

PLAATS
ONS **WERKPLAN**
VAK SAMEN
NET

VOORWOORD

In september 2016 presenteerden we de strategische agenda en onderwijsvisie van Hogeschool Rotterdam: 'Onze Agenda, opleiden in Rotterdam voor de wereld van morgen.'. Een agenda en onderwijsvisie met de ambitie om vorm te geven aan kwalitatief hoogwaardig inclusief, toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs. Inclusief, door beter aan te sluiten bij de diversiteit van onze studenten. Toekomstbestendig, door ons onderwijs te ontwikkelen in voortdurende professionele dialoog met het werkveld en onderzoekers. Het is een opgave voor onze docenten, die het verschil zullen maken, ondersteund door een organisatie die ervoor zorgt dat zij het verschil kunnen maken.

Voor de uitwerking van Onze Agenda hebben we een jaar de tijd genomen. Dit jaar was nodig om te praten met docententeams over de betekenis van de onderwijsopgaven voor de opleidingen en de weg naar realisatie van die opgaven in de opleidingen. En om de ingewikkelde opgaven voor onze organisatie te doordenken. Om relevant en succesvol te blijven, moeten we ons onderwijs én de manier hoe we dit organiseren aanpassen. Onze aandacht is de komende jaren gericht op het vormgeven van deze transitie. Een transitie waarbij we de verantwoordelijkheid voor het onderwijs terugbrengen naar waar zij hoort: bij de opleidingsteams.

Ruim honderd docenten, managers, lectoren en medewerkers hebben zich aangemeld om mee te denken over de aanpak. Hun expertise en energie werden gebundeld in zeven werkgroepen. Vier werkgroepen hebben ons van advies voorzien over de onderwerpen professionaliteit, leiderschap, organisatie en regels. Drie hebben zich gebogen over de betekenis van mondialisering en internationalisering, de aanjaag- en innovatiefunctie van ICT en de wijze waarop we het onderwijs beter kunnen laten aansluiten op nieuwe vormen van ondernemerschap en bedrijvigheid. Externe adviseurs Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki hebben ons verrijkt met aanvullende ideeën en opvattingen over de besturing en inrichting in het licht van de ontwikkelopgaven van onze hogeschool, verwoord in hun advies 'Een adaptieve hogeschool'.

We zijn onder de indruk van de kwaliteit van de acht adviezen. Niet alleen laten zij de urgentie en noodzaak van verandering zien, zij bevestigen ook dat docenten, onderzoekers en medewerkers graag meer verantwoordelijkheid willen nemen. Wij hebben [de adviezen](#) dan ook integraal overgenomen. Zij zijn verwerkt in de aanpak die is verwoord in dit plan.

Het is onze taak om sturing te geven aan de transitie. De uitdaging waar we voor staan, is groot. In een gedecentraliseerde hogeschool wordt de verantwoordelijkheid van het bestuur niet minder, maar anders: sterker gericht op het geven van richting en het zorgen voor de best mogelijke randvoorwaarden voor het onderwijs. Zo willen wij werken aan een inclusieve hogeschool met kwalitatief hoogwaardig contextrijk onderwijs. We nodigen onze partners (in de regio) nadrukkelijk uit hierin met ons op te trekken. Wij hebben hen hard nodig. Rotterdam heeft onze studenten nodig.

In dit document presenteren we de uitvoeringsagenda voor de komende jaren, ons WERKplan. Het schetst de aanpak voor de uitvoering van Onze Agenda en de onderwijsvisie, het is de koers van Hogeschool Rotterdam voor de komende jaren: onsWERK. Met dank aan de bijdragen en inzet van alle betrokken, binnen en buiten onze hogeschool, die mee hebben gedacht over de toekomst van Hogeschool Rotterdam.

We gaan aan het werk.
Dat doen we met elkaar.
En van harte.

Ron Bormans
Angelien Sanderman
Jan Roelof

Rotterdam, augustus 2017

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
1. De doelen	7
2. De uitgangspunten	9
3. De WERKplaatsen	13
WERKplaats 1: Hogeschool	13
WERKplaats 2: Masteropleidingen	16
WERKplaats 3: Techniek	17
WERKplaats 4: Economie	18
WERKplaats 5: Inclusieve pedagogiek en didactiek	19
WERKplaats 6: Onderwijsleertecnologie	20
WERKplaats 7: Internationalisering	21
WERKplaats 8: Nieuwe bedrijvigheid	22
4. Tot slot	23
Verklaring afkortingen	24
Bijlagen	25
Advies Werkgroep Organisatie	27
Advies Werkgroep Professionaliteit	35
Advies Werkgroep Leiderschapsontwikkeling	41
Advies Werkgroep Heldere Spelregels	45
Advies Werkgroep Ict In Het Onderwijs	55
Advies Werkgroep Nieuwe Bedrijvigheid	65
Advies Werkgroep Internationalisering	73
Advies Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki- 'een Adaptieve Hogeschool'	81

1. DE DOELEN

Doel 1: Basiskwaliteit versterken en uitbouwen

De afgelopen jaren hebben we met ons FOCUS-programma geïnvesteerd in de basiskwaliteit van de bacheloropleidingen. Er is veel bereikt, maar we zijn er nog niet. Het doel is om de kwaliteit te versterken en ook verder uit te bouwen. Studenten verwachten dat het onderwijs aansluit op hun behoeften en verwachtingen. Onze aandacht voor de kwaliteit van de inhoud en organisatie van ons onderwijs blijft daarmee onverminderd van kracht: aandacht voor de kwaliteit van voltijd- en deeltijd-bacheloronderwijs *en* die van de Associate Degrees *en* masteropleidingen. De hogeschool is ook toegankelijk voor jongeren (en werkenden) die het hbo willen ervaren en daarbij opteren voor een tweejarige Associate Degree (Ad¹). We gaan door met de uitbouw van de Ad-opleidingen, die direct inspelen op de wensen van studenten en de behoefte van het werkveld. We ontwikkelen deeltijdopleidingen, die scherp zijn toegesneden op de werkende student en die kansen bieden het loopbaanperspectief te vergroten. En we streven naar masteropleidingen, die van hoog niveau en landelijk vooraanstaand zijn.

Doel 2: Inclusief onderwijs vormgeven

Te veel studenten halen het diploma van de hogeschool niet. De uitval is groot. We beginnen grip te krijgen op factoren die bijdragen aan studiesucces, maar dat heeft zich nog niet vertaald in positieve resultaten. Studiesucces heeft daarom blijvende prioriteit. De studenten in de klas zijn heel divers: ze verschillen in vooropleiding, leerstijl, achtergrond, thuissituatie en levenservaring en in de ambitie die zij hebben. Vanuit het huidige onderwijsmodel, gericht op dat 'standaard-studentprofiel', is het omgaan met die diversiteit lastig. Het resulteert in uitval of in lang studeren. We moeten leren die diversiteit als rijkdom te beschouwen en in ons onderwijs steeds de verbinding te leggen met elke student en diens achtergrond, voorkeuren en uitdagingen. Met andere woorden: inclusief onderwijs geven. We realiseren meerwaarde met creativiteit, service en maatwerk. We ontwikkelen passende leerroutes met adequate pedagogiek en didactiek. Zo gaan we lang studeren tegen en bevorderen we studiesucces.

Doel 3: Contextrijk onderwijs ontwikkelen

Opleidingen worden steeds indringender geconfronteerd met snel veranderende beroepen en werkvelden. Er ontwikkelt zich een wereld waarin machines en software kunnen analyseren, optimaliseren, voorspellen, digitaliseren en automatiseren en individueel maatwerk kunnen leveren. Dit gebeurt in elke tak van industrie, in bijna alle bestaande sectoren. Opleidingen en docenten moeten anticiperen op die onzekerheid. Wat zijn de beroepen van morgen? Welke kennisbasis is wél duurzaam en kunnen we studenten meegeven? Hoe brengen we de actualiteit op de juiste manier in het onderwijs? Hoe verbinden we techniek en ICT aan andere domeinen? En hoe maken we

1 De in dit document gebruikte afkortingen worden verklaard in bijgevoegde afkortingenlijst.

onze studenten flexibel en weerbaar, zodat zij niet alleen mee kunnen, maar ook voorop kunnen lopen in die nieuwe werkelijkheid? Als we studenten echt voor de toekomst willen opleiden, zullen we manieren moeten vinden om hen tijdens hun studie aan onze hogeschool diepgaander te confronteren met de praktijk. Rotterdam is een wereldstad *en* ons 'laboratorium', waarin studenten zelf ook steeds meer mede richting geven aan de inhoud en de praktijk kritisch leren onderzoeken. Het onderzoek van docenten en lectoren geeft hiervoor vitale impulsen.

2. DE UITGANGSPUNTEN

We bestendigen de ingezette koers van FOCUS en geven vorm aan Onze Agenda. We formuleren daarbij een aanpak voor de komende vier jaar.

De aanpak bestaat uit vijf uitgangspunten – dit zijn onze gemene delers – en acht werkplaatsen.

Uitgangspunt 1: Het leerproces staat centraal

“De organisatie van Hogeschool Rotterdam is steeds gericht op het leerproces van elke student. Dit leerproces is afgestemd op de leervraag van de student, de eisen van het beroep en de maatschappelijke opdracht van Hogeschool Rotterdam.”

Uit: advies werkgroep Organisatie

Als moderne hogeschool vormt Hogeschool Rotterdam een afspiegeling van de samenleving. De opleiding biedt studenten een echt thuis en docenten creëren voor hen een veilige plek om te oefenen voor hun toekomstige rol in het werkveld en in de samenleving. Zij bieden onderwijs waarin studenten duurzame kennis en vaardigheden opdoen voor hun loopbaan. Dit betreft onderwijs waarin de gemeenschappelijke waarden van de hogeschool tot uitdrukking worden gebracht: professionaliteit, een kritische attitude, democratie en respect voor de ander. Studenten leren in dit onderwijs waarin wetenschappelijke kennis zich onderscheidt van opvattingen en meningen en ze oefenen met het voeren van debat en het omgaan met verschillen.

We willen een hogeschool zijn die uitnodigt om te participeren. Een inclusieve hogeschool-gemeenschap, waarin studenten en docenten mogen zijn wie ze zijn; waar studenten gekend worden en er aandacht is voor ieders leerproces en ieders specifieke context; waar de omgeving prettig en kleinschalig aanvoelt en de faciliteiten van goede kwaliteit zijn.

Uitgangspunt 2: De verantwoordelijkheid ligt bij de opleidingsteams

“Een opleidingsteam ≠ de docenten van de opleiding. Het team bestaat uit alle medewerkers die bijdragen aan het leerproces van de student: docenten, onderzoekers, management, ondersteunend en faciliterend personeel.....het contact met de studenten, onze co-producenten, is gericht op het leerproces en de talentontwikkeling van de moderne toekomstige professional. Tussen droom en daad staan minder wetten in de weg en praktische bezwaren.”

Uit: advies werkgroep Organisatie

Docenten zijn diegenen die het dichtst bij onze studenten staan, die een grote kennis hebben van het leerproces en die beschikken over goed ontwikkelde pedagogische en didactische kwaliteiten. Zij krijgen dan ook maximale invloed op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Het is noodzakelijk dat zij alle ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om hun professionele denkkracht aan te wenden om het best mogelijke onderwijs te maken. In Onze Agenda spraken we nog van ‘docententeams die het verschil maken’. Met het

aantrekkelijke perspectief dat de werkgroep Organisatie schetst, introduceren we het begrip opleidingsteam. Docenten kunnen het leerproces pas centraal stellen als ze verzekerd zijn van passende ondersteuning en als de ondersteunende collega's actief en volwaardig kunnen participeren in het team wat leidt tot een vloeiende onderwijsorganisatie. We leggen de regie over de organisatie, ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs daarom bij de docenten en de medewerkers die bijdragen aan het leerproces van de student, de zogenoemde opleidingsteams.

Een opleidingsteam:

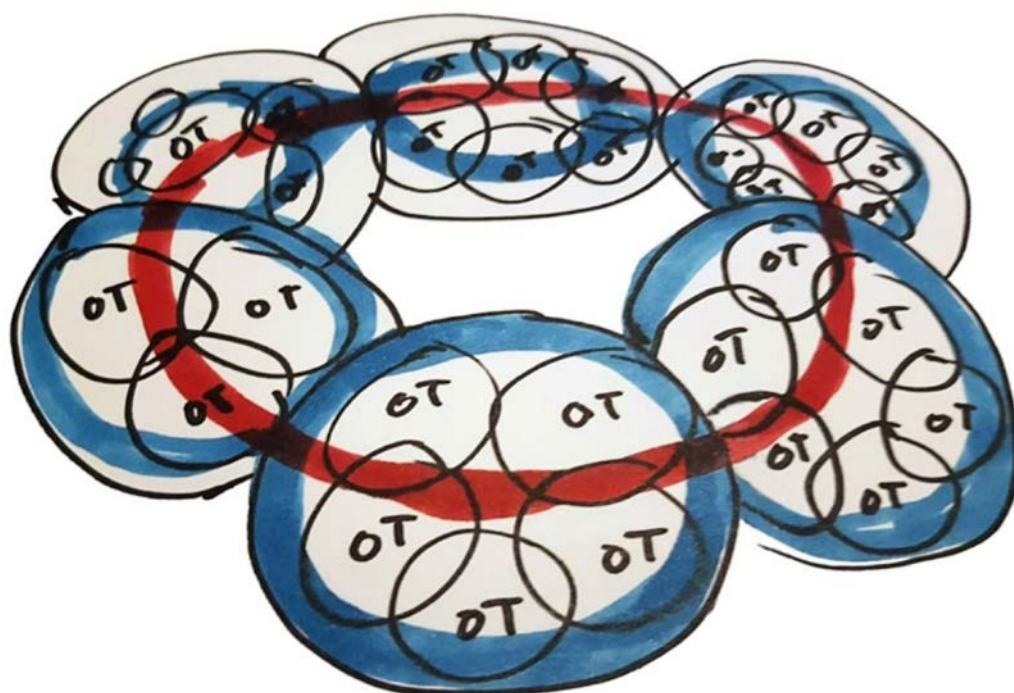
- ▶ heeft de verantwoordelijkheid om met de 'praktijk', met 'het onderzoek' en met de studenten een leerwerkgeving te bouwen;
- ▶ is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs van de opleiding en operationaliseert de speerpunten van het onderwijs;
- ▶ zorgt ervoor dat de gemeenschappelijke waarden van de hogeschool tot uitdrukking komen in het onderwijs;
- ▶ bepaalt de criteria voor verantwoording naar de studenten, organisatie en omgeving, op basis van de ontwikkelingsfase van het team;
- ▶ bepaalt welke regels nodig zijn om de kwaliteit en voortdurende onderwijsontwikkeling te bevorderen;
- ▶ heeft adviesrecht inzake vervanging of afschaffing van achterhaalde of overbodige regels binnen de hogeschool;
- ▶ stelt het leerproces van de student en van allen die hieraan bijdragen centraal.

Uitgangspunt 3: Opleidingsteams krijgen de best mogelijke ondersteuning

De rechtstreekse ondersteuning van het onderwijs vindt zo dicht mogelijk bij het onderwijs plaats. Ondersteunende medewerkers zijn inzetbaar voor een of meer opleidingsteams, afhankelijk van de ontwikkeling- of hulpvraag van het betreffende team. Door deze aanpak verandert de dienstverlening. De dienstverleners van bedrijfsbureaus en centrale diensten gaan rechtstreeks werken voor opleidingsteams onder (functionele) aansturing van de onderwijsmanager. Zo kunnen zij samen met de docenten de verantwoordelijkheid dragen voor de opleiding. De dienst of het bedrijfsbureau vormt voor deze professionals de natuurlijke basis voor vakspecifieke kennis van bijvoorbeeld ICT, onderwijs, personeel, organisatie en communicatie.

Uitgangspunt 4: We hebben een gemeenschappelijk kader

We zijn een grote hogeschool met een grote diversiteit aan opleidingen die we uitnodigen het onderwijs verder te ontwikkelen binnen hun eigen context. Als de docenten, onderzoekers en ondersteuners in opleidingsteams integraal verantwoordelijk zijn voor de leerwerk omgeving, is het noodzakelijk om te definiëren wat we als hogeschool gemeenschappelijk hebben en waarin dat tot uiting komt. De werkgroep Organisatie illustreert onze gemene deler als rode ring in onderstaande figuur.



De rode ring weerspiegelt:

- ▶ de missie, hier staan we voor: het is onze opdracht elke student op te leiden tot de professional die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij;
- ▶ de onderwijsdoelen, hier gaan we voor: kwalitatief hoogwaardig, inclusief en contextrijk onderwijs;
- ▶ de kwaliteitsindicatoren, hieraan toetsen we de kwaliteit van het onderwijs: studenttevredenheid, studiesucces, medewerkerstevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt en waardering door experts (accreditatie);
- ▶ de professionele waarden die reflecteren hoe we de dingen doen: integer, transparant, gelijkwaardig en samenwerkend;
- ▶ de afspraken en normen voor de manier waarop we samenwerken in het onderwijs, zoals bij keuze-onderwijs en minoren;
- ▶ het administratieve raamwerk van onze hogeschool ten aanzien van financiën, ICT, personeel en processen;
- ▶ de wettelijke regels, waaraan we ons aan te houden hebben, zoals de WHW en de NVAO.

“De kracht van het collectief mogen we niet verliezen: die zit vooral ook in kennisdeling, die sterk kan worden verbeterd. De collectiviteit kan ertoe leiden dat in de praktijk ontstane gedeelde waarden uiteindelijk worden opgenomen in de rode ring.”

Uit: advies werkgroep Organisatie

Binnen het gemeenschappelijke kader verkennen en ontwikkelen we de eigen professionele ruimte. De rode ring is hard in de zin dat we ons eraan houden, maar flexibel in de zin dat er ruimte is voor aanpassing. In onze veranderende wereld kan immers steeds weer aanleiding zijn om onze kaders of afspraken aan te passen.

Uitgangspunt 5: We ontwikkelen, werken en leren samen in werkplaatsen

We hebben koers gezet op het beleggen van de verantwoordelijkheid bij de opleidingsteams. Professionalisering van *alle* direct en indirect betrokkenen is hiervoor noodzakelijk. Ervaring opdoen met deze nieuwe situatie kost tijd en aandacht. Om die transitie te realiseren, is een aanpak nodig die ons in staat stelt geleidelijk en in gezamenlijkheid te leren en te veranderen.

“‘Begin alvast’ met het in de praktijk brengen van de kanteling van de organisatie en het bijbehorend leiderschap in een aantal experimenten. Voorwaarden voor leerrijke experimenten zijn; (volledige) vrijheid, het kunnen werken met out-of-the-box oplossingen, veiligheid, het mogen leren van fouten. Van experimenteerders vraagt het een open houding om het goede, onderzoekende gesprek te ondergaan en aan te gaan.”

Uit: advies werkgroep Leiderschapsontwikkeling

Voor het transitieproces introduceren we het fenomeen ‘WERKplaats’. Binnen een werkplaats bouwen we aan en werken we met nieuwe vormen en condities om invulling te kunnen geven aan onze visie. De werkplaatsen bieden ons de mogelijkheid om te ervaren hoe de beoogde transitie in de praktijk werkt; dit geeft ons inzichten voor het vormgeven van de rest van de organisatie. Het doel is om kwalitatief hoogwaardig inclusief en contextrijk onderwijs te realiseren. Over de grenzen van opleidingen en instituten heen. Docenten en onderzoekers zijn *in the lead* en werken *evidence based* aan nieuwe methoden, organisatievormen en professionalisering. Samen met de praktijk en studenten. De staf faciliteert, biedt expertise en ondersteunt. Zo wordt een werkplaats een open netwerk waarin kwaliteitsverbetering, innovatie en professionele ontwikkeling hand in hand gaan. Het college van bestuur bewaakt de kaders, zorgt voor helderheid in de doelstellingen, motiveert, faciliteert en investeert. Ervaringen en kennis worden gedeeld en ontwikkeld.

We richten acht werkplaatsen in. Deze bespreken we in hoofdstuk 3.

3. DE WERKPLAATSEN

WERKPLAATS 1: HOGESCHOOL

De werkplaats Hogeschool is de werkplaats waarin iedereen aan de slag gaat om vorm te geven aan een transitie die alle medewerkers van de hogeschool raakt. Onderstaande thema's staan de komende jaren centraal binnen deze werkplaats.

Aanpassing van de dienstverlening

We passen de dienstverlening op een zodanige manier aan dat de opleidingsteams de regie kunnen nemen en adequaat gefaciliteerd worden. Hierdoor vindt een verschuiving plaats van generieke dienstverlening naar dienstverlening aan de opleidingsteams:

- ▶ De onderwijsgebonden dienstverlening blijft 15%.
- ▶ Het aandeel van de generieke dienstverlening gaat terug van 22,7% naar 20%.
- ▶ De Dienstverleningsraad van directeuren en onderwijsmanagers wordt uitgebreid met docenten en studenten.
- ▶ De middelen die vrijkomen door het terugbrengen van de generieke dienstverlening, worden geïnvesteerd in het onderwijs.

Wie gaan het doen?² Dienstverleningsraad, centrale diensten, bedrijfsbureaus.

Regie: CvB.

Leiderschap en professionaliteit

Om opleidingsteams optimaal te ontwikkelen en te laten functioneren, is investering nodig in leiderschap en professionaliteit van eenieder. Leiderschap en professionaliteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Collectief leiderschap vraagt om het tonen van leiderschap op elk niveau. Aan de docent vragen we om in teamverband directe verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling en uitvoering van kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Alle werkgroepen benadrukken het belang van professionalisering en leiderschap. Verantwoordelijkheid geven en nemen en collectief leiderschap tonen vraagt om een stevige investering in het leiderschaps- en professionaliseringsprogramma van de hogeschool.

“Het leiderschap dat moet worden getoond, gaat niet over functies, maar gaat over het laten zien van bepaald gedrag en spreken van een gezamenlijke taal. We gaan kantelen van instructie geven en controle uitoefenen naar vertrouwen geven en binding organiseren: van extrinsiek gemotiveerd naar door waarden gedreven. Dit betekent verandering voor iedereen binnen Hogeschool Rotterdam en levert derhalve een uitgebreide (leiderschaps-) ontwikkelingsvraag op.”

Uit: advies werkgroep Leiderschapsontwikkeling

² Voor elke werkplaats geldt dat iedereen zich uitgenodigd mag voelen om te participeren.

Concrete maatregelen zijn:

- ▶ Voor alle docenten geldt verplichte periodieke bij- en nascholing gericht op verbeteren van pedagogische en didactische vaardigheden.
- ▶ Alle docenten besteden 10% van hun tijd aan professionalisering en die is altijd gericht op vergroten van kennis en vaardigheden ten behoeve het optimaliseren van de onderwijskwaliteit en het studiesucces.
- ▶ Alle leidinggevenden en de bestuurders van de hogeschool volgen een LD-programma, waarbij zij in teamverband lastige problemen te lijf gaan.
- ▶ De huidige gezamenlijke activiteiten voor leidinggevenden (Focusdagen, MD-programma, managementdagen) worden omgezet in een programma dat is gericht op gezamenlijk leren en waarbij docenten, onderzoekers, studenten en alumni een prominente rol krijgen.
- ▶ We bouwen de HR-Academie om en versterken deze tot het opleidingshuis van Hogeschool Rotterdam.

Wie gaan het doen? Leidinggevenden, docenten, studenten en bestuurders.

Regie: de dienst Onderwijs & Ontwikkeling.

Passende en zichtbare spelregels

Zowel de hogeschool als de opleidingen hebben zich te verhouden tot een groot aantal spelregels. Vele zijn vastgelegd, vele ongeschreven. Sommige zijn helder, maar andere niet. Overbodige en onduidelijke regels belemmeren onze ontwikkeling. Voor het nemen van regie is het noodzakelijk dat we komen tot een set van heldere, beperkte spelregels.

"[...] regels moeten niet leidend zijn, maar passend bij de keuzes die gemaakt worden."

Uit: advies Werkgroep Heldere Spelregels

We gaan het volgende doen om de regels passend en zichtbaar te maken:

- ▶ Alle opleidingen krijgen de mogelijkheid het initiatief te nemen om bij het college van bestuur regels ter discussie te stellen. Elk voorstel mag rekenen op een inhoudelijke beoordeling.
- ▶ De diensten leveren input over regels en wetgeving aan het opleidingshuis; de input wordt ingepast in de opleidingstrajecten van (nieuwe) managers en directeuren.
- ▶ Opleidingsteams krijgen hulp bij het vertalen van regels naar goede werkprocessen. Vanuit de diensten wordt hulp geboden bij het zogeheten Continu Verbeteren.

Wie gaan het doen? Docenten, opleidingsmanagers, team Continu Verbeteren.

Regie: Concernstaf.

Toekomstbestendige medezeggenschap

We doen het volgende om de medezeggenschapsbevoegdheid actueel te houden:

- ▶ Centrale medezeggenschap in relatie tot vergaande decentralisatie wordt onderwerp van onderzoek.
- ▶ We formuleren een medezeggenschapsbevoegdheid die past bij een gedecentraliseerde organisatie, met een goede samenwerking tussen de Centrale Medezeggenschapsraad, decentrale raden (instituuksmedezeggenschapsraden en Inspraakorgaan Diensten) en opleidingscommissies.
- ▶ We ontwikkelen creatieve vormen van samenwerking, waarbij de medezeggenschap beter kan worden ingezet voor het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs.
- ▶ We ondersteunen een actieve participatie van docenten, medewerkers en studenten in de medezeggenschapsorganen.
- ▶ We bieden goede ondersteuning en borgen de continuïteit in raden en commissies door het bieden van scholings- en trainingsfaciliteiten en het opzetten van een peer-netwerk.

Wie gaan het doen? CMR, IMR, IOD, opleidingscommissies.

Regie: Concernstaf.

Op koers blijven

We doen het volgende om *on the message* te blijven:

- ▶ Het college van bestuur stelt een kleine Academische Raad in, met een intern kernteam en daaromheen een tweede ring van externen die kunnen ondersteunen bij de transitie: van gespreksleiding tot concrete adviezen. Waar nodig voert de raad de regie over projecten of initiatieven die worden ontplooid ter bevordering van de kwaliteit en staying on the message. De Academische Raad heeft adviesbevoegdheid inzake kwaliteits-, risk- en compliance-vraagstukken van de hogeschool en kan geraadpleegd worden door de werkplaatsen en leidinggevenden, inclusief het college van bestuur. Het doel is om expertise, kennisdeling en kritische dialoog te bevorderen. De academische raad heeft een onafhankelijke en vrije rol. Medewerkers en studenten participeren op uitnodiging in de raad en we faciliteren inzet via de PTD (planning- en taaktoedeling) van de docenten. Externen betrekken we in de rol van adviseur of sparringpartner.

Wie gaan het doen? Studenten, docenten, opleidingsmanagers, directeuren, bestuurders.

Regie: Concernstaf.

WERKPLAATS 2: MASTEROPLEIDINGEN

In veel werkvelden is specialisatie op het hoogste niveau aan de orde van de dag. Juist hbo-masteropleidingen kunnen hierdoor in de behoefte voorzien. Steeds vaker worden op masterniveau opgeleide professionals gevraagd, die in staat zijn op complexe terreinen meerwaarde te bieden. Meerwaarde doordat zij over gedegen kennis beschikken van onderzoek en van de praktijk. Hierdoor kunnen master-afgestudeerden voorop lopen in de ontwikkelingen binnen hun werkveld, ondernemend zijn en bijdragen aan innovatie. In bijvoorbeeld de zorgsector is deze ontwikkeling volop gaande. Hogeschool Rotterdam ziet het aanbieden van hoogwaardige masteropleidingen – bekostigd én onbekostigd - als onderdeel van haar publieke taak. In de werkplaats Masteropleidingen worden de ontwikkelingen in het werkveld verkend en worden kansen geïdentificeerd voor het starten van nieuwe masteropleidingen.

De werkplaats Masteropleidingen zorgt voor verdere versterking van de kwaliteit van de huidige masteropleidingen. Masterstudenten maken zich onderzoeksmethoden en – vaardigheden eigen en gebruiken de opbrengsten van onderzoek expliciet in hun opleiding. Onderwijs, onderzoek en praktijk worden nauw met elkaar verbonden.

Concreet houdt dit in:

- ▶ In de werkplaats wordt onderzocht op welke manier de kwaliteit van de masteropleidingen verder kan worden verbeterd en op welke manier de relatie tussen werkveld, onderzoek en onderwijs nadrukkelijker een rol kan spelen binnen de opleidingen.
- ▶ Er wordt daarbij tevens onderzocht wat de consequenties daarvan zijn voor de organisatorische vormgeving en inbedding van masteropleidingen.
- ▶ Instituten worden ondersteund bij het verkennen van mogelijkheden voor het starten van nieuwe masters en bij het ontwikkelen daarvan.
- ▶ Er wordt een actief netwerk van masteropleidingen opgestart en ondersteund dat is gericht op het ontwikkelen en delen van kennis rondom het inhoudelijk en organisatorisch ontwikkelen van masteropleidingen.
- ▶ Het IvG neemt het voortouw bij de ontwikkeling van de werkplaats, gelet op zijn ervaringen met de IvG-masteropleidingen en de intensieve samenwerking met het Kenniscentrum Zorginnovatie.

Wie gaan het doen? Netwerk Masteropleidingen.

Regie: IvG.

WERKPLAATS 3: TECHNIEK

De opleidingen van de instituten in het techniek-domein (EAS, IGO, RMU, CMI en RAC) hebben samen met Kenniscentrum Duurzame Havenstad en RDM Center of Expertise de professionele ruimte gevraagd om samen te leren en te werken in een integrale context. De maatschappelijke vraag naar technici is groot en op hun veranderingsgezindheid bouwen we verder. Ze willen de verantwoordelijkheid expliciet bij de opleidingsteams leggen en de adviezen van de werkgroep Organisatie uitwerken. Het technisch domein van onze hogeschool gaat hierin voorop.

Concreet houdt dit in:

- ▶ Elke onderwijsmanager uit het technisch domein anticipeert op het veranderende werkveld en neemt initiatief tot verbinden van zijn of haar opleiding met een andere discipline, een onderzoeksgroep of een kenniscentrum.
- ▶ De onderwijsmanagers realiseren autonome opleidingsteams die elk ambities formuleren ten aanzien van kwaliteit, verbinding met de omgeving, studiesucces en langstudeerders.
- ▶ Adviseurs en ondersteunende medewerkers participeren in de teams, zodat deze een goede onderwijskundige en organisatorische invulling kunnen geven aan de veranderingen.
- ▶ De ambities krijgen concreet gestalte in contextrijke leerwerkomgevingen (curricula en onderzoeksprogrammering).
- ▶ De onderwijsmanagers bewaken de onderlinge samenhang tussen de opleidingen en bevorderen dat studenten als vanzelfsprekend kunnen leren bij andere opleidingen en domeinen.
- ▶ De directeuren van de betrokken instituten, het Kenniscentrum Duurzame Havenstad en het RDM Centre of Expertise voeren als collectief de regie over de werkplaats en zij coachen, monitoren, bewaken de samenhang en voortgang in de ontwikkeling, kwaliteit en efficiency.
- ▶ De directeuren zorgen tevens voor de benodigde externe veranderkundige expertise. Zij maken vraaggericht gebruik van de Academische Raad (zie Werkplaats 1: hogeschool) en de Academische Raad kan ongevraagd advies geven.

De werkplaats heeft de verantwoordelijkheid voor het delen met de organisatie van de inzichten die worden opgedaan en de lessen die worden geleerd, zodat de beoogde transitie op een verantwoorde manier ook op andere plekken in de organisatie wordt voortgezet.

Wie gaan het doen? EAS, RMU, IGO, CMI, RDM CoE, KC DH en RAC.

Regie: collectief van directeuren van bovengenoemde instituten, KC en CoE.

WERKPLAATS 4: ECONOMIE

De vier economische instituten (RBS, IFM, IBK en COM) hebben de afgelopen jaren stappen gezet naar de vorming van een gezamenlijke Business School. De opleidingen hebben een gezamenlijke visie ontwikkeld en vanaf september 2017 verzorgen zij hun onderwijs gezamenlijk op één locatie.

Bij het economisch onderwijs krijgen de opleidingsteams de verantwoordelijkheid voor het onderwijs. Gelet op de schaal van de opleidingen – aan de economische opleidingen studeren 12.000 studenten – en de ontwikkelingen die reeds al plaatsgevonden, werkt de werkplaats het volgende uit:

- ▶ Alle opleidingsteams committeren zich aan duidelijke doelstellingen ten aanzien van kwaliteit, studiesucces en langstudeerders.
- ▶ De opleidingsteams vormen de kern van de organisatie. Het is denkbaar dat meerdere kleine of aan elkaar verwante opleidingen onder verantwoordelijkheid komen van één opleidingsteam.
- ▶ Alle opleidingsteams formuleren hun visie op de maatschappelijke rol van hun economische opleiding(en). Het kenniscentrum BI vervult daarbij de rol van adviseur.
- ▶ De vier huidige instituten worden samengevoegd tot de Hogeschool Rotterdam Business School en deze wordt geleid door een driehoofdige directie: twee directeuren die zich respectievelijk inhoudelijk en bedrijfsmatig richten op het onderwijs en de directeur van het kenniscentrum BI die de verbinding met het onderzoek borgt.
- ▶ De huidige economische instituten worden opgeheven.
- ▶ De onderwijsmanagers zijn verantwoordelijk, zowel voor de ontwikkeling en professionalisering van de eigen opleidingen, als voor de onderlinge verbindingen en het bieden van keuzemogelijkheden aan studenten om meer uitdaging te vinden in de studie. Zij begeleiden de transitie.

Wie gaan het doen? Opleidingsteams van RBS, IFM, IBK, COM, KC BI, RAC.

Regie: driehoofdige directie.

WERKPLAATS 5: INCLUSIEVE PEDAGOGIEK EN DIDACTIEK

Studiesucces beïnvloeden is een proces van lange adem. Inclusieve pedagogiek en didactiek is 'een sleutel' tot studiesucces. In deze werkplaats inclusieve pedagogiek en didactiek wordt de kennis rondom inclusiviteit, pedagogiek en didactiek, binding, langstudeerders en taalbeheersing gebundeld, ontwikkeld en gedeeld. Op zo'n manier dat elke opleiding in staat wordt gesteld de pedagogische en didactische basis te versterken.

Kennis en ervaring verkregen uit onderzoeksresultaten, uit promotietrajecten, uit de ontwikkeling van pedagogiek en didactiek, vanuit de masteropleidingen Pedagogiek, Leren en Innoveren, en Begeleidingskunde, vanuit het Pedagogisch Pact, vanuit de practical learning community 'Inclusive intercultural classroom', uit beleidsonderzoek van de Concernstaf, vanuit het programma Binding en van O&O worden samengebracht in deze werkplaats.

Concreet zijn er de volgende acties:

- ▶ De werkplaats start een brede dialoog over onderwijskwaliteit en studiesucces en de wenselijkheid van een (variabel) bindend studieadvies, onder leiding van onafhankelijke deskundigen;
- ▶ Opleidingen krijgen de ruimte om een evidence based aanpak voor studiesucces en langstudeerders te ontwikkelen;
- ▶ Jaarlijks krijgen vijf opleidingen de kans om de pedagogische en didactische basis van de opleiding grondig te vernieuwen. De leerervaringen van deze opleidingen worden gedeeld;
- ▶ Er komt ruimte voor docent-onderzoekers die willen promoveren op de thematiek verbonden aan studiesucces, zodat de ontwikkeling van nieuwe, op de hogeschool toegesneden kennis wordt bevorderd;
- ▶ De werkplaats organiseert de 'show-yourself-challenge', waarin opleidingsteams zich uitspreken over hun visie op professionaliteit en deze delen met de rest van de organisatie.

Wie gaan het doen? Lectoren van kenniscentrum talentontwikkeling, HR Academie, masteropleidingen IvL en ISO, economische opleidingen en de actoren rondom binding: CcS, EAS, IvG, O&O.

Regie: regiegroep Studiesucces en Binding, uitgebreid met docenten, lector en studenten.

WERKPLAATS 6: ONDERWIJSLEERTECHNOLOGIE

“Nieuwe technologieën ontwikkelen zich exponentieel en vereisen nieuwe vaardigheden. Innovatief onderwijs is dus nodig: wat betreft vakinhoud, didactiek, educatieve omgeving en het gebruik van technologie. Die ontwikkeling is van belang voor zowel studenten als docenten. Daarom gaan we werken aan de Next Skills (nieuwe vaardigheden), de Next Methods (nieuwe methoden) en de Next Teacher (nieuwe docent).”

Uit: advies werkgroep Onderwijsleertechnologie

Het advies van de werkgroep onderwijsleertechnologie wordt verder uitgewerkt in de werkplaats onderwijsleertechnologie. De werkplaats is een laboratorium voor het ontwikkelen en toepassen van nieuwe onderwijsvormen waarin ICT-toepassingen een grote meerwaarde bieden voor de kwaliteit van het onderwijs.

Concreet houdt dit in:

- ▶ De instituten IvL en CMI nemen, samen met experts van FIT IT, O&O, Kenniscentrum Talentontwikkeling en Kenniscentrum Creating 010, het initiatief voor het versterken van de kennis en het gebruik van onderwijsleertechnologie.
- ▶ Zij richten een fysieke plek in (het Edulab), waarin met nieuwe technologieën wordt geëxperimenteerd en procesmatige en inhoudelijke kennis wordt geïntegreerd en gedeeld.
- ▶ Per jaar krijgen vijftig docenten een voucher (tijd en geld) ter beschikking om naar eigen wens invulling te geven aan de doelstelling, onder voorwaarde dat ze de ontwikkelde kennis delen binnen de werkplaats.

Wie gaan het doen? IvL, CMI, Werkgroep Onderwijsleertechnologie, FIT IT, O&O.

Regie: IvL.

WERKPLAATS 7: INTERNATIONALISERING

“Een grote diversiteit is een definiërend kenmerk van Hogeschool Rotterdam. Het is onze taak deze verscheidenheid in te zetten als kracht, deze te benutten en iedereen uit te dagen het beste uit zichzelf te halen. Hogeschool Rotterdam leidt de superdiverse studentenpopulatie op tot professionals, die waar ze ook gaan werken (nationaal of internationaal) voorbereid moeten zijn om in een superdiverse omgeving te werken. Bovendien is de context van het vakgebied onlosmakelijk verbonden met internationale ontwikkelingen. Hogeschool Rotterdam verzorgt daarom hoogwaardig onderwijs waarin de wereld om ons heen is verweven in het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek van Hogeschool Rotterdam.”

Uit: advies werkgroep Internationalisering

Hogeschool Rotterdam beschouwt vanaf nu internationalisering als onmiskenbaar onderdeel van haar strategie.

Concreet houdt dit in:

- ▶ Jaarlijks krijgen tien opleidingen de mogelijkheid om in gezamenlijkheid vorm en inhoud te geven aan ‘de driehoek van internationalisering’ (voor de uitwerking hiervan, verwijzen we naar het advies van de werkgroep Internationalisering) voor de eigen opleiding.
- ▶ Er komt een adequate aanvulling op het werving- en aannamebeleid (op basis van het Charter Diversiteit), met als doel de diversiteit in de docenten- en medewerkerspopulatie te vergroten.

Wie gaan het doen? Opleidingsteams, CoIA, O&O.

Regie: CoIA.

WERKPLAATS 8: NIEUWE BEDRIJVIGHEID

De snelle veranderingen in het werkveld leiden tot het inkrimpen of verdwijnen van bekende sectoren en het ontstaan van nieuwe vormen van bedrijvigheid en ondernemerschap. In de werkplaats nieuwe bedrijvigheid worden die nieuwe vormen verkend, de verbinding met programma's als Rotterdam Next Economy gelegd en nieuwe onderwijsconcepten ontwikkeld die inspelen op die nieuwe bedrijvigheid en een ondernemende houding van studenten bevorderen.

“Practice is calling! [...] Nieuwe Bedrijvigheid staat symbool voor onderwijs dat studenten opleidt tot professionals met een uitdagende houding en innoverend vermogen en die transdisciplinair kunnen werken [...] Het staat symbool voor een hogeschool die haar studenten midden in de turbulente omgeving plaatst en daar zelf ook actiever dan nu in acteert [...]”

Uit: advies werkgroep Nieuwe Bedrijvigheid

Naast 'Haven' (RDM CoE) en 'Zuid' (EMI) vormt Hogeschool Rotterdam een derde zwaartepunt, gericht op de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid en nieuwe vormen van ondernemerschap.

Concreet houdt dit in:

- ▶ Conform het advies van de werkgroep wordt een regieorgaan ingesteld om het programma Nieuwe Bedrijvigheid te ontwikkelen. Daarbij wordt tevens de link gelegd naar Rotterdam Next Economy, het programma van de metropoolregio dat gericht is op innovatie en duurzaamheid.
- ▶ Onderdeel van dit programma is de ontwikkeling van (een onderdeel in) de curricula van de economische opleidingen, waarbij studenten uit allerlei disciplines samenwerken aan multidisciplinaire opdrachten uit de praktijk. Het programma staat ook open voor andere opleidingen, die de noodzaak ervaren de inhoud van het onderwijsprogramma te actualiseren en te verrijken met ondernemerschap.
- ▶ Het regieorgaan bevordert kennisontwikkeling en -deling. Onderzocht gaat worden welke mogelijkheden er zijn om studenten te faciliteren in het opzetten van hun eigen bedrijf.

Wie gaan het doen? KC BI, KC Duurzame Haven, economische opleidingen.

Regie: Regieorgaan Nieuwe Bedrijvigheid.

4. TOT SLOT

In de aanpak zijn nieuwe werkwijzen, andere verantwoordingsprincipes, betere samenwerkingsvormen en het werken aan een lerende houding expliciet gemaakt. Impliciet betekent dit dat we ook keuzes maken over wat we niet meer doen. Omdat we de organisatie niet in één keer op de kop zetten, we in werkplaatsen aan de slag gaan en buiten de werkplaatsen de ontwikkelingen ook door zullen gaan, zal de verandering geleidelijk zijn en zullen we geleidelijk ook steeds meer keuzes maken om iets niet of niet meer te doen. Zo leren we van elke stap die we zetten en werken we uiteindelijk toe naar een organisatie die in staat is in te spelen op de uitdagingen waar we als hogeschool voor staan en een structuur die ons daarbij helpt.

Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki herinneren er ons terecht aan dat verandering tijd, energie en geld kost. En als het lukt ook heel veel tijd, geld en energie oplevert. De komende vier jaar zullen we gericht investeren in de verandering. Het college van bestuur zal de werkplaatsen ondersteunen. Van de opleidingen verwachten we dat zij ook extra investeren op de thema's van de werkplaatsen. Voor exacte bedragen van de investeringen verwijzen we naar onze begroting.

Het is de taak van het college van bestuur om te sturen en richting te blijven geven aan de verandering. Concreet betekent dat, dat het college zal sturen op het gemeenschappelijk kader (de rode ring) en de verantwoording van de genomen professionele ruimte van de opleidingsteams.

Het college van bestuur heeft daarnaast een sterk faciliterende rol bij het realiseren van kwalitatief hoogwaardig inclusief contextrijk onderwijs. Om die faciliterende rol adequaat uit te kunnen oefenen, hanteert het college drie werkwijzen. Het voert formeel de professionele dialoog met onderwijsmanagers over onderwijsgerelateerde zaken om elkaars denkkraft te versterken. Daarnaast maakt het college deel uit van de leiderschapsprogramma's van directie en management om te leren vanuit een gelijkwaardige en gezamenlijke positie. Tot slot maakt het college van bestuur heldere afspraken met de externe stakeholders c.q. strategische partners, die ondersteunend zijn aan de lerende en professionele cultuur binnen Hogeschool Rotterdam.

VERKLARING AFKORTINGEN

Onderwijsinstellingen

CMI	Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie
CoM	Instituut voor Commercieel Management
EAS	Instituut voor Engineering en Applied Science
IBK	Instituut voor Bedrijfskunde
IFM	Instituut voor Financieel Management
IGO	Instituut voor de Gebouwde Omgeving
ISO	Instituut voor Sociale Opleidingen
IvG	Instituut voor Gezondheidszorg
IvL	Instituut voor Lerarenopleidingen
RAC	Rotterdam Academy
RBS	Rotterdam Business School
RMU	Rotterdam Mainport University of Applied Sciences
WdKA	Willem de Kooning Academie

Centres of expertise

RDM CoE	RDM Centre of Expertise ('Haven')
EMI	Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie ('Zuid')

Kenniscentra

KC BI	Kenniscentrum Business Innovation
KC Creating 010	Kenniscentrum Creating 010
KC DH	Kenniscentrum Duurzame HavenStad
KC Talentontwikkeling	Kenniscentrum Talentontwikkeling
KC Zorginnovatie	Kenniscentrum Zorginnovatie

Stafdiensten

AIC	Administratie, Informatievoorziening en Control
CcS	Concernstaf
FIT	Faciliteiten en Informatietechnologie
OeO	Onderwijs en Ontwikkeling

Overige afkortingen

Ad	Associate degree opleiding
BA	Bachelor opleiding
CoIA	Centre of International Affairs
CvB	College van Bestuur
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
EduLab	Proeftuin digitalisering
IMR	Instituutsmedezeggenschapsraad
IOD	Inspraakoverleg Diensten
LD-programma	Leiderschap development programma
MD-programma	Management development programma
MA	Masteropleiding
NB	Nieuwe Bedrijvigheid
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
PTD	Planning Taaktoedeling Docenten
WHW	Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek

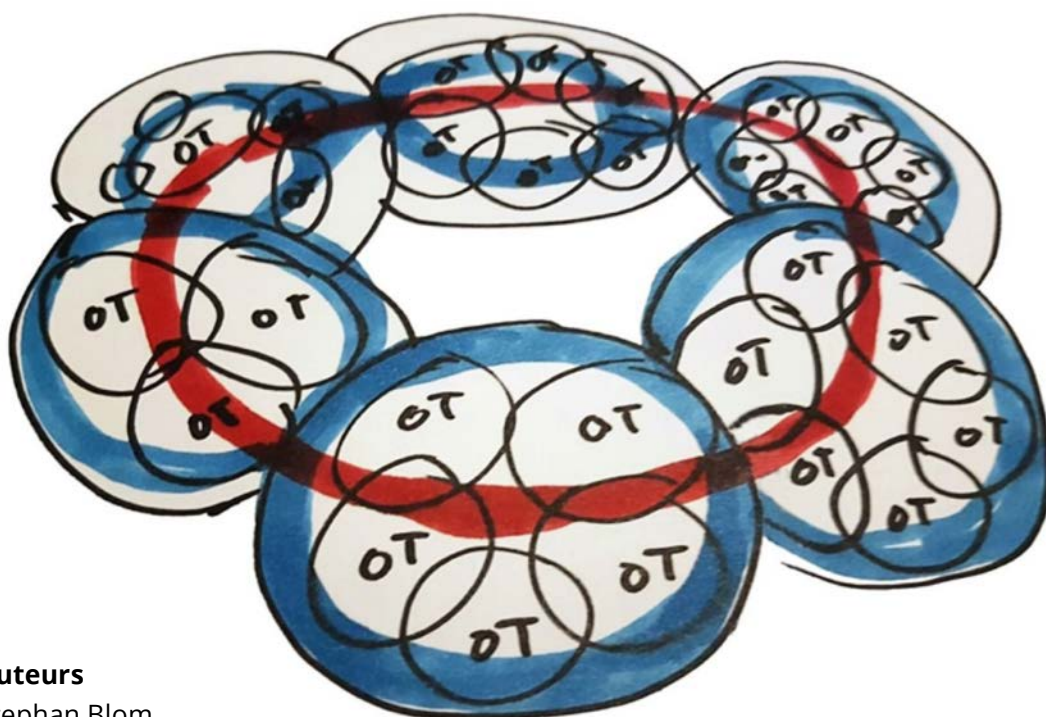
BIJLAGEN

Het WERKplan is de uitwerking van Onze Agenda, de strategische agenda van Hogeschool Rotterdam. De inhoud van het WERKplan is tot stand gekomen op basis van adviezen van werkgroepen, bestaande uit docenten, managers, lectoren en ondersteunende medewerkers, over vraagstukken rondom Organisatie, Professionaliteit, Leiderschapsontwikkeling, Heldere Spelregels, Internationalisering, Nieuwe Bedrijvigheid en ICT in het onderwijs (Onderwijsleertechnologie).

In opdracht van het College van Bestuur hebben externe adviseurs Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki zich gebogen over de ontwikkelopgaven van Hogeschool Rotterdam. Het advies 'Een adaptieve hogeschool' is tot stand gekomen op basis van gesprekken met interne en externe stakeholders van de hogeschool, en gevoed door de adviezen van de werkgroepen.

ADVIES WERKGROEP ORGANISATIE

31 MEI 2017



Auteurs

Stephan Blom

Martine Borggreve-Weenink

Robert Bouwhuis

Peter van Gulik

Martijn Priem

Gosse Romkes

Joeri Tilman

René Verouden

Belevingswereld

Hoe kort is het nog maar geleden dat de hele familie rond de TV klaar zat voor het journaal, uitgezonden op het enige beschikbare TV kanaal. Via een korte tussenstap, waarbij de Tv-kijker zich kon informeren en amuseren bij een van de vele honderden kanalen die 24 uur per dag uitzenden, kijken we nu *on demand*. We kiezen uit een aanbod van duizenden interactieve 'zenders' die altijd en overal het programma van onze keuze beschikbaar hebben. Zo komen we aan informatie en entertainment en organiseren we communicatie, vervoer, maaltijden, schoenen, een *date* wellicht.

Het is goed om te beseffen, dat onze studenten uit deze wereld voortkomen, er deel van uitmaken. Ze staan voortdurend in contact met elkaar en de rest van de wereld.

Dat de veranderingen in de ons bekende wereld zo zouden versnellen, hebben weinigen voorzien.

Vooraf door de acceleratie van technologische ontwikkelingen en de mondiale toepassing daarvan, krijgt ook onze vertrouwde omgeving onherkenbare trekken. In het onderwijs is het niet anders. Waar het tot voor kort volstond om studenten gezamenlijk 'klaar te stomen' voor de toetreding tot een herkenbaar beroep, volgt een student nu veeleer een zelfgekozen, individueel traject dat voorbereid op werken in een voortdurend veranderende omgeving.

Organisatie

Een beroepsopleiding wil tegemoetkomen aan de hoge dynamische eisen van de beroepspraktijken én aan de behoefte om het leerproces specifiek te maken, in een expertise-omgeving die de professionalisering stimuleert en voortdurend beschikbaar is met een aanbod dat een continue en levenslang leertraject ondersteunt.

Daar hoort een organisatie bij die wendbaar is en de student veel flexibiliteit kan bieden, goed maatwerk kan leveren en met een groot adaptief vermogen kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Het leerproces van de student staat daarbij centraal. De opleidingen leren hun studenten (naar analogie van de *on demand* economie) door en door kennen, om hen het vakinhoudelijke maatwerk te kunnen bieden dat zij nodig hebben, met een passende pedagogiek. Om inzicht te krijgen in de belevingswereld van studenten en de verwachtingen die zij over hun toekomst hebben en werkelijk adaptief te zijn, is het essentieel om letterlijk en figuurlijk dicht bij hen te staan. De studenten en hun directe leeromgeving vormen een *community*, samen met hun opleidingsteam.

Huidige inrichting

De organisatie van Hogeschool Rotterdam heeft momenteel een *hark*-structuur. Verschillende organisatieonderdelen staan los van elkaar. Zij hebben een aparte aansturing en moeten moeite doen om onderlinge verbindingen te maken. Stafdiensten, ondersteunende diensten, kennis- en expertisecentra staan los van de opleidingsteams en vaak ook van elkaar. Door de organisatieonderdelen los van elkaar te positioneren en aan te sturen ontstaan er verschillende werkelijkheden, elk met een eigen opvatting over wat het beste is voor de student en voor de opleidingen.

In de krampachtige onderlinge afstemming over hoe de opleidingen het beste vorm kunnen krijgen, gaat er tijd, geld en energie verloren, ten koste van de ontwikkeling van specifieke strategie, visie, beleid en innovatie binnen de opleidingen. Dit komt de vereiste slagvaardigheid van opleidingsteams niet ten goede. Meer verantwoordelijkheid voor het onderwijs bij de opleidingsteams, waar Hogeschool Rotterdam naar streeft, impliceert het versterken van eigenaarschap van opleidingsteams. Rond de opleidingen is een dienstbare bundeling nodig van gedecentraliseerd en gedeeld leiderschap, een specifieke ondersteunende staf en een op de context toegesneden dienstenpakket. Dit versterkt ook het adaptief vermogen van opleidingen, zowel bij de praktische uitvoering van de curricula als bij het continue proces van beleidsinnovatie.

De nabije toekomst

Zich scherp aftekenende ontwikkelingen in de beroepswereld hebben in sterke mate invloed op het onderwijs. En zoals met vele bewegingen tegenwoordig: *this future is now*.

Beroepsopleidingen ontwikkelen zich naar een omgeving voor levenslang leren en opleiden. Vooral omdat onze visies op leren, zeker van een specifiek beroep, zich ontwikkelen en professioneler worden. Daar past geen centraal geformuleerde opleidingsorganisatie meer bij. In de context van de door gedeelde waarden en normen gedragen strategische visie van de Hogeschool, investeren de opleidingen in hun eigen strategische transformaties die hun relevantie moeten waarborgen.

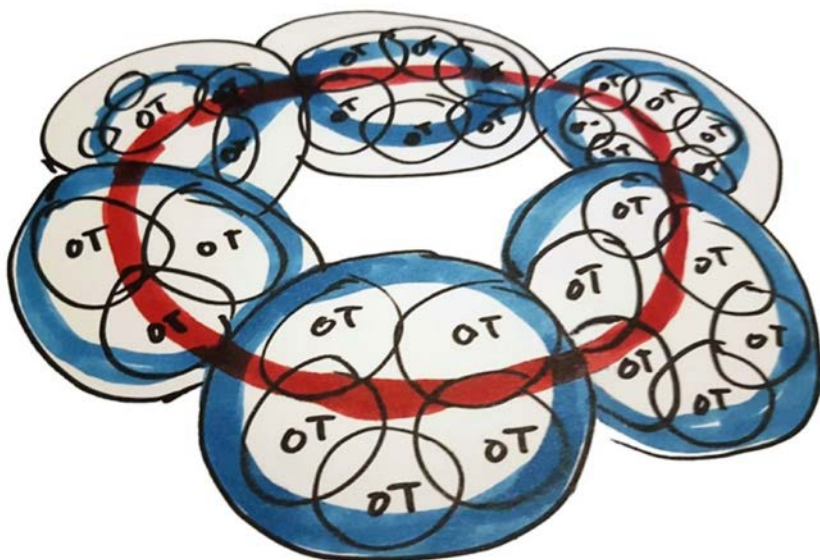
De grenzen tussen initieel en post-initieel opleiden gaan sterk vervagen. Niet alleen omdat professionals in een continu proces van leren en ontwikkelen stappen, maar ook omdat elders verworven competenties meer waard worden en onderdeel gaan worden van opleidings-trajecten. Dit impliceert een doordacht en gevarieerd opleidingsassortiment binnen elk vakgebied, maar met interdisciplinaire karakteristieken. Doelmatig en gepersonaliseerd leren in een transformerende, op de praktijk betrokken professionaliteit wordt doorslaggevend.

Nieuwe onderwijstechnologie gaat een concurrentiefactor worden. De verwachting is dat deze factor de fysieke barrières gaat slechten tussen instellingen, steden, landen. Leren en opleiden voor een beroep vindt meer en meer plaats in arrangementen die het mogelijk maken (groten)deels op afstand te gaan leren. Het ontwikkelen van dergelijke digitale leeromgevingen verlangt keuzes en beslissingen op onderwijsniveau in de organisatie en expertise daaromtrent kan niet centraal worden georganiseerd. Zij komt tot stand in de directe omgeving van de lerende, in iteratieve ontwikkelingstrajecten.

Voor de succesvolle professionele ontwikkeling van producten, diensten en services wordt eigenaarschap van de processen steeds bepalender. Dit staat ook nieuwe rollen en allianties toe: co-productie en co-creatie vormen in toenemende mate onderdeel van de waardeontwikkeling op velerlei gebied. De student als co-producent van het onderwijs, de klant als co-creator van een product: opleidingen worden lerende co-productiegemeenschappen. Daartoe is ruimte nodig voor opleidingsteams, studenten, het beroepenveld én de maatschappelijke partners om gezamenlijk te werken aan hun specifieke samenwerkingsrelaties.

Ons advies is

- ▶ de huidige organisatiestructuur aan te passen om de geschetste ontwikkelingen te faciliteren en mede helpen tot stand te brengen;
- ▶ de *hark*-structuur te vervangen voor een decentrale netwerkstructuur, waarbij docenten, onderzoekers en ondersteuners fysiek in één opleidingsteam zitten en precies van elkaar weten wat er leeft en wat er nodig is, bij henzelf en bij hun studenten;
- ▶ de opleidingsteams in staat te stellen de toekomstige relevantie van hun opleiding te waarborgen en daartoe specifieke eigen keuzes te maken op strategisch, organisatorisch en onderwijskundig gebied;
- ▶ ruimte te bieden om in de cruciale gedeelde belevingswereld van studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners learning communities te laten ontstaan, die in co-productie leerprocessen vormgeven en kennis creëren. Deze geven *on demand* aan welke expertise en diensten zij nodig hebben: zij weten dit immers precies;
- ▶ daarnaast ruimte te bieden aan de opleidingsteams, als eigenaars van het onderwijs, om van elkaar te verschillen en vanuit eigen kracht zorg te dragen voor de relevantie, effectiviteit, proportionaliteit, implementatiekracht en innovatie van dat onderwijs.



Geheel

HR opgebouwd uit autonome en 'zelfvoorzienende' domeinen met hoogwaardige AD-BA-MA-beroepsopleidingen

OT

opleidingsteams

Blauw

onderzoek, facilitair, ICT en ondersteuning

Rood

dat wat ons bindt als Hogeschool, een normatief en richtinggevend kader inclusief een smalle backbone met centrale systemen en faciliteiten.

De rode en blauwe ring: centraal versus decentraal

Een totale decentralisatie is niet gewenst, er zijn ten slotte onderdelen, waaronder bijvoorbeeld salarisadministratie, waarbij het niet efficiënt is om dit in ieder opleidingsteam (anders) in te richten. Dit is onderdeel van de harde, rode ring waar de identiteit van de Hogeschool Rotterdam wordt bepaald door de ons gestelde maatschappelijke opdracht.

De blauwe ring bestaat uit medewerkers die deel uitmaken van meerdere opleidingsteams. Deze medewerkers zorgen voor samenwerking tussen de verschillende opleidingsteams en centrale afstemming op gebieden zoals IT, wet- en regelgeving. De opleidingsteams

sturen deze medewerkers aan, zodat onderwijsvisies en bijvoorbeeld IT-visies een goede aansluiting met elkaar vinden. De blauwe ring is de ring waar veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen wordt gevraagd van de medewerkers. De vorm is nog niet bepaald en moet door experimenten worden vormgegeven.

De kracht van het collectief mogen we niet verliezen: die zit vooral ook in kennisdeling, die sterk kan worden verbeterd. De collectiviteit kan ertoe leiden dat in de praktijk ontstane gedeelde waarden uiteindelijk worden opgenomen in de rode ring.

Opleidingsteam: Leiderschap

In de opleidingsteams van de toekomst heerst gedeeld leiderschap en een gedeelde beleving. Er is een duidelijke visie op vak inhoud en op opleidingsdidactiek. De visie op teamontwikkeling, samenwerking en innovatie nemen een belangrijke plaats in. Teams hebben hun eigen budget, mogen reserveren en dienen, in het licht van hun visie, messcherp te verantwoorden welke keuzes zij maken. Om de eigen ruimte staan kaders waaraan iedereen voldoet, waaronder de WHW en het NVAO-kader. Dit vraagt om leiders die achter deze visie staan, ook daadwerkelijk verantwoordelijkheden bij de teams kunnen beleggen, kunnen werken aan gedeeld leiderschap en tevens de kwaliteit van de opleidingen borgen. De HR investeert hierin.

Opleidingsteams: inrichting

Een opleidingsteam bevindt zich in een nog nader te specificeren domein met verwante opleidingen (bijvoorbeeld indeling vereniging hogescholen) waarbij de samenwerking met andere opleidingsteams een natuurlijk gevolg is. Hoe de opleidingsteams precies zijn ingericht staat nog niet vast. Waar de teams echter minimaal aan moeten voldoen, zijn de volgende uitgangspunten:

- ▶ De organisatie van Hogeschool Rotterdam is steeds gericht op het leerproces van elke student. Dit leerproces is afgestemd op de leervraag van de student, de eisen van het beroep en de maatschappelijke opdracht van Hogeschool Rotterdam. Het leerproces wordt gefaciliteerd door een opleidingsteam. De taak van het team is om de talenten van elke student optimaal te helpen ontwikkelen.
- ▶ Een opleidingsteam ≠ de docenten van de opleiding. Het team bestaat uit alle medewerkers die bijdragen aan het leerproces van de student: docenten, onderzoekers, management, ondersteunend en faciliterend personeel. Iedereen is betrokken bij de onderwijsuitvoering in een heldere eigen rol en met bijdragen vanuit de eigen expertise. Het contact met de studenten (onze co-producenten) is gericht op het leerproces en de talentontwikkeling van de moderne toekomstige professional. Tussen droom en daad staan minder wetten in de weg en praktische bezwaren
- ▶ Een opleidingsteam streeft naar een lerende attitude in samenwerking met andere opleidingsteams binnen en buiten de HR, gericht op de visie op het beroep, op onderwijs en onderzoek en op de onderwijsuitvoering. Een opleidingsteam is een rolmodel voor de studenten door de lerende houding en eigen geprononceerde eigen verantwoordelijkheid daarin.

- ▶ Opleidingsteams worden als organisatie-eenheid zo klein mogelijk en in elkaars fysieke nabijheid geformeerd en georganiseerd op basis van toekomstige beroepsverwantschap.
- ▶ De opleidingsteams verantwoorden zich voor de ruimte die zij nemen voor hun inhoudelijke visie, voor de beslissingen die daaruit volgen en voor de keuzes die zij maken in de uitvoering van de onderwijsprogramma's. Dit doen zij aan de hand van ankerpunten.
- ▶ Overig:
 - ▶ De teams hebben inzicht in de kosten van het curriculum;
 - ▶ beslissen als team over het eigen budget;
 - ▶ kunnen en mogen elkaar beoordelen in een peer review systeem;
 - ▶ werken met service- en procesgericht gedeeld leiderschap.

Ankerpunten

Ook het hebben en onderhouden van een gedeeld referentiekader, een gedeelde belevingswereld, is een voorwaarde. Het is het kader, dat het opleidingsteam koppelt met de blauwe en de rode ring. Een koppeling die ontstaat door een positief antwoord te geven op de vraag of de teamactiviteiten bijdragen aan:

- ▶ Onderwijskwaliteit
- ▶ Studiesucces
- ▶ Studenttevredenheid
- ▶ Inclusiviteit
- ▶ Verbinding met het werkveld (Contextrijk onderwijs en tevredenheid werkveld)
- ▶ Medewerkerstevredenheid
- ▶ Financiële stabiliteit en continuïteit
- ▶ Innovatiekracht
- ▶ Onderscheidend vermogen
- ▶ Transparantie

De opleidingen en hun opleidingsteam formuleren bij voorkeur ook eigen ankerpunten: criteria, waaraan de opleiding en alle activiteiten moeten voldoen. Die kunnen liggen op het gebied van de eigen organisatie (transparantie, communicatie etc.) of op het gebied van relaties met de beroepsomgeving (internationalisering, samenwerkingen etc.)

Het meten van deze ankerpunten is natuurlijk nodig, maar hoe dat valide gebeurt kan een onderwijsteam zelf bepalen. Deze toetsing van de ankerpunten kan het cement zijn in (en tussen) de teams: doen we het goed of niet. Herkenning van het kapitaal van kwaliteitsbewustzijn vindt onder andere plaats door de instrumenten die gekozen worden voor de toetsing op de behaalde resultaten van het onderwijs.

Hoe verder?

Een *on demand* benadering stelt de teams in staat om rondom het leerproces van de student een specifieke leeromgeving op te bouwen. Daartoe moet nog veel worden uitgevonden, onder andere hoe systematisch *toekomstonderzoek* de organisatie kan voeden bij de ontwikkeling van nieuwe scenario's.

Het maken van noodzakelijke nieuwe verbindingen, het wegnemen van de schotten in de huidige structuur, nieuwe rollen en verantwoordelijkheden opnemen: het zal ieder in de organisatie tijd en moeite kosten.

Er zullen leerzame verschillen in transitiesnelheid ontstaan.

Er wordt aangeraden om alle medewerkers te scholen in ondersteunend leiderschap, vanaf het CvB tot de docenten en ondersteunende medewerkers.

Er zullen verschillen in transitiesnelheid optreden.

Het loslaten van het oude en het tegelijkertijd behouden van voldoende rust om de kwaliteit van lopende processen te waarborgen, vraagt er om het discours over *onze organisatie* in breed perspectief te voeren: met de beroepenvelden, de maatschappelijke partners en vooral ook met onze docenten en studenten.

Opdracht werkgroep 'Organisatie'

Geef advies over onze organisatievorm

Binnen de wereld van het hoger onderwijs wordt momenteel veel gesproken over nieuwe vormen van organisatie, aansturing en medezeggenschap. Wij gaan zelf ook onderzoeken of onze huidige organisatievorm geschikt is voor realisatie van onze agenda en verdergaande decentralisering. Wij schakelen hierbij twee externe deskundigen in en willen hierbij ook de denkracht vanuit de hogeschool mobiliseren. Deze groep collega's voedt de twee externe deskundigen met het doorgronden van alternatieve organisatievormen. Om ons vervolgens te inspireren en te adviseren welke opties verder uitgewerkt zouden kunnen worden.

Bovenstaande document adviseert een model, een denkrichting, alsmede de contour van het discours daarover. Dit document is tot stand gekomen door de inspanning, inspiratie, kritische houding en het denkvermogen van een groep betrokken medewerkers (zie bijlage) van Hogeschool Rotterdam.

werkgroep Organisatie, Onze Agenda, mei 2017.

Bijlage 1: De deelnemers

Naam	Instituut/Dienst	Rol in projectgroep
Farid Tabarki	Exern	Externe adviseur
Winnie Sorgdrager	Extern	Externe adviseur
Cobi van Beek	CCS	Ondersteuning
Jantien Hadders	CCS	Ondersteuning
Emiel Bakker	CMI	Kernteam
Joeri Tilman	CcS	Kernteam
Martine Borggreve-Weenink	GO	Kernteam
Stephan Blom	EAS	Kernteam voorzitter
Arjan Boot	AIC	Deelnemer
Arjen van Klink	KcBI	Deelnemer
Auke Brugmans	IGO	Deelnemer
Bas Kortman-Deelen	WdKA	Deelnemer
Corstin Dieterich	ISO	Deelnemer
Emiel Bakker	CMI	Deelnemer
Erik van Dijk	CMI	Deelnemer
Gosse Romkes	IVL	Deelnemer
Han Biemans	IVL	Deelnemer
Jan Smit	AIC	Deelnemer
Jeroen Cok	CcS	Deelnemer
Karen Smits	OeO	Deelnemer
Marcel Mooijman	IVL	Deelnemer
Mariette Muris	OeO	Deelnemer
Martijn Priem	KcBI en COM	Deelnemer
Maurice van Dijk	IBK	Deelnemer
Merlijn Kamps	IGO	Deelnemer
Niek Gort	IGO	Deelnemer
Peter van den Bos	IBK	Deelnemer
Peter van Gulik	RBS	Deelnemer
Petra van Gelderen	CcS	Deelnemer
Rene Verouden	WdKA	Deelnemer
Robert Bouwhuis	IBK	Deelnemer
Suzanne Koster-Gros	RAC	Deelnemer
Tom Wils	IVL	Deelnemer

ADVIES WERKGROEP PROFESSIONALITEIT

31 MEI 2017

Inleiding

Welke uitdaging heeft onze hogeschool op het vlak van professionaliteit? De afgelopen maanden heeft een groep van medewerkers zich vanuit intrinsieke motivatie een aantal sessies bezig gehouden met het thema 'professionaliteit'. Methodisch is er gestart met een conceptuele verkenning van het begrip professionaliteit. Vervolgens is er een reeks thema's bedacht en uitgewerkt die volgens de deelnemers vanuit allerlei verschillende hoeken van de organisatie van belang zijn voor professionaliteit. Deze zes thema's vonden binnen de werkgroep herkenning, maar we vroegen ons af hoe de bredere hogeschoolgemeenschap zich hiertoe verhield. De tussentijdse bijeenkomst op 20 april waarbij externe denkkracht aanwezig was, hielp ons de ambitie werkbaar te maken. We hebben als werkgroep niet de pretentie of doelstelling een sluitende definitie van professionaliteit op te leveren. Maar met ons diverse gezelschap kunnen we wel een proces op gang brengen waarbij wij vanuit ons urgentiebesef verhalen vertellen over professionaliteit. We willen een proces starten waarmee we anderen uitnodigen ook hun verhaal over professionaliteit te vertellen. Professionaliteit is uiteindelijk iets waar al onze collega's zich toe verhouden. De discussie over wat die professionaliteit kenmerkt hoort tot in de haarvaten van onze organisatie gevoerd te worden. Wij willen dat de dialoog over professionaliteit op lokaal niveau zich als een vuurtje door de hogeschool gaat verspreiden.

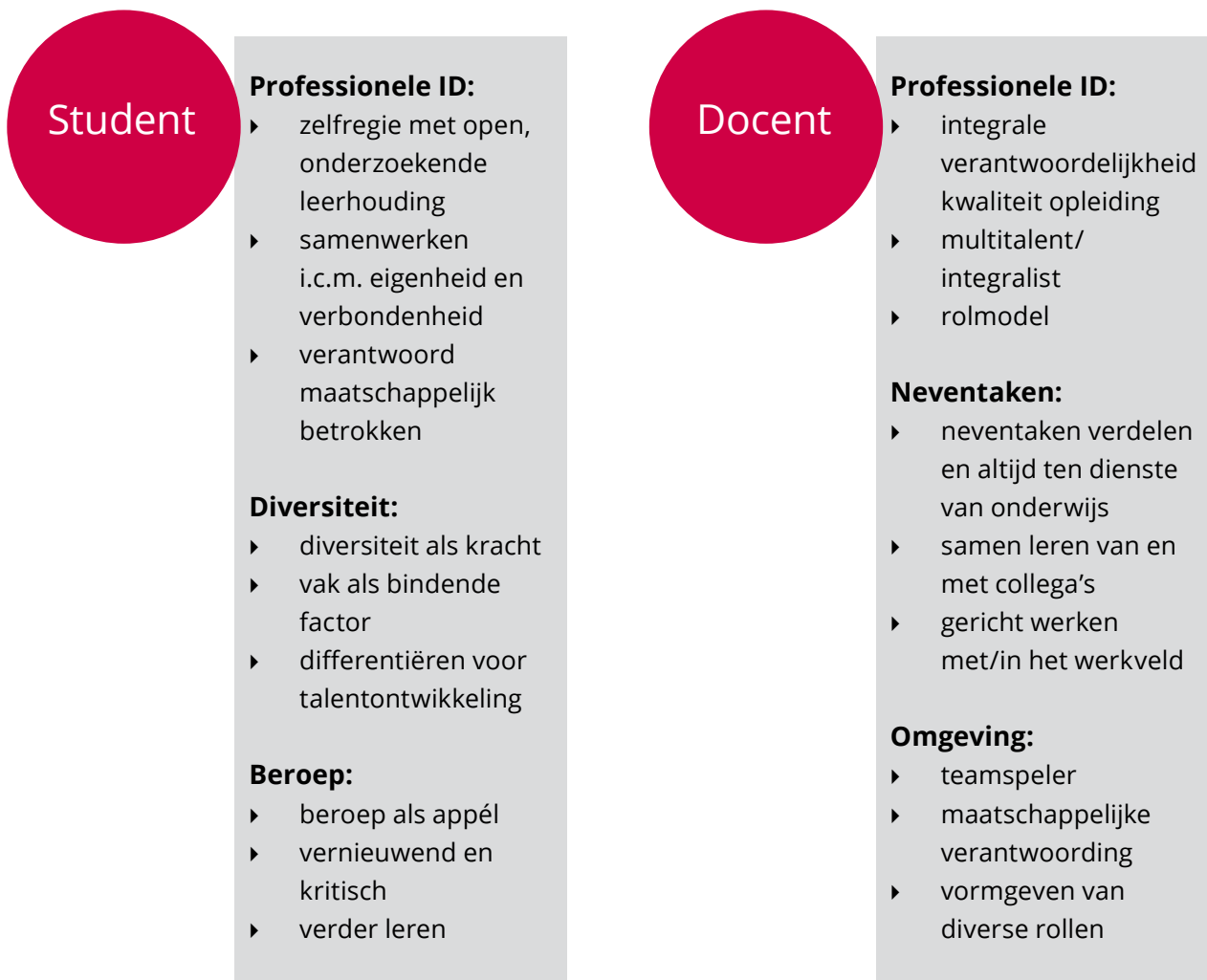
Het voorstel

Tijdens de feedback op 20 april ontstonden de volgende uitgangspunten, die gebruikt zijn om dit procesvoorstel te schrijven:

1. Decentrale kwaliteitscultuur: Willen we echt een dialoog over professionaliteit in de hogeschool dan is het belangrijk dat dit in de teamvergaderingen van opleidingen wordt geagendeerd.
2. We gaan uit van het urgentiebesef: wij geloven dat deze discussie alleen vanuit een door personen ervaren urgentiebesef of drive tot zijn recht komt. Wij willen daarom onze collega's op deze persoonlijke drive en het gevoel van urgentie bevragen.
3. Inhoudelijk heeft de werkgroep zes thema's geagendeerd als uitgangspunt voor de dialoog, op basis van onze ervaringen geloven we dat deze thema's in ieder geval aan bod moeten komen.

Het voorstel van de werkgroep is kernachtig samengevat: een proces organiseren en faciliteren waarin per opleiding of organisatie-eenheid gesprekken worden gevoerd over professionaliteit aan de hand van de door ons gesignaleerde thema's.

De volgende zes thema's zijn door de leden van de werkgroep geagendeerd:



Het proces heeft de eigenschappen van een challenge (uitdaging). Deze challenge houdt in dat een team uitgedaagd wordt een gesprek over professionaliteit te voeren, waarbij aan de hand van vragen en dilemma's een gezamenlijk beeld ontstaat. Vervolgens worden een docent en student van het betreffende team hierover geïnterviewd. Aan het einde van het interview nodigen ze twee andere opleidingen of organisatie-eenheden uit om de challenge in hun eerstvolgende teamvergadering uit te voeren.

De 'show yourself challenge' heeft drie onderdelen: Een interview met uitnodiging, een gesprekstool, en een mozaïek van interviews met docenten en studenten rond een aantal terugkerende thema's/narratieven als eindproduct. De mozaïek van verhalen kan geduid en geordend worden op basis van de zes thema's of familiegelekenissen¹ die tussen teams blijken te bestaan.

¹ Er ontstaat zo een verhaal over professionaliteit in de context van de hogeschool waarbij allerlei families en individuen aan het woord zijn en elkaar beïnvloeden. Denk aan de moderne sitcom 'modern family'.

Dit proces is een middel om in alle teams gesprekken over professionaliteit te voeren. Het brengt naar boven welke dilemma's en prioriteiten er spelen wanneer we over professionaliteit spreken. Bovendien stimuleert het verzamelen en delen van de verhalen bewustzijn van de rol die professionaliteit in de organisatie speelt.

De drie onderdelen van de challenge staan hieronder uitgewerkt.

1. Gesprekstoel

Als middel waarmee de gesprekken vorm krijgen denken wij aan een spel of interviewleidraad, door docenten en studenten ontwikkeld. Het middel kan ook een interviewtechniek, een vorm van groepscoaching zijn, of een digitale tool waarmee de antwoorden kunnen worden opgehaald.

Dit middel dient om ervoor te zorgen dat het gesprek constructief is, diepgaand is, tot een groepsuitkomst leidt en dat er wat structuur geboden wordt die ervoor zorgt dat de gesprekken zich ook laten vergelijken. Met docenten van de opleiding HRM en de master Begeleidingskunde kan uitgewerkt worden hoe deze gesprekken bij kunnen dragen aan een gedeelde opvatting over professionaliteit en daarmee tevens aan teamontwikkeling en identiteit.

Met het te ontwikkelen middel kunnen de zes thema's besproken worden binnen elk team. Onderdeel hiervan is ook dat teams aan kunnen geven wat voor hen niet speelt of wat juist volgens hen nog ontbreekt.

Actiepunten:

- ▶ Criteria gesprekstoel definitief maken
- ▶ Multidisciplinair team vormen van docenten, lectoren en studenten die gesprekmiddelen/methoden ontwerpen

Criteria tool:

- ▶ Te bereiken via een link, die meegestuurd kan worden met het filmpje van de 'show yourself'-challenge
- ▶ Het moet leiden tot een gesprek over alle zes de thema's; Professionele identiteit docent, Neventaken docent, Docent en omgeving, Professionele identiteit student, Diversiteit student, De student en het beroep. Hiertoe worden de thema's verder uitgewerkt in een set van vragen of dilemma's.
- ▶ Het gesprek moet binnen 1,5 uur gevoerd kunnen worden
- ▶ Het middel moet door grote teams gebruikt kunnen worden. Grootte van: 10-40 spelers (misschien weer verdeeld in subteams)
- ▶ Deadline: voorjaar 2018

2. 'show yourself'-challenge: startfilm

Voor deze challenge willen wij als projectgroep een startfilm maken. Deze film zet de andere docententeams aan om deze uitdaging aan te gaan en zelf ook een filmpje te maken. Hierbij zijn een aantal punten nodig:

- ▶ Contactpersonen aanwijzen binnen de werkgroep, die contact op zoeken met de afdeling communicatie en de volgende zaken afspreken:
 - ▶ Welk medium gaan we gebruiken om deze video te verspreiden?
 - ▶ Het script van de video definitief maken
 - ▶ Deelnemers voor de video selecteren
 - ▶ Het daadwerkelijk filmen van de video
 - ▶ Afstemmen met de ontwerpgroep die de tool ontwikkelt
 - ▶ 'vrij geven' video (start challenge)
- ▶ Deelnemers vanuit de werkgroep zoeken die in de video mee willen spelen

3. Eindproduct: 'verhalen over professionaliteit'

Tijdens en na de challenge zijn alle video's zichtbaar voor alle medewerkers. Uiteindelijk ontstaat een totaaloverzicht. De video's kunnen geclusterd worden op de plek in de organisatie, de thema's waarover is gesproken of de uitkomsten en standpunten die in teams worden ingenomen. De verhalen zijn momentopnamen, waar elk jaar ook op teruggeblikt kan worden en die eventueel aangevuld of aangepast kunnen worden. Uit de teamgesprekken en interviews komt naar voren wat voor professionaliteit grote uitdagingen hindernissen of juist werkzame factoren zijn. Dit biedt aanknopingspunten voor beleid en het vormen of bijstellen van de uitvoeringsagenda.

Borging

Terwijl de challenge bezig is houdt een werkgroep van deelnemers uit alle onderdelen van de organisatie in de gaten wat er inhoudelijk uit naar voren komt en wat er voor vervolgacties aan worden verbonden. Deze werkgroep kan worden gezien als een continuatie van de huidige werkgroep. Er kunnen dezelfde leden in zitten, maar de groep kan ook verversed of aangevuld worden. Het kan bijvoorbeeld ook dat de deelnemers periodiek wisselen waardoor elk team een keer bijdraagt maar ook duidt wat er uit het overzicht naar voren komt.

Gegeven dat professionaliteit voor meerdere thema's van 'onze agenda' als een soort hefboom fungeert is het goed als de andere werkgroepen of gremia van de hogeschool hier ook op zijn aangesloten. Voor de voortgang is cruciaal dat deze groep goed gefaciliteerd wordt in tijd. Op basis van de inzichten uit de interviews kan de werkgroep onderbouwd adviseren en bijvoorbeeld bijeenkomsten organiseren.

ADVIES WERKGROEP LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

31 MEI 2017

Auteurs

Samira Abbadi

Stephan Blom

Kitt Bosman

Erik van Dijk

Marieke Klip

Bas Kortmann-Deelen

Enny Kraaijveld

Lucas Peters

Marijn Roelof

Opdracht: Geef advies over de nieuwe invulling van leiderschap op de verschillende niveaus, dienstbaar aan de centraal staande professionele verantwoordelijkheid.

De werkgroep adviseert de Hogeschool Rotterdam de (organisatie)piramide verder om te draaien. Het advies is om van de huidige Egyptische versie een meer Rotterdamse variant te maken (Podium 010). Dit kantelen gaat niet vanzelf (het is een mythe dat dit organisch kan): er dient (sterke) sturing op plaats te vinden vanuit alle betrokkenen bij en in de organisatie.

Om de kanteling mogelijk te maken is verder meer én een ander soort leiderschap nodig. Het vraagt om leiderschap bij alle betrokkenen, van student tot aan CvB. Het leiderschap dat moet worden getoond, gaat niet over functies, maar gaat over het laten zien van bepaald gedrag en spreken van een gezamenlijke taal.

We gaan kantelen van instructie geven en controle uitoefenen naar vertrouwen geven en binding organiseren: van extrinsiek gemotiveerd naar door waarden gedreven. Dit betekent verandering voor iedereen binnen de Hogeschool Rotterdam en levert derhalve een uitgebreide (leiderschaps)ontwikkelvraag op.

Het advies dat wij in dit schrijven verstrekken staat niet op zichzelf, het is onderdeel van Onze Agenda en er zijn dwars verbanden met andere werkgroepen. Ons eerste advies is dan ook om dit advies in het grotere geheel van Onze Agenda te bekijken.

Bij de totstandkoming van dit advies hebben wij als werkgroep de hulp ingeroepen van de Red Zebra Group. Tijdens een aantal bijeenkomsten hebben zij ons ondersteund in het formuleren van dit advies.

Wat is nodig om dit nieuwe leiderschap mogelijk te maken?

- ▶ Ruimte en veiligheid
- ▶ Eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen
- ▶ Growth mindset
- ▶ Transparantie en informatie
- ▶ Kaders en gedragen waarden
- ▶ Feedback-cultuur
- ▶ Leidinggevendenden die kunnen coachen
- ▶ Een gemeenschappelijke taal met betrekking tot leiderschapsverwachtingen

Hoe dan? Ons advies

- ▶ Ga verder met het kantelen van de piramide en zet hier sturing op
- ▶ Stimuleer leiderschap bij iedereen, iedereen moet voorbeeldgedrag gaan vertonen
- ▶ Maak ruimte voor experimenten: leer van peers (zone naaste ontwikkeling)
- ▶ Organiseer een structurele dialoog tussen de diverse lagen met als doel: feedbacken en verder ontwikkelen
- ▶ Creëer een herkenbaar en gedragen vocabulaire
- ▶ Het profiel van een nieuw lid CvB bevat de ‘kantelaars-mentaliteit’

Hoe gaan we verder in september?

Vormen van een vervolgwergroep

- ▶ **Doel:** het verder onderzoeken van de vraag welk leiderschap er nodig is in de kantelende organisatie: het ondersteunen van de ontwikkeling en het creëren van draagvlak voor deze nieuwe vorm van leiderschap
- ▶ De werkgroep fungeert als klankbord voor de experimenten die zullen worden gestart
- ▶ **Vorm:** vertegenwoordiging van alle lagen van de organisatie (studenten, docenten, diensten-medewerkers, managers, directeuren, ondersteuning, CvB). Externe begeleiding van dit traject en deze werkgroep is noodzakelijk
- ▶ **Activiteiten:**

Experimenteren /
doen

Onderzoek
/ validatie

Onderzoekende/
reflecterende gesprekken

- ▶ *Experimenteren / doen*
‘Begin alvast’ met het in de praktijk brengen van de kanteling van de organisatie en het bijbehorend leiderschap in een aantal experimenten. Voorwaarden voor leerrijke experimenten zijn: (volledige) vrijheid, het kunnen werken met out-of-box oplossingen, veiligheid, het mogen leren van fouten. Van de experimenteerders vraagt het een open houding om het goede, onderzoekende gesprek te ondergaan en aan te gaan.

Bij de opleidingen en afdelingen waar deze experimenten plaatsvinden, zijn de manager en/of directeur en CvB betrokken. Voorwaarde daarbij is dat de gehele lijn / kolom moet willen leren van de ervaringen in de experimenten. We leren door te doen; hetgeen nodig is om in de (grotere) praktijk een verandering te kunnen bewerkstelligen.

Ons advies is om deze opdracht als ‘case’ te nemen in een leiderschapstraject nieuwe stijl, waarin leren en werken gecombineerd worden. Dit levert een spannend en effectief leerproces voor de betrokkenen op waardoor de kwaliteit en de duurzaamheid van de verandering vergroot wordt.

- ▶ *Onderzoekende / reflecterende gesprekken*
In de werkgroep worden onderzoekende/reflecterende gesprekken gevoerd tussen de diverse lagen en met de experimenterende opleidingen en afdelingen. Er wordt onderzocht welk leiderschap nodig is, er wordt besproken wat wel / niet werkt in de experimenten en welke lessen er voor de grotere organisatie uit getrokken kunnen worden. Centraal in dit proces staat het leren van peers.

▶ *Onderzoek / validatie*

Via extern begeleid onderzoek vindt validatie van de bevindingen plaats waardoor inzicht wordt verkregen hoe duurzaam leiderschap in de kantelende en gekantelde organisatie dient te worden ontwikkeld.

- ▶ **Scope:** ervan uitgaande dat het zorgvuldig kantelen van de piramide enige jaren in beslag zal nemen, adviseren wij om een ruime experimenteerfase van tenminste twee jaar te nemen.

Kick-off

Om in september direct van start te kunnen gaan, is het advies om voor de zomer van 2017 de vervolgwergroep samen te stellen en de experimenten vast te stellen. Voor de samenstelling en invulling houdt deze werkgroep zich voor advies aanbevolen.

ADVIES WERKGROEP HELDERE SPELREGELS

31 MEI 2017

Op weg naar heldere, maar beperkte set aan spelregels

Deelnemers

Robert Bouwhuis (lid)

Desiré de Jong (lid, auteur)

Henriëtte Keyser (lid)

Mariska van Langeveld (trekker, auteur)

Luc Petersen (lid)

Hanneke Schleicher (lid)

Tanja Ubert (lid)

Om een stap verder te zetten met Onze Agenda, heeft het College van Bestuur belangstellenden in de organisatie uitgenodigd deel te nemen aan werkgroepen, en hen te voeden met adviezen en initiatieven voor vernieuwing rondom thema's die voort komen uit de opgaven van Onze Agenda.

De werkgroep 'heldere spelregels' kreeg de volgende opdracht mee:

"Meer eigen verantwoordelijkheid als team betekent nadrukkelijk geen vrijheid-blijheid. Van professionals verwachten we dat zij vanuit een normatieve opvatting ten aanzien van het docentschap, het onderwijs en de beroepspraktijk invulling geven aan hun vak. Wij vinden het hierbij vanzelfsprekend dat ontwikkelingen plaatsvinden in samenwerking tussen docententeams, kenniscentra en diensten. Voor dit alles is ruimte nodig en moeten onnodige belemmeringen worden opgeruimd.

We willen komen tot een heldere, maar beperkte set aan spelregels. Ga aan het werk met vragen als:

1. Welke regels gelden nu op welk niveau?
2. Kunnen we dit in kaart brengen en transparant maken?
3. Welke regels hebben we echt nodig en welke kunnen we laten vallen?

Dit is een grote opgave. We nodigen jullie uit om hiervoor mee te denken en suggesties voor drastische maatregelen niet te schuwen. Binnen het nieuwe kader van regels verwachten we dat eenieder afspraken nakomt en waar nodig verantwoording aflegt."

Deze notitie is het advies van de werkgroep 'heldere spelregels' aan het College van Bestuur.

Aanpak werkgroep

De werkgroep is met een klein team gestart. Na het bepalen van de scope en het opstellen van een plan van aanpak, hebben we een methodiek ontwikkeld om spelregels te inventariseren. De methodiek bestaat uit een groepsinterview met een onderwijsteam, docententeam, studententeam of een team ondersteuners. De methodiek is getest met enkele docententeams. Door deze methodiek wordt inzichtelijk welke regels de professionals hinderen om verantwoordelijkheid te nemen voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs alsook welke regels zij juist nodig hebben om deze verantwoordelijkheid te nemen. Ook wordt inzichtelijk waar men als team tegenaan loopt bij vernieuwingen.

Bestaande als knellend ervaren spelregels hebben we slechts beperkt kunnen inventariseren. Dit kwam enerzijds door de beperkte bemensing van de werkgroep en anderzijds door het gebrek aan tijd en een minder gevoel van urgentie bij de opleidingen en studenten. Tijdens de bijeenkomst van Onze Agenda op 20 april j.l. hebben wij advies ingewonnen bij een deel van de achterban. De werkgroep is van mening dat regels niet leidend moeten zijn, maar volgend en passend bij de keuzes die gemaakt worden. Wij hebben voor dit moment aansluiting gezocht bij het advies van de werkgroep 'organisatie'.

Advies

Ons advies betreft geen kant en klaar antwoord op de vragen die in de opdracht zijn meegegeven.

We geven in dit advies een procesvoorstel om te komen tot de antwoorden op de gestelde vragen. De reden hiervoor is dat het aan de ene kant vragen zijn die om een intensiever adviestraject vragen en aan de andere kant lijkt het inventariseren van (de perceptie van) knellende regels ons beperkt zinvol. Afhankelijk van de plaats in de organisatie zal deze perceptie zeer verschillen. Mogelijk moet de focus niet zijn 'waar het knelt', maar 'hoe kunnen we mensen mobiliseren om te innoveren?' Is het mogelijk om ruimte voor innovatie te organiseren?

Ons advies bestaat uit drie onderdelen, we noemen het sporen. De eerste 2 sporen gaan in op de vragen uit de opdracht van de werkgroep: 'Welke regels gelden nu op welk niveau?', 'Kunnen we dit in kaart brengen en transparant maken?' en 'Welke regels hebben we echt nodig en welke kunnen we laten vallen?' Het derde spoor haakt aan bij de nieuwe koers die gebaseerd zal worden op de adviezen en initiatieven van de werkgroepen en de belangrijke opgaven van Onze Agenda. De drie sporen samen vormen het advies van de werkgroep: 'Hoe te komen tot een heldere maar beperkte set aan spelregels'. Het doel waarmee we dit advies geven is: meer ruimte creëren voor de professional om te innoveren en verantwoordelijkheid te nemen voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

Spoor A

Met het advies in dit spoor komen we tot een antwoord op de vragen 'Welke regels gelden nu op welk niveau?' en 'Kunnen we dit in kaart brengen en transparant maken?'.

We hebben geconstateerd dat dit zeer relevante vragen zijn. Vanuit de groepsinterviews die zijn gehouden met enkele docententeams kwam duidelijk naar voren dat professionals vaak niet weten wat de vrije speelruimte is en op welk niveau welke regels gelden. Regels zijn niet duidelijk beschreven of niet vindbaar en soms is het onduidelijk of een regel formeel of niet formeel is. Men weet niet waarom deze regel er is en bij wie of waar informatie ingewonnen kan worden over de regel.

Daarom is ons advies om de landelijke wetten en brancheregels centraal (door de diensten) inzichtelijk te maken. Daarbij is het een vereiste dat:

- ▶ Ze toegankelijk beschreven zijn;
- ▶ Ze transparant zijn;
- ▶ Het 'waarom' duidelijk beschreven is;
- ▶ Wanneer en voor wie (op welk niveau) de regel geldt duidelijk beschreven is;
- ▶ De bandbreedte en speelruimte beschreven zijn;
- ▶ Ze vindbaar zijn;
- ▶ De communicatie over nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving goed is ingeregeld.

Wij adviseren waar mogelijk gebruik te maken van het Rotterdams Proces Model (documenten ontsluiten via Infoland).

Door op deze manier de landelijke wetten en brancheregels inzichtelijk te maken voor medewerkers wordt helder wat een specifieke regel of wet voor zijn of haar werk betekent. Het zorgt voor helderheid in de speelruimte die er is en het levert tijdwinst op.

Advies aan CvB:

Geef de diensten de opdracht om landelijke wetten en brancheregels helder te omschrijven en vindbaar te maken voor de organisatie en laat dat minimaal voldoen aan de hierboven genoemde vereisten.

Spoor B

Spoor B is een procesvoorstel om te komen tot een antwoord op de vraag: 'Welke regels hebben we echt nodig en welke kunnen we laten vallen?'

Wij adviseren om teams te stimuleren om, bijvoorbeeld met behulp van de methode 'Groepsinterview spelregels', aan de slag te gaan om per proces de regels in beeld te krijgen en met elkaar hierover het gesprek te voeren. Leidraad is de dagelijkse praktijk van de docent of de student met de focus op het primair proces. Op deze manier wordt voor het team inzichtelijk welke gewenste, overbodige en ook ongeschreven regels men ervaart en wordt duidelijk in hoeverre men kennis en weet heeft van de geldende regels en wetten. Daarnaast maakt het, door het stellen van specifieke vragen, inzichtelijk waar men als team tegenaan loopt bij vernieuwingen/innovatie.

Het groepsinterview levert informatie op over knelpunten en mogelijke verbeterpunten met betrekking tot spelregels en speelruimte. Bij deze inventarisatie komen ook afspraken naar voren die als belemmerend ervaren kunnen worden. Door er met het team en de leidinggevende tijdens dit groepsinterview over te spreken kunnen hier direct acties op geformuleerd worden. Soms komt een duidelijke hulpvraag naar voren bij het oplossen van deze knelpunten.

Om teams te helpen bij hulpvragen, zoals het oplossen van knelpunten en het zich daarbij te ontwikkelen/verbeteren, adviseren wij om een adviesteam te formeren. Dit adviesteam bestaat uit collega's met verschillende expertises en een breed netwerk, waar onderwijsteams vragen of knelpunten neer kunnen leggen. Het adviesteam ondersteunt het onderwijsteam vervolgens met advies en/of kan vraagstukken elders in de organisatie uitzetten. Omdat (spel)regels onderdeel zijn van een proces is het ook mogelijk om teams die deze methode willen toepassen, te koppelen aan het team Continu Verbeteren. Daar worden processen regelmatig tegen het licht gehouden en verbeterd en is een dergelijke multidisciplinaire ondersteuning al geborgd. Daarnaast kan dit team de rol van linking pin innemen om overzicht te houden over de ervaringen met regels en afspraken.

Een beschrijving van de methodiek is te vinden in de bijlage. Teams kunnen met deze methode direct zelf aan de slag. Het groepsinterview is niet alleen voor onderwijsteams, maar zeker ook voor studenten en ondersteuners bedoeld.

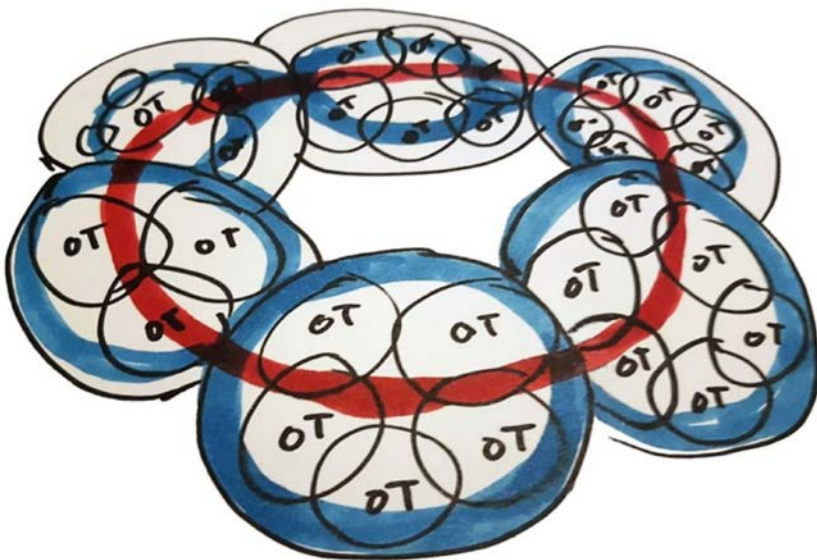
Advies aan CvB:

- ▶ Breng de groepsinterview-methodiek onder de aandacht bij teams, leidinggevenden en directeuren.
- ▶ Bespreek met het team Continu Verbeteren om een rol te nemen bij deze aanpak (bijv. de linking pin en het inzetten van LEAN greenbelts voor begeleiding).
- ▶ Geef opdracht om een adviesteam samen te stellen dat bestaat uit collega's met verschillende expertises en een breed netwerk, waar (onderwijs)teams vragen en/of knelpunten neer kunnen leggen.

Spoor C

Het derde spoor haakt aan bij de nieuwe koers die gebaseerd zal worden op de adviezen en initiatieven van de werkgroepen en de belangrijke opgaven van Onze Agenda. Wanneer het College van Bestuur op basis van de adviezen van de werkgroepen, haar keuzes heeft gemaakt en de resultaten van dit proces heeft gepresenteerd tijdens de jaaropening 2017-2018, zal duidelijk zijn wat de organisatie wil bereiken. Vervolgens, wanneer er heldere doelen zijn geformuleerd, ontstaat inzicht in de behoefte aan spelregels die helpend zijn om in gezamenlijkheid vorm te geven aan deze doelen. Nieuwe spelregels kunnen dan pas geformuleerd worden, oude spelregels moeten getoetst worden aan de nieuwe doelen en eventueel herzien of losgelaten worden.

De werkgroep 'heldere spelregels' baseert het advies van spoor C op de richting van het advies van de werkgroep 'organisatie'. Het advies van de werkgroep 'organisatie' beschrijft onder andere een rode en een blauwe ring (zie plaatje hieronder).

**Geheel**

HR opgebouwd uit autonome en 'zelfvoorzienende' domeinen met hoogwaardige AD-BA-MA-beroepsopleidingen

OT

opleidingsteams

Blauw

onderzoek, facilitair, ICT en ondersteuning

Rood

dat wat ons bindt als Hogeschool, een normatief en richtinggevend kader inclusief een smalle backbone met centrale systemen en faciliteiten.

Rode ring

Volgens het advies van de werkgroep 'organisatie' is de rode ring dat wat ons bindt als hogeschool:

een ring van waarden inclusief een smalle backbone met centrale systemen en faciliteiten. De rode ring vormt het normatief en richtinggevend kader.

Wij adviseren om binnen deze ring de hogeschoolbrede afspraken en spelregels te formuleren over de wijze waarop geborgd en voldaan wordt aan de relevante wet- en regelgeving (compliance) en aan de brancheregels (accreditatiekaders). Ook adviseren wij om in gezamenlijkheid met directeuren, leidinggevend en adviseurs de ring van waarden te vertalen naar een normatief en richtinggevend kader hogeschoolbreed. Spelregels over het functioneren van de centrale systemen en systematiek zoals bijvoorbeeld integrale veiligheid en salarisadministratie vallen ook binnen de rode ring. Gezien de complexiteit van deze veranderkundige opdracht adviseren wij om hier extra begeleiding op bijvoorbeeld het gebied van veranderekunde, organisatieontwikkeling en/of procesoptimalisatie en – inrichting te organiseren.

Belangrijke aandachtspunten zijn dat regels kunnen worden vastgelegd in processen en systemen, maar een proces of een systeem kan nooit als regel worden opgelegd. Daarnaast moet er bij de uitwerking van de spelregels aandacht zijn voor de dynamiek in de beleidskaders en dan met name over de wijze waarop gehandeld en gecommuniceerd wordt als er veranderingen in de spelregels op komst zijn (zowel ten gevolge van wet- en regelgeving als ten gevolge van hogeschoolbrede kaders en systemen).

Blauwe ring

Volgens het advies van de werkgroep 'organisatie' is de blauwe ring georganiseerd rond -voor de buitenwereld herkenbare- eenheden waarbinnen onderwijs wordt georganiseerd. De blauwe ring is de ring waar veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen wordt gevraagd van de medewerkers. De vorm, zoals in het advies van de werkgroep 'organisatie' te lezen valt, is nog niet bepaald en moet door experimenten worden vormgegeven.

De werkgroep 'heldere spelregels' adviseert dat directeur, leidinggevend en adviseurs/experts binnen een blauwe ring, de beleidsrijke vertaling maken van het normatieve en richtinggevend kader (rode ring) naar de eigen context. Bij het maken van dit beleid wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de professionele ruimte die teams nodig hebben om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te organiseren en te innoveren en dat er een beperkte en heldere set aan spelregels en afspraken ontstaat.

Naar de eigen context betekent hier bijvoorbeeld ook dat er keuzevrijheid is binnen de (minimale) wettelijke en organisatiebrede kaders. Hierbij kan gedacht worden aan keuzes ten aanzien van de onderwijsvisie, de inrichting van de opleiding (behoudens wettelijke kaders), het organiseren van studiekeuzecheck activiteiten en de inrichting en het gebruik van sommige ict-systemen.

Binnen de ringen is er een hoge mate van professionele ruimte. De werkgroep 'heldere spelregels' gaat uit van "geen ruimte zonder rekenschap". Dit betekent dat afspraken worden nagekomen en dat er bereidheid is bij een ieder om verantwoording te nemen voor de eigen bijdrage aan de doelen van de organisatie en verantwoording af te leggen over de wijze waarop deze bijdrage tot stand is gekomen.

Advies aan CvB:

- ▶ Laat regels niet leidend zijn, maar passend en volgend bij de keuzes die in dit traject gemaakt worden;
- ▶ Organiseer begeleiding op gebied van veranderkunde, organisatieontwikkeling en/of procesoptimalisatie en -inrichting;
- ▶ Trek samen met directeuren, leidinggevend en adviseurs (en onder begeleiding van -externeexperts) op in het vertalen van de rode ring van waarden naar een normatief en richtinggevend kader hogeschoolbreed;
- ▶ Organiseer dat directeuren, leidinggevend en adviseurs/experts een start maken met de vertaalslag van het normatieve en richtinggevende kader (rode ring) naar toepassing in de eigen context waarbij nadrukkelijk rekening gehouden moet worden met de professionele ruimte die teams nodig hebben en de fase van transitie waarin zij zich bevinden.

Thema's die de andere werkgroepen raken, zijn:

1. Om als docent/medewerker professioneel te kunnen werken, is het nodig om de kaders en regels te kennen, maar ook om te weten welke ruimte en bandbreedte er is (dit raakt het thema professionaliteit);
2. Directie, leidinggevend en adviseurs/experts maken een beleidsrijke vertaling van waarden naar normen, handelen hiernaar en spreken collega's aan op naleving (dit raakt het thema leiderschapsontwikkeling);
3. De werkgroep organisatie beschrijft een nieuwe organisatievorm, ons advies is om daarbij aan te sluiten. Een eerste aanzet hebben wij in dit advies gedaan.

Bijlage (Spel)regels op teamniveau - Methode voor groepsinterviews

Om goed te functioneren en verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor het beoogde resultaat (bijv. kwalitatief hoogwaardig onderwijs of ondersteuning en advies op maat) heeft een team voldoende ruimte en autonomie nodig om zelf problemen op te kunnen lossen en om resultaatsverbetering te kunnen realiseren. Daarnaast heeft een team kaders nodig (die geven de speelruimte van het team aan) en moet het team landelijke wetten en brancheregels naleven.

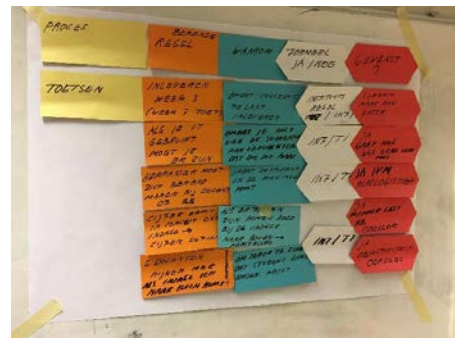
Doel

Deze 'Aanpak voor groepsinterviews' is bedoeld voor teams die zicht willen krijgen op de vrije speelruimte en op de (spel)regels en afspraken die nodig en die overbodig zijn. Door met elkaar, aan de hand van de primaire processen van het team, bestaande afspraken en regels door te spreken en in kaart te brengen, krijgt het team zicht op het bestaande 'landschap' aan regels en afspraken. Het inzicht dat dat oplevert samen met de dialoog die daarmee gepaard gaat, vormen de basis voor het in gang zetten van verbeteringen door het team.

(Spel)regels

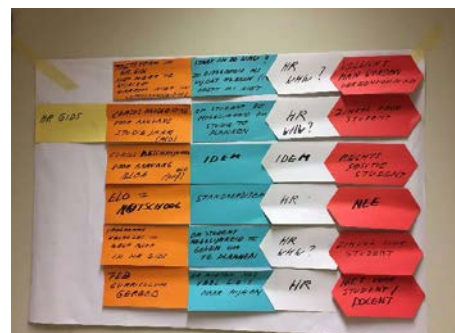
De primaire processen van het team vormen de leidraad in het groepsinterview. Per hoofdproces (gele post-it op de afbeelding) brengt het team in kaart:

- ▶ Welke regel kennen we in dit proces? (oranje post-it);
- ▶ Waarom is de regel er? (blauwe post-it);
- ▶ Is de regel formeel of niet? (witte post-it);
- ▶ Is de regel gewenst of niet? (rode post-it).



Voorbeeld (uit één van de gehouden groepsinterviews):

- ▶ Proces = Toetsen;
- ▶ Bekende regel = Herkanser moet zich bekend maken bij docent of BB;
- ▶ Waarom = Omdat de student in de mailinglist komt;
- ▶ Formeel ja/nee = regel op opleidingsniveau ('INF/TI');
- ▶ Gewenst? = Ja, i.v.m. klaslogistiek.



Werkwijze groepsinterview

- ▶ Plan een bijeenkomst met het hele team, regel de benodigde materialen en zorg voor een moderator/gespreksleider;
- ▶ Bedenk van tevoren welke primaire processen er minimaal besproken moeten worden;



- ▶ Bevraag de groep, per proces, op elke regel waar ze in hun rol mee te maken hebben. Bespreek het doel/nut van de regel en het niveau waarop de regel zich bevindt (formeel of niet? Op welk niveau in de organisatie). Waar nodig corrigeert het team gezamenlijk dit beeld op basis van het gesprek dat het team voert. Vervolgens is de vraag of de regel nuttig is (met uitleg natuurlijk) en of de regel volgens de groep gehandhaafd moet/mag worden.
- ▶ Gebruik 'innovatie' als extra of aanvullende invalshoek bij regels. Vraag je af waar lopen we als team tegenaan bij innovatie/vernieuwingen?
- ▶ Het verkregen inzicht in verplichte, gewenste en overbodige regels vormt het vertrekpunt van het team voor verbeteracties

Tips

- ▶ Betrek bij het groepsinterview van een onderwijsteam ook studenten en externe stakeholders omeen 'rijker' beeld te krijgen;
- ▶ Stel bij elke regel 5 keer de 'waarom' vraag (5 x 'Why');
- ▶ Combineer het groepsinterview praktisch met bestaande overleggen/vergaderingen, tijdens geplande inzagebijeenkomsten etc. om maximale aanwezigheid te bereiken.

Nodig

- ▶ Teambijeenkomst van 1 tot 1,5 uur;
- ▶ Gespreksleider (van binnen of buiten het team);
- ▶ Braun paper, flipovervellen, post-it's in minimaal 5 kleuren en stiften;
- ▶ Commitment en open mind.

ADVIES WERKGROEP ICT IN HET ONDERWIJS / ONDERWIJSLEERTECHNOLOGIE

31 MEI 2017

Van 'Overtref jezelf' naar 'Vernieuw jezelf'

Auteurs/ Deelnemers

Hans Reitzema

Erik Falkink

Han Biemans

Fleur Prinsen

Najang Klootwijk

Linda Looije-van Zijl

Marcella Zeddeman

Linda Looije-van Zijl

Peter van Gulik

Redmar Oosterkamp

Monica Heikoop

Josanne Heeroma

Anja Stofberg

Hans Stavleu

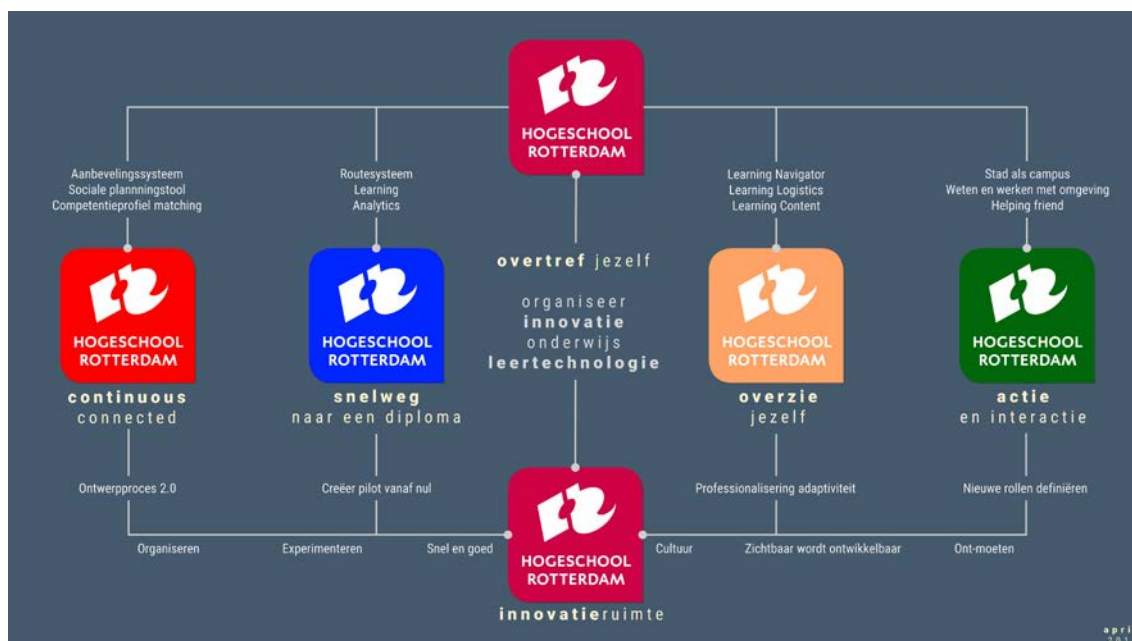
Drisia D'Anjou

Erik-Jan Pullens

Niek Gort

Steve Ekel

Karin Winkel



Figuur 1: De onderwijsleeromgeving van 2025 (uitgewerkt door werkgroep)

De opdracht van de werkgroep "Onderwijsleertechnologie" is om advies te geven over wat nodig en wenselijk is ten aanzien van ICT in het onderwijs.

De werkgroep heeft in haar advies de combinatie van het leerproces en de leervraag van de student m.b.t. ICT, kortom leertechnologieën, als uitgangspunt gekozen. Dit advies gaat in op de "waarom", de "wat" en de "hoe" vraag omtrent het omgaan met innovatie, en inbedding van leertechnologieën. Leertechnologieën bieden studenten meerwaarde in het leerproces en faciliteren de docent in het ondersteunen van dit leerproces d.m.v. didactisch handelen.

De vraag 'waarom?' is eigenlijk overbodig

Er is consensus dat inbedding van leertechnologie noodzakelijk is, zowel om onderwijs te innoveren als om studenten vertrouwd te maken met gemedieerd werken en leren.

*"Nieuwe technologieën ontwikkelen zich exponentieel en vereisen nieuwe vaardigheden. Innovatief onderwijs is dus nodig: wat betreft vakinhoud, didactiek, educatieve omgeving en het gebruik van technologie. Die ontwikkeling is van belang voor zowel studenten als docenten. Daarom gaan we werken aan de Next Skills (nieuwe vaardigheden), de Next Methods (nieuwe methoden) en de Next Teacher (nieuwe docent)."*¹

Deze quote uit de visie van de regio Rotterdam en Den Haag op het onderwijs is in lijn met de onderwijsvisie van Hogeschool Rotterdam, waarin leren gebeurt via leren van het verleden, participeren in het heden en creëren van de toekomst. Kenniscreatie vindt plaats binnen sociale structuren en samenwerkingsprocessen die kennisontwikkeling en innovatie ondersteunen.

1 Roadmap Next Economy, MDHR, 2016

De focus ligt meer op collectief leren dan op individueel leren.

- ▶ Onze studenten moeten wendbaar blijven in een veranderende beroepscontext; “Technologische ontwikkelingen op het terrein van digitalisering hebben steeds meer invloed op onze werkprocessen.”²
- ▶ Studenten gebruiken hun smartphone als portal om de wereld te (ver)kennen. Hun sociale en professionele identiteit zijn onlosmakelijk verbonden met virtuele groepen en netwerken.
- ▶ Het onderwijs wordt geconfronteerd met nieuwe leertechnologieën, met andere werkwijzen en leermethoden. Inclusiviteit, verbinding, activerende interactie, differentiatie, contextrijk, 21st century skills, field labs, living labs, agile leren en innoveren zijn termen die invloed uitoefenen op onze hedendaagse en toekomstige pedagogiek en didactiek.

Het is onomstotelijk dat ‘Opleiden in Rotterdam voor de wereld van morgen’ niet mogelijk is zonder implementatie van (meer) onderwijsleertechnologie in het HR onderwijs.

Er is geen eenduidige oplossing

Binnen de educatieve wereld probeert men te ontdekken hoe om te gaan met deze innovaties, met deze aanpassingen. Ook Hogeschool Rotterdam zoekt hoe hiermee om te gaan, is bezig om uit te vinden wat nu wel en wat nu niet werkt. De Onderwijsraad beveelt aan om digitale vaardigheden geen apart vak te laten zijn, maar om het bij alle vakken te gebruiken. In hun ogen moet het een doorlopende leerlijn worden, door alle vakken heen.³

Het EDUCAUSE Center for Analysis and Research (ECAR) omschrijft als de nummer één technologie waar we ons op moeten richten de “active learning classrooms” (ALC).

Er is geen docent, student of applicatie die alles kan. Het is de mix, het samenspel van deze drie die bepaalt of het onderwijs de leervraag goed invult, het leervermogen van de student activeert, en de leertechnologieën efficiënt en effectief inzet.

Wat zeker nodig is een mindset gericht op innovatie en professionalisering

Wat wel zeker is, is dat doorslaggevende factoren zijn de (innovatie)cultuur, de attitude, de houding en het gedrag van docenten (zie o.a. model Fullan in figuur 2).

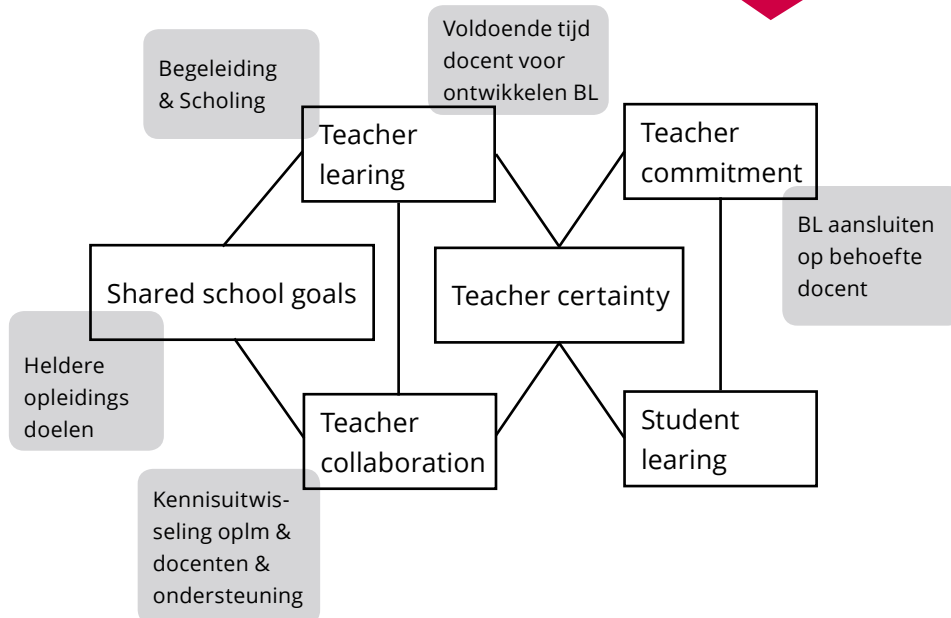
2 Wendbaar in een duurzame Economie, Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs, 2014

3 Doordacht Digitaal, Onderwijsraad, 2017

Implementatiestrategieën

6 factor model voor succesvolle vernieuwingsgerichte opleidingen (Fullan, 2007)

Implementatie Strategie



Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York, NY: Teachers College Press

Figuur 2: Model voor vernieuwingsgerichte opleidingen

Dit vraagt ook om een docentprofiel dat aanstuurt op innovatie, en dus professionalisering in pedagogiek, didactiek en leertechnologieën. Iets wat niet vanzelf gebeurt. Het laten slagen van innovatie binnen de hogeschool vereist intrapreneurs. "Intrapreneurs are employees who don't let bureaucratic barriers stop them from driving constructive change."⁴

De hogeschool moet deze intrapreneurs ondersteunen en beschermen. Alleen dan kan de innovatiecultuur van deze groep medewerkers er voor zorgen dat de hogeschool zicht krijgt hoe om te gaan met nieuwe leertechnologieën.

Hoe gaat ons dit lukken?

Organisaties die bedreven zijn in digitale innovatie doen twee dingen: ze richten zich op een kernbehoefte die de eindgebruiker begrijpt en dringen door tot in hun dagelijkse praktijk. Dit biedt ook kansen voor Hogeschool Rotterdam: Alternatief, toegankelijker en/of beter onderwijs.

4 Intrapreneurship in government, Deloitte University Press, 2013

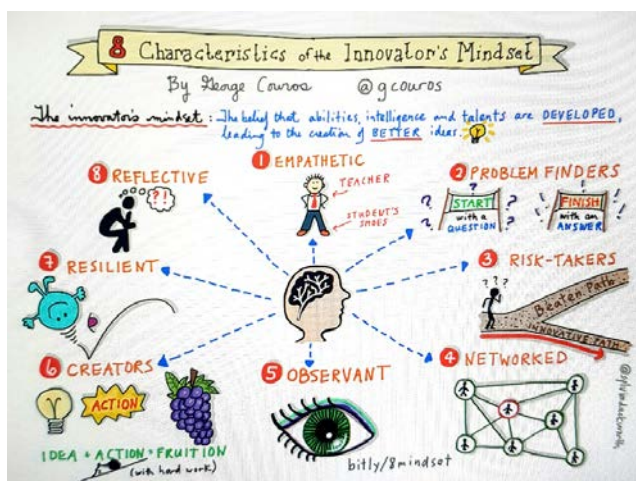
De volgende aspecten zijn van belang om het vermogen tot onderwijsinnovatie binnen Hogeschool Rotterdam in gang te zetten (zie ook Bijlage 1, presentatie Pitch 20 april, 2017):

1. Creëer een innovatiecultuur: veranderen is normaal.

'Overtref jezelf' wordt 'Vernieuw jezelf'. Omdat een cultuurverandering jaren vergt zou er een innovatiecultuurprogramma gestart moeten worden (waarvoor onderstaand vast een paar elementen zijn aangegeven). Als je op lange termijn van betekenis wilt zijn in een steeds veranderende regio met bijbehorend dynamisch beroepenveld moet de hele organisatie doordrongen zijn van het besef dat verandering en vernieuwing bij je werk op een hogeschool hoort. Over een paar jaar zou de veranderingsbereidheid, of zelf veranderingsgretigheid zich diep in de organisatie geworteld moeten hebben.

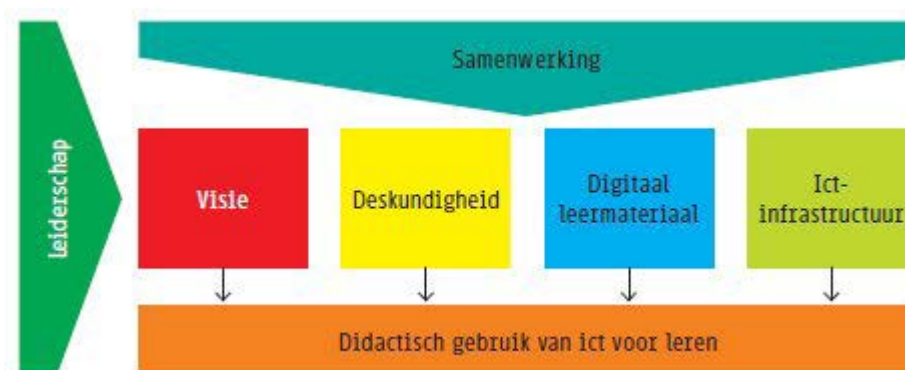
Advies

- ▶ *Enthousiasmeer en motiveer:*
 - ▶ Zorg ervoor dat in alle HR-processen aandacht wordt besteed aan competenties voor digitale leerinnovatie, dus voor het management, de docent, het team, etc. Van werving en selectie tot training tot opleidingen en coaching tot beoordeling en beloning.
 - ▶ Organiseer om te beginnen de reeds aanwezig innovatiekracht laag in de organisatie in innovatie/ onderwijsontwerpteam.
 - ▶ Maak medewerkers betrokken en gemotiveerd om een bijdrage te leveren. Het maakt of kraakt de beoogde veranderingen.
- ▶ *Professionele ontwikkeling:*
 - ▶ Definieer een basisdeskundigheid voor docenten aangaande kennis en toepassing van onderwijsleertechnologie, neem dit in het docentenprofiel als vast onderdeel op en zorg dat iedere docent zich hierin doorlopend professionaliseert.
 - ▶ Quoteer het jaarlijkse te behalen aantal punten
 - ▶ Neem innovatief onderwijsontwerp op in het professionaliseringsaanbod (bijvoorbeeld HR academy), zo ook digitale basisvaardigheden
 - ▶ Initieer en organiseer begeleiding van formeel en contextgebonden leren
- ▶ *Pas het docentprofiel aan met karakteristieken van de innovatieve docent (figuur 3), en zorg dat hij zich doorlopend professionaliseert:*



Figuur 3. Bron: George Couros (<http://georgecouros.ca/blog/archives/4783>)

- ▶ Neem innovatief vermogen en de ontwikkeling daarvan expliciet op in de gesprekscyclus
- ▶ *Kennisdeling is cruciaal:*
 - ▶ Zorg voor effectieve kennisdeling
 - ▶ Organiseer kennispodia (off- en online) en netwerken voor onderwijs-technologische innovatie.
 - ▶ Van formeel naar informeel leren. Veel richt zich momenteel op formeel leren. Just-in-context leren en/of netwerklernen past meer bij een open cultuur. Veel communicatie en veel ontmoeting: gedeelde good practices, gedeelde lessons learned, kenniscafés, thema-bijeenkomsten, enz. Vaak ook (door de innovatieteams) kleinschalige lokale evenementen.
- ▶ *Geef richting:*
 - ▶ Zorg voor een concreet en gedragen hoofdstuk innovatiestrategie, met als uitgangspunt dat digitalisering elk jaar explicieter moet bijdragen aan het totaal, bijvoorbeeld in opleidingsplannen, professionaliseringsplannen, PTD, etc. Het moet duidelijk zijn dat dit ieders verantwoordelijkheid is. De visie moet iets losmaken en in gang zetten.
 - ▶ Uitgebalanceerde organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld de 4 in balans implementatiestrategie van Kennisnet



<https://www.kennisnet.nl/publicaties/vier-in-balans-monitor/>

2. Bij het innoveren van onderwijs vormen leertechnologieën een speerpunt, indien zij bijdragen aan de pedagogische en didactische doelen van de HR.

Zo kunnen leertechnologieën bijvoorbeeld ingezet worden om inclusiviteit te ondersteunen. De essentie van digitale innovatie is: experimenteer gericht, faal snel en schaal op wat werkt.

Advies

- ▶ **Docent aan het roer:**
 - ▶ Organiseer dit zo laag mogelijk in de organisatie. Innovatie in het onderwijs moet beginnen bij docenten. Van onderaf ontwikkelde vernieuwingen zijn getoetst aan de praktijk en hebben meer draagvlak dan opgelegde vernieuwingen.
 - ▶ Geef (een groep van) docenten hiervoor de ruimte. Zorg verder dat innovatie een plek krijgt in de dagelijkse praktijk (creëer bijvoorbeeld meer ruimte tijdens onderwijsevaluatiemomenten)
- ▶ **Faciliteer de docenten:**
 - ▶ Faciliteer optimaal in geld, middelen en tijd om in dit proces te kunnen participeren. Borg dit in de PTD.
 - ▶ Faciliteer digitale innovatie en geef de docent vertrouwen (bijvoorbeeld ook door ze in teams te laten werken aan herontwerp, en bij andere innovatoren te laten kijken).
- ▶ **Bescherm intrapreneurs:**

Voor digitale innovaties zijn intrapreneurs (aanjagers/specialisten) belangrijker dan managers. Laat ze goed samenwerken maar maak intrapreneurs waardevoller.
- ▶ **Voorzie in onderwijsontwerpmethoden geënt op integratie van leertechnologieën:**

Organiseer stelselmatig (onderzoek naar) onderwijsontwerpmethodes die op een effectieve manier komen tot oplossingen, waarin je enerzijds een manier van innovatief denken leert en anderzijds leerarrangementen ontwerpen worden die onze pedagogisch-didactische doelen ondersteunen.
- ▶ **Maak multidisciplinaire ontwerpteams:**

Een agile-team bestaat uit verschillende rollen: docenten, onderwijsmanagers, vertegenwoordiging bedrijfsvoering, IT- en onderwijsexperts, etc). Daarnaast is projectmatig werken vereist voor de benodigde coördinatie tussen processen, technologie en mensen.
- ▶ **Organiseer een vergaande samenwerking in dienstverlening en innovatiekracht in Edulab, met daaromheen de lokale innovatieteams**
 - ▶ Geef vanuit Edulab structureel ruimte aan het experiment en detacheer teamleden aan Edulab voor kennisdeling.
 - ▶ Faciliteer rond lokale innovatieteams met experimenteeruimte
 - ▶ Richt een gedegen ICT infrastructuur in die zich ook leent voor experimenten
- ▶ **Maak experimenten mogelijk:**
 - ▶ Zorg dat men laagdrempelig kan experimenteren en falen, creëer een digital playground.
 - ▶ Richt per instituut aanjagende innovatieteams op.
 - ▶ Zorg dat docenten een 'digital playground' ter beschikking hebben. Mediatheken worden het centrum van multimediale ontdekking, zowel voor studenten als voor docenten. De mediatheek beheert op het Museumpark het digital learning lab. Op elke locatie zou een fysiek broeinestje van innovatie kunnen zijn, voor innovatieteams.

3. Zorg dat de IT-ondersteuning het onderwijs vergemakkelijkt.

Als de docenten eraan toe zijn, dan willen ze aan de slag. Dit vraagt dat de ondersteuning ingericht moet zijn. Continu vooruit denken en werken is noodzakelijk. De ondersteuning moet klaar staan voor de docent die in beweging komt.

Advies

- ▶ **Geef digitale leerinnovatie ruimte:**
Maak binnen je IT-inrichting structureel plaats voor digitale (leer)innovatie. Zorg dat het experiment mogelijk is en steun dat actief. Ondersteun dit met een visie op de burcht, de stad en het vrije veld.
- ▶ **Basis op orde:**
Zorg dat in basis de technologie op orde is om flexibel in te kunnen spelen op veranderende vragen uit de organisatie.
- ▶ **Richt de vraagarticulatie in:**
Ondersteun de organisatie met een proces waardoor vraagarticulatie vanuit de organisatie mogelijk wordt.
- ▶ **Werk samen met de buitenwereld:**
Stimuleer het samenwerken met de buitenwereld. Initieer samenwerkingsverbanden met SURF, andere onderwijsinstellingen en bedrijven.
- ▶ **Professionaliseer datamanagement verder:**
Elke organisatie, ook HR, zit op een berg data, die ingezet kan worden voor verbetering. Zo ook voor leertechnologie, bijvoorbeeld learning analytics.

Bijlage 1



Presentatie werkgroep op 20 april 2017. Voor video zie:

<https://www.youtube.com/watch?v=2OTWzrkfwt8&list=UU5E5j2EINyqWKchUuJgn8SQ&index=16>

ADVIES WERKGROEP NIEUWE BEDRIJVIGHEID

31 MEI 2017

De Hogeschool word Nieuwerwijs

Peter Anker
Han Biemans
Peter Bik
Rogier Cazemier
Tamara van Heel
Arjen van Klink
Kees Machielse
Gert-Joost Peek
Niek Ploegman
Femke Postumus
Astrid Smit-Hoogendam
Peter Troxler

De wereld verandert enorm snel

Hogeschool Rotterdam bevindt zich in een turbulente omgeving: nieuwe technologieën, nieuwe bedrijven die markten structureel veranderen en nieuwe markten creëren, internationalisering van economie en samenleving, klimaatverandering en schaarste aan grondstoffen en beroepen die verdwijnen of van inhoud veranderen. Bedrijven, sectoren en regio's staan voor de opgave zich te transformeren om van deze ontwikkelingen te profiteren. De Roadmap Next Economie¹ heeft tot doel om de ontwikkeling van Nieuwe Bedrijvigheid te stimuleren in aansluiting op de veranderingen.

De hogeschool voelt de urgentie onvoldoende

De hogeschool heeft een positie, waardoor bovenstaande ontwikkelingen niet hard gevoeld wordt. Een sterke urgentie om in te spelen op de ontwikkelingen lijkt nog te ontbreken. Het merendeel van de studenten krijgt vrijwel direct een baan na zijn of haar studie. Ze zijn vaak (redelijk) tevreden. Het beroepenveld heeft weinig commentaar. De hogeschool is eerder volger dan initiator. Het onderwijssysteem is behoudend.

Maar in het licht van de fundamentele ontwikkelingen moeten wij ons veel meer bewust worden van onze kwetsbaarheid: onze maatschappelijke relevantie staat op het spel. Want is de hogeschool echt in staat om voor de toekomst op te leiden? Is de hogeschool echt een kennisinstelling waar bedrijven en organisaties graag mee innoveren? Is de hogeschool echt gewapend tegen de opkomst van nieuwe private en digitale onderwijsaanbieders? Is de hogeschool echt een uitdagende leeromgeving voor studenten en docenten?

Ons antwoord op deze vragen is "nee". Wij vinden dat veel onze studenten geen optimaal eindproduct wordt geleverd. Hun bagage is te beperkt, hun kennis niet vernieuwend, hun aanpak te voorspelbaar. Zij voelen zich niet vaak uitgedaagd en kunnen zich als onderwijsconsument gedragen. Stagebedrijven weten niet altijd wat zij van studenten mogen verwachten. Uitkomsten van stages, scripties en projecten blijven individuele oplossingen en worden niet veralgemeniseerd tot 'kennis'. Docenten voelen regeldruk en ervaren weinig ruimte voor vernieuwing. Lectoren opereren soms nog te los van het onderwijs. Zoals de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025² stelt: "Goed onderwijs stemt niet alleen tevreden, maar daagt studenten uit om buiten hun comfortzone te treden. We verzaken in Nederland onze studenten echt uit te dagen".

Toch zijn er binnen de hogeschool goede voorbeelden en initiatieven. Er is veel potentie om te vernieuwen en te veranderen. Maar de goede voorbeelden zijn afhankelijk van welwillende collega's, die soms buiten het systeem om moeten werken. Het afbreukrisico is groot. Voorbeelden blijven klein en worden niet opgeschaald en niet structureel in het onderwijs geïncorporeerd. Daarmee genereren zij weinig impact, op de opleidingen, de organisatie en onze omgeving.

1 Roadmap Next Economy, Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, november 2016

2 De waarde(n) van weten - strategische agenda Hoger onderwijs en onderzoek 2015-2025, ministerie van OC&W, juli 2015

Ondernemerschap is de sleutel

In de nieuwe wereld is ondernemerschap een noodzakelijke vaardigheid voor iedereen. Ondernemerschap gaat zeker niet alleen over het opzetten van een onderneming of binnen een organisatie vernieuwend bezig zijn. Het gaat in essentie om een professional met een uitdagende houding en innoverend vermogen, die vernieuwing opzoekt en oppakt, die niet bang voor het onbekende is, die weet om te gaan met onzekerheden, transdisciplinair kan werken, kennis van de nieuwste ontwikkelingen kan toepassen en complexe opdrachten kan uitvoeren.

Het thema 'Nieuwe bedrijvigheid' staat symbool voor onderwijs dat tot deze professional opleidt. Het staat voor een hogeschool die de studenten midden in de turbulente omgeving plaatst en die daar zelf ook veel actiever dan nu in acteert. Waar de kwaliteiten van docenten beter worden benut. Waar praktijkgericht onderzoek een vanzelfsprekend onderdeel wordt van hetgeen de hogeschool nastreeft. Het staat voor onderwijs rondom strategische vraagstukken in onze regio. Niet alleen om vanuit een maatschappelijke opdracht de praktijk vooruit te helpen, maar vooral omdat de praktijk de bron van verandering is waar wij van kunnen leren, onze opleidingen mee kunnen verrijken en onze studenten mee kunnen uitdagen.

De belangrijkste manier om de responsiviteit van de Nederlandse economie te vergroten, zo schrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid³, is het stimuleren van kenniscirculatie: het mobiliseren en toepassen van ideeën en technieken die te vinden zijn in andere bedrijven, sectoren of landen. Dat vereist het ontwikkelen van het vermogen om nieuwe kennis te signaleren, op te nemen en vaardig te gebruiken. Het is belangrijker dan ooit dat instellingen verbindingen met de samenleving leggen. Ook vanuit de Roadmap Next Economy wordt het belang van ondernemerschap en de verbinding onderwijs-bedrijfsleven geadresseerd.

De basisvoorwaarde is betere verbinding

De adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie⁴ laat zien dat de economie zich steeds meer in regionale hotspots ontwikkelt met hoger onderwijsinstellingen als belangrijke verbindende speler. Toch blijkt dat werkgevers het nog moeilijk vinden om toegang te krijgen tot de grote kennisinstellingen. Een verduurzaming van de relatie tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en instellingen voor hoger onderwijs zal de responsiviteit van de instellingen vergroten.

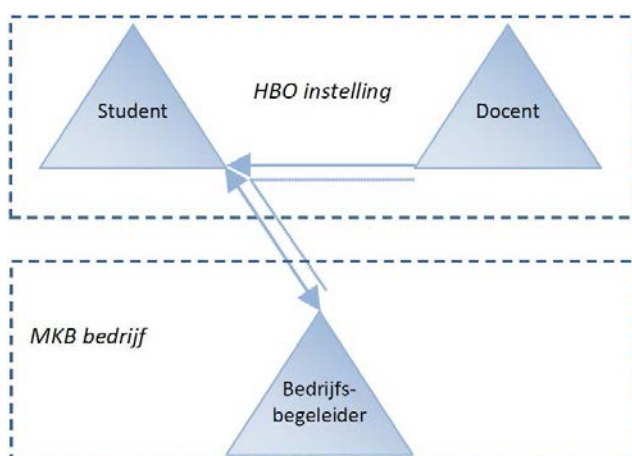
In de verbinding met de regio ligt het onderscheidende vermogen van de hogescholen: wij zijn goed verbonden met partijen in de stad en de regio en maken deel uit van het zelfde regionale ecosysteem. Andere aanbieders van hoger onderwijs, met name snelgroeiende private en digitale spelers, kunnen de regionale praktijkcontext nooit bieden.

3 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Naar een lerende economie, november 2013

4 Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI), MKB en Hogescholen – partners in innovatie, april 2015

Wij adviseren om in het licht van de toenemende concurrentie de nabijheid van de praktijk uit te bouwen: “the city as campus”.

In het huidige onderwijs heeft de docent weinig tot geen contact met de praktijk. Studenten worden op afstand begeleid bij hun stage en afstudeerwerk. De acquisitie van bedrijven voor projecten wordt ook vaak overgelaten aan studenten zelf. Veel docenten investeren zelf in contacten met de praktijk, maar dat geldt niet voor iedereen en er is vaak weinig tijd voor. De huidige relatie student, docent, praktijk is zoals onderstaand figuur weergeeft; er is een missing link.



Wij adviseren om de relatie docent – praktijk (weer) te leggen. Het is toe te juichen als dat op individueel niveau gebeurt. Maar het is beter om te komen tot een professionele interface tussen de praktijk en het onderwijs, zodat de relatie met de praktijk niet toevallig en versnipperd blijft. Een interface die beide werelden kent, samen met docenten en mensen uit het werkveld projecten kan organiseren, eigenaarschap van projecten neemt, massa kan maken en kwaliteit kan waarborgen.

Wij adviseren om hoofddocenten in deze interface een belangrijke rol te geven. Hun rolopvatting loopt nu sterk uiteen en dat is een gemiste kans. Zij moeten in hun kracht komen door verbinder te zijn, tussen docenten en ondernemers, tussen curriculum en projecten, tussen opleidingen en kenniscentra en centres of expertise. Dat vergt het versterken van specifieke vaardigheden en in aanvulling op hoofddocenten het investeren in ‘liaison officers’ met een netwerk binnen de hogeschool en ervaring met innovatie in de praktijk.

Onderwijs dat er toe doet

Wij adviseren dat onderwijsinstellingen samen met de kenniscentra en de centres of expertise en partners in de regio innovatievraagstukken definiëren. Dat zijn projecten waar studenten uit het tweede, derde en vierde leerjaar aan werken. Het zijn projecten rondom ‘wicked problems’ van bedrijven en organisaties in de regio, die in de projecten actief zelf participeren als opdrachtgever, kennisdrager of sponsor. De projecten komen uit de vernieuwingsagenda’s van de stad en de regio: Resilient Rotterdam en Roadmap Next Economy. Zo dragen wij bij aan Nieuwe Bedrijvigheid.

Dit projectonderwijs is wezenlijk anders dan projecten die nu in opleidingen plaatsvinden. Het gaat om grote vragen zonder pasklare oplossingen. Studenten krijgen verantwoordelijkheid en gaan als ondernemers – bijvoorbeeld via de lean start-up methode - een vraagstuk te lijf. Docenten gaan werken als coach en adviseur, ondersteund door lectoren. Er komen nieuwe leerdoelen en beoordelingsmethoden. De praktijk participeert als kritische partner. Projecten lopen door, een nieuwe lichter studentent bouwen verder op hun voorgangers. Aan de projecten wordt in het veld gewerkt: dus op locatie in het havengebied, op het bedrijventpark of in het ziekenhuis.

In de projecten wordt massa gemaakt: diverse opleidingen participeren met veel studenten over meerdere jaren. Zo wordt de inflexibiliteit van het onderwijssystem omzeilt en impact gemaakt. **Wij adviseren dat studenten in de projecten werken voor minimaal 30 ECTS.** In elk geval met de vrije ruimte van minoren, stages en afstudeerprojecten. De projecten bieden niet alleen contextrijk

onderwijs aan de studenten die er direct aan werken, maar sturen ook de vernieuwing van kennis in curricula in alle studie jaren. Zo ontstaat kennis circulatie.

De hogeschool moet voor de ontwikkeling van deze projecten een appèl doen op de stad en de regio. Wij hebben immers een gezamenlijk belang. Commitment over en weer is noodzakelijk. Wanneer nodig, zal de hogeschool ook moeten willen en durven mee-investeren in regionale innovatie, zoals in gezamenlijke proeftuinen, extra lectoren en nieuwe faciliteiten.

Naast de ontwikkeling van grote projecten, is ook "incubation" belangrijk. Het zelf starten van de onderneming is immers een rijke leerervaring en biedt impact aan het individu, de school en de stad en de regio. **Wij adviseren de huidige incubator van de hogeschool toegankelijk te maken voor alle studenten.** De huidige Incubator Academy wordt zo HR XL, in lijn met Port XL dat het accelerator programma van de haven is. Ook hier geldt dat docenten in een andere rol gaan werken en dat leerervaringen terug kunnen vloeien naar curricula.

Ook inzetten op vernieuwing in opleidingen

1. Er zijn nieuwe pedagogische en didactische werkvormen nodig, waar studenten vanuit een ondernemende houding in de context van de praktijk kunnen leren.
2. Curricula moeten, waar mogelijk, flexibeler worden gemaakt, zodat het makkelijker wordt om in te spelen op veranderingen en vernieuwing te kunnen doorvoeren.
3. Er moet meer onderzoek worden gedaan naar de toekomst van beroepen en de consequenties voor de curricula.
4. Docenten moeten verplicht over de schutting van hun eigen vakgebied kijken waardoor een permanente prikkeling ontstaat om te vernieuwen.
5. Kennisontwikkeling moet samen met de praktijk vorm krijgen, bijvoorbeeld door leervragen door studenten en beroepenveld samen laten formuleren.
6. Er moet een lespakket 'start-up' voor alle studenten komen, bij voorkeur aan het begin van hun opleiding en mogelijk via een 'MOOC'. Daarmee kan hun mindset in de goede richting komen.

Onderzoek dat Nieuwe Bedrijvigheid richting geeft

Onderwijs in praktijkprojecten is een uitgelezen kans voor het versterken van de relatie tussen onderwijs en onderzoek. **Wij adviseren een onderzoekslijn over Nieuwe Bedrijvigheid met alle kenniscentra te starten.** Lectoren kunnen de kansen voor nieuwe bedrijvigheid in de regio duiden, initiatieven toetsen en nieuwe bedrijvigheid monitoren. In de projecten kunnen studenten en docenten onderzoeksvragen helpen beantwoorden, die kennis oplevert voor curricula en voor transitieopgaven in de regio. Het onderzoek heeft er baat bij als de projecten buiten het klaslokaal plaats vindt; goede faciliteiten kunnen ook bedrijven in de leeromgeving binden.

Investeer en geef leiding

Ons advies is om contextrijk onderwijs geen incident te laten zijn, maar structureel inhoud te geven. Dàt geeft inspiratie aan studenten en docenten. Dàt biedt inhoud waarmee studenten met vertrouwen hun plaats in de economie en maatschappij kunnen vinden. Dàt zet de hogeschool op de kaart als kennisinstelling en actieve partner in de regio. Dàt leidt tot Nieuwe Bedrijvigheid.

Wij adviseren om te investeren in de praktijkcontext. Er is geld nodig om ons advies uit te voeren. Het betreft aanjaaggeld. Want feitelijk heeft de hogeschool veel resources al onder handbereik, het is wel noodzakelijk om bestaande middelen anders in te zetten en, vooral, docenten anders uit te dagen, aan te sturen en af te rekenen. Het aanjaaggeld begroten wij op zo'n 1.5 miljoen euro per jaar gedurende enkele jaren (voor projectmanagers, locaties en voorzieningen).

Onderwijs en onderzoek rondom grote vraagstukken in coproductie met de praktijk vraagt een ondernemende cultuur binnen de hogeschool. Onze voorgestelde werkwijze zal positieve energie opleveren. Ter ondersteuning is het noodzakelijk dat er aandacht komt voor cultuurvernieuwing: wij moeten met elkaar naar een ondernemende manier van werken op alle niveaus.

Het is zaak om de verantwoordelijkheid voor Nieuwe Bedrijvigheid te beleggen bij een klein regieorgaan uit instituten en kenniscentra. Deze groep kan een uitvoeringsplan voor Nieuwe Bedrijvigheid opstellen, helpen projecten te initiëren en docenten uitdagen om mee te doen. De groep legt verantwoording af aan het College van Bestuur. Het College draagt Nieuwe Bedrijvigheid ook zelf nadrukkelijk uit en stuurt actief op resultaten bij de instituten.

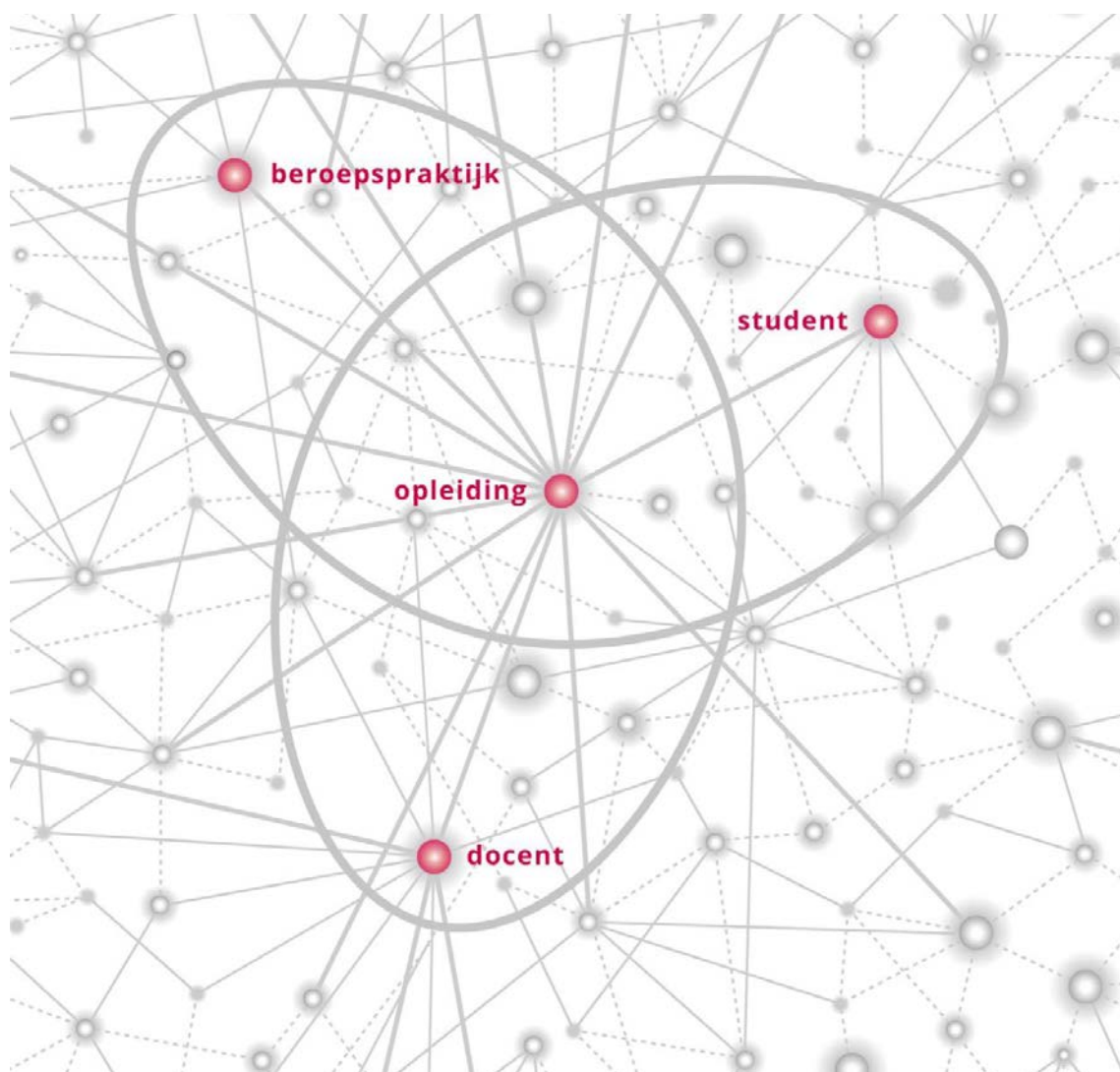
Het uitbouwen van de incubator en het ontwikkelen van een lespakket 'start-up' voor alle opleidingen kan worden opgepakt door de instituten COM en RBS samen met het kenniscentrum Business Innovation. Voor beide projecten kan worden voortgebouwd op bestaande activiteiten binnen deze eenheden.

Tot slot

Wij hebben met plezier en overtuiging aan dit advies gewerkt. Steeds duidelijker werd ons dat wij niet alleen staan het inhoud geven van Nieuwe Bedrijvigheid. Recente studies en beleidsvisies over het hoger onderwijs geven allen dezelfde richting aan. Dus ook de minister: "Mijn ambitie voor 2025 is daarom dat hogeronderwijsinstellingen op alle niveaus structurele verbindingen zijn aangegaan tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. De agenda roept het onderwijsveld en het bedrijfsleven op om gezamenlijk een ondernemende en verbindende leercultuur te stimuleren, waarin de focus op een combinatie van techniek en een onderzoekend vermogen, ondernemerschap en creativiteit centraal staat." Het is onze overtuiging dat Hogeschool Rotterdam hierin voorloper kan worden.

ADVIES WERKGROEP INTERNATIONALISERING

31 MEI 2017



Saskia Best, Lisanne Broos, Marian den Daas-Kooimans, Peter Dijkstra, Jan van der Kolk, Leo Klienbannink, Enny Kraaijveld, Jessica Shinnick, Ria Slingerland, Constant Staal, Anja Stofberg

Hogeschool Rotterdam benut de verscheidenheid van haar studenten, docenten en omgeving ten volle en leidt op tot intercultureel vaardige global citizens. Rotterdam is portal to the world.

“Een grote diversiteit is een definiërend kenmerk van Hogeschool Rotterdam. Het is onze taak deze verscheidenheid in te zetten als kracht, deze te benutten en iedereen uit te dagen het beste uit zichzelf te halen. Hogeschool Rotterdam leidt de superdiverse studentenpopulatie op tot professionals, die waar ze ook gaan werken (nationaal of internationaal) voorbereid moeten zijn om in een superdiverse omgeving te werken. Bovendien is de context van het vakgebied onlosmakelijk verbonden met internationale ontwikkelingen. Hogeschool Rotterdam verzorgt daarom hoogwaardig onderwijs waarin de wereld om ons heen is verweven in het onderwijs en het praktijkgerichte onderzoek van Hogeschool Rotterdam.

Hogeschool Rotterdam levert professionals af die de complexiteit en snelheid van veranderingen in deze wereld kunnen begrijpen. Een studie aan Hogeschool Rotterdam stimuleert de creativiteit, veerkracht, nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheid van studenten (de 21st century skills). De professionals die worden afgeleverd door Hogeschool Rotterdam werken vanuit een internationaal denkraam en kunnen opereren in een internationale samenleving met de daarvoor vereiste interculturele sensitiviteit.”¹

Dit is wat Hogeschool Rotterdam wil verstaan onder internationalisering. De werkgroep heeft de boodschap zoals deze in de Driehoek van internationalisering is verwoord, onze gezamenlijke taal, als startpunt voor haar advies genomen. Leden van de werkgroep hebben dit beeld verrijkt met de toekomstvisies van hun instituten en kenniscentra. In de afgelopen maanden zijn gesprekken gevoerd met collega’s binnen de zeven instituten die in de werkgroep vertegenwoordigd zijn en experts op de centrale thema’s, van binnen en buiten de hogeschool. Op basis hiervan schetsen wij nu een vergezicht, waarmee we het begrip ‘internationalisering’ herdefiniëren voor de Rotterdamse context. Het uitgangspunt hierbij is dat ‘internationalisering’ een integraal onderdeel wordt van ons onderwijs, ons onderzoek en onze organisatie.

De werkgroep schetst waarom we iets te doen hebben als Rotterdamse hogeschool, wat contextrijk onderwijs in onze internationale omgeving kan zijn. Het ‘hoe’ is aan de opleidingen, onderwijsteams, van Hogeschool Rotterdam. Ook in dit advies om die reden geen centrale doelstellingen of streefcijfers. Wel een voorzet voor hoe onze gezamenlijke ambitie eruit kan zien.

“Today we think of the concept of internationalism not only as crossing geographical frontiers but metaphorical and symbolic frontiers too, in a permanent attempt to go beyond the confines of our mentalities and our feelings.” *Carla Rinaldi, 2017*

1 Uit Boodschap Hogeschool Rotterdam; Driehoek van Internationalisering



Rotterdam als living lab

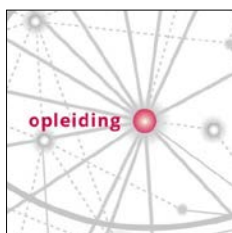
De stad Rotterdam met haar grote diversiteit in de breedste zin van het woord vormt de leeromgeving en het living lab van onze opleidingen en organisatie. Het is de stad waarin we leven, leren en werken met elkaar. Onze omgeving zorgt ervoor dat de wereld in huis is met onze studenten en medewerkers, en om de hoek in de beroepspraktijk. Hogeschool

Rotterdam heeft daarmee een onderscheidende positie, geworteld in een superdiverse en innovatieve stad. Rotterdam is een 'majority-minority' stad, een stad waarin geen enkele religieuze of culturele groep een meerderheid is. Dit vraagt veerkracht van alle burgers. De arbeidsmarkt en beroepspraktijk zijn verder 'geglobaliseerd', niet alleen zijn de grenzen tussen landen vervaagd maar ook de grenzen tussen beroepen vervagen steeds meer. Voor welk beroep ook wordt opgeleid: er worden andere vaardigheden en attitudes van zowel medewerkers van de hogeschool, van medewerkers in het werkveld als van studenten gevraagd. In accreditaties is steeds meer aandacht voor de visie op internationalisering van opleidingen, in het hart van het opleidingsprofiel (standaard 1). Kortom, hier ligt een opdracht voor Hogeschool Rotterdam.

Alle opleidingen van Hogeschool Rotterdam werken en leren in deze stad. Studenten ontmoeten gedurende hun studie en in hun beroep klanten, zorgvragers, opdrachtgevers en collega's met een veelheid aan achtergronden. De hogeschool creëert een leeromgeving waarin studenten tijdens hun studie de benodigde lenigheid en creativiteit kunnen ontwikkelen om tussen en met al die achtergronden te schakelen. Dat vereist verbondenheid en intermenselijke sensitiviteit: de professional moet vaardig en sensitief zijn in contact met mensen en flexibel kunnen bewegen in de diversiteit van de samenleving. De rijkdom aan achtergronden van studenten, staf en onderwijsomgeving die Hogeschool Rotterdam in huis heeft, vormt een kans dit ook 'in huis', de veilige omgeving van de opleiding, te leren.

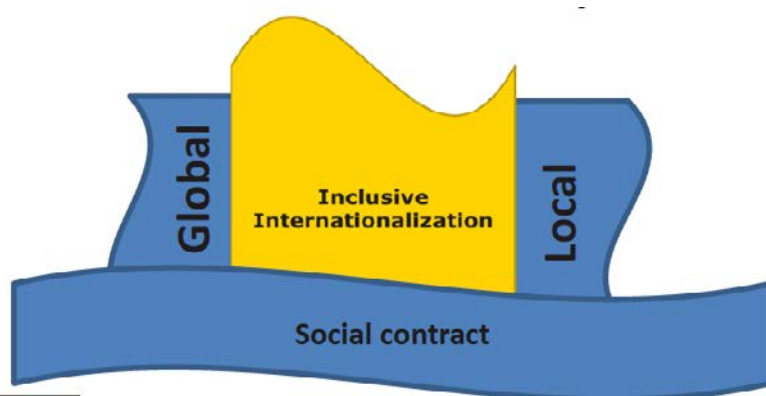
In Hogeschool Rotterdam komen de "gescheiden werelden" samen.² Bij ons studeren mensen die uit omliggende dorpen uit de regio komen, nooit hebben ervaren hoe het is om in een cultureel-diverse stad te leven of werken en wat het betekent om tot een minderheidsgroep te behoren. Maar we zien ook de culturele diversiteit terug in de studentenpopulatie van Hogeschool Rotterdam. Bi-culturele studenten hebben een groot voordeel, doordat zij al geleerd hebben zich te handhaven in allerlei contexten, verschillende leefwerelden met bijpassende leefregels, daarnaast beheersen zij vaak meer dan een taal. Ook kinderen uit Rotterdam moeten de hogeschool zien en ervaren als 'van en voor hen'. Hogeschool Rotterdam staat voor een toekomst. Tijdens hun studie worden studenten onderdeel van een lerende gemeenschap en worden netwerken gevormd. Studenten vinden hier een plek binnen een systeem met heldere normen en waarden, en worden op waarde geschat.

2 Naar SCP (2015) Werelden van verschil.

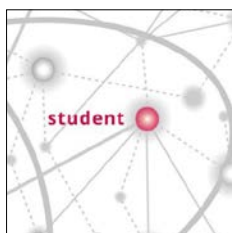


Ontwikkelen van global citizens

Hogeschool Rotterdam heeft iets toe te voegen aan de stad, de tweedeling die ontstaat helpen te overbruggen. De hogeschool is de plek waar studenten de superdiversiteit ervaren. De hogeschool heeft een beroepstaak, de publieke taak om professionals op te leiden die werken met een open blik en integrale benadering; die gericht zijn op menselijke interactie en de maatschappelijke context. Dat vraagt een ondernemende houding en kunnen functioneren buiten je comfortzone. Het sociale contract dat een hogeschool aangaat moet worden gedefinieerd in een geglobaliseerde context, en daarmee inclusief worden en diversiteit omarmen. De hogeschool is de plek waar de globale wereld kan worden verbonden met de lokale, dit vraagt om “inclusieve internationalisering”.³



In ‘inclusieve internationalisering’ staan internationalisering en diversiteit niet meer naast elkaar: inclusieve internationalisering omvat diversiteit in alle dimensies en zet deze in als kracht. Dit vraagt het vergroten van de toegankelijkheid tot het hoger onderwijs voor studenten met een migratie/minderheidsachtergrond, het bevorderen van samenwerking van studenten met verschillende culturele, sociaal economische, etnische en religieuze achtergronden en het benutten van de kennis en ervaringen die zij meebrengen. Zo creëren we een leeromgeving waar studenten de competenties leren die nodig zijn in deze samenleving en zich ontwikkelen tot global citizens. Global citizens hebben zelfkennis en voelen zich verbonden met en verantwoordelijk voor meer dan de ‘eigen’ persoon, familie, woonplaats, land. Hun gedrag doet recht aan de principes wederkerige afhankelijkheid en sociale gelijkheid.



Leren van en met elkaar

Binnen Hogeschool Rotterdam ontwikkelen de professionals van de toekomst zich met de professionals van de hogeschool en andere organisaties. Kwalitatief contextrijk onderwijs en onderzoek wordt hier in een internationaal perspectief aangeboden en kennisontwikkeling en kennistoepassing gaan hand in hand met ontwikkeling in houding en gedrag. Opleidingen hebben leerwerkomgevingen, waar studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de beroepspraktijk samenwerken aan (onderzoeks)projecten die voor

3 Naar Marijk van der Wende (2016) Inaugural lecture ‘Opening up: Higher Education Systems in global perspective’. P. 24. Afbeelding: p.24

opleidingen, beroepenveld en de stad relevant zijn. De hogeschool stimuleert samen en van elkaar leren, onze diverse studentenpopulatie is hierin een pré. Docenten geven aan dat studenten die gewend zijn te schakelen, cultureel al vaardiger zijn en vaak beter kunnen omgaan met onverwachte, minder strak geregelde situaties. De stad Rotterdam is een bron van kennis en ervaring, waarin studenten en docenten kunnen leren en zich ontwikkelen. Wonen/leven/leren/werken in een metropoolregio, een superdiverse stadregio die een maatschappelijke en sociaaleconomische groei doormaakt. De leerwerkomgevingen verrijken ons onderwijs en de mensen erin: 'opleiden' gaat om zoveel meer dan kennisoverdracht, hier is ruimte voor het ontwikkelen van vaardigheden (van zowel studenten als staf). Ook maken we het speelveld gelijkwaardig door expliciet te zijn over de normen en waarden die we met elkaar delen, wat we van elkaar verwachten en waarop we elkaar aanspreken.

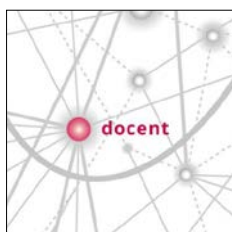
De professionals van Hogeschool Rotterdam zorgen voor de wendbaarheid van de organisatie. Het onderwijs is actueel en wordt inclusief aangeboden, het onderzoek is relevant en praktijkgericht, onderwijs en onderzoek hebben een stevige kennisbasis en zijn geworteld in de praktijk.

Een opleiding is onderdeel van diverse netwerken; zowel lokaal, regionaal, nationaal en internationaal. Door de keuze voor strategische partnerschappen met andere kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden, ontstaat de mogelijkheid tot het doen van gezamenlijk onderzoek, samenwerking in projecten en/of leerwerkomgevingen, verdere kennisontwikkeling en professionalisering.

Taal is hierin een belangrijk medium, dat zowel insluitend als uitsluitend kan werken.

Hogeschool Rotterdam legt de lat hoog voor de beheersing van alle talen die relevant zijn voor het beroep. Nederlands is de voertaal in Nederlandstalige opleidingen, Engels in de Engelstalige opleidingen. Engels is echter ook de poort naar de wereld in veel beroepen.

Een global citizen beheerst talen, gebruikt taal op een in de context passende wijze en switcht tussen talen om niet uit te sluiten.



Studenten opleiden voor de arbeidsmarkt en het beroep en bijdragen aan hun professionele en persoonlijke identiteitsvorming vraagt het nodige van de docenten, onderzoekers en de ondersteunende staf. De professional binnen Hogeschool Rotterdam is intercultureel sensitief, 'streetwise' - weet wat er in de wereld speelt - en is in staat een inclusieve klas en leeromgeving te creëren.

Ook kan hij/zij actief mee draaien in internationale netwerken en projecten en gebruikmaken van internationaal lesmateriaal. De professional van onze hogeschool is verbonden met de stad en met de beroepspraktijk en geeft deze betekenis binnen de opleiding (o.a. door de beroepspraktijk binnen te halen en door de gegenereerde kennis uit onderzoek in te bedden).

Ambitie

Hogeschool Rotterdam benut de verscheidenheid van haar studenten, docenten en omgeving ten volle en leidt op tot intercultureel vaardige global citizens die de 21st century skills beheersen. Rotterdam is portal to the world.

Dat vraagt van de organisatie

Het ontwikkelen van de voor een global citizen benodigde internationale en interculturele kennis en vaardigheden zijn leeropbrengsten, die op uiteenlopende manieren bereikt kunnen worden. De opleidingen baseren hun positionering, strategie en beleid op de arbeidsmarkt en opleidingsdynamiek. Het beroepsprofiel en de beroepscontext van de opleidingen zijn daarom leidend voor de omvang en vormgeving van de benodigde internationale dimensie in de curricula.

Op het niveau van de organisatie vraagt dit aandacht voor de mogelijkheden van opleidingen om hun studenten het complete palet aan (nieuwe, actuele en relevante) kennis, beroepscompetenties en identiteitsvorming te kunnen bieden. Dat vraagt ten eerste om een paradigma shift: internationalisering is niet alleen mobiliteit en geen doel op zich maar een middel om studenten en medewerkers internationale en interculturele competenties te laten ontwikkelen. Medewerkers en studenten kunnen hierin bovendien van elkaar leren, als we het 'taboe' op het hebben van door je achtergrond gevormde opvattingen (al dan niet bewust aanwezig) weten te doorbreken.

Opleidingen

- ▶ De maatschappelijke opdracht van Hogeschool Rotterdam heeft een internationale component. Als we als hogeschool de hierboven beschreven waarden en 'internationale' ambities willen delen en omarmen, vraagt dit een eigen invulling van deze gezamenlijke waarden en ambities door opleidingen.
- ▶ De werkgroep raadt aan de opleidingen van Hogeschool Rotterdam te vragen de internationale dimensie van hun beroepspraktijk te doordenken en te vertalen naar het curriculum.

Personeel

- ▶ De werkgroep adviseert opleidingen te ondersteunen in deze ontwikkeling door verdere professionalisering van medewerkers te stimuleren, het interne scholingsaanbod uit te breiden en de inhoud van bestaand aanbod aan te passen.
- ▶ Docenten en staf van de hogeschool zijn intercultureel en internationaal vaardig op een manier die bij hun werk past en zich bewust van eigen aannames. Het wervings- en aannamebeleid, de functieprofielen en gesprekscyclus worden hierop aangepast. Ontwikkeling op dit gebied zou beloond moeten gaan worden.
- ▶ Taalbeheersing van het Engels in woord en geschrift is een minimale vereiste voor onze docenten en staf. Het niveau is afhankelijk van wat nodig is in de opleiding, alsmede aanvullende eisen in andere talen. In het interne scholingsaanbod is hier ruimte voor nodig.
- ▶ Onderwijsteams worden geacht een open en lerende cultuur te creëren; waar docenten en andere medewerkers open zijn over hun normen en waarden, erkennen dat ze normatieve professionals zijn en samen willen werken. De werkgroep onderstreept

de oproep van collega's en externen om actief het gesprek te voeren over elkaars overeenkomsten en verschillen, in de klas en het team, zodat er een basis is om in gesprek te blijven als er spanningen ontstaan door interne of externe gebeurtenissen.⁴

- ▶ Net zoals we kunnen leren van onze studenten, kunnen we dat ook (meer) doen van nieuwe docenten, die vaak internationaler en intercultureler opgeleid en gevormd zijn.
- ▶ De werkgroep gaat ervan uit dat (onderwijs)managers en teams, maar ook CvB en directies in de gesprekken over professionalisering ook spreken over internationale en interculturele competenties van staf, alsmede didactische en pedagogische kennis van de internationale en interculturele onderwijsomgeving.

Centre of International Affairs (CoIA)

- ▶ HR kiest ervoor geen centrale kaders te ontwikkelen maar opleidingen te helpen een volgende stap in hun ontwikkeling te maken. CoIA biedt op maat ondersteuning en is kleinschalig en dicht bij opleidingen georganiseerd. Medewerkers van CoIA fungeren als coach en sparringpartner van opleidingen en kenniscentra bij het ontwikkelen van een curriculum en een onderzoeksprogramma dat aansluit bij de gewenste leeropbrengst, in competenties en gedragsindicatoren. CoIA werkt als spin in het web tussen en met experts op de drie thema's superdiversiteit, interculturele/internationale competentie en inclusiviteit.
- ▶ De werkgroep adviseert het programma Binding voort te zetten en samenwerking met CoIA en het lectoraat internationalisering (KC BI) te verstevigen. Bijvoorbeeld in het (team) professionaliseringsaanbod en leerwerkgemeenschap Binding.
- ▶ CoIA stimuleert kennisdeling, kennisontwikkeling en samenwerking door een Community of Practice Internationalisering voor opleidingen, kenniscentra en leerwerkomgevingen te faciliteren. Hier worden niet alleen successen maar ook mislukkingen gedeeld, zodat de ontwikkeling zichtbaar wordt en geleerd kan worden van wat niet bleek te werken.
- ▶ CoIA heeft samen met de kenniscentra een rol in het verbinden van de onderzoekers en hoofddocenten die met relevante onderwerpen bezig zijn, maar werken bij verschillende kenniscentra en opleidingen, in een overkoepeld overleg.
- ▶ CoIA fungeert als spin in het web ten aanzien van vergelijkbare ontwikkelingen in het Rotterdamse Hoger Onderwijs, Gemeente Rotterdam, landelijke netwerken en organisaties, op gebied van onderwijs en onderzoek. Daar waar mogelijk wordt gezamenlijk opgetrokken in onderzoek, beleid en samenwerking.

Hogeschool

- ▶ Hogeschool Rotterdam verbindt zich aan stappen willen zetten, vanuit en op basis van de invulling die opleidingen kiezen. De sturingsfilosofie moet daarom de verschillen tussen opleidingen borgen en ondersteunen.
- ▶ Onderwijsmanager, (hoofd)docent, onderzoeker, staf, CvB, directeur, student: ieder lid van onze hogeschool gemeenschap heeft in deze ontwikkeling een specifieke rol. De gemeenschappelijke 'internationaliseringstaal' is helder, het gaat om de keuzes die er binnen ieder onderdeel van de organisatie worden gemaakt.

4 Extern: Ranitz & Azghari (2017) Diversiteit maakt het verschil. Vereniging Hogescholen, Den Haag. P. 15

- ▶ Onderwijsmanagers, hoofddocenten, lectoren en (programma)directeuren voeren het gesprek met opleidingen over keuzes die zij maken. Zij bespreken met het team wat hun ideeën over ‘internationaal’ zijn, wat hier achter zit; welke ontwikkeling daarin mogelijk is en welke ondersteuning daarvoor nodig is om de student uiteindelijk af te kunnen leveren als global citizen.
- ▶ De hogeschool kan onderzoek laten doen naar succesvolle interventies om goed om te gaan met de uitdagingen waar wij voor staan. Ook hier kan de kennis en aandachtsgebieden vanuit verschillende lectoraten gebundeld worden. Met de uitkomsten van dergelijk onderzoek kan ons beleid “evidence informed” worden.⁵ Het is daarbij van belang middelen vrij te maken voor de inzet van de onderzoekers.
- ▶ Het College van Bestuur draagt ertoe bij dat elke opleiding zich maximaal uitgedaagd voelt een eigen vorm te kiezen.

Als het beeld van deze ambitie gedeeld wordt en Hogeschool Rotterdam zich hieraan wil verbinden, vraagt dit vertaling naar de gehele organisatie. Wat dit alles (mogelijk) betekent voor de keuze van en relatie met strategische partners, beurzen, instellingscollegegeld, werving, ondersteuning van vluchtelingen, sollicitatieprocedures, juridische ondersteuning, etc. vraagt om nadere uitwerking.

Volgende (mogelijke) stappen

- ▶ Het formeren van een Community of Practice Internationalisering: het bij elkaar brengen van experts van binnen en buiten de hogeschool (HO-instellingen in Rotterdam en vergelijkbare grote steden), Nuffic, OCW, Unesco etc. om vraagstukken rondom “inclusive internationalisation” te onderzoeken en bruikbare oplossingen voor te bedenken. Hogeschool Rotterdam kan in deze discussie een leidende rol spelen.
- ▶ Het bij elkaar brengen van mensen die de veranderkundige kant van het verder ontwikkelen en implementeren van internationalisering van opleidingen, wil onderzoeken.
- ▶ Het verder vormgeven van een op diversiteit en interculturele vaardigheden gestoeld aannamebeleid (aangehaakt blijven bij uitwerking Charter Diversiteit, door OKP) en het verder ontwikkelen van professionaliseringsaanbod ten aanzien van internationalisering en interculturele vaardigheden aansluitend bij de diverse behoeftes van de verschillende opleidingen (overleg met HR Academie).
- ▶ Het onderzoeken van de mogelijkheden een virtual reality internationale werkomgeving te ontwikkelen voor studenten die niet de gelegenheid hebben om een deel van hun opleiding in het buitenland te volgen. Aan te passen op alle beroepscontexten die de hogeschool heeft, waarin studenten en docenten de cultureel diverse werkomgeving van de toekomst kunnen ervaren. Deze verkenning kan een samenwerking zijn van studenten, docenten, onderzoekers en externen.

De werkgroep kijkt uit naar de verdere ontwikkeling van internationalisering binnen Hogeschool Rotterdam en wil graag adviseren om nog voor de zomer van 2017 een aantal vervolgacties vast te stellen. Voor de invulling ervan houdt de werkgroep zich voor advies aanbevolen.

⁵ Ranitz & Azghari (2017) Diversiteit maakt het verschil. Vereniging Hogescholen, Den Haag. P. 16.

EEN ADAPTIEVE HOGESCHOOL

JULI 2017

Advies voor de Hogeschool Rotterdam

Winnie Sorgdrager
Farid Tabarki

Hogeschool Rotterdam bevindt zich in een turbulente omgeving: nieuwe technologieën, nieuwe bedrijven, die markten structureel veranderen en nieuwe markten creëren, internationalisering van economie en samenleving, klimaatverandering en schaarste aan grondstoffen en beroepen die verdwijnen of van inhoud veranderen. Bedrijven, sectoren en regio's staan voor de opgave zich te transformeren om van deze ontwikkelingen te profiteren¹.

Dit advies is uitgebracht op verzoek van het college van bestuur van Hogeschool Rotterdam, in verband met de opgave die de Hogeschool zich heeft gesteld in de strategische agenda, Onze Agenda, en onderwijsvisie. Het eerste gedeelte bestaat uit een beschrijving van de organiserende principes van de vloeibare samenleving, het tweede gedeelte uit het advies zelf, dat is opgesteld aan de hand van gesprekken, documenten en het bijwonen van bijeenkomsten.

Met dank aan Cobi van Beek en Jantien Hadders voor de ondersteuning en kritische reflectie. Tevens dank aan Rindert de Groot, Tim Mares, Maud Brock en Yannick de Jong, allen actief voor Studio Zeitgeist, voor hun bijdrage aan de beschrijving van de organiserende principes van de vloeibare samenleving.

Tenslotte willen we al onze gesprekspartners ontzettend bedanken voor hun tijd en de inzichten die ze bereid waren om met ons te delen.

Samenvatting

1. Opdracht en werkwijze

In opdracht van het College van Bestuur hebben Winnie Sorgdrager en Farid Tabarki zich gebogen over de organisatie van Hogeschool Rotterdam, bij wijze van vervolg aan Onze Agenda en de onderwijsvisie. Hieruit volgt een advies, dat tot stand is gekomen op basis van gesprekken met interne en externe stakeholders van de hogeschool. De adviezen van de zeven werkgroepen die hebben nagedacht over randvoorwaardelijke thematiek en organisatieontwikkeling zijn in dit advies verwerkt.

2. Urgentie

De noodzaak tot verandering ligt in het beter inspelen op de dynamiek van het werkveld, de erkenning van de diversiteit van studenten en het verhogen van studiesucces. De hogeschool is nog te veel naar binnen gericht. De snel veranderende wereld, die zich bijvoorbeeld uit in digitalisering en mondialisering, vereist een blik naar buiten en een flexibiliteit die de huidige opleidingen aan de hogeschool niet voldoende bieden. De urgentie wordt gevoeld, maar de juiste accenten worden nog onvoldoende gelegd. De driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld is aan versterking toe, waarbij de punten naar elkaar toe moeten komen. Zo'n aanpak kan alleen werken als de hogeschool een permanente dialoog met de omgeving aangaat.

¹ Advies werkgroep Nieuwe bedrijvigheid

3. Onderwijs, onderzoek en werkveld

Contextrijk onderwijs, een van de speerpunten van Hogeschool Rotterdam, geeft haar een onderscheidend kenmerk en is in de stad en daarbuiten goed mogelijk vanwege haar diverse en innovatieve karakter. Opleidingen gaan er echter zeer verschillend mee om. Ze zijn vaak intern gericht, gemeenschapsgevoel staat te weinig centraal en ze bieden weinig differentiatie aan de boven- en onderkant.

De hogeschool kan de talenten en passies van studenten EN medewerkers centraler stellen bij het vormgeven van onderwijs. Ook is een goede aansluiting van de opleidingen van hogeschool op de snel veranderende beroepspraktijk essentieel. De hogeschool dient bovendien een innovatieve cultuur te creëren, met expliciete waardering voor veranderaars en verandering.

4. Centraal versus decentraal

Het begrip 'radicale decentralisatie', dat binnen de hogeschool niet altijd goed wordt begrepen, is prima te hanteren, als het maar samengaat met een strak centraal kader. Dat is een schijnbare tegenstelling: maar dat is het juist niet. Verantwoordelijkheden en verantwoording dienen op een zo decentraal mogelijk niveau te liggen. Dat is radicaal, omdat het ver gaat en er bestaande structuren voor moeten worden afgebroken. Dat staat een stimulerende, niet bestraffende, kaderstellende sturing niet in de weg. Tot nu toe is echter te veel gestuurd op prestaties aan de ene kant en was er anderzijds sprake van een *laissez faire*.

In plaats van controlemechanismen zouden meer zelfsturingsmechanismen voorhanden moeten komen waardoor groepen binnen de hogeschool zelf de voortgang en kwaliteit kunnen beoordelen en verantwoording kunnen afleggen. Ook zouden ambassadeurs verbindende gesprekken binnen de hogeschool kunnen voeren.

5. Organisatie

In alle mondialisering en technologische ontwikkeling mag het onderwijs niet onherkenbaar worden. De student moet het uitgangspunt zijn waar het onderwijs zich flexibel omheen organiseert. Hij of zij volgt een zelfgekozen, individueel traject maar komt geregeld anderen binnen en buiten de hogeschool tegen, zodat hij of zij optimaal wordt voorbereid op werken in een veranderende omgeving. Al op de hogeschool zal de student werken in een vloeibare gemeenschap binnen een domein.

Bestaande regels moeten goed tegen het licht worden gehouden. Soms kunnen regels worden afgeschaft en moeten er nieuwe worden ontworpen, die soms scherp moeten worden gemonitord en gecommuniceerd. Waar dat niet mogelijk is, geldt dat binnen veel bestaande regels toch veel mogelijk is.

De medezeggenschap kan worden gemoderniseerd, waarbij meer medewerkers en studenten betrokken worden en besluiten op het niveau genomen worden waar ze ten uitvoer worden gebracht.

6. Leiderschap en professionalisering

Ontwikkeling van zowel leiderschap als professionalisering geldt voor ieder lid van de hogeschoolgemeenschap, dus medewerkers én studenten.

Het begrip leiderschap is het handigste te interpreteren als horizontaal begrip, waarbij mensen, vaak in teamverband, lastige problemen te lijf gaan (adaptief leiderschap). Daarbij moeten mensen fouten kunnen maken en daar ook van kunnen leren. Binnen de organisatie van de hogeschool kunnen de traditionele leiders, ten eerste het CvB, het goede voorbeeld geven door goed opdrachtgeverschap.

Professionaliteit is op verschillende wijzen te bevorderen, bijvoorbeeld door talentisme te bevorderen, en door nieuwe vacatures te zien als strategische kansen, en door docenten zelf op stage te sturen. Studenten kunnen professioneler worden door peer-coach te worden of door deels de verantwoordelijkheid te nemen en te dragen voor het onderwijsproces.

7. Hoe pakken we het aan?

Er is een sterke behoefte om de transformatie in gang te zetten en daarvoor een geschikt instrumentarium in handen te krijgen. Op sommige plekken heeft de agenda van verandering al voet aan de grond gekregen. Op andere plekken tast men nog in het duister of kijkt men de kat uit de boom.

Het is van belang dat de verschillende onderdelen van de hogeschool van elkaar blijven leren. Het verwerpen van niet zelfbedachte ideeën, hoe menselijk ook, moet in de kiem worden gesmoord. Verbindingen tussen hogeschool en werkveld kunnen zowel strategisch als praktisch zijn.

Een kleine brigade, bestaande uit een kernteam met een tweede ring van externen om hen te ondersteunen, kan de transformatie versnellen.

Voor het welslagen van de transformatie is een aanzienlijk budget nodig en bovendien voldoende tijd.

De organiserende principes van de vloeibare samenleving

Begin dit jaar overleed na een productief leven de Joods-Poolse denker Zygmunt Bauman. Hij gaat de eeuwigheid in als de filosoof van de vloeibaarheid. De vloeibare moderniteit, de vloeibare samenleving, de vloeibare liefde; kenmerkt zich volgens Bauman door middel van 'onzekerheid is de enige zekerheid, verandering is de enige constante'², waardoor de mensheid op zoek moet naar geheel nieuwe vormen van ordening. Dat kan vreselijk misgaan en leiden tot uitsluiting, zoals Bauman fijntjes aangaf, maar het biedt ook geweldige kansen.

Twee ontwikkelingen passen goed binnen de vloeibare samenleving: radicale decentralisatie en radicale transparantie. College van Bestuur-voorzitter Ron Bormans noemt beide principes uitgebreid in zijn essay 'Samen leven in de moderne samenleving'. Hij stelt zich daarmee als hoogste gezagsdrager kwetsbaar op: niet elke leider roept op tot zelfredzaamheid van onderop, gecombineerd met openheid. Toch verdraagt decentralisatie (ook in een radicale vorm), zoals we in ons advies uitgebreid zullen betogen, zich goed met strakke kaders en met het voeden van kennis en informatie.

Een gemakkelijke opgave heeft Bormans zich echter niet gesteld. De uitdaging voor een hogeschool in de vloeibare samenleving is dubbel: zelf een micro-samenleving, die studenten opleidt die zich over een aantal jaren moeten weren binnen een grotere samenleving die kennelijk zo snel verandert dat ze zich steeds opnieuw moeten leren weren. Ze krijgen daarvoor een papier dat pas mag worden uitgereikt als aan tal van regels is voldaan. Een interessante paradox: wat en hoeveel is relevant voor alle studenten en waar begint het maatwerk?

Als inleiding op ons advies beschrijven we zeven maatschappelijke tendensen. Het zijn de zeven organiserende principes van de *Transformation Playground* van Farid Tabarki. Ze geven weer waar organisaties en ook individuen in de vloeibare samenleving voor staan.

De zeven principes mogen niet worden gezien als theoretisch raamwerk. Noch beschrijven ze een gesloten systeem. Eerder zijn het brede maatschappelijke bewegingen die de context bieden voor de ingewikkelde realiteit waar de hogeschool zich voor geplaatst ziet.

1. Van product naar doel

Meer dan vroeger vragen organisaties zich af waarom ze op aarde zijn. Doen ze dat niet, dan zijn ze vroeg of laat passé. Ook voor grote onderwijsinstellingen is het stellen van de wezensvraag naar het bestaansrecht van belang. Wij zien vier hoofddoelen voor een hogeschool opdoemen: emancipatiemotor, talentontwikkelaar, instituut voor Bildung en thuishaven. Wellicht is de veelgelaagde missie van de hogeschool over vijf jaar weer anders, want de samenleving verandert steeds sneller.

Emancipatiemotor

De hogeschool staat middenin een gelaagde, diverse en veranderlijke maatschappij. In die maatschappij zijn de kansen ongelijk verdeeld. Ook in het hbo is het de vraag of hogescholen niet nog voornamelijk zijn ingericht voor de witte middenklasse. Met name jongens met een

2 Zygmunt Bauman, *Liquid Modernity* (Cambridge, UK: Malden, MA: Polity Press; Blackwell, 2000).

migratieachtergrond en dan met name die afkomstig zijn van het mbo, scoren te laag en halen de eindstreep niet vaak genoeg, alle inspanningen ten spijt.

Sofie Smeets van Hogeschool Rotterdam schreef op ScienceGuide: “Toch ziet gewoon goed lesgeven een belangrijk punt over het hoofd, dat niet inclusief is en zelfs uitsluitend zou kunnen werken: niemand is neutraal. Als eerste is de docent niet neutraal. [...] Vooroordelen en stereotyperingen leiden in veel gevallen tot lagere verwachtingen, waar studenten vervolgens tegenop moeten boksen.”

De hogeschool heeft een grote verantwoordelijkheid om mensen kansen te geven, sommige mensen éxtra kansen en dat begint dus met het niet over het hoofd zien van processen zoals Sofie deze omschrijft. De emancipatiemotor die de hogeschool voor sommige groepen moet zijn, draait helaas lang niet altijd op volle toeren.

Cross-cultural competenties zijn nodig om goed met diversiteit om te kunnen gaan. Zowel studenten, docenten als andere professionals hebben deze competenties nodig. In Rotterdam stikt het van de goede ideeën, inspirerende mensen en zowel *best* als *worst practices* waar studenten en docenten wat van kunnen leren.

Talentontwikkelaar

Het doel van de emancipatiemotor impliceert een collectief, een maatschappelijk perspectief. Bezien vanuit de individuele student zou je hetzelfde doel kunnen omschrijven als dat van de talentontwikkelaar.

De hogeschool is voortdurend bezig met het begeleiden en beoordelen van studenten, van excellente studenten via de middenmoot tot de groep van de hakken over de sloot (die soms een diepe zucht, en soms applaus verdient!) is de hogeschool continu bezig met het begeleiden en beoordelen van studenten. Dat is inherent aan maatwerk. De instrumenten die daarbij gehanteerd worden mogen weleens tegen het licht worden gehouden.

Regelmatig is er kritiek op de systematiek van het beoordelen van leerlingen in het reguliere onderwijs. De Britse professor Dylan William pleit ervoor om de kennis van leerlingen niet te meten in een finale toets aan het einde van een lesperiode, maar continu te evalueren of leerlingen de stof hebben begrepen en ze feedback te geven³. De Amerikaanse scholier Nikhil Goyal schreef op zijn negentiende een filippica tegen het Amerikaanse onderwijssysteem⁴. Hij pleit voor het afschaffen van gestandaardiseerde examens en vakken. Hij wil het onderwijs inrichten rondom ‘*conundrums*’, de lastige vragen van het leven.

Cijfers kun je niet zo maar afschaffen en dat moet je ook niet willen. Maar ze zijn niet zaligma-kend. Alternatieven, waarbij je soms docenten tijd bespaart, studenten als peer-educators inschakelt, of de zelfreflectie van studenten aanboort, kunnen het automatisme van de 1-tot-10-machine doorbreken.

3 Paul Black and Dylan William, ‘Inside the Black Box: Raising Standards Through Classroom Assessment’, *Phi Delta Kappan* 80, no. 2 (1998): 139–48.

4 One Size Does Not Fit All: A Student’s Assessment of School, 2012

Bildung

De negentiende eeuwse geleerde en diplomaat Wilhelm von Humboldt (1767-1835) zette het begrip *Bildung* tegenover *Ausbildung*: ontplooiing tegenover beroepseducatie. De hedendaagse interpretatie van deze twee complementaire vormen van educatie (en de potentiële strijd tussen deze twee om schaarse tijd) voor de hogeschool is niet eenvoudig, aangezien de maatschappij, vaak met het beroepenveld voorop, pleit voor heldere eindtermen en een goede *fit* tussen opleiding en beroep. In Amsterdam raakt de *Bildung Academie* in een universitaire context de juiste snaar: hoe laten we studenten reflecteren over de fundamentele vragen die aan de universiteit onderbelicht blijven maar in een veranderende, gevoelige samenleving cruciaal zijn. De methode is echter weer traditioneel: een strak curriculum. Dát kan Humboldt niet bedoeld hebben.

Learning Lab, een denktank en opleider, werkt juist met 'emergente curricula': de lesstof is niet van tevoren gegeven, maar ontstaat werkenderwijs uit de behoefte en de motivatie van de cursist. Ze formuleert aan het begin van een cursus een concreet doel en bepaalt aan de hand daarvan wat ze daarvoor nog moet leren en van wie. Oprichter dr. Thieu Besselink: 'Deze opzet werkt het beste als cursisten in groepen samenwerken en een gelaagd, oplosbaar en bovenal bestaand vraagstuk aanpakken'.

Een hogeschool die Bildung serieus neemt, geeft een jongere die opgroeit in de vloeibare samenleving handvatten mee die een regulier, op een vak gericht curriculum niet bieden kan. Wijsheid, in tegenstelling tot kennis, veroudert immers niet⁵.

De hechte gemeenschap

De hogeschool mag haar zachte missie niet uit het oog verliezen: het warme bad, de plek om dagelijks naartoe te gaan en zorgen thuis te vergeten, waar vertrouwen heerst. Grote bedrijven zien hoe hun werknemers verdwalen in de vloeibare samenleving; universiteiten en hogescholen worstelen met rendementcijfers. Hierop sturen kan door streng te zijn, maar juist ook door de 'zachte kant' van de hogeschool te versterken.

2. Van vast naar vloeibaar

We leven in een tijd van permanente verandering waarin veranderingen bovendien in razendsnel tempo plaatsvinden, de toekomst minder voorspelbaar is en technologie ons grote uitdagingen en kansen biedt. Geen enkel tienstappenplan voldoet om ons voor te bereiden op deze onzekere toekomst: de vloeibare samenleving vraagt om flexibiliteit en veranderingsgezindheid. Voor de hogeschool, met haar blik op de toekomst, geldt dat in versterkte mate. Zij moet de jonge mens opleiden tot een systeemdenker die een toekomstige context leert begrijpen en met persoonlijk optimisme kan anticiperen.

In het onderwijs zitten veel systemen nog vast. De temperatuur in deze systemen moet omhoog, er moet meer Pokon in de voedingsbodem van het beleid waardoor mensen in korte lijnen decentraler kunnen werken en ze sneller kunnen anticiperen op veranderingen. De uitdaging is om het beleid flexibeler in te richten op veranderingen zodat de omlooptijd van processen versnelt.

5 Zygmunt Bauman, *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty* (Cambridge: Polity Press, 2007).

Leiderschap

Leiderschap is een oud begrip dat zich plooit naar de tijdsgeest. Lang is het zuiver verticaal opgevat: complementair aan de leider was logischerwijs een volger. Populair is nog altijd het model van situationeel leiderschap, waarbij de leider goed kijkt naar het ontwikkelingsniveau van de volger en het handelen daarop afstemt⁶. Dit model is tenminste dynamisch, een hele stap vooruit ten opzichte van eerdere statische modellen gebaseerd op persoonlijkheidskenmerken. In de vloeibare samenleving verandert leiderschap echter van een begrip dat past bij een persoon die stuurt en top-down leiding geeft in een horizontaal begrip dat past bij teams die gezamenlijk problemen oplossen. Een zeer nuttig begrip is adaptief leiderschap⁷. Bij dit type leiderschap horen adaptieve problemen: in tegenstelling tot technische problemen zijn dit vraagstukken die een benadering nodig hebben waarbij kant-en-klaar oplossingen sowieso niet voldoen.

Een zeer interessante aanvulling doet de Vlaamse filosoof Ivo Brughmans. Hij pleit voor paradoxaal leiderschap, waarbij leiders schijnbare tegenstellingen juist opzoeken en ze samensmelten tot creatieve oplossingen⁸.

Docent van het jaar Loes Damhof ontving de Comeniusbeurs en heeft daarmee aan de Hanzehogeschool Groningen het 'Futures Literacy KnowLab' opgezet. Op basis van collectieve kennis onderzoekt de hogeschool in samenwerking met UNESCO of studenten 'future literate' zijn.

Ondernemerschap

Het begrip ondernemerschap wordt steeds vaker breder opgevat dan het starten van een onderneming. Saras Sarasvathy, werkzaam aan de University of Virginia, heeft begin deze eeuw een nieuw begrip uitgedacht dat de realiteit van ondernemerschap (*'entrepreneurship'* in het Engels) afzet tegenover de spreadsheets van het grote bedrijfsleven. Zij zet *effectuation* tegenover *causation*⁹. *Effectuation* is het proces waarbij je, uitgaande van de middelen die tot je beschikking staan, zonder in beton gegoten doel naar nieuwe waarde zoekt en daarbij het experiment niet schuwt. Deze vorm van ondernemerschap is de realiteit van veel startups, maar past ook goed bij innovatief ingestelde bestaande organisaties. Het traditionele *causation* gaat juist uit van analyses, weloverwogen risico en een vooropgezet doel; allemaal mooi en aardig in een ideale wereld, maar nauwelijks realistisch voor iemand die snel resultaten wil boeken.

Voor de hogeschool is *effectuation* interessant. Het is bij uitstek vloeibaar en praktisch. Net als een horizontaal begrip van leiderschap kan het ervoor zorgen dat studenten en medewerkers zich mede-eigenaar voelen van de hogeschool. Dat komt hun motivatie ten goede. Veel bestaande processen (en business-vakken) zijn wellicht nog ingericht volgens de causation-principes).

6 Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988).

7 Ronald Abadian Heifetz, Alexander Grashow, and Martin Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Harvard Business Press, 2009).

8 Ivo Brughmans, *Paradoxaal leiderschap: soepel schakelen tussen tegenpolen* (Amsterdam: Boom, 2016).

9 Saras D. Sarasvathy and Sankaran Venkataraman, 'Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future', *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, no. 1 (January 2011): 113–35.

3. Van proces naar spel

Door het inzetten van speelse interactie kan de hogeschool de organisatie versterken, mensen kracht geven en leren bevorderen. Speels is niet vrijblijvend, juist niet: het zet selectieve druk op de ketel. Door 'gamificatie' gedoseerd en consequent toe te passen, letterlijk in de vorm van speltechnieken en figuurlijk in de zin van experiment en speelsheid, kunnen allerlei praktijken op de hogeschool worden verrijkt: onderwijs, creatie en ontwerp.

Gestandaardiseerde processen bieden weinig flexibiliteit en zetten niet aan tot innovatie. Toenemende diversiteit in technologische middelen zorgt ervoor dat nieuwe manieren van interactie zoals 'play' creativiteit stimuleren. Zowel bij medewerkers als bij studenten kun je met behulp van deze vorm van interacties meerwaarde creëren.

Een van de manieren waarop 'play' de werkomgeving kan verbeteren is het omgaan met mislukkingen. In veel gevallen blokkeert de angst voor falen het effectief toepassen van drastische veranderingen. Het bedrijf DirecTV bijvoorbeeld ervoer dat de angst om te falen tot veel problemen leidde op de IT-afdeling. Nadat er weer een project van de IT-afdeling was misgegaan besloot het management een 'gamified' on-line platform te creëren waar medewerkers op een speelse manier filmpjes konden maken waarin zij hun ervaring met falen en hun leerproces met andere konden delen. Om de participatie op dit on-line platform te stimuleren, introduceerde het management een puntensysteem. Werknemers kunnen punten en medailles verdienen, gebaseerd op hun niveau van succes in het afmaken van online opdrachten en quizen, het maken en delen van filmpjes en het bespreken en discussiëren van onderwerpen en filmpjes online. Het resultaat van dit online spel platform was een daling van dertig procent van het aantal problemen bij het uitrollen van producten in de IT-afdeling.

Ook in het onderwijs zelf kan het principe *play* worden toegepast. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat *gamification* een positief effect kan hebben op de motivatie en leerresultaten van studenten om te participeren tijdens lessen¹⁰. De vertaling van *gamification* in het onderwijs vindt plaats door spelelementen uit video-games of bordspellen toe te passen in een context die niet spel-gerelateerd is.

Lee Sheldon besloot om zijn lessen vorm te geven door middel van een multi-playerspel. Leerlingen kregen avatars en moesten missies volbrengen, daarnaast konden ze partnerschappen met hun klasgenoten sluiten. De studenten waren vaker aanwezig en hun gemiddelde cijfer steeg.

4. Van gesloten naar open

Veel instituties die van oudsher gesloten silo's waren, openen hun ramen en deuren naar de buitenwereld. Ook Hogeschool Rotterdam heeft hier al stappen in gezet, als goed voorbeeld van een hbo-instelling die niet als gesloten silo wil functioneren. Alle actoren in het netwerk spelen immers een rol in modern onderwijs. Een open cultuur heeft invloed op de manier van denken, werken, onderwijzen en samenwerken. Het openen van ramen en deuren naar de buitenwereld zorgt ervoor dat de hogeschool haar kennis en kunde kan optimaliseren en delen.

10 Patrick Buckley and Elaine Doyle, 'Gamification and Student Motivation', *Interactive Learning Environments* 24, no. 6 (17 August 2016): 1162–75, doi:10.1080/10494820.2014.964263.

Het open karakter van de hogeschool heeft relevantie naar binnen en naar buiten toe. Intern betekent het dat alle leden van de gemeenschap weten waar ze aan toe zijn en bij wie ze moeten zijn. Naar buiten toe kan de hogeschool haar aanbod beter afstemmen en het werkveld beter bedienen. Zodoende kunnen studenten zich beter ontwikkelen tot flexibele en weerbare professionals.

Door samen te werken met externe organisaties blijft de hogeschool relevant voor het werkveld en vice versa. Samen met andere partijen kan de hogeschool vraagstukken het hoofd bieden en een bijdrage leveren aan de maatschappij. Dit biedt de mogelijkheid tot synergie: het geheel is meer dan de som der delen. Hiervoor is het wel van belang dat mensen op de hoogte zijn van elkaars werk en urgenties. In dat kader wordt de omgeving van de hogeschool geroemd als 'living lab', of 'the city as campus': met zo veel praktijk in de nabijheid moet de hogeschool wel in volledige openheid zorgen dat de interessantste innovatievragen naar binnen komen, en dat de beste innovatie-oplossingen van buitenaf zichtbaar zijn.

TU Delft is een project gestart waarbij ze studenten in staat stellen om door middel van MOOCs studiepunten te behalen door lessen af te nemen bij andere universiteiten. Hiermee breken ze het internationale landschap open in het digitale onderwijs. Ze werken hiervoor samen met de Australian National University, The University of Queensland en Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

De aansluiting met de arbeidsmarkt zal wel nooit 100 % perfect worden, maar, zo konden we lezen in het Financieele Dagblad, 'We kunnen heel ver komen als we een voortdurende dialoog met het bedrijfsleven weten te creëren.'¹¹ Niet alleen samenwerking met het werkveld biedt overigens mogelijkheden, maar ook samenwerking met andere hogescholen. Door openheid kan de hogeschool eigen processen verbeteren en het onderwijs naar een hoger niveau tillen.

Een prachtig voorbeeld van openheid is de MOOC, de 'massive open on-line course'. Waar vroeger alleen eigen studenten toegang tot informatie, cursussen en lessen hadden, heeft nu iedereen met een internetverbinding via MOOCs toegang tot lessen en cursussen van de meest gerenommeerde instituten ter wereld.

5. Van schaarste naar overvloed

Er is een overvloed aan kennis en informatie. Zowel gestructureerde kennisbronnen als big data vragen erom te worden benut. Tegenover deze overvloed staat een schaarste aan tijd en kennis om al deze gegevens in te zetten. De juiste vertaalslag die vereist is om de overvloed vruchtbaar om te zetten in rendement, vereist een omslag in het denken en in de praktijk.

11 Marcel Nollen, 'De Illusie van Een Naadloze Aansluiting Tussen Onderwijs En Arbeidsmarkt', *Financieele Dagblad*, 2015, <https://fd.nl/fd-outlook/1095403/de-illusie-van-een-naadloze-aansluiting-tussen-onderwijs-en-arbeidsmarkt>.

De opkomst van verschillende geavanceerde technologieën heeft tot gevolg dat organisatie-modellen georganiseerd rondom schaarste niet meer of minder goed werken. Het is niet langer vanzelfsprekend dat de markt van educatieve boeken en vaktijdschriften in handen is van enkele grote uitgevers. Steeds meer kwalitatief hoogstaande bronnen zijn beschikbaar via open data. Tegelijkertijd is ook het aanbod aan 'alternatieve feiten' en aperte leugens enorm en controleren studenten (maar ook bijvoorbeeld journalisten) niet altijd ijverig hun bronnen.

Deze ontwikkeling leidt tot de vraag hoe je als hogeschool binnen deze overvloed het leren op een goede manier kunt ondersteunen.

Zelf kan de hogeschool haar beleid ondersteunen met data. Een palet aan technologische middelen stelt de hogeschool in staat om data zichtbaar te maken die voorheen onzichtbaar was. Georgia State University stelde zich bijvoorbeeld ten doel om met behulp van data-analyse de slagingscijfers te verbeteren. Ze wilden daarbij de kansen van studenten uit lager opgeleide bevolkingsgroepen verhogen en de keuzes tijdens de opleiding verbeteren. Onder meer door 'data mining' ging het percentage studenten dat binnen zes jaar afstudeerde van 2003 tot 2014 omhoog van 32 % tot 54 %.

Nieuwe vormen van overvloed leiden onherroepelijk tot keuzestress: aan opleiders de schone, maar lastige taak om jonge mensen te helpen om in de rijk voorziene boomgaard op een verantwoorde wijze te leren 'cherrypicken'.

6. Van hiërarchie naar netwerken

De piramide, georganiseerd rondom niches, taken en functies, is aan het smelten. Hiërarchische samenwerkingsvormen maken plaats voor nieuwe verbindingen. De hogeschool blijft niet achter en ontwikkelt zich tot spin in het web. Als 'hub van hubs' is ze een verbindende schakel tussen talloze teams, personen, instituties en praktijken. Doel van haar schakelfunctie is niet het vereeuwigen van allianties, maar juist het continu op zoek blijven naar nieuwe symbiotische relaties, gericht op samenwerking, gemeenschappelijke doelen en een leven lang leren.

In de glorie-tijd van de industriële revolutie waren hiërarchische ingerichte piramides gemeengoed. Onze samenleving stikt nog van de bureaucratische structuren die eraan herinneren. Veel van deze structuren remmen ons. Ze zijn verouderd in een tijd waarin technologische vooruitgang de rol van de middenmanager overbodig heeft gemaakt. Het is tijd om de piramides af te breken en op zoek te gaan naar nieuwe vloeibare organisatievormen zoals 'hubs' of 'tribes'.

Hogeschool Rotterdam, van oudsher een traditionele *machinebureaucratie* volgens de principes van organisatiekundige Henry Mintzberg¹², is op de schop. Onderwijs en een visie daarop is leidend en niet langer zijn de centrale diensten leidend. Dat leidt soms tot een Babylonische spraakverwarring, maar ook tot veel energie. Er heerst veel momentum om nieuwe vormen van samenwerking in te zetten.

12 Henry Mintzberg, *Organisatiestructuren* (Schoonhoven: Academic Service, Economie en Bedrijfskunde, 1992).

Van College van Bestuur tot het niveau van opleidingen is het zonneklaar dat het voor een hogeschool nog niet zo gemakkelijk is om een effectieve 'spin in het web' te zijn. De hogeschool heeft raakvlakken met vele partners en heeft de mogelijkheid om de verbindende factor tussen deze partijen te zijn. Maar hoe doe je dat dan, hoe voorkom je dat contacten niet versplinteren? Een netwerk van collaborerende hubs tussen bijvoorbeeld alumni en docenten of tussen bedrijven zoals de haven en de hogeschool is essentieel. De hogeschool is er ook uitstekend voor geëquipeerd. Toch blijft de realiteit nog achter bij de ambitie en de mogelijkheden.

De hogeschool is idealiter het middelpunt in een wisselwerking van informatie en diensten georganiseerd in hubs tussen student en docent, student en samenleving, samenleving en hogeschool, hogeschool en bedrijven, bedrijven en alumni en alumni en onderwijzer. Een dergelijk netwerk biedt perspectief op de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, student en samenleving, de mogelijkheid voor gezamenlijke projecten en de mogelijkheid om te leren en door te groeien voor zowel de organisatie als de student. De uitdaging ligt in het vinden van de juiste organisatie van deze hubs.

Daarnaast is het ook nodig om naar de organisatie van samenwerking binnen de hogeschool te kijken. Hoe kan bijvoorbeeld de samenwerking tussen disciplines worden bevorderd? Het ontdekken van de beste samenwerking is een proces waarbij het experiment centraal staat en dat falen moet mogen. Tegelijk is heldere sturing ook essentieel en het vanuit de centrale organisatie voeden van het proces eveneens. *Radicale decentralisatie* betekent niet *compleet loslaten*, *cynisch terugpakken* evenmin.

7. Van transactie naar participatie

De hogeschool is een gemeenschap van studenten, docenten en andere professionals. Daar past een participatieve cultuur bij. Soms ontbreekt die en ziet de hogeschool studenten abusievelijk als 'gebruikers' of 'consumenten' en de professionals heel eenzijdig als werknemers. Dat leidt tot gemiste kansen en tot een onnodige verkokering. Alleen iedereen op waarde te schatten als volwaardige deelnemers van een hogeschoolgemeenschap kan de hogeschool een enorm sociaal kapitaal aanboren. Dat mes snijdt aan twee kanten: het verbetert de hogeschool en helpt de intrinsieke motivatie van student én docent.

Participatie

Traditionele participatie van studenten en medewerkers in medezeggenschapsfora is belangrijk, maar is toch ook iets uit het verleden. Je ziet dat aan de teleurstellende opkomstcijfers bij verkiezingen voor traditionele gremia van medezeggenschap. De mensen die er dan toch aan meedoen, zijn vaak de *usual suspects*, en hoezeer ze ook hun best doen, niet iedereen voelt zich even goed vertegenwoordigd. Sterker nog, zoals op nationaal niveau de toenemende onzekerheid voor traditionele partijen laat zien, zowel in teruglopende ledenaantallen als in fluctuerende aantallen stemmen, is het model van de representatieve democratie niet langer zaligmakend. De burger wil weleens wat anders. Vloeibare of vloeiende democratie, een model dat de Piratenpartij al in twee landen heeft uitgeprobeerd, is een concept waarbij burgers hun stem niet weggeven, maar hun vinger aan de pols houden.

Ook op de moderne hogeschool kun je op zoek gaan naar nieuwe methoden om mensen actief te laten participeren in hun studie- en werkomgeving. Ten eerste is daarbij een goed uitgekend niveau van decentralisatie in een platte organisatie een sleutel tot succes. In een gecentraliseerde silo voelt niemand zich geroepen zich uit te spreken. Ook zou je de mate waarin studenten betrokken worden, in de loop van hun onderwijs carrière kunnen laten meegroeien. Zo voorkom je dat je overvraagt.

Versmeltende rollen

Zoals een consument steeds vaker bijdraagt aan een product en een *prosument* wordt, draagt de student aan de hogeschool meer bij aan het onderwijs en versmelt zijn rol deels met die van de docent. Een heel letterlijke vorm van versmeltende rollen is *peer education*, de praktijk waarbij studenten van elkaar leren. Deze manier van leren werd al meer dan dertig jaar geleden een 'onbenut potentieel' genoemd¹³. Nog steeds doen (hoge)scholen hier weinig mee. Het effect werkt twee kanten uit: door iets goed te leren uitleggen aan een ander, leer je het zelf nog het beste.

Innovatieve onderwijsideeën zijn slechts een logisch gevolg van het versmelten van rollen, ze zijn er niet de kern van. De kern is dat de leden de hogeschoolgemeenschap elkaar als volwaardig erkennen en zich niet in hokjes laten stoppen. Student, medewerker (docent of anderszins), iedereen staat voor dezelfde opgave: samen bouwen aan een leergemeenschap van meer dan dertigduizend zielen die zich blijft aanpassen aan een veranderlijke tijd.

Wat moeten we doen?

In tijden van grote dynamiek is het verleidelijk om te zoeken naar een blauwdruk. Toen de mensen in het begin van de twintigste eeuw op zoek waren naar een handelingsperspectief, kwam revolutionair Vladimir Lenin in 1902 met het pamflet 'Wat te doen?'. Hij schetste een duidelijk beeld waar het heen moest. In oktober van dit jaar (volgens de gregoriaanse kalender eigenlijk in november) is het precies honderd jaar geleden dat Lenin gelijk kreeg en hij het reusachtige Rusland overrompelde met zijn revolutie. Toch moeten we achteraf wel zeggen dat dat niet zo'n goed idee was.

Ook nu staan mensen op die beweren dat alles anders moet. Sommigen staan klaar met een utopisch wereldbeeld, grootse plannen en een model voor de toekomst. In de vloeibare moderniteit kunnen we ons daar beter verre van houden. De realiteit zal zich niet voegen naar een model en proberen we haar toch daarnaar te kneden, dan komen grote groepen in de verdrukking. Was dat honderd jaar geleden al zo, dan is dat nu zeker het geval. Bauman stelt vast dat de mensheid in de vloeibare moderniteit begrippen concepten als carrière en vooruitgang heel anders moeten inkleden. Geen overheid of semi-overheid die daar op de middellange of langere termijn meer pasklare antwoorden op kan geven.

13 William Damon, 'Peer Education: The Untapped Potential', *Journal of Applied Developmental Psychology* 5, no. 4 (1984): 331-43.

De hogeschool, die een door de overheid gereguleerde taak op zich neemt om jonge mensen op te leiden en daarvoor diploma's uit te schrijven, staat in de vloeibare samenleving voor een dilemma. Enerzijds is de lange termijn niet te overzien, anderzijds kan ze niet anders dan haar studenten daar toch op voorbereiden, zo goed en zo kwaad als dat gaat.

Gelukkig is er de korte termijn nog: we leven immers in het heden, en het is in het hier en nu dat we beslissingen moeten nemen. Onze gefragmenteerde levens vereisen dat we flexibel en inschikkelijk zijn en geen paradox uit de weg te gaan. Laten we ons daarom nú bezinnen op een mooie hogeschool op de zo kort mogelijke termijn. Liefst morgen nog.

Advies voor Hogeschool Rotterdam

1. Opdracht en werkwijze

Tijdens de jaaropening van het collegejaar 2016-2017 presenteerde het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam de strategische agenda en een nieuwe onderwijsvisie¹⁴. Hierin wordt beschreven waar Hogeschool Rotterdam voor staat, voor gaat en wat ze te doen staat om studenten op te leiden voor de wereld van morgen. Deze visie sluit aan bij de strategische agenda voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, waarin de minister vier prioriteiten noemen: kleinschalige leergemeenschappen, rijke leeromgevingen, kwalitatief goede docenten en onderwijsleiders, en ruimte voor onderwijsvernieuwing en experimenten.

Het College van Bestuur benadrukt in Onze Agenda de urgentie die voortvloeit uit de snelle ontwikkelingen in het werkveld en de onzekerheid van de professionele toekomst van de studenten. Daarnaast concludeert het bestuur dat zijn missie onder druk staat omdat Hogeschool Rotterdam er niet in slaagt om alle studenten naar een passend diploma te leiden. Het is een zorg die het hele hoger onderwijs aangaat, die ook heeft geleid tot de strategische agenda van het ministerie van OCW.

“Uit de HO-tour, maar ook uit andere gesprekken met diverse partijen in het hoger onderwijs, literatuuronderzoek en een inventarisatie van goede voorbeelden, heb ik geconstateerd dat vooral de onderstaande voorwaarden een cruciale bijdrage leveren aan een hoge kwaliteit van het onderwijs. Ik zie dat als mijn speerpunten voor de komende periode die ik met een aantal landelijke maatregelen, zoals een beurzenprogramma voor docenten, zal stimuleren.

a. Kleinschalige leergemeenschappen

Studenten leren het meest in kleinschalige leergemeenschappen die uitnodigen tot kritische discussie en reflectie. Die leergemeenschappen en een goede studiebegeleiding vergroten de binding en betrokkenheid van studenten en docenten onderling en met elkaar, wat ten goede komt aan de kwaliteit van het onderwijs.

b. Rijke leeromgevingen

Om goed te kunnen leren, hebben studenten ook rijke, krachtige en betekenisvolle leeromgevingen nodig, zoals hoger onderwijs dat nauw verweven is met onderzoek, de beroepspraktijk, een international classroom, ondersteuning door (Open) Online Onderwijs en goede onderwijsfaciliteiten.

c. Kwalitatief goede en inspirerende docenten en onderwijsleiders

Kwalitatief goede docenten zijn een enorm belangrijke factor voor goed onderwijs. Docenten moeten in staat worden gesteld om zich te blijven ontwikkelen, zowel inhoudelijk in hun vakgebied, als in nieuwe (digitale) onderwijsvormen, didactische vaardigheden, etcetera.

d. Ruimte voor onderwijsvernieuwing en experimenten

Ten slotte moeten er extra ruimte en mogelijkheden voor docenten en onderwijsleiders zijn om onderwijs aan te passen aan de eisen van deze tijd en om te werken aan of te experimenteren met nieuwe onderwijsvormen, en –middelen”¹⁵

¹⁴ <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/over-ons/onze-agenda/>

<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/over-ons/onderwijsvisie/>

¹⁵ Strategische agenda Hoger Onderwijs en onderzoek van het ministerie van OCW

Onze Agenda bevat een aantal keuzes en inzichten. Hogeschool Rotterdam kiest ervoor om:

- ▶ beter in te spelen op de dynamiek van het werkveld met contextrijk onderwijs, waarin de wederkerigheid van onderwijs, onderzoek en het werkveld centraal staat;
- ▶ de diversiteit van studenten expliciet te erkennen, o.a. met passende leerroutes en een adequate pedagogiek en didactiek.
- ▶ hoogwaardig onderwijs te baseren op de collectieve professionaliteit van de docententeams en al het andere daar dienstbaar aan te laten zijn.

Om dit te realiseren heeft het College van Bestuur een aantal opgaven geformuleerd:

- ▶ Opgave 1 gaat over onderwijs. Er ligt een nieuwe onderwijsvisie en aan alle docententeams wordt gevraagd wat de strategische agenda betekent voor hun opleiding.
- ▶ Opgave 2 betreft de organisatie. Centraal binnen de gewenste ontwikkeling staat dat als de docenten het verschil maken, de organisatie ervoor zorgt dat zij het verschil kunnen maken.
- ▶ Opgave 3 gaat over identiteit en profiel. Er zijn twee expliciete aandachtsgebieden geformuleerd (naast 'Haven' en 'Zuid'), die het profiel van de hogeschool versterken: internationalisering en nieuwe bedrijvigheid.

Om uitwerking te geven aan de opgaven en om in concrete zin een vervolg te geven aan Onze Agenda is het College van Bestuur in gesprek gegaan met alle docententeams en de dienstafdelingen. Ook heeft het college zeven werkgroepen ingesteld om hen te adviseren op randvoorwaardelijke thematiek¹⁶ en aan ons gevraagd om te adviseren over de organisatieontwikkeling.

Onze opdracht

- ▶ Het voeden en waar mogelijk begeleiden van de werkgroep organisatie en het proces van de werkgroepen in het algemeen;
- ▶ Het nadenken over alternatieve organisatiemodellen en de betekenis daarvan voor de relatie tussen College van Bestuur, directeuren en onderwijsmanagers.

Deze opdracht sluit aan bij de opgave rond de organisatie. Bij deze opgave is in Onze Agenda beschreven dat dit vraagt om concrete invulling ten aanzien van:

- ▶ professionele autonomie
- ▶ professionele ontwikkeling
- ▶ passende verantwoordingscultuur
- ▶ ondersteuning die dienstbaar is aan continu veranderd onderwijs
- ▶ leiderschap dat is toegerust op inclusiviteit en adaptiviteit
- ▶ ict in relatie tot onderwijs- en organisatieontwikkeling.

¹⁶ Er zijn zeven werkgroepen, met elk een eigen opdracht rondom: professionaliteit, leiderschapsontwikkeling, organisatie, heldere spelregels, ict in het onderwijs, internationalisering en nieuwe bedrijvigheid.

Onze werkwijze

- ▶ Vanaf januari 2017 hebben we vertrouwelijke gesprekken gevoerd met een groot aantal interne en externe stakeholders van Hogeschool Rotterdam. Steeds als we weer voor ons nieuwe informatie ontvingen, bespraken we deze met onze volgende gesprekspartner(s). In de loop van de tijd is een helder beeld ontstaan waarop wij onze adviezen baseren. De gesprekken waren zowel individueel als in groepjes, met studenten, docenten, onderwijsmanagers, directeuren, stafmedewerkers en het werkveld.
- ▶ We hebben de werksessies van de werkgroep Organisatie bijgewoond, met hen meegedacht en geïnspireerd door o.a. een presentatie van Farid Tabarki over de meest relevante ontwikkelingen in de samenleving en de consequenties voor werk en organisatie.
- ▶ Farid Tabarki heeft maandelijks een inspiratiejournal gedeeld, dat steeds weer een ander aspect over de besturing en inrichting van de organisatie belichtte. We hebben de plenaire bijeenkomsten van de werkgroepen bijgewoond. Op een van die bijeenkomsten heeft Farid Tabarki een schets van de toekomst gegeven.
- ▶ We hebben eenmaal tussentijds met het College van Bestuur onze eerste indrukken besproken.

We zijn in dit proces begeleid door de bestuursadviseurs Cobi van Beek en Jantien Hadders. Zij openden voor ons alle deuren en gezamenlijk reflecteerden we op onze bevindingen.

De opzet van ons advies is als volgt. Allereerst benoemen wij de doelstellingen en uitgangspunten die aan de gewenste transformatie ten grondslag liggen. Dan, indien aan de orde, vermelden we de acties die nu worden ondernomen. Vervolgens geven wij onze observaties weer en ten slotte onze adviezen. Gezien onze opdracht en werkwijze zijn dat meestal aanbevelingen die nadere uitwerking behoeven.

In onze observaties en adviezen zijn de adviezen van de zeven werkgroepen verwerkt. Zeven organiserende principes van de *Transformation Playground* van Farid Tabarki dienen als inleiding, waarop we in het advies weer terugkomen.

2. Urgentie

Uitgangspunten

Voor het College van Bestuur ligt de noodzaak tot verandering in het (beter) inspelen op de dynamiek van het werkveld, de erkenning van de diversiteit van studenten en het verhogen van studiesucces.

Vanuit het werkveld wordt de nadruk gelegd op de noodzaak het onderwijs aan te passen aan de snel veranderende wereld: digitalisering en mondialisering vereisen een flexibiliteit die de huidige opleidingen niet bieden. Volgens de mensen die we hebben gesproken wordt nog te veel in opleidingen gedacht en te weinig in de breedte en het vermogen dat een afgestudeerde moet hebben om snel op veranderingen in te spelen en verbanden te leggen. De professionele toekomst van studenten ligt minder vast en dit heeft directe consequenties voor de rol en positie van de hogeschool, aangezien deze in toenemende mate moet aansluiten bij maatschappelijke veranderingen en uitdagingen in plaats van puur beroepsgerichte veranderingen. Ook legt men de nadruk op de verdere ontwikkeling van de professionaliteit van de docenten.

De werkgroep Nieuwe Bedrijvigheid omschrijft dit als volgt: 'Hogeschool Rotterdam bevindt zich in een turbulente omgeving: nieuwe technologieën, nieuwe bedrijven die markten structureel veranderen en nieuwe markten creëren, internationalisering van economie en samenleving, klimaatverandering en schaarste aan grondstoffen en beroepen die verdwijnen of van inhoud veranderen. Bedrijven, sectoren en regio's staan voor de opgave zich te transformeren om van deze veranderingen te profiteren. De Roadmap Next Economy¹⁷ heeft tot doel de ontwikkeling van nieuwe bedrijvigheid te stimuleren in aansluiting op die veranderingen.'

Onze observaties

Het College van Bestuur begrijpt de urgentie van verandering. Uit de wijze waarop binnen de hogeschool processen in gang zijn gezet blijkt voortvarendheid en uit de bereidheid om met overtuigingskracht en visie een lans te breken voor de transformatie blijkt bovendien bestuurlijke moed. Er is echter meer nodig om de hogeschool daadwerkelijk toekomstbestendig te maken. Uit de gesprekken die we met de wereld om de hogeschool heen hebben gevoerd, concluderen we dat het College van Bestuur in zijn aanpak, hoe voortvarend en moedig ook, nog te veel intern gericht is geweest. Begrijpelijkerwijs is er veel aandacht en tijd besteed aan het versterken van de kwaliteitsbasis maar nu is een doorontwikkeling nodig. Het principe 'buiten komt binnen en binnen komt buiten' helderder tot uiting moeten komen in samenwerkingsvormen, werkwijzen en attitudes.

De opgave voor het College van Bestuur met binnenkort een nieuw lid in de gelederen is om als 'adaptieve leiders' de juiste voorwaarden hiervoor te scheppen."

Het hbo mag niet functioneren als een gesloten silo, maar moet functioneren als een open netwerk waarin alle actoren die een rol kunnen spelen in het onderwijs van morgen worden betrokken bij het onderwijsproces. Zo'n open cultuur heeft invloed op veel factoren, zoals de manier van denken, werken onderwijzen en samenwerken.

De hogeschool heeft (nu nog) een sterke positie, waardoor het gevoel van urgentie binnen de hogeschool nog niet sterk genoeg aanwezig is. Individueel beseffen de meeste medewerkers heel goed op welke veranderingen binnen en buiten de sector ze studenten moeten voorbereiden. Omdat de professionele blik van velen uiteindelijk teveel naar binnen is gericht, vertaalt deze kennis zich echter nog te weinig naar een verandering in het handelen.

De medewerkers zijn betrokken bij de hogeschool, bij het onderwijs en bij de studenten. Voor nog meer commitment ontbreekt vaak simpelweg de tijd. Er is, met andere woorden, wel *sense of excitement*, maar te weinig *sense of urgency*.

Daarmee is overigens niet gezegd dat er helemaal geen gevoel voor urgentie is. Uitdagingen als het behouden van getalenteerde docenten en managers of het verminderen van uitval van studenten zijn wel degelijk een bron van zorg, maar worden niet per se gelinkt aan de noodzakelijke verandering. Hoewel we zeker medewerkers tegen zijn gekomen die met enthousiasme onderwijs en dienstverlening vormgeven op een wijze die aansluit bij de agenda, is er nog een wereld te winnen.

17 Roadmap next Economy, Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, november 2016

De studenten zijn over het algemeen tevreden over het onderwijs¹⁸. Maar tegelijkertijd uiten ze de behoefte aan meer differentiatie in snelheid en niveau binnen de opleiding. Het is lastig buiten de eigen opleiding onderwijs te halen. Met andere woorden: de tevredenheid is niet volledig en de naar voren gebrachte behoeften sluiten aan op de ontwikkelingen in het werkveld én de positie van de hogeschool als enerzijds emancipatiemotor en anderzijds stimulator van talent en excellentie (zie verder onder hoofdstuk 3).

Ons advies

- ▶ De driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld is aan versterking toe, waarbij de drie punten uit de driehoek in alle openheid dichterbij elkaar toe bewegen.
- ▶ Denk, in samenwerking met het werkveld, verder na over de ontwikkelingen in de samenleving en de manier waarop de afgestudeerde hbo-er daarin optimaal kan functioneren. Beleg sessies of conferenties met belangrijke partners, onder wie alumni. Een werkgroep als 'Nieuwe bedrijvigheid' kan daarin een rol spelen. Partners uit de regio kunnen het gevoel van urgentie verder versterken door mede stelling te nemen en door zich te committeren aan de beoogde veranderingen binnen de hogeschool.
- ▶ Voed de organisatie structureel met inspirerende voorbeelden van ontwikkelingen die op onze samenleving van invloed zijn zoals digitalisering maar ook de veranderende omstandigheden waarin studenten verkeren. Bespreek deze ontwikkelingen structureel met elkaar. Hierdoor zal een gezamenlijk referentiekader ontstaan en mogelijk ook een blijvend gevoel van urgentie.
- ▶ De noodzakelijke hogeschool-brede gedragsverandering komt er alleen als de medewerkers de urgentie voelen en bereid zijn om hun denken en handelen naar buiten te keren. De permanente dialoog die daarvoor nodig is, kost tijd, en de medewerkers hebben het al zo druk! Een efficiënte en geduldige aanpak is essentieel.

3. Onderwijs, onderzoek en werkveld

Uitgangspunten HR

"Het onderwijs speelt zich af in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld. Contextrijk onderwijs is hierbij het sleutelwoord. De stad Rotterdam met haar grote diversiteit in de breedste zin van het woord vormt de leeromgeving en het *living lab* van onze opleiding en organisatie. (..) Onze omgeving zorgt ervoor dat de wereld in huis is met onze studenten en medewerkers, en om de hoek in de beroepspraktijk. Hogeschool Rotterdam heeft daarmee een onderscheidende positie, geworteld in een superdiverse en innovatieve stad. (..) De arbeidsmarkt en beroepspraktijk zijn verder 'geglobaliseerd'; niet alleen zijn de grenzen tussen landen vervaagd, maar ook de grenzen tussen beroepen vervagen steeds meer. Voor welk beroep ook wordt opgeleid, er worden andere vaardigheden en attitudes van zowel medewerkers van de hogeschool medewerkers in het werkveld als van studenten gevraagd."¹⁹

18 Enquête gepresenteerd door studenten van de opleiding HRM op de plenaire bijeenkomst van de werkgroepen op 9 maart 2017 (HINT)

19 Advies van de werkgroep Internationalisering, pag. 2/3

De werkgroep Internationalisering draagt de hogeschool op 'een leeromgeving te creëren waarin studenten tijdens hun studie de benodigde lenigheid en creativiteit kunnen ontwikkelen om tussen en met al die achtergronden te schakelen. Dat vereist verbondenheid en intermenselijke sensitiviteit: de professional moet vaardig en sensitief zijn in contact met mensen en flexibel kunnen bewegen in de diversiteit van de samenleving'. De HR is de plaats waar de globale wereld kan worden verbonden met de lokale. Dit vraagt om 'inclusieve internationalisering'.

Als ambitie wordt aangegeven: *Hogeschool Rotterdam benut de verscheidenheid van haar studenten, docenten en omgeving ten volle en leidt op tot interculturele vaardige global citizens die de 21st century skills beheersen. Rotterdam is portal to the world²⁰.*

Specifiek voor het onderwijs zegt Onze Agenda: Doel van het onderwijs van HR is dat alle studenten een hoger niveau bereiken en zich ontwikkelen tot vakbekwame, reflectieve en ondernemende professionals.

Dat betekent dat het onderwijs de volgende functies heeft:

- ▶ Opleiden voor arbeidsmarkt en beroep, resulterend in een diploma (kwalificeren)
- ▶ Ontwikkelen van waarden en normen en gewoonten van het beroep (socialiseren)
- ▶ Stimuleren van de eigen identiteitsontwikkeling van studenten (subjectiveren)

Het te behalen eindniveau wordt bepaald door wettelijke kaders, waarbinnen de opleidingen veel zelf kunnen invullen. Bij accreditatie toont de opleiding conform het NVAO-beoordelingskader aan dat het aan de internationale en landelijke afspraken ten aanzien van het eindniveau voldoet (de Dublin-descriptoren en de HBO-standaard). Tegelijk geeft men bij die accreditatie aan hoe de opleiding daar zelf invulling aan geeft, passend bij de eisen van en ontwikkelingen binnen het betreffende werkveld. Juist doordat de kaders erom vragen aan te blijven sluiten bij het werkveld en daar eigen invulling aan te geven, is er alle ruimte voor opleidingen om dynamisch te zijn en proactief in te spelen op veranderende eisen in het werkveld.

Onze observaties

Het advies van de werkgroep internationalisering is uitdagend en ambitieus. Het doel dat is aangegeven is nog ver weg, maar er zijn plaatsen in de hogeschool die een brandpunt voor verandering kunnen zijn.

Waar gesproken wordt over 'contextrijk onderwijs' heeft men daar over het algemeen wel een beeld bij, maar dat is niet overal hetzelfde. Opleidingen zijn, hoewel er zeker contacten zijn met het werkveld, toch nog voornamelijk intern gericht. Het gaat om de student, maar dan wel een student die als een andere afgestudeerde het beroepenveld moet binnentreden dan thans het geval is. En het gaat heel snel. De Hogeschool moet ervoor waken haar relevantie niet te verliezen. Waar zij nu nog een belangrijke positie inneemt (er zijn domeinen waarin vrijwel alle studenten heel snel na het afstuderen een baan hebben), kan dat snel verloren gaan wanneer de

20 Idem

opleidingen niet snel op de veranderende omstandigheden weten in te spelen.

De uitdaging voor het optimaal begeleiden van studenten naar een duurzame toekomst op de arbeidsmarkt bestaat in het leggen van de juiste basis op het gebied van benodigde kennis, vaardigheden en houding. Terwijl de student tijdens de beginperiode vooral basisbeginselen bijgebracht zal worden die nodig zijn voor de professional van de toekomst, zal in de latere fases steeds meer vanuit het perspectief van de student en zijn/haar talenten en georganiseerd moeten gaan worden. De organisatorische implicaties van deze toenemende flexibiliteit binnen de 35.000 verschillende leerpaden die dan gaan ontstaan zijn enorm en kunnen natuurlijk niet van de ene op de andere dag worden gerealiseerd. De weg daar naartoe is met Onze Agenda al ingeslagen en vraagt voornamelijk het consequent doorvoeren van de met elkaar binnen en buiten Hogeschool Rotterdam gemaakte afspraken.

Er zijn contacten met het werkveld, maar die zijn versnipperd. Contacten over stages zijn niet efficiënt georganiseerd; bedrijven worden soms door meerdere personen van de hogeschool op verschillende momenten, of zelfs gelijktijdig, benaderd. Ook wordt opgemerkt dat het niveau van de docenten te veel verschilt. Docenten zijn vaak te 'aardig' voor studenten en vrezen ook – te vaak – juridische procedures wanneer zij niet tegemoet komen aan de wensen of klachten van de student. Dat de studenten de juridische wegen steeds beter weten te vinden, is duidelijk, maar als procedures en criteria helder zijn, hoeft dat geen probleem te zijn.

In de inleiding onderzochten we de 'hogere doelen' van de hogeschool om ons niet blind te staren op producten en diensten. Vier werden genoemd: emancipatiemotor, talentontwikkelaar, Bildung-instituut en hechte gemeenschap. Tussen deze doelen en de genoemde functies van de hogeschool zijn directe lijnen te trekken. De functie van het kwalificeren komt overeen met het doel van emancipatiemotor (maatschappelijk perspectief) en het doel van talentontwikkelaar (individueel perspectief). De hechte gemeenschap komt tot uiting in de socialiserende functie en Bildung in de subjectiverende functie. De laatste doelen zijn breder, maar dat klopt: de hogeschool biedt meer dan onderwijs alleen. Interessant is vervolgens hoe we de *ondernemende* professional uit Onze Agenda met deze doelen en functies moeten rijmen. Een ondernemende geest past bij de huidige tijd en zou in meer of mindere mate bij iedere werkende professional aanwezig moeten zijn. Weinig hbo-studenten zullen hun leven lang in een gespreid bedje terecht komen, wat overigens voor veel huidige en toekomstige werknemers van de hogeschool net zo goed geldt. Allerlei vormen van *effectuation* (een begrip van ondernemerschapswetenschapper Sarasvaty), bijvoorbeeld 'lean startup' en 'design thinking', kunnen we nu al inzetten binnen de curricula én binnen de processen van de hogeschool.

De studenten van nu zijn redelijk tevreden over het onderwijs. Bij doorvragen antwoorden ze echter soms dat er te weinig differentiatie in snelheid en niveau is, waardoor sommigen afhaken. Zowel aan de 'bovenkant' als aan de 'onderkant'. Dat lijkt op dit moment een 'taboe-onderwerp'. Verder blijkt dat studenten behoefte hebben aan een *community*, maar de Hogeschool vaak niet ervaren als een gemeenschap waarin zij volwaardig participeren.

Er is behoefte aan meer maatwerk in het curriculum: vakken volgen die elders binnen de Hogeschool worden aangeboden, is lastig. Dat wordt bevestigd door de onderwijsmanagers, die ook wijzen op de financiële stromen die daarmee gepaard gaan. Het onderwijsaanbod is sterk geformatteerd: een half jaar stage in het derde jaar is uniform, terwijl per opleiding de behoefte aan stages verschilt.

Andere onderwijsvormen kunnen tegemoet komen aan specifieke behoeften, voor groepen studenten met eenzelfde problematiek zou ondersteuning kunnen helpen om over een 'dood punt' in de studie heen te komen. De digitale component in het onderwijs leeft op enkele plaatsen, maar is nog lang geen gemeengoed. Dat moet het wel snel worden, zoals ook is omschreven in het advies van de werkgroep 'ICT in het Onderwijs': "Het is onomstotelijk dat 'Opleiden in Rotterdam voor de wereld van morgen' niet mogelijk is zonder implementatie van (meer) onderwijsleertechnologie in het HR onderwijs.". De werkgroep stelt terecht: dat "er is geen docent, student of applicatie is die alles kan. Het is de mix, het samenspel van deze drie die bepaalt of het onderwijs de leervraag goed invult, het leervermogen van de student activeert, en de leertechnologieën efficiënt en effectief inzet.". Van dit samenspel is echter nog onvoldoende sprake, al is het maar omdat de benodigde *mindset* gericht op innovatie en professionalisering weliswaar wel belangrijk wordt gevonden maar nog weinig gearticuleerd is blijkens de verschillende gesprekken die we hebben gevoerd. De werkgroep stelt dan ook dat er een "docentprofiel nodig is dat aanstuurt op innovatie, en dus professionalisering in pedagogiek, didactiek en leertechnologieën. Iets wat niet vanzelf gebeurt.

Het laten slagen van innovatie binnen de hogeschool vereist intrapreneurs.". Intrapreneurs, echte doeners (niet noodzakelijk de praters) met een ondernemende *spirit* die binnen bestaande organisaties veranderingen proberen te bewerkstelligen, hebben het traditioneel moeilijk, zeker als er bureaucratische belemmeringen in de weg staan.

Waar opleidingen schroom hebben tot verandering vanwege een aanstaande accreditatie is het van belang dat zij het vertrouwen krijgen dat krachtdadig anticiperen op de dynamiek van het werkveld bij accreditatie juist een pluspunt is. Het lijkt erop dat de kaders van het NVAO strakker worden ervaren dan zij in werkelijkheid zijn. De diensten kunnen vanuit hun ondersteuning helpen dat vertrouwen te laten groeien.

De accreditatie door het NVAO mag dan meer ruimte laten dan sommigen denken, ze gaat nog altijd uit van opleidingen. Daardoor ontstaan spanningen, als de hogeschool werk maakt van individuele keuzevrijheden van studenten (een diploma op maat) en het denken in domeinen. Op den duur is de 'eenheidsworst' van een opleiding die jaar in, jaar uit bestaat, wellicht niet houdbaar meer. Het College van Bestuur zou er goed aan doen de lijnen met de bevoegde instanties in Den Haag, zowel het NVAO als het ministerie, open te houden.

Over de plaats van het onderzoek binnen HR bestaan verschillende visies. Over het uitgangspunt dat het onderzoek ondersteunend moet zijn aan het onderwijs is men het snel eens, maar over wat dat betekent, lopen de meningen uiteen. Ook over de vraag of een hbo-student altijd een scriptie moet maken, verschillen de meningen.

Ons advies

- ▶ Stel de aanwezige talenten en passies van studenten centraler bij het vormgeven van het onderwijs. Door hier beter op aan te sluiten, ontstaan vanzelf de paden naar verschillende snelheden en mogelijkheden voor individuele studenten zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de functie van meer collectieve leerprocessen.
- ▶ Zorg ervoor dat studenten kunnen reflecteren over de samenleving en hun eigen functioneren daarin. Dit element van *Bildung* kan hen helpen om de opgedane vakkennis (*Ausbildung*) een betere plek te geven.
- ▶ Organiseer *structurele* contacten met het beroepenveld; strategische contacten op CvB-niveau, meer praktisch en doelgericht op instituutsniveau en contacten over stages – gestructureerd – op het niveau van onderwijsteams.
- ▶ Breng een staande dialoog op gang tussen werkveld, docenten en studenten over de eisen aan afgestudeerden op de korte, middellange en lange termijn om de afgestudeerden met een tweeledig doel: enerzijds om aansluiting tussen opleiding en banen te versterken, anderzijds om de thematiek van de veranderlijkheid van banen beter in de hogeschool in te bedden.
- ▶ Betrek de mogelijkheid van differentiatie in de discussie over de vormgeving van het onderwijs en kijk in hoeverre op korte termijn differentiatie mogelijk is; op langere termijn is differentiatie een voorwaarde voor studiesucces en kans op een plaats in het werkveld.
- ▶ Neem als hogeschool het initiatief tot een gesprek met de NVAO wanneer veranderingen in de opbouw van het curriculum vorm hebben gekregen. Het is zinvol om de NVAO te informeren over innovaties die Hogeschool Rotterdam doorvoert. Waar kaders toch lijken te knellen in gesprek gaan over mogelijke ruimte binnen of aanpassing van die kaders. Verwijs daarbij naar de strategische agenda van het ministerie van OCW.
- ▶ Formuleer een visie op de plaats van het onderzoek binnen de HR, of erken dat die plaats in de onderscheiden domeinen verschilt. Leg vast wat dat verschil dan is.
- ▶ Creëer een ondernemende cultuur waarin verandering de norm is en veranderaars, waaronder *intrapreneurs*, de ondersteuning en bescherming krijgen die ze verdienen. Onderzoek hoe technieken en denkwijzen (*effectuation, design thinking, etc.*) een rol kunnen spelen in het onderwijs en de werkwijze binnen de hogeschool.
- ▶ Bij het innoveren van onderwijs vormen leertechnologieën een speerpunt, indien zij bijdragen aan de pedagogische en didactische doelen van de HR. IT-ondersteuning moet het onderwijs vergemakkelijken.

4. Centraal versus decentraal

De vraag wat al dan niet centraal bepaald moet worden zou een onderdeel kunnen zijn van het hoofdstuk over de organisatie, maar omdat het een wezenlijk onderdeel van de transformatie is, behandelen we dit aspect apart.

Uitgangspunten van HR

Centraal wordt op basis van Onze Agenda een koers uitgezet. Dat maakt de hogeschool tot Hogeschool Rotterdam. Nu komt het erop aan deze koers te implementeren in de organisatie. 'Radicale decentralisatie' is de boodschap. Dat wil zeggen, verantwoordelijkheden én verantwoording op een zo laag mogelijk niveau. Daarin hebben het College van Bestuur, directeuren en onderwijsmanagers een centrale rol, die echter voor een

groot deel anders ingevuld zal moeten worden dan thans het geval is. Het aangaan van verbindingen, zowel binnen als buiten de hogeschool is belangrijk, het vertellen van het verhaal dat de hogeschool maakt tot Hogeschool Rotterdam. Van dat verhaal moet iedereen doordrongen zijn.

Om decentraal ruimte en verantwoordelijkheden te beleggen is een sterke centrale sturing, op kaders en principes nodig. Dat lijkt paradoxaal, maar is het niet. Sturing is nodig op kaders, op *outcome*, op voortgang, etc. Stimulerend, niet bestraffend. Geen *control*, maar verantwoording achteraf.

Ook vereist decentralisatie het voeden van de decentralisatie aanpak vanuit de centrale organisatie, en een mate van transparantie waarin de processen hoe verschillende onderdelen van de organisatie met elkaar samenwerken, expliciet worden beschreven.

Sommige onderdelen van in het bijzonder de diensten zullen centraal moeten blijven. Te denken valt hierbij aan delen van ICT en HR.

Onze observaties

Het proces is enerzijds sturend in gang gezet, maar vervolgens was sprake van *laissez faire*. Er zijn werkgroepen ingesteld, maar het proces was te vrijblijvend. Door verdere ontwikkelingen over te laten aan degenen die er enthousiast voor zijn én er de tijd voor hebben of maken), wordt te veel aan het toeval overgelaten. Dat pakt overigens niet altijd nadelig uit: uit gesprekken blijkt dat teams die zelf al veel verantwoordelijkheid nemen, het in het algemeen goed doen. Naar de toekomst toe is het verstandig dat het CvB het proces van decentralisatie gestructureerd ter hand neemt.

Het idee van werkgroepen is goed, maar het proces bleek kwetsbaar. De samenstelling en ondersteuning zijn teveel open gelaten. Docenten waren ondanks hun enthousiasme slechts beperkt in de gelegenheid om deel te nemen, door gebrek aan tijd, roostering, etc. . Docenten waren hierdoor slechts marginaal vertegenwoordigd, terwijl veel van de noodzakelijke veranderingen van hen moeten komen. Het gevaar is dat het achterliggende doel van de transitie daarmee aan hen voorbij gaat, vooral ook omdat de docenten in het algemeen wel tevreden zijn met de situatie. Het tijdsgebrek onder docenten weegt zwaar.

Wanneer je met verschillende mensen over de onderwijsvisie praat is iedereen eigenlijk wel enthousiast over de voorgestelde veranderingen. De consequenties van de onderwijsvisie, lijken vooralsnog met name een puzzel voor het CvB en nog te weinig voor de andere medewerkers.

Bij een hogeschool-brede transformatie is het van groot belang dat ook de directeuren een voorname rol spelen. De directeuren hebben tot nu toe een te beperkte rol gespeeld in het hogeschoolbrede transformatie-proces, terwijl hun bijdrage juist van groot belang is. De taak van de directeur verandert (en verdwijnt allerminst) als gevolg van de verdere transformatie van de organisatiestructuur van de hogeschool. Ook de relatie tussen College van Bestuur en directeuren verandert inhoudelijk en procesmatig. Datzelfde geldt voor de onderwijsmanagers en hun relatie met de directeuren. Uit de verschillende

gesprekken die wij met directeuren hebben gevoerd valt op te maken dat ze zeker niet stilzitten, maar dat ze het gesprek over de visie en de betekenis ervan, ook in praktische zin, missen. Er valt immers veel van elkaar te leren. Sterker nog: de directeuren en het College van Bestuur zullen elkaar bij een succesvolle transformatie hard nodig hebben.

Het College van Bestuur heeft de veranderingen scherp voor ogen en draagt ook uit dat er veranderd moet worden. Medewerkers zijn echter terughoudend. Zij ervaren weinig ruimte en mogelijkheden om te innoveren door de heersende dynamiek van het onderwijs of gaan er vanuit dat het CvB eerst goedkeuring moet verlenen voor nieuwe plannen.

Een logisch, maar soms lastig gevolg van decentralisatie is het ontstaan van verschillen tussen teams, vakken, groepen studenten etc. Dat is de aard van het beestje: decentralisatie kan alleen slagen wanneer de vrijheidsgraden voor de decentrale teams toenemen. De verschillen mogen echter niet zo groot worden dat gelijkheid, solidariteit of een andere kernwaarde van de hogeschool onder druk komt te staan. Het stellen van grenzen aan de vrijheid te stellen is een gevoelig proces: teams op het matje roepen en hun initiatieven terugdraaien, past immers niet bij het vertrouwen dat je ze wilt schenken. Toch zal je wel grenzen moeten stellen, op een passende manier, met behulp van een dialoog en transparante kaders.

Ons advies

- ▶ Win informatie in bij organisaties en bedrijven die het proces van decentralisatie al hebben doorgemaakt of aan het doormaken zijn, zoals ING, Buurtzorg, gemeente Hollandse Kroon²¹. Het is veel ingewikkelder dan nu wordt voorgesteld. Zorg ervoor dat de hogeschool een lerende organisatie wordt door medewerkers in aanraking te laten komen met 'counterparts' bij andere organisaties. Betrek ook studenten bij dit proces, bijvoorbeeld in opdrachten voor hun opleiding.
- ▶ Formuleer centrale kaders en principes die de hogeschool tot Hogeschool Rotterdam maken en blijf daar consequent aan vasthouden. Wees als College van Bestuur sturend op deze centrale kaders en principes en bij de implementatie daarvan stimulerend. Maak de processen van samenwerking expliciet en transparant.
- ▶ Geef (groepen) medewerkers niet alleen meer eigenaarschap over hun werkzaamheden maar creëer ook zelfsturingsmechanismen waardoor men als collectief zelf de voortgang en kwaliteit kan beoordelen en evalueren en bovendien zelf verantwoording kan afleggen, in plaats van dat controlemechanismen het gevoel van eigenaarschap, terecht of onterecht, weer tenietdoen.
- ▶ Spreek de directeuren aan op hun veranderende taak en andersom mag van de directeuren worden verwacht dat ook zij initiatief nemen.
- ▶ Blijf het gesprek binnen de hogeschool voeren over de nieuwe koers en de transformatie. Deze gedachte is nog lang niet overal doorgedrongen. Probeer daarnaast binnen alle lagen van de organisatie 'ambassadeurs' te vinden die het gesprek ook verder in de organisatie kunnen en willen voeren. Leden van de werkgroepen zijn hiervoor natuurlijk sowieso geschikte kandidaten maar beperk het niet alleen tot deze groep.

²¹ Dat zal op gestructureerde wijze moeten gebeuren.

- ▶ Bekijk nader welke onderdelen van de diensten centraal moeten blijven omdat een decentrale aanpak hiervan nadelig uitpakt. Bedenk tevens dat decentralisatie betekent dat je deze op centraal niveau moet voeden, bijvoorbeeld met de juiste en kwalitatief hoogwaardige informatie en data.
- ▶ Ijk en herijk de grenzen aan de verschillen die je accepteert tussen decentrale groepen en teams. Breng een staand gesprek tot stand waarin aan de orde komt hoe kan worden bijgestuurd in gevallen waarin de verschillen te groot worden.

5. Organisatie

Uitgangspunten van HR

Onder het motto van 'radicale decentralisatie' is het transformatieproces in gang gezet. De gedachte over 'radicale decentralisatie', zoals door het CvB verwoord, wordt in de hogeschool niet overal goed begrepen. De bedoeling is dat verantwoordelijkheid en verantwoording laag in de organisatie komen te liggen. Ook de werkgroep Organisatie onderkent dat de veranderingen die zich in de wereld rond de Hogeschool zich zo snel voltrekken dat ook binnen de Hogeschool veranderingen noodzakelijk zijn.

'Vooral door de acceleratie van technologische ontwikkelingen en de mondiale toepassing daarvan, krijgt ook onze vertrouwde omgeving onherkenbare trekken. In het onderwijs is dat niet anders. Waar het tot voor kort volstond om studenten gezamenlijk 'klaar te stomen' voor de toetreding tot een herkenbaar beroep, volgt een student nu veeleer een zelfgekozen, individueel traject, dat voorbereidt op werken in een voortdurend veranderende omgeving'²².

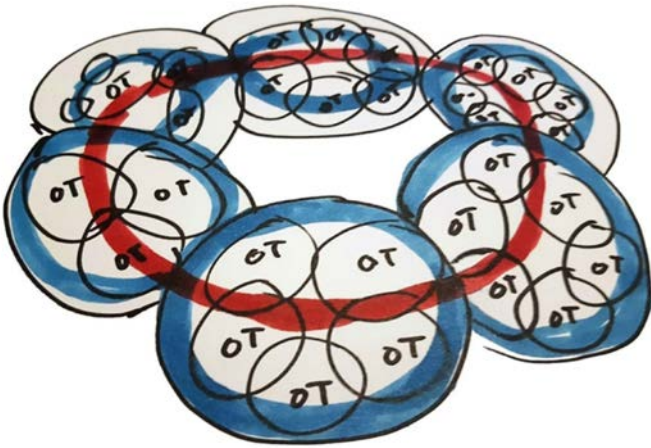
Om tegemoet te kunnen komen aan de hoge eisen die de dynamische omgeving aan het onderwijs stelt, is een wendbare organisatie nodig. Geen nauwe kaders, maar een flexibele indeling in groepen en teams al naar gelang het onderwerp. Geen denken meer in opleidingen, maar breder. Hoe breed, dat is afhankelijk van het opleidingsdomein. Geen kokers, maar een vloeibare gemeenschap binnen een domein. Daarbinnen (en eventueel ook daarbuiten) kan een student zijn eigen opleidingspakket samenstellen. Dat vergt veel van de organisatie en heeft een lange weg te gaan.

Samenwerking en onderlinge verbinding zijn sleutelwoorden. Opleidingsteams moeten geen geharnaste structuren zijn. De discussie over wie of wat tot een opleidingsteam behoort, is daarmee minder relevant. Dat hangt namelijk af van wat geregeld moet worden. Soms is een gesprek met dienstonderdelen noodzakelijk, soms een gesprek over inhoud van het onderwijs of curriculum. Zij het dat 'curriculum' ook een andere betekenis zal krijgen. Dat zal namelijk ook niet meer eenvormig zijn voor alle studenten van een bepaalde opleiding en jaargang.

Essentie van bovenstaand verhaal is de mogelijkheid om direct met elkaar in contact te komen (bv docenten en ondersteuners) zodat het onderwijsproces ook daadwerkelijk de student als uitgangspunt kan nemen.

22 Advies van de werkgroep Organisatie, pag. 2

Tijdens de bijeenkomst van 20 april definieerde de werkgroep organisatie een onderwijsteam als “iedereen die waarde toevoegt aan het leerproces”.



De werkgroep Organisatie verbeeldt de structuur zoals hieronder. De rode ring is dat wat de hogeschool bindt, dat wat de hogeschool tot Hogeschool Rotterdam maakt²³. Het zijn gedeelde waarden, maar ook gedeelde structuren. De blauwe ringen zijn clusters van onderwijsteams, gefaciliteerd door diensten. Daarbinnen fungeren flexibele onderwijsteams.

De zogenaamde Ankerpunten van het focusprogramma²⁴ zijn door de werkgroep in de gezamenlijke waardencatalogus opgenomen, waarnaast enkele belangrijke punten zijn toegevoegd. Sommige onderwerpen zijn goed meetbaar, andere minder.

Onze observaties

De werkgroep organisatie heeft een opzet gekozen die goed past bij de ontwikkelingen. Misschien wordt nog te veel in opleidingen gedacht in plaats van in domeinen en zijn de opleidingsteams wat statisch in ‘opleidingen’ gedacht, maar de gedachte van een ‘rode ring’ vinden wij een goed uitgangspunt. Belangrijk is ook de notie dat ‘we de kracht van het collectief niet mogen verliezen. Die zit vooral in kennisdeling, die sterk kan worden verbeterd. De collectiviteit kan ertoe leiden dat in de praktijk geconstateerde gedeelde waarden uiteindelijk worden opgenomen in de ‘rode ring’ van centrale waarden²⁵.

Onderwijs wordt in Nederland, terecht of onterecht, omgeven door vele regels. Met de voorgestelde veranderingen is een zoektocht in gang gezet naar betekenisvolle regels in plaats van het hanteren van regels die er nu eenmaal zijn. Soms betekent dit dat er bepaalde regels afgeschaft kunnen worden, maar net zo goed kunnen daar ook weer nieuwe kaders en protocollen voor terugkomen die dan juist zeer scherp worden gemonitord en gecommuniceerd. Er is echter ook vaak sprake van vermeende regels. Zoals een van onze gesprekspartners het zei: “Binnen het mogelijke is verrassend weinig onmogelijk”.

De werkgroep ‘Heldere spelregels’ constateert op basis van groepsinterviews met enkele docententeams “dat professionals vaak niet weten wat de vrije speelruimte is en op welk niveau welke regels gelden. Regels zijn niet duidelijk beschreven of niet vindbaar en soms is het onduidelijk of een regel formeel of niet formeel is. Men weet niet waarom deze regel er is en bij wie of waar informatie ingewonnen kan worden over de regel.”. Het advies is

23 Ankerpunten voor een gedeeld referentiekade zijn onder andere: Kwaliteit van onderwijs, inclusiviteit, studiesucces, innovatiekracht.

24 Ook wel als ‘big five’ aangeduid

25 Idem, pag. 4

dan ook: “Laat regels niet leidend zijn, maar passend en volgend bij de keuzes die in dit traject gemaakt worden.”.

De wijze waarop de geldstromen lopen, wordt vaak als belemmerend ervaren. Opleidingen waarvan de studenten elders een minor kiezen, worden gekort en houden daarom hun studenten liever vast. Met andere woorden: het wordt de studenten niet te gemakkelijk gemaakt elders te shoppen, terwijl Onze Agenda flexibilisering juist als prioriteit noemt. Verder is er bezwaar tegen de veralgemenisering van bepaalde dienstenpakketten waaraan geen behoefte is en wel meebetaald moet worden.

Over het functioneren van de medezeggenschap bestaan verschillende beelden, maar in het algemeen wordt de CMR als niet ondersteunend beleefd. Is er in een instituut overeenstemming met de eigen IMR, dan wil het gebeuren dat de CMR roet in het eten gooit terwijl men niet op de hoogte is van wat er in dat instituut leeft. Anderzijds zijn er ook binnen de instituten gevallen waarbij juist de IMR de hakken in het zand zet. Allen lijden onder het gebrek aan enthousiasme voor de medezeggenschap van medewerkers waarvan juist impulsen verwacht kunnen worden. Wanneer medewerkers zelf meer eigenaarschap en dus ook zeggenschap krijgen over hun werkzaamheden, al dan niet in teamverband, dan moet voor het duurzaam welslagen van de transformatie een nieuwe manier van medezeggenschap binnen de organisatie vormgegeven worden waarbij meer mensen betrokken zijn en besluiten op dat niveau worden genomen waar ze ook voor gelden.

Ons advies

- ▶ Ga in gesprek over het onderwijs, de context, de student van morgen en pas de organisatie daaraan aan. Dit moet een gesprek zijn dat de hogeschool met alle interne en externe stakeholders voert.
- ▶ Formuleer wat centrale waarden en kaders zijn en bespreek dat binnen de hogeschool. Binnen deze waardenset vullen we bijvoorbeeld in hoe we met elkaar omgaan, hoe respect tot invulling komt en hoe de inclusieve hogeschool concreet wordt. De werkgroep ‘Heldere spelregels’ noemde dit een “vertaalslag van het normatieve en richtinggevende kader (rode ring) naar toepassing in de eigen context waarbij nadrukkelijk rekening gehouden moet worden met de professionele ruimte die teams nodig hebben en de fase van transitie waarin zij zich bevinden.”
- ▶ Neem de financiële prikkel weg die het voor opleidingen aantrekkelijk maakt om studenten ervan te weerhouden om bij andere opleidingen keuzevakken of minors te kiezen.
- ▶ De samenwerking tussen disciplines, diensten, het werkveld, de regio en onderzoek zal ook in de sturingsfilosofie een prominente rol moeten krijgen; het gevaar is aanwezig dat er binnen de hogeschool eilandjes gaan ontstaan bij verdere decentralisering. Hou de bestaande regels en procedures goed tegen het licht (zoals de werkgroep heldere spelregels ook adviseert) en vraag je af of deze het onderwijsproces ondersteunen of tegenwerken. Daarmee kan deels het probleem opgelost worden waar de hogeschool nu mee te maken heeft: een moderne sturingsfilosofie in een nog behoorlijk traditionele organisatie. Er zal veel ‘ontleerd’ moeten worden. Medewerkers zelf zouden hier overigens prima aan kunnen bijdragen²⁶.

26 Bij Buurtzorg Nederland formuleren de zorgprofessionals zelf waar ze op afgerekend willen worden. Elementen van dat model zijn wellicht ook van nut voor de hogeschool

- ▶ Besteed veel aandacht aan leiderschap (zie hieronder).
- ▶ Het is niet alleen van essentieel belang dat de nieuwe organisatievorm in ontwikkeling de onderwijsvisie van de hogeschool ondersteunt maar ook de gebouwen zelf. De verbouwing bij de Willem de Kooning Academie laat zien dat met de introductie van zogeheten 'stations' zowel de studenten als de docenten dankzij ruimtes die in het teken staan van ontmoeten tot veel meer (interdisciplinaire) samenwerking komen.

6. Leiderschap en professionalisering

Uitgangspunten van de HR

Zowel 'leiderschap' als 'professionalisering' zijn containerbegrippen, die nadere inhoud moeten krijgen. Ze zijn onderscheiden, maar hebben ook veel met elkaar te maken. Professionalisering hoort bij leiderschap en omgekeerd. Vandaar dat wij beide in één hoofdstuk behandelen.

Zoals we in de inleiding bespraken, is leiderschap niet langer een zuiver verticaal begrip: in de vloeibare samenleving heeft de ivoren toren zijn betekenis als alles overziend machtscentrum verloren. Leiderschap speelt op alle niveaus, van College van Bestuur tot docent en student. Daar is, zoals de werkgroep Leiderschap terecht vaststelt, ruimte, veiligheid, eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor nodig. Leiderschap, gaat niet over functies, maar over het laten zien van bepaald gedrag en spreken van een gezamenlijke taal. De invulling van het begrip verschilt uiteraard van persoon tot persoon, maar is relevant voor iedereen.

Dat laatste geldt ook voor het begrip professionalisering: *mutatis mutandis* is de hogeschool de plaats bij uitstek om vakbekwame professionals in hun huidige én toekomstige loopbaan te ondersteunen.

Leiderschap

Met verandering als enige constante is het cruciaal dat leiders zicht hebben op de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en in staat zijn om ontstane uitdagingen die deze tijd met zich meebrengt een plek te geven binnen de organisatie. In dat kader wordt er tegenwoordig ook wel van adaptief leiderschap gesproken, een begrip dat zich concentreert op het inzien van de kern van een probleem en het oplossen ervan in teamverband. Het is niet voor niets dat bij leiderschapstrainingen de focus verschuift van managementvaardigheden naar teamvaardigheden: van 'hoe ga ik met ondergeschikten om' tot 'hoe ga ik met anderen om'.

Het is belangrijk dat iedereen leiderschap kan tonen, niet bang is om fouten te maken en zijn of haar persoonlijke passie kwijt kan. Nederland is bij uitstek een land dat het moet hebben van het continu opnieuw benaderen van problemen en daarbij nieuwe configuraties van mensen zoeken. De hogeschool moet daarin jonge mensen goed opleiden, maar moet ook zelf die methode in de eigen aansturing consequent toepassen.

De werkgroep Leiderschap gaf terecht leiderschap een plek bij iedereen in de hogeschool, van het onderwijsteam tot aan het College van Bestuur. Voorbeeldgedrag, experimenteren, een structurele dialoog en een herkenbaar en gedragen vocabulaire moeten zorgen dat deze vorm van niet-hiërarchisch leiderschap zorgt voor het maximaal benutten van

veranderingspotentieel. Wij nemen deze elementen in ons advies graag over.

Van leiders worden andere rollen worden verwacht dan in de meer verkokerde, ambtelijker en hiërarchischer situatie van enkele decennia geleden. Sturen en loslaten, afzien van controle ten gunste van monitoren, stimuleren in plaats van afrekenen zijn nieuwe vormen die nog niet in het DNA van de hogeschool verankerd zijn. Mensen met een zichtbare positie zullen het goede voorbeeld moeten geven. Het College van Bestuur – niet meer vanzelfsprekend de baas, maar nog wél met een positie om kaders te scheppen en lijnen uit te zetten – kan laten zien hoe ruimte en duiding samen kunnen gaan. Opdrachtgeverschap krijgt een nieuwe inhoud: helderheid over het te bereiken resultaat, een goed gesprek bij de verantwoording van die resultaten.

Nog te vaak worden er binnen de organisatie besluiten genomen waar bijvoorbeeld de uiteindelijke gebruikers van het beslotene niet of te weinig betrokken zijn. Vaak leidt dit tot demotivatie en verzwakt het gevoel van eigenaarschap. Deze situatie is om te draaien door verschillende lagen binnen de organisatie actiever bij de besluitvorming te betrekken.

Quote uit het directeurenoverleg:

“Professionele vrijheid en verantwoordelijkheid? Bij dat laatste roepen medewerkers om regels en kaders - en die geven we dan ook want dan heb je ook weer controle!”

Professionaliteit

In het advies van de Werkgroep Professionaliteit wordt terecht zowel de (benodigde) professionaliteit van de student als de docent benoemd. De professionele identiteit van zowel student als docent staat daarbij voorop. Deze holistische benadering, waarbij de rollen van de twee belangrijke groepen leden van de hogeschoolgemeenschap anders zijn, maar ze op hoofdpunten vergelijkbaar zijn, is in onze ogen actueel en relevant. Ook ondersteunen we de ‘meta-’opmerking die gemaakt werd bij de presentatie van de werkgroep op 20 april: de eerste aanwijzing dat er sprake is van professionaliteit, is dat er überhaupt over professionaliteit gesproken wordt.

In onze gesprekken met studenten viel ons op dat een deel van de 35.000 studenten een veel actievere rol kan spelen bij de transformatie die de hogeschool doormaakt. Nu al is er een groep studenten die zich actief voor de hogeschoolgemeenschap inzet door bijvoorbeeld peer-coach te worden, maar deze groep is ook prima in staat om de strategische vraagstukken waar de hogeschool voor staat mede vorm te geven.

Terwijl de student nog wat vaker als een professional mag worden gezien, geldt dat andersom ook: de docent mag wel wat vaker iets bijleren. De lokale arbeidsmarkt biedt hiervoor kansen. Ook een onderlinge cultuur waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken draagt daaraan bij.

Ons advies

- ▶ Organiseer leiderschapsprogramma's waaraan medewerkers op verschillende plekken in de organisatie kunnen deelnemen volgens de principes van adaptief leiderschap.
- ▶ Ga strategisch om met nieuwe vacatures, op welke plek in de organisatie dan ook (een vacature binnen het CvB behoort hier dus ook toe!). Elke vacature is immers een uitgelezen moment om kennis en vaardigheden om een succesvolle transformatie te doorlopen die de organisatie op dit moment mist aan de hogeschool toe te voegen.
- ▶ Geef medewerkers en studenten de mogelijkheid om zich te verhouden tot de geformuleerde visie van de hogeschool, opdat zij zich hier mede-eigenaar van voelen. Dat lukt alleen indien de visie op basis van bijvoorbeeld werksessies ook daadwerkelijk kan aanpassen. Het opnemen van geïnteresseerde leden van de hogeschoolgemeenschap in een feedbackloop is dan ook essentieel.
- ▶ Inventariseer wat de hogeschool in huis heeft aan talenten, passies en ambities bij medewerkers en studenten. Koppel deze in gesprekken aan de opgaven van de hogeschool en vorm daarbij een beeld van wat er nu al in huis is en waar nog behoefte aan bestaat.
- ▶ Stimuleer leiderschap bij iedereen binnen de hogeschool en zorg ervoor dat iedereen voorbeeldgedrag vertoont. Maak daarbij ruimte voor experimenten en het leren van peers. Hierbij hoort een herkenbaar en door iedereen gedragen vocabulaire dat gebruikt wordt in een structurele dialoog waarin we feedback aan elkaar geven.
- ▶ Bij het personeelsbeleid van de hogeschool én het ontsluiten van de arbeidsmarkt voor studenten is het essentieel om niet langer in functies en functieprofielen, maar in talenten en passies te denken.
- ▶ Breng nieuwe dwarsverbanden aan tussen groepen die nu te weinig met elkaar in gesprek komen. Laat bijvoorbeeld af en toe onderwijsmanagers aansluiten bij het directeurenoverleg en formeer onderwijsteams om een natuurlijk gesprek tussen docenten en medewerkers van de diensten op gang te brengen.
- ▶ Geef meer studenten rollen waarmee ze zich binnen de hogeschool professioneel kunnen inzetten, bijvoorbeeld als peer-coach, of als adviseur bij de transformatie van de hogeschool.
- ▶ Zorg ervoor dat docenten op docentstage kunnen gaan bij de al dan niet lokale arbeidsmarkt.
- ▶ Professionaliteit is ook kunnen formuleren van wat je aan elkaar vraagt. Dus articuleer wat je als CvB nu eigenlijk aan je directeuren vraagt en laat ook steeds weer terugkomen wat de mogelijke antwoorden en oplossingen zijn van de directeuren.
- ▶ Breng de HR Academie, waarin het scholingsaanbod zit, naar een hoger plan, door actief met thema's uit de adviezen van de zeven werkgroepen aan de slag te gaan, zoals inclusieve pedagogiek en didactiek, onderwijsleertechnologie, internationalisering en leiderschap. Hierbij kan dan zoveel mogelijk aangesloten worden op de vraag die vanuit de opleidingsteams en -clusters ontstaat en op de behoeften die ontstaan vanuit het transformatieproces.

7. Hoe pakken we het aan?

Uitgangspunten

Het transformatieproces is al in gang gezet. Het is zaak daarbij aan te sluiten. Transformaties hebben altijd veel tijd nodig. Het gaat hier niet om een organisatieverandering, maar vooral om een cultuurverandering. Dat zijn geen eenvoudige processen. In elke organisatie, dus ook bij Hogeschool Rotterdam zijn mensen die de zin van een verandering niet inzien, veel behoefte hebben aan houvast en daarmee een obstakel kunnen gaan vormen, als zij niet in hun tempo worden meegenomen in het proces.

Ook de medezeggenschapsorganen zullen de noodzaak van de transformatie moeten inzien. Het zou teleurstellend zijn als juist van die zijde geen steun verwacht kan worden. Kritisch volgen is de taak van de medezeggenschap en wellicht hier en daar bijsturen, maar van een IMR of CMR van deze tijd mag verwacht worden dat men openstaat voor de noodzaak van verandering. Het gaat immers om de toekomst van de Hogeschool en al haar medewerkers en studenten.

Cultuurveranderingen vragen sturing en geduld. Kaders en stimulansen. Kortom, communicatie is een belangrijk onderdeel.

Onze observaties

De inhoud van het onderwijs wordt al voornamelijk decentraal bepaald. Het is ons opgevallen hoe toegewijd docenten en andere medewerkers zijn aan de hogeschool. Dat geeft een vruchtbare bodem voor verdere ontwikkelingen. Ook op ander gebied dan specifiek het onderwijs zijn er al veel veranderingen die aanknopingspunt kunnen zijn voor verdere ontwikkeling. De door het College van Bestuur geformuleerde visie wordt in principe als inspirerend en relevant ervaren. Het feit dat er zeven werkgroepen enthousiast aan de slag zijn gegaan, zegt veel.

De goede voorbeelden zijn echter afhankelijk van welwillende collega's die soms buiten het systeem om moeten werken. Het afbreukrisico is groot, voorbeelden blijven klein en worden niet opgeschaald en niet structureel in het onderwijs geïncorporeerd. Daarmee genereren zij weinig impact, op de opleidingen, de organisatie en op onze omgeving²⁷. Er vindt ook uitwisseling met het werkveld plaats, maar versnipperd en de uitkomsten worden te weinig gedeeld.

Samenwerken is lastig en de bereidheid om van elkaar te leren is nog niet groot genoeg.

De verleiding om met een plan van aanpak te komen is tot nu toe terecht weerstaan. De voorgestane veranderingen waar op de verschillende plekken in de hogeschool ook al aan gewerkt wordt, zullen veel eerder beklijven wanneer er structureel op verschillende niveaus het gesprek over de gewenste veranderingen wordt aangegaan en gefaciliteerd. Hier hoort natuurlijk ook wel gelijk een mandaat bij zodat voor de medewerkers duidelijk is op welke terreinen actie verwacht mag worden. Boter bij de vis! De behoefte aan concrete actie op korte termijn is groot. De indruk mag echter niet ontstaan dat dit proces op een bepaald ogenblik 'afgerond' zal zijn. De gewenste gedragsverandering gaat

27 Advies van de werkgroep Nieuwe bedrijvigheid

juist over een staat van zijn waarin steeds opnieuw op veranderingen ingespeeld kan en moet worden.

Binnen Hogeschool Rotterdam lijkt er een sterkte behoefte te zijn om een instrumentarium in handen te krijgen dat het mogelijk maakt om medewerkers en studenten een reële mogelijkheid te geven om aan de slag te gaan en zo de gewenste transformatie ook daadwerkelijk duurzaam vorm te kunnen gaan geven. Zoals we al hebben opgemerkt is er ongelooflijk veel gaande binnen de hogeschool. Er is volop beweging en op allerlei plekken heeft de 'agenda' al wortel geschoten. De kunst is nu om waar nog geen wortels zijn deze te laten groeien en waar een en ander al groeit ervoor te zorgen dat verdere doorontwikkeling niet wordt tegengewerkt, maar volop wordt ondersteund.

Het College van Bestuur en de directeuren zullen op basis van de, deels door hen gefaciliteerde, gesprekken die binnen Hogeschool Rotterdam plaatsvinden, moeten gaan vaststellen op welke manieren de organisatie vanwege (vermeende) regels en structuren de voorgenomen veranderingen tegenwerkt en deze zo snel mogelijk uit de weg te ruimen of te veranderen. Door de dialoog aan te gaan en dwarsverbanden te zoeken, binnen en buiten de hogeschool, wordt de gewenste gedragsverandering langzaamaan mogelijk. Het is onrealistisch om te verwachten dat elke medewerker van de hogeschool nu al de juiste houding, vaardigheden en tijd heeft om actief deelgenoot te worden van de voorgestelde veranderingen.

Voor verandering zijn investeringen nodig, in geld en in tijd. Vooral dat laatste is moeilijk, vanwege de hoge werkdruk van vooral docenten. Op de middellange termijn is te verwachten dat Onze Agenda en het introduceren van kortere cycli tot een lagere werkdruk zal leiden of ieder geval tot een lagere gepercipieerde werkdruk. Het proces wordt echter geen recht aangedaan als op de korte termijn slechts naar *quick wins* wordt gezocht: er zal daadwerkelijk tijd vrij gemaakt moeten worden. Dat kan. Bijvoorbeeld met de inzet van technologie, met *peer education*. Docenten krijgen zo meer tijd voor verdieping en (individuele) begeleiding. De differentiatie in het tempo en niveau van het onderwijs is een dringende wens van de studenten en noodzakelijk voor de ontwikkeling van de hogeschool.

Bij het te introduceren instrumentarium hoort ook een methodiek om te leren loslaten. Met de wetenschap dat vertrouwen te voet komt en te paard verdwijnt, zullen de huidige verantwoordelijken binnen Hogeschool Rotterdam een flinke leercurve moeten doormaken om een groot deel van deze verantwoordelijkheden te delen met de onderwijsteams en degene die deze teams ondersteunen zoals de huidige onderwijsmanagers. Natuurlijk zullen sommigen hierin gecoacht willen worden. Die ruimte moet er ook zeker zijn, maar er zal ook vooral meer samengewerkt moeten worden vanwege een toename in het delen van verantwoordelijkheden. Ook dit is iets wat veel aandacht en tijd zal vragen.

Het is van cruciaal belang dat de binnen Hogeschool Rotterdam één taal wordt gebezigd en dat er omgevingen worden gecreëerd die de nieuwe werkwijze ondersteunen. Er moet dan ook kritisch gekeken worden naar de namen van functies en werkzaamheden. Het belang van taal kan niet vaak genoeg benadrukt worden en dit steekt bijzonder

nauw. ‘Oude’ woorden zullen steeds meer knellen in de ‘nieuwe’ hogeschool. Dekt een term als onderwijsmanager straks wel de lading, gezien de rol die hij of zij krijgt in het ondersteunen en faciliteren van de onderwijsteams? Kun je straks nog wel spreken van een ‘opleiding’ wanneer delen van het onderwijs interdisciplinair worden vormgegeven en bovendien de ontwikkelingen in de samenleving als uitgangspunt worden genomen in de meerjarige opdrachten en praktijkomgevingen waar uitdagende vraagstukken door meerdere generaties studenten achter elkaar aangepakt zullen worden? Retorische vragen, maar hoe preciezer Hogeschool Rotterdam uitdrukt wat ze wil en kan zijn, hoe gemakkelijker het is voor de medewerkers en studenten om zich te verhouden tot de beoogde veranderingen om uiteindelijk hierin een actieve rol te kunnen spelen.

Ons advies

I

- ▶ Begin klein en laat het verder uitwaaiëren.
- ▶ Identificeer waar al een begin is gemaakt met de gewenste manier van werken en sluit daarop aan.
- ▶ Formuleer samen met de organisatie de kernwaarden van de hogeschool en maak samen met de directeuren een actielijst naar aanleiding van de adviezen van de werkgroepen.

II

- ▶ Inventariseer welke regels nodig zijn en welke onnodig knellen.
- ▶ Laat onderwijsteams en instituten parameters formuleren waarop ze gemonitord willen worden en controleer of deze overeenkomen met de sturingsfilosofie. Ontwerp een methodiek waarmee je kunt meten of wat je wilt bereiken ook echt bereikt wordt.
- ▶ Zorg ervoor dat ook de docenten betrokken zijn bij de ontwikkelingen. Geef ze de tijd en geef ze de mogelijkheden om vorderingen met elkaar te delen. Het nemen van initiatief ontstaat sneller wanneer de één weet wat de ander doet. Hetzelfde geldt voor de relatie student-docent.
- ▶ Stimuleer samenwerking en kijken bij elkaar; verspreid bestaande *best practices* (er gebeurt al veel!) door middel van niet alleen tekst, maar ook beeld en geluid. Een houding van het verwerpen van ideeën ‘*not invented here*’ is verboden. Zet de veranderaars geregeld in het zonnetje. Wanneer je actie en beweging om je heen ziet, is de kans groot dat je zelf ook in actie komt.
- ▶ Bezie hoe veranderen beloond kan worden.
- ▶ Zoek verbinding met het werkveld op verschillende niveaus: praktisch en efficiënt als het gaat om concrete afspraken, uitwisseling van kennis en wensen, strategisch over de professional van de toekomst. Laat onderwijsinstituten samen met de kenniscentra en de *centres of expertise* en partners in de regio innovatievraagstukken definiëren.²⁸

28 Advies van de werkgroep Leiderschap. Voorts: “Dat zijn projecten waar studenten uit het tweede, derde en vierde leerjaar aan werken. Projecten lopen door, een nieuwe lichter studenten bouwt verder op hun voorgangers. Aan de projecten wordt in het veld gewerkt: dus op locatie in het havengebied, op het bedrijvenpark of in het ziekenhuis”

III

- ▶ Reserveer een aanzienlijk budget voor de transformatie. Hoewel het onmogelijk is om voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten, is het mogelijk om de kosten enigszins in de hand te houden door het vraaggericht en bottom-up aan te pakken en zodoende gericht te investeren. Vermijd een vast, top-down aanbod.
- ▶ Stel een kleine 'brigade' in, waarbij een kernteam een tweede ring van externen om zich heen organiseert, die kunnen ondersteunen; van gespreksleiding tot concrete adviezen. De transformatie betekent een cultuurverandering en die gaat niet vanzelf. Geef zo'n brigade ook de mogelijkheid om waar nodig regie te voeren over projecten of initiatieven die worden ondernomen ter bevordering van de kwaliteit en '*staying on the message*'.
- ▶ Neem de tijd bij de transformatie. Een cultuurverandering is geleidelijk en wordt niet versneld door veranderingen in organisatiestructuren. Docenten hebben tijd nodig om te beseffen dat ze de ruimte kunnen pakken dus enig geduld is op zijn plaats.
- ▶ Een dergelijke transformatie is een proces van vallen en opstaan. Mislukkingen moeten mogen. Het zijn leermomenten, geen 'afrekenmomenten'. Er is behoefte aan een gevoel van veiligheid om te kunnen starten met experimenteren. Het zal nog best een uitdaging zijn om dit gevoel te creëren, aangezien het ongewisse van het proces juist tot een gevoel van onveiligheid kan leiden. Goed leiderschap buigt dat om en zorgt juist voor een sfeer van vertrouwen en veiligheid, waardoor de adaptieve hogeschool een stap dichterbij komt.

Veranderen is gedoe... en er is nog te weinig gedoe binnen de organisatie!