



# Voorwoord

Het gaat goed met de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De instelling verheugt zich in een grote belangstelling van studenten. Steeds duidelijker profileert de HvA zich als een zelfbewuste, trotse en enthousiaste instelling met een eigen karakter en een specifieke taak: studenten op het hoogste niveau voorbereiden op beroepen die inhoudelijke capaciteiten vereisen. De feestelijke opening van het studiejaar, die weer in ere is hersteld, is een bewijs van dat zelfbewustzijn.

Nu al is de HvA een van de belangrijkste hogescholen van Nederland, maar onze ambitie reikt verder. Volgens het op 1 januari 2007 van kracht geworden Instellingsplan van HvA en de UvA, 'Leren Excelleren', streven we ernaar studenten over een aantal jaren de beste, hogere beroepsopleidingen in de Randstad te bieden. Het CvB heeft voor de komende jaren dan ook ingezet op een belangrijke kwaliteitsverbetering. Daarvoor is een aanpassing in de bestuurlijke structuur van de HvA nodig, met als uitgangspunt de eigen professionele verantwoordelijkheid van docenten en ondersteunend personeel voor de inhoud van hun werk en de kwaliteit daarvan. Het bestuurlijk zwaartepunt wordt gelegd bij de domeinen van de HvA. Domeinen bestaan uit inhoudelijk aan elkaar verwante opleidingen. De effecten hiervan moeten zich gaan vertalen in een cultuur van professioneel zelfbewustzijn binnen de HvA.

De binding van studenten met de HvA is en blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Het studiesucces van onze studenten kan beter. Ondanks de grote belangstelling van studenten voor de HvA, stopt een te groot aantal voortijdig met de studie. Daarom heeft de HvA als doelstelling de komende jaren het studiesucces van studenten te verbeteren. Dat vraagt gerichte begeleiding van de studenten, voldoende contacturen en vergroting van binding van de studenten met de HvA. Met goed onderwijs, toegepast

onderzoek en een uitdagende leeromgeving wil de HvA aanwijsbaar betere resultaten boeken.

Hoewel de HvA Onderwijsconferentie pas voor de derde keer plaatsvond, is duidelijk dat deze gebeurtenis een ijkpunt is geworden op de HvA-kalender. De conferentie in 2007, met als thema 'flexibilisering en onderwijs', was zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht een succes. 700 medewerkers woonden lezingen bij en namen aan een of meer van de 27 masterclasses deel.

Onze ambitie 'Leren Excelleren' krijgt ook in het bouwprogramma gestalte: de onderwijsvoorzieningen zullen voldoen aan de hoogste eisen van deze tijd. De HvA beschikt over moderne voorzieningen in Amsterdam Zuidoost/Watergraafsmeer en in Amsterdam West. Inmiddels vordert de realisatie van de Amstelcampus. In 2007 betrok het Domein Media, Creatie en Informatie het eerste gebouw van de Amstelcampus, het Singelgrachtgebouw. In de komende jaren verrijst aan de kop van de Wibautstraat een geheel nieuwe huisvesting voor op termijn 25.000 studenten van de HvA.

De samenwerking met de UvA heeft meer vorm gekregen. Een gemeenschappelijke visie op de toekomst is verwoord in het Instellingsplan. De horizon van deze visie is op termijn de totstandkoming van één instelling voor hoger onderwijs in Amsterdam met een breed en gevarieerd opleidingsaanbod.

Voor de inspanningen, inzichten en het enthousiasme waarmee de HvA-medewerkers zich dagelijks inzetten, ook om de veranderingen goed te laten verlopen, past een welgemeend woord van dank. Hun betrokkenheid zal ook in de toekomst onmisbaar zijn.

Dr. K. van der Toorn,  
voorzitter College van Bestuur



# Bericht van de Raad van Toezicht

Een van de belangrijkste taken van de Raad van Toezicht (RvT) is het benoemen van de leden van het College van Bestuur (CvB). In 2007 veranderde het CvB van samenstelling. Na vier jaar als lid een belangrijke bijdrage te hebben geleverd aan de onderwijsinhoudelijke ontwikkeling van de HvA verliet mevrouw drs. J.W.A. Verlaan het CvB. De RvT is haar veel dank verschuldigd voor haar inspanningen. Per 1 oktober 2007 trad mevrouw prof. dr. D.C. van den Boom toe tot het CvB. Daardoor bestaat het CvB aan het einde van het verslagjaar uit drie leden.

De RvT kwam in 2007 zevenmaal bijeen waarvan vijfmaal in aanwezigheid van het CvB. Tijdens die bijeenkomsten voerde de raad zijn reguliere taken uit, zoals het goedkeuren van de begroting 2008, het jaarverslag en de jaarrekening 2007. Ook keurde de RvT twee belangrijke regelingen goed: de klokkenluidersregeling en het vernieuwde bestuursreglement. Met dit laatste reglement is de formele basis gelegd voor de vorming van zeven domeinen binnen de HvA. Deze komen in de plaats van de vroegere vijftien instituten. Niet alleen wordt naar het oordeel van de RvT hiermee de bestuurlijke slagkracht van de HvA vergroot, maar ook is de vorming van zeven domeinen een randvoorwaarde voor bevordering van de door de RvT gewenste intensivering van de samenwerking met de Universiteit van Amsterdam.

De UvA kent een vergelijkbare structuur: zeven faculteiten met aan het hoofd van elke faculteit een decaan. Tot genoegen van de RvT zijn bij de HvA ook zeven domeinvoorzitters benoemd zodat er op dat niveau sprake is van gelijkwaardige gesprekspartners. De RvT beschouwt dit als belangrijke voorwaarde voor de verdere inhoudelijke samenwerking tussen beide organisaties.

In dit verband heeft de RvT ook met waardering kennis genomen van het ambitieuze instellingsplan voor de HvA en UvA onder de titel 'Leren Excelleren'. De horizon van een in kwantitatief en kwalitatief opzicht hoogwaardige instelling voor hoger onderwijs, waarbij zowel professionele als wetenschappelijke opleidingen worden aangeboden, spreekt de RvT zeer aan.

Namens de Raad van Toezicht  
Prof. dr. N.A.M. Urbanus, voorzitter

# Kerngegevens

10

Kerngegevens <sup>1</sup>	2007	2006	2005	2004	2003
<b>Studenten</b>					
Totaal	34.772	32.676	30.568	28.038	26.130
Instroom	12.296	11.763	10.913	10.144	9.289
Afgestudeerden	4.827	4.577	4.324	4.091	4.174
<b>Medewerkers</b>					
Totaal	2.604	2.474	2.305	2.171	1.746
Mannen	1.235	1.198	1.156	1.113	886
Vrouwen	1.369	1.276	1.149	1.058	860
<b>Resultaten<sup>2</sup></b>					
Opbrengsten	232,3	206,0 <sup>3</sup>	187,2	175,6	183,1
Brutomarge	11,0	1,1	19,8	5,7	9,3
Nettoresultaat	1,8	(2,3)	16,1	1,5	4,9
Eigen vermogen	67,5	65,7	68,0	51,9	50,4
<b>Activa</b>					
<b>Balanswaarde</b>					
Materiele vaste activa	178,9	158,2	147,1	185,0	176,9
Netto investeringen	35,9	22,7	(27,7)	18,7	30,0
Afschrijvingen	11,7	11,6	10,2	10,6	9,7

1 Gegevens excl. studenten IPABO en InHolland

2 Financiële gegevens in miljoenen euro's

3 Gecorrigeerde gegevens

# Algemeen



# 1. Onderwijs

12

De HvA leidt studenten op tot allround professionals die zich met een grote mate van zelfstandigheid verder kunnen specialiseren. Bovendien worden ze opgeleid tot maatschappelijk betrokken en zelfbewuste burgers die een bijdrage leveren aan de democratische samenleving. Uiteraard staat tijdens de opleiding de ontwikkeling van de individuele student en zijn talenten centraal.

## Studiesucces

De doelstellingen van de HvA zijn verwoord in het in 2007 vastgestelde Instellingsplan 2007-2010 'Leren Excelleren'. De focus hierin ligt op vergroting van het studiesucces van de studenten. Elke student die beschikt over voldoende opleiding, motivatie en capaciteiten, moet de eindstreep kunnen halen. Ambitie is dat in 2010 de studierementen van alle HvA-opleidingen de hoogste zijn in vergelijking met soortgelijke opleidingen in een stedelijke omgeving. In lijn met dit streven is de ambitie de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

In 2007 is een begin gemaakt met het opstellen van de meerjarenplannen van de verschillende domeinen. Hierin worden de doelstellingen uitgewerkt en de speerpunten studiesucces en kwaliteit vertaald in (meetbare) kengetallen. De meerjarenplannen zullen uitmonden in meerjarenconvenanten van de domeinen met het College van Bestuur (CvB) over de periode 2009-2012.

## 'Voor de poort'

In haar wervingscampagnes informeert de HvA studenten in spe zo goed en volledig mogelijk over de mogelijkheden bij de HvA. Om uitval tijdens de studie te voorkomen en de kans op een goed studierement te vergroten, scheidt de HvA daarbij duidelijkheid over het gewenste instapniveau en studiegedrag. Door 'voor de poort' activiteiten te ondernemen

neemt de kans toe dat studenten tijdens hun studie een zo optimaal mogelijk rendement halen en uitval wordt daarmee getracht te voorkomen.

## Inhoudelijke en sociale binding

Met goed onderwijs en een uitdagende leeromgeving wil de HvA studenten aan zich binden en het studierement vergroten. In alle domeinen is hier in 2007 veel aandacht voor geweest. Vooral in het eerste studiejaar wordt aan de binding van studenten veel aandacht besteed. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke als om sociale binding. Bij de inhoudelijke binding ligt de nadruk op het bieden van een aansprekend beroepsperspectief dat voor de studenten helder en herkenbaar is in het onderwijs, en op docenten die over de juiste didactische vaardigheden beschikken.

Bij de sociale binding staat de vraag centraal of studenten zich onderdeel van de opleiding voelen, of zij zich dus erkend en herkend weten door de opleiding. De HvA besteedt bovendien bijzondere aandacht aan studentfactoren zoals achtergrondkenmerken, de vooropleiding en startkwalificaties van studenten. De opleidingen hebben in 2007 veel ervaring opgedaan op deze punten. Op basis van die ervaringen en in het kader van het HvA-brede project 'Sturen op Studiesucces' zijn er handreikingen voor het stimuleren van studiesucces opgesteld.

## Professionaliteit

De professionaliteit van docenten speelt een belangrijke rol bij het vergroten van de onderwijskwaliteit. De HvA streeft ernaar dat alle docenten met een vaste aanstelling over een onderwijsbevoegdheid op hbo-niveau beschikken. Voor een klein aantal docenten is dat nog niet het geval. Voor hen startte in 2007 een bij- en nascholingsprogramma op basis van EVC-procedures.

In 2007 verscheen bovendien het cahier 'Hbo-niveau'. Dit cahier maakt deel uit van een serie cahiers, gepubliceerd voor en door HvA-medewerkers, die fungeren als referentiekader voor alle opleidingen. Behalve HvA-brede uitgangspunten en begripsbepalingen bevatten de cahiers informatie, suggesties en dilemma's over een bepaald onderwijskundig thema.

## Lectoraten

De lectoren leveren een belangrijke bijdrage aan de continue verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De kennisringen spelen hierbij een belangrijke rol. Door de positionering van de lectoraten in de domeinen is de afstand tussen de lector en de opleiding(en) klein, waardoor de samenhang tussen werkveld, onderwijs en onderzoek gewaarborgd is.

## Onderwijs en werkveld

Steeds vaker ontwikkelt de HvA in samenwerking met het werkveld onderwijsstrategieën waarin de opleiding en instellingen uit het veld beide een rol spelen. De ervaring leert dat dit type onderwijs studenten stimuleert en uitdaagt.

## 2. Kwaliteit en Accreditatie

Kwaliteit is een meerduidig begrip. Belangen en verwachtingen van betrokkenen, zoals studenten, docenten, beroepsgroep, werkveld, opleidingsmanagers, domeinvoorzitters en bestuurders, kleuren de visie op dat begrip. Consequentie daarvan is dat er nogal wat invalshoeken zijn van waaruit borging en verbetering van kwaliteit kunnen worden aangestuurd.

Die aansturing vraagt dan ook om een sterke regiefunctie. Daarbij is het noodzakelijk om van elkaar te weten hoe over kwaliteit wordt gedacht en om focus aan te brengen door expliciet te kiezen voor bepaalde kwaliteitsopvattingen. Binnen de HvA zijn de volgende dominante kwaliteitsconcepten te herkennen:

- kwaliteit als basiskwaliteit
- kwaliteit als excellentie
- kwaliteit als transformatie

### Basiskwaliteit

In Nederland en Vlaanderen worden de accreditatie-eisen, sinds de invoering van het accreditatiestelsel in 2002, gezien als formele standaarden voor basiskwaliteit. In een cyclus van zes jaar wisselen binnen de HvA accreditatie en interne audit elkaar af, met het beoordelingskader van de NVAO als leidraad. De volgende opleidingen hebben in het kalenderjaar 2007 probleemloos het accreditatiekeurmerk ontvangen.

De NVAO oordeelde ook positief over de aanvragen van de nieuwe opleidingen master Social Work en de bachelor Small Business en Retail Management, die werd aangevraagd in het kader van het Open Bestel.

### Excellentie

In het Instellingsplan 2007-2010 staat dat de HvA wil behoren tot de beste brede hogescholen van Nederland. Gelet op de waardering die de Visiterende en Beoor-

delende Instanties (VBI) - Hobéon, NQA en Certiked - in de afgelopen jaren op facetniveau uitbrachten, is de HvA op de goede weg.

Van studenten en docenten wordt de bereidheid gevraagd te willen excelleren. Dat impliceert dat studenten zich op alle niveaus uitgedaagd voelen en geprikkeld worden tot betere prestaties. Geborgd gaat worden dat docenten, onder meer door de beschikbaarheid van permanente scholing, hun kennis en kunde kunnen verbeteren.

waardering op facetniveau			
	2005	2006	2007
onvoldoende	2%	0%	0%
voldoende	75%	43%	31%
goed	23%	57%	68%
excellent	0%	0%	1%

### Transformatie

In 2010 zullen alle hbo-opleidingen in Nederland een eerste ronde van accreditaties volgens het beoordelingskader van de NVAO hebben doorlopen. De verwachting is dat alle opleidingen dan voldoen aan de eisen van basiskwaliteit. Op grond van die verwachting wordt het accreditatiestelsel vanaf 2010 anders ingericht. Die aanpassing beoogt een stimulans te geven aan de ontwikkeling van een sterke kwaliteitscultuur, gedragen door professionals. Zowel

de landelijke ontwikkelingen als de wens van de HvA om te groeien van basiskwaliteit naar excellentie leiden er logischerwijs toe dat de nadruk komt te liggen op verbeteren en innoveren. Dus op transformatie.

De noodzaak te transformeren werd bevestigd op het symposium 'Van foto naar film'. Dit in oktober 2007 gehouden symposium was gewijd aan het geven van betekenis aan de uitkomsten van de interne audits die in de periode 2003-2007 bij vrijwel alle opleidingen in de HvA zijn uitgevoerd. Sinds de invoering van de interne audit in studiejaar 2003-2004 zijn in totaal 62 oordelen gegeven in 41 rapportages.

De interne audits leveren scherpe foto's op van het kwaliteitsniveau van de HvA-opleidingen. Daarmee zijn deze nog niet als scène ingepast in de gewenste continue film van kwaliteitsverbetering. Geconcludeerd kan worden dat er, als het gaat om het treffen van verbetermaatregelen, nog sprake is van 'onderbelichting'. Om te kunnen groeien naar voortreffelijkheid zijn veranderingen nodig. De kwaliteit van die transformatie zal bepalen of opleidingen tot de beste in hun domein gaan behoren.

### Geaccrediteerde opleidingen

Domein Maatschappij en Recht

- Culturele en Maatschappelijke Vorming, varianten voltijd, deeltijd en duaal
- Sociaal Juridische Dienstverlening, varianten voltijd en deeltijd

Domein Gezondheidszorg

- Hbo-Verpleegkunde, varianten voltijd en duaal


Domein Economie en Management varianten

- International Business and Management Studies, voltijd en deeltijd





OPGELEID VOLGENS  
DE ACTUELE  
BEHOEFTE VAN  
HET ONDERWIJS



## FRANK SENGERS, PROJECTLEIDER OPLEIDEN IN DE SCHOOL, DOMEIN ONDERWIJS EN OPVOEDING, ONDERDEEL PABO PEDAGOGIEK

“Opleiden in de School is een manier om opleiden, schoolontwikkeling en onderwijs met elkaar te verbinden. De betrokken opleidingsscholen willen, net als wij, het opleidingsbeleid en personeelsbeleid op elkaar afstemmen. De meerwaarde die dat voor het personeelsbeleid van de opleidingsscholen oplevert, legitimeert de investering van deze scholen in een opleidingsinfrastructuur.

Voor ons en onze studenten is de meerwaarde dat we, door intensief samen te werken met de scholen, leerkrachten opleiden volgens de actuele behoefte van het werkveld. Studenten krijgen de mogelijkheid zich te profileren, bijvoorbeeld op het gebied van ontwikkelingsgericht onderwijs, of door de leerlingenpopulatie, zoals tweedetaalverwerwers. Een andere, meer praktische reden voor samenwerking met scholen is dat we zo voldoende stageplaatsen realiseren. We moeten wel waarborgen dat studenten na hun opleiding breed inzetbaar zijn.

De naam Opleiden in de School suggereert dat de opleidingsschool het hele opleidingstraject van een student verzorgt. Dat is niet het geval. Het gaat om een deel van de opleiding. We kennen een curriculumstructuur met vier pijlers: werkplekleren, vakkennis, metawerk en profilering. Werkplekleren, metawerk en een deel van de profilering vinden binnen de opleidingsscholen plaats. Het andere deel van de profilering, onder andere in de vorm van de minor, en het leggen van een solide basis van vakkennis worden verzorgd op de opleiding.

Binnen de opleidingsscholen worden mentoren, opleiders in de school en assessoren getraind. Zo'n opleider van de opleidingsschool begeleidt de student tijdens het werkplekleren. De onderdelen metawerk en een deel van de profilering worden, binnen de opleidingsschool, verzorgd door een docent van de HvA. Binnen

metawerk is er veel aandacht voor reflectie op het leren binnen de opleidingsschool maar ook binnen de pabo. We besteden daar, via coachen, veel aandacht aan.

De HvA-docent werkt nauw samen met docenten van de school, in een opleidings-team. Op basis van gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid kenmerkt trouwens de hele samenwerking met de opleidingsscholen. Daarbij heeft de HvA de eindverantwoordelijkheid voor het niveau van de afgestudeerden.

Het toetsbeleid dat de EHvA ontwikkelt, kent onafhankelijke assessments, uitgevoerd door assessoren die niet verantwoordelijk zijn geweest voor het onderwijs van deze studenten. Op die manier kunnen we op eenduidige wijze de kwaliteit van de afgestudeerden borgen.”

## 3. Internationalisering

16

Interculturele en internationale gerichtheid kenmerken curriculum en leeromgeving van de HvA-student. Onder andere daardoor zijn afgestudeerde HvA'ers in staat vanuit een open, kosmopolitische houding internationale en interculturele ontwikkelingen te vertalen naar de beroepspraktijk.

Op verschillende manieren besteedt de HvA aandacht aan de integratie van interculturele en internationale aspecten in het curriculum en de leeromgeving. Zo bevordert de HvA de instroom van buitenlandse studenten, onder meer door het Nederlandse onderwijs te promoten met de DELTA-beurs. Dit nationale beurzenprogramma is bedoeld voor studenten van en naar tien prioriteitslanden: China, Indonesië, Taiwan, Zuid-Afrika, Brazilië, India, Maleisië, Mexico, Rusland, Thailand en Vietnam. HvA-studenten worden gestimuleerd modules te volgen van buitenlandse instellingen voor hoger onderwijs, en deel te nemen aan internationale activiteiten. Ondermeer door middel van deelname in beursprogramma's en 'double degrees', waarbij HvA-studenten een deel van hun opleiding bij een buitenlandse partnerinstelling volgen en aan het eind van hun studie het diploma van beide instellingen ontvangen.

### Buitenlandmanifestatie

Ieder jaar vindt er een grote buitenlandmanifestatie plaats. Deze wordt georganiseerd in samenwerking met de UvA. In 2007 hebben 1900 studenten deelgenomen. Naast de buitenlandmanifestatie, verzorgen de domeinen zelf ook informatie- en promotiebijeenkomsten voor hun eigen studenten. In 2007 is bovendien een start gemaakt met de uitbreiding van het aanbod internationale Engelstalige minoren. Ook het aantal internationaal georiënteerde, niet-Engelstalige minoren is het afgelopen jaar verder gestegen.

### Projecten

Verschillende domeinen nemen deel aan internationale projecten. In 2007 zijn er meer dan tien internationale projecten van start gegaan. Sommigen zijn gericht op mobiliteit en kennis delen, andere op internationale samenwerking en onderzoek. In meer dan de helft van de internationale projecten participeren studenten.

Een nieuw gestart programma, PIB (Programma Internationalisering Beroepsonderwijs) van de EVD (agentschap van het ministerie van Economische Zaken dat internationale activiteiten stimuleert en faciliteert) financiert twee programma's van de HvA. Doelstellingen zijn de relatie met het bedrijfsleven te versterken door internationale stages en de opgedane kennis te delen met andere instellingen voor beroepsonderwijs. Voor sommige domeinen is internationalisering al jaren een speerpunt, voor andere is dit een relatief nieuw onderwerp. Het tempo waarin op internationalisering gerichte punten worden uitgevoerd, verschilt dan ook per domein.

### Aantallen beurzen

Het aantal studenten dat via de HvA een beurs ontving ten behoeve van studie of stage in het buitenland, steeg: van 210 in 2006 naar 308 in 2007. Ongeveer 80% van het budget voor de DELTA-beurzen werd besteed aan buitenlandse studenten die naar Nederland kwamen; de overige 20% is uitgekeerd aan HvA-studenten die in een van de tien prioriteitslanden gingen

studeren. Het grootste beursprogramma was ook dit jaar Socrates-Erasmus. Populairste bestemming voor HvA-studenten in dit programma was Groot-Brittannië.

Beurzenprogramma's	Uit	In
Socrates-Erasmus 2006-2007	175	
Leonardo da Vinci 2006-2007	70	
DELTA 2006-2007	31	58
Plato	8	
EHvA-beurs	15	
ISEP 2006-2007:	9	
<b>Totaal</b>	<b>308</b>	<b>58</b>



## 4. Technologie en nieuwe media

De HvA speelt actief in op de eisen die een internationaal gerichte en technologisch hoogwaardige samenleving stelt aan toekomstige arbeidskrachten. Daarom zal elke afgestudeerde in staat moeten zijn steeds weer nieuwe toepassingen op het gebied van ICT/nieuwe media te integreren in een professionele context. Op verschillende terreinen zet de HvA zich in om deze doelstelling waar te maken.

De eigen faciliteiten van de HvA - informatiesystemen en nieuwe mediale technologieën voor zowel de primaire processen als de ondersteuning daarvan - zijn zoveel mogelijk state of the art. Daartoe ontwikkelde of verbeterde de HvA in 2007 een aantal instrumenten. Een tender voor ideeën over ICT-gebruik in het onderwijs leverde verrassende resultaten op.

### Het digitaal portfolio

Het digitaal portfolio is een hulpmiddel waarmee studenten kunnen laten zien dat ze over bepaalde competenties beschikken en daarom geschikt zijn voor bijvoorbeeld een assessment, het komende studiejaar, een stageplek of een baan. In de eerste helft van 2007 is gewerkt aan het 'bedrijfsklaar' maken van een vernieuwd digitaal portfolio voor de hele HvA. Het door de leverancier geleverde product is daartoe inhoudelijk aangepast aan de HvA-situatie. Ook zijn er op technisch niveau relaties gerealiseerd met omliggende ICT-systemen, en zijn evaluaties afgerond bij twee opleidingen. De bevindingen uit die evaluaties vormen de basis van een implementatiebrochure voor opleidingen die het digitaal portfolio willen gaan gebruiken. Met ingang van het studiejaar 2007-2008 begonnen verschillende opleidingen met het voorbereiden van de implementatie van het portfolio, en in de loop van het najaar zijn circa zes implementatietrajecten bij opleidingen in gang gezet.

### Webcolleges

Van februari tot en met juni 2007 experimenteerden HvA-docenten met het opnemen van colleges. Vrijwel direct daarna konden studenten de opnamen bekijken, bijvoorbeeld als voorbereiding op het tentamen. Vijftien personen van zeven instituten en één afdeling namen aan het experiment 'Webcolleges' deel. Zij namen circa tachtig colleges en instructies op en stelden die beschikbaar via een intranetsite. Het experiment leverde de HvA inzicht op in de organisatorische en onderwijskundige kant van het online beschikbaar stellen van verschillende soorten voordrachten en interacties.

Ondersteuners van de desbetreffende instituten/afdeling en van de AV-dienst van het Medialab hielpen bij het maken van de opnamen. Daarbij is gebruikgemaakt van Mediasite-apparatuur, een systeem waarbij met één opname een af te spelen bestandje wordt gemaakt. De gebruiker kan zowel het opgenomen beeld (van het college) als de gebruikte PowerPoint-presentatie zien, en door die presentatie heen scrollen.

De docenten waren over het algemeen positief over de mogelijkheid opnamen te maken en over de ondersteuning daarbij. Ze zagen het als een voordeel dat webcolleges de student in staat stelt (delen van) een college opnieuw te bekijken en te beluisteren. Bovendien lijkt het hun han-

dig dat ze studenten, als er eenmaal een 'bibliotheek' van opnamen is ontstaan, naar bepaalde opnamen kunnen verwijzen voor meer informatie over een behandeld onderwerp. De belangstelling voor het maken van opnames voor het cursusjaar 2007-2008 is groot: er zullen rond de tweehonderd opnamen worden gemaakt.

Op grond van de evaluatieresultaten startte in de loop van 2007 het project Inbedding webcolleges. Dit project realiseert een 'loket' waarbij de docent op eenvoudige wijze (de verzorging van) de digitalisering van een college kan aanvragen. Ook het gebruik van de Mediasite-apparatuur en de ondersteuning daarvoor worden binnen deze dienst georganiseerd.

### Projecttender ICT & onderwijs

In 2007 werd besloten de Regiegroep Informatievoorziening tot een HvA-tender: domeinen en/of opleidingen konden een projectidee indienen over het gebruik van ICT in het onderwijs. Uit de inzendingen koos de selectiecommissie de voor de HvA meest geschikte ideeën. Voor de uitvoering hiervan worden vervolgens financiële middelen beschikbaar gesteld. In het najaar van 2007 dienden (combinaties van) opleidingen in totaal negentien projectideeën in. Uit deze vele ideeën zijn zes projecten voortgekomen (sommige betreffen een combinatie van ideeën) die eind 2007 van start zijn gegaan. De projecten beloven een aantal interessante nieuwe toepassingen op te leveren waar ook andere onderwijsdomeinen hun voordeel mee kunnen doen.

# MILEEN COPPOOLSE, STUDENT DOMEIN ONDERWIJS EN OPVOEDING

18

Het gaat om de volgende projecten:

- Project De Ruyter – Ontwikkeling van een International Community HvA en Alumniwebstie - (Economie en Management; Bewegen, Sport en Voeding en Gezondheid). Dit project ondersteunt de vorming van communities van studenten die zich voorbereiden op internationale stages, studeren in het buitenland en op internationale samenwerking binnen afstudeeropdrachten.
- HES Drempelvrij – Ontwikkeling van een 'extra' versie van het nieuwe HES-intranet - (Economie en Management). Dit project wordt uitgevoerd bij de HES. De ontwikkelde versie zal geschikt zijn voor braillelezers en pda's.
- PROP-SHOT – Een nieuw, met sociale software geïntegreerd curriculum - (Maatschappij en Recht). Het project moet tot resultaat hebben dat studenten vanaf het basisjaar het gebruik van computers en diverse toepassingsprogramma's als volkomen vanzelfsprekend onderdeel binnen de didactiek en het curriculum van de opleiding SPH-deeltijd ervaren.
- HvA-TV - Audiovisuele content van hoge kwaliteit - (Media, Creatie en Informatie). HvA-TV is een experimenteel onderwijsconcept: studenten maken een mini-documentaire die via een (thema)kanaal wordt uitgezonden.
- ReLAN-Pro – Implementatie Digitaal talenpracticum - (Onderwijs en Opvoeding). Dit project behelst de implementatie van het digitaal talenpracticum ReLANpro bij de lerarenopleidingen en het Taal- en Schakelonderwijs Centrum.
- Gericht wiskundeonderwijs met behulp van Maple TA - (Media, Creatie en Informatie). Maple TA is een webbased e-learning tool dat het mogelijk maakt wiskundeonderwijs op maat aan te bieden. Met dit middel kan de wiskundekennis van instromers voor een specifieke opleiding op het gewenste niveau worden gebracht.

"Ik ben zeer geïnteresseerd in taal. Dus toen de taaldocent op de Pabo vertelde dat ze een goede stageplek voor me wist, met een erg op taal gerichte opdracht, heb ik meteen gesolliciteerd. Dat was bij De Egelantier in Almere. Met de taalverwerving van de leerlingen vond de school het niet goed gaan. Daarom richtten de docenten zich, binnen een pilot, op de woordenschat van de leerlingen. Daarvoor is een taalteam opgericht, met daarin ook een vakdocent van de Pabo. Nou blijkt uit onderzoek dat taalproductie een voorwaarde is voor taalverwerving. Veel voorlezen is dus niet voldoende. Ik heb in groep 1 en 2 onderzocht hoeveel ruimte de leerlingen voor taalproductie krijgen. Daarvoor gebruikte ik onder meer bandopnames en enquêtes voor docenten. Het taalteam begeleidde me. Conclusie was dat de verdeling fifty-fifty was: de helft van de tijd sprak de docent, de andere helft spraken de kinderen. Elk kind apart heeft dus maar weinig praattijd. De school moet nu gaan onderzoeken hoe ze het onderwijs zo organiseert dat leerlingen meer tijd aan taalproductie kunnen besteden.

Op deze school zijn ze erg blij met LIO'ers (leerkrachten in opleiding), omdat die hun kennis van de nieuwste theorieën de school in brengen. De leerkrachten hebben meestal te weinig tijd om zich in theorie te verdiepen. Dat de school zo actief is, zich zo graag wil ontwikkelen, is voor mij extra motiverend. Ik kan daardoor de diepte in en heb echt het gevoel dat ik iets wezenlijks teweeg kan brengen.

Ik draai ook helemaal mee, denk mee over wat er speelt, en twee dagen per week geef ik les aan mijn eigen klas. Daarbij word ik op allerlei manieren gecoacht door de opleidingsleerkracht. Soms kom ik tot verrassende ontdekkingen. Ik vroeg me bijvoorbeeld af hoe het kwam dat een bepaald kind iets traag deed. Uit de videoregistratie van mijn les maakte ik op dat ik te weinig aanwijzingen gaf en dingen niet zag.

Het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek wordt misschien leesbevorderingsbeleid: hoe kan een school ervoor zorgen dat kinderen goede lezers worden en van lezen gaan houden. Maar het kan ook een onderzoek worden naar de mogelijkheden om uitdagingen te bieden aan kinderen uit de kleuterbouw die het stadium van wat wij beginnende geletterdheid noemen al voorbij zijn en die aan het aanvankelijk lezen toe zijn. Wat het ook wordt, het onderzoek moet leiden tot concrete aanbevelingen voor de school."





IK HEB ECHT  
HET IDEE  
DAT IK IETS  
WEZENLIJKS  
TEWEEG KAN  
BRENGEN



## 5. Onderzoek

20

Kennisontwikkeling is een van de kerntaken van de HvA. Hierbij spelen de lectoren van de HvA een belangrijke rol. Zij richten zich op de kwaliteit van het onderwijs, de professionaliteit van docenten, de theoretische vorming in opleiding en beroep, en de kwaliteit van bedrijven en maatschappelijke organisaties.

De HvA kent inmiddels achttien lectoraten, verdeeld over de zeven domeinen. De positionering van de lectoraten in de domeinen, dicht bij het primaire proces, waarborgt de samenhang tussen werk- veld, onderwijs en onderzoek, en bevordert kenniscirculatie tussen deze gebieden.

### Kenniskring

De lector is de schakel tussen wetenschap en onderzoek. Hij geeft leiding aan een kenniskring waarin docenten, en vaak ook vertegenwoordigers uit het werkveld, onderzoeksinstellingen en/of studenten, het onderzoek aan hun domein ontwikkelen, afstemmen en uitvoeren. De lector is de spin in het web van de kenniskring: hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit en goede voortgang van de activiteiten van de kring.

Het domein stimuleert docenten, de sleutelfiguren in de verbinding van onderwijs met onderzoek, bij hun activiteiten en faciliteert hen. De ontwikkeling van onderzoeksprogramma's per domein was het afgelopen jaar een belangrijk aandachtspunt en blijft dat ook het komende jaar.

### Professionalisering van docenten

De HvA stimuleert docenten deel te nemen aan een kenniskring, een (interne) cursus te volgen, een mastertitel te behalen of onderdelen van universitaire onderwijsprogramma's (bijvoorbeeld minoren)

te volgen, en zich zo verder te ontwikkelen. Bovendien heeft de HvA een ambitieuze doelstelling ten aanzien van het promotiebeleid: in 2010 moet er sprake zijn van 20% gepromoveerde docenten of docenten die een promotietraject volgen. Om deze doelstelling te realiseren worden gepromoveerde docenten aangetrokken en zittende docenten actief gestimuleerd, onder andere via spiegelfinanciering om te promoveren. Dit is een vorm van financiering waarin de subsidieaanvrager en de subsidiegever elk de helft van het nodige bedrag voor hun rekening nemen. De HvA faciliteert hen daarbij.

Inmiddels volgen 34 docenten via de spiegelregeling een promotietraject. Drie docenten zijn het afgelopen jaar gepromoveerd. Ook zijn gepromoveerde docenten aangetrokken.

### Samenwerking met UvA

Bij de ontwikkeling van de HvA tot kenniscentrum werkt de HvA samen met de UvA. Dat geldt ook voor de onderzoeksinstellingen die aan de UvA zijn verbonden. Dat uit zich in een toenemend aantal samenwerkingsverbanden tussen de onderzoekers van HvA en UvA.

"Drie jaar geleden zijn we begonnen met de minor Ondernemerschap, een op de praktijk gerichte minor waarbij studenten volop de kans krijgen met het bedrijfsleven kennis te maken. De minor trekt jaarlijks tussen de zeventig en negentig studenten, die in groepjes werken van circa vijf studenten, van verschillende disciplines. Die multidisciplinaire aanpak vergroot de kans op succes: meer soorten kennis en meer perspectieven. De groepjes worden als ondernemer benaderd en begeleid door iemand uit het bedrijfsleven die past bij de branche van het groepje. Het is een intensieve studie, met workshops en trainingen, en gastcolleges van ondernemers. Er is een weekblad, MOND magazine, met allerlei voor de studenten interessante informatie. Bovendien kunnen de studenten hun ideeën pitchen, in 2007 bij AT5. Dat kunnen ideeën voor een product/ dienst of ondernemingsplan zijn.

Kiezen ze voor een product, dan moet het eindresultaat minimaal een prototype zijn van levensvatbaar product. Het is ook mogelijk het prototype van een vorig minorgroepje op de markt te brengen. Een enkel groepje lukt het een product te verkopen. Dat is het mooiste. Soms betreft dat een idee dat de begeleidende ondernemer al een tijdje op de plank had liggen. In 2007 heeft een grote cosmeticaproduct zijn logo om laten zetten naar een door studenten ontwikkelde Suntattoo-sticker, en deze op de markt gebracht. Verder is de Dassenkast in 2007 succesvol van start gegaan. Via een internetsite kunnen grote bedrijven exclusieve dassen bestellen, die ze bijvoorbeeld als relatiegeschenk willen gebruiken. Ook EnjoyTubs, bubbelbaden voor buiten, kunnen via internet worden besteld. De baden worden in Portugal gemaakt en geïmporteerd.

Uit een ondernemingsplan moet bevoegdheid spreken en het moet prettig leesbaar zijn. Uiteraard moet op basis van dat plan een onderneming kunnen worden gestart. Meestal gaat het om ideeën met een grotere reikwijdte, zoals het plan uit 2007 voor een kwekerij met exotische bloemen in Suriname. Momenteel zijn twee studenten bezig met het opstarten van de kwekerij. De minor wordt afgesloten met een Elevatorpitch: de presentatie van de plannen aan een jury. Daarmee kunnen de studenten een investering voor hun product/dienst of plan binnenhalen.

De komende jaren wordt ondernemerschap nog meer gestimuleerd vanuit de HvA. Dankzij een subsidie van het ministerie van Economische Zaken kunnen we het onderwijs hiervoor nog beter inrichten dan op dit moment het geval is."



# STICKERS, DASSEN EN BUBBELBADEN

MARTIN HARING,  
COÖRDINATOR VAN HET CENTRUM VOOR ONDERNEMERSCHAP,  
DOMEIN ECONOMIE EN MANAGEMENT

## 6. Amstelcampus

22

Over enkele jaren zal de Amstelcampus de grootste onderwijslocatie van de HvA zijn. De campus krijgt een mix van functies waaronder die van leren, ontmoeten, werken, wonen, recreëren en sporten.

### Feiten Amstelcampus

- Locatie hoek Wibautstraat/Mauritskade
- Zes onderwijsgebouwen waarvan twee hoofdgebouwen
- Twee woongebouwen met ongeveer 250 studentenwoningen
- Gemeentelijke sporthal
- Fitnesscentrum
- Basisschool
- Jongerencentrum
- Ongeveer 70% van alle toekomstige HvA-studenten
- Omvang 100.000 m<sup>2</sup>

De Amstelcampus wordt een levendige, voor Nederland unieke, open stadscampus, waar studenten, medewerkers en buurtbewoners zich thuis voelen. Zijn publieke karakter zal de campus onder andere ontlenen aan de deels openbaar toegankelijke gebouwen, de basisschool, de horeca, de sporthal, het fitnesscentrum en de diverse pleinen.

### Mijlpalen

In 2007 zijn er enkele belangrijke mijlpalen gepasseerd. Het jaar begon met het verhuizen van verschillende instituten en afdelingen naar de KroonState aan de Wenckebachweg, het Europahuis aan de James Wattstraat en het Jan Bommerhuis aan de Wibautstraat. Hiermee is een eind gekomen aan een grootschalig project: de verhuizing van studenten en medewerkers van Kohnstammhuis, Mauritsvleugel, Wibauthuis en Stadhouderskade naar nieuwe vestigingen van de HvA die tot aan de opening van de campus als tijdelijke onderwijslocaties gebruikt worden. Na afronding van dit deelproject is het project Amstelcampus een volgende fase ingegaan.

### Singelgrachtgebouw

Het afgelopen jaar is het eerste gebouw van de Amstelcampus in gebruik genomen, het Singelgrachtgebouw. Na enkele jaren leeg te hebben gestaan, is dit gebouw intern en extern spectaculair gerenoveerd. De bestaande bouwstijl en materialen zijn daarbij gerespecteerd. Door het gebruik van glas, primaire kleuren en hout is gezorgd voor een helder, ruimtelijk gevoel. In het gebouw, waarin diverse opleidingen van het Domein Media, Creatie en Informatie zijn gehuisvest, bevinden zich verschillende specifiek voor de opleidingen ingerichte ruimten zoals een radio- en tv-studio en een medialounge. Behalve de opleidingen van de HvA huisvest het gebouw ook JACO, een jongerenactiviteitencentrum uit de buurt.

### Geliefd en verguisd

Het veelbesproken Wibauthuis – door sommigen geliefd, door anderen verguisd – ging in 2007 definitief tegen de vlakte. Het jaar ervoor was begonnen met de sloop van een zijvleugel, waarna in oktober de rest van het gebouw werd afgebroken. Op de plaats van het oude Wibauthuis zullen twee nieuwe gebouwen verrijzen.

Het Kohnstammhuis is een gebouw van monumentale waarde voor de stad Amsterdam en zal daarom behouden blijven. Het verouderde interieur zal worden vervangen door een nieuw, eigentijds ontwerp. Door de indeling en het gebruik van hedendaagse materialen zal het gebouw geschikt worden voor de toekomstige onderwijsconcepten van de HvA.

### Stedenbouwkundige contouren

Het jaar 2007 was een belangrijk jaar voor de vaststelling van het stedenbouwkundig programma van eisen (SPvE). Vanaf 2002 was er hard gewerkt aan het maken van de plannen, wat in 2005 heeft geleid tot



de vaststelling van de stedenbouwkundige contouren van de gebouwen. Na de gemeenteraadsverkiezingen heeft het stadsdeel in juli 2007 het SPvE opnieuw goedgekeurd met een amendement. Dit is in samenspraak met buurtbewoners en het stadsdeel Oost-Watergraafsmere uitgewerkt tot een nieuw plan. Hoewel er geen overeenstemming is bereikt over het SPvE, is wel meer begrip voor wederzijdse standpunten en is de onderlinge verstandhouding verbeterd.

### Ontwerp

De projectgroep Amstelcampus besteedde veel aandacht aan het ontwerp van de nieuwbouw en stemde dit af op de bestaande bouw. De ontwerpen van twee gebouwen zijn in 2007 ingrijpend aangepast, zodat de gevels beter aansluiten bij het straatbeeld. De gebouwen worden modern vormgegeven, met traditioneel materiaalgebruik. Ook de achterzijde van de gebouwen is met zorg vormgegeven zodat de gebouwen van alle kanten een fraai aanzicht hebben.

### Milieu

Ook milieu en duurzaamheid zijn belangrijke aandachtgebieden bij het ontwerp en de bouw van de Amstelcampus. Maatregelen gericht op het terugbrengen van het verbruik van energie en water zijn in het bouwprogramma opgenomen. Ze beslaan een breed scala: van ondergrondse warmte en koude opslag tot waterbesparende toiletten.

Door zorgvuldige ontwerpen en het gebruik van duurzame materialen – die op een ecologisch verantwoorde manier vervaardigd zijn – kan het casco van het gebouw voor verschillende onderwijsconcepten worden gebruikt zonder dat er ingrijpende aanpassingen nodig zijn. De gebouwen zijn daarmee ook geschikt om ooit een andere bestemming te krijgen, bijvoorbeeld als kantoorgebouw. Dit bevordert, niet onbelangrijk, ook de waardevastheid van de gebouwen.

### Levendigheid

De Amstelcampus wordt zo ingericht dat de meeste bedrijvigheid op de begane grond plaatsvindt. Deze activiteiten zijn ook zichtbaar vanaf de openbare weg. De verbindingen tussen de gebouwen worden weggehaald, zodat de studenten buitenom van het ene gebouw naar het andere lopen. Daarmee wordt het straatbeeld van de Wibautstraat overdag en 's avonds levendiger. Dit zal bijdragen aan de beleving van sociale veiligheid in de buurt.

Door opleidingen bij elkaar te zetten in één gebouw, ontstaat meer interactie tussen studenten van verschillende opleidingen. Het gezamenlijke gebruik van faciliteiten (restaurant, mediatheek, computerwerkplekken) bevordert contact tussen studenten en medewerkers van verschillende en biedt schaalvoordelen.

### Onderwijs centraal

De gebouwen staan in dienst van het onderwijs. Elke opleiding krijgt zijn eigen plek, met een eigen identiteit. Door de inrichting wordt het klein-binnen-groot-principe gerealiseerd. Verschillende soorten werkplekken en studielandschappen zullen studenten en docenten veel mogelijkheden bieden om elkaar te ontmoeten. Belangrijke vragen bij de inrichting zijn: hoe zijn de studenten van de toekomst? En wat zijn hun wensen? De opleidingen kunnen in grote mate zelf bepalen hoe ze hun ruimten inrichten. Alle opleidingen zijn apart benaderd en hun ideeën worden uitgewerkt in een plan. Dit mondt uiteindelijk uit in een indelingsplan per gebouw.

### Raadplegingen

Onder begeleiding van een extern adviesbureau, gespecialiseerd in het vertalen van onderwijsconcepten naar inrichtingsplannen, gingen in 2007 verschillende werkgroepen aan de slag met het vaststellen van de ruimtebehoeften van de

domeinen die uiteindelijk onderdak zullen krijgen op de Amstelcampus. Ook studenten en medewerkers zijn tijdens interactieve bijeenkomsten geraadpleegd over hun wensen, ideeën en meningen ten aanzien van studeren, werken en wonen op de Amstelcampus. Het bureau bracht op basis van de uitkomsten een advies uit over de indeling van onderwijsruimten, werkkamers en voorzieningen, en werkte dat advies uit.

### Studentenraadpleging

In de studentenraadpleging is onder andere gevraagd naar het ideale studielandschap. De meningen daarover bleken zeer uiteen te lopen. Sommigen vinden goede pc- en laptopwerkplekken het belangrijkste, anderen geven de voorkeur aan een serieuze studeeromgeving met veel verschillende soorten werkplekken. De helft van de studenten heeft aangegeven wel op de campus te willen wonen.

### Samenwerking UvA

De UvA bereidt zich voor op de herontwikkeling van het Roeterseiland, dat vlakbij de Amstelcampus ligt. Via een loopbrug over de Singel is het makkelijk bereikbaar. Amstelcampus en Roeterseiland zullen het grootste onderwijscluster van de stad vormen, met in totaal zo'n 40.000 studenten. De beide complexen worden in samenhang ontwikkeld. Met de gemeente Amsterdam wordt gewerkt aan de herinrichting van het gebied tussen het metrostation en de beide complexen.

# 7. Sociaal jaarverslag

24

De professionalisering van medewerkers is een van de drie speerpunten uit het instellingsplan. Er wordt veel gevraagd van de medewerkers om de ambities uit dat instellingsplan waar te maken. P&O is daarom in 2007 gestart de domeinen te helpen met het in kaart brengen wat deze ambities betekenen voor de inhoud van het werk.

Medewerkers	2007	2006	2005	2004	2003 <sup>1</sup>
Totaal	2.604	2.474	2.305	2.171	1.746
Mannen	1.235	1.198	1.156	1.113	886
Vrouwen	1.369	1.276	1.149	1.058	860

Peildatum: 31.12.2007

1. exclusief HES

Bij de HvA werkten in 2007 2.604 medewerkers. Ten opzichte van 2006 betekent dat een stijging van 130 personen. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 45 jaar. Er werkten 938 medewerkers fulltime en 1.666 in deeltijd. 57% behoort tot het onderwijzend personeel (OP) en 43% tot het onderwijsbeheerspersoneel (OBP).

## Professionalisering

In het instellingsplan geeft de HvA de hoogste prioriteit aan het werven en behouden van goed gekwalificeerd personeel. Demografische ontwikkelingen, vooral de toenemende uittreding van oudere werknemers in combinatie met de relatief geringe belangstelling van jonge mensen om in het onderwijs te willen werken, nopen tot een strategisch personeelsbeleid waarbij wordt ingezet op de volgende prioriteiten:

- opbouw van het personeelsbestand
- werving en selectie nieuw personeel
- professionalisering van management en medewerkers
- loopbaanplanning

Naast deze onderwerpen heeft de invoering van het principe klein-binnen-groot in de organisatie grote betekenis voor de uitvoering van het personeelsbeleid.

Bevoegdheden zullen worden gedelegeerd naar de opleidingsmanagers, teams worden meer en meer resultaatverantwoordelijk.

## De betekenis van klein-binnen-groot voor managers en teams

Kenmerkend voor de organisatie van het onderwijs is het principe klein-binnen-groot. Dit principe vraagt om samenwerkingsverbanden van medewerkers die delen van een curriculum ontwerpen, uitvoeren en evalueren. Deze teams zijn de herkenbare eenheden van medewerkers voor studenten en zorgen voor sociale cohesie en binding. De teams realiseren de doelstellingen zoals verwoord in het instellingsplan: studiesucces, kennisontwikkeling in en met de praktijk en professionalisering. Elk domein staat voor de vraag hoe het beste vorm kan worden gegeven aan dit nieuwe organisatieprincipe.

In elk domein moet worden vastgesteld welke bevoegdheden worden gedelegeerd naar de opleidingsmanager en/of teamleider. Managers worden getraind in de nieuwe rol, de afdeling P&O adviseert en ondersteunt hen daarin bij de uitwerking van een aantal prioriteiten.

Dit zijn:

- invoering van een strategische meerjaren personeelsplanning,
- professionalisering van managers; nieuwe stijl van leidinggeven, zoals coaching en training en het leren voeren van jaargesprekken
- professionalisering van medewerkers; trainingen verzorgen in het geven van feedback en het voeren van een dialoog
- het benutten van het persoonlijk budget voor de professionele ontwikkeling in het kader van domeinspecifieke ontwikkelplannen

## Professionals in de HvA, een HvA-brede standaard

Eén van de drie speerpunten van het instellingsplan is de professionalisering van medewerkers. Bij het nadenken over de uitwerking van dit speerpunt werd duidelijk dat professionaliteit in de HvA een ruim begrip is. Professionalisering is in het hele hoger onderwijs een actueel thema. Om het begrip een concrete invulling te geven, is een werkgroep aan de slag gegaan om een HvA-brede standaard op te stellen, zodat er een gemeenschappelijk basis komt voor het werken aan professionalisering. In het instellingsplan staan uitspraken over professionalisering van medewerkers, zoals:

- professionalisering is het totaal aan maatregelen en middelen om de professionaliteit van een medewerker verder te ontwikkelen
- elke medewerker is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling
- de professionaliteit van medewerkers kent verschillende aspecten (didactische vaardigheden, kennis van het werkveld, netwerken met het werkveld, onderzoeksvaardigheden)
- per domein worden scholingswensen en -mogelijkheden gestimuleerd en gefaciliteerd
- HvA-breed is voorzien in scholing, training en coachingstrajecten voor onderwijs en loopbaanontwikkeling

In 2008 wordt de HvA-brede standaard vastgesteld en geïmplementeerd.

## Professionalisering van managers en medewerkers

Bij het Mobiliteitscentrum van de HvA werden twee leergangen projectmanagement voor medewerkers afgerond, in deze leergang werd veel aandacht besteed aan verandermanagement. Daarnaast verzorgde het Mobiliteitscentrum een leergang managementdevelopment voor teamcoördinatoren en opleidingsma-

nagers waarin versterking van het leiderschap ten behoeve van het primair proces voorop staat. Naast deze professionele trajecten werd door 165 medewerkers en leidinggevenden gebruik gemaakt van het aanbod van het Mobiliteitscentrum, zoals coaching en loopbaangesprekken, om de persoonlijke effectiviteit te onderzoeken en te vergroten. Op initiatief van de mediatheken werd een leergang speciaal ontwikkeld en uitgevoerd voor projectleiders en projectondersteunende medewerkers die bij de ondersteunende diensten en bedrijfsbureaus werken. Alle leergangen worden HvA-breed aangeboden en stimuleren het interne netwerken.

## Deskundigheidsbevordering

De afdeling Onderwijsresearch en Ontwikkeling heeft een uitgebreid trainingsaanbod voor docenten, opleidingsmanagers, teamleiders en studieloopbaanbegeleiders. Met in totaal veertig trainingen, workshops en cursussen delen de deelnemers kennis met collega's van eigen en andere opleidingen. Het aanbod is tot stand gekomen na gesprekken met docenten en leidinggevenden van verschillende opleidingen en sluit aan op de speerpunten van het instellingsplan. De onderwerpen lopen uiteen van een introductiecursus didactiek voor nieuwe docenten en ICT-toepassingen in het onderwijs, tot het sturen op studiesucces, interculturele communicatie en internationalisering van het curriculum. In 2007 hebben 382 medewerkers een cursus of training gevolgd. De tweede helft van 2007 liet een stijging zien van bijna 70%.

## Onderwijsconferentie

Ruim 700 HvA-medewerkers namen deel aan de derde HvA Onderwijsconferentie 'Wij zijn grenzeloos flexibel!'. Medewerkers konden kiezen uit 29 masterclasses. In iedere masterclass werden drie best practices gepresenteerd en besproken.



# GEZONDHEIDSONDERWIJS WORDT STEEDS INTERNATIONALER





## ROLF HOOGLAND, COÖRDINATOR INTERNATIONAAL ONDERWIJS, DOMEIN GEZONDHEID

“Internationalisering van het gezondheids-  
onderwijs is een belangrijk thema in het  
Domein Gezondheid. Zeker nu de gezond-  
heidszorg steeds meer op Europese leest  
geschoeid wordt. We werken dan ook  
geleidelijk toe naar standaardisering van  
het onderwijs. Zo heeft het domein in  
2007-2008 een 18 ECTS Multi Professional  
Healthcare-module ontwikkeld, samen met  
partners uit Noorwegen, Malta en België.  
Het Domein Gezondheid heeft al een Euro-  
pese masteropleiding ergotherapie - de  
European Master of Science in Occupatio-  
nal Therapy - en een internationale bache-  
loropleiding fysiotherapie aan de European  
School of Physiotherapy (ESP). Hier volgen  
circa tweehonderd studenten uit 35 landen  
van over de hele wereld opleidingen.  
Daarnaast hebben we veel ervaring en des-  
kundigheid opgebouwd in het uitvoeren  
van internationale activiteiten. In Beijing  
bijvoorbeeld, hebben we een revalidatie-  
centrum ingericht en daar mensen voor  
getraind. Dat centrum wordt onder meer  
ingeschakeld voor de Olympische Spelen in  
2008. In Ghana zijn zestien revalidatiecen-  
tra ingericht of geüpgraded. Achttien fysio-  
therapeuten volgden een driejarige oplei-  
ding in Amsterdam om in die centra te  
kunnen werken, en zittende fysiotherapeu-  
ten zijn bijgeschoold. Bovendien hebben  
we een aanzet gegeven tot de eerste  
school voor fysio- en ergotherapie in  
Ghana. Die draait nu.

Verder ontwikkelen we beleid voor inter-  
nationalisering binnen ons domein, de  
Amsterdam School for Health Professions.  
Ook kijken we kritisch naar de vele part-  
nerinstellingen in ons Europese netwerk.  
Met welke instellingen willen we een over-  
eenkomst hebben en waarom? Wat weegt  
mee bij het creëren van zo'n kwaliteitsnet-  
werk? Root-landen vormen daarbij een  
belangrijk aandachtspunt. Hier, in Amster-  
dam Zuidoost, woont bijvoorbeeld een  
grote groep Ghanezen. Voor ons is Ghana  
dus een logische partner, maar dat geldt  
niet HvA-breed.

De uitwisseling van studenten en staf kent  
nog vele mobiliteitsobstakels. Zo worden  
de taken van docenten niet waargenomen  
tijdens hun afwezigheid. Als ze terugko-  
men, ligt er dus een hoop werk. Een van de  
obstakels voor studenten is dat credits,  
behaald in het buitenland, niet altijd auto-  
matisch worden erkend. We doen er veel  
aan die obstakels weg te werken. Wat we  
onder andere willen bereiken, is dat in de  
betrokken landen op exact hetzelfde  
moment dezelfde leerinhoud wordt gege-  
ven. Dan is het probleem opgelost.  
We streven ernaar dat in 2012 25% van  
studenten en docenten een uitwisselings-  
programma volgt, in plaats van de 5% van  
nu. Dat is een ambitieus streven.”

## 8. Bericht van de Centrale Medezeggenschapsraad

28

De kwaliteit van de medezeggenschap nam in 2007 toe. Dat kwam onder andere doordat er, na enkele woelige jaren, sprake was van een vruchtbare dialoog met het CvB. Het jaar stond vooral in het teken van de domeinvorming, het Instellingsplan en het bestuursreglement.

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) stemde - soms na enige aanpassingen - in met:

- de gemeenschappelijke regeling Amsterdam School of Health Profession
- de begroting 2007
- het Instellingsplan met profielomschrijvingen voor de domeinvoorzitters, de opdrachten aan de stafdirecteuren en de beoogde domeinvoorzitters
- een nieuw bestuursreglement
- het nieuwe studentenstatuut
- de regeling voor de aangewezen verlofdagen en het onderwijsrooster 2008 en 2009
- het format voor de Onderwijs- en Examenregeling 2007-2008

### Speerpunten

De CMR kent voor 2007/2008 een aantal speerpunten. De belangrijkste daarvan is een betere communicatie met de achterban en met het CvB, zodat de besluitvorming sneller en doelmatiger kan verlopen. Andere speerpunten zijn het versterken van de opleidingscommissies en het bevorderen van doorstroomminoren voor alle opleidingen van de HvA. Belangrijke onderwerpen zijn een evaluatie van de taaklastnormering en de onkostenvergoedingen.

### Personeel en organisatie

De kwaliteit van de medezeggenschap verbeterde doordat de onderwerpen in een steeds vroeger stadium van besluitvorming aan de commissie zijn aangeboden. Wat betreft de invoering van het functiewaarderingsysteem zijn de belangrijkste conclusies van de CMR dat de meeste docenten in schaal 10 en 11 zijn inge-

deeld, het management hoger is ingeschaald en de overige ondersteunende medewerkers gemiddeld lager.

Andere belangrijke onderwerpen in 2007 waren het organisatieontwikkelingsproces, het ziekteverzuimoverzicht, de werknemerstevredenheidsmonitor en de splitsing van de notities onderwijsrooster en regeling verlof- en feestdagen. De raad adviseerde positief over het ontwikkelplan van P&O dat in het proces van domeinvorming van de HvA een belangrijke rol gaat spelen.

### Onderwijs, studentzaken en kwaliteit

2007 was een druk jaar voor de commissie Onderwijs, Studentzaken en Kwaliteit (OSK) van de CMR. Zo spande deze commissie zich succesvol in voor opname in het nieuwe bestuursreglement van de bepaling dat de domeinvoorzitters voor een periode van vier jaar worden benoemd.

In het kader van het studentenstatuut 2008-2009 zette de commissie zich, op verzoek van de decanen, in voor het behoud van de mogelijkheid het noodfonds om te zetten in een gift. Ook is op advies van de commissie in het statuut opgenomen dat de opleidingscommissies voortaan voor de helft uit docenten zal bestaan.

De commissie bespeurde tevens onduidelijkheid over de invulling van het vijfde onderwijsblok in het onderwijsrooster. Deze onduidelijkheid is weggenomen: aan de activiteiten in de vijfde periode zijn eisen gesteld.

Wat betreft het OER 2008-2009 (Onderwijs en Examenreglement) heeft de OSK zich succesvol ingespannen voor het behoud van de certificaten als geldige toelating voor het HBO. Behalve met deze onderwerpen hield de CMR zich bezig met het evalueren en opstellen van voorstellen voor Minoren, Opleidingscommissies en Sorbon.

## 9. Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van de HvA concentreerde zich in 2007 op de nieuwe besturingsfilosofie waarin het onderwijs, het primaire proces, centraal staat. Volgens deze filosofie krijgen de docenten alle ruimte om hun werk goed te doen. De taak van managers en ondersteunende diensten is het primaire proces zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Het Instellingsplan 'Leren Excelleren' gaat in op de visie, omgevingsfactoren en uitgangspunten van het onderwijs en de organisatie van de HvA. Doelstelling van de HvA is om in 2010 de beste, brede stedelijke hogeschool van Nederland te zijn, met de grootste kans op studiesucces van haar studenten en de beste mogelijkheden tot doorstroom naar het wetenschappelijk onderwijs.

### Domeinen

Om de doelstelling te kunnen realiseren zijn in 2007 zeven sterke domeinen gecreëerd waarbinnen de opleidingen veel autonomie krijgen. Grootschaligheid is nodig om studenten alle kansen te bieden, maar alleen kleinere eenheden kunnen goed inspringen op veranderende behoeften van studenten, en kunnen een hechte band kweken tussen docenten, studenten en de maatschappelijke omgeving. Met de domeinvorming krijgen de opleidingen, de docenten en medewerkers hiervoor meer verantwoordelijkheden. Het primaire proces staat immers centraal, de stafdiensten ondersteunen.

### Reële doelstellingen

De zeven domeinvoorzitters zijn samen met het CvB en de algemeen directeur verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen in 2010. Ieder domein doet dat op zijn eigen manier, met eigen accenten, en in zijn eigen tempo. Manier en tempo zijn beschreven in domeinplannen waarmee in 2007 een begin is gemaakt. Daarin worden de ambities uit

het Instellingsplan vertaald in reële doelstellingen voor de korte en langere termijn. De plannen zijn meetbaar, zodat de voortgang gemonitord kan worden. In 2008 worden de ambities verder uitgewerkt in dialoog met docenten en medewerkers zodat zij gezamenlijk per opleiding het klein-binnen-groot-principe vorm kunnen geven.

### Samenwerking UvA

Doel van de samenwerking met de UvA is dat de studenten alle mogelijkheden van beide instellingen optimaal kunnen benutten. Of het nou gaat om integrale voorlichting, studieloopbaanbegeleiding of doorstroomprogramma's. Daarbij wil de HvA haar eigenheid behouden. Dat lukt goed want de samenwerking met de UvA dwingt de HvA het onderscheid tussen academisch en hbo-onderwijs te benadrukken.

Deze samenwerking werd in 2007 geïntensiveerd. Dat was onder andere mogelijk door de vorming van zeven domeinen die aansluiten op de zeven faculteiten van de UvA. In 2010 zal elk domein binnen de UvA-HvA een eigen campus naar Amerikaans voorbeeld hebben met eigen opleidingen, op academisch en hbo-niveau. Deze domeinen zullen nauw samenwerken met bedrijfsleven, onderzoeksinstituten, spin-offbedrijfjes en voorzieningen voor sport en cultuur.



JAN-WILLEM DOORNENBAL,  
ONTWIKKELAAR INTERNE  
INFORMATIEVOORZIENING,  
STAFAFDELING STRATEGISCHE  
INFORMATIEVOORZIENING

PAUL DEN HERTOOG,  
TECHNISCH BEHEERDER MEDIALAB,  
DOMEIN MEDIA, CREATIE EN  
INFORMATIE

30

Paul

"Anderhalf jaar geleden begonnen we met de voorbereiding van webcolleges. Studenten van nu leren heel anders dan die van vroeger. Ze zijn goed in multitasken, selecteren snel. Voor hen is het heel handig als ze online een fragment van een college kunnen bekijken, bijvoorbeeld als ze op zoek zijn naar de uitleg van een moeilijk begrip.

We begonnen met een experiment, vanaf de werkvloer, en betrokken docenten met interesse in technologie erbij. Al vrij snel konden we schakelen naar de uitvoering: het maken van de eerste lessen. Uiteindelijk hebben we in 2007 ruim tachtig webcolleges gerealiseerd. Bijkomend voordeel is dat nu ook de colleges van vertrekkende docenten of gastdocenten uit een ver buitenland bewaard blijven en online zijn te bestuderen.

Een docent in opleiding kan een webcollege bovendien gebruiken als bewijs van zijn competenties. Sommige docenten hebben al gesuggereerd hoorcolleges af te schaffen. Want met een webcollege zijn ze veel minder tijd kwijt; tijd die ze kunnen besteden aan contact met de studenten. De studenten maken vaak gebruik van de webcolleges. Vooral vlak voor toetsen en tentamens zie je een enorme piek in het aantal bezoeken."


Jan-Willem

"Dat het experiment geslaagd was, bleek uit de opdracht die ik in 2007 kreeg. Ik moest het structureel onderbrengen van de webcolleges in de organisatie, als standaarddienst dus, begeleiden. Dat komt erop neer dat de mediatheek zorgt voor een goede ontsluiting van de colleges, de audiovisuele dienst voor het beheer van de apparatuur en de cameravoering, en de ICT-afdeling voor het beheer van de server. Daaromheen komt een functionele beheerorganisatie voor scholing en kennisoverdracht: het opstellen van didactische modellen dus, en de ontwikkeling van de dienst op de langere termijn. In het voorjaar van 2008 zal die organisatie operationeel zijn.

Webcolleges sluiten aan bij de wens van het College van Bestuur om het onderwijs te flexibiliseren. Leren moet onafhankelijk van tijd en plaats mogelijk zijn. En zo gebruiken studenten de colleges ook: als naslagwerk, ter voorbereiding van een college of als een manier om een gemist college in te halen. Onze angst dat de studenten massaal thuis zouden blijven en vanuit hun bed naar de registraties zouden gaan kijken, bleek ongegrond. Ze hebben gewoon behoefte aan interactie."



30

A photograph of two men standing in a lecture hall. The man on the left is wearing a grey blazer over a white shirt and glasses. The man on the right is wearing a red button-down shirt and glasses. They are standing behind a desk with a computer monitor and keyboard. In the background, several other people are seated in blue bleachers. The text is overlaid in white, serif font.

VOORAL VOOR  
TENTAMENS ZIE JE  
EEN ENORME PIEK IN  
HET AANTAL BEZOEKEN  
AAN WEBCOLLEGES



## 10. Corporate Governance

In de statuten van de HvA is de positie van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur (CvB) vastgelegd en wordt de verhouding tussen deze organen geregeld. In het bestuursreglement zijn de verhoudingen vastgelegd tussen het CvB, de algemeen directeur, de domeinvoorzitters en (staf)directeuren.

In het verslagjaar werd het bestuursreglement aangepast. Die aanpassing was nodig om de domeinvoorzitters zo veel als mogelijk in een positie te brengen die gelijk is aan die van de decaan van een faculteit van de UvA. Dit wordt van belang geacht voor de beoogde intensivering van de samenwerking UvA-HvA. De wettelijke bevoegdheden van de faculteitsdecaan zijn daarom voor de domeinvoorzitters van de HvA in het bestuursreglement vastgelegd. Anders dan in het verleden het geval was, is er thans ook sprake van overdracht van bevoegdheden van het CvB. Hierdoor worden ondermeer bevoegdheden die betrekking op de onderwijs- en examenregeling uitgeoefend door de domeinvoorzitters en niet meer door het CvB.

Omdat de branchecodes voor goed bestuur voor hogescholen en universiteiten van elkaar verschillen, moet er soms wat meer tijd genomen worden om regelingen tussen UvA en HvA op elkaar af te stemmen. Desondanks wordt die afstemming gerealiseerd en is er zowel bij UvA als HvA sprake van transparant bestuur.

De door de HvA in het verslagjaar ontwikkelde en verrichte marktactiviteiten passen in de missie van de hogeschool en versterken het reguliere onderwijs.