema

Klik hieronder voor alle ideeën per thema

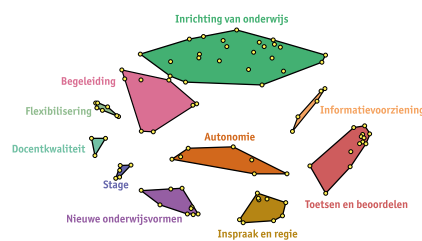
- ▶ Begeleiding
- ▶ Bildung
- ▶ Binding
- ▶ Curriculum
- ▶ Differentiatie
- ▶ Digitalisering
- ▶ Docentprofessionalisering
- ▶ Monitoreren
- ▶ Organisatie onderwijs
- ▶ Peers
- ▶ Selectie en Werving
- ▶ Toets
- ▶ Werkveld
- ▶ Werkvormen

Studenten

Brainstorm



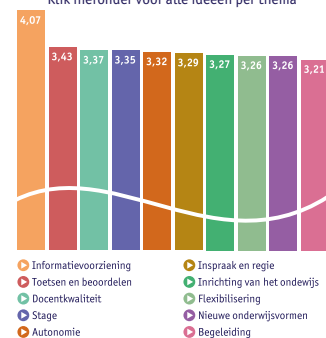
Thema's



Hoe kleiner het vlak dat bij het thema is afgebeeld, hoe dichter de ideeën van studenten bij dit thema bij elkaar liggen.

Score thema's op belang

Klik hieronder voor alle ideeën per thema



Voor meer informatie zie rapport 'Ideeën om succesvol studeren binnen het hoger beroepsonderwijs te vergroten'

Bijlage 3 Voortgang aanbevelingen ITK 2012/2014

Op grond van de bevindingen tijdens de audit adviseerde de commissie om onderstaande verbeteringen door te voeren en besloot NVAO tot accreditatie onder twee voorwaarden (opvolgen advies 1 en 2). In 2014 werd de accreditatie onvoorwaardelijk omdat aan beide voorwaarden was voldaan. Hieronder staat kort de stand van zaken anno 2019 ten aanzien van de adviezen van destijds.

Adviezen ter verbetering 2012/2014	Stand van zaken 2019
1. De visie van de instelling beter laten landen in heel de organisatie, met name bij docenten en studenten.	Onze huidige onderwijsvisie en de uitwerking daarvan in ontwerpprincipes is dichtbij en met de opleidingen en studenten ontwikkeld. De implementatie ervan is in volle gang.
2. Meer werk maken van talentontwikkeling, als zijnde een van de belangrijkste ambities van de instelling.	Onze visie op talentontwikkeling voor iedere student hebben we voortgezet in de belofte om al onze studenten te helpen om actief en voltijds te studeren en dat we onze studenten kennen (en zij ons). Deze visie is uitgewerkt in de ontwerpprincipes en hogeschoolbreed beleid (zoals vliegende start, betekenisvol contact, studeren met functiebeperking)
3. Het beleid gericht op de 'kleine kwaliteit' op toegankelijke wijze formuleren, en verbeteracties op dit punt verder versterken (<i>Met kleine kwaliteit wordt hier bedoeld: roostering, werkplekken, tijdige info en feedback</i>).	We hebben meer werk- en studieplekken en flexibeler inzetbare onderwijsruimten gecreëerd. We hebben een visie op de digitale leer- en werkomgeving ontwikkeld en zijn overgestapt op een nieuwe DLWO. Met ingang van studiejaar 2018-2019 zijn we gestart met een nieuwe roosteringssystematiek en doorontwikkeling daarvan via het programma Ruimte en samen met andere hogescholen via het programma Goed georganiseerde school. Daarnaast hebben we in 2018-2019 een studentenapp geïntroduceerd met onder meer actuele rooster- en studievoortgangsinformatie ter verbetering van onze informatievoorziening richting studenten.
4. Studenten en alumni stimuleren om in grotere getale deel te nemen aan externe enquêtes, zodat in de buitenwereld een meer realistisch beeld ontstaat over de instelling.	We wijzen onze studenten op het belang van deelname aan (landelijke) enquêtes en stimuleren hen om deel te nemen, bijvoorbeeld door hiervoor ruimte te bieden tijdens contacturen. NSE: in 2018 was de respons van Hogeschool Leiden (42,7%) hoger dan landelijk (36,2%). HBO-monitor: In 2018 was de respons van Hogeschool Leiden (43%) iets meer dan vorig jaar (40%) en vergelijkbaar met de landelijke respons.
5. Kijkend naar het grote aantal punten binnen de businessplannen, verbeterplannen en managementcontracten – waar mogelijk – meer focussen wat het verbeterbeleid betreft.	Er is focus in het verbeterbeleid aangebracht door de inrichting van een tweejarige P&C/PDCA-cyclus en tweejarige werkagenda's.
6. De positionering van de ondersteunende diensten naast de clusters opnieuw bezien.	Reflectie op de verhoudingen hebben geleid tot een nieuwe sturingsfilosofie en een nieuwe overleg- en besluitvormingsstructuur. Vanuit de sturingsfilosofie en de gesprekken daarover komen we tot nieuwe inzichten en stappen in onze organisatieontwikkeling.
7. De controlerende rol van B00SA elders beleggen, zodat de ondersteunende rol door de clusters en opleidingen beter herkend kan worden.	De organisatorische scheiding in 2014 tussen uitvoering en beleid heeft geleid tot de diensten Onderwijs- en Studentzaken (gericht op studiebegeleiding, roostering en onderwijslogistiek) en Beleid en Strategie (gericht op centrale beleidsvorming, -monitoring en -evaluatie).
8. De inspraak van personeel en studenten op instellingsniveau versterken.	We hebben verschillende initiatieven ondernomen om de inspraak op hogeschoolniveau te versterken, waaronder het bieden van meer uren voor deelname in de centrale medezeggenschap, intensivering van de scholing, een professionele ambtelijk secretaris voor de Studentenraad en Gezamenlijke Vergadering, de introductie van een jaarlijkse dag van de medezeggenschap in oktober, de tijdelijke aanstelling van een adviseur Studentparticipatie, de introductie van een regulier agenda-overleg van de voorzitter van het College van Bestuur met de voorzitters van de Studentenraad, Ondernemingsraad en Gezamenlijke Vergadering. Alle medewerkers en studenten zijn benaderd om mee te denken bij het ontwikkelen van de ontwerpprincipes; er zijn kennisdinners waar studenten, docenten, medewerkers en management met elkaar in gesprek gaan over actuele thema's. Over de inzet van de studievoorschotmiddelen wordt op faculteitsniveau door management gesproken met de faculteitsberaden.

Bijlage 4 Stand van zaken ambities uit werkagenda 2017-2018

In onderstaande tabellen worden - in het kader van de midterm review - de maatregelen (voortkomend uit de beloftes) uit het instellingsplan afgezet tegen de ambities en beoogde resultaten uit de werkagenda 2017-2018. Inmiddels is er een nieuwe werkagenda opgesteld voor de periode 2019-2020.

Legenda:	Afgerond
	In uitvoering
	Andere invulling gekregen o.b.v. voortschrijdend inzicht

Belofte 1: Wij kennen de student, de student kent ons

Maatregelen instellingsplan	Werkagenda 2017-2018	
	Ambities	Beoogde resultaten werkagenda
We maken afspraken met scholen voor voortgezet onderwijs en roc's over informatie-uitwisseling.	• Aansluiting op toeleverend onderwijs (schoolbezoeken en informatie-uitwisseling). (1)	• Hogeschoolbrede aanpak van schoolbezoeken voor start van studiejaar 2017-2018.
	• Verkenning van verbetering doorstroom mbo-hbo. (2)	• Verkenning van betere voorbereiding doorstromende mbo-ers op keuze en overstap. • Voorstel voor vervolgaanpak.
		• Beleid met betrekking tot doorstroming mbo-hbo.
We versterken ons aanbod voor oriëntatie op studie en beroep "voor de poort".	• Meer verplichtend karakter van studiekeuzeactiviteiten. (3)	• Evaluatie van ervaringen bij faculteit Science and Technology met betrekking tot meer verplichtend karakter van studiekeuzeactiviteiten.
We zorgen dat studenten en opleidingen beschikken over informatie ten aanzien van studiesucces en studeergedrag om de studievoortgang te monitoren en zo nodig bij te kunnen sturen. We verkennen welke extra gegevens we daarvoor nodig hebben, hoe we deze gegevens kunnen verzamelen en hoe we ze aan studenten en opleidingen beschikbaar stellen.	• Informatie over studiegedrag van onze studenten. (5)	• Verkenning van wat we willen, kunnen en mogen weten over studiegedrag van onze studenten. • Plan van aanpak voor verwerven en beschikbaar stellen van informatie over studiegedrag van onze studenten.
We verkennen de mogelijkheden voor een andere opzet van het bindend studieadvies.	-	-
We verkennen de haalbaarheid van een instellingsbreed aanbod op het gebied van studievaardigheden, efficiënties en studie- en beroepskeuzeoriëntatie voor studenten die dreigen uit te vallen.	• Programma voor uitvallers en switchers. (6)	• Verkenning van hogeschoolbreed overstapprogramma voor switchers en uitvallers en plan van aanpak voor vervolg.
We beschrijven op basis van het uitgangspunt van wederkerigheid in de relatie tussen opleiding en student wat we van onze studenten verwachten en wat studenten van ons mogen verwachten.	• Verkenning van wederzijdse aanspraken en verwachtingen tussen student en hogeschool. (4)	• Verkenning van wederzijdse aanspraken en verwachtingen tussen student en hogeschool en hoe deze kunnen worden vastgelegd.

Belofte 2: We helpen de student actief en voltijds te studeren.

Maatregelen instellingsplan	Werkagenda 2017-2018	
	Ambities	Beoogde resultaten werkagenda
We formuleren hogeschoolbrede principes voor actief en voltijds studeren, die betrekking hebben op de onderwijskundige inrichting en de organisatie van het onderwijs en passen de onderwijsprogramma's en de didactiek van de opleidingen op basis hiervan aan.	Hogeschoolbrede ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren. (7)	Verkenning/identificatie van praktisch haalbare onderwijskundige ontwerpprincipes, die activerend onderwijzen en studeren binnen hogeschool ondersteunen.
We bepalen de gevolgen van de principes voor actief en voltijds studeren voor onder meer het gebruik van de ruimte voor verschillende typen onderwijsactiviteiten en het rooster.	Huisvesting. (9)	Besluitvorming over uitbouw van hogeschoolgebouw. Tijdelijke huur van extra ruimte. Verkenning van optimalisering van ruimtegebruik.
We nemen aanvullende maatregelen om het onderwijs af te stemmen op specifieke groepen studenten, zoals langstudeerders, studenten met een functiebeperking, studenten die verdieping of verbreding zoeken in of naast hun studie, deeltijdstudenten, werkende professionals en studenten met een vwo-opleiding.	Nieuwe opzet van honoursprogramma. (10)	Start honours 2.0.
We ontwikkelen een nieuwe digitale leer- en werkomgeving die activerend en voltijds studeren ondersteunt.	Digitale leer- en werkomgeving. (8)	Visie op nieuwe digitale leer- en werkomgeving, inclusief technische, organisatorische en financiële uitgangspunten voor verdere doorontwikkeling.
We ontwikkelen een onderzoeksprogramma gericht op effectieve aanpakken van studiesucces en stellen een lector aan op het gebied van goed hoger beroepsonderwijs en studiesucces.	Onderzoeksprogramma naar onderwijspraktijk binnen hogeschool. (13)	Voorstel voor inrichting van programma voor onderwijsonderzoek.

Belofte 3: We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.

Maatregelen instellingsplan	Werkagenda 2017-2018	
	Ambities	Beoogde resultaten werkagenda
<p>We gaan verder met de ontwikkeling van samenwerking met het werkveld, waarbij studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen leren, onderzoeken en innoveren door te werken aan vraagstukken uit de beroepspraktijk. Daarbij zetten we in op duurzame samenwerking en wederkerigheid. Daarnaast besteden we aandacht aan werkende professionals, vervolgopleidingen en een leven lang leren.</p> <p>We werken onze visie op praktijkgericht onderzoek uit, onder andere gericht op het sterker positioneren van lectoren, intensievere samenwerking tussen lectoraten, het concentreren van onderzoek in expertisecentra en het versterken van de verbinding tussen lectoraten en het onderwijs.</p>	<p>Verkenning van regionale samenwerking. (18)*</p>	<p>Staalkaart (dashboards) van samenwerking met externe partners op opleidings-, faculteits- en hogeschoolniveau. Verkenning van koppeling kwaliteitsafspraken (sectorakkoord) aan regionale inhoudelijke agenda.</p>
	<p>Ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek. (11)</p>	<p>Geactualiseerde visie op praktijkgericht onderzoek. Verkenning van maatregelen en arrangementen die bijdragen aan realiseren van visie.</p> <p>Implementatie van maatregelen en arrangementen</p>

* Ambitie op basis van voortschrijdend inzicht toegevoegd aan werkagenda 2017-2018.

Belofte 4: We zijn een leergemeenschap.

Maatregelen instellingsplan	Werkagenda 2017-2018	
	Ambities	Beoogde resultaten werkagenda
<p>We werken onze visie op de hogeschool als leergemeenschap uit in overleg met docenten en medewerkers. Daarbij gaan we ook het gesprek aan met studenten, studie- en studentenverenigingen en alumni.</p> <p>We gaan met docenten, medewerkers en studenten het gesprek aan over de vraag hoe we de verdere ontwikkeling van onze kwaliteitscultuur kunnen stimuleren.</p>	<p>Stimuleren van functioneren als leergemeenschap. (12)</p>	<p>Inventarisatie van lopende initiatieven en dialoog over functioneren als leergemeenschap en stimuleren van sterke kwaliteitscultuur.</p> <p>Voorstellen voor aanpak om leren van en met elkaar meer systematisch vorm te geven.</p>
	-	-
<p>We willen dat de leergemeenschap van onderop wordt opgebouwd. We zijn terughoudend met centraal geleide programma's.*</p>	-	-

* Maatregel betreft voornemen om terughoudend te zijn met centraal geleide programma's en vraagt derhalve niet om formuleren van verdere ambities en/of beoogde resultaten.

Belofte 5: We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

Maatregelen instellingsplan	Werkagenda 2017-2018	
	Ambities	Beoogde resultaten werkagenda
We formuleren instellingsbrede principes voor de bedrijfsvoering.	Overlegstructuur: zorgvuldige en duidelijke besluitvorming. (14)	Evaluatie van functioneren van overlegstructuur op basis waarvan eventuele verbetervoorstellen worden gedaan.
	Informatiemanagement. (15)	Nieuwe organisatie- en governancestructuur voor informatiemanagement.
	Verkenning van programma Goed georganiseerde school. (19)*	Voorstel voor plan van aanpak voor programma Goed georganiseerde school. Voorstel voor jaarplan. Opzet voor community of practice. Vorming van onderzoeksgroep. Opstellen van projectplannen door deelnemende hogescholen.
	Verkenning van integrale veiligheid. (20)*	Nulmeting van integrale veiligheid Vorbereiding op compliancy Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).
We beschrijven de beleidsontwikkelings-, besluitvormings- en implementatieprocessen, zodat duidelijk is wie op welk moment in het proces in welke rol betrokken is.	-	-
We werken het instellingsplan uit in (twee)jaarlijkse werkagenda's op instellingsniveau.	Stroomlijning van P&C/PDCA-cyclus. (16)	Invoering van nieuwe P&C/PDCA-cyclus.
We gaan in 2019 weer op voor de instellingstoets kwaliteitszorg.	Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). (17)	Uitvoering van nulmeting om in beeld te brengen wat opgaven zijn om ITK te realiseren.
		Vertaling van uitkomsten in maatregelen per faculteit of dienst.
		Doorlichting en actualisering van bestaande beleidsdocumenten.
		Actualisering van beschrijvig van kwaliteitszorgsystematiek voor onderwijs.
		Uitvoering van impactanalyse met betrekking tot overgang van beperkte naar uitgebreide opleidingsaccreditaties bij niet-deelname aan ITK.
		Besluit over deelname aan ITK
In 2019 voeren we een midterm review uit naar de stand van zaken met betrekking tot de uitvoering van het instellingsplan.**	-	-

* Ambitie op basis van voortschrijdend inzicht toegevoegd aan werkagenda 2017-2018.

** Zelfevaluatie rapport en plan voor inzet van studievoorschotmiddelen vormen tezamen midterm review van instellingsplan. Geen apart programma of product.

Bijlage 5 Overzicht relevante documenten

Bijgevoegd als informatiedossier:

- Instellingsplan 2017-2022 ('De rijkdom van het onvoltooid: vijf beloftes voor de toekomst')
- Werkagenda 2019-2020
- Ontwerpprincipes ('Principes voor het ontwerpen van ons onderwijs')
- Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek bij Hogeschool Leiden
- Sturingsfilosofie

Tevens ter inzage (Sharepointomgeving):

Visie en Beleid

- Toetskader
- Studeren met een functiebeperking 2017-2022
- Eindrapportage examencommissies ('Invulling van de positie en de daaruit voortkomende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden')
- Handreiking opleidingscommissies
- Studentparticipatie

Uitvoering

- Werkagenda 2017-2018
- Toelichting op P&C/PDCA-cyclus 2019

Monitoring en Evaluatie

- Voortgangsrapportage werkagenda 2017-2018
- Totaalbeeld jaarverslagen examencommissies 2018-2019
- Medewerkersbelevingsonderzoek 2018

Links:

- Rechtsbescherming en reglementen
<https://www.hsleiden.nl/over-hl/organisatie/rechtsbescherming-en-reglementen/index>
- Jaarverslagen, jaarbeelden en accreditaties
<https://www.hsleiden.nl/over-hl/organisatie/jaarverslag-en-accreditaties/index>

.....



Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

 info@hsleiden.nl

 hsleiden.nl

 facebook.com/HSLeidenNL

 twitter.com/HSLeidenNL

 linkedin.com/company/hogeschool-leiden