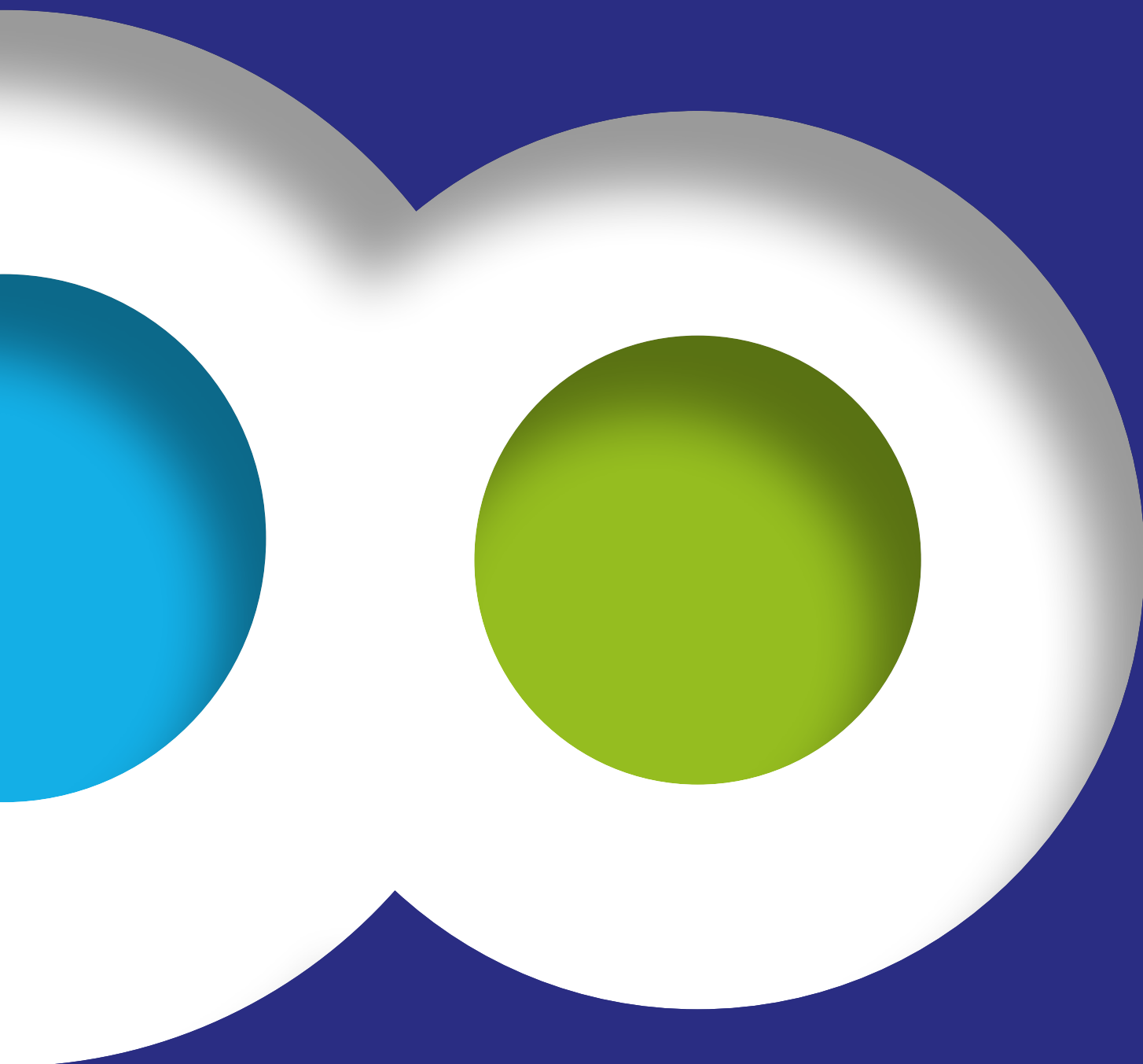


Meerjareninvesteringsplan 2021-2023

Faculteit Onderwijs en Opvoeding
Hogeschool van Amsterdam



Colofon

Meerjareninvesteringsplan 2021-2023

Faculteit Onderwijs en Opvoeding
Hogeschool van Amsterdam

Auteurs

Anouk Mulder
Maarten Gehem

Ontwerp

Andju Soekhai
Leonie Lous

In opdracht van

Faculteit Onderwijs en Opvoeding
Hogeschool van Amsterdam



De Argumentenfabriek

© 2021

www.argumentenfabriek.nl



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	6
Thema's en doelen	9
Thema- en doelenkaart	10
Acties en middelen	13
Actiekaart Flexibilisering	14
Actiekaart Blended learning	16
Actiekaart Wendbaarheid	18
Investeringskaart	20
De denkers	22

Voorwoord

In onze sector – onderwijs en opvoeding – is sprake van grote dynamiek. Ontwikkelingen in de maatschappij en in onze werkvelden vragen om (nog meer) wendbaarheid van onze opleidingen. Dit is landelijk herkend en heeft recent geleid tot vergaande afspraken met als één van de voornaamste richtingen: flexibilisering van alle curricula van de lerarenopleidingen - initieel en post-initieel - door middel van het werken met leeruitkomsten.

Deze richting is vastgelegd in het Bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen (VH-VS-NU-OCW, 12 oktober 2020). Daarnaast blijft ook in de komende tijd het belang van ingrijpende wijzigingen in het bevoegdheidsstelsel hoog op de landelijke agenda staan, met de mogelijke consequenties die dit heeft voor het primair, voortgezet en beroepsonderwijs en de lerarenopleidingen.

Met een investering in de flexibilisering van de (leraren)opleidingen anticiperen we op een aankomende stelselverandering op weg naar *één onderwijsruimte*. En vergroten we de aantrekkelijkheid van onze opleidingen voor zowel studenten/cursisten als onze werkvelden. We verwachten zo kwantitatief meer en kwalitatief goed gekwalificeerde professionals op te leiden. Dit draagt bij aan onze maatschappelijke opdracht om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van het lerarentekort. Investeren in het flexibiliseren van onze opleidingen is daarnaast van belang om ons te ontwikkelen tot een wendbare en op de toekomst voorbereide organisatie.

We zetten in op maatwerk en flexibilisering door in curricula het werken met leeruitkomsten centraal te stellen. Zo ontstaat een rijke leeromgeving met uitstroomprofielen voor een grote diversiteit aan doelgroepen. Dit biedt studenten en cursisten de mogelijkheid voor persoonlijke leerpaden, meer

keuzemogelijkheden en doorbreekt schotten tussen opleidingen, zodat ook opleiders meer mogelijkheden hebben om bredere taken te verrichten, boven de grenzen van hun huidige opleiding. Voorwaardelijk voor zo'n rijke leeromgeving is het zodanig toepassen van *blended learning* dat inspirerende en krachtige leeromgevingen geboden worden. Ook dat vraagt een investering van medewerkers, zowel op pedagogisch-didactisch gebied als op het gebied van technische vaardigheden.

De bovengeschetste dynamiek vereist aanzienlijke aanpassingen van de huidige curricula en vraagt ook veel op het gebied van onderwijslogistiek. Om dit verandertraject op een verantwoorde manier vorm te geven is een substantiële investering in ontwikkelcapaciteit noodzakelijk. De faculteit heeft dan ook dankbaar en met veel energie gebruik gemaakt van de ruimte die het CvB ons in juli 2020 geboden heeft om een Meerjareninvesteringsplan 2021-2023 te maken.

Met trots presenteer ik het Meerjareninvesteringsplan van de Faculteit Onderwijs en Opvoeding (FOO) 2021-2023. Dit plan bevat onze hoofddoelen, de acties die dit vraagt en de middelen die we hiervoor nodig hebben. Het is – in coronatijd – met grote betrokkenheid en met brede participatie vanuit verschillende geledingen uit de faculteit tot stand gekomen, onder begeleiding van De Argumentenfabriek. We hebben in een intensief proces via een tiental denksessies doelen, subdoelen, acties en middelen gezamenlijk bepaald en aangescherpt.

Dank aan het kernteam, de deelnemers aan de verschillende denksessies, leden van de facultaire medezeggenschapsraad, het managementteam van de faculteit en – last but not least – Anouk en Maarten van De Argumentenfabriek.

Hartelijke groet, namens FOO

Ramon Puras

Decaan Faculteit Onderwijs en Opvoeding

Inleiding

Dit Meerjareninvesteringsplan (MJI) beschrijft stap voor stap hoe FOO de komende twee jaar wil werken aan flexibeler onderwijs, met meer inzet van en onderwijs over *blended learning* en met een meer 'wendbare' organisatie. Het plan biedt de faculteit en haar medewerkers ruimte om naast de reguliere processen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aan deze strategische uitdagingen te werken.

Dit MJI is het resultaat van een intensief participatietraject, waarbij bijna tachtig medewerkers uit alle geledingen en clusters binnen de faculteit meedachten – docenten/onderzoekers, stafleden, opleidingsmanagers, lectoren, studenten, etc. Van december 2020 tot maart 2021 hielden we in totaal tien denksessies, soms zelfs drie op een dag. Dat was intensief, maar vooral inspirerend. Vanwege het gevoel van urgentie. Vanwege de betrokkenheid en het enthousiasme van de deelnemers. En vanwege de vaart waarmee we urgente vraagstukken door dachten en concrete plannen uitwerkten om hier komende twee jaar mee aan de slag te gaan.

De denkstappen

Om tot een goed onderbouwd MJI te komen, doorliepen we drie denkstappen. We begonnen met het **analyseren** van de omgeving waarbinnen FOO moet opereren. Wat zijn de belangrijkste trends en factoren binnen en buiten de faculteit? Denk aan zaken als het grote lerarentekort in de regio Amsterdam, de toenemende roep om flexibilisering vanuit de HvA, de politiek, studenten en het werkveld of de toename van het gebruik van digitale middelen in het onderwijs - met de coronacrisis als katalysator.

Na deze analysefase bepaalden we de **koers** voor het MJI door trends en factoren te prioriteren. Op welke ontwikkelingen moet de faculteit komende jaren een antwoord formuleren? En vooral: welke hiervan vergen extra investering – omdat ze anders niet (goed) of niet snel genoeg van de grond komen? Dat resulteerde in drie thema's waarop FOO het MJI wil richten, met voor elke thema een hoofddoel als 'richtingwijzer'.

Dit zijn:

- **Flexibilisering:** studenten en cursisten krijgen meer keuze in vorm en inhoud van het onderwijs.
- **Blended learning:** Studenten en cursisten krijgen onderwijs in een inspirerende *blended* leeromgeving en hebben meer expertise in *blended learning*.
- **Wendbaarheid:** FOO kan sneller en samenhangender reageren op relevante ontwikkelingen.

Bij deze hoofddoelen formuleerden we vervolgens meer concrete subdoelen. Bij flexibilisering bijvoorbeeld dat FOO, in lijn met het Bestuursakkoord, met leeruitkomsten wil werken, studenten meer keuzemogelijkheden in hun opleiding wil bieden en meer leertrajecten wil aanbieden aan groepen studenten met vergelijkbare kennis en ervaring.

In stap drie **concretiseerden** we deze subdoelen met acties. Wie gaat wat doen om deze subdoelen komende twee jaar te realiseren? Sommige van die acties kan FOO bekostigen uit de reguliere begroting of andere geoordeelde budgetten, zoals beschikbare middelen uit het Bestuursakkoord. Bij het werken met leeruitkomsten bijvoorbeeld wil FOO met een

Bij het formuleren van doelen en acties gingen de gesprekken vaak over de ruimte die je als faculteit laat om doelen naar eigen inzicht in te vullen. Wat regel je op centraal niveau voor heel de faculteit? En welke ruimte krijgen clusters, opleidingen of medewerkers om acties zelf in te vullen? Het uitgangspunt hierbij was steeds: geef ruimte aan clusters, opleidingen en medewerkers waar mogelijk, formuleer facultaire richtlijnen of kaders waar nuttig, en regel zaken faculteitsbreed waar noodzakelijk. Zo werkt FOO bijvoorbeeld aan één visie op *blended learning* – maar die ontstaat vanuit de clusters, met faculteitsbrede richtlijnen. En hoewel de faculteit vrij inzetbare studiepunten in de Bachelor gaat verruimen krijgen opleidingen ruimte om dit in te vullen.

projectgroep verkennen wat nodig is om (online) programmatisch toetsen in te voeren. Dat is een belangrijke actie bij dit doel, maar één die geen extra investering vergt. Voor andere acties geldt dit wel. Bijvoorbeeld het inrichten en aanpassen van het curriculum en cursusaanbod op leeruitkomsten en programmatisch toetsen, of ontwikkeltijd en -budget voor medewerkers.

Leeswijzer

Dit MJI is opgebouwd via een aantal kaarten. Eerst een kaart met de thema's en hoofd- en subdoelen waarop het MJI zich richt. Daarna volgt voor elk van de drie hoofddoelen een meer gedetailleerd overzicht met acties waarmee FOO haar doelen wil realiseren. We markeren steeds welke acties financiële investering vergen, en vatten deze samen in een Investeringskaart.

Participatie

De kern van dit denktraject werd gevormd door een hiervoor speciaal opgezet 'kernteam' met een diversiteit aan deelnemers (voor een overzicht zie pagina 22-23). Het kernteam kwam vier keer bij elkaar. Daarnaast dachten bredere groepen medewerkers van de faculteit mee in vier 'meedenksessies', en bespraken we op drie momenten het proces en de resultaten met het Managementteam.

De resultaten van de ene denksessie vormden de input voor de volgende denksessie. Zo werkten we stap voor stap toe naar een antwoord op de deelvragen. Dit plan is dus het resultaat van het harde denkwerk van medewerkers uit alle delen en lagen van de faculteit. Aan allen die meedachten, en aan het kernteam in het bijzonder: dank voor jullie werk en enthousiasme!

Maarten Gehem
Anouk Mulder
De Argumentenfabriek

Welke denkstappen doorliepen we?



Thema's en doelen

FOO wil komende jaren aan de slag met flexibilisering, *blended learning* en wendbaarheid. Waarom richt de faculteit zich op deze thema's? En wat zijn de hoofd- en subdoelen die FOO komende twee jaar wil bereiken? Dat beschrijven we hieronder.

Flexibilisering

FOO wil allereerst studenten en cursisten meer flexibiliteit bieden om te kiezen welke onderwijs-eenheden ze volgen, en hoe ze dat doen. Op dit moment maakt de faculteit nog weinig gebruik van mogelijkheden om onderwijsaanbod breder toegankelijk te maken. Met flexibilisering van het onderwijs anticipeert FOO op een aankomende stelselverandering op weg naar één onderwijs-ruimte. De faculteit geeft hiermee ook gehoor aan de toenemende vraag van (vooral deeltijd) studenten en cursisten aan meer onderwijs op maat. En de beweging naar meer flexibel onderwijs sluit aan bij de HvA-brede doelen, zoals uitgewerkt in het Instellingplan, en afspraken over werken met leeruitkomsten.

Een flexibeler onderwijsaanbod kan helpen om de tevredenheid van studenten te verhogen, meer studenten aan te trekken, en zo bij te dragen aan het terugdringen van het lerarentekort en ook aan het verbeteren van de financiële situatie van de faculteit. Tot slot helpt meer keuzevrijheid in vorm en inhoud van onderwijs ook om de curricula makkelijker ('wendbaarder') te kunnen aanpassen aan relevante ontwikkelingen.

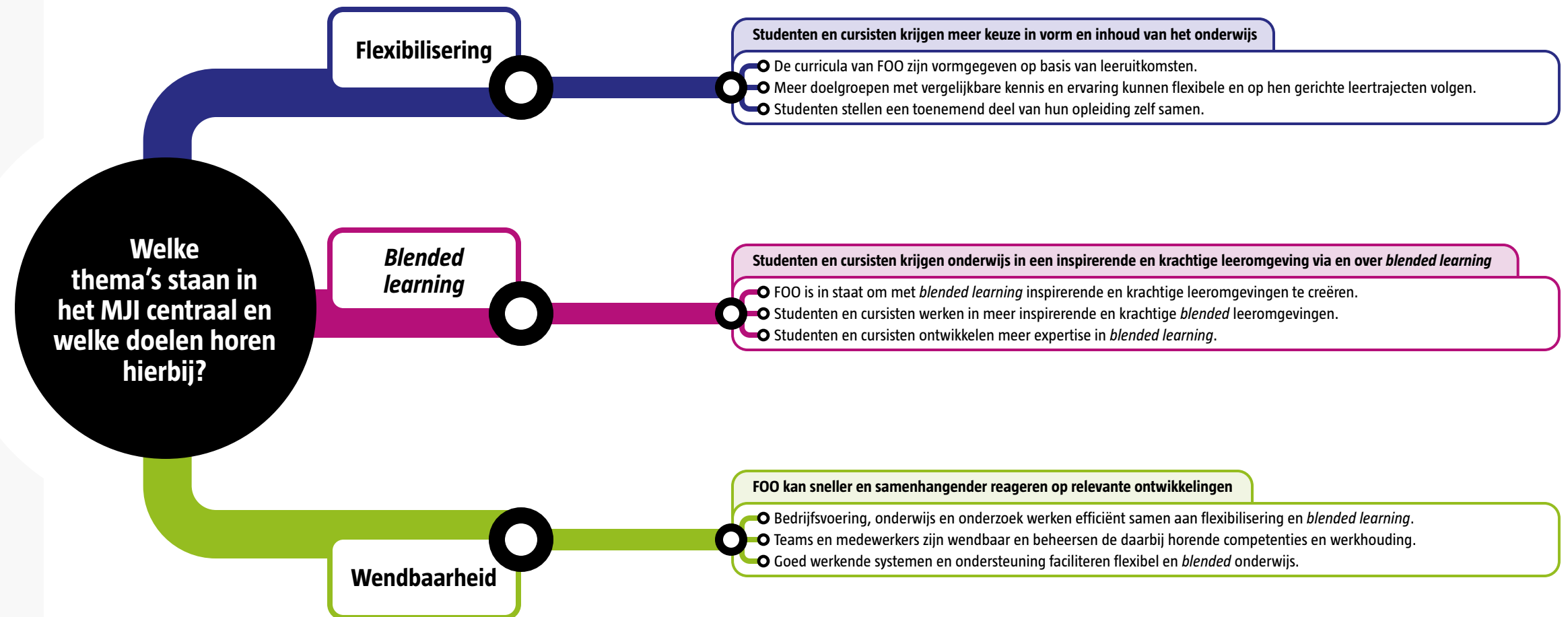
Blended learning

Binnen FOO wordt al veel gedaan op gebied van *blended learning*. Op dit vlak maakt de faculteit zeker sinds corona (noodgedwongen) een groeispurt door, met de digitalisering van al het onderwijs. Dat gaat vaak en zeker gezien de omstandigheden goed, maar vergt naast technische kennis veel van de pedagogisch-didactische vaardigheden van docenten. De verwachting is dat onderwijs in de toekomst ook steeds vaker (deels) digitaal zal worden aangeboden

ook in de (toekomstige) werkpraktijk van studenten en cursisten. Omdat *blended learning* een belangrijke voorwaarde is voor kwalitatief goed en flexibel onderwijs, en ook omdat hiermee nieuwe doelgroepen bediend kunnen worden.

Wendbaarheid

Ten derde wil FOO sneller en samenhangender ('wendbaarder') kunnen anticiperen op trends, zoals wetswijzigingen, veranderende studentenbehoeften, nieuwe technologieën en wensen vanuit het werkveld. Komende jaren wil FOO door haar wendbaarheid te vergroten bijdragen aan de relevantie van onderwijs en onderzoek voor het werkveld en de samenleving. Daarnaast wil de faculteit samenwerking tussen bedrijfsvoering onderwijs en onderzoek intensiveren, om beleid meer samenhangend te maken en te implementeren. Ten slotte is wendbaarheid van de organisatie een belangrijke voorwaarde voor het kunnen realiseren van de ambities rond flexibilisering en *blended learning*.



Acties en middelen

Wat gaat FOO doen om de doelen bij flexibilisering, *blended learning* en wendbaarheid te realiseren? En wat heeft de faculteit hiervoor nodig?

In de kaarten hierna geven we eerst voor de drie thema's en bijbehorende doelen een overzicht van de acties. Op iedere 'Actiekaart' geven we ook meer uitleg over de specifieke acties. Bijvoorbeeld over de gebruikte termen of over de volgorde waarin FOO aan acties wil werken.

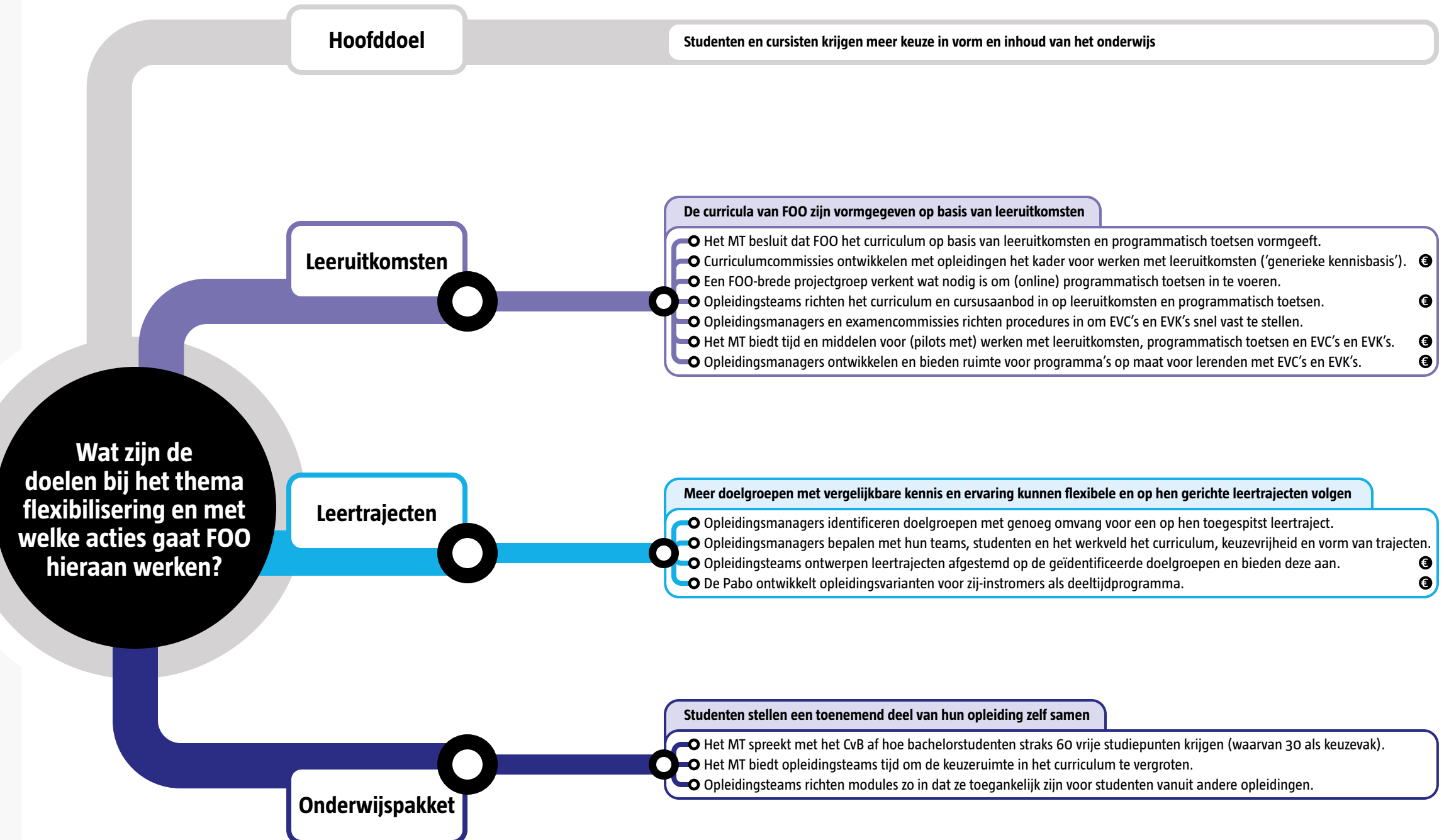
We markeren tevens die acties waarvoor de faculteit extra financiering aanvraagt (met een euroteken). Sommige van de acties kan de faculteit binnen bestaande kaders oppakken. Bijvoorbeeld door ze te bekostigen uit de reguliere begroting of andere geoordeelde budgetten, zoals beschikbare middelen uit het Bestuursakkoord. Voor andere acties geldt dat FOO extra middelen nodig heeft – omdat het anders niet goed of snel genoeg gebeurt. Al die acties vatten we samen in één 'Investeringskaart'.

Actiekaart Flexibilisering

Op deze kaart staan de doelen en acties waarmee FOO haar onderwijs wil flexibiliseren. Om die doelen te kaderen en in meer samenhang uit te voeren wil de faculteit allereerst haar overkoepelende visie op flexibilisering expliciteren. Wat is het streefbeeld? Hoe verhoudt flexibilisering zich tot bijvoorbeeld *blended learning*?

De eerste drie doelen op de kaart schetsen 'routes' naar meer flexibel onderwijs die de faculteit komende jaren wil bewandelen. Ten eerste wil FOO studenten en cursisten meer ruimte geven om te kiezen hoe zij de benodigde kennis en vaardigheden opdoen, door curricula af te stemmen op leeruitkomsten en door middel van programmatisch toetsen. Dit omvat onder andere inrichting van procedures voor het vaststellen van *Eerder Verworven Kwalificaties en Competenties* (EVC's en EVK's). Daarnaast wil FOO meer leertrajecten aanbieden voor doelgroepen met een vergelijkbaar kennis- en ervaringsniveau, zoals studenten met werkervaring in een specifieke sector of statushouders. Een belangrijk onderdeel hiervan is het omvormen van het *zij-instroom in beroep* programma bij de Pabo naar een reguliere deeltijdopleiding. Ten derde wil zij de vrije vakkenkeuze verruimen - van 30 studiepunten in de Bachelor naar 60 (waarvan de helft als keuzevak). Dit bekent onder andere dat onderdelen in de opleidingen toegankelijker moeten worden voor studenten van andere opleidingen binnen (en buiten) de faculteit.

De investeringsaanvraag richt zich op het aanpassen van het curriculum aan leeruitkomsten en programmatisch toetsen, het inrichten van programma's op maat voor lerenden met EVC's en EVK's, tijd voor docenten om hiermee te leren werken, en het ontwerpen van leertrajecten, zoals voor zij-instromers bij de Pabo.



Voor acties met een € erachter vraagt FOO investering aan

Actiekaart *Blended learning*

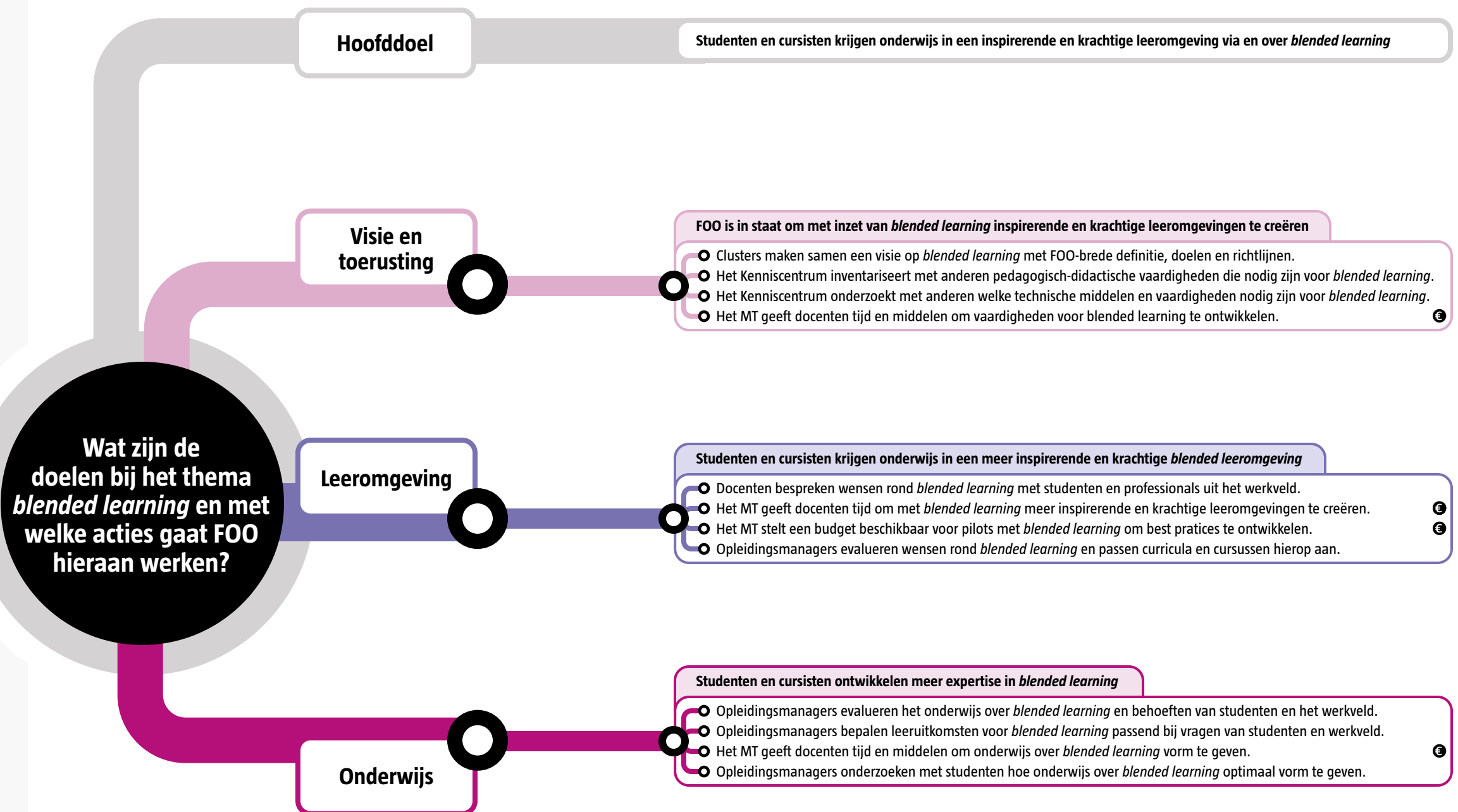
Deze kaart beschrijft de doelen en acties op gebied van *blended learning*. Met *blended learning* bedoelen we onderwijs waarbij fysieke en digitale onderdelen geïntegreerd ('*blended*') worden aangeboden. In de context van dit investeringsplan is *blended learning* een belangrijke voorwaarde en middel voor de flexibilisering van de onderwijsprogramma's. Daarnaast kan het ook bijdragen aan beter onderwijs, door de motivatie, studieplezier en zelfstandigheid van studenten te stimuleren.

FOO wil allereerst beter in staat zijn onderwijs *blended* te geven en hiermee inspirerende en krachtige leeromgevingen te creëren. De faculteit werkt nu samen met de diverse teams aan een visie op *blended learning*. Met deze visie in de hand wil FOO docenten stimuleren en ruimte bieden om niet alleen de technische, maar vooral ook de pedagogisch-didactische vaardigheden te ontwikkelen. FOO doet dit door tijd, budget en technische ondersteuning beschikbaar te stellen.

Ten tweede wil FOO in haar onderwijs ook meer en vooral beter gebruik maken van *blended learning*. Opleidingsmanagers passen hun curricula en cursusaanbod aan op de behoeften van studenten en van professionals uit het werkveld. Daar stelt het MT tijd en middelen voor beschikbaar.

Tot slot wil FOO meer onderwijs over *blended learning* geven. Opleidingsmanagers bepalen leeruitkomsten in samenspraak met studenten en professionals uit het werkveld en passen het curriculum zo nodig aan.

De investeringsaanvraag richt zich op het beschikbaar maken van tijd en middelen voor docenten om vaardigheden te ontwikkelen, om het onderwijs beter *blended* in te richten (zoals via pilots) en om onderwijs over *blended learning* vorm te geven.



Voor acties met een € erachter vraagt FOO investering aan

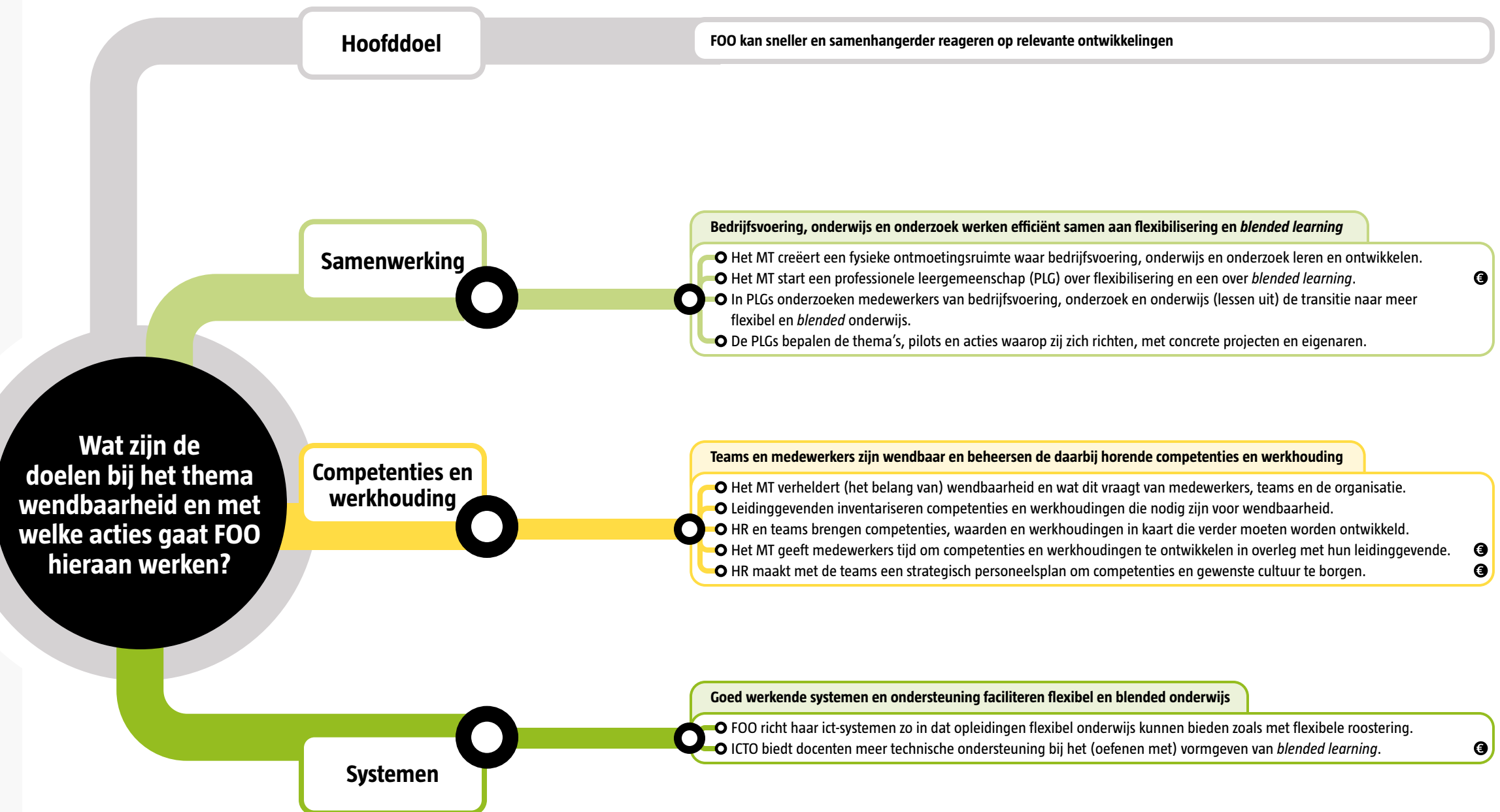
Actiekaart Wendbaarheid

FOO wil de komende twee jaar de wendbaarheid van de faculteit vergroten. Met wendbaarheid bedoelen we hier dat de faculteit snel en goed kan inspelen op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. En dat de faculteit in reactie op die ontwikkelingen beleid maakt en implementeert, waarbij de rollen en taken van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering goed zijn afgestemd.

Bij dit thema horen drie doelen. Allereerst wil FOO de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering stimuleren. Hiervoor wil de faculteit (fysieke) ontmoetingsruimten creëren en professionele leergemeenschappen (PLG's) inrichten voor flexibilisering en *blended learning*. In deze PLG's participeren medewerkers vanuit zowel onderwijs als onderzoek en bedrijfsvoering.

Ten tweede wil de faculteit medewerkers stimuleren competenties en werkhoudingen te ontwikkelen die bijdragen aan wendbaarheid van de organisatie. Hiervoor stelt FOO onder andere een strategisch personeelsplan op per eenheid. Tot slot wil de faculteit haar systemen en ondersteuning verbeteren om bij te dragen aan de doelstelling van meer flexibel en *blended* onderwijs, zodat opleidingen kunnen anticiperen op fluctuerende studentenaantallen, roosters sneller kunnen aanpassen, kunnen schuiven met budgetten, etc.

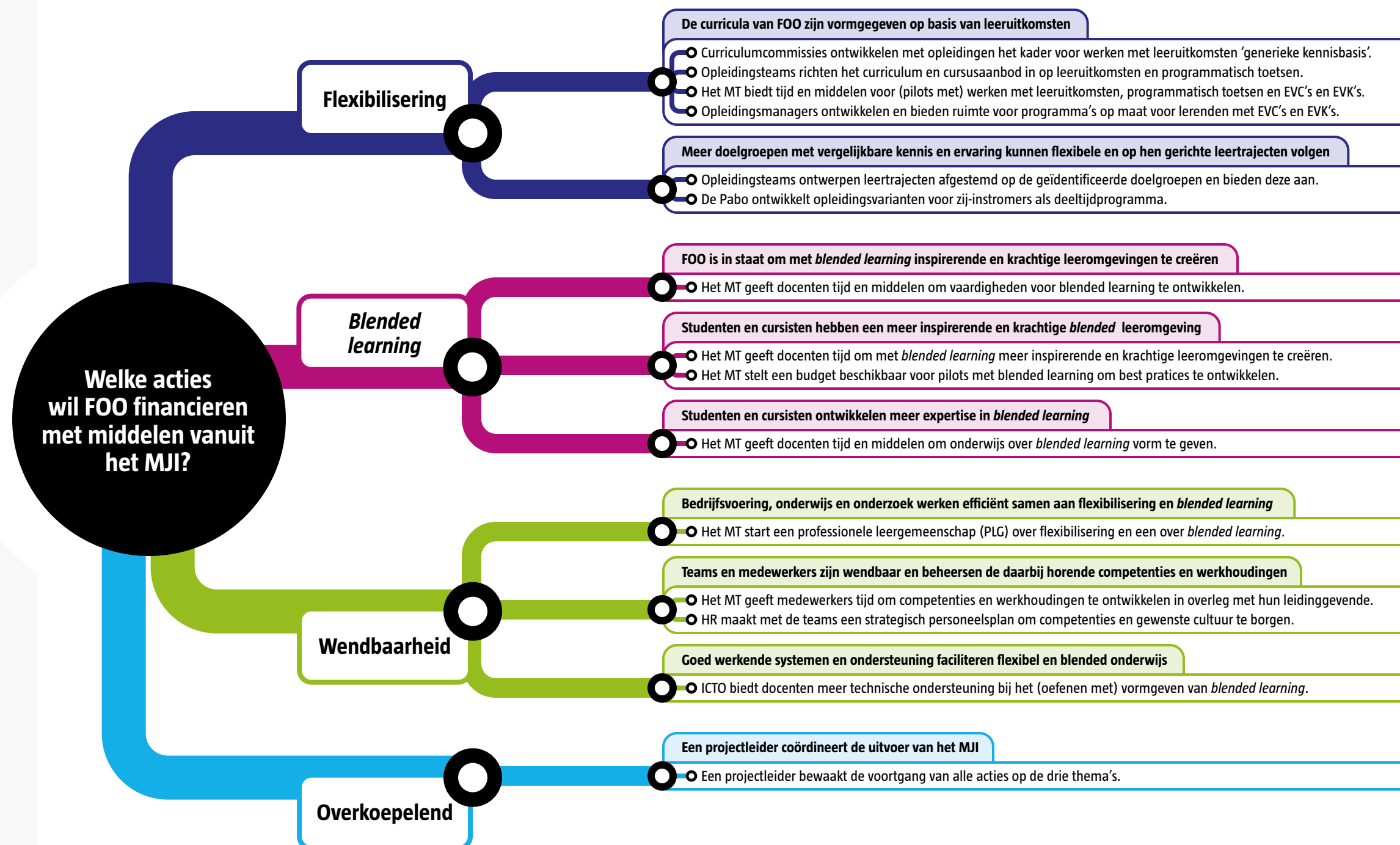
De investeringsaanvraag richt zich op het opzetten en onderhouden van de professionele leergemeenschappen, op het ontwikkelen van competenties en werkhoudingen, het opstellen van het strategische personeelsplan en betere technische ondersteuning voor docenten rond *blended learning*.



Voor acties met een € erachter vraagt FOO investering aan

Investeringskaart

Welke acties vergen een investering vanuit het MJI? Dat staat op de kaart hiernaast.



De denkers

Dit MJI kwam tot stand op basis van intensief denkwerk door een groot aantal betrokkenen. Het kernteam vormde de rode draad in het denkproces. Het MT van de faculteit kwam op gezette momenten bijeen om de resultaten te bekijken en aan te scherpen. En een grote groep meedenkers vanuit verschillende posities binnen FOO beoordeelde de tussentijdse uitkomsten en vulde en scherpste deze aan. Nogmaals: dank aan allen voor hun inbreng!

De leden van het kernteam

Sonia Abrantes Palha, *hoofddocent wiskunde*
Mariëtte Amsing, *accountmanager Leven Lang Ontwikkelen*
Annette Dietze, *faculteitssecretaris (rol van toehoorder)*
Evelien van Geffen, *docent leraar Biologie en master Pedagogiek*
Saskia Goedhard, *directeur Bedrijfsvoering*
Anke Laffort, *hoofd Communicatie (rol van toehoorder)*
Ron Oostdam, *directeur Kenniscentrum Onderzoek*
Inge Oudkerk Pool, *coördinator Zij-instroom en assessor*
Anne Postma, *voorzitter curriculumcommissie*
Edwin Praat, *coördinator leraar Nederlands*
Ramon Puras, *decaan*
Léon Raijmann, *hoofd ICT*
Marco Snoek, *lector Leren & Innoveren*
Albert de Voogd, *hoofd O&O*
Remy Wilshaus, *opleidingscoördinator Pabo*

De leden van het MT

Alessandra Corda, *opleidingsmanager cluster Talen*
Annette Dietze, *faculteitssecretaris*
Saskia Goedhard, *directeur bedrijfsvoering*
Patricia Hogervorst, *opleidingsmanager Pedagogiek*
Johan Jelsma, *opleidingsmanager Pabo*
Ron Oostdam, *directeur Kenniscentrum*
Ramon Puras, *decaan*
Frits Rovers, *opleidingsmanager cluster Maatschappijvakken*
Petra Smulders, *opleidingsmanager Masters*
Irene Sparreboom, *opleidingsmanager a.i. cluster Exact en Beroepsonderwijs*

De meedenkers

Bas Agricola
Annelotte van Bergen
Misha van Berlo
Hellen Borgmann
Bert Bredeweg
Linda Chaudron-Hoogenboom
Sander Claassen
Alessandra Corda
Jet van Dam
Fransje Damen
Wanda Di Meo
Jan-Willem Doornenbal
Jannet Doppenberg
Jan Hein Eggers
Niels Evers
Trudie Groen
Ferry Haan
John Hendriks
Stefan Hendriks
Vincent Hernot
Patricia Hogervorst
Eveline Huijghe
Miranda van Huis
Richard de Jong
Femke Kitslaar
Joke Klaassen
André Koffeman
Marco Kragten
Paulien Langedijk
Anneke van der Linde
Lucie te Lintelo
Addie Meindersma
Dominic Mertens
Esther Michorius
Marit Olsthoorn
Trudy Philipsen-van Halm
Daniela Polisenka
Edwin Praat
Mirjam Roestenberg
Kenya Ronde
Paul Ruis
Rob Ruijken
Johan Stip
Monique van Schaik
Monica Sienders
Petra Smulders
Loek Spitz
Jantien Stam
Peter van der Veen
Martijn Vieleers
Jasmijn Vosbergen
Sandr Vroom
Michelle Willems
Remy Wilshaus
Pieter de Wit
Liesbeth Zijlstra

