

Wereldburgers in een lerende samenleving

De Haagse Hogeschool op weg naar 2020

INSTELLINGSPLAN → 2020

DE HAAGSE
HOGESCHOOL





Hoe gaat De Haagse Hogeschool zich de komende tijd ontwikkelen? Waar willen we zijn in 2020? Wat zijn onze strategische keuzes die we met het oog op de toekomst maken? En wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar we nu voor staan? Met deze vragen zijn we vorig jaar aan de slag gegaan. Waarom? Omdat het belangrijk is te weten waar we gezamenlijk naar toe bewegen. Maar ook als inspiratie voor ons dagelijks handelen en om beslissingen te kunnen nemen over wat we wel en niet gaan doen.

De Haagse Hogeschool heeft in de afgelopen periode veel bereikt. Er is uitvoering gegeven aan het vorige instellingsplan (HOP7) en we hebben ons profiel aangescherpt. In het voorjaar van 2014 hebben we op basis van een eerste outline van een nieuw instellingsplan veel gesprekken gevoerd binnen en buiten de hogeschool. Om onze ideeën te toetsen en te verdiepen. Op grond daarvan hebben we een visie beschreven voor de hogeschool op weg naar 2020, waarin we onze strategische keuzes expliciteren en beargumenteren. Deze visie vormt het eerste deel van dit boek.

We hechten eraan om je ook mee te nemen in de filosofie achter de nieuwe aanpak van ons instellingsplan, het besturingsmodel en ons idee voor het vervolgproces. Waarom doen we dit zo? En wat verwachten we ervan? En we willen je graag een beeld geven van de wijze waarop wij als CvB en directeuren in de afgelopen periode aan het werk zijn geweest met een eerste concretisering van onze visie en ambities. Ter inspiratie voor het vervolgproces.

We staan aan het begin van een gezamenlijke reis. Een proces binnen faculteiten en diensten en een collectief proces. We zijn één hogeschool en we hebben een gezamenlijke missie.

Laat dit boek vooral een uitnodiging zijn voor jou om aan onze reis deel te nemen!

College van Bestuur en directeuren

KASTANJE
 In dit hele document vind je de kastanje terug. Een kastanje die pas boom wordt als hij goed geplant en gevoed wordt. Als de kastanje aardt en ontkiemt, dan gebeurt er iets heel energiek, iets krachtigs. Wat verborgen is komt tevoorschijn. Zo kijken we aan tegen De Haagse. Een mooie kastanje, met veel energie en kracht. Die moet eruit! We kunnen zoveel meer laten zien. We kunnen zoveel meer bereiken! We laten de kastanjeboom bloeien.





VISIE

SYNERGIE EN STURING

VERBINDING ONDERZOEK EN ONDERWIJS

GLOBALISERING **INSTELLINGSTOETS**

FORSE GROEI **ORGANISATIEONTWIKKELING**
PROFILERING
PRESTATIEAFSPRAKEN

LERENDE ECONOMIE

AFNEMENDE VOORSPELBAARHEID

DIGITALISERING

De Haagse Hogeschool in de samenleving

Van elke hogeschool wordt verwacht dat zij een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de samenleving, in het bijzonder aan de beroepspraktijk, door middel van onderwijs, onderzoek en het beschikbaar stellen van kennis. Maar hoe pakken wij als De Haagse Hogeschool deze opdracht op, gezien onze positie en onze profilering? En hoe spelen we daarbij in op de dominante ontwikkelingen in de samenleving?

Een brede opdracht

Het verzorgen van hoger beroepsonderwijs zien we als de primaire taak van onze hogeschool. Het bacheloronderwijs vormt daarbij de hoofdmoot. Masteronderwijs bieden we aan, daar waar de maatschappelijke behoefte er duidelijk is. We willen studenten niet alleen startklaar maken voor hun eerste baan. Onze studenten krijgen bagage mee voor een heel leven. Daarbij gaat het ons niet alleen om het werkzame leven maar ook om de participatie als burger in de samenleving. Beide vragen een bredere persoonlijke ontwikkeling van de student die daarmee verder reikt dan alleen het aanleren van beroepsmatige kennis en vaardigheden.

We kijken tegen onze hogeschool aan als een kennisinstelling, waarbij onderzoek een onmisbare tweede taak is. Dat onderzoek staat wat ons betreft altijd in dienst van onderwijs- en praktijkinnovatie. Met ons onderwijs en onderzoek leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van de samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht. Daartoe onderhouden we nauwe relaties met het toeleverend onderwijs, ons werkveld en relevante maatschappelijke partijen in de regio Haaglanden. De regio wordt gekenmerkt door een breed palet aan werkvelden en dat verklaart het brede opleidingsaanbod van onze hogeschool.

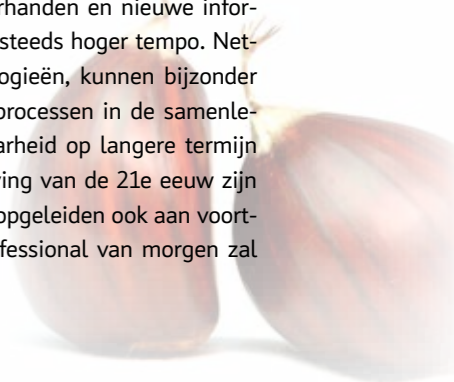
Vanwege het sterk internationale karakter van onze regio en meer in het bijzonder de stad Den Haag zijn wij als hogeschool sterk inter-

nationaal georiënteerd. In Den Haag bevinden zich immers netwerken van niet-gouvernementele organisaties, hoofdkwartieren van diplomatieke diensten, hoofdkantoren van multinationale ondernemingen en van VN- en EU-organisaties. Den Haag is een stad waar regionale, nationale en internationale economische stromen van diensten en goederen samenvloeien. Daarmee vervult Den Haag een belangrijke rol in wereldwijde sociale, politieke en culturele netwerken. De regio biedt een fascinerende omgeving, met een rijkdom aan culturen, oude tradities en nieuwe gewoontes, waar meertaligheid vanzelfsprekend is. Het is een omgeving die nadrukkelijk internationaal is. Onze diverse en internationale studentenpopulatie vormt daarvan een duidelijke afspiegeling.

Ontwikkelingen in de samenleving

De Haagse Hogeschool ziet de toenemende internationalisering van de samenleving en de beroepspraktijk als een dominante en relevante ontwikkeling. Voor elke beroepspraktijk geldt dat we zonder kennis van ontwikkelingen elders in de wereld niet meer optimaal kunnen functioneren. Ook in houding en vaardigheden is een internationaal perspectief noodzakelijk. De verbinding van de Haagse regio met de rest van de wereld is cruciaal en de hogeschool speelt daarin een voorname rol.

Daarnaast zien we de ontwikkeling van de kennissamenleving in een lerende economie ook als een dominante ontwikkeling. Economische en maatschappelijke ontwikkelingen voltrekken zich steeds sneller. Kennis is altijd en overal in de wereld voorhanden en nieuwe informatie en inzichten ontwikkelen zich in een steeds hoger tempo. Netwerken, ondersteund door digitale technologieën, kunnen bijzonder snel opereren en beïnvloeden functies en processen in de samenleving en de beroepspraktijk. De voorspelbaarheid op langere termijn wordt steeds minder. In de kennissamenleving van de 21e eeuw zijn beroepen en de beroepspraktijk voor hoger opgeleiden ook aan voortdurende veranderingen onderhevig. De professional van morgen zal



langer moeten werken dan zijn ouders en zijn loopbaan zal veel meer variatie vertonen. Verandering van baan en functie zal steeds meer de norm worden in plaats van uitzondering. Organisaties, systemen en mensen zullen zich moeten kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Kenniscirculatie wordt dan van steeds groter belang. De hogeschool vormt met haar onderwijs en onderzoek in die kennisketen een onmisbare schakel.

Er is dus een complexe, hybride en diverse samenleving aan het ontstaan waarbij grenzen vervagen (zoals de grenzen tussen landen, maar ook de grenzen tussen fysieke en virtuele werelden) en zekerheid en voorspelbaarheid steeds minder worden. Burgers hebben steeds minder houvast aan traditionele normen, waarden en gebruiken en zien dat andere culturen en religies daarop een invloed hebben. Dan is er ook nog een decentraliserende overheid die pleit voor een participatiesamenleving waarin burgers, klanten, cliënten, patiënten een meer actieve rol zullen moeten spelen. Ook dit levert een gevoel van onzekerheid op.

De bovengenoemde ontwikkelingen in de samenleving raken het functioneren van elke professional; de verpleegkundige, de werktuigbouwkundige, de leraar basisonderwijs, de commercieel econoom, etc. Het is aan de hogeschool om docenten en studenten en daarmee de afgestudeerden voor te bereiden op deze ontwikkelingen.

Ontwikkelingen in het hoger onderwijs

Ook het hoger onderwijs is sterk internationaal van aard geworden. En de snelheid waarmee elementen uit buitenlandse hoger onderwijsystemen, aangejaagd door technologische innovaties, hun intrede doen in onze eigen leeromgeving, kon enkele decennia geleden niemand bevroeden. Dit vraagt om eigenschappen als flexibiliteit en adaptief vermogen, die niet altijd vanzelfsprekend zijn voor een grote hogeschool.

De overheid heeft de ambitie om Nederland innovatiever, ondernemender en concurrerende te maken. Ze streeft naar een stelsel van hoger onderwijs van internationale allure, dat bijdraagt aan het oplossen van de grote maatschappelijke vraagstukken en het vergroten van de economische voorspoed. De basiskwaliteit van het Nederlands hoger onderwijs mag in orde zijn, maar er is een krachtige kwaliteitsimpuls nodig om het stelsel toekomstbestendig te maken. Daartoe moet de kwaliteit van het hoger onderwijs over de hele breedte omhoog.

De twijfels die een aantal jaren geleden in de samenleving ontstonden over de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs en de waarde van het hbo-diploma, hebben grote invloed gehad op de interne organisatie van hogescholen. Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn onder de loep genomen. Er is geïnvesteerd in de scholing en professionalisering van de examencommissies om deze adequaat toe te rusten voor de belangrijke rol die zij in wet- en regelgeving hebben gekregen. De herijking van het accreditatiestelsel in 2011 leidde tot een verscherping van het accreditatieproces.

De kwaliteit en het niveau van het onderwijs zijn afgelopen jaren verder onder druk komen te staan, vooral bij de hogescholen in de randstad. De sterke stijging van de instroom en de toenemende pluriformiteit van die instroom spelen daarbij evident een belangrijke rol. Het hoger onderwijs heeft hier nog onvoldoende adequaat op in weten te spelen.

De toegenomen bureaucratie door verscherpt toezicht en de gerichtheid op gekwantificeerde maatstaven hebben de verbeteringen in ieder geval niet dichterbij gebracht. We willen ons meer kunnen focussen op de dingen die er echt toe doen. De samenleving en de economie in de Haagse regio zijn gebaat bij een kwalitatief sterke instelling voor hoger onderwijs.

De strategische keuzes van De Haagse Hogeschool

De bovengenoemde ontwikkelingen plaatsen onze hogeschool voor een aantal voorname uitdagingen. We willen die uitdagingen aangaan door de komende jaren strategisch in te zetten op:

- Een verdere verhoging van onze kwaliteit, onder meer via:
- de doorontwikkeling van ons internationale profiel,
- de bevordering van wereldburgerschap, en
- het realiseren van een netwerkhogeschool.

Deze vier onderling sterk samenhangende strategische speerpunten worden richtinggevend voor de ontwikkeling van het onderwijs en het onderzoek en de organisatie van de Haagse Hogeschool. Hieronder lichten we graag elk van deze speerpunten toe.

Verdere verhoging van kwaliteit

Met het in 2012 vastgestelde onderwijskader hebben we het accent gelegd op een uitdagende leeromgeving van hoge kwaliteit. Een omgeving met een differentiatie in vorm en aanbod, met een internationaal georiënteerd curriculum en met de nieuwste technologieën. Een omgeving die een onderzoekende en ondernemende houding van studenten vraagt en stimuleert. Deze leeromgeving wordt gecreëerd door inspirerende en innovatieve docenten, die het beste uit zichzelf en uit hun studenten halen. We zijn met de uitvoering van het onderwijskader goed op streek, maar er is ook zeker nog winst te boeken.

Nog meer studenten naar een hoog niveau

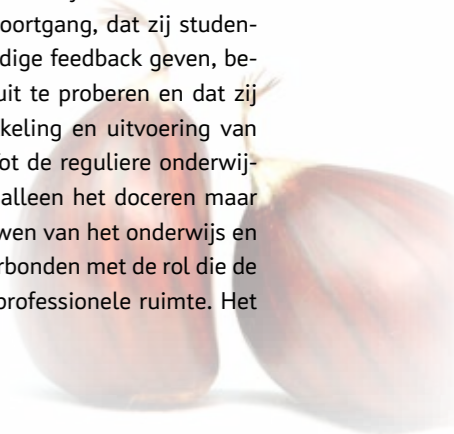
De Haagse Hogeschool staat in principe voor een brede toegankelijkheid. We geven kansen aan iedere student die het niveau van hoger beroepsonderwijs aankan én die zich daadwerkelijk wil inspannen om deze kansen te benutten. Wij zijn ons er goed van bewust dat de brede toegankelijkheid op gespannen voet kan staan met onze eisen en kwaliteitsnormen. We creëren daarom een pedagogisch-didactisch klimaat dat een succesvolle combinatie van

beide componenten mogelijk maakt. Daarmee willen we bereiken dat elke potentieel geschikte en gemotiveerde hbo-student, ongeacht zijn achtergrond, alles heeft gedaan en de mogelijkheden heeft gekregen om het beste uit zichzelf te halen. En willen we bovenal bereiken dat deze student onze hogeschool goed gekwalificeerd en op hoog niveau verlaat.

Dat laatste lukt ons goed, maar we willen dat eindstation met meer studenten kunnen bereiken. Daarom willen we ons nog meer verdiepen in de talenten, de motivatie en de leerstijlen van al onze studenten. Natuurlijk is de student primair verantwoordelijk voor zijn eigen succes. Maar als hogeschool zullen wij er alles aan doen om kwalitatief hoogwaardig onderwijs op zo'n manier aan te bieden dat het nog meer studenten uitdaagt en biedt wat deze studenten nodig hebben. We zullen ons leiderschap en onze professionaliteit inzetten om gezamenlijk op zoek te gaan naar de beste mogelijkheden daarvoor. We willen ons onderwijs onder de loep nemen en de noodzakelijke veranderingen aanbrengen in onze onderwijsorganisatie en kwaliteitscultuur. Zo wil De Haagse Hogeschool zich nog veel meer op kwaliteit gaan onderscheiden.

Professionalisering

De interactie tussen het docententeam en de student is van het grootste belang voor kwaliteit en studiesucces. De hogeschool verwacht van haar docenten dat zij geïnteresseerd zijn in de diversiteit van de studentenpopulatie en hun studievoortgang, dat zij studenten aan het denken zetten, adequate en tijdige feedback geven, bereid zijn nieuwe didactische werkvormen uit te proberen en dat zij met collega's samenwerken bij de ontwikkeling en uitvoering van het curriculum en de onderwijskwaliteit. Tot de reguliere onderwijstaak van het docententeam behoort niet alleen het doceren maar ook het ontwikkelen, evalueren en vernieuwen van het onderwijs en het daarbij behorende onderzoek. Nauw verbonden met de rol die de hogeschool aan docenten toekent, is hun professionele ruimte. Het



In dialoog naar onze visie



Breed management in gesprek over visie - januari 2014.

Uitnodiging lunchbijeenkomsten met CvB over strategische koers De Haagse Hogeschool
 Het College van Bestuur gaat graag met je in gesprek over de plannen voor de toekomst van De Haagse Hogeschool. Daarom ben je van harte uitgenodigd deel te nemen aan een lunchbijeenkomst, waarin van gedachten wordt gewisseld over onze strategische koers zoals verwoord in het concept instellingsplan. Hiervoor zijn de volgende drie data gereserveerd:

- Donderdag 19 juni - 11.00 tot 13.00 uur
- Maandag 23 juni - 11.00 tot 13.00 uur
- Donderdag 26 juni - 12.30 tot 14.30 uur

Voor een lunch wordt gezorgd.
 Mocht je aan een van deze drie bijeenkomsten willen deelnemen, dan kun je hiervoor **t/m vrijdag 13 juni** aanmelden via het [aanmeldformulier](#) >.

Lunchbijeenkomsten over visie met docenten/medewerkers en cvb - juni 2014.



Toetsing visie tijdens diners pensant met vertegenwoordigers van extern relatieveld - juli 2014.

centre for teaching & learning is er voor de professionalisering van docenten en voor de ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap. Het is een centrum waar alles draait om de permanente vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische deskundigheidsbevordering van de docenten en waar het aanbod in samenspraak met de gebruikers tot stand komt. Teaching & Learning is in het hoger onderwijs een gemeenschappelijk proces van docenten en studenten.

ICT in het onderwijs

Ook het gebruik van digitale technologieën in het onderwijs is een pedagogisch-didactische uitdaging. Met de toepassing van digitale technologie verandert niet alleen de manier van werken maar krijgt ook de leeromgeving een impuls. Het onderwijs kan aantrekkelijker en effectiever worden, door gebruik te maken van nieuwe media en tijd- en plaatsonafhankelijk leren. Dit vergroot de mogelijkheden van een op maat gesneden leerproces, dat beter en effectiever leren bevordert.

De hogeschool wil het gebruik van ICT in het onderwijs bevorderen in de vorm van incubators, waarmee we docenten de gelegenheid bieden om te experimenteren met de digitalisering van het onderwijs. Docenten en studenten van de hogeschool vormen daarmee zelf de motor van de innovatie. Onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteit en de verandering van het onderwijs door ICT, waarna collega-docenten en studenten gebruik kunnen maken van de ervaringen die zijn opgedaan in de incubator. Zo bouwen we zelf kennis en deskundigheid op in de ontwikkeling van digitaal onderwijs.

De integratie van ICT leidt tot interessante en uitdagende onderwijsvormen en vormt een stimulans voor het opbouwen van de benodigde expertise. Bij het gebruik van nieuwe technologieën zijn aspecten van betrouwbaarheid en veiligheid in het geding waar wij rekening mee moeten houden. Dit geldt in het bijzonder voor het toetsen en certificeren van het onderwijs. We zullen daarom

aansluiting zoeken bij andere partners in het hoger onderwijs die al langer intensief werken aan de toegankelijkheid en betrouwbaarheid van nieuwe technologieën voor onderwijs en onderzoek.

Internationalisering

De beoogde kwaliteitsverbetering kan volgens ons alleen worden geleverd door permanent rekening te houden met de ontwikkelingen in de wereld. We willen alle studenten uitrusten met de voor de opleiding en het beroep relevante, breed inzetbare, kennis en internationale vaardigheden. Het aantrekken van buitenlandse studenten zien we niet als een kwantitatief doel op zich maar als kwalitatief van groot belang voor het internationaliseren van het onderwijs.

We gaan ons onderwijs en onderzoek internationaal verdiepen, gestuurd door onze drie inhoudelijke thema's (zie Inleiding) en in samenwerking met onze internationale partners. We zullen onze strategische buitenlandse samenwerking concentreren op een selectief aantal instellingen voor hoger onderwijs elders in de wereld. We gaan daarbij op zoek naar instellingen, die zich ook profileren in een grootstedelijke omgeving met een focus op kwaliteit. Met hen willen we een actief netwerk vormen, waarin afspraken worden gemaakt over het gezamenlijk vormgeven van onderwijs en onderzoek, alsmede over de uitwisseling van docenten en studenten.

We hebben de afgelopen jaren grote stappen gezet in de internationalisering van ons onderwijs. Naast de ontwikkeling van internationale programma's heeft de hogeschool er voor gekozen internationalisering tot vast en verplicht onderdeel van het curriculum te laten behoren. Onze internationale bachelor- en masterprogramma's presteren goed. De realisatie van veel doelen van het huidige internationaliseringsbeleid maakt het mogelijk om in de komende periode nieuwe accenten te leggen, maatwerk te ontwikkelen voor verschillende opleidingen en de kwaliteit van dit beleid te verdiepen. Wij willen het NVAO kwaliteitskenmerk 'internationalisering'

in de komende jaren vaker aan onze opleidingen kunnen verbinden. Maar bovenal hebben we de ambitie om in 2020 de meest internationale hogeschool van Nederland te zijn.

Wereldburgerschap

In het vorige hoofdstuk beschreven we de dominante ontwikkelingen in de samenleving. De globaliserende kennissamenleving leidt op veel fronten tot vervagen van grenzen en tot onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dit heeft invloed op elke soort beroepspraktijk, zij het in wisselende mate en verschijningsvormen. Voor de opbouwwerker is die invloed van een heel andere orde dan voor de facility manager. Zoals eerder aangegeven willen we onze studenten niet alleen kwalificeren voor een beroep, maar ook de bagage meegeven die nodig is om als betrokken, bewust, kritisch en onderzoekend mens door het leven te gaan. We willen hierin heel expliciet zijn. Als wij onze studenten willen uitrusten voor toekomstige uitdagingen, zijn hun persoonlijke en morele ontwikkeling en het levenslang leren van groot belang. Daarbij zullen we met studenten moeten werken aan de ontwikkeling van hun nieuwsgierigheid, hun oplossend vermogen en aan het maken van goede en verstandige keuzes.

We gebruiken het concept van wereldburgerschap als vertrekpunt. In de kern beschouwen we wereldburgerschap als een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap. Daarbij gaat het zeker niet alleen om de betrokkenheid bij mondiale vraagstukken, maar juist ook om de participatie in de pluriforme maatschappij in ons eigen land. Die betrokkenheid bij de samenleving vraagt om een persoonlijke ontwikkeling die bijdraagt aan goed burgerschap. De visie op wereldburgerschap zal nog nader worden uitgewerkt en -nog belangrijker- daadwerkelijk richting gaan geven aan ons onderwijs en onderzoek en ons handelen daarin. Een concrete invulling van deze ontwik-

keling kan alleen worden gerealiseerd door dit gezamenlijk (met internen en externen) ter hand te nemen. We trekken hiervoor een jaar uit aan de hand van een inspirerend programma.

Netwerkhogeschool

Onderzoek in het hbo geeft een krachtige impuls aan de kwaliteit van onderwijs. Het versterkt het onderzoekend vermogen van docenten en studenten en draagt bij aan vernieuwde inzichten en de vertaling van urgenties van de praktijk naar het onderwijs. De onderzoeksactiviteiten van De Haagse Hogeschool hebben zich in de afgelopen jaren voorspoedig ontwikkeld binnen het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek. Dat neemt niet weg dat de verwerking van de onderzoeksresultaten in het bachelor onderwijs beperkt is gebleven en dat deze, evenals de afstemming binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk, nog veel beter kan.

De Haagse Hogeschool heeft gekozen voor drie hogeschoolbrede thema's waarop de hogeschool zich komende tijd sterk wil ontwikkelen. Het gaat daarbij om

1. Ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering.
2. Kwaliteit van het leven: technologie voor gezondheid.
3. Goed bestuur voor een veilige wereld.

Deze zwaartepunten vormen een brug tussen de buitenwereld en de hogeschool. Ze worden ontwikkeld als clusters van onderwijs- en onderzoeksprogramma's, waarmee de hogeschool haar positie als partner voor andere kennisinstellingen, overheden en het bedrijfsleven in de regio wil versterken. We zijn ervan overtuigd dat *kenniscirculatie* de beste manier is om onderwijs- en praktijkinnovatie tot stand te brengen. Het gaat hier om een vorm van kenniscirculatie die tamelijk nieuw is en waarin de hogeschool een belangrijke rol wordt toebedeeld. Belangrijk hiervoor is dat de Haagse Hogeschool

zich ontwikkelt als een *netwerkhogeschool*. We beogen daarmee een open verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk te realiseren. Daartoe stellen we ons open en actief op naar onze omgeving met als doel een bijdrage te leveren aan de economische en maatschappelijke vraagstukken van de regio. Het gaat hierbij vooral om wederkerigheid. We willen worden gezien als een betrouwbare partner voor onderwijs, onderzoek en innovatie in de beroepspraktijk. De positionering van de hogeschool als kennisinstelling wordt hiermee versterkt.

Lectoren hebben een sleutelrol in deze nieuwe vorm van kenniscirculatie. Het onderzoeks- en lectorenbeleid wordt daartoe aangepast. Maar ook docenten en studenten zullen participeren in deze vorm van kenniscirculatie. Dit vraagt om een bepaalde mate van flexibilisering van het onderwijs. We gaan gezamenlijk op zoek naar deze flexibiliteit binnen de grenzen van wet- en regelgeving. Daarbij zullen we een effectieve balans moeten vinden tussen stabiliteit en flexibiliteit (veerkrachtig en responsief).

De ontwikkeling van de organisatie

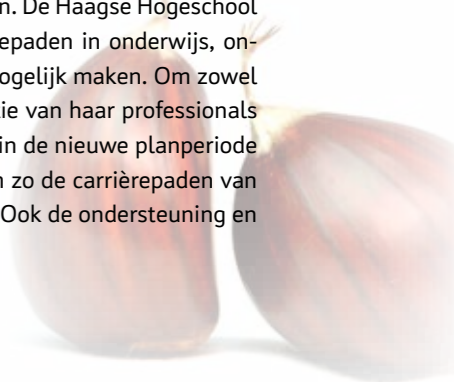
Met onze strategische keuzes geven wij vorm en inhoud aan de ontwikkeling van de student in zijn interactie met de toekomstige wereld van zijn beroep en met de maatschappij. De Haagse Hogeschool ontwikkelt een consequent en coherent beleid op basis van de met de overheid gemaakte afspraken, die tot stand kwamen in interactie met de hogeschoolgemeenschap en het beroepenveld. De hogeschool blijft haar onderwijs en onderzoek verbeteren en de profilering op de drie inhoudelijke thema's zal in de komende jaren steeds scherper worden.

Wat wij onze studenten willen meegeven, willen wij voorleven. We willen wereldburgerschap bevorderen en nadrukkelijk onze maat-

schappelijke rol vervullen. Dit vraagt van ons dat we een waarden-gedreven organisatie zijn en leidt tot een principiële herijking van onze organisatie. Het moet zich onder meer gaan uiten in de wijze waarop we sturing geven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties. Daarom gaan wij de uitdaging aan om de wereld van geïnstitutionaliseerde beheersinstrumenten te verbinden met de wereld van de sociale interacties en behoefte aan individuele aandacht en ruimte.

Bovenstaande vraagt leiderschap van onze professionals, leidinggevend, bestuurders en toezichhouders. Gedreven door een verplichting naar onze student, elkaar en de samenleving. We willen 'sturen' op de dingen die er echt toe doen. We kiezen voor een beperkt aantal 'harde' criteria die tot goede resultaten moeten leiden. We willen de tevredenheid van medewerkers en studenten verhogen en de resultaten van opleidingsaccreditaties verbeteren. Vervolgens zullen we vaker kiezen voor het 'goede gesprek' in plaats van voor een uitdijende set te realiseren indicatoren. Het gaat er uiteindelijk om dat we de beoogde hoge kwaliteit leveren, zowel met ons onderwijs als met ons onderzoek. En dat de organisatie die hoge kwaliteit faciliteert. Het oordeel van studenten, medewerkers en externe beoordelaars (waaronder het werkveld) weegt daarbij zwaar.

We zijn gestart met een programma voor organisatieontwikkeling. Een programma dat de ontwikkeling van leiderschap, professionalisering en een nieuwe inrichting van de hogeschool omvat. Dat gaat de komende jaren veel tijd en energie vragen. De Haagse Hogeschool zal daarbij ook meer dan voorheen carrièrepaden in onderwijs, onderzoek, management en ondersteuning mogelijk maken. Om zowel de instroom, de scholing als de heroriëntatie van haar professionals optimaal te faciliteren gaat de hogeschool in de nieuwe planperiode haar HRM-instrumentarium aanpassen, om zo de carrièrepaden van medewerkers een nieuwe impuls te geven. Ook de ondersteuning en



'Als wij onze studenten willen uitrusten voor toekomstige uitdagingen, zijn hun persoonlijke en morele ontwikkeling en het levenslang leren van groot belang. Daarbij zullen we met studenten moeten werken aan de ontwikkeling van hun nieuwsgierigheid, hun oplossend vermogen en aan het maken van goede en verstandige keuzes. We gebruiken het concept van **WERELDBURGERSCHAP** als vertrekpunt. In de kern beschouwen we wereldburgerschap als een kritisch bewustzijn dat zich uitstrekt tot buiten de grenzen van de lokale of nationale gemeenschap.'

Bovenstaande vraagt leiderschap van onze professionals, leidinggevenden, bestuurders en toezichthouders. Gedreven door een verplichting naar onze student, elkaar en de samenleving. We willen 'sturen' op de dingen die er echt toe doen. We kiezen voor een beperkt aantal 'harde' criteria die tot goede resultaten moeten leiden. We willen de tevredenheid van medewerkers en studenten verhogen en de resultaten van opleidingsaccreditaties verbeteren. Vervolgens zullen we vaker kiezen voor het 'goede gesprek' in plaats van voor een uitdijende set te realiseren indicatoren.

'De interactie tussen het docententeam en de student is van het grootste belang voor **KWALITEIT** en studiesucces. De hogeschool verwacht van haar docenten dat zij geïnteresseerd zijn in de diversiteit van de studentenpopulatie en hun studievoortgang, dat zij studenten aan het denken zetten, adequate en tijdige feedback geven, bereid zijn nieuwe didactische werkvormen uit te proberen en dat zij met collega's samenwerken bij de ontwikkeling en uitvoering van het curriculum en de onderwijskwaliteit.'

'We zijn ervan overtuigd dat kenniscirculatie de beste manier is om onderwijs- en praktijkinnovatie tot stand te brengen. Het gaat hier om een vorm van kenniscirculatie die tamelijk nieuw is en waarin de hogeschool een belangrijke rol wordt toebedeeld. Belangrijk hiervoor is dat De Haagse Hogeschool zich ontwikkelt als een **NETWERKHOGESCHOOL**. We beogen daarmee een open verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk te realiseren.'

Dit vraagt van ons dat we een waardengedreven organisatie zijn en leidt tot een principiële herijking van onze organisatie. Het moet zich onder meer gaan uiten in de wijze waarop we sturing geven aan ontwikkeling, kwaliteit en prestaties. Daarom gaan wij de uitdaging aan om de wereld van geïnstitutionaliseerde beheersinstrumenten te verbinden met de wereld van de sociale interacties en behoefte aan individuele aandacht en ruimte.

'Vanwege het sterk internationale karakter van onze regio en meer in het bijzonder de stad Den Haag zijn wij als hogeschool sterk internationaal georiënteerd. Wij willen het NVAO kwaliteitskenmerk **'INTERNATIONALISERING'** in de komende jaren vaker aan onze opleidingen kunnen verbinden. Maar bovenal hebben we de ambitie om in 2020 de meest internationale hogeschool van Nederland te zijn.'

facilitering van onderwijs en onderzoek vanuit de centrale diensten zal beter moeten. De voorgenomen herinrichting zal daaraan sterk bij moeten dragen.

De ambities van De Haagse Hogeschool hebben ook consequenties voor de fysieke aspecten van de leeromgeving. We hebben een Masterplan Huisvesting vastgesteld, met de specifieke eisen van multidisciplinair samenwerken in een prikkelende leeromgeving als uitgangspunt. Ruimte voor ontmoeting, ruimten met flexibiliteit voor verschillende vormen van werken. Samenwerken, creativiteit en vernieuwing zijn sleutelwoorden. De huisvesting moet ook blijk geven van de nauwe relatie met de beroepspraktijk. Internationale studenten en de internationale oriëntatie vormen een specifiek aandachtspunt. De aanwezigheid van internationale studenten vraagt om de ontwikkeling van campusvoorzieningen voor studeren, wonen en leisure. In de directe omgeving van onze vestiging Den Haag zijn allerlei initiatieven gaande om deze buurt te transformeren tot een mondiale ontmoetingsplaats voor jong talent.

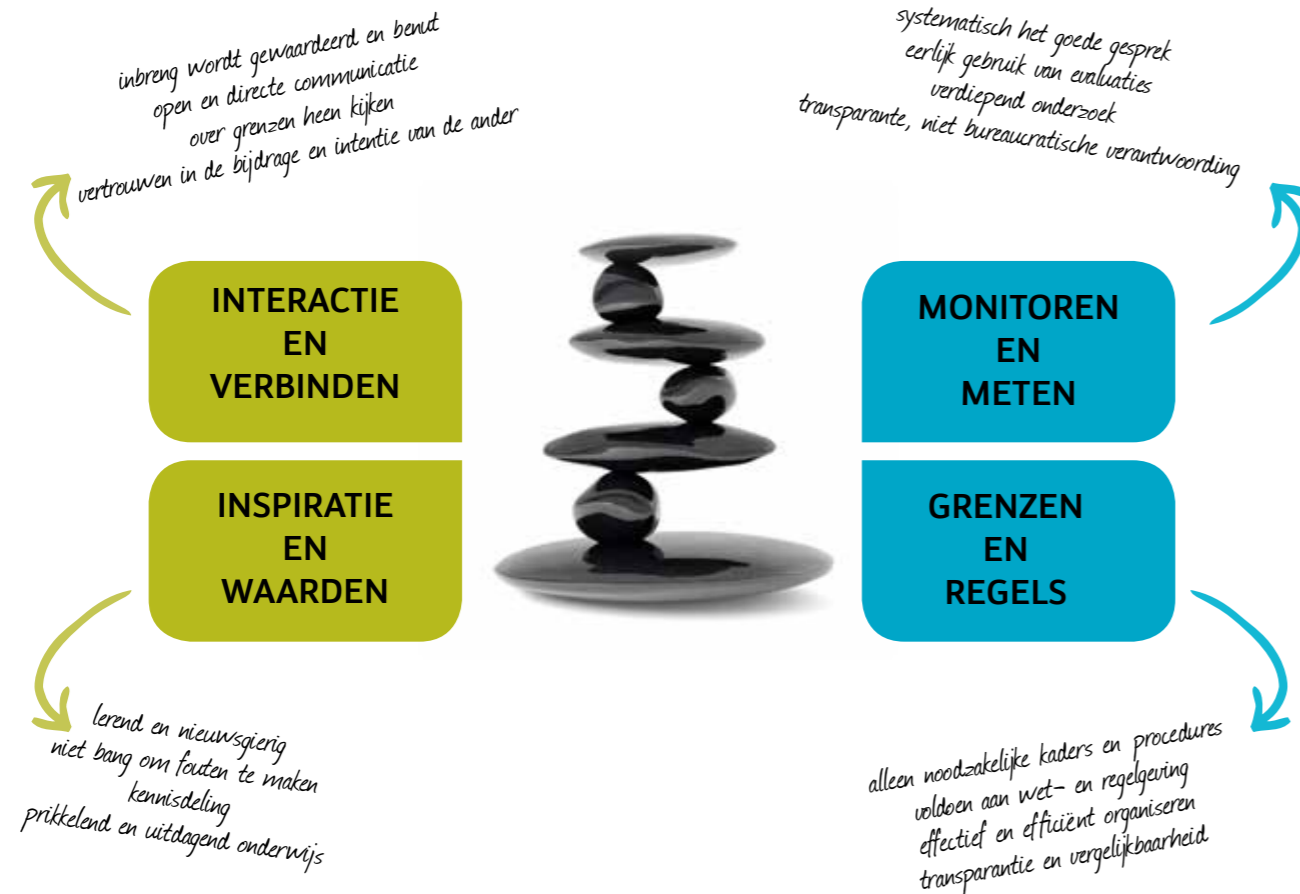
De Haagse Hogeschool heeft aan het begin van de planperiode 2014-2020 een gezonde financiële uitgangspositie. Om onze ambities te kunnen realiseren gaan we investeren in (de kwaliteit van) onderwijs en onderzoek. We starten in 2014 een aantal verkenningen naar structurele verbeteringen van efficiency en effectiviteit om de spanning tussen doelen en middelen te verminderen. We kijken daarbij onder andere naar de baten van de reorganisatie, naar de investeringen in ICT voor het onderwijs, naar het verbeteren van de interne dienstverlening en het terugbrengen van de controlelast, naar de innovatieve huisvestingsaanpak en naar een effectiever HRM-beleid. De daaruit voortvloeiende baten worden, na afdekking van eventuele exploitatietekorten, uitsluitend geïnvesteerd in de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.





ONDERWEG
VAN VISIE
NAAR
REALISATIE

Het Haagse besturingsmodel



Ambitie 'van papier'

Natuurlijk willen we de plannen ook 'van papier' krijgen, ze echt realiseren. Daarom hebben we de afgelopen tijd veel aandacht besteed aan de vraag *hoe* we onze ambities gaan realiseren. Dat doen we door richtinggevend te zijn in onze ambitie met het instellingsplan als stip aan de horizon. En door veel ruimte te laten aan teams voor eigen invulling. Een proces dat is gebaseerd op onderling vertrouwen en de intrinsieke motivatie, gedrevenheid en kennis van onze medewerkers.

Het collectief van directeuren heeft van het CvB de opdracht gekregen om samen te bedenken hoe dat vervolg eruit ziet. De faculteiten en diensten hebben veel vrijheid in de manier waarop ze de verdiepende slag maken. De doelen staan echter vast. En we houden vast aan gebruik van het Haagse besturingsmodel voor de verdere uitwerking.

Het Haagse besturingsmodel

Doelen bereiken we alleen als daarop wordt gestuurd. Kern van ons leiderschap is een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten, tussen duidelijke kaders en inspiratie. Die gewenste balans tussen inhoudsgedreven werken en de governance-eisen waaraan voldaan moet worden, is concreet gemaakt in ons besturingsmodel. Met evenwicht tussen zachtere stuurinstrumenten - interactie en verbinding, inspiratie en waarden - en hardere instrumenten - monitoren en meten, grenzen en regels.

Uitwerking

Tot april zijn de MT's van faculteiten en diensten aan de slag met de verdere uitwerking. Dit leidt tot plannen per faculteit en dienst. In april van dit jaar is er een brede managementconferentie en zijn er tussentijdse gezamenlijke sessies om de inhoudelijke thema's te verdiepen en om elkaar te inspireren. Na april zijn de teams aan zet en op 1 september is het instellingsplan vertaald naar alle teams. Zo komen we tot heldere, gedeelde, gedragen en doorleefde plannen waar we allen mee aan de slag kunnen.



DE EERSTE
STAPPEN ZIJN
GEZET...

Directie en CvB bepalen samen resultaten

Managementconferentie oktober 2014



‘We gaan onze visie en ambities omzetten in concrete veranderingen en verbeteringen’

‘gezamenlijk, vanuit het collectieve belang’



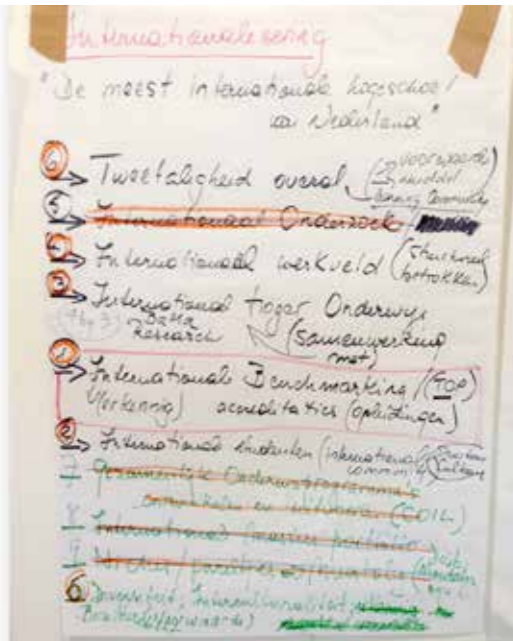
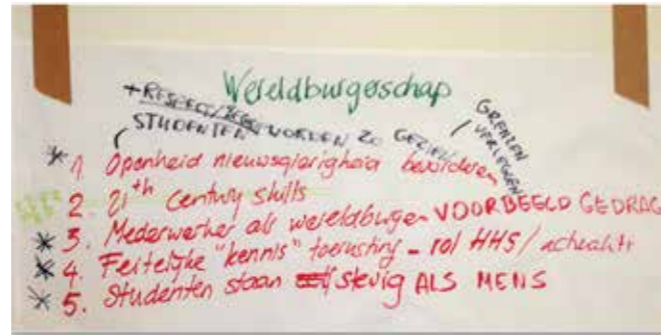
GEDREVEN

door een verplichting naar
onze student, elkaar en
de samenleving



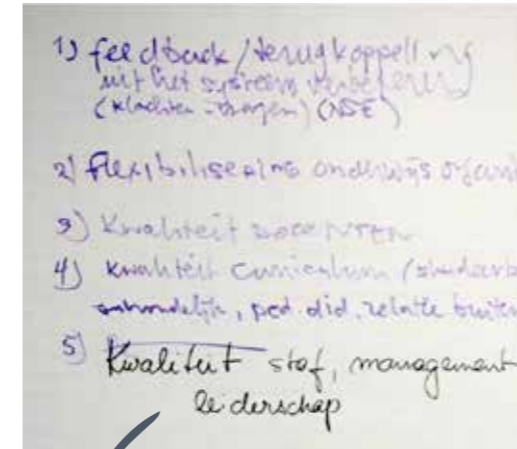
WERELDBURGERSCHAP

- ▶ de student is open, nieuwsgierig, verlegt grenzen
 - ▶ onze studenten staan stevig als mens
 - ▶ onze medewerker is wereldburger
 - ▶ er is sprake van feitelijke kennisoerusting
- ▶ het concept 'wereldburger' is vertaald naar ons onderwijs



INTERNATIONALISERING

- ▶ internationale benchmarking en accreditaties
- ▶ internationale samenwerking met instellingen in het hoger onderwijs (BaMA en Research)
- ▶ alles bij De Haagse is tweetalig
- ▶ een structureel betrokken internationaal werkveld
- ▶ diversiteit, interculturaliteit en biculturaliteit wordt benut
- ▶ een internationale community is gevormd

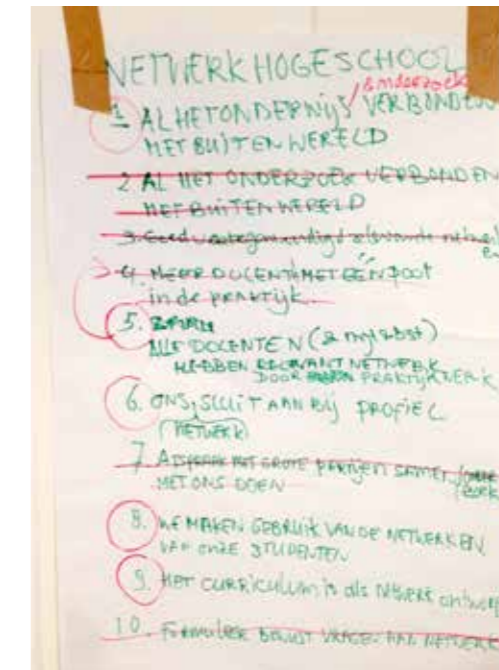


KWALITEIT

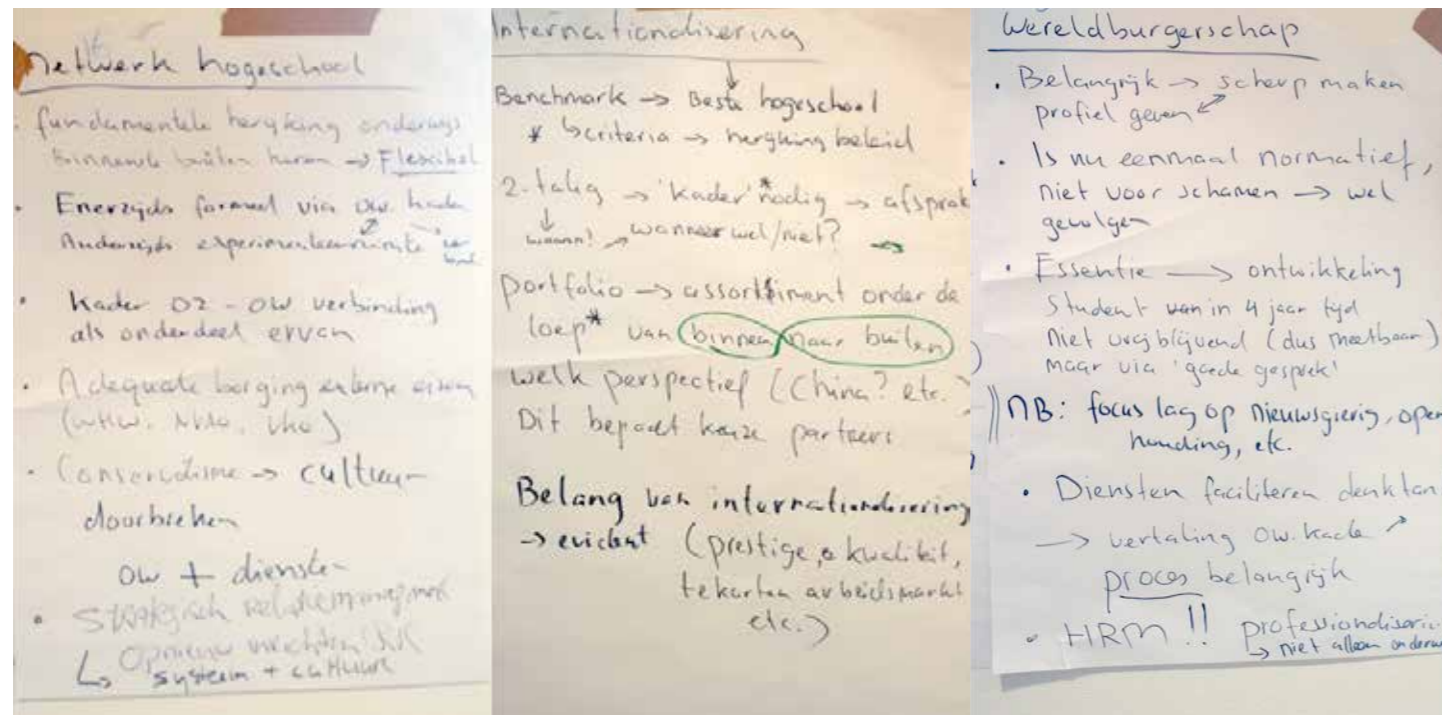
- ▶ feedback/terugkoppeling uit het systeem verbeteren (klachten, vragen, nse)
- ▶ de onderwijsorganisatie is flexibel
- ▶ kwaliteit van docenten
- ▶ kwaliteit van staf, management en leiderschap
- ▶ kwaliteit van curriculum (inhoudelijk, studeerbaar, pedagogisch/didactisch, relatie met buitenwereld)

NETWERKHOGESCHOOL

- ▶ al het onderwijs en onderzoek is verbonden aan de buitenwereld
- ▶ alle docenten, managers en bestuur hebben relevant netwerk door praktijkwerk
- ▶ ons netwerk sluit aan bij ons profiel
- ▶ we maken gebruik van de netwerken van onze studenten
- ▶ het curriculum is als netwerk ontworpen



Onderwijs- en onderzoekorganisatie



NETWERK HOGESCHOOL

- ▶ fundamentele herijking onderwijs → flexibiliteit
- ▶ enerzijds formeel via onderwijskader anderzijds experimenteerruimte
- ▶ verbinding onderwijs - onderzoek als onderdeel van kader
- ▶ adequate borging externe eisen (WHW, NVAO, VKO)
- ▶ conservatisme, cultuur doorbreken onderwijs en diensten
- ▶ strategisch relatiemanagement opnieuw inrichten → systeem + cultuur

INTERNATIONALISERING

- ▶ benchmark toont aan: beste hogeschool → criteria, herijking beleid nodig
- ▶ 2-talig → kader nodig → afspraak wanneer wel/niet
- ▶ portfolio-assortiment onder de loep van buiten naar binnen, vanuit welk perspectief (China? etc.) → dit bepaalt keuze partners

WERELDBURGERSCHAP

- ▶ belangrijk → scherp maken en profiel geven
- ▶ is nu eenmaal normatief, niet voor schamen → wel gevolgen
- ▶ essentie → ontwikkeling student in 4 jaar tijd, niet vrijblijvend (dus meetbaar) maar via het goede gesprek



Bedrijfsvoering

NETWERK HOGESCHOOL

- ▶ flexibiliteit van organisatie en personeel -> tot uiting in stelsel van inzet: taakbelasting, functiehuis, beloning -> allocatieprincipes herijken
- ▶ vorming attitude en vaardigheden, opvattingen medewerker en sturing cultuur
- ▶ wel strengere verantwoordings-eisen voor ogen houden
- ▶ er is meer ruimte binnen de regels, meer op bestuurlijk niveau borgen

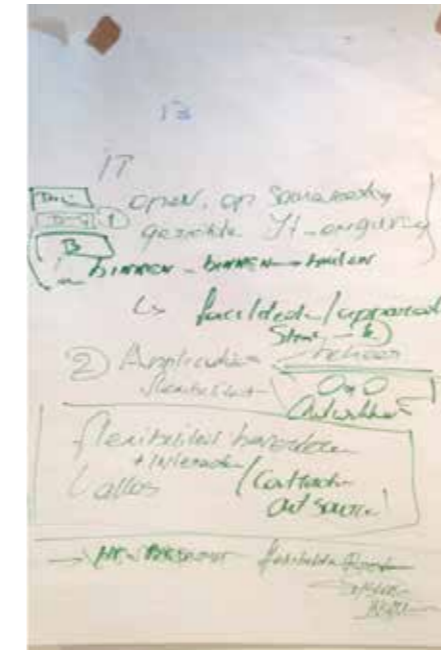
INTERNATIONALISERING

- ▶ vorming vaardigheden, talen, ...
- ▶ divers samengestelde medewerkerspopulatie -> werving in het buitenland van personeel
- ▶ medewerkers exchange
- ▶ ondersteunende expat service
- ▶ internationale bedrijfsvoering -> betalingsstroom vraagt continue aandacht, compliance internationaal
- ▶ tweetaligheid documenten en informatievoorziening
- ▶ financieel meerjarig inzicht. Dilemma investeren zonder directe financiële baten

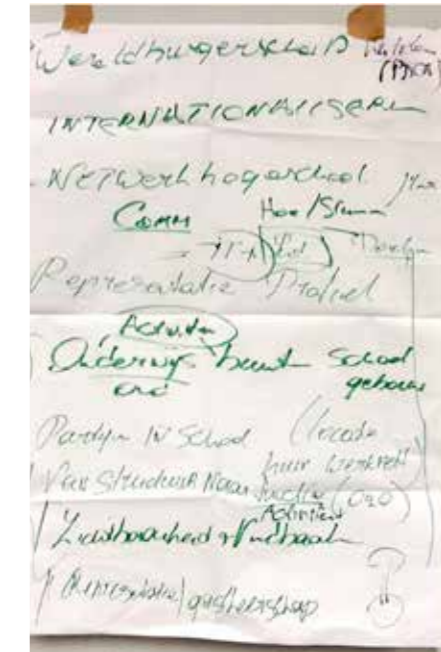
WERELDBURGERSCHAP

- ▶ vertaal begrip naar vorming medewerkers, vaardigheden en attitude
- ▶ inzicht in kosten en opbrengsten over de langere termijn
- ▶ inzicht in risico's (imago)
- ▶ leiderschap (practise what you preach)
- ▶ dit thema gaat over waarden begint bij onszelf en daarna bij studenten

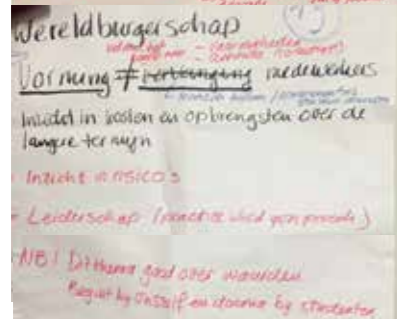
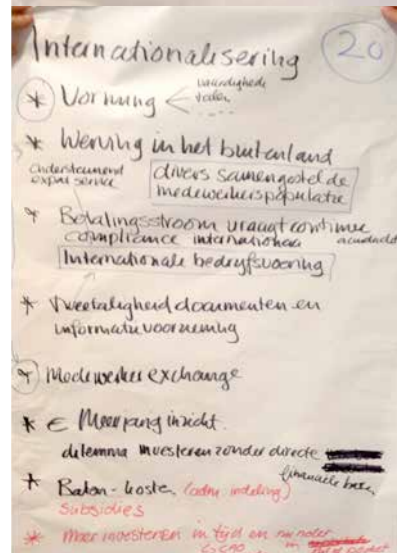
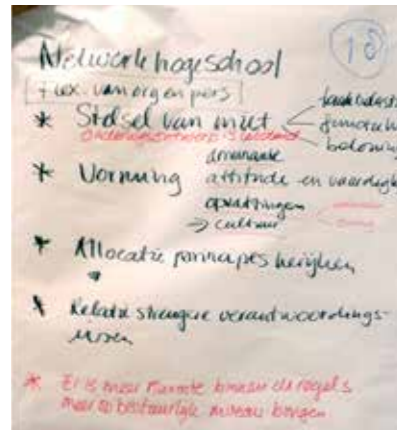
Voorzieningen



- ▶ open, op samenwerking gerichte IT-omgeving
- ▶ binnen = buiten in faciliteiten en apparaten
- ▶ flexibiliteit en interactie bevorderen
- ▶ applicaties beheer strak, Onderwijs & Onderzoek, Ontwikkeling flexibiliteit

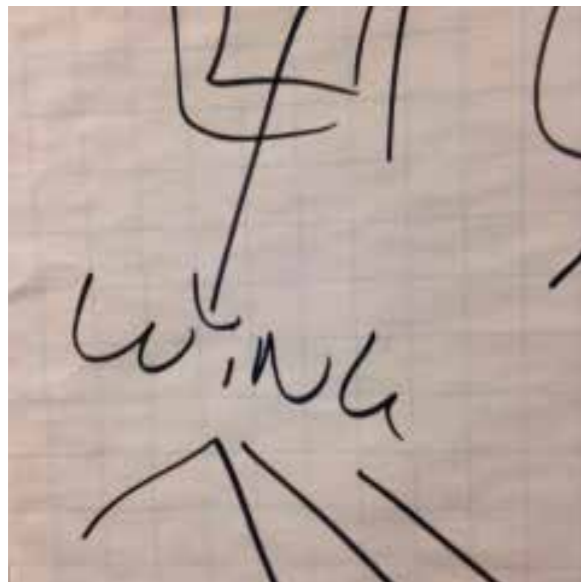


- ▶ huisvesting: representeert profiel
- ▶ onderwijs -en onderzoeksactiviteiten buiten schoolgebouw (locatie werkveld)
- ▶ externe partners in hogeschool
- ▶ huisvesting spiegelt van structuur naar functie/ activiteit (O&O)
- ▶ zichtbaarheid en vindbaarheid
- ▶ representatie/ gastheerschap



Directie en CvB aan de slag met sturen op resultaten

Bijeenkomst november 2014



Wereldburgerschap

INTERACTIE EN VERBINDEN

- ▶ analyse andere scholen
- ▶ ontwikkelingen buiten
- ▶ opinie studenten

INSPIRATIE EN WAARDEN

- ▶ inspiratie
- ▶ debat
- ▶ platform



MONITOREN EN METEN

- ▶ NSE: werkt school mee aan identiteit?
- ▶ hoe veilig?
- ▶ docent als wereldburger meetbaar?

GRENZEN EN REGELS

- ▶ geen discriminatie
- ▶ rechtsstaat
- ▶ handelingskader diversiteit



Kwaliteit

INTERACTIE EN VERBINDEN

- ▶ vertaling naar alle niveaus moet beter
- ▶ **kwaliteit docenten:**
 - bij elkaar in de klas komen moet normaal worden
 - impact externe ontwikkelingen op docenten bespreken
 - docenten moeten verbinding met elkaar hebben
 - docenten confronteren met nieuwe ontwikkelingen

INSPIRATIE EN WAARDEN

- ▶ meer doen
- ▶ **kwaliteit docenten:**
 - wat is een goede docent? (visie hhs)
 - meerdere rollen



MONITOREN EN METEN

- ▶ **genoeg info. Liever minder maar betekenisvol en 100% goed.**
- ▶ **kwaliteit docenten:**
 - master, % BKO, % PhD
 - tevredenheid studenten
 - docentenevaluaties

GRENZEN EN REGELS

- ▶ **genoeg regels, liever minder en meer vertrouwen.**
- ▶ **kwaliteit docenten:**
 - integriteitscode

Netwerkhogeschool

INTERACTIE EN VERBINDEN

- ▶ bijeenkomsten met buitenwereld (wat wil de buitenwereld)
- ▶ meer kennis uitwisselen over elkaars netwerken
- ▶ hoe knoop je netwerken verticaal aan elkaar?
- ▶ betere vertegenwoordiging in relevante gremia

INSPIRATIE EN WAARDEN

- ▶ verdiepingsslag tussen docenten, studenten en andere medewerkers: 'why' wordt 'that's why'
- ▶ werving en selectie



MONITOREN EN METEN

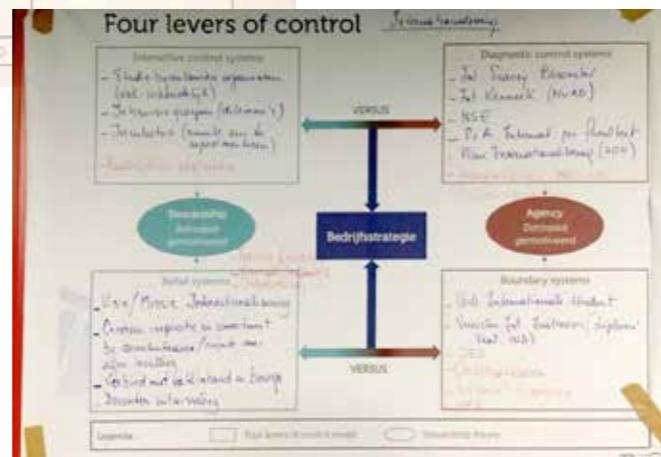
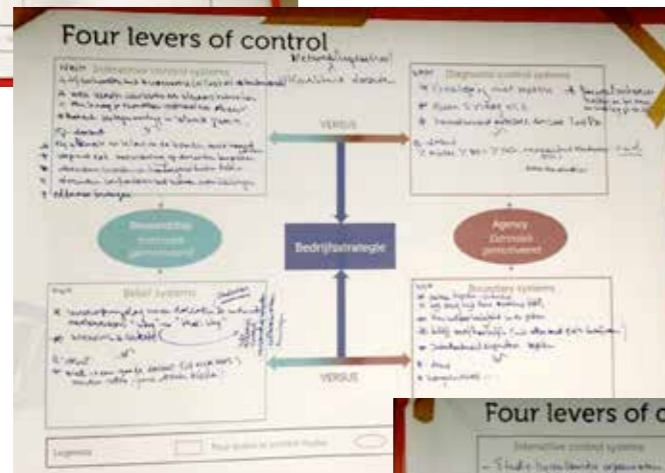
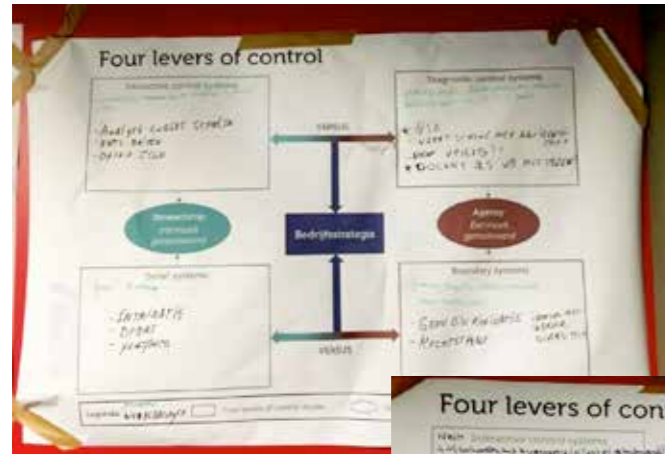
- ▶ voorlopig niet meten
- ▶ hoeveel subsidies halen we binnen er wat leg je er zelf bij
- ▶ inventariserend onderzoek door unit IR

GRENZEN EN REGELS

- ▶ welke budgetten – subsidies?
- ▶ hou wederkerigheid in de gaten
- ▶ wie mag wat doen namens De HHs?
- ▶ blij onafhankelijk (niet alles met 1 of 2 bedrijven)
- ▶ intellectueel eigendom regelen



Internationalisering



INTERACTIE EN VERBINDEN

- ▶ studiebijeenkomsten organiseren
- ▶ intervisiegroepen (dilemma's)
- ▶ incubators (experimenteeruimte)
- ▶ kwalitatieve evaluatie

INSPIRATIE EN WAARDEN

- ▶ visie/missie internationalisering
- ▶ creëren inspiratie en commitment bij docententeams / ruimte voor eigen invulling
- ▶ verbinding met vakinhoud en beroep
- ▶ docentenuitwisseling



MONITOREN EN METEN

- ▶ international student barometer
- ▶ NVAO
- ▶ NSE
- ▶ plan van aanpak internationalisering per faculteit
- ▶ beleidsplan internationalisering
- ▶ docentenkwaliteit (BKO/SKO)
- ▶ onderwijsevaluaties

GRENZEN EN REGELS

- ▶ code internationale student
- ▶ vereisten instroom internationaal (diploma's, taalvaardigheid, IND)
- ▶ OER
- ▶ onderwijskader
- ▶ reglement examencie
- ▶ WHW



