

Facultair Strategisch Plan & Agenda 2022 – 2027

Samen maken we geesteswetenschappen



Universiteit
Leiden
Geesteswetenschappen

Facultair Strategisch Plan & Agenda 2022 – 2027

Samen maken we geesteswetenschappen

Juni 2022



Universiteit
Leiden
Geesteswetenschappen

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Onze missie	6
Onze faculteit	6
Uitdagingen	7
Visie – onze missie ten uitvoer brengen	8
Samenvatting: de strategie van de faculteit bevat vijf brede thema's	9
Onze missie, uitdagingen, ambities en doelen in beeld (visual)	10
Ambities en strategische doelen	11
Ambitie A. Het versterken van onze positie binnen de internationale top van onderzoek en onderwijs in de geesteswetenschappen	11
Ambitie B. Het bieden van een uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving	15
Ambitie C. Studenten optimaal voorbereiden op een breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven	16
Ambitie D. Het versterken van de cultuur en het functioneren van onze faculteit	17
Ambitie E. Het verhogen van het welzijn van alle personeelsleden en studenten	18
De Strategische Agenda: de beleidsvoornemens	20
De Strategische Agenda en beleidsvoornemens in beeld (visual)	20
Ambitie A. Het versterken van onze positie binnen de internationale top van onderzoek en onderwijs in de geesteswetenschappen	22
Ambitie B. Het bieden van een uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving	26
Ambitie C. Studenten optimaal voorbereiden op een breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven	28
Ambitie D. Het versterken van de cultuur en het functioneren van onze faculteit	29
Ambitie E. Het verhogen van het welzijn van alle personeelsleden en studenten	31
Samenvatting Strategisch Plan Universiteit Leiden 2022 – 2027	34

Faculteit der Geesteswetenschappen

Voor u ligt het Facultair Strategisch Plan (FSP) van de Faculteit der Geesteswetenschappen met onze missie, visie en strategische doelen. Het FSP is in samenspraak met de facultaire gemeenschap opgesteld en weerspiegelt de gedeelde ambities van de faculteit voor de periode 2022 – 2027. De Strategische Agenda bevat de beleidsvoornemens die invulling geven aan de strategie.

Het FSP is gelijktijdig ontwikkeld met het Universitair Strategisch Plan (zie pagina 30), waarin grote thema's en acties benoemd worden. De uitdagingen waarvoor de universiteit zich gesteld ziet, worden (uiteraard) ook in de Faculteit Geesteswetenschappen (FGW) gevoeld. Momenteel staat de financiering van het universitaire onderwijs en onderzoek onder druk. Ook zijn de gevolgen van de coronacrisis op de maatschappij in het algemeen en specifiek op het onderwijs en de studiekeuze van studenten nog onduidelijk. Om onze ambities waar te maken en onze doelen te realiseren is de beschikking over voldoende middelen een noodzakelijke voorwaarde. Daarbij vraagt deze tijd om gedeelde doelen en een verbindende missie en visie, zodat we, als faculteit, gezamenlijk op kunnen trekken en klaar zijn voor een mooie toekomst.

Onze missie

De Faculteit Geesteswetenschappen staat voor baanbrekend onderzoek en onderwijs. Het is ons uitgangspunt om dit niveau van academische excellentie in stand te houden en de essentiële waarden van de geesteswetenschappen te bevorderen in het huidige maatschappelijke, culturele, politieke en economische debat. Onze wereldwijde oriëntatie, brede (inter)disciplinaire expertise en ons academisch onderwijs, gevoed door ons onderzoek, voorzien onze studenten van de benodigde vaardigheden en kennis om na te denken en te handelen als kritische en betrokken burgers. De faculteit hecht belang aan diversiteit, zowel in mensen als in academische perspectief. De faculteit streeft naar een stimulerende, rechtvaardige en duurzame academische omgeving die ruimte biedt aan talent en een ieders behoefte respecteert. Deze gezonde werk- en leeromgeving zal met een gereduceerde ecologische voetafdruk moeten functioneren.

Onze faculteit

Geworteld in een eeuwenoude traditie werkt de Faculteit Geesteswetenschappen aan de toekomst door nieuwe inzichten op geesteswetenschappen te ontwikkelen, die ons begrip van de menselijke cultuur verrijken in al haar dimensies en verscheidenheid.

We zijn er trots op de thuisbasis te zijn van verschillende kenniscentra, en staan voor innovatief, grensverleggend onderzoek dat onderwijs van de hoogste kwaliteit mogelijk maakt. We onderzoeken, interpreteren en verklaren vele facetten van de menselijke taal, cultuur en expressie vanuit mondiaal en lokaal perspectief in heden en verleden. Bovendien hebben we een wereldberoemde bibliotheek tot onze beschikking. De wereldwijde expertise die aanwezig is binnen onze Faculteit Geesteswetenschappen is ongeëvenaard en plaatst onze universiteit aan de top van hogeronderwijsinstellingen over de hele wereld. Hoewel deze positie al is versterkt dankzij de groei en ontwikkeling van onze academische gemeenschappen in Den Haag en Marokko, wil onze faculteit haar mondiale potentieel vergroten door relaties te bevorderen die institutionele verdeeldheid binnen de faculteit helpen te overbruggen.

Uitdagingen

De Faculteit Geesteswetenschappen is een levendige leeromgeving met een uitstekende staat van dienst. Toch liggen er de komende jaren verschillende uitdagingen in het verschiet. Het veld van onderzoeksfinanciering wordt almaar competitiever en dat veroorzaakt spanningen op het gebied van personeelsbeleid en individuele loopbaanontwikkeling. Het aantal studenten blijft tegelijk toenemen wat meer tijd vergt van medewerkers terwijl onderwijs nog altijd ondergewaardeerd wordt bij personeelsbeoordelingen. We moeten opnieuw nadenken over de wijze waarop technologische innovaties, bespoedigd door de covid-19-pandemie, kunnen worden ingepast in nieuwe, duurzame onderwijskundige strategieën voor de nabije toekomst. Intussen onderschat de buitenwereld dikwijls de waarde van geesteswetenschappen door de dominante denkbeelden van economische efficiëntie en technologie en is er behoefte aan een mensgericht debat om de uitdagingen van vandaag het hoofd te bieden.

Intern zien we de uitdaging om ruimte te creëren voor vernieuwing en verandering; ruimte die ons in staat stelt om nieuwe initiatieven op te pakken en aan te jagen. Zo moet de werkdruk in balans komen, de basis op orde komen op het vlak van ondersteunende processen en systemen, en moeten we hier ook bij lopende initiatieven op letten. De faculteit sluit hiervoor aan bij de strategische ambitie 'Ruimte voor vernieuwing' uit het Universitair Strategisch Plan 'Vernieuwen en verbinden' 2022-2027.



Visie – onze missie ten uitvoer brengen

De Faculteit Geesteswetenschappen bouwt op de collectieve vakkennis en het creatieve blikveld van haar instituten op het gebied van geschiedenis, kunst en cultuur, regiostudies, artistiek onderzoek, filosofie en de talen. Geesteswetenschappen reflecteren op hoe de mensheid de wereld begrijpt, ermee omgaat en deze 'maakt'. Dit doen we door fundamentele vragen te stellen die soms ver verwijderd lijken van huidige problematiek, maar feitelijk aan de basis staan van onze contemporaine ervaringen, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe de mens in het verleden is omgegaan met veranderingen en hoe hij daar vandaag de dag vorm aan kan geven. Op deze manier kunnen we bepalen wat voor toekomst we ons kunnen of moeten voorstellen, of welke we zouden moeten nastreven. De faculteit blijft hieraan bijdragen als onderdeel van een vruchtbare, open uitwisseling tussen universiteit en samenleving. We spelen op een dynamische manier in op veranderende maatschappelijke behoeften, moedigen aan dat de stemmen uit alle lagen van de bevolking worden gehoord en maken de resultaten breed bekend. Tegelijkertijd erkennen we de vrijheid van onderzoek en de eigenheid van onderzoeksmethoden en koesteren we hun onverwachte uitkomsten. De kernwaarden van de universiteit zijn verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij.

In het facultaire beleid aangaande haar personeel en studenten zijn diversiteit en inclusiviteit verankerd. Er wordt verlangd naar een gezamenlijke inzet en erkenning van de moeilijkheden en gevoeligheden die hiermee gepaard gaan. Het vereist duidelijkheid over wat deze termen betekenen voor iedereen in de faculteit, het houdt in dat we eerlijk moeten zijn over onze tekortkomingen en dat we verschillende standpunten dienen te erkennen. Het overwinnen van ongelijkheid brengt onvermijdelijk met zich mee dat we zullen moeten omgaan met tal van kwetsbaarheden en obstakels. Maar als we deze substantiële uitdaging van harte aangaan, dan volgen we de ambitie van de Faculteit Geesteswetenschappen om een belangrijke bijdrage te leveren aan een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving.



De strategie van de faculteit bevat vijf brede thema's:

Ambitie A. Het versterken van onze positie binnen de internationale top van onderzoek en onderwijs in de geesteswetenschappen

- A1. Bestendigen van onze sterke disciplinaire identiteit en tevens versterken van onze multi- en interdisciplinaire aanpak
- A2. Samenwerken met interne en externe partners om de visie en inbreng van onze faculteit te maximaliseren in overkoepelend onderzoek op mondiale thema's
- A3. Zorgen voor maatschappelijke erkenning van het facultaire onderzoek en onderwijs en ons succes uitbreiden op het gebied van fondsenwerving
- A4. Consolideren en versterken van de band tussen onderwijs en onderzoek

Ambitie B. Het bieden van een uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving

- B1. Aanbieden van een breed en dynamisch aanbod van onderwijstrajecten
- B2. Duurzame implementatie van onderwijsvernieuwing

Ambitie C. Studenten optimaal voorbereiden op een breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven

- C1. Studenten toerusten hun eigen toekomst als kritische burgers en professionals in de maatschappij voor ogen te stellen en vorm te geven
- C2. Bewustwording en vaardigheden in Digital Humanities in alle opleidingen versterken

Ambitie D. Het versterken van de cultuur en het functioneren van onze faculteit

- D1. Versterken van interinstitutionele samenwerking, integrale bedrijfsvoering en leiderschap
- D2. Stimuleren van loopbaanontwikkeling

Ambitie E. Het verhogen van het welzijn van alle personeelsleden en studenten

- E1. Bevorderen van een inclusieve en ondersteunende werk- en leeromgeving
- E2. Verlagen van de werkdruk voor alle medewerkers




MISSIE FACULTEIT GEESTESWETENSCHAPPEN

 Baanbrekend onderzoek en onderwijs on humanities, for humanity.

 Dit niveau van academische excellentie in stand houden en onze essentiële waarden in huidige maatschappelijke, culturele, politieke en economische debatten inbrengen.

 Onze studenten benodigde vaardigheden en kennis geven om na te denken en te handelen als kritische en betrokken burgers.

 Een stimulerende, rechtvaardige en duurzame academische werk- en leeromgeving die ruimte biedt aan diversiteit, talent en ieders behoefte respecteert.

2027


UITDAGINGEN

 Financiering van onderzoek wordt competitiever en dat veroorzaakt spanningen op gebied van personeelsbeleid en individuele loopbanen.

 Toename van het aantal studenten vergt meer onderwijstijd van docenten, terwijl dit bij personeelsbeoordelingen ondergewaardeerd wordt.

 Technologische innovaties, bespoedigd door covid-19, opnemen in nieuwe, duurzame onderwijskundige strategieën.

 Om uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden moeten geesteswetenschappen maatschappelijk even veel gewaardeerd worden als economische en technologische inzichten. Behoeftte aan het menselijke perspectief!

 Voor vernieuwing en verandering is ruimte noodzakelijk.

AMBITIES

DOELEN



AMBITIE A:
Positie in internationale top van onderzoek & onderwijs in geesteswetenschappen versterken

- 1 Versterken van sterke disciplinaire identiteit en levendige multi- en interdisciplinaire aanpak
- 2 Samenwerken met interne & externe partners om potentieel van geesteswetenschappen te maximaliseren in overkoepelend onderzoek op mondiale thema's
- 3 Maatschappelijke erkenning van faculteit en succes uitbreiden op gebied van werven van fondsen
- 4 Consolideren en versterken van band tussen onderwijs en onderzoek



AMBITIE B:
Bieden van uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving

- 1 Breed en dynamisch aanbod van onderwijstrajecten
- 2 Duurzame implementatie van onderwijsvernieuwing



AMBITIE C:
Studenten optimaal voorbereiden op breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven

- 1 Studenten toerusten om hun toekomst als kritische burgers en professionals in de maatschappij voor te stellen en deze vorm te geven
- 2 Bewustwording en vaardigheden in Digital Humanities in alle opleidingen versterken



AMBITIE D:
Versterken van de cultuur en functioneren van onze faculteit

- 1 Versterken van interinstitutionele samenwerking, integrale bedrijfsvoering en leiderschap
- 2 Stimuleren van loopbaanontwikkeling



AMBITIE E:
Verhogen van welzijn van alle personeelsleden en studenten

- 1 Bevorderen van inclusieve en ondersteunende werk- en leeromgeving
- 2 Verlagen werkdruk voor alle medewerkers

Faculteit Geesteswetenschappen is geworteld in eeuwenoude traditie.

Werken aan toekomst door nieuwe geesteswetenschappelijke inzichten te ontwikkelen, die ons begrip van menselijke cultuur in al haar dimensies en verscheidenheid verrijken.

Trotse thuisbasis van zeven instituten die staan voor innovatief, grensverleggend onderzoek dat onderwijs van de hoogste kwaliteit mogelijk maakt.

Mondiaal en lokaal perspectief in heden en verleden.

Betaamde bibliotheek met verscheidenheid aan bijzondere collecties.

Wereldwijde ongeëvenaarde expertise.

Aan top van hogeronderwijsinstellingen.

Academische gemeenschappen in Leiden, Den Haag en Marokko.

ONZE BASIS

Ambities en strategische doelen

Strategie – het sturen van middelen om een duidelijke reeks ambities te realiseren – vraagt om duidelijkheid waar de faculteit voor staat en waar wij naartoe willen binnen de context van overkoepelende waarden en doelstellingen van de Universiteit Leiden. Waar wil onze faculteit over zes jaar staan?

Ambitie A
Het versterken van onze positie binnen de internationale top van onderzoek en onderwijs in de geesteswetenschappen

A1 Bestendigen van onze sterke disciplinaire identiteit en tevens versterken van onze multi- en interdisciplinaire aanpak

Als faculteit zijn we medebepalend voor de identiteit en functie van de universiteit als geheel. De Faculteit Geesteswetenschappen biedt een unieke en onmisbare blik op de wereld – op de *condition humaine* – als onderdeel van het brede aanbod aan wetenschappelijke disciplines van de Universiteit Leiden. Voor onze faculteit Geesteswetenschappen is het essentieel om onszelf naar de buitenwereld te profileren, om met Ramsey Nasr te spreken, als *fundament*, niet als *ornament* (<https://youtu.be/1M1zX9uXmvl>).

Onze kracht in onderzoek en onderwijs ligt in de grote verscheidenheid aan onderwerpen binnen de geesteswetenschappen, maar ook in de mix van vakspecifieke en inherent interdisciplinaire vakgebieden. Er ligt een toekomstige uitdaging in het bevorderen van die rijkdom en het tegelijkertijd uitbreiden van onze samenwerking, zowel binnen onze faculteit als met vakgebieden buiten de geesteswetenschappen.

A2 Samenwerken met andere partners, zowel binnen als buiten de universiteit, om het potentieel van de Faculteit Geesteswetenschappen te maximaliseren in overkoepelend onderzoek op mondiale thema's

Geen enkele faculteit is een op zichzelf staand eiland. Samenwerking met anderen, binnen en buiten de universiteit, is continu gaande en is ook noodzakelijk. Onze faculteit heeft een geweldige staat van dienst in 'nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek', met veel getalenteerde medewerkers die onderzoeksbeurzen verwerven, waaruit blijkt hoe goed onze onderzoeksvattingen en -ontwerpen inspelen op de trends van het NWO, ERC en andere financieringsinstanties. We blijven deze kwaliteit in ons personeel bewaken en het belang van onafhankelijk onderzoek benadrukken. De trend om onmiddellijke of



aantoonbare maatschappelijke relevantie te verwachten van academisch onderzoek vergroot de behoefte aan interdisciplinaire samenwerkingsprojecten met partners in de academische wereld en in de samenleving als geheel. Dergelijk gezamenlijk onderzoek zal een prominentere plaats moeten innemen binnen de onderzoekssignatuur van de faculteit. Het is een middel om zowel de financiering veilig te stellen als om het

belang van het standpunt van de geesteswetenschappen voor de samenleving nog beter te bewijzen. De Faculteit Geesteswetenschappen bezit het vermogen en de vaardigheden om dit voor elkaar te krijgen.

We zullen meer interdisciplinaire onderzoeks-samenwerkingsverbanden aangaan, zowel binnen de faculteit als tussen faculteiten en met andere partners. Op deze manier kunnen we de impact vergroten van de veelzijdige expertise van onze diverse faculteit om kwesties aan te kaarten van zowel wetenschappelijk als maatschappelijk belang. Ook kunnen we ervoor zorgen dat de invalshoeken van de geesteswetenschappen directer aanwezig zijn om de inzichten van andere vakgebieden, zoals de sociale, empirische en technologische wetenschappen uit te diepen en context te geven. Daarnaast zullen we verder investeren in SSH-labs, hetgeen een basis biedt voor intensieve onderzoekssamenwerking binnen dit domein. Reeds bestaande sterke punten in ons onderzoek – met name de wereldwijde oriëntatie die de faculteit heeft – zijn een belangrijke troef om onze beoogde impact verder te vergroten.

A3 Zorgen voor maatschappelijke erkenning van de faculteit Geesteswetenschappen en ons succes uitbreiden op het gebied van fondsenwerving

Deze ontwikkeling in interdisciplinariteit impliceert ook dat er aandacht moet zijn voor samenwerkingsvaardigheden en -kansen onder het personeel. De faculteit is de afgelopen vijf tot tien jaar sterk veranderd, met veel jonge internationale medewerkers, die hebben gezorgd voor een diverse en dynamische academische omgeving. We moeten de gelegenheid aangrijpen om de vele aanwezige talenten te benutten en de metamorfose in uitstraling van de faculteit te versterken door productieve en stimulerende uitwisseling.

De faculteit beschikt nu al over unieke middelen om deze doelstellingen te bereiken. De samenwerking tussen Leiden-Delft-Erasmus (LDE) biedt meerdere wegen om interdisciplinaire programma's te ontwikkelen. De grootschalige aanwezigheid van geesteswetenschappen op de Campus Den Haag kan worden versterkt door de BA International Studies en de BA Urban Studies in te zetten als voorbeeld van 'good practices' voor nieuwe interfacultaire initiatieven en de ontwikkeling van nieuwe interdisciplinaire masteropleidingen.

Om meer interdisciplinaire samenwerking te verwezenlijken, zoals hierboven beschreven, en tegelijk onze meer autonome onderzoeksagenda te bewaken, moet het draagvlak worden vergroot en moeten bureaucratische hindernissen worden overwonnen. We moeten zorgen voor een vlotte uitwisseling tussen onze instituten, met andere faculteiten en met de samenleving: ons gezamenlijk doel moet zijn om wetenschappelijk en relevant onderzoek van topniveau tot stand te brengen en te bestendigen. Onze medewerkers moeten weten dat hun plannen voor innovatie welkom zijn, of het nu gaat om een onderzoeksvoorstel, een onderwijskundige verandering of een procesevaluatie binnen het ondersteunende apparaat. Wat de behoeften van studenten betreft, kunnen we bijvoorbeeld meer gemeenschappelijke minorprogramma's creëren. Ook kunnen we stages stimuleren in de landen van de betreffende talen- en cultuurstudies door intensievere betrekkingen te onderhouden met universiteiten in deze landen.

A4 Consolideren en versterken van de band tussen onderwijs en onderzoek

De Faculteit Geesteswetenschappen heeft een stevige reputatie op het gebied van academisch onderwijs, waarbij wetenschappers hun onderzoek kunnen voortzetten in de context van het onderwijs waardoor studenten in direct contact komen met onderzoekstechnieken en -strategieën.



Het veiligstellen van deze hoeksteen van de academie blijft een belangrijke ambitie, maar zal in balans moeten worden gebracht door overwegingen op het gebied van planning en efficiëntie, zodat de faculteit levensvatbaar zal blijven in een veranderende omgeving. Duurzaamheid moet centraal komen te staan in onze toekomstvisie op onderzoek en onderwijs.

Als faculteit benaderen we duurzaamheid vanuit verschillende richtingen. Het verwijst in de eerste plaats naar de behoeften van studenten en personeel, en de noodzaak om een inclusieve werk- en leeromgeving te creëren waarin alles in het werk wordt gesteld om stabiliteit op lange termijn te garanderen. Ten tweede verwijst het naar de noodzaak om na te denken over hoe wij als instelling functioneren, door kritisch te kijken naar ons energieverbruik en gedrag. De geleidelijke realisatie van de Humanities Campus in Leiden, die in 2029 klaar moet zijn, voorziet ons van state-of-the-art, duurzame gebouwen. Ten derde is er op het gebied van onderzoek en onderwijs – en in de geest van interdisciplinariteit – een groot potentieel op het gebied van Environmental Humanities, om samen met andere faculteiten nieuwe begrippenkaders te ontwikkelen.

Ambitie B

Het bieden van een uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving

B1 Aanbieden van een breed en dynamisch aanbod van onderwijstrajecten

We zetten ons in voor het behoud van kwaliteit door voortdurende onderwijsvernieuwing. Dit betekent dat we erkennen wanneer innovatie – didactische, methodologische en technologische – de bestaande praktijk kan verbeteren en kan inspelen op veranderende ervaringen van onze medewerkers en studenten. Om aantrekkelijk en relevant te blijven moet hiermee rekening

worden gehouden. Studenten zijn vandaag de dag opgegroeid in een tijd van sociale en digitale media, wat verwachtingen en ervaringen met zich meebrengt die weer nieuwe mogelijkheden en uitdagingen bieden bij hun onderricht tot kritische en betrokken burgers.

Ons langetermijndoel is het behouden van een aantrekkelijk onderwijsportfolio dat zowel de Leidse tradities in stand houdt als met de tijd meegaat. De grote verscheidenheid in ons huidige aanbod is een groot goed, omdat het studenten voorziet van een optimaal scala aan vooruitzichten, methodologieën en didactische stijlen. We worden echter geconfronteerd met dilemma's over de manier waarop kwalitatief goed onderwijs georganiseerd kan worden binnen de didactische en financiële uitdagingen waar we nu voor staan. Aanvullende overheidsfinanciering voor kleinschalige studies is mogelijk onvoldoende om voortzetting in hun huidige vorm te financieren. Vanuit budgettair oogpunt zullen we de prestaties en relatieve waarde van elk programma zorgvuldig moeten afwegen binnen de context van het geheel.

B2 Duurzame Implementatie van onderwijsvernieuwing

Ten gevolge van de Covid-19 pandemie hebben we laten zien dat een snelle aanpassing in tijden van nood mogelijk is, en de inspanningen en inbreng vanuit alle hoeken van de faculteit hebben ervoor gezorgd dat de kwaliteit van onderwijs in moeilijke omstandigheden gehandhaafd zijn. Hoewel de faculteit al bezig was met de invoering van digitale tools en onlineplatforms, heeft onze ervaring in 2020-2021 duidelijk gemaakt welke voordelen het heeft om meerdere methoden in ons onderwijs te integreren en te streven naar een doeltreffende combinatie van online- en campusonderwijs. Persoonlijk contact blijft de kern van onze onderwijsfilosofie, maar er is nu een heel nieuw instrumentarium bij gekomen dat kan worden

ingezet, waardoor innovatief kan worden nagedacht over eindprojecten, leerdoelen enzovoort. Dit heeft ook de weg gebaad om na te denken over de volledige betekenis van Digital Humanities, die niet alleen verwijst naar het opnemen van nieuwe methoden en benaderingen in ons academisch onderwijs, maar ook naar een heroverweging van wat onderwijs en onderzoek in de 21ste eeuw inhouden.

Ambitie C

Studenten optimaal voorbereiden op een breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven

C1 Studenten toerusten hun eigen toekomst als kritische burgers en professionals in de maatschappij voor ogen te stellen en vorm te geven

Wij bieden onze studenten een grote verscheidenheid aan mogelijkheden, ondersteund door kwalitatief hoogwaardige en betrokken docenten. Een inspirerende en veilige leeromgeving is afhankelijk van de inzet van zowel personeel als studenten. Ook onze studenten zijn betrokken en nemen hun verantwoordelijkheid. Dit gaat verder dan de directe interactie in de collegezaal of universiteit, want studenten vertegenwoordigen hun universiteit ook in de maatschappij. We willen een bloeiende academische gemeenschap vormen waarin alle wetenschappelijke en ondersteunende staf en studenten samenwerken.

Een academische opleiding in de geesteswetenschappen biedt studenten een breed spectrum aan mogelijkheden om hun loopbaan te beginnen. Door zich te verdiepen in een bepaald interessegebied verwerven studenten essentiële kennis en vaardigheden die hen in staat stellen hun plaats in de samenleving te vinden. Onze afgestudeerden zijn ons beste bewijs van het veelzijdige

nut en levensvatbaarheid van het onderwijs van de faculteit. In lijn met de algemene strategie van de Universiteit Leiden om leertrajecten te verbeteren, zullen we als faculteit studenten aanmoedigen een beeld te ontwikkelen van hun 'toekomstige academische zelf'. Hierbij vragen we hen zich een beeld te vormen van hun eigen identiteit, keuzes en voortgang als individu, terwijl ze zich een weg banen door de matrix van de Leidse Faculteit Geesteswetenschappen, op weg naar de bredere wereld na hun afstuderen. Het aanmoedigen van de verantwoordelijkheid van de studenten voor hun educatieve 'zelf' is van vitaal belang. Door de student te plaatsen in een interactieve leeromgeving die interesse toont in en betrokken is bij hun voortgang, leveren onze opleidingen al een positieve bijdrage aan meervoudige processen van zelfontplooiing, die plaatsvinden tijdens de jaren waarin studenten gevormd worden.

C2 Bewustwording van en vaardigheden in Digital Humanities in alle opleidingen versterken

Digital Humanities krijgen een meer centrale plaats in het onderwijs, zodat studenten vaardigheden ontwikkelen die aansluiten bij de wereld waarin zij zich nu al begeven. Digital Humanities omvat verschillende aspecten. Allereerst gaat het om onderwijs dat wordt ondersteund met digitale middelen, zoals online-onderwijs, het gebruik van samenwerkingsprogramma's voor afstandsonderwijs of de toepassing van gametechnieken. Ten tweede verwijst het naar onderzoek dat wordt ondersteund door digitale tools en methoden, bijvoorbeeld het doorzoeken van gedigitaliseerde bronnen, vaststellen van trends met gebruikmaking van big data, en het gebruik van visuele weergaven. Ten derde zijn digitale technologieën en media zelf het onderwerp van onderzoek. Dit kan bijvoorbeeld gaan over ethische, filosofische en privacykwesties, zoals de vatbaarheid van AI voor gender, ras en andere vooroordelen, hetgeen van cruciaal belang is nu algoritmen

al grote delen van onze sociale interacties domineren en computers het niveau van menselijke intelligentie bereiken (en overtreffen). Hierin kunnen de geesteswetenschappen een vitale en unieke rol spelen.

Ambitie D

Het versterken van de cultuur en het functioneren van onze faculteit

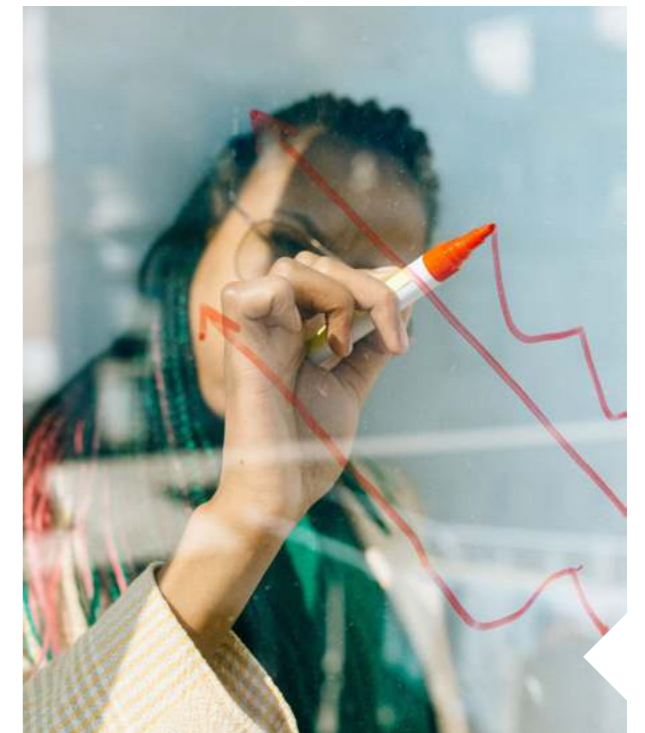
D1 Versterken van interinstitutionele samenwerking, integrale bedrijfsvoering en leiderschap

Elke organisatie wordt gevormd door haar mensen, haar processen en haar infrastructuur. Alle drie moeten dynamisch zijn en zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. In onze faculteit kan de taakverdeling over afzonderlijke instituten met verschillende identiteiten samenhang in de weg staan en samenwerking belemmeren. Op alle niveaus en binnen de gehele faculteit hebben onze medewerkers behoefte aan een gevoel van verbondenheid. Dit vereist dat we het saamhorigheidsgevoel onder alle personeelsleden vergroten en zorgen voor een transparante cultuur waarin iedereen zich kan vinden.

De instituten van de faculteit vervullen de kerntaken van het management, waaronder budgetverantwoordelijkheid en personeelsbeheer. Het zijn echter 'wetenschappelijke' instituten, niet alleen 'onderzoeksinstituten', en zij hebben door hun personeels- en budgettaken belangrijke verantwoordelijkheden voor onze onderwijsprogramma's. Het is van belang dat er een meer gedeelde verantwoordelijkheid komt ten aanzien van de onderwijsprogramma's en andere zaken, zonder afbreuk te doen aan de primaire verantwoordelijkheden van de opleidingsbesturen die de kwaliteit van onze curricula bewaken.

D2 Stimuleren van loopbaanontwikkeling

Bij geesteswetenschappen neemt college geven het grootste deel van de tijd in beslag voor het merendeel van het wetenschappelijk personeel. Dat impliceert dat er een onevenwichtigheid bestaat tussen onze twee kernactiviteiten, te weten onderwijs en onderzoek. Zolang betere financiering van onderzoek niet haalbaar is, hebben we beter overleg, gezamenlijke planning, een gedeelde infrastructuur, duidelijke verantwoordelijkheden en transparante besluitvorming nodig om de onevenwichtigheid zo veel mogelijk te verkleinen. Dit sluit aan bij de opmerking hierboven over de wijze waarop de beoordeling en waardering van de prestaties van de medewerkers meer in lijn moet worden gebracht met hun feitelijke werkzaamheden.



Onderwijs en *outreach* verdienen de juiste erkenning als academische activiteiten naast onderzoek. De faculteit staat vierkant achter een duurzame wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs, de hoeksteen van ons begrip van academische excellentie. De metriek van onderzoeksoutput mag niet enkel bepalend zijn voor de loopbaanontwikkeling. Bovendien moet de maatschappelijke impact van onderzoek naar waarde worden geschat en in aanmerking worden genomen. De inzet van medewerkers in leidinggevende en bestuurlijke functies vraagt om erkenning in termen van toegang tot carrièremogelijkheden. Het is onze ambitie om een grotere diversiteit aan loopbaantrajecten te creëren om persoonlijke ontwikkeling mogelijk te maken en aan te moedigen. De Faculteit Geesteswetenschappen zal zich maximaal inspannen om voldoende en niet-gefragmenteerde onderzoekstijd voor wetenschappelijk personeel veilig te stellen, maar de bredere benadering van ons begrip van loopbanen zal de basis moeten leggen voor een verbeterd welzijn van medewerkers op de langere termijn.

Ambitie E Het verhogen van het welzijn van alle personeelsleden en studenten

E1 Bevorderen van een inclusieve en ondersteunende werk- en leeromgeving

Elke organisatiestrategie berust op de mogelijkheden en bereidheid van het personeel om zich te herkennen in de ambities ervan. Een voorwaarde om dit te realiseren is ervoor te zorgen dat onze faculteit functioneert als een gezonde en veilige omgeving voor alle (wetenschappelijke en ondersteunende) medewerkers en studenten. Het is belangrijk dat beoordelingen eerlijk zijn, dat iedereen zich in de gelegenheid voelt zijn zorg te uiten en zich gesteund weet door collega's en de organisatie als geheel. Dit is een

gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Een belangrijke kwestie betreft de vele spanningen die zijn ontstaan als gevolg van een jaarlijks gebrek aan financiering, waardoor de middelen – met name de tijd van het personeel – niet in overeenstemming zijn met de toenemende eisen. Verder moet de faculteit streven naar een betere afspiegeling van de diversiteit van de samenleving waarin zij zich bevindt, zowel wat betreft het personeel als de studenten, door meer oog te hebben voor culturele verschillen en heterogene identiteiten.

Professioneel onafhankelijk denken wordt op alle niveaus gerespecteerd, wat het signaal afgeeft dat medewerkers in hun respectieve functies worden vertrouwd. Onze medewerkers, of het nu wetenschappelijk of ondersteunend personeel is, hebben de ruimte nodig om hun bekwaamheden te tonen, hebben behoefte aan een beoordelingswijze waarbij dit recht wordt gedaan en een loopbaanperspectief dat ervoor zorgt dat iedereen zich in zijn of haar bijdrage gewaardeerd voelt. In dit verband zal de faculteit ook zo spoedig mogelijk ingaan op de belangrijkste bevindingen van het rapport 'Academia in Motion' (zodra dit afgerond is) en deze uitvoeren. Dit betekent dat de beoordeling van het personeel zal worden gebaseerd op een breder spectrum van aspecten. Bij functioneringsgesprekken en beoordelingen zal zoals altijd rekening worden gehouden met kwantitatief onderzoek en wetenschappelijke verdiensten, maar de meer kwalitatieve aspecten, zoals prestaties in onderwijs en maatschappelijke impact, zullen gelijkwaardig worden gewogen en gewaardeerd. Het personeelsbeleid moet realistisch en ondersteunend zijn.

Naast personeelswelzijn is ook het welzijn van studenten een blijvende zorg die door de covid-19-pandemie een acuut karakter kreeg. Veel studenten hebben in deze omstandigheden geworsteld met het behouden van een positieve kijk op hun toekomst. Dit onderstreept

de noodzaak om de diensten die we aanbieden ter ondersteuning van studenten in Leiden en Den Haag te verbeteren. Er zijn al positieve initiatieven in deze richting genomen, zoals het Caring Universities-project, de Wellbeing Weeks, POP Corners, studentmentoren en de aanstelling van *wellbeing officers*. Er is, conform universiteitsbreed beleid, meer aandacht vereist voor de implementatie van een helder, reactief en efficiënt studiebegeleidingssysteem en een integrale benadering van studentenwelzijn in aansluiting op de universitaire ambities. De faculteit kan aan deze waardevolle doelen bijdragen door de behoeften van haar studenten te onderkennen en, voor zover de facultaire mogelijkheden dat toelaten, daar ondersteuning op te bieden.

E2 Verbeteren van de werkbalans voor alle medewerkers

Deze laatste ambitie is van cruciaal belang. Het verminderen en beheersbaar maken van de werklust en werkdruk is een voorwaarde voor het realiseren van onze ambities. Voor vernieuwing en verandering, voor werkplezier en het vermogen creatief in te spelen op de vele uitdagingen is ruimte en tijd binnen aanstellingen nodig. Voor het wetenschappelijk en ondersteunend personeel is het een voorwaarde voor een gezond werkklimaat waarin medewerkers kunnen excelleren. Voor het wetenschappelijk personeel is specifiek ook de verhouding tussen onderwijs, onderzoek en bestuur relevant. Dit is een integraal aandachtspunt voor dit strategisch plan; in de uitwerking in nieuw beleid en activiteiten die voortvloeien uit dit plan zal telkens het effect op de werkdruk moeten worden meegewogen.

Terecht wordt de laatste jaren aandacht gevraagd voor de hoge werkdruk aan de universiteit, waaronder onze faculteit. Terwijl een deel van de oorzaken hiervan buiten de invloedssfeer ligt – zoals onderfinanciering van geesteswetenschappelijk onderwijs en onderzoek, en doorgesloten competitie rondom onderzoekssubsidies – zijn er ook interne oorzaken,

zoals de vele (administratieve) vereisten en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden (wie mag of moet wat eigenlijk doen?). Ondanks de hoge werkdruk hebben onze medewerkers een grote toewijding en hoge kwaliteitseisen, juist ook voor zichzelf; dat is een zegen en valkuil ineen, die kan leiden tot een scheve werkbalans. Om onze strategische doelen ten aanzien van 'mens en organisatie' te realiseren, richten we ons daarom op zaken die een gezonde werkbalans bevorderen en wel binnen onze directe invloedssfeer liggen, en die we verankeren in een modern personeelsbeleid.



STRATEGISCHE AGENDA 2022-2027

Facultair Strategisch plan



AMBITIE A: Positie in internationale top van onderzoek & onderwijs in geesteswetenschappen versterken

- 1. Verstevenigen van sterke disciplinaire identiteit en levendige multi- en interdisciplinaire aanpak**
 - 1.1 facultaire onderzoeksagenda rond aantal maatschappelijke thema's:
 - De wereld van Talen en Culturen
 - Mensen, Migratie en Mobiliteit
 - De Constructie van Erfgoed
 - De Menselijke Digitale Wereld
 - 1.2 profileren in het kader van lopende sectorplannen
 - 1.3 ontwikkeling beleid op het vlak van Open Science en regiobeleid
 - 1.4 onze Digital Humanities positie versterken met het Leiden University Centre for Digital Humanities (LUCDH) en het Digital (AI) Lab na 2025
- 2. Samenwerken met interne & externe partners om potentieel van geesteswetenschappen te maximaliseren in overkoepelend onderzoek op mondiale thema's**
 - 2.1 voortrekkersrol vervullen in samenwerkende multi- en interdisciplinaire teams door flexibele 'hubs' rondom:
 - thema's (zie 1.1)
 - geavanceerde onderzoeksmethodologie en theorievorming
 - excellente onderzoeksfaciliteiten (zie 2.3)
 - 2.2 ontwikkeling ondersteuningsactiviteiten voor jong talent dat de internationale en interdisciplinaire uitstraling bevordert
 - 2.3 samenwerking en benutting van onderzoeksfaciliteiten (waaronders labs binnen het SSH domein)
- 3. Maatschappelijke erkenning van faculteit en succes uitbreiden op gebied van werven van fondsen**
 - 3.1 meer interdisciplinaire onderzoekssamenwerkingsverbanden aangaan (partnerschapsstrategie)
 - 3.2 verwerving van onderzoek en onderwijsvernieuwing dat de brug slaat naar vraagstukken in de samenleving (Horizon Europe, NWA, Comenius, regionale fondsen en LDE)
 - 3.3 externe Raden van Advies voor onderzoek en onderwijs bij instituten
- 4. Consolideren en versterken van band tussen onderwijs en onderzoek**
 - 4.1 'Onderzoekend leren' in opleidingen



AMBITIE B: bieden van uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving

- 1. Breed en dynamisch aanbod van onderwijstrajecten**
 - 1.1 nieuw interdisciplinair onderwijsaanbod Haagse Campus: minoren, nieuwe (MA)-opleidingen en aanbod voor professionals
 - 1.2 Facultair plan flexibilisering (universitaire 'flexibilisering leerroutes')
- 2. Duurzame implementatie van onderwijsvernieuwing**
 - 2.1 versterken internationale karakter van ons onderwijs door meerdere vormen van mobiliteit
 - 2.2 'aanwezigheidsonderwijs' is de basis, daarnaast hoog niveau voorzieningen voor 'blended onderwijs' (universitaire digitaliseringsagenda)
 - 2.3 innovatieve onderwijsmethoden (universitaire onderwijsvernieuwings- en docentontwikkelingsagenda)
 - 2.4 didactische en ICT-ondersteuning aan docenten bij één loket



AMBITIE D: Versterken van de cultuur en functioneren van onze faculteit

- 1. Versterken van interinstitutionele samenwerking, integrale bedrijfsvoering en leiderschap**
 - 1.1 meer integraal management in de instituten en de faculteit als geheel
 - 1.2 wervings-, selectie- en loopbaanbeleid dat samenwerking en interdisciplinariteit meer waardeert
- 2. Stimuleren van loopbaanontwikkeling**
 - 2.1 voor elk instituut en afdeling een strategisch meerjaren personeelsplan en een jaarlijkse vlootshow
 - 2.2 verbetering van de kwaliteit van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken
 - 2.3 carrièrepaden in onderwijs en opties om deze te versterken in kaart brengen
 - 2.4 carrièrepaden en -mogelijkheden voor ondersteunend personeel in kaart brengen



Universiteit
Leiden
Geesteswetenschappen



AMBITIE C: Studenten optimaal voorbereiden op breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven

- 1. Studenten toerusten om hun toekomst als kritische burgers en professionals in de maatschappij voor te stellen en deze vorm te geven**
 - 1.1 overweging introductie van een maatschappelijke leerlijn in opleidingen
 - 1.2 overweging aanbod vakken 'Duurzaamheid en Humanities'
- 2. Bewustwording en vaardigheden in Digital Humanities in alle opleidingen versterken**
 - 2.1 integratie van Digital Humanities in onderwijs en aandacht voor digitalisering van de samenleving in onderwijs en onderzoek



AMBITIE E: Verhogen van welzijn van alle personeelsleden en studenten

- 1. Bevorderen van inclusieve en ondersteunende werk- en leeromgeving**
 - 1.1 ontwikkelen en implementeren een inclusief wervings- en selectiebeleid
 - 1.2 trainingen voor inclusief en intercultureel onderwijs, studiebegeleiding en docentontwikkeling
 - 1.3 plan van aanpak om zorg te dragen voor het welzijn van studenten
- 2. Verlagen werkdruk voor alle medewerkers**
 - 2.1 betere verhouding tussen inspanningen en budgetten, beleidontwikkeling op het vlak van verminderen van de werkdruk
 - 2.2 onderzoek aanpassingen in het onderwijs om de belasting te verlagen en uitwerking facultair actieplan werkbalans

De Strategische Agenda

De Strategische Agenda bevat de vertaling op *tactisch* niveau van de missie, visie en *strategische* ambities van het facultair strategisch plan (FSP). Per ambitie zijn de voorgestelde (tactische) beleidsvoornemens en keuzes vermeld, bijvoorbeeld om te onderzoeken of een bepaalde ontwikkeling daadwerkelijk tot het gewenste resultaat zal leiden en uitvoerbaar is. De start van de ontwikkeling van de beleidsvoornemens zijn globaal gepland in de eerste helft van de strategische periode (september 2022 t/m eind 2024) en de tweede helft (2025 t/m 2027) van de strategische periode. De Strategische Agenda is geen operationeel implementatieplan, maar krijgt verdere uitwerking in werkplannen van afdelingen en instituten.

De financiële resp. organisatorische uitwerking en risico's worden nog nader beschreven. Daarvoor gelden de volgende uitgangspunten c.q. financieel kader:

- ▷ Voor de uitvoering van de diverse plannen in het kader van het Facultair Strategisch Plan is jaarlijks een budget van circa k€ 500 beschikbaar in de periode 2022-2027 (deels te financieren uit de facultaire beleidsruimte). Dit zijn tijdelijke middelen.
- ▷ Indien de uitwerking van de Strategische Agenda leidt tot extra structurele lasten, dient dit binnen de begroting te worden opgevangen, dat wil zeggen doordat de desbetreffende ontwikkeling leidt tot besparingen, dan wel nieuwe structurele baten genereert, of door bezuinigen of beëindiging van (andere) structurele activiteiten kan worden gefinancierd.

Het Strategisch Plan en de Agenda worden na drie jaar (halverwege de planperiode) heroverwogen. Daardoor kan de faculteit meebewegen met beleidsontwikkelingen en op een wendbare manier de ambities verwezenlijken.

Ambitie A

Het versterken van onze positie binnen de internationale top van onderzoek en onderwijs in de geesteswetenschappen

A1 Bestendigen van onze sterke disciplinaire identiteit en tevens versterken van onze multi- en interdisciplinaire aanpak

A1.1 We ontwikkelen een facultaire onderzoeksagenda. Daarin benoemen we thema's die we extra aandacht willen geven en prioriteren bij de aanwending van onderzoeksmiddelen, onderzoeksondersteuning, ondersteuning bij aanvragen voor fondsen (LRS) en marketing.

Gezichtsbepalende thema's die de facultaire identiteit zichtbaar maken:

- De Wereld van Talen en Culturen (in aansluiting op het Sectorplan Geesteswetenschappen 2022),
- Mensen, Migratie en Mobiliteit,
- De Constructie van Erfgoed (in aansluiting op het universitair stimuleringsgebied 'Museums, collections and society' en op het Sectorplan Geesteswetenschappen 2022),
- De Menselijke Digitale Wereld (Human-centered AI & Digital Humanitie) in aansluiting op het universitair stimuleringsgebied 'Society Artificial Intelligence and Life Sciences,' recente publicatie van de WRR, NWA, LDE-thema 'Digital Society' en het Sectorplan Geesteswetenschappen 2022).

Deze thema's hangen met elkaar samen. Zo is de faculteit sterk op het vlak van talen en culturen van verschillende regio's van de wereld. De interactie daartussen hangt samen met opvattingen over cultureel erfgoed, maar ook met migratie en mobiliteit. En krijgt een nieuwe dimensie en nieuwe onderzoeksmogelijkheden dankzij Digital Humanities.

- ▷ De ontwikkeling van de onderzoeksagenda met de gezichtsbepalende thema's start in de eerste helft van de strategische periode.

Thema's waarop we onze positie willen versterken:

- Methodologieën van de Geesteswetenschappen (zichtbaar maken, versterken en thematiseren van de diversiteit aan gevestigde en vernieuwende onderzoeksmethoden in de geesteswetenschappen). Dit heeft als doel de bevordering van de ontwikkeling van de geesteswetenschappen en versterking van onderzoekstechnieken, ook in het onderwijs.
- Environmental Humanities and Sustainability (in aansluiting op het universitair stimuleringsgebied Liveable Planet – Sustainable Futures, NWA, Naturalis en het LDE-thema 'Sustainable Society'),
- Health Humanities (gericht op ontwikkeling van een basisvoorziening in samenhang met de grote aandacht voor gezondheidsonderzoek in de Leidse Universitaire strategie ook in samenwerking met LUMC, en het LDE-thema 'Healthy Society' en UniWell).

Op deze terreinen wordt een onderzoeksagenda met bijbehorende personele inzet en financiering ontwikkeld. In het licht van de nauwe samenhang tussen onderzoek en onderwijs moet er een duidelijke relatie met het onderwijs worden aangebracht.

- ▷ De ontwikkeling van de onderzoeksagenda start in de eerste helft van de strategische periode.

A1.2 De faculteit zal zich nader profileren in het kader van de lopende sectorplannen als de daarbij benodigde middelen beschikbaar komen. Daarbij gaat het om het Sociale- en Geesteswetenschappen (SSH) omvattende sectorplan Samen Vooruit (2022) en het sectordoorsnijdende thema Welvaart, participatie en burgerschap in een digitale wereld. Hier leveren we een bijdrage aan vanuit onze brede expertise .

In het sectorplan geesteswetenschappen *Traditie in Transitie* (2022) heeft de Faculteit Geesteswetenschappen de volgende drie thema's als profilerend geïdentificeerd:

- Humane Artificiële Intelligentie: Data en platformen voor sociale, culturele en economische innovatie
- Cultureel Erfgoed & Identiteit: Materieel en Immaterieel erfgoed en Collectioneren, beheer en overdracht
- Talen & culturen: Verankering disciplinaire taal- en cultuuropleidingen (schooltalen)

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

A1.3 De faculteit ontwikkelt in aansluiting op het Universitair Strategisch Plan beleid op het vlak van Open Science en regiobeleid.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

A1.4 In aansluiting op de universitaire digitale agenda versterken we onze positie op het vlak van Digital Humanities in de vorm van het Leiden University Centre for Digital Humanities (LUCDH) en het Digital (AI) Lab na 2025. Hierin nemen we mee welke infrastructuur nodig is om (digitale) vaardigheden te ontwikkelen bij studenten in Leiden en Den Haag en om als hub te fungeren voor onderzoekers, zoals een skills media lab.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



A2 Samenwerken met andere partners, zowel binnen als buiten de universiteit, om de visie en inbreng van onze faculteit te maximaliseren in overkoepelend onderzoek op mondiale thema's

A2.1 We vervullen een voortrekkersrol in samenwerking in multi- en interdisciplinaire teams door flexibele 'hubs' van onderzoekers, docenten en promovendi te creëren over de grenzen van instituten en faculteiten heen. Dit is in aansluiting op het Universitaire Strategische Plan. Deze 'hubs' kunnen gecreëerd worden rondom:

- inhoudelijke thema's (zie A1.1),
- geavanceerde onderzoeksmethoden en theorievorming,
- excellente onderzoeksfaciliteiten (zie ook A.2.3).

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

A2.2 We ontwikkelen ondersteuningsactiviteiten voor jong talent dat de internationale en interdisciplinaire uitstraling bevordert. Hierin richten we ons op:

- PhD gemeenschap, postdocs en beginnende docenten en UD's.
- Buitenpromovendi die we zo mogelijk en indien wenselijk beter willen betrekken bij de ontwikkelingen binnen de universiteit.

De faculteit heeft in de afgelopen vijf tot tien jaar met de komst van veel jonge internationale medewerkers een diverser en dynamischer karakter gekregen. We moeten de voorwaarden scheppen waarbinnen dat talent zich kan ontplooiën en zich vrij voelt om over de grenzen van de eigen discipline te kijken, zowel binnen als buiten de faculteit.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

A2.3 We zetten in op een nauwe samenwerking met en benutting van gemeenschappelijke onderzoeksfaciliteiten (waaronder labs in het SSH domein) binnen de Universiteit Leiden in de vorm van een gedeelde infrastructuur voor intensieve onderzoekssamenwerking. De opzet van een ACPA-lab en faciliteiten voor videobewerking worden daarin zo mogelijk meegenomen.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode. Samenwerking in het SSH domein is reeds gestart.

A3. Zorgen voor maatschappelijke erkenning van het facultaire onderzoek en onderwijs en ons succes uitbreiden op het gebied van fondsenwerving

A3.1 We ontwikkelen een partnerschapsstrategie met als rode draad de ondersteuning van de doelstellingen van de faculteit. Zie ook A1.1. De partnerschapsstrategie heeft als doel meer interdisciplinaire onderzoekssamenwerkingsverbanden aan te gaan, zowel binnen de faculteit als tussen faculteiten en met andere partners om kwesties aan te kaarten van zowel wetenschappelijk als maatschappelijk belang. Hierbij wordt de disciplinaire kracht niet uit het oog verloren.

Als onderdeel c.q. uitwerking van de partnerschapsstrategie kan het instellen van kennismakelaars worden overwogen. Kennismakelaars kunnen ondersteuning bieden om partnerschappen in alle fasen van samenwerking ('van koffietafel tot consortium') te bevorderen.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de tweede helft van de strategische periode.

A3.2 We zetten in op de verwerving van gelden voor onderzoek en onderwijsvernieuwing dat de brug slaat naar vraagstukken in de samenleving, met name in het kader van Horizon Europe, NWA, Comenius, regionale fondsen en LDE. Dergelijke aanvragen moeten vanzelfsprekend passen in en bijdragen aan onze eigen onderzoekambities en onderwijsvisie. Het streven is om het aantal succesvolle aanvragen te verhogen, niet het aantal aanvragen.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen is reeds gestart.

A3.3 We stellen op instituutniveau externe Raden van Advies in, die adviseren over onderwijs en onderzoek. Dit in navolging van de facultaire Maatschappelijke Raad van Advies en de ervaringen van instituten (en sommige opleidingen) die een dergelijke raad al hebben. Het perspectief van een Raad van Advies kan helpen bij reflectie op de eigen activiteiten. De Raad kan daarnaast helpen om onderzoek en onderwijs beter voor het voetlicht te krijgen in de samenleving.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

A4. Consolideren en versterken van de band tussen onderwijs en onderzoek

A4.1 We stimuleren 'onderzoekend leren' in opleidingen. Opleidingen maken hun leerlijn onderzoeksvaardigheden meer expliciet en zichtbaar voor studenten. In de bachelorfase culmineert de leerlijn in een bacheloreindwerk die meer verbonden wordt met de onderzoeksagenda van het instituut of instituten.

▷ De implementatie van dit beleidsvoornemen vindt plaats in de eerste helft van de strategische periode.



Ambitie B

Het bieden van een uitdagende, duurzame en dynamische leeromgeving

B1 Aanbieden van een breed en dynamisch aanbod van onderwijstrajecten

B1.1 We versterken onderwijs op de Campus Den Haag. Dit doen we door in aansluiting op de strategische agenda voor de Campus Den Haag nieuw interdisciplinair onderwijsaanbod te ontwikkelen in de vorm van minoren, nieuwe (MA-)opleidingen te verkennen en onderwijsaanbod voor professionals te ontwikkelen in samenwerking met andere faculteiten.

Voor de tijdspanne 2025-2028 betreft dit concreet twee masteropleidingen en twee tracks:

- Verkenning Master Play and Game Studies
- Verkenning Master Environmental Humanities
- Verkenning Mastertrack Heritage & Society
- Verkenning Mastertrack Digitale Media
- Verkenning of sommige (master)opleidingen beter passen in ons Haagse aanbod in plaats van in Leiden.
- Verkennen wat de mogelijkheden zijn voor het aanbieden van nascholing, bijscholing of verdiepend onderwijs voor professionals. De voorwaarde hiervoor is een inbedding van deze activiteiten in een universitaire structuur voor Leven Lang Ontwikkelen.

We zoeken de samenwerking met andere faculteiten om de nieuwe opleidingen mee te ontwikkelen en evt. mee te (voor)financieren.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste strategische periode, met uitzondering van het laatste punt over Leven Lang Ontwikkelen. Die verkenning en inbedding vindt plaats in de tweede helft van de strategische periode.

B1.2 We stellen een facultair plan flexibilisering op in aansluiting op het universitaire beleid 'flexibilisering leerroutes'. Daarvoor onderzoeken we de mogelijkheden voor studenten om bij meerdere opleidingen onderwijs af te nemen binnen de faculteit, de universiteit of in LDE-verband, die passen binnen hun reguliere studieprogramma. In samenhang hiermee wordt onderzocht hoe de verwevenheid van de taal- en cultuuropleidingen kan worden vergroot, waar de ontwikkeling van een brede taal- en cultuuropleiding niet vruchtbaar is gebleken. Goede begeleiding van studenten in hun keuzeproses maakt integraal onderdeel uit van dit actieplan. Tevens is er aandacht voor de noodzaak om studenten voor te bereiden op de functie van docent in het voortgezet onderwijs.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



B2 Duurzame Implementatie van onderwijsvernieuwing

B2.1 We versterken het internationale karakter van ons onderwijs door meerdere vormen van mobiliteit te ontwikkelen. Naast de bevordering van fysieke mobiliteit in de vorm van een reguliere uitwisseling, Summer Schools, een cursus op een Nederlands instituut in het buitenland, zoals het NIMAR, of short term mobility, verkennen we mogelijkheden van internationalization at home; door de inzet van digitale leermiddelen in collaborative online international learning en de international classroom als onderwijsvorm. Op deze manier maken we het opdoen van een internationale ervaring toegankelijk en inclusief voor een zo groot en divers mogelijke groep studenten

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



B2.2 De basis voor ons academisch onderwijs wordt gevormd door 'aanwezigheidsonderwijs': de fysieke interactie tussen docenten en studenten in werkgroepen en colleges. Daarnaast willen we in aansluiting op de universitaire digitaliseringsagenda op een kwalitatief hoog niveau voorzieningen ontwikkelen en implementeren voor zogenaamd 'blended onderwijs' (digitaal ondersteund onderwijs, zoals de 'flipped classroom') . Daarbij is specifiek aandacht voor studenten die wegens een functiebeperking of ziekte niet fysiek aanwezig kunnen zijn bij werkgroepen en colleges.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de tweede helft van de strategische periode.

B2.3 We zetten verder in op de ontwikkeling van innovatieve onderwijsmethoden. Hiermee bouwen we voort op goede voorbeelden binnen en buiten de faculteit. We sluiten hierbij aan op de universitaire onderwijsvernieuwing- en docentontwikkelingsagenda. We ondersteunen en bundelen onderzoek naar onderwijsvernieuwing, zoals in het kader van Comenius, de Senior kwalificatie onderwijs (SKO) en de Leiden Teacher Academy (LTA) en ontsluiten de opbrengsten binnen onze facultaire gemeenschap.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

B2.4 We zorgen ervoor dat docenten voor ondersteuning op het terrein van ICT, didactiek en samenwerkingsmogelijkheden buiten de faculteit terecht kunnen op één goed vindbaar loket, dat verschillende diensten bundelt.

- ▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen is reeds gestart.

Ambitie C

Studenten optimaal voorbereiden op een breed scala aan carrièremogelijkheden in hun verdere werkzame leven

C1. Studenten toerusten hun eigen toekomst als kritische burgers en professionals in de maatschappij voor ogen te stellen en vorm te geven

C1.1 We onderzoeken de mogelijkheden tot introductie van een maatschappelijke leerlijn in specifieke opleidingen, waar dat passend is, en deze te integreren in bestaande vakken. In een dergelijke leerlijn werken studenten aan maatschappelijk georiënteerde doelen, zoals het opstellen van beleidsnotities of consultancy-opdrachten in samenwerking met bijvoorbeeld culturele instellingen, gemeenten, bedrijven en NGO's. We brengen het onderwijs buiten de muren van de universiteit en de

samenleving de collegezaal in. Voorbeelden hiervan zijn zogeheten Community based research, de samenwerking in Den Haag ZuidWest vanuit de Campus Den Haag en de samenwerking in het kader van Leren met de Stad/City Deal Kennismaken. Daarnaast werken studenten aan hun eigen *Bildung*, door middel van verdieping in literatuur, kunst, kritiek, et cetera.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

C1.2 Onderzoeken van de mogelijkheid tot het aanbieden van vakken op het vlak van 'Duurzaamheid en Humanities.' Hierbij valt te denken aan een faculteitsbreed aanbod ontwikkelen zoals een kerncurriculum, of integratie van deze vakken in de opleidingen

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



C2 Bewustwording en vaardigheden Digital Humanities in alle opleidingen versterken

C2.1 We versterken de integratie van Digital Humanities in het onderwijs door:

- Evenals andere transferable skills, een integratie van Digital Humanities kennis en vaardigheden in de eindtermen van de opleidingen en organisatorische randvoorwaarden te treffen, zoals in de vorm van een onderwijsportal;
- Digitale tools en methoden toe te passen in onderzoek;
- Inhoudelijk aandacht te geven aan digitalisering van de samenleving als onderwerp in onderwijs en onderzoek.
- We werken de visienota uit in een actieplan Digital Humanities 2022-2025.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen is reeds gestart.



Ambitie D

Het versterken van de cultuur en het functioneren van onze faculteit

D1 Versterken van interinstitutionele samenwerking, integrale bedrijfsvoering en leiderschap

D1.1 We zetten de ingezette ontwikkeling van meer integraal management in de instituten en de faculteit als geheel door. Onderdeel daarvan is de versterking van het gezamenlijk optrekken van instituten, opleiding en ondersteunende diensten.

We streven naar duidelijkere communicatie over de vooruitzichten op vaste aanstellingen en promoties. Het gebruik van strategische personeelsplannen als basis voor besluitvorming en ontwikkeling wordt verder uitgewerkt de komende jaren. Zie D2.1. We zetten de professionalisering van de onderwijsondersteuning en -organisatie (OSZ) verder voort.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

D1.2 We onderzoeken mogelijkheden voor van wervings-, selectie- en loopbaanbeleid dat samenwerking en interdisciplinariteit meer waardeert. Dit betreft zowel bredere functieprofielen in lijn met Erkennen en Waarderen, als de vorm van de zogenaamde 'resultaat- en ontwikkelingsgesprekken' en structurele aandacht voor de ontwikkeling van leidinggevende kwaliteiten, docentontwikkeling en loopbaanbeleid voor het OBP. Zie ook D2.2.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



D2 Stimuleren van loopbaanontwikkeling

D2.1 We zorgen dat er voor elk instituut en afdeling van het faculteitsbureau een strategisch meerjarenpersoneelsplan is opgesteld en jaarlijks een vlootshow wordt gehouden. Het strategisch personeelsplan weerspiegelt de abstracte opbouw van een afdeling en instituut met een oriëntatie op de gewenste situatie. Het gaat hier om een strategische analyse op hoofdlijnen om te komen tot beleidskeuzes voor de optimale inzet van personeel voor de komende jaren. Daarin wordt ook meegenomen of medewerkers toe zijn aan een nieuwe stap of uitdaging. De komende tijd worden ook acties uitgezet binnen de ondersteunende afdelingen om een dergelijk personeelsplan te realiseren en een vlootshow uit te voeren.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

D2.2 We zetten verder in op verbetering van de kwaliteit van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken door leidinggevenden te trainen, zodat zij een goede toepassing kunnen geven van de beginselen van Erkennen en Waarderen, ook voor wetenschappelijk en ondersteunend personeel. In de gesprekken is 'employability' een terugkerend onderwerp, inclusief het ontwikkelen van vaardigheden en competenties en ontwikkelingsassessments. Loopbaanontwikkelingsdoelstellingen en -afspraken worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de tweede helft van de strategische periode.

D2.3 We brengen de mogelijkheden in kaart om via het onderwijs carrière te maken en onderzoeken opties om deze carrièrepaden te versterken. Ook betrekken we daarin een scholingsbudget, om medewerkers te ondersteunen zich in hun onderwijstaken verder te ontwikkelen en te professionaliseren.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de tweede helft van de strategische periode.

D2.4 We brengen carrièrepaden en -mogelijkheden voor ondersteunend personeel in kaart om loopbaanontwikkeling te bevorderen.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de tweede helft van de strategische periode.

Ambitie E

Het verhogen van het welzijn van alle personeelsleden en studenten

E1 Bevorderen van een inclusieve en ondersteunende werk- en leeromgeving

E1.1 We ontwikkelen en implementeren een inclusief wervings- en selectiebeleid met aandacht voor groepen die nu ondervetegenwoordigd zijn in ons personeelsbestand. Dit beleid is van toepassing op zowel wetenschappelijk als organisatorisch en beheerspersoneel.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

E1.2 We bieden trainingen aan voor inclusief en intercultureel onderwijs, docentontwikkeling (intercultural teaching) en interculturele studiebegeleiding.

Door deze trainingen bevorderen we dat in onze onderwijsleeromgeving er positieve aandacht is voor diversiteit en inclusie. Alle opleidingen worden gestimuleerd om deel te nemen aan een opleidingstraject voor inclusief onderwijs.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen is reeds gestart.

E1.3 We ontwikkelen samen met studenten, studieverenigingen en medewerkers een plan van aanpak hoe de faculteit zorg kan dragen voor het welzijn van studenten. De ontwikkeling van een 'werkplan studentenwelzijn' is hiervoor een eerste stap om op facultair niveau te bewegen richting een integrale benadering van studentenwelzijn als beleidsdossier en strategisch doel. Het werkplan sluit aan bij de landelijke visie op studentenwelzijn en geeft facultaire invulling aan de vijf universitaire pijlers, waarbij speciale aandacht uitgaat naar de specifieke behoeften van onze studenten. Het plan is erop gericht om een open, veilige en inclusieve omgeving te creëren, waarbij aandacht is voor fysiek, sociaal en mentaal welbevinden, en die studenten in staat stelt om te floreren in hun academische én persoonlijke ontwikkeling.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

E2 Verlagen van de werkdruk voor alle medewerkers

E2.1 Naast het blijven streven naar een betere verhouding tussen inspanningen en budgetten zetten we de beleidsontwikkeling voort op het vlak van het verminderen van de werkdruk, door onder andere gebruik te maken van sabbaticals, het ontwikkelen van mogelijkheden om de persoonlijke werkwijze te ondersteunen en nadrukkelijker vanuit vertrouwen met elkaar te werken, en een helder thuiswerkbeleid te hebben.



▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.

E2.2 We onderzoeken aanpassingen in het onderwijs en onderzoek om de belasting te verlagen. Te denken valt aan efficiëntere inrichting van het scriptieproces en inzet van andere onderwijs- en toetsvormen die nakijktijd verkorten, en ondersteuning bij subsidieaanvragen voor onderzoek. Dit zal verder uitgewerkt worden in het facultaire actieplan werkbalans.

▷ De ontwikkeling van dit beleidsvoornemen start in de eerste helft van de strategische periode.



Samenvatting Strategisch Plan Universiteit Leiden 2022 -2027: Vernieuwen en verbinden

Als universiteit staan we middenin een steeds complexere samenleving die snel verandert. Daarmee worden we uitgedaagd tot vernieuwing. Het is van belang dat we ons expliciet tot deze ontwikkelingen verhouden en in staat zijn hier goed en alert op in te spelen. Met onze kernwaarden verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij als leidraad, focussen we op het verstevigen van verbindingen. Daarmee kunnen we meer connecties tussen wetenschapsgebieden maken, samen met anderen nieuwe kansen en mogelijkheden creëren voor onderzoek en onderwijs, de wisselwerking tussen onze universiteit en de samenleving verdiepen, en werken aan een sterke universitaire gemeenschap. Zo blijven we vernieuwend en toonaangevend, en vergroten we onze maatschappelijke en wetenschappelijke impact. Om deze verbindingen te verstevigen, werken we de komende jaren aan de volgende zes strategische ambities:



1. Ruimte voor vernieuwing

Voor het realiseren van verandering en vernieuwing is ruimte nodig. De komende jaren creëren we meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken en medewerkers meer mogelijkheden te bieden om ambities op te pakken. Dat doen we door onze processen en systemen beter (slimmer, eenvoudiger) in te richten, te zorgen voor betere ondersteuning voor onderwijs en onderzoek, en kaders te stellen voor onderwijs. Ook brengen we meer focus aan door te differentiëren in doelen en ambitieniveau. De kwaliteitszorg maken we efficiënter en meer ontwikkelingsgericht.

2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

We zorgen ervoor dat de kwaliteit van onze afzonderlijke wetenschapsgebieden hoog blijft, en brengen van daaruit een stevigere interdisciplinaire focus aan. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek. Daartoe creëren we 'interdisciplinaire hubs' met vrije experimenteer ruimte en optimale samenwerkingsmogelijkheden. We gaan door met de ontwikkeling van onze stimuleringsprogramma's, en voegen daar 'Europa' als extra programma aan toe. Verder streven we naar uitbreiding van het interdisciplinaire onderwijsaanbod en faciliteren we brede wetenschapsbeoefening via een open science-programma.

3. Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

We streven naar innovatief, flexibel en toekomstgericht academisch onderwijs van hoge kwaliteit. Onze onderwijsvisie (Learning@LeidenUniversity 2017-2023) gaat uit van onderzoekend leren en is gericht op een brede ontwikkeling van onze studenten binnen een rijke studieomgeving. We investeren de komende jaren in onderzoekend en activerend leren, en laten

maatschappelijke vraagstukken een meer expliciete rol spelen in ons onderwijs. Daarnaast werken we eraan studenten meer mogelijkheden te bieden om zich in een internationale omgeving te ontwikkelen. Ook versterken we onze activiteiten op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling tijdens én na de initiële studie, zodat studenten gericht aan hun future academic self kunnen werken.

4. Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

We blijven verder bouwen aan een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. We investeren in adaptief en verbindend leiderschap dat in dienst staat van deze ambitie. We zetten verdere stappen op het gebied van welzijn van onze medewerkers door te blijven werken aan werkdrukvermindering en door evidence-informed visie- en beleidsontwikkeling. Voor studenten richten we ons sterker op preventie, en werken we aan een studieklimaat dat welzijn in brede zin bevordert. Daarnaast verbeteren we de mogelijkheden voor onderlinge uitwisseling tussen medewerkers en ontwikkelen we inclusief taalbeleid.

4. Meer waarde via strategische samenwerking

Samenwerking is essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het genereren van maatschappelijke impact, het aantrekken van financiering en voor onze profilering. Onze campussen in Leiden – in de binnenstad en het Leiden Bio Science Park – en in Den Haag fungeren daarbij als belangrijke infrastructures op lokaal, regionaal en internationaal niveau. De komende jaren intensiveren we onze deelname aan regionale ecosystemen, bouwen we onze activiteiten in Den Haag verder uit, en versterken we ons netwerk in Leiden. Ook verstevigen we bestaande samenwerkingsrelaties met

partnerinstellingen in Europa, China, Indonesië, Latijns-Amerika en de Caribische eilanden. Daarnaast bouwen we verder aan samenwerkingen in en met Afrika.

5. Ruim baan voor talent en ontplooiing

We verbeteren de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers, zowel voor wetenschappelijk als voor organisatorisch en beleidspersoneel (OBP). Daarbij zorgen we voor een goede balans tussen individuele groei en teamontwikkeling. We ontwikkelen integraal talentbeleid en creëren meer diverse loopbaanpaden. Daarmee kunnen we beter recht doen aan de verschillende kwaliteiten van mensen, en houden we meer rekening met de meervoudigheid aan taken binnen de universiteit. Daarbij hebben we specifieke aandacht voor carrièremogelijkheden in het onderwijs en voor de doorlopende ontwikkeling van docenten. Ook bieden we meer duidelijkheid over loopbanen. Het percentage docenten in tijdelijke dienst zullen we substantieel verlagen en we zetten daarbij in op meer vaste dienstverbanden. Bij tijdelijke contracten gaan we uit van 'meer vastigheid in tijdelijkheid'. Daarnaast nemen we de komende jaren deel aan de discussie over herdefiniëring van het begrip 'excellentie in de wetenschap', zowel nationaal als internationaal.

Wil je het hele Strategisch plan lezen? Kijk op strategischplan.universiteit leiden.nl



Universiteit
Leiden



Universiteit
Leiden

Geesteswetenschappen

Kijk voor meer informatie op universiteit.leiden.nl/fgw-fsp

