

# Teaching & Learning Network Hogeschool Utrecht

samenwerken in een professioneel netwerkverband om te leren, te innoveren en te professionaliseren<sup>1</sup>

BUSINESSPLAN  
22-01-2020



Erik Hasenack  
community developer a.i. Teaching & Learning Network

met dank aan alle collega's binnen de HU gemeenschap die hieraan bij hebben gedragen, in het bijzonder de collega's die nu al 'avant la lettre' participeren in het lerend netwerk dat we met elkaar vormen.

---

<sup>1</sup> Met professionaliseren wordt hier bedoeld: als docent en onderzoeker hbo bij de HU

## Inhoud

Documenthistorie .....	3
Voorwoord .....	4
Historie en proces .....	4
<b>1. Aanleiding: waarom TLN?.....</b>	<b>5</b>
<b>2. TLN: identiteit en eigenaarschap .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Waar TLN voor staat: missie en visie .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Wat TLN doet: behoeften en activiteiten .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Organisatie .....</b>	<b>11</b>
5.1 Docententeam(s) en individuele docent/onderzoeker .....	11
5.2 Het TLN-netwerkteam.....	11
5.3 Het TLN-programmaoverleg .....	12
5.4 Dragend Kenniscentrum .....	12
5.5 Proceseigenaar.....	13
<b>6 Programmering: docenten(teams) en onderzoekers zijn eigenaar .....</b>	<b>14</b>
<b>7 Werking van het netwerk.....</b>	<b>16</b>
<b>8 Kwaliteit .....</b>	<b>17</b>
<b>9 Personeel .....</b>	<b>19</b>
<b>10 Governance .....</b>	<b>20</b>
Uitgangspunten .....	20
Structuur en rollen .....	20
<b>11 Financiën .....</b>	<b>22</b>
<b>12 Tot besluit: evoluerende netwerkorganisatie.....</b>	<b>23</b>

## Documenthistorie

Versie	Functie	Aanpassingen t.o.v. vorige versie
Concept dd. 19-09-2019	Inhoudelijk gedeeld met portefeuillehouder. Feedback: informele expertmeeting HSR, directeur OO&S, directeur Kenniscentrum Leren & Innoveren, enkele instituutdirecteuren	-
Concept dd. 21-10-2019	Feedbackronde  Kwartiermaker, expertiseleiders OI en EdH, management OI en EdH	Redactie; toevoeging fundamenten; toevoeging onderzoek; aanpassing ontwerpen; aanscherping kwaliteitsparagraaf; verduidelijking rol netwerkregisseur; open verbinding met buitenwereld; aanscherping programmeringsparagraaf; aanscherping governance-paragraaf
Concept 23-10-2019	Vaststelling / feedback	Redactie; nadere versterking verbinding kenniscentra / onderzoek
Concept 6-11-2019	Ter bespreking met portefeuillehouder	Verwerking feedback CvB op de conceptversie van 29-10-2019. Meer nadruk op werkwijze, inrichting meer op hoofdlijnen / in balans brengen structuur en model. Par 5.2 herschreven. Financiën gericht op 2020. Redactie op tekst.
08-11-2018	ter voordracht door CvB aan HSR	Inhoudelijke aanwijzingen door gemandateerde portefeuillehouder verwerkt. Redactie op tekst.
22-01-2019	Ter vaststelling CvB, daarna doorgeleiding naar HSR	<b>Verwerking feedback CvB en HSR ten aanzien van :</b>  <b>netwerkregisseur (rol in opdracht proceseigenaar en geen functie)</b>  <b>verduidelijking zittende 'vaste' medewerkers en meerjarige detacheringen</b>  <b>medezeggenschap</b>  <b>wijzigingen geel gemarkeerd</b>

## Voorwoord

De complexe vraagstukken<sup>2</sup> waar we in onze samenleving en daarmee ook wij als Hogeschool Utrecht (verder: HU) worden geconfronteerd, zijn als organisatie of instelling niet meer alleen op te lossen. Een gezamenlijke benadering ligt dan voor de hand.<sup>3</sup> Op gelijke wijze vraagt dit ook ten aanzien van het onderwijs en onderzoek om over de grenzen van opleidingen, instituten en kenniscentra samen te werken.

We willen hierin met elkaar optrekken en kiezen ervoor om bij te dragen aan elkaars ontwikkeling in onderwijs, onderzoek en professionalisering. We kunnen en willen leren van elkaar, hebben respect voor elkaars expertise en zijn daar ook nieuwsgierig naar. Deze gecombineerde expertise levert voor studenten en werkveld beter onderwijs op dat verbonden is met onderzoek en voor onszelf een grotere bekwaamheid om met deze vraagstukken om te gaan.

Daarom dragen we aan elkaar bij in een plezierig professioneel kwaliteitsklimaat en mogen we ook van elkaar professionele bijdragen verwachten en elkaar daarop aanspreken. We ontwikkelen daartoe gezamenlijke taal, vormen en spelregels die ons daarbij ondersteunen en evalueren samen.

Daarmee beogen we als lerende netwerkorganisatie het beste van onszelf en elkaar te combineren tot prachtig onderwijs en gedreven professionals op het hoogst haalbare niveau. We kunnen en willen leren van elkaar, samen kunnen we meer.

## Historie en proces

De concrete aanloop naar het Teaching & Learning Network is gestart in 2017, toen onder de naam LINC-T een eerste proeve werd geleverd hoe onderwijsinnovatie en professionalisering<sup>4</sup> in de HU verder verbonden zouden kunnen worden. Inmiddels is de HU verder ontwikkeld, zijn er nieuwe bewegingen gaande en zijn er nieuwe inzichten opgedaan.

Er is met een grote, diverse groep collega's binnen de HU gesproken, in verschillende fasen en settingen. Met de experts van het supportteam Onderwijsinnovatie en het Expertisecentrum docent HBO (verder: EdH) zijn diverse co-creatiesessies gehouden. Zij werken inmiddels samen onder de naam TLN in oprichting (TLN i.o). Met HR en Business control is doorlopend contact geweest. Ten opzichte van eerdere versies is het eigenaarschap voor, door en met docenten en onderzoekers verder doorgevoerd en uitgewerkt, zijn nieuwe inzichten in de organisatie en werkwijze van het netwerk verwerkt tot dit document en is het werken vanuit samenwerkingswaarden explicieter gemaakt.

De feedback en inzichten zijn zo goed mogelijk verwerkt in een conceptbusinessplan dat informeel is voorgelegd aan de expertgroepen Onderwijs en Personeel van de Hogeschoolraad, die daarop feedback hebben gegeven. Ook is feedback ontvangen van de directeur OO&S, de directeur van het Kenniscentrum Leren en Innoveren en enkele instituutdirecteuren. De daaruit volgende versie van 8 november is ter instemming voorgelegd aan de HSR. **Met het schrijven dd 20 januari<sup>5</sup> verleent de HSR instemming met TLN, met een drietal opmerkingen. Deze zijn verwerkt het huidige document, dat voorligt ter definitieve vaststelling door het CvB met aansluitend doorgeleiding naar de HSR.**

---

<sup>2</sup> Zoals de Sustainable Development Goals en onderwerpen als digitalisering, energietransitie, migratie, diversiteit, inclusie.

<sup>3</sup> Zie bijv. het Cynefin framework van Dave Snowden. o.a. in Snowden, Dave; Pauleen, David J.; Jansen van Vuuren, Sally (2016). "Knowledge Management and the Individual: It's Nothing Personal", in David J. Pauleen and Gorman, G. E. (eds.). Personal Knowledge Management. Abingdon: Routledge 2011, 116.

<sup>4</sup> Hier wordt bedoeld: in de rol als docent hbo. Professionalisering in opleidings specifieke inhouden (zoals bv 'infrastructuur' of 'marketing') wordt hier niet bedoeld.

<sup>5</sup> UP 20-02 HSR/SdH

# 1. Aanleiding: waarom TLN?

De toekomst stelt ons voor de nodige uitdagingen, verwoord in het Ambitieplan HU 2026. Het Ambitieplan HU 2026 kent vijf thema's die gericht zijn op *vernieuwing*:

- Missiegedreven opgaven
- Studentsucces
- HU-gemeenschap
- Digitalisering
- Leven Lang Ontwikkelen

Daarbij wordt onder het motto *verbetering* doorgebouwd op zeven fundamenten:

- Profiel: kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving
- Onderwijsvisie: onze wereld van morgen
- Sturingsfilosofie: samenwerking vraagt om leiderschap van iedereen
- Waardecreatie: onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk
- Kwaliteit: onderwijs en onderzoek is geaccrediteerd
- Campus: ontmoeten en verbinden
- Bedrijfsvoering: bedrijfsvoering en financiën zijn robuust

De nieuwe thema's zullen, evenals de doorlopende fundamenten, de nodige consequenties hebben op de ontwikkeling van ons onderwijs. Het Ambitieplan HU 2026 vormt daarmee een inspirerend perspectief. Het is aan docenten(teams) om daar samen met het werkveld en de kenniscentra nadere invulling aan te gaan geven.

Gezien het complexe en opleidings- en beroepsoverschrijdend karakter van zowel de nieuwe thema's als de fundamenten, is het samen optrekken bij die invulling zowel een kans als noodzakelijke voorwaarde om verder te komen.

De onderwijsvisie heeft de afgelopen jaren al geleid tot dialoog bij opleidingsteams en tussen docenten over het onderwijs dat zij (willen) verzorgen, tot innovatie van opleidingen en het ontwikkelen van verdere bekwaamheden. Samen lerend innoveren, innoverend leren en professionaliseren waren hierin sleutelbegrippen. Vanuit deze ervaring kunnen docenten(teams) en onderzoekers nog verder samen optrekken. Opleidingsteams, docenten en onderzoekers verdienen ook alle waardering en steun bij de ontwikkeling van hun onderwijs en professioneel docent/onderzoekerschap. Het is de bedoeling van het netwerk dat we de in de HU aanwezige expertise verder bundelen en verbinden. Daarbij zijn vele docenten van de HU de afgelopen jaren betrokken.

Vanuit deze overwegingen en de overtuiging dat er binnen de HU een groot collectief potentieel is om gezamenlijk te leren, te professionaliseren en elkaar te ondersteunen bij onderwijsinnovatie en onderzoek, start de HU met ingang van 1 januari 2020 met een Teaching & Learning Network.

---

## Teaching & Learning Network:

een inspirerend platform, ontmoetings- en vindplaats voor expertiseontwikkeling ten aanzien van onderwijsinnovatie, onderzoek en professionalisering; over de grenzen van opleidingen, instituten, kenniscentra en de HU heen.

---

## 2. TLN: identiteit en eigenaarschap

Vanuit de overtuiging dat er grote mogelijkheden zijn om

- te leren van elkaar<sup>6</sup>
- elkaar te ondersteunen bij onderwijsinnovatie en onderzoek
- en elkaar te ondersteunen bij professionalisering

werken professionals, opleidingsteams, instituten en kenniscentra van de HU met elkaar samen.

Deze gemeenschap, die hierin met elkaar optrekt, vormt met elkaar het Teaching & Learning Network (verder: TLN), dat daarmee middenin de HU-gemeenschap als geheel staat.



Teams nemen daarbij verantwoordelijkheid voor collectieve teamactiviteiten, de individuele docent is proactief en neemt verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Zij zijn actor in en eigenaar van dit netwerk waarin zij samenwerken en samen leren.<sup>7</sup>

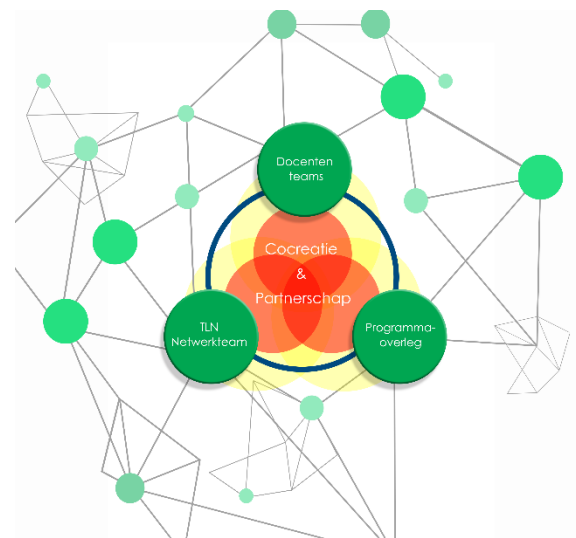
In TLN staan docententeams én individuele docenten/onderzoekers dan ook aan het roer als onderwijsprofessionals en onderwijsvernieuwers. Dit is verankerd in de organisatie, werkwijze en governance van het netwerk.

TLN wordt ondersteund door een netwerkorganisatie bestaande uit het *TLN -netwerkteam*<sup>8</sup> met een platte structuur en een *TLN-programmaoverleg*.

TLN heeft net als docenten(teams) en onderzoekers open oog/oor voor de kennis en ervaring van buiten, staat nadrukkelijk in open verbinding met de maatschappij en is daarmee verbonden.

In dit businessplan is een uitwerking beschreven die beoogt doeltreffend en doelmatig te zijn bij de huidige ontwikkeling van de HU-organisatie en fase van netwerkvorming.

De wijze van borging van de governance, organisatie, werkwijze en kwaliteit van TLN kan - en zal naar verwachting - met de tijd evolueren naar andere vormen. De eigenaren hebben hierop uiteraard invloed.



TLN kent een jaarlijkse cyclus van planvorming, evaluatie en verantwoording (PDCA-cyclus). Docenten(teams) en onderzoekers leveren daarop hun input. Drie tot viermaal per jaar evalueert het TLN-netwerkteam met het TLN-programmaoverleg waarbij kort-cyclische bijstelling op onderdelen mogelijk is. Na een jaar vindt een tussenevaluatie plaats. Na twee jaar vindt een formele evaluatie van de algehele structuur plaats.

<sup>6</sup> "Network learning can be broadly considered to include formal and informal learning, and life-long as well as life-wide learning" (Carvalho & Goodyear, 2017). Netwerklernen: "relaties die professionals benutten en verwerven, gericht op het oplossen van werkgerelateerde problemen" (De Kruijff, De Laat, Simons & Zuylen, 2013)

<sup>7</sup> Dit sluit aan bij het Samenwerkingshandvest: verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen waarbij medewerkers hun professionele ruimte optimaal benutten en vakmanschap leveren en aandacht hebben voor permanente professionalisering van medewerkers zodat kwaliteit geborgd blijft (Samenwerkingshandvest Hogeschool Utrecht, 2017)

<sup>8</sup> NB: In 2019 werken het huidige Supportteam Onderwijsinnovatie en het Expertisecentrum docent HBO al samen als een netwerkteam onder de naam 'TLN in oprichting', TLN i.o.

### 3. Waar TLN voor staat: missie en visie

De *missie* van het netwerk is om een inspirerend platform, ontmoetings- en vindplaats te vormen waarin docententeams en docenten/onderzoekers over de grenzen van opleidingen, instituten, kenniscentra en de HU heen<sup>9</sup> in een open, stimulerende en kwalitatief hoogwaardig lerende omgeving:

- complexe onderwijsleervraagstukken samen verkennen en uitwerken<sup>10</sup>
- elkaar ondersteunen bij de ontwikkeling van hun onderwijs en onderzoek
- elkaar ondersteunen in de ontwikkeling van de eigen professionalisering.

Voor de ontwikkeling van onderwijs vormt het Ambitieplan HU 2026 een wenkend perspectief. Docenten(teamen) en onderzoekers vertalen dit met passie naar hun onderwijsinnovatie-, onderzoeks- en professionaliseringsagenda.

In de *visie* op het netwerk worden de agenda en activiteiten van het netwerk dan ook gestuurd door die professionaliserings- en onderwijsinnovatieagenda's van docenten, docententeams en lectoraten/kenniscentra. Het TLN-netwerkteam acteert hierbij zowel proactief, responsief als vraaggestuurd.

*Proactief:* Het TLN-netwerkteam werkt in de zone van de naaste ontwikkeling en kijkt samen met docenten(teamen) en onderzoekers vanuit HU Ambitie 2026 ook een stapje verder dan de huidige praktijk en stelt - of organiseert het stellen van - spannende vragen, het samen denken of de confrontatie, zoals bijvoorbeeld: 'Wat zijn de kansen en mogelijkheden van digitalisering als katalysator? Wat betekent missiegedreven onderwijs in de dagelijkse HU-praktijk?'. Het TLN-programmaoverleg ziet erop toe dat het hier gaat om realistische ontwikkeling waar de HU organisatie behoefte aan heeft.

*Responsief:* het TLN-netwerkteam signaleert kansen op (samen) leren, brengt mensen samen en reageert op latente behoeften van teams en de organisatie. Een voorbeeld is het HU brede Programma Pilot Flexibilisering Deeltijd met aandacht voor vragen als: Wat leren we van elkaar? En wat leren we met elkaar van het geheel?

*Vraaggestuurd:* Het TLN-netwerkteam reageert op manifeste behoeften: "We staan voor een grote vernieuwing in ons onderwijs, hoe pakken we dat goed aan?".

Docenten(teamen), onderzoekers, onderwijskundigen en adviseurs brengen in het netwerk hun expertise en ervaringen in en ondersteunen elkaar in een professioneel plezierig kwaliteitsklimaat op basis van wederkerigheid. We leren van elkaar, hebben respect voor elkaars expertise, zijn daar ook nieuwsgierig naar en willen bijdragen aan elkaars ontwikkeling. Aansluitend bij de kwaliteitscultuur die we nastreven, inspireren we elkaar en stellen we ons proactief en lerend op. De activiteiten die het netwerk onderneemt, voeren we in partnerschap uit met hoge kwaliteit.

De *missie* en *visie* van het netwerk zijn dan ook samen te vatten in het motto 'in partnerschap *samen* te leren, onderzoeken, innoveren en professionaliseren' en sluiten daarmee aan op zowel de sturingsfilosofie van de HU (partnerschap) als de onderwijsvisie van de HU ('Leren samen kennis creëren').



<sup>9</sup> En nauw verbonden met de Diensten. Denk aan o.a. de verbindingen met onderwijsbeleid/kwaliteit, professionalisering, digitalisering, communicatie, bedrijfsvoering. Ook de verbinding met het project GOED.

<sup>10</sup> 'De kunst is om het informele leren meer zichtbaar te maken, verbinden en te verweven met de formele processen (Coenders, 2013).

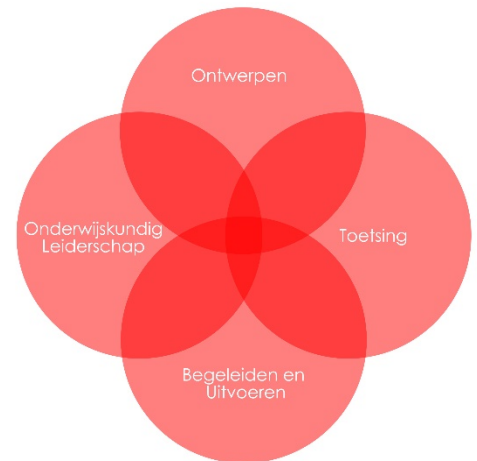
## 4. Wat TLN doet: behoeften en activiteiten

### Behoeften: wat leeft er?

De (zowel manifeste als latente) vragen en leer/supportbehoeften van docententeams, docenten en onderzoekers zijn bepalend voor de onderwerpen en activiteiten van het netwerk.

In 2018-2019 hadden de behoeften ten aanzien van support en professionalisering<sup>11</sup> o.a. betrekking op de volgende onderwerpen:

- Realiseren eindniveau; leerwegaafhankelijk toetsen; werken met toetsprogramma; hoe goede assessments uit te voeren; BKE; SKE; concentrisch toetsen
- Onderzoekend vermogen in het curriculum inbedden;
- Co-creatie met de beroepspraktijk; beroepspraktijk als element in assessments
- Leerteamlernen (ontwerpen, begeleiden)
- Gepersonaliseerd leren
- Werken met leeruitkomsten
- E-didactiek en blended leren;
- Stagnatie in studie; zelfregie; studieloopbaanbegeleiding; ethiek en normen; diversiteit
- We willen innoveren maar het lukt ons nog niet. Hoe doen jullie het? Wie kan ons helpen?
- Wat is goed onderwijs?
- De basis staat, nu jaar 3 en 4, hoe pakken we dat aan?
- De accreditatie komt eraan, we zijn ook aan het innoveren – hoe combineren we dat?
- Werkdruk in het nieuwe onderwijs: kan het ook anders?
- Flexibilisering
- ...



Ook uit samenwerking met partners uit de regio (bedrijven, instellingen, kennispartners) en publiek-private samenwerkingen rond leren en werken aan maatschappelijke vraagstukken, komen vraagstukken naar voren waarin samenwerking tussen docenten, docententeams, lectoraten/kenniscentra en regionale werkveldpartners nodig is.

Deze *diverse* behoeften doen een appel op verschillende *combinaties* van steeds terugkerende generieke expertisegebieden: ontwerpen, toetsing, begeleiden en uitvoeren, onderwijskundig leiderschap en onderzoek (zie ook Organisatie en Werkwijze). Vertrekpunt is steeds de integrale vraag van docententeams, docenten en onderzoekers. Vervolgens wordt een aanpak ontworpen, ingericht, uitgevoerd en geëvalueerd.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Bron: concept-jaarverslagen Supportteam Onderwijsinnovatie en Expertisecentrum docent HBO.

<sup>12</sup> In feite wordt een 'leeromgeving' op maat ontworpen.



## Activiteiten

Het TLN-netwerkteam zorgt voor

- *Leren van elkaar*: Verbindt, organiseert interactie, modereert kennisdeling op het gebied van onderwijsinnovatie, helpt leerervaringen op te halen
- *Support bij onderwijsinnovatie* (waaronder ook e-advisering<sup>13</sup>)
- Ontwikkeling en verzorging van *professionaliseringstrajecten*<sup>14</sup> en assessments van didactische bekwaamheid op basis-, senior- en expertniveau.



### *Leren van elkaar*

Opleidingsoverstijgende inspiratiesessies, themabijeenkomsten en leergemeenschappen kunnen zowel volgen uit het jaarplan (zie paragraaf: Programmering), als door docenten(teams) zelf worden geïnitieerd, waarna het TLN-netwerkteam de expertise, organisatie en moderatie kan verzorgen.<sup>15</sup>

Docenten en onderzoekers ontmoeten elkaar bij door het TLN-netwerkteam georganiseerde en gemodereerde gelegenheden om kennis te delen en complexe leervragen te verkennen, in co-creatiesessies en leerarrangementen. Docenten(teams) en onderzoekers worden uitgenodigd hun kennis in dergelijke ontmoetingen te delen. Ook kunnen ontmoetingen met inspirerende professionals en experts van buiten de HU worden georganiseerd. Uiteraard ondernemen docenten(teams) en onderzoekers zelf ook allerlei initiatieven voor kennisdeling en netwerkvorming. Door deze initiatieven kenbaar te maken in het TLN-netwerk kan een groter publiek worden bereikt.

Het TLN-netwerkteam legt en onderhoudt goede verbindingen met andere kennisknooppunten binnen en buiten de HU: zoals bijvoorbeeld met kenniscentra (in het bijzonder het Kenniscentrum Leren en Innoveren), onderzoekswerkplaatsen, Centres of Expertise, Learning Labs, IMICT, het honours netwerk, het team Digitale Leeromgeving (DLO), en andere knooppunten. Het TLN-netwerkteam ondersteunt ook het internationale contact met de Teacher-HUB van CARPE, waar onderwijsinnovatieprofessionals uit het Europese CARPE-netwerk elkaar ontmoeten. Verder ontsluit en onderhoudt het TLN-netwerkteam verbindingen met experts, procesbegeleiders, ervaringsdeskundigen, praktijk, critical friends et cetera binnen en buiten het HU netwerk.

### *Support bij onderwijsinnovatie*

Ter indicatie: alle instituten en meer dan 30 opleidingen zijn in 2019 op enigerlei wijze door het supportteam OI ondersteund<sup>16</sup>, variërend van bachelor voltijd, flexibele deeltijd (flexpilot), tot masters. De support had betrekking op het proces van innoveren, (her)ontwerpen, uitvoeren en toetsen, vaak in geïntegreerd of gecombineerd verband.<sup>17</sup>

Bij bijna alle instituten is de nieuwe digitale leeromgeving CANVAS geïntroduceerd, waarbij e-adviseurs als partners fulltime meewerkten in het DLO-team<sup>18</sup> om bij te dragen aan het didactisch benutten van mogelijkheden.

<sup>13</sup> Gezien de nog te benutten potentie van CANVAS, digitaal toetsen en ambitie van Digitalisering als katalysator

<sup>14</sup> Waaronder BDB, SKE, certificering

<sup>15</sup> NB. Zo verzorgen op dit moment het supportteam OI, EdH onder de naam 'TLN in oprichting' al in partnerschap met het Programma Flexibilisering Deeltijd gezamenlijke leersessies rond vraagstukken over de pilotopleidingen heen.

<sup>16</sup> Hetzij in a) directe combinatie met de uitvoering van innovatietrajecten hetzij b) door professionalisering en uitwisseling van expertise waar er vraag naar was. Daarnaast zijn expliciete leerervaringen opgehaald, geëvalueerd en ter beschikking gesteld via toolkits, best practices, masterclasses, websites en nieuwe leergangen (o.a. projectleiders en assessoren) en leergemeenschappen in netwerkverband ontstaan (leerteams, co-creatie, projectleiders, toetsing, ...)

<sup>17</sup> De inhoudelijke onderwerpen variëren van o.a. projectleiding van innovatietrajecten, integraal (her)ontwerp, leerteamlernen, digitale didactiek, assessments, programmatisch en leerwegaafhankelijk toetsen.

<sup>18</sup> DLO: Digitale Leeromgeving

### *Professionalisering*

Professionaliseringstrajecten worden ontwikkeld en verzorgd. Ter indicatie een schets van de situatie anno 2019. Het supportteam OI verzorgt een leerarrangement Onderwijskundig Leiderschap waar jaarlijks ca 25 docent-projectleiders die met onderwijsinnovatie bezig zijn aan deelnemen. Het EdH<sup>19</sup> voert (2019) ongeveer 25 maatwerkprofessionaliseringstrajecten per jaar uit, met gemiddeld 8-14 deelnemers per traject, circa 250 docenten per jaar. In de voorgaande jaren hebben alle instituten van een of meerdere van die trajecten gebruik gemaakt. Circa 400 individuele docenten volgen (onderdelen van) de cursus Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), circa 50 docenten onderdelen voor Senior Didactische Bekwaamheid en circa 20 docenten de examencommissietrainingen. Docenten kunnen aantonen dat ze didactisch bekwaam zijn (op basis-, senior- of expertniveau). Er is een assessmentomgeving ingericht die aansluit bij het HU-brede toetsbeleid. Naar schatting zo'n 300 individuele docenten melden zich anno 2019 jaarlijks bij het EdH voor het leerwegaafhankelijk aantonen (assessments) van hun didactische bekwaamheden.

Het bij het EdH onderbrengen van professionaliseringsactiviteiten voor onderzoekers is op moment van schrijven gaande, een coördinator professionalisering onderzoek is aangesteld. Verder worden er vanuit TLN i.o. al verkennende gesprekken gevoerd voor verdere verbinding met onderzoek via o.a. het ProfOZ-project.

### *NB Intermediaire functie naar externe preferred suppliers*

Op de expertisegebieden en onderwerpen kan het TLN-netwerkteam tevens een intermediaire functie naar de preferred suppliers buiten de HU spelen<sup>20</sup>.

### **Grens**

De volgende onderwerpen horen bij de start van TLN *niet* tot de kernactiviteiten:<sup>21</sup>

- Marketing en productverkenning
- Verantwoordelijkheid / uitvoerende werkzaamheden bij een accreditatietraject
- Herstructureren van teams, teamcoaching<sup>22</sup> & organisatieontwikkeling van een instituut
- Onderwijs- en HRM-beleidsontwikkeling
- Personele vervanging of interim rol voor uitvoerende taken (zoals projectleider, ontwerper, leerteambegeleider, assessor, anders dan in een train-de-trainer / cocreatie benadering)

---

<sup>19</sup> Expertisecentrum docent HBO

<sup>20</sup> In afstemming met o.a. HR en de functie van het Ontwikkelportaal.

<sup>21</sup> NB: het is wel denkbaar dat TLN-werkers zelf vanuit een andere rol of detachering deze taken overigens wel uitvoeren.

<sup>22</sup> Uiteraard zijn er wel netwerkverbindingen met HR en teamcoaches

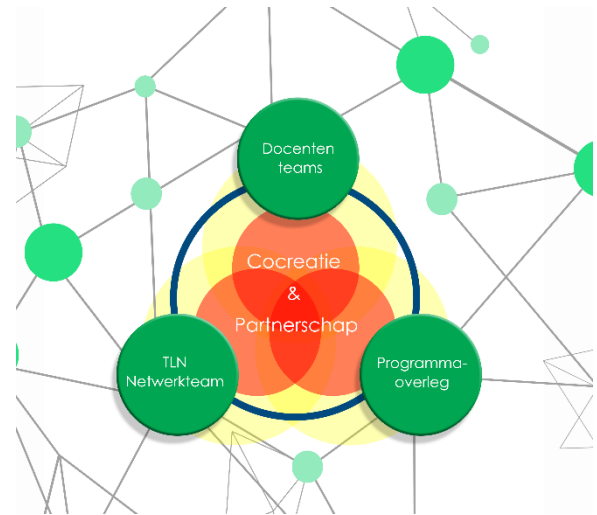
## 5. Organisatie

In TLN staan docententeams én individuele docenten en onderzoekers aan het roer als onderwijsprofessionals en onderwijsvernieuwers. TLN kent daartoe de volgende entiteiten en organisatie, allen verbonden met knooppunten in de omgeving om hen heen:

- Docententeam, docent en onderzoeker
- TLN-netwerkteam, met een kernteam bestaande uit expertiseleiders en netwerkregisseur, en een certificeringscommissie.
- TLN-programmaoverleg

en

- Dragend kenniscentrum (LENI)
- Proceseigenaar



### 5.1 Docententeam(s) en individuele docent/onderzoeker

Het docententeam en de docent/onderzoeker is eigenaar van de eigen onderwijsontwikkeling, vernieuwing en professionalisering en is daarmee eigenaar en veelal initiator van professionaliserings- en supportvragen.

### 5.2 Het TLN-netwerkteam

Het TLN-netwerkteam bestaat uit gedetacheerde HU-collega's. Het netwerkteam zorgt ervoor dat de kernfuncties van TLN (van elkaar leren – support – professionaliseren) zo goed mogelijk worden gerealiseerd. Het netwerkteam benadert vragen en onderwerpen<sup>23</sup> integraal vanuit verschillende onderwijs- en onderzoeksperspectieven<sup>24</sup>.

De TLN-netwerkteamleden zijn gerespecteerd expert met actuele en gefundeerde expertise, zijn verbonden met de dagelijkse onderwijs/onderzoekspraktijk en blijven up-to-date in ontwikkelingen. Ze zijn cultuurbouwers, verbinders en kennisverspreiders. Ze zijn leerarchitecten en rolmodel in leren, innoveren en professionaliseren. Ze verzorgen verbindingen tussen docenten(teams) en onderzoekers en nemen daar ook verantwoordelijkheid voor, zowel individueel als gezamenlijk. Het samenwerken is dominant. Binnen het TLN-netwerkteam zijn er een aantal *expertiseleiders* en een *netwerkregisseur* die samen het *kernteam* vormen.

#### *Expertiseleiders*

De expertiseleider (rol) is een inspirerend boegbeeld en beschikt daarnaast over competenties op het gebied van leidinggeven aan professionals, zorgt voor verbindingen tussen netwerkteamleden, is sparringpartner voor collega's en stimuleert tot reflectie op het leerproces.

In het TLN-netwerkteam zijn de expertiseleiders als primus inter pares verantwoordelijk voor de gezamenlijke ontwikkeling van het programma en kwaliteitsborging van de inhoud, de verbinding van de activiteiten over de expertisegebieden heen en het houden van een open oog/oor voor kennis en ervaring van binnen en buiten: kenniscirculatie 'met open deuren'.

<sup>23</sup> Bijv. e-didactiek, leerteams etc.

<sup>24</sup> Onderzoek wordt nader vormgegeven in afstemming met het Kenniscentrum Leren en Innoveren.

### *TLN-kernteam*

Dit bestaat uit de *expertiseleiders* en de *netwerkregisseur*. Het kernteam zorgt voor samenhang, afstemming en integraliteit. Expertiseleiders en de netwerkregisseur zorgen voor een goede en zorgvuldige gezamenlijke voorbereiding van een gemeenschappelijk jaarplan dat rijp is ter bespreking met het TLN-programmaoverleg en voor de totstandkoming van evaluaties.

### *Netwerkregisseur*

De netwerkregisseur coacht, moedigt aan, bewaakt de business rules en de borging van de kwaliteit, houdt de ontwikkeling mede in gang en de focus van het geheel steeds op de bedoeling van het netwerk; organiseert samenwerking.<sup>25</sup> De netwerkregisseur draagt tevens zorg voor going concern zaken zoals werving, financiën, kwaliteit, communicatie, adequate vastlegging en rapportage. De netwerkregisseur heeft ruime ervaring op het gebied van zowel onderwijsinnovatie als het leidinggeven aan professionals, is veranderkundig en communicatief sterk, beschikt over leidinggevende en coachende competenties, werkt verbindend en weet te inspireren.

### *Certificeringscommissie*

De certificeringscommissie van het EdH zet haar taak voort voor TLN. De certificeringscommissie heeft de taak de kwaliteit van het toetsen en beoordelen en daarmee het eindniveau van, door het TLN-netwerkteam uitgevoerde, cursussen te borgen. Daarnaast neemt zij zaken van cursisten in behandeling, bijv. een verzoek voor een vrijstelling voor een cursus of een bezwaar op een beoordeling.

## **5.3 Het TLN-programmaoverleg**

Om te zorgen dat er op hoofdlijnen, op strategisch niveau, de juiste verbanden blijven gelegd en juiste prioriteiten worden gesteld, is er een TLN-programmaoverleg. Het TLN-programmaoverleg bespreekt met het TLN-kernteam, docententeams en onderzoekers trends en ontwikkelingen in onderwijs en professionalisering binnen de HU, de aansluiting van support en professionalisering bij ontwikkelingen binnen de opleidingen, de hoofdlijn van de jaarlijkse programmering en de evaluatie van inhoud en kwaliteit.

Het TLN-programmaoverleg is gericht op participatie, in de samenstelling is er een spreiding van instituten, opleidingen en rollen. Het TLN-programmaoverleg heeft 9 leden: 4 docenten<sup>26</sup>, 1 opleidingsmanager, 1 student<sup>27</sup>, 1 deskundige uit het Kenniscentrum Leren en Innoveren, 1 extern deskundige, 1 instituutsdirecteur. Een van de leden is voorzitter van het overleg, benoemd door de proceseigenaar op voordracht van het TLN-programmaoverleg. Benoeming van de voorzitter vindt plaats voor twee jaar. De maximale zittingsduur van leden is 4 jaar, tweejaarlijks vindt er rolatie plaats. Het TLN-programmaoverleg heeft 3 formele bijeenkomsten per jaar. Daarnaast participeren leden van het TLN-programmaoverleg naar behoefte in sessies die hun functie ondersteunen en hebben zij - overigens zoals de hele HU-gemeenschap - een staande uitnodiging voor het bijwonen van TLN-bijeenkomsten.

## **5.4 Dragend kenniscentrum**

Om expertisegebieden te verrijken, het kernteam te ondersteunen, de inhoudelijke kwaliteit te helpen borgen en de aansluiting met de HU-Kennisorganisatie te realiseren, wordt bij TLN verkend om te gaan werken met een 'dragend kenniscentrum', waarbij een aantal lectoren 'dragend lector' worden. Bij het EdH vervulde voorheen het lectoraat Beroepsonderwijs de rol van 'dragend lectoraat'. Gezien de verbreding en verdieping van de scope van TLN wordt beoogd om te gaan werken met een 'dragend kenniscentrum': het kenniscentrum Leren en Innoveren (LENI) en een aantal dragende

<sup>25</sup> NB. Het betreft hier een rol (geen functie)

<sup>26</sup> Een recent gekozen 'docent van het jaar' is een van de docenten.

<sup>27</sup> Aan de studentvertegenwoordiging in FIKO wordt gevraagd een van hun leden af te vaardigen.

lectoren daaruit. Beoogde dragend KC LENI / dragende lectoren kunnen ook de link met de andere drie kenniscentra van de HU actief blijven leggen.

### **5.5 Proceseigenaar**

De 'TLN-netwerkorganisatie' wordt als **platform** ondergebracht bij een instituutsdirecteur. Deze houdt toezicht op het proces en is als hoofdbudgethouder verantwoordelijk voor de P&C-cyclus, en legt daarover verantwoording af aan het CvB.

## 6 Programmering: docenten(teams) /en onderzoekers zijn eigenaar

### Contouren

Tijdens het jaarlijkse onderwijs- en onderzoekfestival is er een bijeenkomst van docenten, onderzoekers, opleidingsmanagers en andere sleutelfiguren. Deze bijeenkomst wordt georganiseerd door het TLN-programmaoverleg en het TLN-netwerkteam.

In de aanloop naar dit jaarlijkse festival verzamelen docenten(teams) en onderzoekers hun eerste ideeën voor de professionaliserings- en supportvragen die zij in het komend onderwijsjaar verwachten te gaan hebben. Input is verder de evaluatie van de activiteiten van het lopend onderwijsjaar en kennis die het lopende jaar naar voren is gekomen. Ook zijn er leervragen vanuit docenten(teams) en onderzoekers voor (nieuwe vormen van) activiteiten en ontwikkelingen binnen en buiten de HU.

Als resultaat van de bijeenkomst zijn er de eerste contouren en inhoudelijke aandachtspunten voor de TLN-activiteiten van het volgend onderwijsjaar. Het TLN-netwerkteam, TLN-kernteam en het TLN-programmaoverleg reflecteren op deze contouren en inhoudelijke aandachtspunten. Hierbij kan het beoogd dragend kenniscentrum (LENI) c.q. kunnen dragende lectoraten ondersteuning bieden. Samen maken zij een eerste inhoudelijke contourenschets en geven binnen de begroting de bandbreedte aan voor de verschillende activiteiten, waaronder ook de ruimte voor nieuwe - nog onvoorziene - ontwikkelingen en vragen. Het TLN-kernteam werkt dit verder uit naar een globaal jaarplan met ruimte voor flexibiliteit gedurende het jaar en legt dit ter instemming voor aan het TLN-programmaoverleg. De proceseigenaar stelt tenslotte vast.

### Keuzes

In de periode februari-april worden de professionaliserings- en supportvragen van de docenten(teams) en onderzoekers voor het komend jaar nader gepreciseerd. De jaarplannen van de docenten(teams) en lectoraten / onderzoekers zijn daarin een belangrijke bron en contactpersonen<sup>28</sup> van het TLN-netwerkteam spelen daarin een belangrijke rol. Op basis van deze input maakt het TLN-netwerkteam c.q. het TLN-kernteam onder coördinatie van de netwerkregisseur en in co-creatie met stakeholders, een nader geconcretiseerd jaarplan.

Doorsnijdende en specifieke onderwerpen worden waar nodig nader benoemd, voorgenomen activiteiten worden beschreven, activiteiten met open inschrijving worden gepland. In geval er nieuwe activiteiten moeten worden ontwikkeld, geven de expertisegebieden dit aan als gewenste ontwikkelactiviteit. Het vernieuwde programma wordt besproken met het TLN-programmaoverleg en wordt vervolgens uitgevoerd door het TLN-netwerkteam, met het TLN-kernteam als coördinerend hart.

### Kort-cyclische bijstelling

Gedurende het jaar vindt er binnen de inhoudelijke kaders permanent actualisatie van het programma plaats. Nieuwe ontwikkelingen of vragen gedurende het jaar worden in overleg met het kernteam en in afstemming met het TLN-programmaoverleg binnen de begrotingskaders opgenomen tot nieuwe activiteiten in het programma. Een voorbehoud kan hier bijvoorbeeld worden gemaakt om budgettaire redenen waardoor een bepaald programma(onderdeel) niet direct kan worden uitgevoerd. Het TLN-kernteam en het TLN-programmaoverleg komen 3 tot 4 maal per jaar bijeen.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> zie paragraaf Werkwijze. Iedere docententeam heeft minstens één contactpersoon binnen het TLN-netwerkteam.

<sup>29</sup> In de planning van deze bijeenkomsten wordt aansluiting gezocht bij de bestuurlijke cyclus en het ritme van HU-brede bijeenkomsten als jaaropening en onderwijs- en onderzoekfestival.

Ook is er lopende het jaar zoveel mogelijk ruimte voor actuele nieuwe vragen vanuit docenten(teams) en onderzoekers. Ieder lid van het TLN-netwerkteam kan hiervoor benaderd worden. Op themasessies en bijeenkomsten is er verder regelmatig gelegenheid voor 'open podium' en 'pop-up – kenniscirculatie'. Ook digitaal kunnen suggesties worden gedaan.

## 7 Werking van het netwerk

### Vindbaarheid en toegankelijkheid

Een brede bekendheid in de HU is essentieel. De mogelijkheden tot bijdragen aan en leren van en met collega's dienen eenvoudig te vinden te zijn. Zowel fysiek, als persoonlijk en digitaal.

*Fysiek:* het TLN-netwerkteam is dichtbij: in ieder gebouw kan in een herkenbare open werkruimte in TLN-verband worden geleerd en gewerkt.

*Persoonlijk:* doordat ieder docententeam (en daarmee ook iedere docent) en lectoraat / kenniscentrum in ieder geval één bekend contactpersoon van TLN heeft. De contactpersoon vervult een belangrijke schakelrol in het afstemmen van activiteiten voor en met het docententeam en onderzoekers. De contactpersoon kent het team en de context van het team. Het contact met TLN zal zich echter doorgaans niet beperken tot de ene contactpersoon en dit hoeft ook niet.

*Digitaal:* het TLN-netwerk is eenvoudig digitaal te vinden. Alles is toegankelijk via een herkenbare digitale plek. Mensen en expertise zijn hiermee voor iedereen vindbaar en benaderbaar. Ieder expertisegebied biedt toegang tot digitale bronnen, achtergrondinformatie, innovatieve artikelen, tools en beleidskaders en de experts.

### Teamvragen: uitwisselen en maatwerk

#### *Van elkaar leren*

Teams en onderzoekers kunnen ook aangeven met welke onderwijsinnovatievragen / verkenningsvragen zij bezig zijn en dat zij zoeken naar ervaringen van anderen. Het TLN-netwerkteam helpt in het leggen van verbindingen, zoeken naar best-practices en het bijeenbrengen van professionals met gelijke belangstelling.

#### *Maatwerk in support en professionalisering*

Een groot deel van de activiteiten van het TLN-netwerkteam voor docententeams en onderzoekers zijn naar aanleiding van hun vraag op maat. In een intakegesprek wordt de context van de vraag besproken en situationeel gekeken welke actoren noodzakelijk zijn voor een integrale aanpak van de vraag. In een afstemmingsoverleg in het TLN-kernteam worden de vragen van verschillende teams naast elkaar gelegd. In co-creatie met het docententeam of onderzoekers wordt een activiteitenplan opgesteld en uitgevoerd.

### Individuele docenten / onderzoekers

#### *Van elkaar leren*

Docenten / onderzoekers kunnen individueel altijd op basis van wederkerigheid aansluiten bij een van de expertisegebieden of onderwerpen, als geïnteresseerde, meedenker en ervaringsdeler in de brede kring van een expertisegebied / onderwerp of, na een wervingsproces, als lid van het TLN-netwerkteam. Mogelijkheden om gelijkkelijk geïnteresseerden te vinden worden georganiseerd.

#### *Support*

Ook kunnen zij individueel terecht bij e-adviseurs voor specifieke vragen rond de digitale leer- en toetsomgeving.

#### *Professionalisering*

Docenten / onderzoekers kunnen zich individueel aanmelden voor leertrajecten met een open inschrijving. Docenten kunnen zich ook individueel aanmelden voor het aantonen van didactische bekwaamheid (op dit moment op basis-, senior- en expertniveau).



## 8 Kwaliteit

De HU werkt voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit van de hbo-opleidingen. De activiteiten van het TLN-netwerkteam dienen aan de kwaliteitsdoelstellingen van de HU een bijdrage te leveren door middel van het in partnerschap ondersteunen van de docenten / onderzoekers en opleidingsteams.

Om dit te kunnen doen ontwikkelt het TLN-netwerkteam een samenhangend kwaliteitsbeleid en voert dit uit.<sup>30</sup> De netwerkregisseur voert met het TLN-kernteam hierover de regie. Dit kwaliteitsbeleid past binnen de HU-kaders en de van toepassing zijnde landelijke kaders en kwaliteitsstandaarden, waaraan de HU zich heeft gecommitteerd.

Een belangrijk middel met het oog op de uitvoering van het kwaliteitsbeleid is een kwaliteitszorgsysteem. In dit systeem wordt een onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke kwaliteit (expertisegebieden, activiteiten, leren), organisatorische kwaliteit (informatie, communicatie, dienstverlening, tijdigheid) en strategische kwaliteit (het netwerk in relatie tot de strategische doelen van de HU).

Zoals beschreven in de paragraaf Organisatie zal worden verkend hoe de beoogde dragende KC LENI / dragende lectoraten een bijdrage kunnen leveren aan het borgen van - met name de inhoudelijke - kwaliteit.

### **Systematische evaluatie**

Alle activiteiten van het TLN-netwerkteam worden systematisch met de betrokken docenten(teams) en onderzoekers geëvalueerd. Jaarlijks worden deze activiteiten als geheel kwalitatief geëvalueerd. Deze evaluatie wordt besproken met het TLN-programmaoverleg. Ook daarbuiten vindt validatie van de kwaliteit plaats. HU is aangesloten bij het landelijke covenant rond didactische bekwaamheid. De peer-reviews vanuit het landelijke netwerk van hogescholen en critical friends zijn essentieel en volgen uit een landelijke sectorafspraken rond borgen van kwaliteit en de onderlinge erkenning van certificaten rond didactische bekwaamheid (BDB, inclusief BKE en SDB, inclusief SKE). Doelstelling is het kwaliteitskeurmerk zoals het EdH dat nu heeft, te behouden en vergelijkbaar uit te breiden naar de andere activiteiten van TLN. De kwaliteit van alle activiteiten van TLN zal periodiek worden gevalideerd door een externe relevante organisatie<sup>31</sup>. Het gaat hier om een kwaliteitskeurmerk dat equivalent is aan de kwaliteit zoals die wordt verwacht van hbo-opleidingen.<sup>32</sup>

### **Inhoudelijke kwaliteit – netwerkteamleden, rollen en bekwaamheden**

Om goede kwaliteit te kunnen realiseren is het allereerst nodig om de rollen van TLN-Netwerkteamleden goed te beschrijven, en dienen de netwerkteamleden uiteraard te beschikken over de competenties en ervaring om deze rol ook uit te kunnen voeren. De algemene karakteristieken zijn beschreven in paragraaf 5 Organisatie. Voor de verschillende rollen van de netwerkteamleden (moderator, onderwijskundige, opleider, assessor et cetera) daarbinnen, worden nadere profielen gemaakt.

---

<sup>30</sup> Teneinde doelgericht en realistisch te kunnen werken wordt als onderdeel van het kwaliteitsbeleid in samenspraak met docenten(teams), onderzoekers nader geconcretiseerd wat er onder de kwaliteit van TLN bij support en professionalisering wordt verstaan.

<sup>31</sup> Het EdH is gecertificeerd. Voor de doorzetting daarvan worden met Hobéon nu voorbereidingen getroffen. Met Hobéon wordt nu ook al onderzocht welke passende mogelijkheden er zijn om naast de professionalisering ook de andere activiteiten van TLN in een ontwikkelingsgerichte benadering te laten certificeren.

<sup>32</sup> Door de kwaliteit van de professionalisering op een vergelijkbare manier te toetsen en te borgen als de opleidingen van de HU, blijft TLN navolgbaar en geloofwaardig als professionaliseringspartner.

Om de personele kwaliteit verder te borgen worden er verder verschillende instrumenten ingezet:

- Het wervings- en selectieproces
- Collegiale consultatie en intervisie; TLN-professionaliseringsactiviteiten; opleiding
- Uitwisseling met andere netwerken, kenniscentra en opleidingen
- Het monitoren van het functioneren van medewerkers door de leiders van de expertisegebieden en via ontwikkelgesprekken;
- Het maken van afspraken over professionalisering (gericht op de rol in het TLN-netwerkteam) van de TLN-netwerkteamleden op individueel niveau in een eigen ontwikkelplan, dat verder kan worden meegenomen in de reguliere RGW-gesprekken.
- Een TLN-professionaliseringsplan, gekoppeld aan de rollen binnen het TLN-netwerkteam
- Examinatoren worden aangewezen door de Certificeringscommissie op basis van vastgestelde eisen aan de bekwaamheid.

### **Inhoudelijke kwaliteit - proces en evaluatie**

In de procesgang zijn drie fasen te onderscheiden: oriëntatie / intake, uitvoering / afstemming, en evaluatie. Vanaf de eerste oriëntatie is een goed en expliciet intakeproces van belang. Hier moet de context worden verkend, een leer- en/of supportvraag worden geformuleerd en in samenhang beschouwd, een plan van aanpak gemaakt en moeten rollen beschreven en evaluatieafspraken gemaakt. Op basis hiervan wordt een passende leeromgeving ingericht.

Tijdens de supportverlening c.q. professionaliseringsbegeleiding is er regelmatig afstemming met de opdrachtgever en betrokken docenten(teams) of onderzoekers, of de opdracht, samenwerking en uitvoering volgens de verwachting en afspraken wordt uitgevoerd.

Elke activiteit wordt systematisch geëvalueerd en de opbrengsten worden waar mogelijk gemonitord.

### **Inhoudelijke kwaliteit: eindniveau uitgevoerde cursussen**

De certificeringscommissie van het EdH zet haar taak voort voor TLN. Deze certificeringscommissie is volgens de eisen en de regelingen m.b.t. een reguliere examencommissie van de HU ingesteld. Net als een examencommissie, heeft de certificeringscommissie de taak de kwaliteit van het toetsen en beoordelen en daarmee het eindniveau van door het TLN-netwerkteam uitgevoerde cursussen, te borgen. Daarnaast neemt zij zaken van cursisten in behandeling, bv. een verzoek voor een vrijstelling voor een cursus of een bezwaar op een beoordeling.

### **Organisatorische kwaliteit**

Dagelijkse organisatie, communicatie, kwaliteitszorg en opvolging, alsmede rapportages worden geborgd onder sturing van de netwerkregisseur.

### **Strategische kwaliteit**

Per jaar verschijnt er een jaarrapportage met een verantwoording en beeld van het voorgaande onderwijsjaar. De jaarrapportage wordt besproken met het TLN-programmaoverleg en de proceseigenaar. In de paragraaf Governance is de rolverdeling hierbij verder uitgewerkt.

De jaarrapportage schetst trends in support van onderwijsinnovatie, professionaliseren en thema's, geeft een kwalitatief en kwantitatief overzicht van activiteiten, deelnemers en hun tevredenheid en een overzicht van het gebruik van de activiteiten van het TLN-netwerkteam per instituut. De verantwoording over het proces van kwaliteitszorg wordt eveneens in dit rapport opgenomen. De rapportage geeft tevens aan op welke wijze het netwerk heeft bijgedragen aan de strategische doelen van de onderwijsvisie van de HU.

De certificeringscommissie levert conform afspraak binnen de HU jaarlijks eveneens een rapportage op, waarin verslag wordt gedaan van de borgende taak van de commissie.

## 9 Personeel

### Formatie

De geschatte benodigde formatieomvang voor 2020 is circa 27 fte, met name bestaande uit gedetacheerde docent / onderzoekers (circa 70) en e-adviseurs (circa 6). Dit is globaal gelijk aan de formatieomvang van 2019.

Voor onderwijsinnovatie wordt uitgegaan van een gelijk tempo als de voorgaande jaren, weliswaar met een verschuiving van aandacht (van ontwerp naar implementatie). Voor de komende jaren is de inschatting dat naast de genoemde formatie er groei zal zijn i.v.m. support en professionalisering op het gebied van digitalisering. Extra inspanningen / doelstellingen van de HU ten aanzien van professionalisering kunnen extra formatie betekenen. Aanpassing van deze formatie maakt deel uit van de reguliere P&C-cyclus van de TLN-netwerkorganisatie.

De nu door het supportteam Onderwijsinnovatie en EdH uitgevoerde activiteiten vallen allen onder de scope van de activiteiten van het TLN-netwerkteam en worden daar vanuit OI en EdH per 1 januari 2020 in ondergebracht. De aanstellingen en detacheringen die daaraan gekoppeld zijn, lopen op gebruikelijke wijze door. **De zittende (vaste) medewerkers zullen bij de start vanuit Expertisecentrum docent hbo, dan wel het voormalig programma onderwijsinnovatie overgaan naar het Teaching and Learning Network vanuit het mens- en budget - volgt-werk principe. Van daaruit wordt in rust gezocht naar mogelijkheden om een waardevolle hoofdaanstelling elders in de HU te vinden.**

Uitgangspunt zijn detacheringen op jaarbasis voor een deel van de aanstelling bij de HU, vanuit de gedachte dat dat evenwicht biedt tussen continuïteit en flexibiliteit en een sterke verbinding te realiseren tussen het TLN-netwerkteam met de hbo-onderwijs- en onderzoekspraktijk. De detacheringen zouden een zodanige omvang moeten hebben dat de betrokken medewerkers sterk in die praktijk geworteld blijven en op die manier TLN voortdurend met hun ervaring en expertise opgedaan in die praktijk, kunnen voeden. Voor de diverse rollen worden profielen opgesteld.

Te vervullen vacatures worden opengesteld. Een oriëntatie- en inzetgesprek vindt altijd plaats.

Daarnaast is er een beperkt aantal rollen waarvan in redelijkheid valt te voorspellen dat daar meerjarig behoefte aan bestaat. Deze behoren tot de vastere **(d.w.z. meerjarige detachering)** organisatie van het TLN-netwerkteam. **Wat betreft de e-adviseurs is een meerjarige detachering vanuit de hoofdaanstelling elders in de HU te verwachten.** Gezien het belang van de rol en de continuïteit daarin, verdient het verder aanbeveling bij de detachering voor de expertise-leiders en de certificeringscommissie uit te gaan van meerjarige detachering. Ook voor hen geldt dat verbinding met het eigen onderwijs en/of de onderzoekspraktijk belangrijk blijft. Verder is meerjarige inzet door e-adviseurs te verwachten, gezien de ambitie op het terrein van digitalisering en de nog te verwachten omvang van ontwikkelingslagen in e-didactiek en digitale toetsing. Zoals bij Organisatie beschreven, is er verder **de rol** van netwerkregisseur.

Op basis van ontwikkelgesprekken, wederzijdse belangstelling en te verwachten expertise en aantoonbaar op het gewenste kwaliteitsniveau functioneren, wordt al dan niet besloten tot hernieuwing van detachering.

### Professionalisering

Voor de collega's die in het TLN-netwerkteam actief zijn, is het van belang dat zij zich in die rol voortdurend ontwikkelen. Daartoe kent het TLN-netwerkteam een professionaliseringsplan, op basis waarvan deze ontwikkeling plaatsvindt vanuit de behoefte aan specifieke expertise of rol.

TLN-netwerkteamleden nemen daarnaast deel aan collegiale consultatie / intervisie en door TLN-georganiseerde professionaliseringsdagen.

# 10 Governance

## Uitgangspunten

Uitgangspunten bij het organiseren van governance voor TLN zijn:

- 1) TLN is een HU-brede voorziening voor, door en met docenten
- 2) TLN is een netwerk waarbinnen samengewerkt wordt
- 3) TLN beweegt zich binnen HU-kaders
- 4) TLN sluit aan op de ontwikkeling van de HU

De bedoeling is om een governance-model tot stand te brengen dat ervoor zorgt dat

- slagvaardig kan worden gehandeld
- goed kan worden geparticipeerd
- transparant inzicht op de verantwoorde besteding van middelen en zorgvuldig personeelsbeleid is geborgd
- richting en ruimte voor nieuwe ontwikkelingen wordt geboden.

## Structuur en rollen

### *Proceseigenaar*

De **activiteiten** van 'TLN' worden als proces / portefeuille ondergebracht bij een instituutsdirecteur. Deze houdt toezicht op het proces en is als proceseigenaar- en budgethouder verantwoordelijk voor de P&C-cyclus, stelt jaarplan en begroting vast en legt verantwoording af aan het CvB en - vanwege de horizontale samenwerking - aan de andere directeuren.

### *TLN-programmaoverleg*

Het TLN-programmaoverleg bespreekt jaarlijks met het TLN-netwerkteam welke inhoud en activiteiten verdieping verdienen en de nieuwe hoofdlijnen waar het TLN-netwerkteam aandacht aan zou moeten besteden, alsmede de bandbreedte binnen de begroting voor de verschillende activiteiten (zie paragraaf Programmering).

Het TLN-programmaoverleg stelt hiertoe beslisregels op die in de afstemming op strategisch jaar(plan)-niveau worden gehanteerd bij het stellen van prioriteiten en het formuleren van hoofdrichtingen. De proceseigenaar houdt toezicht op dat proces.

Het TLN-programmaoverleg adviseert het TLN-netwerkteam gevraagd en ongevraagd over het jaaractiviteitenprogramma en expertiseagenda van het TLN-netwerkteam en heeft instemmingsrecht op het jaarplan en begroting van het TLN-netwerkteam. Begrotingsaspecten worden daarbij binnen de vastgestelde begrotingskaders kaders geformuleerd en indien nodig nog afgestemd met de proceseigenaar.

Het TLN-programmaoverleg evalueert met het TLN-kernteam inhoud en kwaliteit op basis van vooraf afgesproken criteria en de kwaliteitscyclus met feedback van gebruikers.

### *Het TLN-kernteam*

Het TLN-kernteam stelt in samenwerking met de HU-gemeenschap en in afstemming met het TLN-programmaoverleg onder regie van de netwerkregisseur een jaarplan en begroting op. Daarin zijn zowel de afzonderlijke themagebieden als de gezamenlijke onderwerpen opgenomen, gekoppeld aan prestatieafspraken en te ondernemen activiteiten, met de begroting als het financiële antwoord op de gesignaleerde behoeften en geïndiceerde ontwikkelingen en de prestatieafspraken als het inhoudelijke antwoord.

Het TLN-kernteam evalueert inhoud en kwaliteit 3 tot 4 maal per jaar met het TLN-programmaoverleg op basis van vooraf afgesproken criteria, met feedback van gebruikers en stelt bij.

Het kernteam is onder regie van de netwerkregisseur verantwoordelijk voor overzicht van de supportverlening / professionalisering vanuit de diverse expertisegebieden, evaluaties en feedback vanuit de opleidingen en het informeren van het TLN-programmaoverleg.

Het kernteam stelt nadere beslisregels op het niveau van het toekennen van capaciteit / expertise in het TLN-netwerkteam aan activiteiten bij/voor een docententeam / onderzoekers op. Het gaat hier om het verdelen van eventuele schaarste aan expertise en tijd binnen de kaders van het jaarplan. Deze beslisregels worden door het TLN-kernteam voorbereid en vereisen instemming van het TLN-programmaoverleg. De proceseigenaar houdt toezicht op de uitvoering van afstemming en instemming.

#### *De netwerkregisseur*

**De netwerkregisseur<sup>33</sup> werkt in opdracht van de proceseigenaar.** De netwerkregisseur is verantwoordelijk voor het doen opstellen en bewaken van beslisregels op het niveau van inzetplanning en prioriteiten binnen het jaarplan, adequate facilitering van het kernteam, sturing geven aan going concern zaken als werving, financiën, kwaliteit en communicatie, de regie op het proces rond jaarplan en begroting, en totstandkoming van adequate rapportage. Beoogde dragende KC LENI / dragende lectoren kunnen hierbij ondersteuning bieden.

#### *TLN-netwerkteam*

Het TLN-netwerkteam werkt op basis van het jaarplan en stelt daarbinnen ook kort-cyclisch bij. Zie ook paragraaf 'Programmering'. Beoogde dragende KC LENI / dragende lectoren kunnen hierbij ondersteuning bieden.

#### *TLN-netwerkteamleden*

Alle TLN-netwerkteamleden maken met betrekking tot de uitvoering van de activiteiten afspraken en leggen verantwoording af via de reguliere HU beoordelingscyclus. Alle TLN-netwerkteamleden voeren binnen TLN ontwikkelgesprekken waarin de TLN-rol centraal staat. De resultaten daarvan kunnen worden ingebracht in de RGW-gesprekken.

RGW-gesprekken worden gevoerd met de eigen leidinggevende op basis van input uit het betreffende team en feedback van betrokken docententeams.

#### *Verantwoording*

De jaarrapportage zoals beschreven onder kwaliteitszorg, wordt door het kernteam besproken met het TLN-programmaoverleg. De rapportage wordt jaarlijks ook besproken met de proceseigenaar. Deze bespreekt de rapportage als proceseigenaar ook met het CvB.

#### **Medezeggenschap**

Goede medezeggenschap is essentieel. Het vigerende Bestuurs- en Beheersreglement (BBR) voorziet niet in de organisatievorm TLN. Omdat dit niet in de BBR staat vermeld, regelt het Reglement Medezeggenschap hier ook niets over. Toch kunnen er wel afspraken worden gemaakt over de medezeggenschap. Deze afspraken zullen in lijn zijn met de systematiek van het vigerende Medezeggenschapsreglement. Dus medezeggenschap volgt zeggenschap. Omdat het bij de TLN gaat om een hu-breed platformnetwerk die een directeur in mandaat gaat uitvoeren voor het College van Bestuur, verloopt de medezeggenschap over het jaarplan en bijbehorende begroting via de HSR.

---

<sup>33</sup> NB het betreft hier een rol (geen functie)

## 11 Financiën

Op basis van een raming van de benodigde inspanningen komt de begroting op circa 2,6 mln. Het definitieve besluit over de begroting zal worden genomen in het licht van de HU-begroting, maar bedraagt naar verwachting circa 2,6 mio. De begroting van 2020 zit op het niveau van 2019.

### TLN begroting 2020

	<b>Aanvraag TLN</b>
<b>Funding (in mln. €)</b>	<b>2020</b>
Bijdrage DBV centraal (1% middelen)	0,5
Rijksbijdrage / Best. Res.	1,5
Facturatie - DBV instituten (2% middelen)	0,6
<b>Totaal TLN</b>	<b>2,6</b>

Het fundingsvoorstel gaat er voor 2020 vanuit dat er, net als de afgelopen jaren, € 0,5 mln. uit de 1% centrale deskundigheidsbevorderingsbudgetten wordt bijgedragen.

Ook in 2020 blijft het facturatiemodel voor het meer cursorische aanbod aan leerwegen, de assessments en het maatwerk rond didactische professionalisering bestaan. Daarmee zal er ongeveer € 0,6 mln via facturatie uit de opleidingsbudgetten van de instituten bekostigd worden.

Dat betekent dat er € 1,5 mln vanuit de Rijksbijdrage wordt bijgedragen.

## 12 Tot besluit: evoluerende netwerkorganisatie

Het hier beschreven businessplan beoogt te ondersteunen in de bedoeling van samen lerend optrekken om de beste kwalitatieve antwoorden te vinden op de onderwijsuitdagingen waarvoor we ons gesteld zien.

Het businessplan heeft niet de bedoeling het definitieve antwoord te geven. Dat kan ook niet: in dit complexe veld bepalen we steeds als actoren met elkaar welke vorm ons netwerk het beste past: we zijn als actoren zelf onderdeel van die complexiteit. TLN is daarin een vibrerend en lerend netwerk.

Met het gekozen governance model wordt beoogd zowel diversiteit als collectiviteit ten aanzien van leren, innoveren en professionaliseren te benutten met respect voor de professionele ruimte en passie van docenten(teams). Mettertijd zou het model kunnen migreren naar een nog verder zelfregulerend netwerk.

Het voor nu voorgestelde organisatiemodel heeft met het TLN-programmaoverleg en de netwerkregisseur, kenmerken van zowel een leiderorganisatienetwerk als van een netwerkadministratieve organisatie<sup>34</sup>. Hiermee kan de overgang van aanbod gestuurd naar vraag- en interactie-gestuurd samenwerken worden ondersteund.

Ook in het beoordelen of het businessplan en de uitvoering daarvan ons (nog steeds) helpen in die bedoeling, welke bijstellingen wenselijk zijn en wat we vooral moeten doorzetten, trekken we samen verder op.

Na een jaar vindt onder regie van de proceseigenaar een tussenevaluatie over het functioneren van TLN plaats door de proceseigenaar, TLN-programmaoverleg en TLN-netwerkteam. Kwaliteit, organisatie personeel en wisselwerking tussen TLN-netwerkteam en TLN-programmaoverleg zijn daarbij in ieder geval onderwerp van gesprek. Beoogde dragende KC LENI / dragende lectoraten kunnen hierbij ondersteuning bieden. Na twee jaar vindt onder regie van de proceseigenaar een formele evaluatie van de structuur plaats vanuit een brede consultatie.

Daarmee beogen we als lerende netwerkorganisatie het beste van onszelf en elkaar te combineren tot prachtig onderwijs en gedreven professionals op het hoogst haalbare niveau.

---

<sup>34</sup> Kaats, E.A.P. en W. Opheij (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Kluwer.