

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 kúnnen 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. De adviezen zijn toegevoegd als bijlagen in het volledige WERKplan.

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 betrokkenen, 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

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:

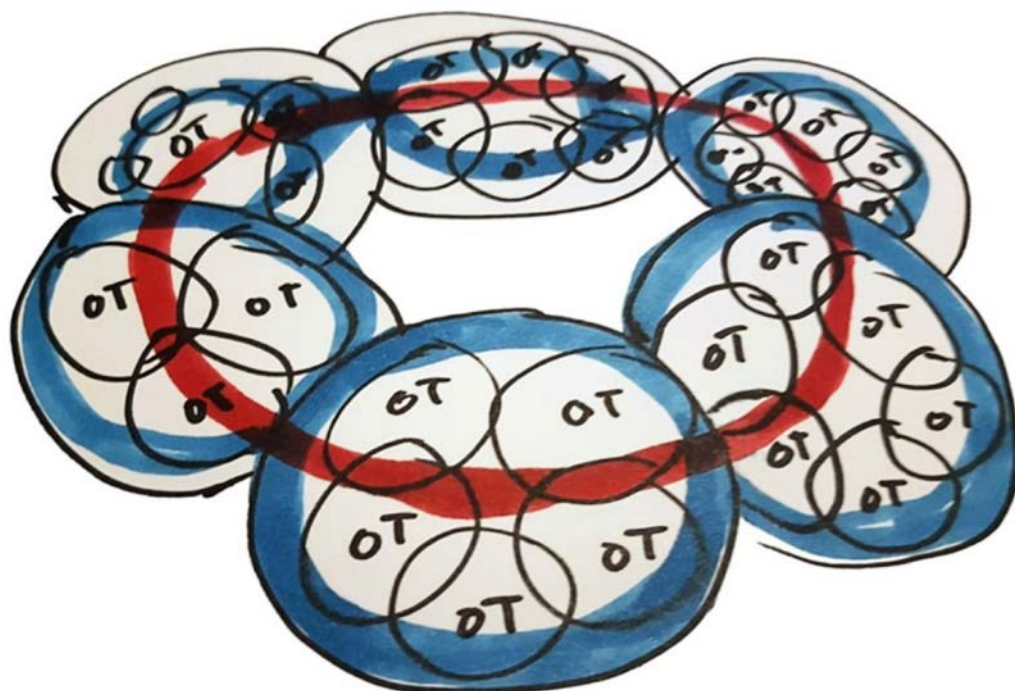
- ▶ heeft de verantwoordelijkheid om met de 'praktijk', met 'het onderzoek' en met de studenten een leerwerkgeving te bouwen;
- ▶ is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs van de opleiding en operationaliseert de speerpunten van het onderwijs;
- ▶ zorgt ervoor dat de gemeenschappelijke waarden 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 onderzoekgroep 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