

Instellingsplan Stichting Islamitisch Seminarium



Radarstraat 1,
2525 KC 's Gravenhage

Inhoud

Voorwoord	4
Achtergrond, aard en doel van de Stichting Islamitisch Seminarium	5
Achtergrond	5
De doelstellingen van de Stichting Islamitisch Seminarium	5
1. Context en externe ontwikkelingen	7
1.1 Samenleving in transitie	7
1.2 Extern beleid	8
2. Stichting Islamitisch Seminarium	9
2.1 Identiteit	9
2.2 Missie	9
2.3 Besturingsfilosofie	9
3. Stichting Islamitisch Seminarium kiest	11
3.1 (landelijk) integratievraagstukken, religieus-sociaaldienstverlening en godsdienst	11
3.2 Maatschappelijk perspectief	11
3.3 Onderwijs voor een diverse studentenpopulatie	11
4. Met elkaar maken we de hogeschool	12
4.1 Governance	12
BIJLAGEN	13
A - SWOT	13
B - ORGANOGRAM	14
C - MEETBARE DOELEN	15

De instellingsplan is tot stand gekomen na vele gesprekken in het laatste deel van 2018. Met mensen buiten de onderwijsinstelling: het middelbaar onderwijs en het beroepsonderwijs. Daarnaast hebben we binnen onze gemeenschap vele gesprekken gevoerd, onder andere met behulp van scenario's. Hieraan hebben docenten, teamleiders en ondersteuners deelgenomen. Bijzondere vermelding en woord van dank gaat uit naar de volgende Stichting Islamitisch Seminarium collega's, die ons geïnspireerd hebben vanuit hun eigen onderzoek en die ons hebben bijgestaan bij zowel het ontwerp van het proces, als de inhoud van onze opdracht.

George Muishout (Docent en voorzitter Examencommissie)
Talha Yildiz (Docent en Examencommissie lid)
Rasit Bal (Coördinator en docent)
Cemal Aydemirli (Voorzitter CvB)
Fatma Sag (CvB lid)
Samad Elamraoui (CvB lid)
Yusuf Celik (docent)

Voorwoord

Stichting Islamitisch Seminarium is een bijzondere hogeschool. Bijzonder door een opleiding die ertoe doet in de hedendaagse maatschappij. Bijzonder, door onze profilerende thema's; (landelijk) integratievraagstukken, religieus-sociaaldienstverlening en godsdienst en met onze brede, objectieve blik op de Nederlandse maatschappij.

Maar het meest bijzonder zijn we door de mensen die onze school maken. Onze studenten, met hun veelkleurige ambitie, achtergronden en interesses. En onze medewerkers die er elke dag maar weer staan, vanuit de overtuiging dat wat wij doen ertoe doet. We willen helpen bouwen aan een maatschappij, waarin onze studenten van nu straks het stuur in handen hebben.

Het is ons, als Bestuur, een eer om hieraan bij te dragen. Wij hopen dat u er net zoveel genoegen in scheidt als wij om de ambitie van Stichting Islamitisch Seminarium te ervaren en deze samen met ons waar te gaan maken.

Fatma Sag (CvB lid)
Samad Elamraoui (CvB lid)
Cemal Aydemirli (CvB lid)

Achtergrond, aard en doel van de Stichting Islamitisch Seminarium

Achtergrond

De Islam heeft zich in Nederland definitief gevestigd. Er zijn inmiddels ongeveer 900.000 moslims in Nederland. Om als volwaardige burgers te kunnen deelnemen acht de Stichting Islamitisch Seminarium daarom islamitisch hoger onderwijs gewenst. Dit onderwijs betreft zowel de studie van de islamitische beginselen als de studie van de Nederlandse maatschappij en hoe deze tot stand is gekomen. Het doel hiervan is deskundigen te vormen die uiteenlopende leidende, begeleidende of adviserende functies kunnen uitoefenen ten behoeve van de islamitische gemeenschap en haar participatie en integratie in de Nederlandse samenleving.

Het aantal moslims in Nederland is de laatste decennia voortdurend gegroeid en die groei zal zich de komende tijd voortzetten. Daarmee is er een grote behoefte ontstaan aan deskundigen die uiteenlopende leidende, begeleidende of adviserende functies kunnen uitoefenen ten behoeve van de islamitische gemeenschap en haar participatie en integratie in de hedendaagse Nederlandse samenleving. Deze deskundigen dienen enerzijds te voorzien in de specifieke behoeften van de islamitische gemeenschap in Nederland. Een belangrijke omstandigheid daarbij is de grote diversiteit die de islamitische gemeenschap in Nederland kenmerkt en die veel te maken heeft met het feit dat deze gemeenschap zich voor een aanzienlijk deel gevormd heeft door immigratie uit zeer uiteenlopende landen. Deze diversiteit betreft de geloofsleer, het godsdienstige ritueel, de organisatie en de sociale en culturele traditie. Daarnaast dient de opleiding in te spelen op de ontwikkeling dat de levensbeschouwelijke en culturele pluriformiteit van de samenleving als geheel toeneemt. De opleiding opereert daarom op het snijvlak tussen specificiteit van individuele groepen binnen de islamitische gemeenschap, de basiswaarden en overtuigingen van deze gemeenschap als geheel en de waarden, normen, behoeften en organisatievormen die de eigen deelgemeenschap van elke individuele student en docent overstijgen. Het ontwikkelen van kennis van en respect voor leer, ritueel, ethiek en organisatie van andere islamitische en niet-islamitische gemeenschappen neemt dan ook een belangrijke plaats in de opleiding. Anderzijds dienen zij te beschikken over algemene beroepskwalificaties die vergelijkbaar zijn met die welke binnen de al langer gevestigde levensbeschouwelijke gemeenschappen gelden.

Het karakter van de Stichting Islamitisch Seminarium wordt kernachtig uitgedrukt door de twee begrippen waaruit haar naam is samengesteld.

De Stichting Islamitisch Seminarium is een islamitische instelling waarvan de activiteiten worden geïnspireerd door islamitische beginselen en waarden; het onderwijs en onderzoek bestaat bijzondere aandacht aan de leer van de Islam, de uitwerking ervan onder diverse historische omstandigheden en de ontwikkeling en huidige situatie van islamitische gemeenschappen. Het onderwijs en onderzoek is in het bijzonder gericht op de belangen en behoeften van de islamitische gemeenschap.

In de tweede plaats is de Stichting Islamitisch Seminarium – althans de kern van deze onderwijsinstelling – een hbo. Dat betekent dat zij een instelling is die open staat voor kritische reflectie, onderzoek en dialoog in overeenstemming met academische principes. Die open en kritische houding betreft juist de eigen – islamitische – gemeenschap en traditie als de pluriforme samenleving waar zij een onderdeel van vormt.

Door middel van haar opleidingsaanbod wil de instelling een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de islamitische gemeenschap in de huidige Nederlandse samenleving en uiteindelijk aan de sociale en intellectuele ontwikkeling van die samenleving als geheel.

De doelstellingen van de Stichting Islamitisch Seminarium

Het hierboven geschetste doel van de Stichting Islamitisch Seminarium kan nader uitgewerkt worden in de volgende vijf punten:

1. De versterking van het bewustzijn onder de Nederlandse moslims van de fundamentele waarden en principes van hun godsdienst en van hun vermogen om daarmee een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de samenleving waaraan zij als burgers deelnemen;

2. De ontwikkeling van de kennis en kritische studie van de islamitische geestelijke, sociale en culturele traditie;
3. De wetenschappelijke bestudering van de specifieke problemen waarmee de hedendaagse islamitische gemeenschap in Europa en in het bijzonder Nederland geconfronteerd wordt en het zoeken naar oplossingen daarvoor;
4. Het onderricht in en de verdere ontwikkeling van de islamitische godsdienstwetenschappen op een wijze die op de oplossing van de bovengenoemde problemen gericht is;
5. De bestudering van de Nederlandse en de Europese samenleving en cultuur ter ondersteuning van de integratie van de islamitische gemeenschap daarin.

Diversiteit, openheid en onderling respect.

In overeenstemming met haar doelstelling richt de Stichting Islamitisch Seminarium zich op een zo breed mogelijke groep van in Nederland gevestigde moslims. Zij wil door haar activiteiten een bijdrage leveren aan de vorming van een Nederlandse islamitische gemeenschap die niet meer verdeeld is door allerlei dogmatische, ideologische of etnische verschillen die slechts een belemmering voor haar ontwikkeling vormen. De docenten zijn opgeleid aan diverse islamitische en niet-islamitische onderwijsinstellingen in Nederland.

De Stichting Islamitisch Seminarium staat als vanzelfsprekend open voor zowel vrouwelijke als mannelijke studenten. Het onderwijsklimaat van de onderwijsinstelling wordt gekenmerkt door sociale en intellectuele openheid, diversiteit en onderling respect tussen alle studenten, docenten en overige bij de instelling betrokken personen.

1. Context en externe ontwikkelingen

Voorafgaand aan het bepalen van onze koers is het zaak eerst goed te analyseren wat de uitgangspositie is. Daarbij gaat het niet alleen om de stand van zaken binnen de Stichting Islamitisch Seminarium, maar natuurlijk ook om wat er in onze omgeving plaatsvindt en welke relevante trends we daarin zien. We hebben onderzoek gedaan, gesprekken gevoerd met onze medewerkers en met diverse stakeholders en relevante literatuur gelezen. Dat heeft geleid tot een SWOT voor de instelling. In de bijlage van dit plan staat de beknopte versie. In dit hoofdstuk beschrijven we die zaken die we relevant achten voor onze keuzes.

1.1 Samenleving in transitie

De wereld is fundamenteel aan het veranderen. De maatschappelijke ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. Vooral de effecten van digitalisering op communicatie en mogelijkheden voor samenwerking hebben van de wereld onze achtertuin gemaakt. Nederland maakt deel uit van een mondiale economie met een internationale arbeidsmarkt, waarin verschillende culturen en geloofsovertuigingen, met eigen waarden en normen, zijn samengesmolten.

De mobiliteit van kenniswerkers wereldwijd neemt snel toe. Kennis komt steeds sneller beschikbaar. Het is daarbij zaak dat mensen die op zoek zijn naar specifieke kennis, gemakkelijk toegang hiertoe hebben. Oog voor de maatschappelijke context is daarbij bovendien niet meer weg te denken.

Sociale veranderingen

De sociale spanningen in ons land en de ons omringende landen nemen toe. Er zijn confrontaties tussen autochtone en allochtone bevolkingsgroepen en tussen verschillende sociaaleconomische groepen. Religie is terug als thema in de publieke ruimte, waarbij de discussie nu vooral plaatsvindt op de uitersten van de overtuigingen. De kloof tussen lager en hoger opgeleiden groeit. De sociale cohesie komt extra onder druk te staan door de toestroom van vluchtelingen uit oorlogsgebieden.

Door de toename van tegenstellingen is begrip van en voor elkaars religie en cultuur cruciaal. Cross culturele competenties, gerelateerd aan de directe omgeving en in internationaal perspectief, worden een randvoorwaarde om deel te nemen én een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving, ook vanuit professioneel oogpunt.

De individualisering neemt toe, terwijl tegelijkertijd nieuwe vormen van (maatschappelijke) betrokkenheid en solidariteit ontstaan. Demografische veranderingen en migratieprocessen leiden tot een grote diversiteit. Deze dynamiek leidt niet alleen naar nieuwe oplossingen, maar ook tot nieuwe vormen van kwetsbaarheid en andere verhoudingen tussen burgers. Overkoepelend in de transformaties is de beweging van verzorgingsstaat naar participatie-samenleving. Er is een groeiende overtuiging dat een gezonde samenleving wordt bevorderd wanneer mensen in hun omgeving, individueel en collectief, zelf zoveel mogelijk de regie over het leven ontwikkelen en behouden. Tegelijk zien we dat niet iedereen gemakkelijk meekomt in deze 'participatie samenleving'. Dit stelt nieuwe eisen aan professionals die een gezonde samenleving helpen vormen.

Kennis en vaardigheden

De kenniswerker van de toekomst is een T-shaped professional die disciplinaire kennis verbindt met toepassingsgerichte vaardigheden. Omdat de ontwikkelingen zo snel gaan, is het essentieel dat mensen en organisaties om kunnen gaan met onzekerheden. Het vermogen te anticiperen op veranderende omstandigheden en je daaraan soepel én duurzaam aanpassen – responsiviteit en adaptiviteit – is steeds meer een kritische succesfactor. Bovendien is het zaak dat professionals verbindingen kunnen leggen buiten de eigen beroepspraktijk en een brug kunnen slaan naar andere maatschappelijke groeperingen binnen de maatschappij.

Digitalisering

De student van nu is gewend aan een hoge snelheid van informatie. Studenten verwachten snel antwoord op vragen en geven zelf in een minstens zo hoog tempo feedback. Studenten zijn via hun eigen (mobile) devices altijd en overal bereikbaar en stellen eisen aan de kwaliteit van communicatie. Studenten willen meer invloed op vorm en inhoud van de opleiding. De mogelijkheden om met ICT het onderwijs te flexibiliseren nemen almaar toe. De snelheid van die ontwikkelingen is soms hoger dan het tempo dat onderwijs kan maken om die ontwikkelingen in te zetten voor beter onderwijs.

Studenten zelf moeten zich hierin ook ontwikkelen: het kost hen moeite om los te komen van de sociale media. En het zelfstandige werken dat Blended Learning veronderstelt, is niet voor elke student even makkelijk. De behoefte aan structuur, duiding en begeleiding blijft. Onderwijs is een sociale activiteit, waarbij contact tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling wezenlijk blijft voor het leerproces. Het is dus zoeken naar nieuwe verhoudingen qua tijd, vorm en plaats: binnen- en buitenschools, virtueel en op de campus, schools en werkplekieren. Grenzen worden opnieuw bepaald.

1.2 Extern beleid

De waarde(n) van weten, Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek

In de komende tien jaar wordt volgens de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek¹ een 'sprong naar de toekomst' gemaakt worden op het gebied van onderwijskwaliteit, toegankelijkheid, talentontwikkeling, diversiteit en verbinding met de samenleving. De Strategische Agenda spreekt de ambitie uit om meer maatwerk te bieden in het hoger onderwijs, talenten van de studenten centraal te stellen, te investeren in de ontwikkeling van docenten en een sterke verwevenheid van onderzoek en onderwijs te stimuleren. Kwaliteit wordt daarbij boven kwantiteit gesteld.

De Strategische Agenda benadrukt dat versterking van de onderwijskwaliteit zich niet alleen richt op kennisoverdracht en kwalificatie, maar nadrukkelijk ook op socialisatie en persoonlijke vorming. Gedifferentieerd onderwijs naar inhoud, vorm of niveau, kleinschalige leergemeenschappen in combinatie met (digitale) onderwijsvormen, meer docenten, meer hbo-masteropleidingen, meer aandacht en geld voor praktijkgericht onderzoek en meer samenwerking tussen mbo en hbo, kunnen zo het studiesucces vergroten. Minder scherpe grenzen tussen hogescholen en universiteiten kunnen volgens de minister leiden tot flexibelere programma's over de grenzen van disciplines en instellingen heen.

#hbo 2025: Wendbaar & Weerbaar, Strategische visie hogescholen

De Vereniging Hogescholen formuleert in haar strategische visie 'Wendbaar & Weerbaar'² vijf opdrachten voor het hoger beroepsonderwijs:

1. In 2025 verlaat een hoger percentage studenten de opleiding met een diploma. Het niveau van de afgestudeerden is onverminderd hoog. Meer differentiatie in onderwijs en diploma draagt bij aan kwaliteit en studiesucces.
2. In 2025 geven studenten zelfstandig vorm aan hun ontwikkeling. Zij doen dat vanuit een stimulerende wisselwerking tussen student en docent en putten uit een scala aan mogelijkheden. Er is intensieve begeleiding van docenten, lectoren en studiecoaches, zodat elke student maximaal tot zijn recht komt.
3. In 2025 is de eigen positie van het praktijkgericht onderzoek in de kennisketen stevig uitgebouwd en is er een vruchtbare en breed gedragen samenwerking tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en werkveld.
4. In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming. De rol van de docent is cruciaal bij het realiseren van de opdrachten. De rol van het bestuur is vooral stimulerend, uitdagend en randvoorwaarden scheppend.
5. In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet aan bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op.

Ruimte voor Stichting Islamitisch Seminarium

Er is oog voor de permanente professionalisering van docenten, voor het opdoen van nieuwe praktijkervaring en professionalisering op het gebied van onderzoek. Daarbij wordt aan hogescholen expliciet gevraagd extra aandacht te besteden aan onderwijskundig leiderschap en te blijven werken aan het opleidingsniveau van docenten. Dit ondersteunt ons beleid. De kwaliteit van een docent wordt,

¹ <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw/documenten-en-publicaties/notas/2015/07/07/de-waarde-n-van-weten-strategische-agenda-hoger-onderwijs-en-onderzoek-2015-2025.html>

² <http://www.vereniginghogescholen.nl/publicaties-en-verenigingsafspraken/publicaties-gesorteerd-op-verschijningsjaar-1/1-2015/2181-strategische-visie-vereniging-hogescholen-wendbaar-weerbaar/file>

niet alleen bepaald door het opleidingsniveau; ook uitstekende docenten zonder het juiste diploma, zouden gewaardeerd moeten worden.

De overheid wil meer vertrouwen op de interne Governance van de instelling en versterkt de positie van de medezeggenschap.

2. Stichting Islamitisch Seminarium

2.1 Identiteit

Het is onze wens om de regels te versimpelen en verduidelijken, opdat zowel studenten als collega's hun rol en verantwoordelijkheid kunnen nemen. Niet een 'rule-based', maar 'principle-driven' werken. Hiermee vergroten we de professionele ruimte opdat wij enerzijds beter en sneller kunnen inspringen op vragen uit het beroepenveld en anderzijds studenten beter kunnen begeleiden in hun ontwikkeling. Bovendien motiveert het ook onszelf om ons te ontwikkelen. Dat doen wij in verbondenheid. Ons hogere doel is immers studenten, het vak en het onderwijs verder te brengen. Hiermee leveren wij onze bijdrage aan de maatschappij van morgen.

Onze rol als hogeschool is het bijstaan van de student op een pad vol obstakels en te laten zien dat er altijd een weg voorwaarts is, al is die soms onverwacht. Het draait om de moed om verder te gaan en geloof te hebben in de toekomst.

2.2 Missie

Stichting Islamitisch Seminarium leidt studenten op die een bijdrage leveren aan de sociale welbevinden van de Nederlandse maatschappij. We zijn leidend op de thema "sociale hulpverlening" en werken daarin samen met het beroepenveld, overheden en maatschappelijke partners. Wij doen dat vanuit de overtuiging dat voor ons en onze studenten zowel succes als tegenslag de sleutel zijn tot ontwikkeling als professional en als mens. Ons doel/missie is om studenten op te leiden die bruggen kunnen slaan tussen verschillende maatschappelijke groepen en een bijdrage kunnen leveren in het welbevinden van het gehele maatschappij. De Stichting Islamitisch Seminarium wil binnen vijf jaar minimaal één bekostigde opleiding in zijn portfolio van opleidingen hebben, de Stichting Islamitisch Seminarium is ervan overtuigd dat een Imam opleiding alleen kans van slagen heeft indien deze opleiding door een hogeschool wordt aangeboden die vanuit de islamitische gemeenschap is opgericht en waardering geniet van dezelfde gemeenschap. Tot op heden hebben meerdere onderwijsinstellingen getracht om een Imamopleiding aan te bieden, maar geen van allen zijn geslaagd, de Stichting Islamitisch Seminarium is ervan overtuigd dat zij, samen met de overheidsinstanties en partner onderwijsinstellingen, een succesvolle Imamopleiding kunnen beginnen. De Imams in Nederland moeten onderwijs hebben genoten binnen een Nederlandse onderwijsinstelling om enigszins meerwaarde te kunnen hebben voor de gehele Nederlandse samenleving.

2.3 Besturingsfilosofie

We hebben een gezamenlijke missie; we hebben gedeelde waarden en we hebben ambitie. We willen kunnen laten zien wat we van onze ambitie waarmaken en hoe wij onze maatschappelijke opdracht vervullen: verantwoording afleggen hoort erbij. Daarvoor zijn gemeenschappelijke kaders nodig. Voor de manier waarop wij de organisatie aan willen sturen, hanteren wij het "4 R-en model". Dit vormt een gemeenschappelijke taal voor ons handelen en leiderschap: richting, ruimte, resultaat en rekenschap.

- **Richting:** met dit instellingsplan geven wij een antwoord op de ontwikkelingen in het beroepenveld. Het instellingsplan is leidend voor ons handelen en geldt voor iedereen die binnen Stichting Islamitisch Seminarium actief is. Aan de koers wordt een beperkte set meetbare doelen verbonden.

- **Ruimte:** binnen dit kader (het instellingsplan en de daaraan verbonden doelen) is er ruimte voor alle geledingen in de organisatie om datgene te doen wat het doel naderbij brengt. Ruimte voor de teams, voor docenten en staf, om de doelen voor de studenten te bereiken. Binnen de kaders staat de student centraal. Het doel, de kern waar het om echt draait, staat centraal en niet het systeemdenken. De uitdaging is om de energie die uitgaat van een gedeelde visie te combineren met de energie die medewerkers hebben bij het nastreven van hun persoonlijke doelen en ambities.
'Ruimte geven' is niet taken en verantwoordelijkheden 'over de schutting gooien'. Het is ook de helpende hand bieden als het niet vanzelf gaat. 'Ruimte nemen' is niet 'soleren'. Het is je verantwoordelijkheid nemen om een bijdrage te leveren aan het grotere geheel. Dat kan alleen als we het gesprek met elkaar aangaan over de keuzes die we maken en de gevolgen van die keuzes voor anderen. Kortom, ruimte vereist dialoog.
- **Resultaat:** als we de doelen willen bereiken, is het van belang helder te maken welke bijdrage iedereen hier vanuit zijn rol of functie aan levert. Elke leidinggevende, elk team, elke medewerker vertaalt de richting naar het resultaat dat hij concreet kan en wil bereiken binnen een bepaalde periode. Hierover maakt hij/zij afspraken met zijn leidinggevende. Dit kunnen concrete, harde afspraken zijn en tevens afspraken die te vangen zijn onder de noemer collectieve ontwikkeling en leren voor de langere termijn. Het is van belang de wederzijdse verwachtingen helder te hebben, waardoor ook eenieder aanspreekbaar is op de afspraken.
- **Rekenschap:** iedereen legt verantwoording af en laat zien wat hij/zij heeft bereikt en vraagt daarop feedback. Hierbij hoort ook het leren van wat mis is gegaan, of wat niet beantwoordde aan de verwachtingen en het maken van bijgestelde of nieuwe afspraken. De kern van rekenschap is (hoe simpel het lijkt en hoe moeilijk het is) de dialoog, het goede gesprek, enkele harde indicatoren én als het nodig is: consequenties verbinden aan slecht functioneren.

De R'en zijn gedeeltelijk volgtijdelijk, maar niet statisch. Ze staan continu met elkaar in verbinding en beïnvloeden elkaar. Voor de effectiviteit is het voorwaarde dat deze principes door iedereen op dezelfde wijze worden begrepen en gedeeld: een gemeenschappelijke taal voor iedereen. Ze gelden voor alle niveaus en onderdelen van onze instelling, al kan het accent per R verschillen voor een bestuurder, een teamleider of een individuele medewerker.

Daarnaast willen wij ook de volgende uitgangspunten borgen: transparantie over ons doen en laten; de scheiding van publiek en privaat (en dat onze private activiteiten moeten bijdragen aan onze maatschappelijke doelstellingen); het organiseren van 'counterveiling' power om ons scherp te houden, bijvoorbeeld door functiescheiding in de financiële kolom en een krachtige positionering van de medezeggenschap. Tenslotte nemen wij zowel positieve als negatieve feedback van onze studenten, stakeholders en medewerkers serieus.

Dit zal worden uitgewerkt in een besturingsmodel. Dat is de wijze waarop wij deze filosofie vertalen in verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de coördinatiemechanismen en de onderlinge relaties.

Op basis van deze principes zullen we het besturingsmodel en de planning en control cyclus gaan opstellen en in praktijk brengen. Bovendien zullen we ten aller tijde de dialoog aangaan en stimuleren. Daarmee kan Stichting Islamitisch Seminarium zich ontwikkelen.

3. Stichting Islamitisch Seminarium kiest

In dit Instellingsplan ligt de focus op die zaken die voor ons als Stichting Islamitisch Seminarium belangrijk zijn of nadrukkelijke aandacht behoeven. Dat betreft om te beginnen de zaken waarmee wij ons duidelijk (willen) onderscheiden.

3.1 (landelijk) integratievraagstukken, religieus-sociaaldienstverlening en godsdienst

Stichting Islamitisch Seminarium zet de komende jaren sterk in op de profilerende thema's: (landelijk) integratievraagstukken, religieus-sociaaldienstverlening en godsdienst. Wij willen binnen deze thema's een bijdrage leveren aan nationale vraagstukken en ontwikkelingen. Wij richten daarmee ons onderwijs en ons onderzoek op de drie thema's. Omdat wij unieke opleidingen en onderzoeksprogramma's willen hebben op deze terreinen, onderscheiden wij ons van collega-hogescholen.

De thema's worden bovendien richtinggevend voor ons portfolio, met name bij het ontwerp van nieuwe opleidingen.

3.2 Maatschappelijk perspectief

Stichting Islamitisch Seminarium heeft oog voor wat de regio nodig heeft.

Met het oog op de regionale en sectorale verbindingen is samenwerking met het werkveld van cruciaal belang en bovendien een prima voedingsbron om geïnformeerd te blijven over ontwikkelingen in het beroepenveld. Stichting Islamitisch Seminarium is er niet alleen in Den Haag waarin ze haar vestiging heeft, maar zeker ook voor de omliggende gemeenten. Wij hebben oog voor de binnenlands en buitenlandse problematiek. Alles wat 'buiten' gebeurt, gebeurt binnen immers ook: onze hogeschool is een microkosmos met dezelfde uitdagingen als het land waarin wij staan.

Nederland is een speler van wereldformaat: alle globale ontwikkelingen hebben ook invloed op de Nederlandse maatschappij.

De geestelijke zorg heeft grote impact op hoe hulpverleners straks te werk moeten gaan en daarin gaan verschillen optreden nu dit een lokale verantwoordelijkheid is.

Stichting Islamitisch Seminarium wil bijdragen aan een stads overstijgende aanpak van maatschappelijke en sociale vraagstukken in deze 'nieuwe tijd'. Verschillende perspectieven zijn nodig om vraagstukken creatief op te lossen. Het feit dat de Stichting Islamitisch Seminarium een blik heeft die breder is dan één stad of één regio, biedt vanuit de inhoud van onze drie profilerende thema's een interessant perspectief én meerwaarde voor de gehele Nederlandsche maatschappij.

3.3 Onderwijs voor een diverse studentenpopulatie

Toegankelijkheid staat hoog in het vaandel. Diversiteit – in talenten en interesses, in regionale en culturele achtergrond, maar ook in persoonlijke bagage – is een van de krachten van onze hogeschool. Juist die diversiteit van unieke personen maakt dat we kunnen leren van elkaar en verrijkt het onderwijs. Tegelijk stelt deze diversiteit ons voor grote uitdagingen, want standaardoplossingen zijn er niet. Het vraagt het nodige van de studenten, van onze docenten en van de organisatie. Wij gaan deze uitdaging desalniettemin aan. In een tijd waarin er steeds meer mogelijkheden komen om sterker te selecteren aan de poort, gaan wij daar behoedzaam mee om, vanuit de overtuiging dat niet elk talent zich direct manifesteert. Om hierin zo goed mogelijk te slagen, zullen wij in alle fasen van de leerloopbaan van de student acteren, van eerste kennismaking rond de studiekeuze, via begeleiding tijdens de studie, tot toelating tot de arbeidsmarkt en feitelijk de rest van de carrière via programma's voor werkenden. Daarbinnen is het ons doel zoveel mogelijk recht te doen aan wat de student nodig heeft om zijn talent te ontplooiën en daarbij zijn (vaak zeer persoonlijke) hordes te nemen.

4. Met elkaar maken we de hogeschool

Onze mensen, docenten, conciërges, roosteraars, directeuren, gastsprekers, teamleiders en alle anderen die bij ons werken, zijn de succesfactor voor kwalitatief goed en innovatief onderwijs. Cruciaal daarbij is een goede interactie met studenten. Service, snelheid en kwaliteit komen voort uit goed samenspel van onderwijs en ondersteuning. Ook in een tijd waarin we veelvuldig ICT-middelen inzetten, draait het om mensenwerk en sociale verbondenheid. Iedereen zet zich iedere dag weer in voor onze studenten en voor ons werkveld en verdient respect en waardering hiervoor.

De 'onderwijscyclus' zorgt ervoor dat het eigenaarschap van de inrichting van het onderwijs toe komt aan de opleidingen. De komende jaren versterken we het eigenaarschap en de betrokkenheid van de medewerkers door de teams als team en elk lid van dat team in professioneel opzicht sterker te maken. Dat zal niet alleen moeten bijdragen aan eigenaarschap voor het onderwijs, maar ook tot eigenaarschap voor de onderwijscyclus en daarmee aan een principe gedreven invulling van de onderwijscyclus. Naast eigenaarschap is het geven van richting een belangrijke voorwaarde voor het succes van een organisatie.

Met elkaar maken we de hogeschool.

Een leergemeenschap functioneert optimaal met kwalitatief goede en inspirerende docenten, ondersteuners en teamleiders. De gemeenschap motiveert collega's om zich te blijven ontwikkelen. Elke medewerker is op de hoogte van actualiteiten in zijn vak en beschikt over onderzoekend vermogen. Door middel van bijvoorbeeld stages en deelname aan trainingen en onderzoeksgroepen vindt verdere professionalisering plaats. Ons werk vergt veel van de kennis en vaardigheden van docenten en ondersteuners. Permanente professionalisering, voor iedereen, is daarom van groot belang.

4.1 Governance

De Stichting Islamitisch Seminarium wil in de komende vier jaar de accreditatie behaald hebben voor de voltijdse Bacheloropleiding "Geestelijke verzorging", voor de HBO-Master "Islamitische Geestelijke Verzorging" en de bekostigde "Imamopleiding". Een goede en onderwijsgerichte planning & control cyclus is hiervoor een vereiste. De P&C-cyclus wordt zowel in opzet als in aantal sturingsindicatoren in de lijn met de doelen uit dit Instellingsplan en de hieruit volgende uitvoeringsagenda opgesteld. De indicatoren kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn.

De medezeggenschap heeft een belangrijke functie in het versterken van de bestuurskracht. De Hogeschool Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht moeten hun verantwoordelijkheid in het toetsen van plannen en resultaten en het beleid waarmee dit gerealiseerd wordt gaan nemen. Zij zijn daarmee kritische partners voor het dagelijks bestuur (CvB). Met de Raad van Toezicht enerzijds en de medezeggenschapsraad anderzijds, blijven we het gesprek voeren over de wijze waarop wij het best de doelstellingen van de hogeschool kunnen realiseren.

We willen ter ondersteuning van onze Governance en de realisatie van onze plannen inzetten op:

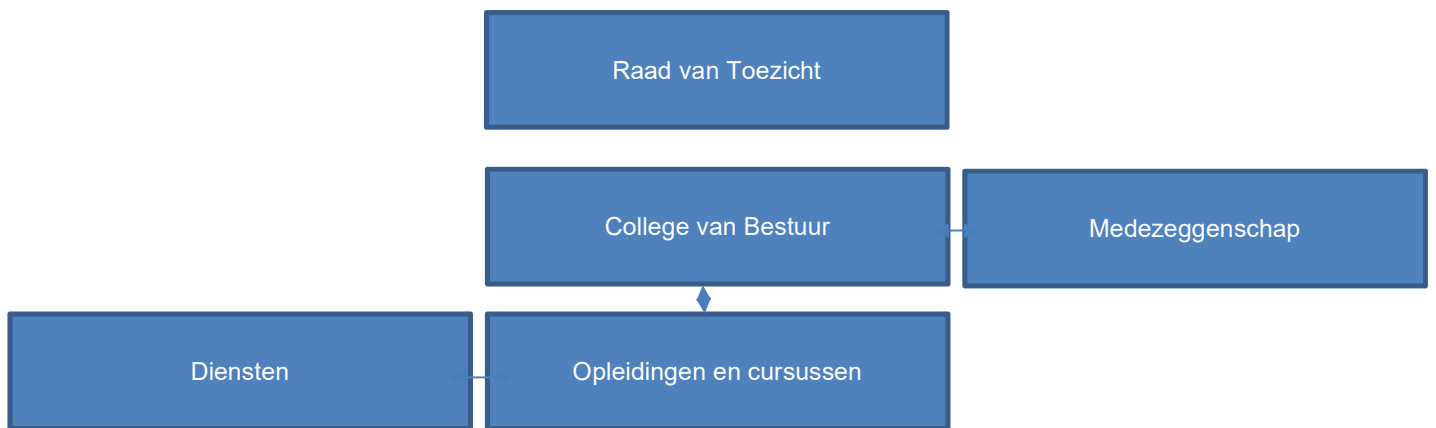
- In- en externe audits op zowel bedrijfsvoering als onderwijs vanuit een onafhankelijke positie.
- Werk maken van risicomanagement.
- De planning en control cyclus.
 - Elk jaar een beleidsplan onderbouwd door een begroting die aangeeft welke zaken in het verslagjaar worden opgepakt ter realisatie van dit instellingsplan.
 - Een meerjarenplan, waarbij ook de middellange termijn in het vizier komt, onderbouwd door een meerjarenbegroting. Dit plan heeft een reikwijdte van 4 jaar en wordt jaarlijks geactualiseerd (rollende deadline).
 - Periodieke informatievoorziening en verantwoording over de realisatie van de jaarplannen en de uitputting van de begrotingen.
- De gewenste ruimte in het onderwijs combineren met strakke bedrijfsvoering.
 - Standaardisatie in de financiële en personele functie.
 - Standaardisatie van onderwijs logistieke processen.

BIJLAGEN

A - SWOT

Kansen <ul style="list-style-type: none">• Steden als motor van ontwikkeling, op relevante topics: (landelijk) integratievraagstukken, religieus-sociaaldienstverlening en godsdienst• Uniek in zijn onderwijs aanbod	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none">• Hoge snelheid van veranderingen• Sociale spanning & onzekerheid, in werkveld en in de klas• Low trust society
Sterktes <ul style="list-style-type: none">• Ervaren in omgaan met diverse studentenpopulatie en met maatschappelijke ontwikkelingen• Innovatiekracht• Betrokken veerkrachtige medewerkers• Organisatie is gezond	Zwaktes <ul style="list-style-type: none">• Onduidelijke identiteit• Organisatie in ontwikkeling• Kwaliteit medewerkers sluit niet altijd aan op (complexe) vraagstukken

B - ORGANOGRAM



C - MEETBARE DOELEN

De in het Instellingsplan verwoorde ambities leiden voor Stichting Islamitisch Seminarium tot de volgende meetbare doelen, waaraan wij ons succes afmeten:

Indicator	Doel 2022
Uitval	10%
Rendement	68%
Score 'goed' op standaard 1 (beoogde einkwalificaties) in opleidingsaccreditaties	2 opleidingen
Studenten evaluaties, algemeen oordeel:	4,2 op een schaal van 5
Medewerkers tevredenheidsonderzoek, algemeen oordeel:	4,0 op een schaal van 5
Overall aantal studenten	200 studenten
Criteria op thema's	Worden ontwikkeld door het CvB