

We care, we dare, we share

Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022

In de komende jaren werken wij op onze hogeschool stapsgewijs aan het toekomstperspectief om voor elke student een persoonlijke leerroute mogelijk te maken. Ons ideaal is dat geen enkele student onnodig uitvalt. Elke student krijgt de mogelijkheid om onder deskundige begeleiding te ontdekken welk curriculum het beste bij hem of haar past, als onderdeel van een leven lang leren. Zo worden en blijven studenten kansrijk op de arbeidsmarkt. Aan het realiseren van dit ideaal gaan we de komende jaren stap voor stap werken.

WE CARE: MISSIE EN MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

De missie van onze hogeschool is om actief bij te dragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Dat doen wij door het opleiden van waardenvolle professionals en door het verrichten van praktijkgericht onderzoek.

Een inclusieve samenleving is een samenleving waarin ieder individu gelijke rechten en kansen heeft om actief mee te doen. Een samenleving gebaseerd op waarden als gelijkheid, solidariteit, menselijke waardigheid en de omarming van diversiteit. Die waarden spelen een belangrijke rol in ons onderwijs en zijn richtinggevend voor ons onderzoek. Inclusiviteit betekent voor onze hogeschool dat wij iedere student zien als een uniek mens met sterke kanten én beperkingen. Wij ondersteunen daarom elke student (jongvolwassenen en professionals, nieuwkomers en alumni) optimaal om zijn of haar eigen talenten te ontdekken en te ontplooiën. Elke student krijgt de kans om - met de begeleiding die hij of zij nodig heeft - een persoonlijke en uitdagende leerroute uit te zetten, vormgegeven in verbinding met wat het werkveld nu en straks vraagt.

Bij een duurzame samenleving gaat het over hoe we evenwichtig en duurzaam omgaan met de aarde, haar grondstoffen en de mensen die er leven (people, planet, profit). Ook dat thema speelt een belangrijke rol in het vormgeven van ons onderwijs en het richten van ons onderzoek.

Onze studenten beginnen of vervolgen hun ontwikkeling bij onze hogeschool tot zowel bekwame professionals als zelfbewuste, verantwoordelijke (wereld)burgers. Daarmee zijn wij een waardengedreven community van studenten, docenten, onderzoekers en andere medewerkers. Samen met bedrijven en instellingen uit de regio, zowel van Zwolle als in Flevoland, geven wij vorm aan een leer- en onderzoeksomgeving die innovatief en inspirerend is.

Het hoger beroeps onderwijs heeft een belangrijke emancipatoire functie. We zien het daarom als onze maatschappelijk opdracht om iedereen die daarvoor het talent heeft, de mogelijkheid te bieden op onze hogeschool hoger onderwijs te volgen. Ongeacht hun

afkomst, vooropleiding, achtergrond of leeftijd. Elke student met talent verdient de kans zich ten volste te ontplooiën. Daarbij hebben we de komende jaren speciale aandacht voor de instroom vanuit en aansluiting met het mbo, omdat deze studenten tot nu toe vaker uitvallen dan andere studenten.

WE DARE: ONZE DRIE AMBITIES VOOR 2017-2022

Onze missie en maatschappelijke opdracht vertalen zich in de volgende drie ambities voor de komende jaren:

1. Elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is.
2. Het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving.
3. We verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen.

Deze drie ambities bepalen de koers voor de komende jaren. Ondertussen blijven we dagelijks werken aan de kwaliteit van ons onderwijs, ons onderzoek en onze dienstverlening. Wij gaan de genoemde ambities stapsgewijs, en in samenspraak met studenten, medewerkers, werkveld en andere externe stakeholders, realiseren.

UITWERKING AMBITIE 1

Elke student heeft een eigen leerroute die persoonlijk, uitdagend en flexibel is

Het ideaal van een persoonlijke leerroute voor elke student hebben we uitgewerkt in een toekomstperspectief dat bestaat uit verschillende elementen waar we gezamenlijk de komende jaren aan gaan werken:

- Elke student, jongvolwassene en professional, dagen we uit een persoonlijke leerroute uit te zetten. Deze leerroute is de uitkomst van de best mogelijke match tussen enerzijds het persoonlijke talent van de student en anderzijds de behoeften en eisen van het (toekomstig) werkveld, beroep of mix van beroepen waar de student zich aan wil verbinden.
- Om deze verbinding aan te (leren) gaan start elke student met een intake of assessment en wordt hij of zij gedurende zijn of haar leerroute begeleid door een bij hem of haar passende studieloopbaanbegeleider.
- Tijdens hun studie worden studenten uitgedaagd om het maximale uit zichzelf te halen en hun leef- en denkwereld te vergroten. Meer en meer worden ze vormgever van hun eigen leerroute en leerproces. De invulling van een curriculum en de gekozen didactiek en (toets)vorm worden afgestemd op de individuele student.
- Studenten leren samen maar ook alleen, on- en offline, op de campus en op de werkplek, thuis of in het buitenland. De nadruk binnen de campus ligt op activerende en sociale werkvormen, vooral gericht op betekenis geven aan (elders) opgedane kennis.

- Tijdens hun studie maken studenten deel uit van kleinschalige communities. Deze zijn bij voorkeur divers en multidisciplinair samengesteld. Hierin ontwikkelen zij zich tot waardenvolle professionals. Wij ondersteunen de ontwikkeling van een moreel kompas met ruimte voor de waarden van onze democratische samenleving, duurzaamheid, respect voor de medemens, solidariteit en het omgaan met (culturele) diversiteit.
- Geen enkele student op onze hogeschool valt onnodig uit. Iedere student verdient een passend diploma (AD, bachelor of master) of certificaat. Voor zowel diploma's als certificaten geldt dat ze hbo-waardig zijn en voor hoge kwaliteit staan. Waar nodig begeleiden we de student in een alternatieve studiekeuze of in de overgang naar werk en een Leven Lang Leren. Behalve diploma-gericht aanbod, bieden we ook losse modules aan. Hiermee sluit onze hogeschool aan bij de human capital agenda van de regio.
- Docententeams zijn zo samengesteld dat ze als groep breed en flexibel inzetbaar zijn om optimaal in te spelen op de persoonlijke leerroutes van studenten. Zij zijn spil in een lerend netwerk. De docententeams verbinden theorie, praktijk en werkveld. Interdisciplinair denken en handelen zijn vanzelfsprekend, naast specialistische kennis van een bepaald werkveld.
- De organisatie van het onderwijs is zo ingericht dat elke student zijn of haar studietraject zo succesvol mogelijk kan doorlopen. De route die studenten volgen en de daarbij horende begeleiding staan centraal in de wijze waarop wij het onderwijs organiseren en de digitale omgeving inrichten.

UITWERKING AMBITIE 2

Het onderzoek op onze hogeschool richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving

Lectoraten geven met hun ambities en onderzoeksprojecten invulling aan de gezamenlijke missie. Van hieruit focussen we ons onderzoek op een beperkt aantal thema's die aansluiten bij de kracht en ambitie van de regio. De grote maatschappelijke vraagstukken vragen om een interdisciplinaire benadering waarbij studenten, onderzoekers, docenten en werkveld projectmatig samenwerken. Wij hebben de ambitie uit te blinken in deze werkwijze. We zorgen ervoor dat dit aantoonbare impact heeft binnen de regio en daarbuiten. Daarnaast kiezen we voor een groter accent op techniek en informatietechnologie, gelet op de snelle technologische ontwikkelingen binnen alle vakgebieden en de vraag vanuit de regio. We richten ons in de periode van dit strategische plan op de volgende punten.

- Lectoren en onderzoekers worden uitgedaagd om op hun eigen wijze invulling te geven aan onderzoek dat bijdraagt aan een inclusieve en duurzame samenleving.
- De verbinding tussen onderzoek en onderwijs wordt intensiever. Lectoren en onderzoekers zijn actief betrokken bij het onderwijs; de minimale onderzoeksaanstelling van docent-onderzoekers in lectoraten wordt verhoogd.

- Onderzoek wordt uitgevoerd binnen communities (fieldlabs, living labs, kenniswerkplaatsen) waarin studenten, docenten, lectoren, onderzoekers en werkveld participeren en werken aan vraagstukken uit de praktijk. Daarnaast hebben we de ambitie expertise op te bouwen op het thema inclusiviteit. We sluiten hierbij aan bij de reeds aanwezig kennis over dit onderwerp bij andere kennisinstellingen in Nederland.
- Om de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren in het onderwijs verder te brengen en daarin te excelleren gaan we hiernaar meer onderzoek verrichten, zodat interventies meer 'evidence based/informed' ingezet kunnen worden.
- We ontwikkelen doelstellingen op indicatoren die de impact van ons onderzoek in de praktijk weergeven. Deze impact wordt ondersteund door een geïntegreerd publicatie- en communicatiebeleid.
- Door focus op een beperkt aantal lectoraten en thema's wordt er meer massa en expertise per lectoraat gecreëerd. Door te werken aan multidisciplinaire thema's worden onderzoekers uitgedaagd meer interdisciplinair te werken. Deze slagkracht wordt vervolgens ingezet om meer externe financiering voor het onderzoek te genereren. Hierbij vormt de (maatschappelijke) inhoudelijke vraag altijd het uitgangspunt. Verder wordt er op een beperkt aantal onderwerpen meer ervaring opgedaan met Europese programma's.

UITWERKING AMBITIE 3

We verbeteren de doorstroom van studenten in de onderwijsketen

Voor een optimale persoonlijke leerroute van elke student op onze hogeschool willen we belemmeringen in de onderwijsketen (vo-hbo, mbo-hbo, hbo-wo) wegnemen en in samenwerking met andere onderwijsinstellingen nieuwe wegen zoeken om de doorstroom van studenten te verbeteren.

Voor de korte termijn werken we vooral aan een betere aansluiting tussen mbo en hbo. Gelet op onze maatschappelijke opdracht willen we meer mbo'ers stimuleren om hun leerroute in het hbo te vervolgen en onnodige uitval voorkomen. Dat doen we in nauwe samenwerking met de roc's uit de regio Zwolle en Flevoland en aansluitend bij best practices binnen de huidige opleidingen.

We werken ondermeer aan het volgende:

- Docenten van verwante opleidingen van roc's en van onze hogeschool analyseren welke behoeften studenten hebben om de doorstroom beter te laten verlopen en hoe we het oppakken van een vervolgopleiding in het hbo voor hen aantrekkelijker kunnen maken. Doel is zowel het realiseren van een gericht uitstroomprofiel in mbo-4 als een 'welkomstcultuur' in de propedeuse van het hbo.
- Ouderejaars studenten van onze hogeschool begeleiden als peermentoren mbo-4 studenten in hun overstap naar het hbo, door hen te ondersteunen bij de keuze voor doorstuderen en de gewenste leerroute.

- Samen met collega-hogescholen en roc's ontwikkelen we een pre pabo traject om de achtergebleven instroom van mbo'ers in de pabo's te verhogen.
- We breiden de mogelijkheid voor het behalen van het AD-niveau uit om meer keuzemogelijkheden te bieden, zowel aan mbo 4 studenten als aan professionals die hun studie in het hbo wensen te vervolgen.
- In aansluiting op bestaande initiatieven breiden we de samenwerking met roc's uit, van gezamenlijke projecten in het werkveld tot en met gemeenschappelijk onderzoek van lectoraten en practoraten.
- We werken aan verbetering van de doorstroom elders in de onderwijsketen in samenwerking met betrokken instellingen, bijvoorbeeld hbo-wo.

WE SHARE: VAN BOLWERK NAAR NETWERK

Onze gewaagde ambities kunnen we alleen waarmaken als we samenwerken en in constante verbinding staan met de wereld om ons heen (regio, werkveld, onderwijsinstellingen). Dat geldt ook intern voor ons als studenten en medewerkers van Windesheim. We willen van een institutioneel en gesegmenteerd bolwerk een professioneel en lerend netwerk worden. Daar hoort een besturingmodel bij dat uitgaat van gezamenlijke professionele verantwoordelijkheid waarbij traditionele grenzen tussen opleidingen, domeinen en diensten vervagen. Elkaars talent en vakmanschap benutten, kennis delen en samenwerken zijn de belangrijkste voorwaarden om studenten optimaal in hun persoonlijke leerroute te begeleiden.

We care, we dare, we share

We hebben oog voor elkaar en zijn betrokken op de samenleving.

We hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig hoe het beter kan.

We delen onze kennis en zijn gericht op samenwerking.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Hogeschool Windesheim heeft in de scenarioplanning Op weg naar 2025 (Jester) een analyse laten maken van de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen, alsmede de gevolgen daarvan voor onderwijs en onderzoek. In vier scenario's zijn veranderingen geschetst die impact zullen hebben op de hogeschool. Deze scenarioplanning is het vertrekpunt geweest om te komen tot de volgende maatschappelijke ontwikkelingen:

De maatschappij verandert snel: de enige constante factor is verandering. Windesheim onderscheidt een aantal *maatschappelijke trends*:

1. disruptieve technologische ontwikkelingen en kantelende instituties.
2. flexibele arbeidsmarkt, nieuwe en verdwijnende beroepen.
3. groeiende tweedeling tussen onder andere hoog- en laagopgeleiden.
4. Maatschappelijke agenda's worden bepaald door duurzaamheid, diversiteit en globalisering.

Naast deze maatschappelijke trends herkent de hogeschool de volgende *regionale ontwikkelingen*:

1. Sterkere vraag vanuit regionale human capital agenda naar meer hoogopgeleiden, betere doorstroming mbo-hbo en LLL.
2. Interactie tussen regionale bedrijven en onderwijs wordt sterker o.a. door leren op de werkplek.
3. Regionale topsectoren en bedrijven zoeken samenwerking rond onderzoek.

Tevens onderscheidt Windesheim de volgende *onderwijsontwikkelingen*:

1. Persoonlijke ontwikkeling en digitale vaardigheden worden belangrijker.
2. Er ontstaan gepersonaliseerde leerroutes met docententeams als begeleiders.
3. De fysieke en virtuele leeromgeving vermengen zich.
4. Het internationale karakter van hoger onderwijs neemt toe.

Niet alleen binnen de hoger onderwijssector zien we paradigmashifts van aanbod naar (meer) gepersonaliseerd aanbod voor een grotere variëteit aan gebruikers. Zie bijvoorbeeld de ontwikkeling in de zorg, de media en het voortgezet onderwijs (proef "recht op maatwerk"). Daarbij zien we een ontwikkeling waarin financiële stromen worden verlegd van de aanbiedende organisatie naar 'gebruikers'. Ook in de hoger onderwijssector zien we hiervan de eerste ontwikkelingen (rapport commissie Sap voor het mbo 'doorleren werkt. Samen investeren in nieuwe zekerheid', SER-advies 'Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan', maar ook de hoger onderwijs experimenten 'Flexstuderen' en 'Vraagfinanciering').

Met de voorgestelde koers in het instellingsplan willen we stappen zetten die bij deze ontwikkelingen aansluiten.

BIJLAGE 2: VERBINDING MET DE REGIO'S

Windesheim is verbonden met de regio's Zwolle en Flevoland, zowel via stages en afstudeerprojecten van studenten, als via communities of practice, en via de Centres of Expertise waarin wordt deelgenomen.

De regio Zwolle kenmerkt zich als een economische topregio met een grote diversiteit aan economische activiteiten. De verbinding tussen Overheid, Ondernemers, Onderwijs en Onderzoek is hecht. Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden waarin deze vier O's intensief samenwerken, zoals bijvoorbeeld: Economic Board regio Zwolle, Kennispoort, Polymer Science Park, Health Innovation Park.

In het verzorgingsgebied van onze vestiging te Zwolle neemt de populatie jongvolwassenen vanaf 2020 af. Dit in tegenstelling tot de populatie jongvolwassenen in het verzorgingsgebied van onze vestiging in Almere.

De regio Flevoland kenmerkt zich als jonge groeiregio met, net als de regio Zwolle, veel Midden- en Kleinbedrijf. Almere maakt onderdeel uit van de Metropoolregio Amsterdam. Interessant is te zien dat Flevoland als regio zich economisch steeds meer verbindt met de regio Zwolle o.a. door het effect van de Hanzelijn. Het nieuwe vliegveld Lelystad gaat dat mogelijk nog versterken.

De vestiging Almere heeft intensief contact met de partners van overheden en uit het werkveld onder andere in de Higher Education Development Board.

Uit het onderzoek 'De Kracht van Oost' (onderzoek naar de economie in de provincies Overijssel en Gelderland) komt duidelijk naar voren dat er op het vlak van 'Human Capital' veel verbetering mogelijk is. Zo vertrekt een groot gedeelte van de hbo-opgeleide professionals uit de regio naar de Randstad zonder dat er andere hbo-opgeleiden voor in de plaats komen. Deze hbo-opgeleide professionals zijn hard nodig om de topositie als economische regio ten opzichte van andere Nederlandse regio's te kunnen handhaven. Ook volgt uit 'De Kracht van Oost' dat de regio gekenmerkt kan worden als een sterke hbo-regio en dat er vooral ruimte is voor een verbeterde aansluiting tussen mbo en hbo (meer Associate Degrees, meer leven-lang-leren-aanbod).

Naast de (uitkomsten van) het onderzoek 'De Kracht van Oost' is er bij de totstandkoming van dit instellingsplan gebruik gemaakt van (de uitkomsten van) onderzoek uitgevoerd door CHEPS (UT) en Windesheim getiteld 'Toekomstverkenning van regionale bevolkings- en arbeidsmarktontwikkelingen en beleidsperspectieven'. Een belangrijke aanbeveling die wordt gedaan is om op een meer gestructureerde wijze (vertegenwoordigers van) regionale werkgevers in te zetten om de aansluiting met de arbeidsmarkt te optimaliseren.

BIJLAGE 3 : HORIZONTALE DIALOOG EN VERANTWOORDING

Het instellingsplan is tot stand gekomen in samenspraak met medewerkers en studenten van Windesheim. Daarnaast hebben externe stakeholders bijgedragen aan dit Instellingsplan. Zowel de regionale overheden (Provincies Overijssel en Flevoland, Regio Zwolle, gemeente Zwolle, Almere en Lelystad), als ondernemers (branchevertegenwoordigers, MKB'ers en grootbedrijf uit de regio's Zwolle en Almere) als andere (toeleverende) onderwijs- en onderzoeksinstellingen zijn actief betrokken bij de totstandkoming van dit plan.

De interne en externe consultatierondes hebben onder andere de volgende inzichten opgeleverd:

1. Windesheim zou in staat moeten zijn sneller in te spelen op de veranderende vraag vanuit het afnemend werkveld.
2. Windesheim zou beter kunnen inspelen op het leven-lang-leren-concept.
3. De regio Zwolle en Flevoland zijn echte mbo/hbo regio's. Er ligt voor Windesheim een kans om mbo'ers een vervolgopleiding op HBO-niveau te laten doen (AD-opleidingen/trainingen), de regio's hebben behoefte aan dergelijke vakmensen/professionals.
4. Windesheim kan met vormen van blended-learning-onderwijs het verschil maken.

Wij zetten in de komende tijd het overleg voort om gezamenlijk te werken aan de realisatie van de ambities van onze hogeschool.

We leggen op de gebruikelijke wijze verantwoording af over de door ons verrichte activiteiten, middels het bestuursverslag en de jaarrekening en door middel van de door ons gegenereerde gegevens uit het KPI-dashboard. Deze informatie zal ook gedeeld worden met onze regionale stakeholders.