

# **INSTELLINGSPLAN 2009-2012**

## **GEREFORMEERDE HOGESCHOOL**

**Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 17 februari 2010**

positief advies Beleidsoverleg d.d. 16 september 2009

goedkeuring Raad van Toezicht d.d. 8 oktober 2009

instemming Medezeggenschapsraad d.d. 11 februari 2010

## **Voorwoord**

Dit plan is tot stand gekomen met medewerking van vele betrokkenen.

Het begin is gemaakt met bestuur, management en lectoren van de GH. Dat resulteerde in een concept strategienota "Samen een hart vol kennis".

Die hebben we voor de vaststelling van dit instellingsplan uitgebreid besproken binnen en ook buiten onze instelling. We vonden instemming met de uitgezette koers. Belangrijk is dat dit besprekingstraject leidde tot meer focus in de strategie.

Tijdens de ontwikkeling van dit plan werden we geconfronteerd met de financiële crisis. Ook dat fenomeen moest, en moet nog, leiden tot nadere prioritering.

De resultaatsafspraken voor de komende periode zijn in dit instellingsplan verwoord. De GH wil actief zijn in een open samenleving en daarop ook door stakeholders en het werkveld en andere stakeholders, zoals leidinggevenden van toeleverende scholen beoordeeld worden. We beogen integer te besturen, te organiseren, tal van relaties met de werkvelden en de samenleving aan te gaan. We leggen daarom graag verantwoording af aan onze stakeholders, open en transparant. We willen ons nadrukkelijk laten spiegelen in ons strategisch en operationeel handelen. Juist omdat de GH met een herkenbaar christelijk maatschappelijk profiel een maatschappelijke onderneming is die haar verantwoordelijkheid naar mensen en omgeving wil waarmaken. Zo willen we werken aan kwalitatief hoogwaardig opleiden, onderzoek en adviesdienstverlening.

Hier willen we graag allen die hebben bijgedragen aan dit instellingsplan bedanken voor de medewerking. Onder de zegen van onze Heer hopen we onze plannen te kunnen realiseren.

**Drs. J.D. Schaap MPM**

**Drs. B. Brand MCM**

**17 februari 2010**

## **Inleiding**

### ***Nederland kennisland***

Nederland kennisland. Europa moet 's werelds meest dynamische kenniseconomie worden. Het belangrijkste wat er nu in de maatschappij moet gebeuren is opleiden, opleiden, opleiden. Dat geldt niet alleen voor de gebruikelijke groepen jongeren. Alle potentiële deelnemers van de actieve beroepsbevolking moeten weer hun talenten gaan ontwikkelen. Daarbij heeft de huidige financiële crisis duidelijk gemaakt dat sommige dingen anders aangepakt moeten worden. Het lijkt erop dat we in de hele samenleving ten onrechte een aantal morele standaarden in de uitoefening van beroep en in de besturing van organisatie te veel uit het oog hebben verloren. De opgave tot kennisontwikkeling voor de westerse wereld en dus ook Nederland is daarmee nog meer omvattend geworden. De hogescholen in Nederland vervullen meer en meer een belangrijke functie in de kenniscirculatie en -ontwikkeling. De Gereformeerde Hogeschool wil daar graag een eigen bijdrage aan leveren. De GH groeit toe naar een centrum van kennis. Met name in de beroepen die gericht zijn op mensen. Mensen in soms kwetsbare posities. Jongeren in ontwikkeling. Onderwijs, zorg, welzijn en theologie. In deze werkvelden wil de GH bijdragen aan de professionele ontwikkeling op het vlak van management, personeel en bestuur.

### ***Gereformeerde Hogeschool: centrum van kennis.***

In dit instellingsplan formuleren we beleid dat beoogt de Gereformeerde Hogeschool steeds meer te laten toegroeien naar een centrum van kennis. Daarbij verbindt de hogeschool de actuele ontwikkelingen in de beroepsvelden en in de samenleving aan haar visie op kennis. De interactie van de beroepspraktijk met de taken van de hogeschool bouwen we met dit instellingsplan verder uit. De christelijke identiteit van de GH geeft daarbij een eigen profiel aan de instelling en aan de kennisontwikkeling. Kennisontwikkeling is cruciaal, juist in deze tijd. Cruciale kennis is voor ons niet hetzelfde als gespecialiseerde kennis. Die hebben we ook. Lectoren en docenten zijn in hun vakgebied specialisten. En de GH doet het ook op dat gebied goed. Recent is het derde GH-lectoraat gestart: Zorg en Spiritualiteit. In de rankings van bijvoorbeeld de keuzegids Hoger Onderwijs neemt de GH al enige jaren een prima plek in. Maar cruciale kennis is ook anders. Het is een bijzondere kennis. Die kennis heeft te maken met het hoofd én met het hart.

### ***Hart vol kennis***

In de Bijbel staat het hart voor meer dan alleen een orgaan. Dat is in ons dagelijks spreken niet anders. Je kunt met je hart denken, voelen, willen. Kortom, het woord 'hart' wordt voor van alles gebruikt. En in alle gevallen heeft het te maken met datgene wat diep in ons persoonlijk verankerd ligt. In het hart vinden wij onze diepste motivaties voor ons leven. In het hart zitten onze diepste gevoelens, gedachten en voornemens.

'Een hart vol kennis'. Dat was de slogan voor de conceptstrategie van de GH. We hebben grote betrokkenheid op deze insteek ontmoet, juist in een tijd van doorgaande technocratisering en instrumentalisering. De concept missie en visie werden onderschreven. Onze studenten leren hier niet alleen feiten, maar ook betrokkenheid en liefde voor het vak. Studeren op de GH is niet alleen een zaak van het hoofd, maar ook een zaak van het hart.

'Als je gelooft in je werk!' Dat is de missie van de GH. Een zin met een diepe dimensie. 'Als je gelooft in je werk!' Het hart van elk mens kent diepe, soms verborgen motieven. 'Cruciale kennis' laat die motieven zien. Cruciaal komt van crux en crux betekent kruis. Cruciale kennis is voor ons dat we het werk van Jezus Christus kennen. En dat werk is voor ons de basis, de grond van waaruit we in de GH werken en leren. Geloof speelt een cruciale rol voor een studie aan de GH, voor ons werk, voor het leven. En wie gelooft in zijn/haar werk heeft vaak mee door het besef van de relevantie van dat werk veel plezier in dat werk. Dat is stimulerend.

Hoe we vanuit deze missie de komende jaren de GH als centrum van kennis willen uitbouwen, presenteren we in dit plan op hoofdlijnen.

### **Opzet van het instellingsplan**

Hoofdstuk 1 gaat dieper in op de betekenis van de identiteit voor de GH.

Hoofdstuk 2 benoemt de kernwaarden die onze strategie dragen.

Hoofdstuk 3 beschrijft de relevante perspectieven op weg naar 2012

Hoofdstuk 4 benoemt de doelen in de opgezette programma's

Hoofdstuk 5 over de Organisatie in ontwikkeling.

### **Bijlage**

Beschrijft relevante ontwikkelingen in de samenleving en taxatie daarvan in het licht van de strategische keuzes die gemaakt zijn. Hoewel dit hoofdstuk (in sterke mate) bepalend is geweest voor de ontwikkeling van de strategie is het als laatste opgenomen vanwege de detailleringen die in dit hoofdstuk noodzakelijk waren.

## 1 Missie en visie: “Als je gelooft in je werk!”

Onze **missie** als GH is kortweg samen te vatten met “Als je gelooft in je werk!”. Deze formulering verwijst allereerst naar de basis van waaruit wij in de GH willen werken: ons geloof in Jezus Christus. De missie heeft daarbij een tweede laag, namelijk de betekenis die dat geloof heeft voor aankomend beroepsprofessionals, opgeleid door de GH, en de wijze waarop zij in hun werk staan. Ook in onderzoek, nascholing en adviesdienstverlening betrekken wij deze betekenis. De derde laag is de overtuiging dat de betekenis die we vanuit dat geloof geven aan onze sociale en maatschappelijke omgeving, van belang is voor de werkvelden waar de GH zich op richt. We willen een geprofileerde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de werkvelden in een open samenleving met respect voor andersdenkenden.

Die gelaagdheid in de missie geeft betekenis aan ons beeld van de GH over vier jaar.

De missie ‘Als je gelooft in je werk’:

***De Gereformeerde Hogeschool is een centrum van kennis.***

***We leveren vanuit onze identiteit op relevante, inspirerende en professionele wijze een bijdrage aan de ontwikkeling van (jonge) mensen, ontplooiing van talenten, welzijn en sociale samenhang. We leiden studenten op en onderzoeken en de beroepspraktijk in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn, theologie, management en bestuur. Volgend op opleiding en onderzoek bieden we nascholing en adviesdiensten aan.***

***Wij verbinden onze expertise met de expertise van nationale en internationale partners, om samen te werken aan vernieuwing en verbetering van de beroepspraktijk***

### Visie

We willen de Gereformeerde Hogeschool verder uitbouwen tot een **centrum van kennis** voor professionele ontwikkeling, waarin de meerwaarde van ‘Geloven in je werk’, in opleiding geïntegreerd wordt aangeboden en doorlopend nader onderzocht en uitgewerkt wordt. Wat ons betreft zijn kennis en identiteit stevig aan elkaar verbonden. Als je gelooft in je werk geeft dat perspectief op de praktijk en de wijze waarop die praktijk kan bijdragen aan zingeving van mensen in hun diverse contexten. En vice versa: vanuit dat perspectief kan het zingevingproces van mensen in hun context worden onderzocht en begrepen, en vertaald naar de inrichting van de praktijk. Die bijdrage van identiteit is niet in de eerste plaats of uitsluitend theoretisch, maar gebaseerd op kennis van de praktijk en kennis van maatschappelijke ontwikkelingen. We richten ons daarom op kennisontwikkeling waarin opleiding en onderzoek, en daaruit volgend advies, elkaar versterken en waar -vanuit een kritische reflectie op de maatschappelijke context van de beroepsuitoefening- de verbinding tussen persoon, profissie, instelling, maatschappij en identiteit focus is.

***We werken vanuit bijbelse kaders. We staan in de traditie van het christelijk geloof zoals verwoord in het Apostolicum<sup>1</sup> en de drie formulieren van Enigheid<sup>2</sup>. Op basis hiervan willen we in de context***

<sup>1</sup>De apostolische geloofsbelijdenis die in twaalf artikelen de kern van het christelijk geloof samenvat.

<sup>2</sup>De geschriften die in de 16<sup>e</sup> en 17<sup>e</sup> eeuw zijn ontstaan tijdens de Reformatie, nl de Heidelbergse Catechismus (1563), de Nederlandse Geloofsbelijdenis (1561) en de Dordtse Leerregels (1618-1619).

***van een open samenleving onze identiteit ontwikkelen en laten doorwerken in onze praktijk van opleiding en onderzoek (en adviesdienstverlening).***

Wij willen studenten **opleiden** voor hun beroep, met en in de beroepspraktijk. Bovendien willen wij hen bewegen om, in hun werk, vanuit hun christelijk geloof betekenis te geven aan het beroep. Daarin krijgen ze veelal te maken met mensen die in de knel komen in de steeds veranderende samenleving, mensen die zorg nodig hebben of jongeren die in hun leer- en gedragsontwikkeling moeten worden (be)geleid. Christenen, die in hun professionele beroepsuitoefening navolgers van Christus willen zijn, mogen laten zien dat het voor ieder individu en voor de samenleving waardevol is om een ander als je naaste te (h)erkennen - in sociale verbanden, binnen en buiten organisaties. De GH heeft vanuit de identiteit gekozen voor opleidingen in beroepen die gericht zijn op mensen in vaak kwetsbare posities en jongeren in ontwikkeling; de werkvelden onderwijs, zorg, welzijn en theologie. Vanuit de reflectie op de beroepspraktijk en de maatschappelijke vraagstukken rond opvoeding, onderwijs, zorg en welzijn willen wij ook bijdragen aan de professionele ontwikkeling op het vlak van management, personeel, bestuur in deze werkvelden.

De GH wil het bestaande **onderzoek** binnen de GH aan de beroepspraktijk uitbouwen, midden in de samenleving kennis ontwikkelen en delen over vraagstukken die uit de beroepspraktijk voortkomen of ontstaan door de dynamiek van maatschappelijke veranderingen en gewijzigd bestuurlijk beleid. We willen deze kennisfunctie realiseren met nationale en internationale netwerkpartners.

De GH ziet vanuit de identiteit van de instelling voor zichzelf en voor christenen een duidelijke maatschappelijke opdracht. De GH wil daarom waar realistische kansen liggen volgend op opleidingen in nascholing en volgend op onderzoek in adviesdienstverlening in de commerciële context bescheiden ondernemend zijn, met een aanvaardbaar risicoprofiel. Om zo vorm te geven aan de maatschappelijke opdracht en op bescheiden schaal extra middelen te genereren om blijvend te kunnen investeren in opleiding en onderzoek. We richten ons daarbij op die adviesdiensten die volgen op en in het verlengde liggen van opleiding en onderzoek en een logische samenhang hebben met het kennisdomein van de GH.

Het ondernemende moet daarbij vorm krijgen in het totaal van kennisontwikkeling. Bij medewerkers en studenten. We zijn daarbij gericht op sociale innovatie en we zijn daarbij juist ook vanuit onze christelijke identiteit waardegedreven in omgang met mensen en organisaties (zie waarden hieronder), met onze omgeving (duurzaamheid) en met eventuele publieke of private resultaten, die we inzetten voor kennisontwikkeling.

Er ligt ook in besloten dat we nadrukkelijk over de muren van onze organisatie heen kijken. We mengen ons in discussies, we nemen deel aan ontwikkelingen buiten onze instelling. We zoeken vanuit onze identiteit naar betekenisgeving. Studenten, partners, klanten en stakeholders mogen van ons een betekenisvolle bijdrage verwachten aan de zingeving aan en de vormgeving van hun professioneel handelen. Dat betreft kwaliteit van opleiden en zicht op een zinvolle en waardevolle beroepspraktijk. Vanuit die waarden en zingeving richten wij onze organisatie in: de opleidingen en onderzoek centraal en daaruit volgend nascholing en advies.

Ons resultaat is naast de opleiding van professionele werkers voor diverse werkvelden ook dat we die werkvelden onderzoeken en dat onderzoek vertalen in advies voor vernieuwen en verbeteren van het werkveld. Onderzoek krijgt daarmee direct betekenis voor vernieuwen en verbeteren van onze opleidingen, omdat de opleidingen nauw aansluiten op de praktijk. En omgekeerd, door die kennisontwikkeling komt actuele kennis in de opleidingen aanbod.

In de toekomst willen we meer actief zijn in management en bestuur. We merken vanuit onderzoek en advies dat er sturingsvraagstukken liggen in de samenleving en binnen organisaties. Vanuit onze identiteit willen we een bijdrage leveren aan versterking van 'waardengedrevenheid' in management en bestuur. We willen het opleidingsdomein van de GH daarom verbreden met minoren, een bachelor en een professional master op het terrein van management en bestuur in de not-for-profitsectoren.

## 2 Kernwaarden

Aan de missie en ambitie verbinden we een aantal kernwaarden voor de organisatie. Daarin worden de sterke bestaande waarden opgenomen, maar ook accenten gelegd die passen bij de herijking van de relatie tussen de GH en zijn omgeving. Die herijking vraagt in sterkere mate een van-buiten-naar-binnen benadering dan tot nu toe.

Hieronder worden de gekozen kernwaarden van waaruit wij als GH medewerkers willen werken weergegeven. Deze waarden komen voort uit onze identiteit, maar geven tegelijkertijd ook de ontwikkeling aan van de organisatie.

**Wij werken uit bezieling.** Bezieling is de basis voor onze motivatie. We geloven in ons werk. We geloven dat ons werk ertoe doet en tegelijk dat er meer is dan werk alleen. We delen dat geloof met elkaar en dat bezielt ons in onze omgang (of verbondenheid) met studenten, klanten, partners en collega's.

**Wij zijn dienstbaar en respectvol.** Wij willen samen Christus navolgen in ons werk door vanuit onze talenten, verantwoordelijkheid en mogelijkheden bij onze eigen opdracht binnen de GH dienstbaar te zijn. Ons werk is geen doel in zichzelf, maar staat ten dienste van anderen: van studenten, van partners, van klanten en van de samenleving. Dienstbaarheid kan alleen floreren in een respectvolle omgeving die gekenmerkt wordt door wederkerigheid.

**Wij tonen eigenaarschap.** Eigenaarschap is een voorwaarde voor goede resultaten. Wij tonen ons eigenaar door zowel zelfstandig als verantwoordelijk te werken. Wij weten wat onze verantwoordelijkheid is en handelen daarnaar, wij realiseren onze doelen en nemen initiatieven. We willen betrouwbaar zijn en laten ons aanspreken. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

**Wij hebben moed.** We durven risico's te nemen, we zijn open naar elkaar, we willen van fouten leren, we signaleren problemen en pakken ze daadwerkelijk aan en we nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op. Zo maken we de GH als centrum van kennis -samen met studenten, partners en klanten- tot een open, creatieve en lerende werk- en leeromgeving.

Deze waarden vormen de basis voor samenwerking met partners, stakeholders uit onderwijs, het werkveld en de samenleving. En ze hebben gevolgen voor interne organisatie, systemen, processen, zoals het personeelsbeleid, de manier waarop we samenwerken en de manier van aansturing.

Beslissend voor de strategie is dat we vanuit onze identiteit, met onze eigen verantwoordelijkheid, daadwerkelijk slagen in een integratie van opleiden, onderzoek en advies, en partnerschap met het werkveld weten te realiseren. Deze kernwaarden dragen bij aan het gezamenlijk realiseren van die ambitie.

### **3 Perspectief: op weg naar 2012**

Samengevat is onze visie dat de GH zich verder ontwikkelt tot een geprofileerd christelijk maatschappelijk ondernemend centrum van kennis in de domeinen van mens, gedrag, gezin, gezondheid en welzijn, maatschappelijke organisaties, bestuur, kerk en samenleving. De GH als centrum van kennis is in 2012 niet enkel een herkenbare christelijke denktank in de samenleving, maar vooral ook een samenwerkplaats waarbij in interactie met werkveldinstellingen vorm gegeven wordt aan een praktijkgerichte wetenschappelijke kennisontwikkeling via opleiding, onderzoek en advies.

Deze visie hebben we in het proces van totstandkoming van deze strategienota steeds benaderd vanuit meerdere perspectieven. We hebben vijf perspectieven geëxpliciteerd: het studentperspectief, het klant- & partnerperspectief, het organisatieperspectief, het leer- en groeiperspectief en het financiële perspectief. Deze perspectieven vormen de resultaatgebieden waar het beleid op gericht is. De benoeming van deze vijf perspectieven voorkomt eenzijdige nadruk op een bepaald terrein (ontwikkeling in balans), geeft focus en faciliteert monitoring en kwaliteitsborging.

We willen in dit kader apart aandacht schenken aan de christelijke identiteit van de Gereformeerde Hogeschool. We hebben ervoor gekozen identiteit niet te benaderen vanuit een onderscheiden 'identiteitsperspectief' vanuit onze overtuiging dat de christelijke identiteit integraal verweven zit in alle perspectieven. Feitelijk is het geloof in Jezus Christus zoals dat ook geduid wordt in de missie van de GH een onderliggende funderende identiteit die zichtbaar moet zijn in de benadering vanuit de perspectieven. Omdat tegelijkertijd die identiteit niet alleen een funderend element maar ook een ontwikkelend element heeft, bijvoorbeeld in de visievorming en ook in de interactie met de werkveldinstellingen in de open samenleving van Nederland, worden in de doelen wel aparte ambities benoemd.

#### **1. Studentperspectief:**

- Studenten wordt een omgeving geboden waarin vanuit de missie 'geloof in je werk' duidelijk verbinding wordt gemaakt tussen opleiding en identiteit, waar studenten persoonlijk en samen in hun kwaliteiten en ambities aangesproken worden, waar dat voor studenten haalbaar is in stage en afstuderen via participatie in onderzoek en advies. Dit leidt tot een uitdaging om in de studie te leren vanuit een duidelijke visie op identiteit en professie daadwerkelijk bij te dragen aan verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk.
- Studenten hebben straks meer keuzemogelijkheden door een breder opleidingspalet, door binnen bestaande opleidingen meer gedifferentieerde studiemogelijkheden te kunnen kiezen: een grotere vrije studieruimte, verdiepingsprogramma's, meer keuze in minoren en een kwalitatieve doorstroom naar masterstudies.
- Studenten vinden de opleidingen van de GH over het algemeen goed en uitdagend. Je gaat er niet onder in de massa, maar je wordt als student gekend en goed begeleid.
- Studenten waarderen het Studium Generale van de GH, waarbij ze vanuit verschillende perspectieven uitgedaagd worden hun professionele ontwikkeling binnen een bepaald beroepsdomein te plaatsen in de bredere context van historische en maatschappelijke ontwikkelingen en zelf een positie in te nemen als christen-professional in opleiding;
- Studenten weten dat de werkveldinstellingen blij zijn met afgestudeerde GH studenten omdat ze als startbekwaam professional opvallen vanwege hun persoonlijke missie voor het werk, net wat meer zelfstandigheid, een goede basisdeskundigheid, pro-activiteit, organisatie sensitiviteit, loyaliteit en betrouwbaarheid. Studenten van de GH kunnen net wat makkelijker een baan vinden en zijn succesvol in hun vervolgstudie.

#### **2. Klant- & partnerperspectief**

- Werkgevers zijn tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerde studenten; en ook over de samenwerking met de GH rond zaken als stages en de inbreng in het curriculum.
- Klanten zijn tevreden over hoe vanuit de GH invulling en vorm is gegeven aan onderzoek en/of adviesdienstverlening;
- De uitbouw van interactie met het werkveld blijkt uit de balans van vraaggerichtheid en een duidelijke focus van de GH op die samenwerkingstrajecten waarin de GH vanuit de academies kan bijdragen. Daartoe worden in netwerkverbanden strategische allianties aangegaan. Deze worden ingebed in meerjarige inhoudelijke ontwikkelingsrelaties, waarbij de GH bijdraagt via de participatie van studenten, het verrichten van onderzoek en gezamenlijke productontwikkeling.
- Partners in het werkveld zijn betrokken bij opleiden, onderzoek en advies, zijn tevreden over de wijze waarop hun inbreng wordt verwerkt en ervaren dat de GH vanuit een herkenbaar profiel en identiteit daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren en vernieuwen van hun professionele opgave.
- In de internationale interactie ligt de nadruk op het aangaan en uitbouwen van Europese relaties, naast de bestaande relaties waaronder die met Dordt-College (Iowa - USA). We willen daarbij ook oog hebben voor Noord-Zuid relaties.

### **3. Organisatieperspectief**

- We willen duurzaam ontwikkelen. Dat betekent dat studenten voorbereid zijn op leven lang leren met een realistische kijk op hun omgeving, onderzoek dat bijdraagt aan sociale innovaties, advies dat klanten verder helpt in hun eigen ontwikkeling. Daarbij is oog voor een duurzame relatie en maatschappelijke bijdrage belangrijker dan het realiseren van korte termijn winsten. Voor de inrichting van de eigen organisatie richten we ons op deugdelijk bestuur naar de principes van good governance, stimulerend personeelsbeleid, verantwoord middelen beheer, milieubewust omgaan met middelen in de dagelijkse praktijk en duurzaamheid als belangrijk principe in de ontwikkeling van onder andere de huisvestingsontwikkelingniew.
- We werken aan operational excellence. Bestaande processen (zoals bijvoorbeeld curriculumvernieuwing of productinnovatie) zijn beoordeeld door en doorgesproken met de betrokken professionals op de input en het beoogde resultaat van het proces, met bijbehorende rollen, interacties, resultaatverantwoordelijkheden en bevoegdheden, waardoor de personeelsleden tot hun recht komen en middelen accuraat ingezet worden.
- De marketing voor onderzoek en adviesdienstverlening vanuit de academies is gericht op het versterken van duurzame professionele relaties met klanten en netwerken waardoor de vragen uit het werkveld centraal komen te staan. De centrale staf heeft hierin een ondersteunende en faciliterende rol.

### **4. Leer- en groeiperspectief**

- Vanuit de gedeelde waarden zijn persoonlijke missie en doelen van medewerkers in lijn gebracht met de organisatiemissie en -doelen. Daarbij is belangrijke leidraad er voor te zorgen dat de kwaliteiten van de medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht komen
- Het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid zorgt voor een kwalitatieve invulling van functies en rollen, passend bij de strategische ambities. Het biedt een aantrekkelijk perspectief voor werving van medewerkers, en bevordert de doorstroom van medewerkers naar andere functies (intern en extern).
- Talent wordt erkend en ontwikkeld.
- Kennismanagement is systematisch ontwikkeld en geïmplementeerd.
- 70% docenten in de bachelor hebben een master, 10% van de medewerkers in het primaire proces heeft een PhD graad.

## **5. Financieel perspectief**

- Er is financiële ruimte om te investeren in innovatie en huisvesting.
- De lectoraten ontwikkelen zich tot op thema's herkenbare kenniscentra, waarbij de vraaggerichtheid en praktijkgerichtheid voor een duidelijk deel blijkt uit betaalde onderzoeksopdrachten.
- Advies levert een substantieel financieel resultaat.
- Academies realiseren een gezond studierendement.

## 4 Strategische doelen

Richting 2012 hebben we tien strategische **doelen** geformuleerd. Van deze tien doelen worden zeven doelen vanuit een viertal centrale strategisch programma's ondersteund, waarbij vanzelfsprekend nadere invulling en afstemming plaats vindt met de planvorming in de academies. Dat betreft de programma's samen leren, versterkt profiel, samen sterker en geprofileerd christelijk. Het programma samen leren richt zich op kennismanagement en internationalisering. Versterkt profiel betreft het verbreden en verdiepen van het onderwijsaanbod binnen het GH-domein. Samen sterker betreft vooral het personeelsbeleid. Het programma geprofileerd christelijk beoogt een inhoudelijke en organisatorische uitwerking te geven van de christelijke identiteit van de instelling.

### Samen leren

1. In 2012 hebben we in samenwerking met het werkveld een systematische focus op en benadering van kennisontwikkeling gerealiseerd.

*We participeren in 2012 actief en ondernemend in relevante samenwerkingsrelaties waarbinnen we kennisontwikkeling in en met de praktijk vorm geven met naast opleidingen krachtig onderzoek. We bevorderen daartoe een leer- en innovatiecultuur op en om de GH om daarmee duurzame relaties met andere partners te kunnen onderhouden. Hierbij komen zaken als leergemeenschappen, communities of practice en ook "informeel leren" aan bod. De resultaten blijken uit samenwerking in opleidingen, de ontwikkeling van producten en de mate waarin gezamenlijk met partners onderzoekstrajecten worden uitgevoerd.*

2. In 2012 hebben we de internationale inbedding van de opleidingen en het onderzoek versterkt, te beginnen in Europa.

*Voor de periode tot 2012 richten academies en bureau buitenland zich allereerst op de ontwikkeling en ondersteuning van zowel inkomende en uitgaande studentenmobiliteit als inkomende en uitgaande docentenmobiliteit. Daarbij wordt de kwaliteitszorg voor buitenlandstages verbeterd. De flexibiliteit van curricula voor studenten die in buitenland willen studeren wordt vergroot. De ontwikkeling van Engelstalige semesters wordt in de curricula opgenomen. De taalvaardigheid bij studenten en medewerkers wordt vergroot. Wij onderschrijven daarbij het belang van ontwikkelingssamenwerking en zullen waar mogelijkheden zich aandienen binnen de kaders van de eigen doelstellingen hieraan een zinnvolle bijdrage leveren.*

### Versterkt profiel

3. In 2012 heeft de GH haar bestaande profiel versterkt door kwalitatieve en kwantitatieve groei in opleidingen en onderzoek (en daaruit volgend nascholing en adviesdienstverlening) en in de samenhang tussen deze.

*De GH wil zich versterken door een duidelijk samenhangend hogeschoolbreed-kader voor de curricula te realiseren. Daarbij door te groeien tot minimaal een studentaantal van 1650 in 2012. De GH wil het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek uitbreiden en meer in samenhang brengen met het onderwijs en de opleidingen. Op verzoek van en in wisselwerking met het werkveld verricht de GH onderzoek dat bijdraagt aan de verdere kwaliteitsontwikkeling (van het werkveld). De GH wil in het verlengde van de kennisontwikkeling in opleiding en onderzoek renderende adviesdiensten verlenen en zo mogelijk ruimte creëren voor nieuwe investeringen in kennisontwikkeling via opleiding en onderzoek.*

4. In 2012 heeft de GH het bestaande profiel verrijkt en daarnaast een beperkte verbreding richting bestuur en organisatie gerealiseerd.

*We hebben in 2012 onze opleidingen verrijkt met verdiepingsprogramma's (honours routes) en effectieve doorstroomprogramma's naar professionele en universitaire masters, waarbij het studium generale een bewezen toegevoegde waarde heeft. We hebben in 2012 in constructieve samenwerkingsrelaties ons bestaande domein verbreed richting opvoeding, bestuur en organisatie. Dat realiseren we via de start van:*

- a. *minor bestuurskunde (in samenwerking bachelor MER)*
- b. *masterclasses*
- c. *bachelor pedagogiek (in samenwerking)*
- d. *bachelor P&A (in samenwerking)*
- e. *professional master rond de thematiek van waardengedreven management (in samenwerking),*
- f. *ontwikkeling lectoraten theologie en inclusief onderwijs*

### **Samen sterker (p-beleid)**

5. In 2012 hebben we een stimulerend ontwikkelingsgericht - en levensfasebewust personeelsbeleid, en werken bij de GH op alle vlakken competente medewerkers en leidinggevendenden die zich sterk verwant weten met visie en visie van deze organisatie.

*Bestaand talent wordt erkend en komt tot uiting in het beoordelen en belonen. Voor kritische posities in de ontwikkeling van de organisatie, of vanuit de realisatie van de strategie zal actief talent geworven worden.*

6. De GH kern waarden (bezieling, eigenaarschap, moed en dienstbaarheid) worden gedeeld en zijn duidelijk herkenbaar in het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden; onze identiteit is daarbij de basis.

*Medewerkers kunnen de organisatiewaarden verbinden aan hun eigen waarden, werk en resultaten. Hoe dit zich uit in houding en gedrag is onderwerp van gesprek in plannings- en functioneringsgesprekken.*

### **Geprofileerd christelijk**

7. In 2012 geven we op een vitale en betekenisvolle wijze vorm aan onze christelijke identiteit in visievorming, vertaling naar het werk en organisatie.

*In de planperiode wordt de christelijke identiteit in benoemings- en toelatingsbeleid verder doordacht in relatie tot de bijdragen die de Gereformeerde Hogeschool als (kennis)organisatie vanuit een herkenbaar christelijk profiel in een open samenleving wil leveren, daarbij wordt de betekenis van de christelijke identiteit van de GH verder conceptueel verdiept voor mensbeeld, samenlevingsvisie, beroepsvisie, organisatievisie, opleidingsvisie, onderzoeksvisie, adviespraktijk. Ook legt de GH zich vanuit haar kennisontwikkeling wat betreft de betekenis van (godsdienstige) identiteit toe op het doordenken van de betekenis van spiritualiteit en religie/levensbeschouwing voor professionele ontwikkeling in een open samenleving;*

-----

Naast deze zeven doelen willen we een drietal doelen direct via de planvorming in lijn en staf en/of via projecten in de staande organisatie realiseren. Daarmee beogen we de bestaande kwaliteit in de organisatie verder uit te bouwen.

### **Kwaliteit uitbouwen in de organisatie**

8. In 2012 hebben we een goede basis gerealiseerd om duurzaam te ontwikkelen.

*Om de inhoudelijke ontwikkeling en de intensievere interactie met het werkveld te kunnen realiseren willen we een toekomstgerichte investeringsbegroting voor opleidingen en onderzoek. De GH heeft geen financiële winstdoelstellingen voor opleidingen en onderzoek, onze winst beogen we te maken via een maatschappelijke bijdrage aan kennisontwikkeling en zo bij te dragen aan de professionele ontwikkeling in de werkvelden. We willen binnen de opleidingen het studierendement (na propedeuse een rendement van 90%) verbeteren. De investeringen van de laatste jaren in de lectoraten moeten, met inbegrip van een vaste voet vanuit de opleidingen en via de uit onderzoek voorkomende adviesdienstverlening, leiden tot een kostendekkend resultaat. De adviesdienstverlening zal in 2012 goed renderend moeten zijn. We willen duurzame nieuwbouw realiseren die onze kennisontwikkeling ondersteunt. Waar nodig zullen we kostenreductie realiseren, waarbij we de uitgaven over de volle breedte van de GH kritisch zullen bezien op de bijdrage aan de kwaliteit van opleidingen en onderzoek en waar nodig zullen ombuigen. We willen zo een gezonde financiële positie in 2012 realiseren, om ook daarna continuïteit en vitaliteit in de kennisontwikkeling te borgen.*

9. In 2012 realiseren we een hoogwaardige kwaliteit op opleidingen, onderzoek en adviesdienstverlening.

*We realiseren een deugdelijk kwaliteitszorgsysteem voor opleidingen, lectoraten en adviesdienstverlening en de facilitaire dienst, waarbij uit positieve accreditaties, validering en certificering, en vooral ook uit de reacties op de praktijk, blijkt dat externe stakeholders de afgestudeerden, resultaten van onderzoek en advies als bovengemiddeld waarderen en waarmee ruimschoots voldaan wordt aan de externe kwaliteitsnormen. Identiteit en duurzaamheid maken deel uit van het kwaliteitszorgsysteem.*

10. In 2012 zijn we nog beter in staat onze relaties succesvol te onderhouden en te ontwikkelen.

*We willen de marketingfunctie voor onderzoek en adviesdienstverlening beter positioneren en uitbouwen zodat een duurzame en intensieve samenwerking met netwerken en klanten tot stand komt en de ontwikkelingsvragen uit het werkveld in onderzoek en adviesdienstverlening nog meer centraal komen te staan.*

## 5 Organisatie in ontwikkeling

### Ontwikkelings- en samenwerkingstrategie

Onze betrokkenheid start bij wat wij kunnen bijdragen aan de opvoeding van de ouder(s), de ontwikkeling van het kind op de basisschool, de zorg aan het bed in ziekenhuizen, de behandeling in welzijnsinstellingen, sociaal innoverende en organisatorische activiteiten gericht op opbouwende ontwikkelingen in kerken, wijken, besturen en samenleving. Participatie van professionele medewerkers en de inbreng van stakeholders die deze betrokkenheid delen zijn voor de GH de motor voor verandering.

We hebben ook voor deze heroriëntatie op de doelen onze stakeholders betrokken. We hebben de medewerkers uitgedaagd een bijdrage te leveren en dat zullen we blijven doen. De kernambities hebben we samen ontwikkeld en zijn in dit instellingsplan vastgesteld. We willen nu onze bijdrage aan de kennisontwikkeling in de beroepsvelden, bij de opleidingen en in onderzoek intensiveren. Via de academies willen we meer geïntegreerde (opleiding, onderzoek, advies) interactie ontwikkelen met de omgeving. Om nieuwe verbanden beter te (kunnen) organiseren, hebben we academies gevormd, worden de lectoraten uitgebreid, organiseren we nieuwe en intensievere relaties met het werkveld, investeren we in bovengemiddelde studiebegeleiding, organiseren we een passende leerwerk omgeving, starten we een personeelontwikkelingstraject op, selecteren we waar nodig nieuwe mensen, organiseren we een facilitaire ondersteuning (inclusief nieuwbouw) en een passende transparante communicatie die de strategische doelen ondersteunt. Daarbij ontstaan er vanzelfsprekend nieuwe vragen in de organisatie richting academies en staf, die pakken we op en dat doen we in een nieuwe overlegstructuur. We sturen zo vanuit een inhoudelijke betrokkenheid op een uit te werken samenhang in balans van opleiden en onderzoek, waar mogelijk in een duurzamere en meeromvattende interactie met werkveldinstellingen waar adviesdienstverlening uit kan volgen.

We beseffen dat we ambitieus zijn, tegelijkertijd weten we ons vanuit de ontwikkelingen in de samenleving vanuit een professionele betrokkenheid ook mee verantwoordelijk. Daarbij hoeven we niet alles alleen te doen. De GH kiest nadrukkelijk vanuit een eigen helder profiel voor een samenwerkingsstrategie. Voor ons zijn criteria bij die samenwerking, christelijke identiteit, continuïteit van onze bijdrage en vitaliteit, de mogelijkheid om nieuwe ontwikkelingen op te pakken.

In de regio betekent deze samenwerkingsstrategie dat de GH wil inzetten op het uitbouwen van de samenwerking met partners als Windesheim voor opleidingstrajecten in nieuwe bachelors en professionele masters. Voor mastertrajecten wordt daarbij ook samenwerking met andere hogescholen gezocht. Voor de Theologische Academie i.o. wordt gezien de theologische verwantschap in de eerste plaats ingezet op uitbouwen van de samenwerking met de Theologische Universiteiten van Kampen en Apeldoorn.

Met de verwante christelijke hogescholen in Ede en Gouda wil de GH een gerichte strategische groeialliance aangaan waarbij bestuurlijk alle opties open staan.

### **Dynamiek en interactie: GH midden in de samenleving**

De GH-strategie wordt mee vormgegeven vanuit een taxatie van de ontwikkelingen in de samenleving, het hoger onderwijs en de omgeving van de GH. Zonder uitputtend te zijn taxeren we in dit hoofdstuk een aantal relevante ontwikkelingen. Naast deze ontwikkelingen zullen zich in de komende jaren vanzelfsprekend ook weer nieuwe ontwikkelingen voordoen die van betekenis zullen zijn op het beleid van de GH.

#### **Kenniseconomie**

Vanuit internationale ontwikkelingen gedreven wordt ingezet op Nederland Kennisland. Kennis, kenniscirculatie en kennisontwikkeling neemt een steeds centralere plaats in, mee door de invloed van ICT. Kenniswerkers verkeren in toenemende mate in een internationale context of hebben er indirect mee te maken. Door de toenemende ontsluiting van grote hoeveelheden gegevens wordt een integratieve bekwaamheid/competentie om van die gegevens informatie en kennis te maken steeds noodzakelijker. Kennis komt voort uit concrete probleemsituaties en gevarieerde contexten, waardoor van individuen wordt gevraagd zich voortdurend te blijven ontwikkelen en actief deel te nemen aan kennisnetwerken.

- Taxatie: professionals moeten in hoge mate competenties bezitten om informatie te waarderen (betrouwbaarheid en validiteit) en te gebruiken (integratie). Dit geldt zowel voor studenten als medewerkers van de GH, als voor afgestudeerden.

#### **Terugtrekkende overheid in een geïndividualiseerde samenleving**

In de ontwikkeling van de samenleving van het laatste decennium zijn er zorgen ontstaan over sociale fragmentatie, wat bindt de mensen (nog?).<sup>3</sup> Burgerschap wordt in toenemende mate benadrukt. De toegenomen marktwerking heeft lang niet op alle fronten opgeleverd wat er werd verwacht. De overheid is verder teruggetreden. Daarnaast zijn er nieuwe ontwikkelingen te zien binnen de werkvelden van onderwijs, welzijn, zorg, kerken, en verandert ook de interactie tussen (hoger) onderwijsinstellingen en werkveldinstellingen vice versa.

- Taxatie: dit legt de nadruk op de maatschappelijke bijdrage van de GH, gerelateerd aan de identiteit, en het ontwikkelen van partnerschap in professionele ontwikkeling.

#### **Maatschappelijk ondernemen**

Organisaties uit profit en non-profit worden gevraagd in die veranderende context op het snijvlak van economische en publieke waarden te opereren. In de profit leidt dat tot concepten van maatschappelijk verantwoord ondernemen, in de non-profit tot het verschijnen van maatschappelijk ondernemerschap.

- Taxatie: dit heeft gevolgen voor professioneel handelen in het werkveld: non-profit organisaties worden ondernemend, werken in concurrentie, in ketenrelaties; professionals werken in regievoering en projectorganisaties; opleidingen moeten daarop voorbereiden.

---

<sup>3</sup> Het SCP meldt in zijn rapportages: individualisering (toenemende behoefte aan individuele ontplooiing, keuzemogelijkheden en uitstelgedrag), informalisering (voorkeur voor gelijkheid in verhoudingen, verminderde sociale controle in groepen jongeren), informatisering (veel dingen tegelijkertijd doen, en (vluchtige) omgang met veel nieuwe informatie), internationalisering (toenemend gebruik van Engels, confrontatie met migratie en immigratie tot gevolg) en intensivering (toenemend belang van persoonlijke relaties).

- Het model van maatschappelijk ondernemen is ook bij de GH van toepassing. De cultuur en het personeelsbeleid wordt daarop afgestemd.

### **Christelijke organisatie**

In deze jaren is de secularisatie in Nederland doorgedaan, de protestantse- en gereformeerde kerken zijn in beweging gekomen, waar voorheen kerkgrenzen (denominaties) zekerheid en veiligheid leken te bieden in sociaal opzicht is er een perforatie zichtbaar geworden, die ook effect heeft op christelijke en gereformeerde organisaties. Tegelijkertijd blijkt dat secularisatie niet langer kan worden gezien als een onvermijdelijke uitkomst van een 'wetenschappelijke' self fulfilling prophecy. Sommige christelijke organisaties zijn ondertussen meer als spiritueel of religieus gericht te duiden dan dat vanuit een heldere christelijke basis inhoud wordt gegeven aan mensvisie, beroepsvisie, maatschappijvisie, opleidingsvisie. In die zin ligt er voor de GH een kans om hierin onderscheidend te blijven/zijn.

De betekenis van christen-zijn in een organisatie, of het vormen van een christelijke organisatie is in de ontwikkeling terecht gekomen van 'grondslag-denken' naar 'betekenisdenken'.

- Taxatie: Ook de GH neemt het 'betekenis denken' als uitgangspunt. De consequenties daarvan zullen de komende jaren verder worden doordacht en uitgewerkt.

### **Religie gevraagd**

Tegelijkertijd blijkt uit rapportage van WRR dat religie in is, al is het minder kerkorganisatie gebonden. Mensen zoeken verankering. Ook buiten de christelijke organisaties is een grotere roep naar betekenis en verbinding tussen professional en organisatie, organisatie en samenleving waarneembaar.

- Taxatie: De GH ontwikkelt mogelijkheden om in te spelen op de behoefte aan kennis op het gebied van religie en spiritualiteit.

### **Global village**

De huidige internationale situatie valt te kenschetsen door toenemende onderlinge afhankelijkheid, regionale instabiliteit en dreiging van bovenregionale instabiliteit, blijvende zorg over de tweedeling tussen rijk en arm, confrontaties tussen open- en gesloten naties, toenemende mobiliteit, internationale ontsluiting van informatie en communicatie. In Nederland leidt dit tot minder homogene bevolkingssamenstelling, minder homogene waarden en blijkens de WRR ook tot grotere verscheidenheid in verbondenheid met de samenleving. Nederland als global village met alle problemen van dien.

- Taxatie: De GH wil voor studenten, docenten en in onderzoek meer werk maken van internationalisering/culturele diversiteit.

### **Ambitie HBO in Nederland**

De functie van het hoger onderwijs is maatschappelijk volop in beeld. Om Nederland Kennisland te realiseren is een doel van de regering om een groter deel van de beroepsbevolking hoger op te leiden. Voor het hoger onderwijs in Nederland betekent dit binnen de Europese ruimte (Bologna) dat de kwaliteit van onderwijs verbeteren moet, dat er kansen liggen voor de ontwikkeling van professionele masters en dat de participatie van de bevolking, met name ook van lager opgeleiden en allochtonen, in het hoger onderwijs drastisch moet stijgen. Tegelijkertijd wordt er ingezet op minder uitval, hogere studierendementen, zonder dat het ten koste mag gaan van de kwaliteit.

De standaard voor de HBO-bachelor is dat studenten een gedegen theoretische basis verkrijgen, dat zij het onderzoekend vermogen verwerven dat hen in staat stelt bij te dragen aan de ontwikkeling van het beroep, dat zij over voldoende professioneel vakmanschap beschikken en dat zij de beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie ontwikkelen die passen bij een verantwoordelijke professional.

Naast het verzorgen van onderwijs heeft het HBO ook de taak om via praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan de optimalisering van de beroepspraktijk. Tegelijk zal het onderzoek bijdragen aan het curriculum van opleidingen en de professionalisering van medewerkers.

Ook in de Investeringsagenda hoger onderwijs wordt de nadruk gelegd op een ambitieuze studiecultuur door een realistische onderwijsintensiteit, intensieve studiebegeleiding en heldere afspraken over de studievoortgang. Daarnaast wordt onder andere het belang benadrukt van de kwaliteit en professionalisering van docenten, internationale mobiliteit, een goede in- en doorstroom, de koppeling van kennis aan de onderwijspraktijk. In de Investeringsagenda benadrukt de minister verder een excellent onderzoeksklimaat. Meer (ruimte voor ambitie op het gebied van) innovatie, aandacht voor talentontwikkeling en praktijkgericht onderzoek.

- Taxatie: Dit stelt de GH voor de opgave om bij een diverser wordende en grotere instroom de kwaliteit op peil te houden, terwijl het studiesucces moet worden verbeterd.
- Taxatie: Uitbouwen en versterken praktijkgerichte onderzoeksfunctie van de GH

### **Financieel perspectief**

De financiële perspectieven lijken drastisch gewijzigd sinds de financiële crisis. In de afgelopen jaren is in het hoger onderwijs per student al bezuinigd. Vergeleken met andere landen in West-Europa investeert Nederland weinig in hoger onderwijs. Waar bijvoorbeeld de Duitse regering de crisis aangrijpt voor grootschalige extra investeringen, lijkt dat in Nederland vooralsnog niet het geval.

- Taxatie: De GH zal met minder geld de huidige opleidingen op een kwalitatief hoger plan moeten zien te brengen. Daarnaast is groei van opleidingen, onderzoek en adviesdienstverlening nodig om de kritische massa te vergroten. Investeringsruimte zal gevonden moeten worden in andere inkomstenbronnen dan de rijksbijdrage. In het meerjarenperspectief zal kostenbeheersing een belangrijke plek innemen.

### **Veranderende structuur van voorzieningen in zorg en welzijn**

Van burgers wordt verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen om te voorzien in hun zorg- en welzijnsbehoeften, waarbij de overheid een geringere rol speelt. Tegelijkertijd bepalen verzekeraars en instellingen in toenemende mate de mogelijkheden om die eigen verantwoordelijkheid te realiseren. Niet alle burgers kunnen afdoende hun weg vinden in dit proces.

Rijksmiddelen worden verlegd naar gemeenten die verondersteld worden regie te voeren in het aanbod van zorg- en welzijnsvoorzieningen (WMO). Instellingen werken via aanbestedingen, productboeken en in concurrentie. Ze worden in toenemende mate financieel gestuurd. Gemeenten voeren ook in toenemende mate eigen onderwijsbeleid, in relatie met zorg en welzijn, o.a. in het kader van 'de lokale agenda'. Nieuwe (interdisciplinaire) samenwerkingsvormen tussen instellingen ontstaan.

Terwijl de spanningen toenemen, de risico's van fragmentatie en ontbinding reëel zijn, is er in de professionele ontwikkeling in de werkvelden aandacht nodig voor mogelijkheden van verbinding, blijvende zorg voor de zwakke en mogelijkheden voor ontwikkeling en groei. Daarin hebben het management in de sectoren en de overheid een cruciale rol.

- Taxatie: De GH zal zich richten op burgerlijke gemeenten als belangrijke beleidslaag voor onderwijs, zorg en welzijn
- De veranderende structuren en de gevolgen daarvan bieden mogelijkheden voor de GH om zich te manifesteren als kennispartner in de ontwikkelingen.

### **Veranderende professionele organisaties**

Organisaties in het werkveld zijn voortdurend aan het veranderen, deels als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving, deels als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen.

Voor de opleiding heeft dit betekenis omdat studenten in de opleiding voor een veranderende de professionele context worden opgeleid. In het werkveld worden nieuwe methodieken ontwikkeld en toegepast, en er wordt in veranderende en wisselende samenwerkingsrelaties binnen en tussen instellingen gewerkt. Er zullen hogere eisen worden gesteld aan organisaties om veranderingsbereid- en zelfs -gericht te worden (lerende organisatie). Studenten moeten bovendien worden voorbereid op een beroepspraktijk waarin bij een snel veranderende omgeving de voortgaande professionalisering een noodzaak is.

- Taxatie: dit vraagt competenties voor 'leven lang leren' en ontwikkelingsdenken: tweeslag- en drieslagleren (voor alle betrokkenen bij de GH, zowel voor student als docent);
- Verbreding opleidingspalet: bestuur, personeelsbeleid en organisatie als waardenvolle invalshoek voor ontwikkelingsdenken in de relatie professional – beleidsmaker.

Zwolle, 2009