



AVANS AMBITIE 2025

WENDBAAR & VEERKRACHTIG

AVANS AMBITIE 2025

WENDBAAR & VEERKRACHTIG

Versie 10 januari 2020

(Vastgesteld door CvB, ter instemming voor Avans Medezeggenschapsraad en ter goedkeuring Raad van Toezicht)

“ANY EDUCATION IS, IN ITS FORMS AND METHODS, AN OUTGROWTH OF THE NEEDS OF THE SOCIETY IN WHICH IT EXISTS.” (DEWEY, 1934)“

VOORWOORD

In 2015 presenteerden wij onze Ambitie 2020: ‘het verschil maken’. De afgelopen jaren hebben wij het verschil kunnen maken en flinke stappen gezet in het realiseren van deze ambitie. Iedere Avansstudent heeft het belang van interdisciplinair werken ervaren en van het samenwerken met studenten uit andere disciplines aan vraagstukken uit het werkveld. De aandacht voor duurzame ontwikkeling is in ons DNA opgenomen. Alle opleidingen zijn met meerdere AISHE-sterren gecertificeerd. En we hebben een start gemaakt met werken in zelforganiserende teams en daarmee de professionele ruimte van onze medewerkers vergroot.

De komende jaren trekken wij de lijnen van voorgaande ambitieplannen door. We zetten verdere stappen richting meer keuzevrijheid voor studenten, bieden meer ruimte voor studenten om interdisciplinair samen te werken aan (duurzaamheids)vraagstukken en we werken aan nog beter onderwijs in co-creatie met het werkveld. Tot slot bieden we meer mogelijkheden aan opleidingsteams om over de grenzen van hun opleiding heen samen te werken met andere opleidingen. Dit alles ondersteund door technologie en vooral data. Zo blijft ons onderwijs actueel. En zo zorgen wij dat wij voor de eerste baan én de loopbaan opleiden. Dit vraagt een enorme stap die we de komende jaren zetten. Ons onderwijs zal veranderen. Elk curriculum verandert. En de manier waarop studenten hun leertraject vormgeven gaat fundamenteel veranderen. In dit ambitieplan leest u hoe wij hier vorm en inhoud aan gaan geven.

Wij, dat zijn al onze studenten, docenten, medewerkers, werkveldpartners en andere stakeholders. Goed onderwijs is immers mensenwerk dat vooral floreert in sociale en collectieve verbanden, juist ook met de samenleving. Dat zag John Dewey zoals uit bovenstaand citaat blijkt, heel goed. Deze ambitie is ook niet vanuit een ivoren toren geschreven, maar tot stand gekomen via vele oplopen, interactieve sessies, digitale vragenlijsten, trend-onderzoeken en zo verder. Het is uniek dat dit is gebeurd met ruim 8.000 individuele én collectieve contactmomenten.

De kwaliteit van een organisatie zit in het gevoelde eigenaarschap van de medewerkers en in het besef deel uit te maken van een gemeenschap waar je je mede verantwoordelijk voor voelt. Zoals uit de laatste succesvol doorlopen Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) opnieuw blijkt, voelen onze medewerkers, medezeggenschapsleden, studenten en stakeholders dat ook zo. Dat geeft alle vertrouwen dat we onze gedeelde ambities de komende jaren gaan verwezenlijken. Daarvoor is een implementatieplan opgesteld dat als bijlage is toegevoegd. Ook deze implementatie zullen we vanuit de gezamenlijke collectiviteit ter hand gaan nemen, waarbij we oog hebben voor wat de organisatie aan implementatie aan kan. En natuurlijk houden we ook ‘the needs of the society’ in de gaten: in de kern blijven die hetzelfde, maar in hun vorm en uitingvorm veranderen ze voortdurend.

College van Bestuur

Paul Rüpp Diederik Zijderveld Jacomine Ravensbergen

1 EEN SNEL VERANDERENDE WERELD VRAAGT OM WENDBAARHEID EN VEERKRACHT VAN ONZE STUDENTEN EN MEDEWERKERS

“De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie, blockchain - het zijn ontwikkelingen die ons dagelijks leven radicaal veranderen. We moeten sneller kunnen schakelen, ook op de werkvloer.”, aldus trendwatcher Marcel Bullinga¹. Nieuwe technologieën hebben een duidelijk effect op ons dagelijks leven, op de maatschappij en op de arbeidsmarkt nu en in de toekomst.

De arbeidsmarkt waar onze afgestudeerden in de toekomst gaan werken ziet er anders uit dan in het verleden. Globalisering heeft effect op iedere sector en op het werk van iedere professional. Als gevolg van technologische ontwikkelingen veranderen beroepen snel, verdwijnen ze en komen nieuwe beroepen op. De samenwerking met machines geeft de mens de mogelijkheid andere rollen in te vullen. Arbeid is flexibeler geworden. En onze loopbanen ook. Het specifieke beroep is niet meer een loopbaan lang actueel.

Ook de manier waarop we tegen onze wereld aankijken en ons veilig voelen, verandert. De kloof tussen rijk en arm en tussen hoogopgeleid en niet-opgeleid groeit. De manier waarop we met onze planeet omgaan vraagt keuzes, waarbij het collectieve belang boven de kortetermijnbelangen van het individu gaat. Die keuzes vragen om verantwoord burgerschap en om leiderschap.

Door deze veranderingen veranderen ook de onderwijsbehoeften van leerlingen, studenten en cursisten. De samenleving is in toenemende mate opgeschoven van aanbodgericht naar vraaggestuurd. Er is meer vraag naar zelfontplooiing, eigen keuzes kunnen maken, zelf de regie kunnen nemen en flexibiliteit in het leerproces. Daarnaast zijn een leven lang leren en continue ontwikkeling noodzakelijk om voor de arbeidsmarkt relevant te blijven. Daarbij ontstaan nieuwe vormen van onderwijs en leren.

Ons bestaansrecht ligt in het ontwikkelen van talenten van studenten en in het versterken van ons werkveld. Dit doen we door het verzorgen van verschillende vormen van hoger beroeps-onderwijs, door het uitvoeren van praktijk gericht onderzoek en het valoriseren van kennis. Onze hogeschool blijft ook in de toekomst een gemeenschap met betrokken studenten en medewerkers die zich bewust zijn van de impact die zij (kunnen) maken op de omgeving. Ons uitgangspunt is dat we bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving.

Dit doen wij op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

De snelheid van de wereld om ons heen vraagt van onze studenten, onze afgestudeerden en onszelf het vermogen om ons aan te passen, verantwoordelijkheid te nemen en kwaliteit toe te voegen aan de maatschappij. Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is daarin essentieel voor onze studenten, medewerkers en organisatie.

Onze ambitie voor 2025 is: Het opleiden van adaptieve professionals die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving.

De professionals die we opleiden kenmerken zich door hun wendbaarheid en veerkracht. Onze afgestudeerden beschikken over een lerende, onderzoekende en ondernemende houding. Daarmee zijn ze in staat om zich steeds aan te passen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt. Met hun verantwoordelijke houding zijn ze in staat het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving.

¹NRC – Het werken van de toekomst met de tools van nu (18 mei 2018)

2 NAAR FLEXIBEL ONDERWIJS IN CO-CREATIE MET HET WERKVELD

Om onze ambitie waar te kunnen maken, richten we ons onderwijs flexibel in. Dit doen we in co-creatie met het werkveld. In ons onderwijs, maar ook in onderzoek. Dit vraagt om een wendbare organisatie en ondersteuning door technologie en data.

FLEXIBEL ONDERWIJS MAAKT KEUZEVRIJHEID GROTER

In ons onderwijs streven we naar een zo groot mogelijke keuzevrijheid voor iedere student. Elke student kan een deel van zijn opleiding zelf invullen al naar gelang zijn doelen, interesses, capaciteiten en idealen. Zo ontstaat een persoonlijke leerroute, met verdieping dan wel verbreding, naar een diploma dat voldoet aan de landelijke eisen.

De leerroute van de student is persoonlijk, maar niet individueel. Leren is ook een sociaal proces. We werken samen in een hechte gemeenschap, met persoonlijke aandacht voor iedere student. We begeleiden studenten intensief om hun ontwikkeling in de lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding expliciet te maken. Het maken van keuzes, het reflecteren hierop en leren hiervan vormt hierbinnen een belangrijk onderdeel.

In ons onderwijs en dus ook de persoonlijke leerroutes hechten we aan het belang van samenwerken. Soms volstaat samenwerken aan vraagstukken vanuit verschillende disciplines (multidisciplinair). In andere gevallen vraagt een vraagstuk om een aanpak waarin de disciplines in elkaar zijn overgevoerd (interdisciplinair). In het onderwijs sluiten we bij beide benaderingen aan, waardoor een student aan het eind van zijn studie in staat is een maatschappelijk vraagstuk vanuit verschillende disciplines en perspectieven te benaderen.

Naast flexibiliteit in ons bestaande onderwijs, brengen we ook meer variatie aan in ons aanbod aan. Om de maatschappelijke vraag naar hoger opgeleiden te bedienen, ontwikkelen we meer masteropleidingen en verkennen we hoe we de vraag naar Professional Doctors, de zogenaamde derde cyclus, kunnen vormgeven. Zo bieden we in 2025 een portfolio aan van Associate degrees, bachelor- en masteropleidingen en wellicht promotietrajecten.

CO-CREATIE MET HET WERKVELD ZORGT VOOR RELEVANTE KENNISONTWIKKELING

In het regionale werkveld zijn veel sectoren vertegenwoordigd. Dat zal ook de komende jaren het geval zijn. Dit vraagt om een hogeschool met een breed profiel waar studenten in verschillende fasen van hun leven terecht kunnen. Bij ons aanbod van onderwijs houden we rekening met de arbeidsmarkt en de vragen uit de brede en internationale regio. We vinden het van belang om in verbinding te zijn met ons werkveld.

Ons uitgangspunt is dat ons onderwijs en onderzoek bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. Dat vraagt om strategische partnerschappen. We willen samen met het werkveld ons onderwijs creëren. Dat gaat verder dan advies vragen, maar betekent dat er samen inhoud wordt gegeven aan de curricula en samen aan oplossingen wordt gewerkt van vraagstukken die in het werkveld leven. We werken hierin zo veel mogelijk samen in leergemeenschappen die plaatsvinden in een aansprekende leeromgeving, binnen en buiten de hogeschool. Zo ontwikkelen we de toekomstbestendige professionals en het werkveld.

Met praktijkgericht onderzoek zijn we de kennispartner van (regionale) organisaties en bedrijven. Samen met hen zoeken we naar antwoorden op hun vragen, maar ontwikkelen we onze gezamenlijke kennis ook verder door. We valoriseren en leveren maatschappelijke meerwaarde. Om effectief te zijn en het verschil te kunnen maken, organiseren we massa in ons onderzoek en focussen we ons op een beperkt aantal thema's die met de Sustainable Development Goals verbonden zijn.

ONZE MEDEWERKERS ZIJN BEPALEND IN HET BEREIKEN VAN DE AMBITIE

Deze ambitie vraagt veel van ons. Onze medewerkers hebben een voorbeeldfunctie naar studenten. Als wendbare en veerkrachtige professionals blijven ook zij zich continu ontwikkelen. Avans Hogeschool ondersteunt onze medewerkers hierbij ook.

We werken aan een inclusieve en lerende organisatie. Een open en veilige omgeving waarin initiatief beloond wordt en verschillen worden gewaardeerd, gerespecteerd en benut. We werken in zelforganiserende teams, waarin we elkaars talenten kennen en hier maximaal gebruik van maken en optimaal complementair zijn. De teams vormen de basis van de organisatie en maken het mogelijk flexibel en wendbaar te zijn in ons onderwijs. Zo spelen we in op een veranderende omgeving. Om onze ambitie te realiseren is samenwerking tussen teams belangrijk. De grenzen tussen verschillende organisatieonderdelen vervagen. Dit vraagt om (nieuwe vormen van) leiderschap.

TECHNOLOGIE EN DATA ONDERSTEUNEN ONS BIJ HET VORMGEVEN VAN FLEXIBEL ONDERWIJS

We benutten de kansen die nieuwe technologie en de toepassingen van data ons bieden, om onze ambities waar te maken. Dat doen we in het onderwijs zelf, maar ook in onze bedrijfsvoering. Door technologie gericht in te zetten optimaliseren we het onderwijs en de onderwijsleeromgeving. We richten daarbij niet alleen een geïntegreerde digitale leer-, werk- en onderzoeks-omgeving in, maar investeren ook in verdere digitalisering. Door het gebruik van data kunnen we het leerproces van de student effectiever en efficiënter inrichten.



3 AMBITIE 2025: UITGANGSPUNTEN

Er zijn in het proces van de totstandkoming van de ambitie uitgangspunten vastgesteld van waaruit we de ambitie verder gaan concretiseren en realiseren.

WAT BETEKENT AMBITIE 2025 VOOR ONS ONDERWIJS?

Om wendbare en veerkrachtige professionals op te leiden, is meer nodig dan slechts het aanscherpen van onze onderwijsprogramma's. Het vraagt om een nieuwe visie op leren, waarbij de rollen van studenten, docenten en werkveld stevig veranderen. Om flexibiliteit voor studenten te realiseren, gaan we de organisatie van het onderwijs op bepaalde onderdelen standaardiseren. We werken daarbij vanuit een Avansbreed onderwijsmodel. In dit model is ruimte voor studenten om een persoonlijke leerroute samen te stellen, maar is ook helder wat de minimum eisen zijn per opleiding om te komen tot een diploma.

In het onderwijsmodel gelden in ieder geval de volgende uitgangspunten:

- We bieden elke student de gelegenheid om voor 25% of meer van zijn of haar studie te kiezen voor verdiepende en of verbredende modules.²
- We ontwerpen ons onderwijs in modules. Hierbij geldt:
 - o Alle modules hebben een gelijke omvang in EC's.
 - o We ontwerpen elke module met een optimale blend van leeractiviteiten.
 - o In iedere module werkt de student aan zijn lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding om zo steeds wendbaarder en veerkrachtiger te worden.
 - o Iedere module wordt in co-creatie met het werkveld ontwikkeld en verzorgd.³
- We maken ons gehele onderwijsaanbod voor studenten inzichtelijk. Hiervoor richten we een digitale onderwijscatalogus in. Dit helpt de student om keuzes te maken en zijn leerroute te bepalen.
- We begeleiden elke student persoonlijk. Daarbij werkt de student aan het leren leren en het leren kiezen. Naast de keuzes voor modules, ondersteunen we ook keuzes over het beroepsperspectief.
- We ontwerpen ons onderwijs zo dat studenten zo naadloos mogelijk kunnen switchen naar een aanpalende opleiding. Daarbij ontwerpen we het onderwijs zodanig dat iedere student de ruimte heeft om zelf keuzes te maken in zijn curriculum.
- Iedere student doet verschillende interdisciplinaire leerervaringen op rondom vraagstukken die relateren aan de Sustainable Development Goals. Deze interdisciplinaire leerervaringen maken ten minste 25% van het leerp pad van de student uit.

In ons onderwijs is blijvend aandacht voor internationalisering. De wereld globaliseert en dat heeft impact op de beroepen waartoe Avans opleidt. Samen met internationale organisaties, bedrijven en kennisinstellingen zorgen we dat de aansluiting op de internationale arbeidsmarkt goed is en onze studenten hierin adaptief en wendbaar kunnen zijn. Daarbij hoort ook dat studenten naar het buitenland gaan voor uitwisseling of stage, bij Avans in een 'international classroom' onderwijs krijgen of interculturele vaardigheden opdoen in een specifieke professionele omgeving. De internationale agenda voor de SDGs geeft kader en richting hiervoor. Voor een beperkt aantal opleidingen geldt dat de internationale context de maatstaf van het werk is. Die opleidingen bieden we op dit moment dan ook Engelstalig en in een internationale setting aan.

Bij Avans hebben wij aandacht voor inclusief onderwijs en het welzijn van al onze studenten. Wij zorgen ervoor dat elke student het beste uit zichzelf kan halen, ongeacht zijn specifieke achtergrond en bagage. Tot slot zetten we technologie en data in om het onderwijs te verbeteren, bijvoorbeeld door het gebruik van learning analytics. We werken in een leeromgeving waarbinnen de student zowel digitaal als fysiek kan samenwerken met studenten, docenten en werkveld. In ons onderwijs bedden we technologie in om het leren van studenten effectiever te maken.

²Uitzonderingen zijn mogelijk. Er zijn opleidingen die bindende landelijke afspraken hebben waardoor er minder keuzeruimte is.

Hier geldt het principe van pas toe en leg uit.

³Voor dit uitgangspunt geldt: pas toe of leg uit.

WAT BETEKENT AMBITIE 2025 VOOR ONDERZOEK EN VALORISATIE?

Om een volwaardige kennispartner te zijn, herijken we onze visie op onderzoek en valorisatie. In de afgelopen strategieperiode hebben we ons gericht op het tot stand brengen van verbindingen tussen ons onderwijs en ons onderzoek. Dat blijft actueel. Daarnaast zetten we de volgende stap: een volwaardige kennispartner in de regio worden voor bedrijven en organisaties. We beschrijven hoe we in co-creatie met het werkveld komen tot maatschappelijke meerwaarde en kennisontwikkeling. De volgende uitgangspunten nemen we hierin mee:

- We brengen focus aan in de onderwerpen waar we onderzoek naar doen. We vinden het belangrijk dat we met onderzoek een bijdrage leveren aan een duurzame maatschappij. Naast bestaande strategische relaties gaan we daarom nieuwe samenwerkingsrelaties aan, passend bij onze onderzoeks- en valorisatie-agenda.
- We zorgen ervoor dat iedere afgestudeerde beschikt over onderzoekend vermogen en minimaal bij één onderzoek in de praktijk betrokken is geweest.
- We bieden een digitale leer-, werk- en onderzoekomgeving voor studenten, medewerkers, docenten en onderzoekers én voor externe partners.

WAT BETEKENT AMBITIE 2025 VOOR DE ORGANISATIE?

Om flexibel onderwijs in co-creatie met het werkveld optimaal vorm te geven, gaan we komende jaren onze organisatie en bedrijfsvoering verder ontwikkelen. Daarbij blijven wij uitdrukkelijk trouw aan onze waarden: bij Avans werken op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

Doorontwikkeling van de organisatie:

De afgelopen jaren hebben we de weg naar zelforganiserende teams ingezet. Zelforganisatie vraagt om een andere wijze en capaciteit van aansturing. Daarnaast ligt er de uitdaging om samenwerking tussen teams van verschillende opleidingen vorm te geven, zodat een zo'n groot mogelijke variëteit aan leerroutes voor studenten mogelijk wordt. Beiden vragen om een doorontwikkeling van de organisatie en het besturingsmodel.

Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- We organiseren ons werk in zelforganiserende teams. In het onderwijs ligt de basis van deze teams bij de opleiding.
- Iedere medewerker heeft een thuisbasis in een team.
- Een opleidingsteam wordt aangestuurd door een leidinggevende, die al dan niet in gedeeld leiderschap, meerdere teams aanstuurt. De clustering van deze teams vindt plaats op basis van een nader te bepalen ordeningsprincipe (stad, domein, thema, enzovoort).

Ontwikkelen van innovatief en adaptief vermogen:

De ambitie vraagt een organisatie die zowel kan exploiteren (optimaliseren) als exploreren (innoveren). Een organisatie die de verantwoordelijkheid neemt om te experimenteren eventueel buiten de gebaande paden. Waarbij we voortbouwen op resultaten die we bereiken met onderwijsvernieuwing. Een tweede aspect is dat we blijven werken aan onze innovatiecultuur om de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid te ontwikkelen.

Investeren in technologie:

Gezien de groeiende rol van technologie en data in de leer- en werkomgeving investeren wij hier de komende jaren in als middel om onze ambities in onderwijs, onderzoek en valorisatie waar te maken. Deze zogenaamde digitalisering vindt plaats op 3 niveaus: in de bedrijfsvoeringsprocessen, in de begeleiding van de student en in het onderwijs zelf. Hierbij kiezen we een iteratieve aanpak. We gaan stapsgewijs en rekening houdend met de lokale context van een bedrijfsonderdeel de digitalisering invulling te geven.

4 HOE GAAN WE DE AMBITIE REALISEREN?

De Ambitie 2025 vraagt om een nadere uitwerking in onderliggende visies en implementatieplannen. Aan deze plannen wordt de komende periode verder vorm en inhoud gegeven, zodat het voor iedereen helder is waar we voor 'staan en gaan'. De visies en implementatieplannen worden centraal vastgesteld. De planning wanneer de uitwerkingsplannen gereed zijn, en het besluitvormingsproces ingaan, is vastgelegd in de bijgevoegde routekaart Ambitie 2025.

De uitvoering van de Ambitie 2025 gebeurt in de opleidingen, daar waar student, docent en omgeving elkaar ontmoeten. Ons accent op samenwerken staat ruimte voor eigen inkleuring en voor tempoverschillen geenszins in de weg. Maar uiteindelijk dient iedere opleiding conform de uitgangspunten in de visies te handelen en op die wijze keuzevrijheid, interdisciplinariteit, begeleiding en co-creatie mogelijk te maken. De diensteenheden ondersteunen bij dit proces. Over de voortgang van de implementatie wordt centraal de regie gevoerd.

We zijn tevreden als we in 2025 professionals afleveren die beschikken over een lerende, onderzoekende en ondernemende houding. Die met hun verantwoordelijke houding en interdisciplinaire ervaringen in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. Die hebben geleerd keuzes te maken en hierop te reflecteren en het belang zien van zich continu blijven ontwikkelen. Omdat ze daarmee zichzelf verder brengen, maar ook de organisaties waarin ze werken en de maatschappij waarin ze leven.

Om te weten of we op de goede weg zijn, blijven we de komende jaren het gesprek met onze stakeholders aangaan. Daartoe monitoren we de vorderingen binnen onze kwaliteitssystematiek 'Kwaliteit in Beweging'. We voeren regelmatig het inhoudsrijke gesprek met elkaar in de teams en met de teams, studenten en medewerkers, met de geclusterde onderdelen en jaarlijks in de management review met onze stakeholders. Daarbij maken we gebruik van data uit bestaande en nieuwe instrumenten zoals de Nationale Studenten Enquête en de hbo-monitor, audits en accreditaties, werkbelevingsonderzoek en teamgesprekken, kwaliteits- en opleidingscommissies en de te ontwikkelen learning analytics. We zoeken specifiek in op de ervaring met en tevredenheid over de speerpunten van deze ambitie: de keuzemogelijkheden binnen en tussen opleidingen, de multi- en interdisciplinariteit van het onderwijs, de inbedding van de Sustainable Development Goals en van internationalisering in het onderwijs en het onderzoek, de vorderingen van zelforganisatie en de ondersteuning en facilitering van medewerkers in deze veranderingen.

