



hogeschool
Leiden

Investeren in ons onderwijs door gezamenlijke kwaliteitsafspraken

.....
Plan voor inzet studievoorschotmiddelen
Hogeschool Leiden



.....

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken	6
Sectorakkoord	6
Totstandkoming van plan voor inzet van studievoorschotmiddelen	6
2. Leeswijzer	9
3. Profielschets	11
Hogeschool Leiden anno 2019	11
Waar we voor staan	11
Sturingsfilosofie en sturingsmodel in verlengde van elkaar	11
Medezeggenschap op centraal niveau	11
4. Onderwijsvisie: van instellingsplan naar ontwerpprincipes	14
Studiesucces onder druk	14
Instellingsplan met vijf beloftes voor de toekomst	14
Ontwerpprincipes om studenten te helpen actief en voltijds te studeren	14
5. Kwaliteitsafspraken	17
Voorinvesteringen vooruitlopend op kwaliteitsafspraken	17
Kwaliteitsafspraken passend bij onderwijsvisie	17
Voornemens en doelen in verlengde van ontwerpprincipes en sectorakkoord	19
Ontwikkeling van voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen	23
Verdeling van studievoorschotmiddelen over faculteiten	24
6. Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken	26
Monitoring van OP-studentratio	26
Monitoring van studiesucces	27
Uitvoering van kwaliteitsafspraken	28
Verantwoording over kwaliteitsafspraken	29
Bijlage 1: Vijf beloftes voor de toekomst	31
Bijlage 2: Invulling faculteitsberaden	32
Bijlage 3: Instemming gezamenlijke vergadering	34
Bijlage 4: Uitwerking van beoordelingscriteria	35



Voorwoord

Minister Bussemaker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) vroeg in 2015 aan universiteiten en hogescholen om vanuit het eigen vermogen geld vrij te maken voor de verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs.¹ Hogeschool Leiden heeft aan dit verzoek gevolg gegeven. Zo werd begonnen met extra investeringen in onderwijskwaliteit, ruim voordat de studievoorschotmiddelen beschikbaar kwamen. In de periode 2015 tot en met 2017 investeerde de hogeschool ruim 8 miljoen euro.

In lijn met de oproep van de minister destijds om “4.000 nieuwe docenten aan te stellen” hebben we dat geld aan de faculteiten gegeven met de opdracht hiervoor extra onderwijzend personeel aan te trekken. De docent-studentratio (OP-studentratio) is daardoor aantoonbaar verbeterd. Weinig investeringen hebben zo’n directe relatie met de kwaliteit van het onderwijs als het investeren in extra docenten. Met die uitbreiding van de docentcapaciteit kon de ontwikkeling en verbetering van ons onderwijs worden versterkt, waar die anders – door de relatief sterke groei van de hogeschool in de afgelopen en de t-2-bekostiging – zeker zou zijn achtergebleven.

De faculteiten konden eigen keuzes maken bij de inzet van die extra docenten. Er werden daarvoor geen aparte bestedingsplannen of verantwoordingsdocumenten gevraagd. In plaats daarvan hebben we volstaan met onze reguliere cyclus van planning en control, waarbij de faculteiten tweejarige plannen maken en zich in de reguliere triaalrapportages over de uitvoering daarvan verantwoorden. Het instellingsbestuur, de medezeggenschap en de faculteiten hebben destijds ingestemd met deze aanpak. Terugkijkend zijn we daar tevreden over. We voelen ons in die werkwijze ook gesterkt door de conclusie van de Algemene Rekenkamer die in 2017 vaststelde dat alle partijen hun rol goed hebben vervuld.

In 2016 hebben we het instellingsplan 2017-2022 (‘De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst’) opgesteld met daaraan verbonden een tweejarige hogeschoolbrede werkagenda. In de daaropvolgende jaren hebben we – als onderdeel van die werkagenda – veel werk verzet in het formuleren van een gezamenlijke set van ontwerpprincipes voor ons onderwijs. Nu geven die ontwerpprincipes in alle faculteiten en opleidingen richting aan onze continue onderwijsontwikkeling.

De studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 beschikbaar zijn gekomen, vormen de beloofde vervanging van de investeringen uit ons eigen vermogen. Ze geven helaas nog geen ruimte om extra uitgaven te doen, want ze komen qua omvang overeen met de voorinvesteringen die de hogeschool eerder zelf deed. Ze moeten als de voortzetting daarvan worden gezien. Ook in 2020 zal dat nog in belangrijke mate het geval zijn. Daarna ontstaat ruimte voor extra investeringen.

Het instellingsbestuur, de medezeggenschap en de faculteiten zijn het erover eens dat we daarbij de lijn van de voorinvesteringen vasthouden. We alloceren het geld aan de faculteiten die het gebruiken om extra docentcapaciteit in te zetten. De inzet van die docenten zal per faculteit verschillen, maar krijgt een gezamenlijke richting door de vijf beloftes uit ons instellingsplan en de vijf ontwerpprincipes voor ons onderwijs in het bijzonder, en past binnen de zes thema’s voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs uit het sectorakkoord.

Nieuw is dat de faculteiten voor de periode 2020 en 2021 en de daaropvolgende jaren meerjarige bestedingsplannen voor de studievoorschotmiddelen opstellen. De medezeggenschap wordt daar intensief bij betrokken en gevraagd om haar goedkeuring te verlenen. Als het visitatiepanel van deskundigen ons in oktober bezoekt in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg liggen die concreet uitgewerkte plannen klaar.

De meerjarige bestedingsplannen zullen concreet en duidelijk zijn, en aansluiten op de thema’s uit het landelijke sectorakkoord en onze eigen ontwerpprincipes voor ons onderwijs. Tegelijkertijd vormen ze geen blauwdruk; onderwijsontwikkeling is nu eenmaal mensenwerk en daarmee niet volledig planbaar. Er moet ruimte zijn voor eigen inzicht van professionals en teams, ruimte om te leren en om in nieuwe omstandigheden nieuwe afwegingen te maken.

1 Brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de inwerkingtreding Wet studievoorschot hoger onderwijs d.d. 1 april 2015 (referentienummer: 735702), www.rijksoverheid.nl.

De uitvoering van de plannen gaan we uiteraard monitoren. Ten eerste in onze reguliere planning-en-controlcyclus en ten tweede in een kwantitatieve monitor van de OP-studentratio en de studievoortgang van onze studenten. Verder zullen we de voortgang bewaken aan de hand van het programma 'VOED het Onderwijs', waarin docenten onderzoek gaan doen naar onze onderwijsontwikkeling. Daarnaast zetten we in op een versteviging van de studentparticipatie en de faculteitsberaden om het gesprek binnen de faculteiten zo goed mogelijk te faciliteren.

Op deze manier hebben het instellingenbestuur en de medezeggenschap, samen met de faculteiten en gesteund door de raad van toezicht, een vruchtbare en bij ons passende vorm gevonden voor de invulling van onze kwaliteitsafspraken.

Sander van den Eijnden,
voorzitter college van bestuur

Marlou Wallast,
voorzitter gezamenlijke vergadering

1



1. Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken

Sectorakkoord

In het regeerakkoord 2017-2021 ('Vertrouwen in de toekomst') hebben de vier regeringspartijen vastgelegd dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel direct ingezet moeten worden in een zichtbare kwaliteitsverbetering van het hoger beroepsonderwijs. De publiek bekostigde hogescholen vertegenwoordigd in de Vereniging Hogescholen hebben daarop met de minister van OCW op 9 april 2018 het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' ondertekend. Daarin hebben de partijen afgesproken dat alle hogescholen in dialoog met hun studenten, docenten, relevante externe belanghebbenden, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders kwaliteitsafspraken op het niveau van de instelling maken.

Iedere hogeschool dient haar kwaliteitsafspraken vast te leggen in een plan. In dit zogenoemde 'plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen' laat de instelling zien waar zij met de inzet van de studievoorschotmiddelen naar streeft voor de periode 2019 tot en met 2024. De in het plan beschreven bestedingsvoornemens en doeleinden van de instelling dienen geformuleerd te worden in relatie tot de zes landelijk overeengekomen thema's voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs uit het sectorakkoord:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

Voorliggend document betreft het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Leiden dat in nauwe samenspraak tussen bestuur, medezeggenschap en toezichthouder tot stand is gekomen. Deze gemeenschappelijkheid komt tot uitdrukking in de titel van ons plan: 'Investeren in ons onderwijs door gezamenlijke kwaliteitsafspraken'.

Totstandkoming van plan voor inzet van studievoorschotmiddelen

Het college van bestuur heeft de medezeggenschap conform de landelijke afspraken uit het sectorakkoord vroegtijdig betrokken bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken en daarnaast de gelegenheid geboden om eigen ideeën in te brengen. De open en constructieve gesprekken hierover hebben plaatsgevonden binnen de reguliere overlegstructuur tussen het college van bestuur en de gezamenlijke vergadering. Dit resulteerde in augustus 2018 in een akkoord van de medezeggenschap op de voorgenomen aanpak voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurde via de instemming op de hoofdlijnen van de begroting 2019 (i.e. kaderbrief 2019), waar de kwaliteitsafspraken expliciet onderdeel van uitmaakten.

De gezamenlijke vergadering verleende daarmee expliciet haar goedkeuring aan het voornemen om het beleid dat we eerder met de voorinvesteringen hebben ingezet te continueren en waar mogelijk aan te scherpen. Dit betekent dat we de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 beschikbaar zijn gekomen en die de komende jaren nog beschikbaar zullen komen, volledig inzetten voor het aannemen én behouden van extra onderwijzend personeel. Om dit te realiseren is dan ook besloten om de studievoorschotmiddelen direct toe te kennen aan de faculteiten.

In november 2018 hebben college en medezeggenschap ruim aandacht besteed aan het plan van aanpak met betrekking tot de inzet van de studievoorschotmiddelen door hiervoor speciaal tijd in te ruimen in het programma van de gezamenlijke jaarlijkse werkconferentie.

Parallel aan de overleggen met de medezeggenschap heeft het college van bestuur structureel overleg gevoerd met de faculteitsdirecteuren over de invulling van de kwaliteitsafspraken. De gesprekken hierover werden zoveel mogelijk gevoerd via de reguliere (maandelijke) overlegmomenten. In aanloop naar de begroting 2019 is aan de directeuren gevraagd om voor de eigen faculteit voor 2019 met een doorkijk naar 2020 in kaart te brengen voor welke doeleinden zij de – met de voorinvesteringen én studievoorschotmiddelen gefinancierde – extra formatie aan onderwijzend personeel wilden inzetten. De beschrijving van deze bestemmingen per faculteit is als apart document toegevoegd aan het tweejarplan van de faculteit, dat bij de begrotingsgesprekken met het college van bestuur begin oktober 2018 is besproken.

In aanvulling daarop is afgesproken dat de faculteiten tijdens het begrotingsproces voor 2020 (en de daaropvolgende jaren) aanvullende specifieke, meerjarige plannen opstellen voor de besteding van de (oplopende) studievoorschotmiddelen voor de periode 2020-2021 met een doorkijk naar de periode tot en met 2024. Deze plannen dienen (wederom) in nauwe samenspraak met de facultaire gemeenschap en (vertegenwoordigers van) de medezeggenschap tot stand te komen. Door de meerjarige planvorming voor de besteding van de studievoorschotmiddelen op te nemen in de reguliere begrotingscyclus borgen we ook dat er ruimte voor de medezeggenschap blijft bestaan om jaarlijks haar rol te kunnen spelen in de besluitvorming over de besteding van de middelen.

Naast de consultatie van de medezeggenschap en de faculteitsdirecteuren heeft het college van bestuur regelmatig overleg met de raad van toezicht gevoerd over de manier waarop Hogeschool Leiden de per 2018 vrijgekomen studievoorschotmiddelen wenst in te zetten. De raad heeft het college daarbij telkens kritisch bevraagd op de voorgenomen aanpak. Deze bestuurlijke overleggen hebben bijgedragen aan de verdere aanscherping en uiteindelijke totstandkoming van voorliggend plan.

Onze aanpak resulteerde uiteindelijk op 27 juni jl. in instemming van de gezamenlijke vergadering op het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.² De raad van toezicht had reeds op 17 juni haar goedkeuring verleend aan de vaststelling van het plan door het college van bestuur.

² Zie bijlage 3 ('Instemming gezamenlijke vergadering').

2



2. Leeswijzer

Hoofdstuk 1 ('Aanleiding kwaliteitsafspraken') vormt de introductie op ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en geeft een korte toelichting op de totstandkoming ervan. Het daaropvolgende hoofdstuk ('Leeswijzer') geldt als bladwijzer, die de lezer voorbereidt op hetgeen verderop in het plan beschreven staat. In hoofdstuk 3 ('Profiel schets') schetsen we aansluitend een beeld van Hogeschool Leiden anno nu en beschrijven we waar wij als hogeschool voor staan. Daarnaast wordt kort weergegeven hoe wij onze sturing en medezeggenschap hebben georganiseerd. Voorts volgt in hoofdstuk 4 ('Onderwijsvisie: van instellingsplan naar ontwerpprincipes') een toelichting op onze onderwijsvisie, zoals wij die aan de hand van de vijf beloftes uit ons instellingsplan 2017-2022 hebben verwoord en nader hebben uitgewerkt in de vijf ontwerpprincipes voor ons onderwijs. In hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken') geven we vervolgens weer hoe wij onze voorinvesteringen wensen te continueren en waar mogelijk te verbeteren door middel van kwaliteitsafspraken passend binnen het bredere perspectief en de onderwijsvisie van onze hogeschool. Daarnaast biedt dit hoofdstuk inzicht in de wijze waarop de voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen voor Hogeschool Leiden zich ontwikkelen en hoe wij die middelen intern hebben verdeeld. Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken') voorziet aansluitend in een toelichting op de manier waarop wij de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen bewaken en monitoren. Verder beschrijven we in dit hoofdstuk het proces ten aanzien van de (beoordeling van de) uitvoering van en de verantwoording over de kwaliteitsafspraken.

Het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen telt in totaal vier bijlagen. Bijlage 1 ('Vijf beloftes voor de toekomst') is een nadere uitwerking van de vijf beloftes voor de toekomst, zoals verwoord in ons instellingsplan 2017-2022. In de daaropvolgende bijlage ('Invulling faculteitsberaden') schetsen we een beeld van de manier waarop de faculteiten invulling hebben gegeven aan hun faculteitsberaad. Bijlage 3 ('Instemming gezamenlijke vergadering') betreft een kopie van de schriftelijke instemming van de gezamenlijke vergadering op ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Tot slot geven we in bijlage 4 ('Uitwerking van beoordelingscriteria') aan waar in dit plan de beoordelingscriteria uit het protocol van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) nader worden uitgewerkt.

3



3. Profielschets

Hogeschool Leiden anno 2019

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met circa 11.000 studenten en 1.100 medewerkers. We hebben een tamelijk breed portfolio van voornamelijk voltijdse bacheloropleidingen. Daarnaast bieden wij diverse deeltijdopleidingen, duale opleidingen en enkele professionele masteropleidingen aan en hebben wij een beperkt aanbod op het gebied van leven lang leren. De kwaliteit van onze opleidingen is ruim voldoende tot goed. Alle opleidingen zijn vanaf de start van het accreditatiestelsel continu accreditatiewaardig. Studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs. We streven ernaar gekwalificeerde beroepskrachten op te leiden die beschikken over een kritische houding en die in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Daarbij creëren we zoveel mogelijk een leeromgeving waarin studenten vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met die praktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid een onlosmakelijk deel uit van onze opleidingen.

Waar we voor staan

Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen met de juiste vooropleiding welkom is en waar studenten de ruimte hebben eigen keuzes te maken. Daarbij doen we recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. We vinden het hebben van één centrale campus zeer belangrijk. Hier bieden we een plek waar onze studenten zich thuis kunnen voelen, ze alle beschikbare faciliteiten binnen handbereik hebben en waar ze voltijds kunnen studeren. Op die manier blijven we een hogeschool die, ondanks de groei van de afgelopen jaren, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Een hogeschool waar onze studenten en docenten elkaar kennen en elkaar makkelijk kunnen vinden.

We vinden dat we als publieke hogeschool een voorbeeldrol hebben te vervullen, voor onze studenten én voor de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap. Zo is Hogeschool Leiden sinds een aantal jaren een UNESCO-school. Hiermee benadrukken we dat we studenten opleiden vanuit het idee dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Vanuit die context leren ze zelf bij te dragen aan de ontwikkeling van de maatschappij en zich daar ook verantwoordelijk voor te voelen.

Sturingsfilosofie en sturingsmodel in verlengde van elkaar

Eind 2017 hebben wij als onderdeel van onze tweejarige werkagenda de sturingsfilosofie van de hogeschool herijkt. Hierin beschrijven wij aan de hand van een vijftal ordeningsprincipes de manier waarop wij sturen en samenwerken om onze gezamenlijke ambities te realiseren. Deze principes hebben betrekking op de inrichting van onze organisatie, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de wijze van samenwerking en ons gedrag.

Eén van die principes is dat wij de betrokkenheid van onze medewerkers bevorderen door hen ruimte en verantwoordelijkheid te geven. We vragen van iedereen om over de grenzen van hun eigen taken en eigen organisatie-eenheid heen te kijken en samen te werken. Inlevingsvermogen in elkaars werk en positie versterkt relaties en draagt bij aan een goede samenwerking. Dit vraagt om voldoende professionaliteit van onze medewerkers, om medewerkers die het niveau, de ruimte en ook het lef hebben om eigenaarschap te tonen.

De sturingsfilosofie sluit nauw aan op ons sturingsmodel, de manier waarop wij het bestuur en het beheer van de hogeschool hebben ingericht. Het sturingsmodel is uitgewerkt in de statuten van de stichting en het bestuurs- en beheersreglement van de hogeschool.

Medezeggenschap op centraal niveau

Integraal (en wettelijk) onderdeel van ons sturingsmodel is onze medezeggenschap. Hogeschool Leiden kent op centraal niveau een gedeelde medezeggenschapsstructuur met een ondernemingsraad, een studentenraad en een gezamenlijke vergadering. Leden van de ondernemingsraad en de studentenraad maken samen deel uit van de gezamenlijke vergadering. Kwesties die zowel de studenten als het personeel aangaan, worden besproken in de gezamenlijke vergadering. Vraagstukken die uitsluitend één van de geledingen betreffen, worden besproken in de ondernemingsraad of de studentenraad.

Naast de centrale medezeggenschap en buiten de aan de opleidingen verbonden opleidingscommissies kent Hogeschool Leiden geen decentrale medezeggenschap op het niveau van de faculteiten of diensten. We hebben er bewust voor gekozen om ons te concentreren op een goed functionerende formele medezeggenschap op centraal niveau met de juiste ondersteuning in plaats van een versnippering van inspanningen op decentraal (facultair of diensten-)niveau. Dit werkt in de praktijk goed.

Betekent dit dat er binnen de faculteiten of diensten geen overleg met medewerkers of studenten plaatsvindt? Natuurlijk wel. Vanzelfsprekend wordt ook op dat niveau het gesprek gevoerd en ruimte voor inspraak geboden, maar het gaat hier uitdrukkelijk niet om formele medezeggenschap in de zin van de wet.

Voor de kwaliteitsafspraken – die we in hoofdstuk 5 nader uitwerken – betekent deze keuze dat de instemming van de medezeggenschap op het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen bij ons alleen op centraal niveau is belegd.

4



4. Onderwijsvisie: van instellingsplan naar ontwerpprincipes

Studiesucces onder druk

Eén van de belangrijkste uitdagingen waar wij ons – en met ons een groot deel van het hoger beroepsonderwijs – de afgelopen jaren voor gesteld zien, is het achterblijvende studiesucces van onze studenten. De redenen voor het achterblijven van de studieresultaten zijn divers en beperken zich niet alleen tot onze hogeschool. Oorzaken variëren van het landelijk aanscherpen van de eisen aan het afstudeerproduct, tot het moeizame economische herstel na de crisisjaren waardoor meer studenten instroomden die vervolgens ook langer bleven studeren. Verder maken de goede bereikbaarheid en dichtheid van het aantal hogescholen in de Randstad dat studenten eerder tussen dan binnen hogescholen switchen.

Ook de student zélf en zijn directe omgeving zijn veranderd. Zo is het aantal studenten met een extra zorg- of begeleidingsbehoefte de afgelopen jaren toegenomen. Daar komt bij dat studenten maar een deel van hun tijd op de hogeschool zijn, want naast hun studie zijn ze druk met werk en andere sociale activiteiten. Voor hen zijn sociale netwerken heel vanzelfsprekend. Ze ervaren ook meer prikkels en afleiding door sociale media. De druk is hoog om op al deze terreinen te presteren, zich te handhaven en te onderscheiden.

Deze maatschappelijke ontwikkelingen vragen – zoals wij ook in ons zelfevaluatierapport ter voorbereiding op de instellingstoets kwaliteitszorg hebben beschreven – om een andere manier van verbinding. Het blijkt nog niet zo eenvoudig om studenten intrinsiek te motiveren voor actief studeren. Daarvoor moeten we studenten op een andere manier bejegenen. Meer denken in termen van binding, leergemeenschap, erbij horen; van externe gedragsbeïnvloeding naar intrinsieke motivatie. De uitdaging voor ons als hogeschool is het doorgronden van en inspelen op de veranderingen in de omgeving. Onderwijs is deel van de veranderende samenleving en zodoende zelf ook in verandering.

Deze inzichten leidden de afgelopen jaren bij alle faculteiten tot diverse initiatieven om het studiesucces te vergroten en de begeleiding van studenten te intensiveren en te verbeteren. Met het instellingsplan 2017-2022 hebben we die initiatieven tot ons gezamenlijke doel gemaakt voor de komende jaren.

Instellingsplan met vijf beloftes voor de toekomst

In ons instellingsplan 2017-2022 ('De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst') beschrijven we onze ambities. De vijf beloftes die we doen aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld staan daarin centraal. In die vijf beloftes drukken we kernachtig uit wat we belangrijk vinden en waar we ons op willen laten aanspreken. Ze geven richting aan ons handelen, individueel en collectief, onze werkwijzen, de manier waarop we samenwerken en de manier waarop we de hogeschool organiseren. Het instellingsplan is daarmee niet alleen een plan voor de toekomst. Het is ook een beschrijving van wat we al zijn. De vijf beloftes zijn:

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

In de uitwerking van de beloftes concentreren we ons op die elementen die we willen versterken of vernieuwen. Voor de concretisering van ons instellingsplan hebben we gekozen voor een uitwerking in tweejarige werkagenda's. Hierin schetsen we op het niveau van de hogeschool onze concrete ambities, de te ondernemen activiteiten en de beoogde resultaten voor de komende twee kalenderjaren. De werkagenda vormt daarmee de bestuurlijke agenda voor de nabije toekomst en schetst de beleidskaders voor het college van bestuur en de tweejaarplannen van de faculteiten en diensten.

Ontwerpprincipes om studenten te helpen actief en voltijds te studeren

Ons belangrijkste speerpunt voor de komende jaren is om al onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren (belofte 2) en daarmee hun studiesucces te verbeteren. We willen dat een groter aandeel van de studenten binnen een redelijke termijn zijn diploma haalt door de kwaliteit en intensiteit van ons onderwijs te verbeteren. We willen studenten stimuleren om zich voluit in te zetten voor hun studie. Dat vraagt om intensiever onderwijs dat studenten activeert en ondersteunt waar nodig.

3 Zie bijlage 1 ('Vijf beloftes voor de toekomst') voor een nadere uitwerking van de vijf beloftes uit ons instellingsplan

Bij het doordenken en ontwerpen van ons onderwijs werken we met gezamenlijke uitgangspunten, die de beloftes op het onderwijs toespitsen. Deze uitgangspunten hebben we geformuleerd op basis van een brede consultatie van onze medewerkers en studenten. De uitgangspunten geven uitdrukking aan hoe wij onze studenten willen opleiden tot toekomstige beroepskrachten. De uitgangspunten hebben geleid tot vijf ontwerpprincipes van waaruit we ons onderwijs mede vormgeven:

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

De ontwerpprincipes ('Ontwerpprincipes: Principes voor het ontwerpen van ons onderwijs') geven houvast en richting aan de *blijvende* onderwijsontwikkeling binnen onze hogeschool. De komende jaren zal het in de praktijk brengen van deze ontwerpprincipes voor ons onderwijs een gedeelde opgave zijn. Een opgave die niet mogelijk is zonder de inzet van onze docenten. Door de studievoorschotmiddelen te bestemmen voor het aannemen én behouden van extra onderwijzend personeel kunnen we deze ontwikkeling verder intensiveren en versnellen.

5



5. Kwaliteitsafspraken

Voorinvesteringen vooruitlopend op kwaliteitsafspraken

In september 2015 is de basisbeurs voor studenten in het hoger beroepsonderwijs vervangen door de mogelijkheid om tegen gunstige voorwaarden te lenen: het studievoorschot. Deze wijziging had onder meer tot doel om met de vrijvallende middelen extra geld te kunnen investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Om te borgen dat studenten kunnen meebeslissen over de inzet van dit extra geld, de zogenoemde 'studievoorschotmiddelen', hebben de medezeggenschapsorganen van de hbo-instellingen vanaf de begroting voor 2016 instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting gekregen. Doel van het instemmingsrecht is om een inhoudelijke discussie tussen bestuur en medezeggenschap te stimuleren in een vroeg stadium van de besluitvorming.

Omdat de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk vrijvallen, maar studenten al vanaf 2015 worden geraakt door de afschaffing van de basisbeurs, hebben de hogescholen op verzoek van de minister van OCW toegezegd om zich in te zullen spannen om voor de tussenliggende jaren (2015 tot en met 2017) zelf extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs door middel van zogenaamde 'voorinvesteringen'.⁴

Hogeschool Leiden heeft dit gedaan door sinds de kaderbrief 2016 (voorjaar 2015) negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserves.⁵ Met instemming van de medezeggenschap is destijds afgesproken om deze vrijgemaakte middelen volledig te alloceren aan de faculteiten. Dit met als doel om bij uitstek de onderwijsintensiteit en begeleiding van studenten te verbeteren door de inzet van extra onderwijzend personeel en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en (mogelijk) het studiesucces van studenten te verhogen. Aan deze keuze ligt de vaste overtuiging ten grondslag dat weinig investeringen in het onderwijs zo één-op-één bijdragen aan kwaliteitsverbetering als het investeren in diegenen die onderwijs moeten verzorgen. De wijze waarop die afstemming met de medezeggenschap heeft plaatsgevonden is vervolgens in 2017 door de Algemene Rekenkamer in haar onderzoek naar de mate waarin het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting – en daarmee op de voorinvesteringen – heeft plaatsgevonden als positief beoordeeld.⁶

Kwaliteitsafspraken passend bij onderwijsvisie

We zijn ervan overtuigd dat de zes thema's voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs uit het sectorakkoord uitstekend aansluiten op onze onderwijsvisie, zoals kernachtig verwoord in onze beloftes en onze ontwerpprincipes in het bijzonder. Figuur 1 geeft schematisch weer hoe die samenhang met de kwaliteitsafspraken eruit ziet.

⁴ Algemene Rekenkamer (2018), 'Voorinvesteringen en medezeggenschap hoger onderwijs'.

⁵ Voor bedragen zie figuur 3.

⁶ Dit rapport van de Algemene Rekenkamer is – mede op verzoek van de minister – gedeeld en besproken met de medezeggenschap met als doel om gezamenlijk lessen voor de toekomst te trekken met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

Figuur 1: Samenhang beloftes, ontwerpprincipes en kwaliteitsafspraken⁷

Instellingsplan 2017-2020: Vijf beloftes voor de toekomst aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld	Ontwerpprincipes: Vijf principes voor het ontwerpen van ons onderwijs	Sectorakkoord hbo 2018: Zes thema's voor verbetering onderwijskwaliteit					
		Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	Meer en betere begeleiding van studenten	Studiesucces	Onderwijsdifferentiatie	Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)
We kennen de student, de student kent ons	Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort						
	Een vliegende start in het hbo						
	Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding						
We helpen studenten actief en voltijds te studeren	Een activerende blend in het curriculum						
	Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren						
We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld							
We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij							
We zijn een goed georganiseerde hogeschool							

Vanuit onze stellige overtuiging dat de kwaliteitsafspraken samenvallen met onze beloftes en ontwerpprincipes hebben we in samenspraak met de medezeggenschap besloten om het beleid dat we eerder met de voorinvesteringen hebben ingezet te continueren en waar mogelijk aan te scherpen.⁸ Dit betekent dat we de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 beschikbaar zijn gekomen en die de komende jaren nog beschikbaar zullen komen volledig inzetten voor het aannemen én behouden van extra onderwijzend personeel. Daarmee kunnen we de activiteiten (blijven) ondernemen die we met het in de praktijk brengen van onze ontwerpprincipes voor ogen hebben. Alleen door de inzet van extra onderwijzend personeel kunnen we de onderwijsintensiteit immers verhogen en ontstaat er ruimte voor meer en intensievere begeleiding van studenten. Dit met als doel de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen en het studiesucces van onze studenten te bevorderen.

⁷ Donkergroen: sterke samenhang; lichtgroen: matige samenhang; en wit: zwakke tot geen samenhang.

⁸ Deze keuze werd bovendien ingegeven door het praktische feit dat met de (meerjarige) investering in extra onderwijzend personeel via de voorinvesteringen de studievoorschotmiddelen reeds hun bestemming hebben gekregen voor de jaren 2018 tot en met 2020.

Voornemens en doelen in verlengde van ontwerpprincipes en sectorakkoord

In lijn met de eerdere voorinvesteringen hebben we er zoals gezegd voor gekozen om de studievoorschotmiddelen vanaf 2018 direct toe te kennen aan de faculteiten. Dit betekent dat de middelen niet ‘blijven hangen’ op centraal niveau of ‘weglekken’ naar staftaken. Natuurlijk heeft een nieuwe docent ook een werkplek, computer en telefoon nodig, maar het is onze inzet dat alle studievoorschotmiddelen naar extra onderwijzend personeel gaan. Hoewel (bijvoorbeeld) ook de geplande nieuwbouw is gebaseerd op een filosofie die bepaald passend zou zijn bij sommige van de landelijke uitgangspunten, is er nadrukkelijk voor gekozen geen studievoorschotmiddelen voor dergelijke doelen in te zetten.

Met de faculteiten is vervolgens afgesproken dat zij de (gedeeltelijk – door middel van de inzet van de voorinvesteringen – reeds gerealiseerde) meerjarige relatieve stijging van de formatie van het onderwijzend personeel in de uitvoering voor verschillende doeleinden kunnen inzetten, een en ander voor zover gedragen door de medezeggenschap. Voorwaarde is dat deze doeleinden in het verlengde liggen van de beloftes uit het instellingsplan en de ontwerpprincipes in het bijzonder, en de thema’s voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs uit het sectorakkoord.

De faculteitsdirecteuren hebben de opdracht zich jaarlijks over hun voornemens en doelen te verantwoorden via de jaarlijkse begroting, de gerealiseerde uitputting en (de voortgang op) de tweejjarige faculteitsplannen. Op basis van deze plannen wordt in onderstaand kader op hoofdlijnen beschreven voor welke doeleinden de extra inzet van onderwijzend personeel door faculteiten is en wordt ingezet. Deze doeleinden zijn vervat in de vijf ontwerpprincipes voor ons onderwijs. Per ontwerpprincipes worden een of meerdere concrete voorbeelden gegeven van (voorgenomen) bestedingen en de daarmee beoogde doelen voor 2019 met een doorkijk naar 2020.

Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort

Binding met de opleiding en de instelling is een belangrijke factor voor het studiesucces van studenten. Binding kan al voor de poort ontstaan door voorlichting, studiekeuzeactiviteiten, zoals proefstuderen en matching, en intakes. Onderzoek laat zien dat matchingsactiviteiten (die vaak onderdeel vormen van de studiekeuzecheck) voor de poort het best als voorspeller van studiesucces kunnen fungeren als zij zijn ingericht als sample voor het studeren aan de opleiding. Daarom streven wij ernaar dat onze studiekeuzeactiviteiten een realistisch beeld geven van het studeren aan de opleiding. De studiekeuzeactiviteiten worden getript aangeboden: van oriënterend (website, open dagen) naar intensiverend (proefstuderen, studiekeuzecheck). We vragen studenten zich (op verschillende manieren) te verdiepen in de opleiding, zodat een goed matchingsproces tot stand kan komen. De studiekeuzecheck is geen vrijblijvende oriëntatie. Studenten mogen van onze docenten verwachten dat zij hun kennis en kunde inzetten om een passend studieadvies te geven. Docenten mogen op hun beurt van de hogeschool verwachten dat zij hiervoor voldoende tijd en ruimte (capaciteit) krijgen.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie: Kies Bewust

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft de afgelopen jaren verschillende instrumenten ontwikkeld om studenten te helpen een bewuste studiekeuze te maken, het zogenoemde ‘Kies Bewust’-traject. Voor de opleiding Toegepaste Psychologie gaat het om een decentrale selectieprocedure. Het Kies Bewust-traject daagt de aankomend student uit om al ruim voor de start van de opleiding na te denken over zijn of haar studiekeuze. Dit vanuit de overtuiging dat bewust en gemotiveerd kiezen voor een studie de kans op studiesucces vergroot. Naast de open dag en het proefstuderen kunnen studenten op de website de ‘reality check’ invullen. Na aanmelding volgt de ‘Leidse Scan voor Motivatie’, een vragenlijst waarin studenten worden gevraagd naar hun motivatie (redenen) voor het kiezen van de betreffende opleiding.

Faculteit Educatie: Ontwikkeling flexibele deeltijdvarianten

Binnen de faculteit Educatie is in het kader van een bewuste studiekeuze de afgelopen jaren onder meer geïnvesteerd in de ontwikkeling van de flexibele deeltijdvariant van de opleiding tot leraar basisonderwijs (Pabo). De flexibele deeltijd Pabo is van start gegaan met ingang van studiejaar 2017-2018. Het programma is flexibel in te richten afhankelijk van de leerbehoefte, werkervaring en persoonlijke situatie van de aspirant-student. Alles om hem of haar in staat te stellen een lesbevoegdheid te halen naast het hebben van een baan. In het studiejaar 2018-2019 zijn ook de tweedegraads lerarenopleidingen gestart met een flexibele deeltijdvariant en met ingang van studiejaar 2019-2020 zal ook de Vrijeschool Pabo hiermee starten.

Een vliegende start in het hbo

Bij de start van de opleiding in de eerste onderwijsperiode is een sterke binding van studenten met de hogeschool als leergemeenschap van groot belang, omdat een goede start een voorspeller is voor een succesvol vervolg. We gebruiken de eerste onderwijsperiode om studenten kennis te laten maken met het niveau, het tempo en de werkwijzen van de opleiding. Wij bieden studenten daarbij een passende overgang van hun vooropleiding naar het hoger beroepsonderwijs en helpen hen op die manier een sterke start te maken. Dit doen we door in de eerste onderwijsperiode aandacht te besteden aan de plaats van de opleiding in het eigen leven van de student en de geschiktheid voor de student van de gekozen beroepsopleiding. De basis hbo-(studie) vaardigheden, de inzet van de student en de kennis over het toekomstig beroep staan daarin centraal. Daarnaast besteden we aandacht aan de sociale binding met en tussen onze studenten. Deze insteek vraagt om extra inspanningen van onze docenten. We vragen van onze docenten om steeds actieve deelname van studenten te bevorderen bijvoorbeeld door het geven van groepsoopdrachten en oefeningen in combinatie met meer persoonlijke bijsturing en voortgangscontrole. De docent spreekt de student daarbij actief aan op zijn leergedrag en het zelf leren sturen van het leren.

Faculteit Science and Technology: Challenge week

De opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek organiseert in de eerste periode van het eerste jaar een zogenaamde challenge week, geïnspireerd op voorbeelden uit de faculteit (met name bij de opleiding Informatica) in latere periodes. Studenten maken in deze week op een gegamificeerde manier en in een setting die de sociale cohesie stimuleert kennis met het hbo, de hogeschool, de opleiding, de benodigde studievaardigheden en elkaar. Aan het begin van de challenge week ontvangen studenten kleine projectopdrachten die in een pressure cooking setting in groepsverband uitgevoerd moeten worden. Studenten worden met de opzet van deze week op een speelse wijze uitgedaagd om zelf – op een ontdekkende manier – op zoek te gaan naar kennis en kunde die nodig is om effectief en succesvol te studeren aan de hogeschool. Tijdens de week kunnen ze op basis van diverse deelopdrachten punten verdienen. Aan het eind van de week wint het team dat het meest geparticipeerd heeft. Actieve deelname aan de challenge week is hopelijk een voorbode voor actieve participatie in het verdere onderwijs en daarmee een indicator voor succesvol in de studie.

Faculteit Management en Bedrijf: Connectcoach

In het kader van het herontwerp van het onderwijs binnen de faculteit Management en Bedrijf is een nieuw programma voor de studieloopbaanbegeleiding ontwikkeld, onder de naam Connect! Het programma is erop gericht studenten uit te dagen – alleen en in groepsverband – om te reflecteren op hun handelen in relatie tot de professionele vaardigheden die aan bod komen in de beroepspraktijk. Aangezien Connect! een faculteitsbrede module is, staat professionele ontwikkeling ten aanzien van een algemene beroepspraktijk centraal. In het programma is veel aandacht voor groepsvorming en samenwerken. In individuele gesprekken met de student neemt de Connectcoach ieder blok de studievoortgang en -motivatie door. Deze individuele gesprekken worden in het studentpanel consequent hoog gewaardeerd. Docenten die Connectcoach zijn, hebben twee keer per blok intervisie. Op deze manier houden zij in beeld wat er in het algemeen speelt onder hun studenten.

Betekenisvol contact tijdens transitie in de opleiding

We gaan voor het succes van al onze studenten en dit uit zich ook in contact met docenten en peers (medestudenten) tijdens die transitie in de opleiding waarin van studenten iets 'nieuws' wordt gevraagd. Deze overgangen tijdens de opleiding betreffen doorgaans de eerste onderwijsfase, de start van de hoofdfase, de stage(s) en de afstudeerfase. We vergroten juist op die momenten, waarop de fysieke en mentale afstand van de hogeschool toeneemt, de betrokkenheid tussen studenten en de hogeschool. Op die manier vergemakkelijken we zo de transitie van de ene naar de andere fase. Deze intensivering van het 'betekenisvol' contact vereist een extra inzet van docenten, met name in de rol van studieloopbaan-, stage- en afstudeerbegeleider.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie: ZEEF-methodiek

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie verzorgt haar lessen in kleine groepen: 7 (project), 14 (training) en 28 (cursus). Daarnaast ziet de student zijn of haar studieloopbaanbegeleider zeer regelmatig. Onderdeel van de studieloopbegeleiding is de 'Leidse Scan voor Studiesucces'. Deze vragenlijst geeft studenten inzicht in wie zij zijn (persoonlijkheidstest) en hoe zij studeren (studie-attitude). Met de beroepspraktijk is bovendien de zogenaemde ZEEF-methodiek (Zelfregulatie En Executieve Functies) ontwikkeld. Door een aantal docenten wordt met deze methodiek geëxperimenteerd en wordt bezien of het studenten helpt zichzelf beter te reguleren en langstudeerders te activeren om hun opleiding af te ronden. De komende jaren wordt met studenten, docenten en lectoren gewerkt aan een 'toolbox' met instrumenten die een positief effect op het studentenwelzijn kunnen hebben.

Faculteit Gezondheidszorg: KISS

Naar aanleiding van evaluaties met studenten waaruit bleek dat het ondersteunende onderwijs tijdens de seniorstage van de opleiding Fysiotherapie niet aansloot bij de verwachtingen van de studenten, heeft de opleiding in 2017 besloten tot een herontwikkeling van het onderwijs, onder de noemer 'Kwaliteitszorg in de Seniorstage' (KISS). Het doel van deze (inmiddels doorgevoerde) herijking van het stage-ondersteunend onderwijs was het creëren van een optimale aansluiting van het onderwijs bij actuele stage-ervaringen van studenten en het vergroten van de studenttevredenheid. KISS moet bijdragen aan de ontwikkeling van het vermogen tot kritisch en klinisch redeneren. Studenten worden ingedeeld in groepen, zogeheten communities of practice. Een *community of practice* is een groep van acht studenten – samengesteld op basis van stagesetting of regio – en één docent, die gedurende de gehele seniorstage door middel van *action learning*, *peer assessment* en *e-learning* samenwerken aan fysiotherapeutisch gerelateerde vraagstukken, waar de student tijdens de stage tegenaan loopt.

Een activerende blend in het curriculum

We willen dat studenten actief en voltijds studeren. Onder voltijds verstaan wij een gemiddelde inzet van tenminste 32 uur per week. Op basis van enquêtes, waaronder de Nationale Studenten Enquête (NSE), weten we dat dit gemiddelde tijdens de eerste twee studiejaar door veel studenten niet wordt gehaald. Iedere opleiding heeft een leeromgeving en curriculum ontworpen waarin onderbouwde keuzes zijn gemaakt voor (analoge en online) onderwijsactiviteiten. We gaan daarnaast onderzoek doen naar de mate waarin curriculum, omgeving en uitvoering de studenten stimuleert om actief en voltijds te leren (zie ook kader 'Onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties'). Dit vraagt om een extra investering in en van ons onderwijzend personeel.

Faculteit Management en Bedrijf: Blended onderwijs

Onderdeel van het herontwerp van het onderwijs binnen de faculteit Management en Bedrijf betreft de ontwikkeling van blended onderwijs. Concreet betekent dit dat de student voorafgaand aan de werkcolleges en trainingen, intensief kennis (en vaardigheden) opdoet via de digitale leeromgeving, bijvoorbeeld door het bekijken van kennisclips en het maken van bijbehorende opdrachten. Bijkomend voordeel is dat de student veel vrijheid heeft om zelf te bepalen wanneer hij deze voorbereiding doet. De docent kan de voortgang van de student in de online leeromgeving bijhouden. Hierdoor heeft de docent de mogelijkheid om tijdens het face-to-face-onderwijs aan te sluiten bij de voorkennis van de student. Door het gebruik van uiteenlopende werkvormen verdiepen studenten zich tijdens de les in de leerstof, bijvoorbeeld door in groepjes te werken aan een casus. Voorafgaand aan de contacturen worden studenten gefaciliteerd om zich in de zogenaamde 'campustijd', gezamenlijk voor te bereiden op de werkcolleges. Tijdens 'begeleide campustijd' zijn docenten aanwezig op de campus. Deze docenten, die vooral gericht zijn op de eerstejaars studenten, kunnen vragen over de lesstof beantwoorden en studenten op een laagdrempelige manier helpen bij de voorbereiding van de werkcolleges.

Faculteit Gezondheidszorg: De Digitale Wijk

De opleiding tot verpleegkunde kenmerkt zich door haar beroepsgerichtheid vanaf de eerste lesdag. Het volledige onderwijsprogramma is ingericht als een virtuele wijk, de Digitale Wijk, met daarin een diversiteit aan bewoners en voorzieningen. Het doel van de Digitale Wijk is de scheiding tussen leren en praktijk zo klein mogelijk te houden. In het onderwijs staan authentieke beroepssituaties centraal. De beroepssituatie is gerelateerd aan realistische problemen die te maken hebben met het welbevinden van de bewoners van de Digitale Wijk. De student komt in de beroepssituaties professionele problemen en dilemma's tegen die een beroep doen op verschillende competenties. In de Digitale Wijk is voor studenten en docenten terug te vinden welke competenties centraal staan, welke plaats de onderwijseenheid inneemt in het curriculum, wat de inhoud van de centrale beroepssituatie is, wat de leerdoelen en leeractiviteiten zijn, wat verplichte en aanbevolen literatuur is en hoe de toetsing plaatsvindt. Het onderwijsprogramma is schematisch weergegeven, waarbinnen kan worden doorgelinkt naar de specifieke inhoud, toelichting op de didactische werkvorm van een onderwijsactiviteit en relevante bronnen.

Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren

Toetsing levert een krachtige bijdrage aan het leerproces van de student. Daarom richten we ons toetsprogramma zodanig in dat de student regelmatig feedback ontvangt, zodat het leereffect van de toetsing wordt vergroot. We benutten – in lijn met het advies van de Onderwijsraad¹ – formatieve en summatieve toetsing om onze studenten continu aan te zetten tot studeren. We bieden een studeerbaar programma aan waarbij we concurrentie tussen toetsen onderling en toetsten en onderwijs zoveel mogelijk vermijden. Door het organiseren van frequente(re) tussentijdse feedback menen we uitstelgedrag en het doen van herkansingen te ontmoedigen. Deze ontwikkelingen zijn uitsluitend te realiseren door het uitbreiden van de docentcapaciteit.

Faculteit Management en Bedrijf: Feedback gestuurde toetsing

Als onderdeel van het herontwerp van het onderwijs binnen de faculteit Management en Bedrijf heeft de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening met ingang van studiejaar 2017-2018 nadrukkelijk ingezet op feedback gestuurde (formatieve) toetsing. Studenten dienen elke week een opdracht te maken met betrekking tot een beroepsgerelateerd vraagstuk – soms individueel, soms in groepsverband. De opdrachten zijn gekoppeld aan de beroepscontext, zoals het schrijven van een beschikking, het houden van een slechtnieuwsgesprek of het houden van een casusoverleg. Deze opdrachten worden van feedback voorzien, zowel door medestudenten als door vakdocenten. Daarnaast biedt – begeleide en onbegeleide – campustijd (zie ook hierboven) de gelegenheid om over de opdrachten en de gegeven feedback van gedachten te wisselen; studenten én docenten samen. Deze ontwikkeling wordt door studenten als zeer positief ervaren.

¹ Niessen, S. & Meijer, R. (2016), 'Work sample tests voor selectie en matching in het hoger onderwijs: Voorspellen met een tentamen', *Examens*, 2016 (3); Visser, K., Van der Maas, H., Engels-Freeke, M. & Vorst, H. (2012), 'Het Effect Op Studiesucces Van Decentrale Selectie Middels Proefstuderen Aan De Poort', *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 30 (3), 161-173.

In aanvulling op bovenstaande beschrijving van de doeleinden waarvoor de extra inzet van onderwijzend personeel door faculteiten is en wordt ingezet, worden in figuur 2 de (voorgenomen) bestedingen van de studievoorschotmiddelen voor 2019 per faculteit weergegeven in relatie tot de zes thema's voor de verbetering van de onderwijskwaliteit uit het sectorakkoord. Deze bestedingen zijn gebaseerd op de tweejarige plannen die de faculteiten in het kader van de reguliere cyclus van planning en control opstellen. Met de faculteiten is afgesproken dat zij in aanloop naar de begroting voor 2020 (en de daaropvolgende jaren) aanvullende specifieke, meerjarige plannen opstellen voor de besteding van de (oplopende) studievoorschotmiddelen voor de periode 2020-2021 met een doorkijk naar de periode tot en met 2024. De medezeggenschap is bij die planvorming betrokken. Deze meerjarige bestedingsplannen kunnen in oktober desgevraagd aan het visitatiepanel worden opgeleverd.

Figuur 2: (Voorgenomen) bestedingen van studievoorschotmiddelen voor 2019 in relatie tot thema's voor verbetering van onderwijskwaliteit uit sectorakkoord

Faculteiten	Thema's voor verbetering onderwijskwaliteit uit sectorakkoord	Bestedingen (€)
Faculteit Educatie	Meer en betere begeleiding van studenten	44.298
	Studiesucces	9.000
	Onderwijsdifferentiatie	301.400
	Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	146.165
	Subtotaal	500.863
Faculteit Gezondheidszorg	Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	31.570
	Meer en betere begeleiding van studenten	201.300
	Studiesucces	134.220
	Onderwijsdifferentiatie	77.000
	Passende en goede onderwijsfaciliteiten	127.795
	Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	85.450
Subtotaal	657.335	
Faculteit Management en Bedrijf	Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	294.800
	Meer en betere begeleiding van studenten	19.800
	Studiesucces	12.500
	Onderwijsdifferentiatie	326.370
	Passende en goede onderwijsfaciliteiten	164.045
	Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	113.628
Subtotaal	931.143	
Faculteit Science and Technology	Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	340.000
	Studiesucces	175.000
	Onderwijsdifferentiatie	20.000
	Passende en goede onderwijsfaciliteiten	120.000
	Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	100.000
Subtotaal	755.000	
Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	50.000
	Meer en betere begeleiding van studenten	60.225
	Studiesucces	246.139
	Passende en goede onderwijsfaciliteiten	66.084
Subtotaal	422.448	
	Totaal	3.266.789

Ontwikkeling van voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen

De studievoorschotmiddelen komen geleidelijk vanaf 2018 beschikbaar. In figuur 3 is te zien hoe de studievoorschotmiddelen zich de komende jaren ontwikkelen. Ook zijn de voorinvesteringen weergegeven die wij over de jaren 2015 tot en met 2017 uit de algemene reserves hebben voorgefinancierd. Bij dit overzicht dient opgemerkt te worden dat de middelen vanaf 2020 zijn gebaseerd op de verwachte ontwikkeling van bekostigde inschrijvingen en graden. De gepresenteerde bedragen zijn daarmee indicatief van aard en onder voorbehoud van een stabiele ontwikkeling van de rijksbijdrage.

Figuur 3: Ontwikkeling voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen 2015-2024

Voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studievoorschotmiddelen hbo totaal (x € 1 mln)	-	-	-	111	117	137	233	292	307	350
Voorinvesteringen Hogeschool Leiden (x € 1 mln.)	1,4	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	-	-	-	-
Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden (x € 1 mln.)	-	-	-	2,5	2,6	3,1	5,2	6,6	6,9	7,9
Voorinvesteringen per saldo Hogeschool Leiden (x € 1 mln.)	1,4	3,8	3,3	0,8	0,6	0,2	-	-	-	-

Bovenstaande figuur laat zien dat de middelen in de periode 2018 tot en met 2020 nagenoeg gelijk zijn aan de eerder gedane voorinvesteringen. Vanaf 2021 gaan deze middelen substantieel stijgen.

Onderkend moet worden dat onze uitgangspunten, zoals nu geformuleerd, een antwoord trachten te bieden op de uitdagingen waarvoor wij ons nu gesteld zien. Niet uitgesloten mag worden dat zich daarin veranderingen kunnen voordoen. In dat geval biedt het accres vanaf 2021 de mogelijkheid om op basis van de opgedane ervaringen en de behaalde resultaten te besluiten om in overleg met de hogeschoolgemeenschap een deel van de middelen te besteden aan alternatieve doelstellingen.

Verdeling van studievoorschotmiddelen over faculteiten

Bij de rechtstreekse toekenning van de studievoorschotmiddelen aan de interne budgetten van de faculteiten wordt een verdeling toegepast conform de interne allocatie van de studentgebonden budgetten. In figuur 4 is te zien hoe de verdeling van de studievoorschotmiddelen over de vijf faculteiten – uitgaande van de huidige studentprognoses – er de komende jaren uitziet.

Figuur 4: Verdeling studievoorschotmiddelen over faculteiten 2018-2024

Studievoorschotmiddelen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Faculteit Educatie	€ 347.660	€ 361.158	€ 429.235	€ 823.523	€ 1.026.886	€ 1.099.206	€ 1.266.059
Faculteit Gezondheidszorg	€ 500.530	€ 527.206	€ 590.487	€ 1.080.456	€ 1.393.802	€ 1.429.582	€ 1.643.596
Faculteit Management en Bedrijf	€ 677.987	€ 711.131	€ 866.934	€ 1.390.345	€ 1.748.966	€ 1.891.475	€ 2.182.801
Faculteit Science and Technology	€ 550.532	€ 591.947	€ 757.095	€ 1.252.491	€ 1.567.080	€ 1.607.250	€ 1.794.507
Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	€ 423.291	€ 408.557	€ 441.834	€ 700.933	€ 839.842	€ 886.902	€ 995.920
Totaal	€ 2.500.000	€ 2.600.000	€ 3.085.586	€ 5.247.748	€ 6.576.577	€ 6.914.414	€ 7.882.883

6



6. Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken

Monitoring van OP-studentratio

Om de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen te bewaken, monitoren wij op hogeschoolniveau de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel (OP) en de aantallen studenten, ook wel de 'OP-studentratio' genoemd.

In figuur 5 is te zien dat de invoering van de voorinvesteringen reeds een positief effect heeft gehad op de OP-studentratio. De negatieve resultaten als gevolg van deze voorinvesteringen hebben er mede voor gezorgd dat de interne onderwijsbudgetten zijn gestegen, wat ertoe heeft geleid dat de formatie van het onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten is gestegen. Deze verbetering van de OP-studentratio is opmerkelijk gezien het feit dat de ratio als gevolg van de voorinvesteringen is verbeterd tegen de stroom in van de achterblijvende bekostiging van onze groeiende studentenaantallen (t-2). Daar komt bij dat de ratio is verbeterd vanuit een gezonde uitgangssituatie (21,2 in 2014) richting een niveau (19,2 in 2018) dat nu al beter is dan dat van (de streefwaarden van) andere vergelijkbare multisectorale hogescholen (bij gelijke bekostiging). Met de inzet van de studievoorschotmiddelen willen we die OP-studentratio de komende jaren nog verder verbeteren zodat Hogeschool Leiden in dit opzicht de best presterende multisectorale hogeschool blijft.⁹

Figuur 5: Ontwikkeling geïnvesteerde middelen en OP-studentratio 2014-2018

Besteding middelen en OP-studentratio	2014	2015	2016	2017	2018
Besteding middelen (x € 1 mln.)		0,5	2,6	3,5	3,5
OP-studentratio*	21,2	20,9	19,6	19,1	19,2

* De OP-studentratio is op jaarbasis de verhouding tussen het aantal studenten en de formatie; de formatieontwikkelingen worden uitgedrukt in euro's met de gemiddelde loonkosten.

De OP-studentratio is onder meer door de invoering van de voorinvesteringen zodanig verbeterd dat daarmee de studievoorschotmiddelen reeds hun bestemming hebben gekregen voor de jaren 2018 tot en met 2020.

In de jaren 2019 en 2020 is er versus de voorinvesteringen geen toename van de middelen (zie figuur 3) en wordt het financiële kader van 2018 (zie figuur 6) met betrekking tot de besteding van de middelen voortgezet. Gerelateerd aan het volledige financiële kader is de verwachting dat de OP-studentratio in 2019 – conform de begroting – zelfs zal stijgen in verband met het t-2 effect (het aantal studenten is per 1 oktober 2018 gestegen en dat heeft pas een effect op de rijksbijdrage vanaf 2020).

Vanaf 2021 is er pas sprake van een accres versus de voorinvesteringen met daarbij de verwachting dat de OP-studentratio door de verhoging van de onderwijsbudgetten weer verder zal dalen.

Figuur 6: Besteding studievoorschotmiddelen en verwachte en maximale ontwikkeling OP-studentratio 2019-2024

Besteding middelen en OP-studentratio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Te besteden middelen (x € 1 mln.)	2,6	3,1	5,2	6,6	6,9	7,9
Verwachte OP-studentratio*	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0
Maximale OP-studentratio**	19,8	19,5	18,5	17,9	17,8	17,4

* Uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019.

** Uitgaande van de gemiddelde loonkosten van 2019.

⁹ Met uitzondering van de multisectorale hogescholen waar de studentenaantallen als gevolg van demografische krimp aanzienlijk teruglopen ('krimphogescholen').

De absolute stijging van de formatie is in 2021 conform figuur 6 vierendertig tot veertig formatie-eenheden. De verwachting is dat met deze stijging de daaraan gekoppelde overheadkosten ook gaan stijgen. De verwachte prognose van de ontwikkeling van de OP-studentratio is daarom gerelateerd aan de gemiddelde personeelskosten, inclusief overhead. De daadwerkelijke ontwikkelingen zullen uiteindelijk afhangen van onder meer de ontwikkeling van het aantal studenten, de ontwikkeling van de rijksbijdrage en het daaraan gekoppelde t-2-effect, en de ontwikkeling van de gemiddelde personeelslast, gerelateerd aan onder meer de cao en het functie- en loongebouw.

Monitoring van studiesucces

Naast het monitoren van de OP-studentratio meten we de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen gedurende de loop van de kwaliteitsafspraken ook af aan het studiesucces van onze studenten. Dat doen we op basis van het 1 cijfer H0-bestand van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en de indicatoren die we sinds de invoering van de landelijke prestatieafspraken in 2012 (intern) hanteren. Het nadeel van deze indicatoren is dat deze over het algemeen een lange doorlooptijd hebben (van vijf jaar of meer) en daarmee als instrument niet altijd even waardevol voor gepaste interventies zijn. Wij willen echter graag (ook) meer inzicht hebben in de ontwikkeling van het studeergedrag in het eerste en tweede jaar van de opleiding. Daarvoor zullen we voor het einde van het kalenderjaar 2019 een set met studiesuccesindicatoren ontwikkelen en een nulmeting uitvoeren. Daarbij zijn wij overigens niet van plan om op deze studiesuccesindicatoren streefwaarden te formuleren. Ervaringen met de eerder genoemde prestatieafspraken hebben landelijk uitgewezen dat streefwaarden bureaucrativering en perverse prikkels in de hand kunnen werken en niet per definitie leiden tot een toename van het studiesucces. Wel zijn wij van mening dat de monitoring van de studiesuccesindicatoren een hulpmiddel kan zijn om te bezien of de inzet van de studievoorschotmiddelen gepaard gaat met een verbetering van het studiesucces van onze studenten.

Onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties

Veel onderzoeken hebben reeds aangetoond welke onderwijsontwerpprincipes het studiesucces van studenten beïnvloeden. Toch vinden deze principes maar mondjesmaat de weg naar de dagelijkse praktijk. Een verklaring voor de discrepantie tussen wat we uit wetenschappelijk onderzoek weten over wat werkt en de dagelijkse praktijk kan mede gevonden in het implementatieproces van dergelijke ontwerpprincipes. Vaak wordt bij de implementatie voorbijgegaan aan het feit dat de docent de centrale schakel is in het onderwijsvernieuwingsproces.¹

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

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

Het onderzoeksprogramma wordt (vooralsnog) gefinancierd uit centrale middelen. Het is echter goed mogelijk dat faculteiten vanaf 2021 het accres aan studievoorschotmiddelen (gericht) inzetten om de onderzoeksprojecten naar het succesvol in de praktijk brengen van de ontwerpprincipes te financieren.

1 Brand-Gruwel, S., Bos, N.R. & Van der Graaf, A. (2019), 'Het vergroten van studiesucces in het hoger onderwijs: belang van overtuigingen van docenten', *Pedagogische Studiën, Tijdschrift voor onderwijskunde en opvoedkunde*, 96 (1), 1-14.

Uitvoering van kwaliteitsafspraken

Voor wat betreft de beoordeling van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op hogeschoolniveau is in lijn met het sectorakkoord afgesproken dat dit zoveel mogelijk plaatsvindt via de reguliere planning- en controlcyclus. Om dat beoordelingsproces te borgen heeft de medezeggenschap conform de WHW¹⁰ instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting – waarbij met de gezamenlijke vergadering is afgesproken om de kaderbrief als hoofdlijnen van de begroting te hanteren – en adviesrecht op de gehele begroting. Dit vanuit de overweging dat de studievoorschotmiddelen onderdeel zijn van de (hoofdlijnen van de) begroting van de instelling. Om de voortgang op de inzet van die studievoorschotmiddelen te kunnen beoordelen, krijgt de medezeggenschap jaarlijks inzicht in de facultaire plannen voor de besteding van die middelen en de manier waarop hierover binnen de faculteiten het gesprek is gevoerd. In aanvulling daarop wordt de raad van toezicht conform wetgeving¹¹ gevraagd om goedkeuring te verlenen aan de uiteindelijke vaststelling van de begroting door het college van bestuur.

Op facultair niveau organiseren de faculteitsdirecteuren het gesprek met studenten en medewerkers over de formulering van en de voortgang op de uitvoering van het facultaire tweejarenplan, inclusief de jaarlijkse besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze consultatie gebeurt via een zogenaamd ‘faculteitsberaad’. Het faculteitsberaad is nadrukkelijk een inspraakorgaan en geen formeel (decentraal) medezeggenschapsorgaan, en bestaat uit zowel medewerkers als studenten. Eind 2018 is er voor het eerst geoefend met deze vorm van consultatie. Het was daarbij aan de faculteiten zelf om hier een passende vorm aan te geven. Diverse faculteiten kozen ervoor om dit via meer traditionele inspraakbijeenkomsten te organiseren, waarvoor onder meer vertegenwoordigers uit de diverse opleidingscommissies werden uitgenodigd. De faculteit Gezondheidszorg en de faculteit Science and Technology ontwikkelden speciaal voor deze gelegenheid het ‘Hogeschool Medezeggenschapsspel’ (HoMe) dat door studenten en medewerkers samen werd gespeeld en de deelnemers spelenderwijs met elkaar in gesprek bracht over de besteding van de middelen.¹² De ervaringen met de faculteitsberaden waren over het algemeen positief, hoewel het soms best lastig bleek om studenten te enthousiasmeren om deel te nemen aan de consultaties (zie ook kader ‘Onderzoek naar vergroten van studentbetrokkenheid’ hieronder). Het meest enthousiast was men over de inzet van het medezeggenschapsspel dat nu ook door andere faculteiten ingezet zal worden om met elkaar het inhoudelijke gesprek te voeren. Doel is om de komende jaren meer ervaring op te doen met deze vormen van inspraak.

Onderzoek naar vergroten van studentbetrokkenheid

Het huidige beeld dat we van de studentparticipatie binnen onze hogeschool hebben, is dat deze in beweging is. We zien een tendens waarin studenten steeds vaker worden betrokken bij de ontwikkeling en organisatie van ons onderwijs. Of het nu als student-assistent, klassenvertegenwoordiger, lid van de opleidingscommissie, redactielid of lid van de studentenraad betreft, ieder draagt zijn of haar eigen steentje bij en is betrokken. Daarbij wordt geëxperimenteerd met nieuwe manieren van doceren en evalueren. Opvallend is ook de ontwikkeling van studieverenigingen die de afgelopen jaren in aantal en omvang sterk zijn gegroeid. Dit stemt ons positief; het is een trend die wij als hogeschool toejuichen en faciliteren.

Tegelijkertijd is het een uitdaging om studenten te laten participeren in activiteiten die verder afstaan van hun vertrouwde omgeving. Alle opleidingen binnen onze school werken met panels of groepen studenten die feedback en advies geven over de kwaliteit van hun opleiding. Studenten zijn (steeds meer) bereid om een paar keer per jaar hierover in gesprek te gaan met bijvoorbeeld hun onderwijsmanager. Het is daarentegen lastiger om studenten te enthousiasmeren om deel te nemen in opleidingscommissies, faculteitsberaden of de centrale studentenraad. Maar ook hier zien we een positieve ontwikkeling in de laatste jaren. Zo zijn er inmiddels verschillende opleidingscommissies die werken met een oververtegenwoordiging van studenten. En mede dankzij de aandacht voor de studentenraadverkiezingen, heeft de raad voor het eerst in vier jaar weer een voltallige bezetting.

Om de studentparticipatie binnen onze hogeschool te bevorderen, onderzoeken we de komende periode hoe we de betrokkenheid van onze studenten verder kunnen vergroten. De in 2018 aangestelde adviseur Studentparticipatie richt het komend jaar een werkgroep van medewerkers en studenten in, waarmee we aan het eind van het studiejaar 2019-2020 een aantal succesvolle, *evidence-informed* uitgangspunten willen formuleren voor het stimuleren van studentbetrokkenheid. Deze uitgangspunten vormen de basis voor een daarop uit te werken ontwikkelplan.

Dit traject wordt (vooralsnog) uit centrale middelen gefinancierd, maar het is daarnaast goed mogelijk dat faculteiten vanaf 2021 het accres aan studievoorschotmiddelen (gericht) inzetten ten behoeve van de verbetering van de facultaire studentparticipatie.

10 Art. 10.16b lid 3 WHW.

11 Art. 10.3d lid 2 sub c WHW.

12 Zie bijlage 2 (‘Invulling faculteitsberaden’) voor een uitgebreide toelichting op de manier waarop de verschillende faculteiten invulling hebben gegeven aan het eigen faculteitsberaad.

Verantwoording over kwaliteitsafspraken

De hogeschool verantwoordt zich jaarlijks via het jaarverslag over de voortgang van de kwaliteitsafspraken gedurende de periode 2019 tot en met 2024. In de verantwoording via het jaarverslag is tevens een paragraaf voorzien van de medezeggenschap met daarin een reflectie op het verloop van de kwaliteitsafspraken. Deze evaluatie vormt tevens input voor het gesprek over de kaderbrief van het daaropvolgende jaar. De raad van toezicht wordt jaarlijks gevraagd om goedkeuring te verlenen op de vaststelling van het jaarverslag.

Bijlagen



Bijlage 1: Vijf beloftes voor de toekomst

Uitwerking van beloftes uit instellingsplan

Hieronder volgt een nadere uitwerking van de vijf beloftes voor de toekomst, zoals verwoord in ons instellingsplan 2017-2022 ('De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst').

1. We kennen de student, de student kent ons.

We weten wie onze studenten zijn, waar ze vandaan komen en hoe het met hun studie gaat. We begeleiden studenten, bij de oriëntatie op de opleiding en het beroep en tijdens hun studie. Studenten weten wat er van ze wordt verwacht.

2. We helpen studenten actief en voltijds te studeren.

We stimuleren de student actief om voltijds te studeren. Dat stelt eisen aan het curriculum, aan de didactiek, aan de begeleiding door docenten, aan het gebouw en de voorzieningen, aan de digitale leeromgeving en aan het rooster. De student op zijn beurt verplicht zich ertoe echt te studeren. Wederkerigheid tussen hogeschool en student is daarbij het uitgangspunt. We bieden structuur waar dat nodig is en flexibiliteit en ruimte voor eigen keuzes waar dat kan en stimuleren studenten in de loop van hun studie steeds meer de regie te nemen over hun eigen leerproces. We dagen studenten uit het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontwikkelen.

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

We verzorgen goed beroepsonderwijs en leiden gekwalificeerde professionals op die beschikken over een kritische houding en in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van de opleiding van deze professionals. We verbinden internationalisering met professionele ontwikkeling en persoonsvorming. We brengen studenten ondernemend, onderzoekend en lerend vermogen bij. We creëren een leeromgeving waarbij studenten zo veel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk. We leiden op in, met en voor het werkveld. We zetten lectoren en alumni in om de verbinding met het werkveld te versterken. Onderzoek staat ten dienste van het onderwijs en draagt bij aan de verbinding met de beroepspraktijk.

4. We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij.

Studenten komen naar de hogeschool om met en van ons en met en van elkaar te leren. We zijn een leergemeenschap, waar studenten, docenten, onderzoekers, alumni en professionals uit het werkveld elkaar ontmoeten en samen leren, onderzoeken en innoveren. In deze gemeenschap voelen mensen zich thuis en veilig. Iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. We vragen van onze docenten en medewerkers dat zij investeren in permanente ontwikkeling en bieden hen daarvoor tijd en ruimte. Binnen onze gemeenschap heerst een kwaliteitscultuur. Faculteiten en diensten werken samen aan de permanente verbetering van ons onderwijs.

5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

We zijn een goed georganiseerde hogeschool waar het onderwijs efficiënt georganiseerd wordt en waar studenten kunnen rekenen op hoogwaardige dienstverlening. De opleidingen en faculteiten en de diensten werken samen aan de randvoorwaarden voor goed onderwijs. Het onderwijs wordt goed ondersteund door een stevige bedrijfsvoering. Daarbij zorgen we voor een evenwicht tussen standaard en maatwerk. Organiseerbaarheid, betaalbaarheid en uitvoerbaarheid zijn toetssteen bij het maken van keuzes. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk en de besluitvormingsprocessen zijn transparant. We werken systematisch en leggen verantwoording af over geleverde prestaties.

Bijlage 2: Invulling faculteitsberaden

Korte toelichting op verloop van faculteitsberaden

Hieronder wordt per faculteit een korte toelichting gegeven op de wijze waarop in het faculteitsberaad gesproken is over de toekomstige besteding van de studievoorschotmiddelen. Eind 2018 is er voor het eerst geoefend met deze vorm van consultatie. Doel is om de komende jaren meer ervaring op te doen met deze vormen van inspraak.

Faculteit Educatie

De faculteit Educatie heeft een faculteitsberaad georganiseerd waarvoor alle leden van de verschillende opleidingscommissies waren uitgenodigd. De faculteitsdirecteur heeft van de gelegenheid gebruik gemaakt om het tweejarige faculteitsplan en de uitdagingen waartoe de faculteit zich de komende jaren gesteld ziet kort toe te lichten. Vervolgens is in groepjes nader gesproken over de toekomstige besteding van de studievoorschotmiddelen. Dit heeft geleid tot een lijst met aanbevelingen die mede richting geeft aan het begrotingsproces van de faculteit.

Aan het beraad namen in totaal 22 mensen deel, waarvan het overgrote deel studenten. Van de opbrengsten is een kort verslag gemaakt dat met het college van bestuur en de centrale medezeggenschap is gedeeld. De werkwijze werd als positief ervaren. Voorgesteld werd om het faculteitsberaad meerdere keren per jaar te organiseren. Er wordt een kleine commissie samengesteld om de volgende bijeenkomst voor te bereiden.

Faculteiten Gezondheidszorg en Science and Technology

De faculteit Gezondheidszorg en de faculteit Science and Technology hebben een speciaal spel ontwikkeld om het gesprek met studenten en medewerkers over de besteding van de studievoorschotmiddelen te faciliteren en te animeren, het zogenoemde 'Hogeschool Medezeggenschapsspel' (HoMe). Deelnemers krijgen – net als bij Monopoly – fictief speelgeld dat zij kunnen besteden aan twaalf verschillende vooraf bepaalde onderwijsactiviteiten, ieder met verschillende prijsstellingen. Doordat de spelers *tokens* plaatsen bij de door hen 'gekochte' activiteiten ontstaat na afloop van het spel een ranking van de bestedingsvoorkeuren. Deze ranking is vervolgens aanleiding om de gesprekken met studenten en docenten van de opleidingscommissies, andere belangstellende studenten en medewerkers en met het management verder te voeren. Die vervolggesprekken zal iedere faculteit op eigen wijze realiseren en de faculteiten zullen elkaar daarover blijven informeren.

Aan het spel namen in totaal 64 deelnemers deel: zestien studenten en zestien docenten per faculteit. Van de uitkomsten is een verslag gemaakt dat met het college van bestuur en de centrale medezeggenschap is gedeeld. De ervaringen ten aanzien van het spel waren overwegend positief. Het spel zal op basis van de opgedane ervaringen verder worden ontwikkeld. Andere faculteiten hebben interesse getoond om ook op deze manier het gesprek met studenten en docenten te voeren over de inzet van de studievoorschotmiddelen.

Faculteit Management en Bedrijf

De faculteit Management en Bedrijf heeft twee afzonderlijke bijeenkomsten georganiseerd voor de docent- en studentleden van de verschillende opleidingscommissies. Tijdens deze beraden heeft de faculteitsdirecteur een korte toelichting gegeven op de (gedane) voorinvesteringen en de inzet van de studievoorschotmiddelen, om vervolgens met elkaar in gesprek te gaan over de (toekomstige) bestedingsvoornemens. Deze gesprekken hebben geleid tot een lijst met aandachtspunten en wensen die mede richting geeft aan het begrotingsproces van de faculteit.

De opkomst onder de docentleden van de opleidingscommissies was goed, die van de studentleden viel tegen. Reden hiervoor bleek het betrekkelijk abstracte karakter van het onderwerp 'studievoorschotmiddelen', dat (klaarblijkelijk) onvoldoende tot de verbeelding van de studenten spreekt. Van de bijeenkomsten is een verslag gemaakt dat aan alle opleidingscommissies ter informatie is toegezonden. Ook het college van bestuur en de centrale medezeggenschap hebben de verslagen ontvangen. De opbrengsten zijn tevens besproken in het managementteam van de faculteit.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft een faculteitsberaad georganiseerd waarvoor alle leden van de verschillende opleidingscommissies waren uitgenodigd, evenals de onderwijsmanagers. Voorafgaand aan de bijeenkomst kregen de deelnemers het tweejarige faculteitsplan, de opleidingsplannen en de faculteitsbegroting toegestuurd. Na een inleiding over het doel van de bijeenkomst, gaf de faculteitsdirecteur een korte toelichting op het tweejarige faculteitsplan. In dat faculteitsplan is elk beoogd resultaat verbonden aan een belofte uit het instellingsplan, een ontwerpprincipes en een of meerdere thema's uit het sectorakkoord. Op deze manier beoogt de faculteit beter inzichtelijk te maken (dan voorheen) waar een resultaat aan bijdraagt. Vervolgens is men met elkaar in gesprek gegaan over de toekomstige bestedingsvoornemens in het kader van de studievoorschotmiddelen. De uitkomsten van het gezamenlijke gesprek hebben geleid tot een prioriteitsstelling die mede richting geeft aan het begrotingsproces van de faculteit.

Aan het beraad namen in totaal vijftien mensen deel, waarvan ongeveer de helft studenten. Van het beraad is een verslag gemaakt dat met het college van bestuur en de centrale medezeggenschap is gedeeld. De reacties waren over het algemeen positief, maar het bleek nog niet eenvoudig om over een dergelijk abstract onderwerp met elkaar in gesprek te gaan. De faculteit gaat op zoek naar methoden om het onderlinge gesprek in de toekomst nog beter te voeren.

Bijlage 3: Instemming gezamenlijke vergadering

Schriftelijke instemming door gezamenlijke vergadering

Aan : College van Bestuur
Datum : 27 juni 2019
Uw referentie : 29874/SvdE/EC
Onderwerp : Instemmingsverzoek ter zake Kwaliteitsafspraken:
Plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen



Geacht college van bestuur,

Op 27 mei 2019 heeft de gezamenlijke vergadering uw verzoek tot instemming op het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen ontvangen. Na ampel beraad onder meer in technisch overleg op 11 juni 2019 en in bestuurlijk overleg op 24 juni 2019 heeft de gezamenlijke vergadering besloten in te stemmen.

In uw brief van 27 mei 2019 schrijft u het volgende:

In het gezamenlijke proces richting de totstandkoming van dit plan hebben wij samen steeds voor ogen gehouden dat de inzet van de studievoorschotmiddelen in het bredere perspectief van onze hogeschool moet worden geplaatst. Dit vanuit de overtuiging dat de zes thema's voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs uit het sectorakkoord in het verlengde liggen van de strategische koers die wij als hogeschool reeds eerder hebben ingezet met ons instellingsplan en de daaruit voortvloeiende ontwerpprincipes voor ons onderwijs in het bijzonder. Tezamen vormen instellingsplan en ontwerpprincipes de hogeschoolbrede kaders waarbinnen wij de verdere verbetering van onze onderwijskwaliteit en het studiesucces de komende jaren willen vormgeven. Ze vormen daarmee in feite onze eigen 'interne kwaliteitsafspraken'.

De gezamenlijke vergadering is van mening dat bovenstaande goed tot uiting komt in het plan. Met de instemming van de gezamenlijke vergadering op de hoofdlijnen van de begroting is al eerder akkoord gegeven op de inzet van de studievoorschotmiddelen ter verbetering van de OP-studentratio, waardoor onderwijsbeleid versneld dan wel verbeterd kan worden vormgegeven.

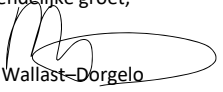
De gezamenlijke vergadering deelt uw mening om op basis van voortschrijdend inzicht te zijner tijd te kunnen besluiten om een deel van de middelen te besteden aan alternatieve doelstellingen. De gezamenlijke vergadering benoemt hierbij expliciet het belang van een zorgvuldige besteding, waarbij het belang van de student gedurende de gehele periode in ogenschouw wordt genomen.

Tijdens constructieve overleggen met het college van bestuur is veelvuldig aandacht besteed aan de tijdslijn, waarop het plan betrekking heeft. Met het college van bestuur is afgesproken dat de faculteiten voor de periode 2020 en 2021 en de daarop volgende periode tot 2024 meerjarige bestedingsplannen opstellen. De bestedingsplannen dienen voor het bezoek van het visitatiepanel in oktober 2019 - in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg - klaar te zijn en gaan hiermee een gedegen aanvulling op het plan vormen. De gezamenlijke vergadering wordt intensief betrokken bij de verdere planvorming en wordt te zijner tijd gevraagd om haar instemming hierop te geven.

De gezamenlijke vergadering heeft de totstandkoming van het plan studievoorschotmiddelen tot nu toe ervaren als een proces met lerend vermogen voor alle betrokken partijen. Dit heeft geresulteerd in een geïntensiveerde betrokkenheid van de gezamenlijke vergadering met name in de laatste fase van de totstandkoming van het plan. Hierdoor voelt de medezeggenschap zich een volwaardig en gelijkwaardig gesprekspartner.

De gezamenlijke vergadering ziet de uitnodiging met betrekking tot het opstellen van de facultaire meerjarige bestedingsplannen met interesse tegemoet en dankt het college van bestuur voor het constructieve overleg ter zake het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.

Met vriendelijke groet,


Marlou Wallast-Dorgelo
Voorzitter Gezamenlijke Vergadering

Bijlage 4: Uitwerking van beoordelingscriteria

Criteria voor beoordeling van plan voor inzet van studievoorschotmiddelen

In onderstaande tabel zijn de beoordelingscriteria uit het protocol van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)¹³ opgesplitst in deelcriteria. In de laatste kolom wordt aangegeven in welk(e) hoofdstuk(ken) die deelcriteria nader zijn uitgewerkt.

Nr.	Criterium	Deelcriteria	Uitwerking
1.	Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.	De instelling heeft op elk van de zes thema's voor onderwijskwaliteit een heldere keuze gemaakt.	Hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken')
		De instelling heeft gemotiveerd welke doelen zij met haar voornemens wil verwezenlijken.	Hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken')
		De instelling heeft expliciet verwoord hoe haar keuzes passen bij de bredere onderwijsvoornemens, de (onderwijs)visie, de historie, de context en/of de meerjarenbegroting van de hogeschool.	- Hoofdstuk 4 ('Onderwijsvisie: van instellingsplan naar ontwerpprincipes') - Hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken')
		De voornemens en doelen dragen beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.	Hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken')
2.	De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.	De voornemens voor kwaliteitsverbetering zijn tot stand gekomen in samenspraak met de medezeggenschap en de interne toezichthouder.	- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken') - Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')
		Bestuur en medezeggenschap zorgen gezamenlijk voor een brede betrokkenheid van de hogeschoolgemeenschap en spreken onderling af welke gremia bij het proces van planvorming betrokken worden.	- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken') - Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')
		De medezeggenschap is als volwaardige gesprekspartner voldoende betrokken bij de planvorming.	- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken') - Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')
		In de planvorming is geborgd dat de medezeggenschap voldoende betrokken wordt gedurende de verwezenlijking van het beleid en dat zij daarin goed wordt gefaciliteerd.	- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken') - Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')
		De medezeggenschap heeft ingestemd met het plan.	- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken') - Bijlage 3 ('Instemming gezamenlijke vergadering')
		De raad van toezicht heeft ingestemd met het plan.	Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken')

13 NVAO (2018), 'Beoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024 - Protocol'.

Nr.	Criterium	Deelcriteria	Uitwerking
3.	De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.	<p>De instelling heeft het plan adequaat vertaald in concrete beleidsacties en -processen die beredeneerd bijdragen aan kwaliteitsverbetering.</p> <p>Belanghebbenden achten de voornemens realiseerbaar en haalbaar, meewegende de financiële context van de instelling en de visie en het beleid van de instelling.</p> <p>De instelling toont aan dat zij de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen monitort, en waar nodig de voornemens bijstelt.</p> <p>De instelling laat zien welke monitoringprocessen zij inzet en hoe zij de belanghebbenden betreft.</p>	<p>Hoofdstuk 5 ('Kwaliteitsafspraken')</p> <p>- Hoofdstuk 1 ('Aanleiding en totstandkoming kwaliteitsafspraken')</p> <p>- Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')</p> <p>Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')</p> <p>Hoofdstuk 6 ('Monitoring, uitvoering en verantwoording kwaliteitsafspraken')</p>

.....



Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

 info@hsleiden.nl

 hsleiden.nl

 facebook.com/HSLeidenNL

 twitter.com/HSLeidenNL

 linkedin.com/company/hogeschool-leiden