



# Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b> .....	<b>3</b>
<b>Wie zijn we</b> .....	<b>4</b>
• Waar komen we vandaan	4
• Waar zijn we nu en wat zien we om ons heen	5
<b>Missie en visie</b> .....	<b>7</b>
• Onze missie, waar staan we voor	7
• Onze visie, waar gaan we voor	7
<b>Drie ambities in samenhang</b> .....	<b>8</b>
<b>Dichter bij de wereld: samen transities versnellen</b> .....	<b>9</b>
<i>Opgaven</i>	
→ Onderwijs en onderzoek aansluiten op maatschappelijke transities	10
→ Regionale, nationale en internationale samenwerking versterken	11
→ We maken er zelf werk van: duurzaam zijn	11
<b>Dichter bij elkaar: welzijn en kwaliteit door open leercultuur</b> .....	<b>12</b>
<i>Opgaven</i>	
→ De open leer- en werkomgeving versterken	13
→ Inclusie verankeren en diversiteit benutten	14
→ Persoonlijk leiderschap accentueren	14
→ We maken er zelf werk van: medewerkers zijn rolmodel	14
<b>Dichter bij jezelf: leven lang ontwikkelen</b> .....	<b>15</b>
<i>Opgaven</i>	
→ Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken	16
→ Eigen leerroutes doorontwikkelen en doorstroom vereenvoudigen	17
→ We maken er zelf werk van: medewerkers ontwikkelen zich blijvend	17
<b>Hoe verder</b> .....	<b>18</b>
• Het 'Dichterbij veranderportfolio'	19
• Het veranderkundig model	19



# Vooraf

In dit instellingsplan is te lezen waaraan Hogeschool Windesheim de komende jaren wil werken. Wij zijn experts op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar wat willen we ermee bereiken? Wat willen we betekenen voor onze studenten, alumni, medewerkers en samenwerkingspartners?

Dit instellingsplan hebben we geschreven voor de periode 2023 tot en met 2028. We bouwen voort op ons vorige plan, de Strategische Koers 2017 – 2022. Veel van wat daarin staat is nog steeds actueel, zoals eigen leerroutes. Maar er zijn ook verschillen. De samenleving is nóg complexer geworden, en dus gaan we nóg meer het accent leggen op samen leren en samen werken, zowel intern als extern. Want samen komen we dichterbij het realiseren van onze missie.

Practice what you preach. Met die les in het achterhoofd hebben we dit plan vormgegeven samen met studenten, medewerkers en bedrijven/instellingen. Meer dan 500 mensen bij 37 sessies in totaal. We zijn er trots op en zien het als een voorbeeld van de richting die we op willen: samen iets waardevols maken. Iets waar iedereen mee aan de slag wil.

In dit plan beschrijven we onze ambities voor de komende jaren en de opgaven die

daaruit voortkomen. Het instellingsplan is geen concreet actieplan, geen afvinklijst en al helemaal geen blauwdruk. Het plan bevat de kaders waarbinnen teams en management zelf de regie nemen om ambities te concretiseren en in de praktijk te brengen. Het plan bevat tot slot de eerste stappen in de vervolgaanpak.

We hebben dit plan zo geformuleerd dat zowel studenten en medewerkers als lezers van buiten Windesheim zich aangesproken kunnen voelen.

Als we in dit plan spreken over ‘studenten’ bedoelen we iedereen die bij Windesheim een opleiding volgt. Of dat nu een opleiding is direct na het voortgezet onderwijs, een vervolgonderwijs of een training voor professionals.

Als we in dit plan spreken over ‘wij’ bedoelen we alle medewerkers van Windesheim. Een instellingsplan kan onze studenten en onze omgeving immers niet



binden. Maar juist omdat zij in de totstandkoming van dit plan hebben meegedacht, hebben we er vertrouwen in dat zij zichzelf ermee willen verbinden. Zodat we met elkaar kunnen werken aan wat we willen bereiken: dichterbij de wereld, dichterbij elkaar en dichterbij jezelf.

**Inge Grimm & Erika Diender**  
College van Bestuur

# Wie zijn we

Met onze ambities en opgaven beginnen we niet bij nul. Integendeel: we bestaan bijna 40 jaar en we zijn al die jaren bezig geweest om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te optimaliseren.

## Waar komen we vandaan

Hogeschool Windesheim is in 1986 in Zwolle opgericht. In de eerste periode zijn er zo'n 2.500 studenten en is Windesheim opgedeeld in relatief autonome sectoren.

In 1996 brengt Windesheim een instellingsplan uit met daarin onder meer aandacht voor opleidingen voor professionals, als start van de aandacht voor een leven lang leren. De buitenwereld komt in beeld. Intern komt er een gezamenlijke dienst die voor alle sectoren werkzaam is.

In de tien jaar erna maakt Windesheim een groei door naar 15.000 studenten. Praktijkgericht onderzoek krijgt een steeds nadrukkelijker plaats binnen de hogeschool, in verbinding met de omgeving en het onderwijs. Het onderwijs wordt sterker gericht op wat de arbeidsmarkt vraagt. Tegelijkertijd wordt de kwaliteit van het onderwijs verbeterd met onder meer een stelsel van accreditaties.

In de periode 2006 – 2016 groeit Windesheim naar 20.000 studenten. Er komen

vier domeinen: Bewegen en Educatie, Gezondheid en Welzijn, Techniek en tot slot Business, Media en Recht. Binnen de domeinen gaan de opleidingen meer samenwerken. Windesheim breidt zijn werkgebied uit naar Flevoland. In 2010 neemt Windesheim HvA Almere over en sindsdien is Flevoland het vijfde domein van Windesheim. In het instellingsplan uit die tijd staat het excelleren en sturen op de kwaliteit van de opleidingen centraal.

In de jaren na 2016 groeit het aantal studenten naar 25.000, van alle leeftijden en culturen. Het instellingsplan 2017 – 2022 draagt de titel 'We care, we dare, we share'. In het plan spreekt Windesheim als ambitie uit dat geen enkele student onnodig uitvalt en elke student een eigen leerroute kan volgen: persoonlijk, flexibel en uitdagend. Binnen het kader van de vastgestelde leeruitkomsten van hun opleiding kunnen studenten op basis van hun leerbehoefte en persoonlijke omstandigheden keuzes maken in inhoud, onderwijs- en toetsvorm en tempo. Daar is sinds die tijd flink aan gewerkt. ▶



Verder wordt multidisciplinaire samenwerking steeds vanzelfsprekender. De relatie met de samenleving komt meer naar voren: het praktijkgericht onderzoek van Windesheim richt zich op een inclusieve en duurzame samenleving en ook in de opleidingen wordt meer en meer samengewerkt met bedrijven en instellingen; denk aan living labs en innovatie-werkplaatsen. Er komt meer aandacht voor doorstroom in de onderwijsketen binnen en buiten Windesheim. En tot slot: studenten kunnen aan Windesheim nu ook een Associate degree behalen.

### Waar zijn we nu en wat zien we om ons heen

We hebben in de afgelopen jaren veel bereikt. Windesheim is een brede hogeschool geworden, werkzaam in twee regio's, met meer dan 200 kortere en langere trainingen en opleidingen van een hoog niveau. Die hoge kwaliteit geldt ook voor ons onderzoek. In de regio's zijn we een gewaardeerd partner van bedrijven en instellingen. Een leven lang ontwikkelen is niet alleen gericht op cursusaanbod voor professionals. In plaats daarvan richten we ons op persoonlijke en professionele ontwikkeling van (toekomstige) professionals en het ontwikkelen van een leercultuur voor zowel studenten en medewerkers als bedrijven en instellingen.



**We hebben enorm baat bij technologische ontwikkelingen, maar maken ons tegelijkertijd zorgen over de impact van nieuwe technologie in onze samenleving. Het verbinden en borgen van belangrijke (ethische) waarden in het verantwoorde ontwerp en de implementatie van techniek is een uitdaging die uitstekend past bij de identiteit van Windesheim.”**



Erik Fledderus, lector van het lectoraat Digital Business & Society



We gingen met (oud)werknemers van Windesheim 'terug in de tijd'. Bekijk hun verhalen in ons [online magazine](#).

Met 'leercultuur' bedoelen we een omgeving waarin het belang van leven lang ontwikkelen wordt ingezien en is verankerd. We zijn onderweg naar eigen leerroutes: opleidingen hebben leeruitkomsten geformuleerd en er zijn nieuwe systemen ontwikkeld die de eigen leerroute faciliteren. Er ligt een programma klaar als leidraad om de eigen leerroutes – gefaseerd – te gaan invoeren. Windesheimbreed werken we steeds meer vanuit wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek en

vanuit horizontale en diagonale netwerken. Gespreid leiderschap heeft de aandacht. De diensten bieden zowel fysiek als digitaal een hoogwaardige werk- en leeromgeving.

Daardoor kunnen we nu een volgende stap maken, geïnspireerd door de ontwikkelingen om ons heen. Want we zijn deel van de samenleving en voelen de urgentie om vanuit onze rol als hogeschool in te spelen op wat we zien. ▶



Het schema op deze pagina laat de ontwikkelingen zien die de basis vormen voor de ambities in dit instellingsplan. De domeinen binnen Windesheim spelen daar ook nu al op in. Zo zijn in de domeinen Gezondheid en Welzijn en Bewegen en Educatie initiatieven ontwikkeld om de tekorten in de zorg en het lerarentekort te helpen verminderen. Het domein Techniek is actief bezig met technologische

innovaties die bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Het domein Business, Media en Recht verlegt het accent naar nieuwe businessmodellen vanuit het perspectief van meervoudige waardecreatie. Binnen het domein Flevoland met zijn brede portfolio spelen vele van deze aspecten tegelijkertijd een rol: tekorten in de zorg en in het onderwijs, maar ook de vraag naar innovaties. Diversiteit en

inclusie in aansluiting op de bevolkingsopbouw in de regio hebben van het begin af aan in dit domein de volle aandacht gekregen.

Met dit instellingsplan wil Windesheim dergelijke initiatieven nog meer bundelen en versterken, waarbij we ons realiseren dat er soms ook een andere manier van denken, handelen en organiseren nodig is om impact te kunnen maken.

## Actuele ontwikkelingen: de basis voor onze ambities



### Sociaal cultureel

- welzijn
- kansengelijkheid
- diversiteit en inclusie
- individualisering
- polarisatie
- prestatiedruk



### Ecologisch/omgeving

- duurzaamheid
- klimaat
- circulair
- energietransitie



### Economisch en demografisch

- meervoudige waardecreatie
- degrowth
- veranderende samenstelling bevolking
- arbeidstekorten
- complexe beroepen
- veranderende arbeidsmarkt



### Technologisch

- digitalisering
- artificiële intelligentie (AI)
- virtuele werkelijkheid (VR)
- automatisering
- robotica
- 3d printen
- elektrificatie



### Governance

- van verticaal naar horizontaal
- vertrouwen
- gedeelde collectieve verantwoordelijkheid
- ethisch handelen

# Missie en visie

Onze positie innemen in een steeds complexer wordende wereld, dat vraagt om een stevig fundament. We hebben onze bestaande missie en visie aangescherpt.

## Onze missie, waar staan we voor

Bij hogeschool Windesheim staat de mens centraal. Dit betekent dat Windesheim staat voor samen leren, ontwikkelen en innoveren door praktijkgericht onderzoek en onderwijs. Medewerkers en studenten van Windesheim leveren in samenwerking met professionals van bedrijven en instellingen een actieve bijdrage aan een betere wereld.

## Onze visie, waar gaan we voor

Hogeschool Windesheim is aanjager van een ambitieus en nieuwsgierig netwerk van studenten, medewerkers, alumni en professionals van bedrijven en instellingen. Met elkaar spelen we actief in

op ontwikkelingen in de maatschappij, anticiperen we continu op kansen op de arbeidsmarkt en creëren deze ook. We hebben aandacht voor elkaar en voor ieders behoeften en mogelijkheden. We stimuleren jou om je een leven lang te ontwikkelen op een manier die bij je past. Zo haal je het beste uit jezelf, leren we samen en dragen we bij aan een inclusieve en duurzame samenleving.

In aansluiting op onze missie en visie werken we vanuit onze vier kernwaarden: persoonlijk, samen, inspirerend en actief.







# Dichter bij de wereld

## Samen transitie versnellen

Onze ambitie: samen met onze omgeving versnellen we transitie in de samenleving. We laten ons daarbij inspireren door de duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals. Deze internationale thema's omvatten mens, milieu en welvaart.

Als we spreken over transitie bedoelen wij veranderingen die gericht zijn op een betere wereld. Dat vraagt wezenlijk anders denken, handelen en organiseren. Die transitie willen wij versnellen. Dat is nogal wat. Maar we geloven dat het kan. Want elk jaar weer dragen we ook nu al met ons onderzoek bij aan innovaties in de beroepspraktijk. En elk jaar leiden we duizenden professionals op die in de samenleving de kennis, vaardigheden en handelingsperspectieven inbrengen waarmee ze het verschil kunnen maken. Als wij onze expertise combineren met die van onze partners en de krachten nóg beter bundelen dan moet het lukken deze versnelling te realiseren. Met 'versnellen' willen we overigens niet zeggen dat we meer druk gaan leggen op onze studenten en medewerkers. Integendeel: door vraagstukken samen aan te pakken, wordt

de druk juist lichter en bereik je meer. En het is nog inspirerend ook.

'Dichter bij de wereld staan', dat is wat we willen bereiken met onze eerste ambitie. Onze studenten en medewerkers staan ook nu al midden in de wereld, ze maken er deel van uit. Maar we willen deze ambitie ook in ons onderwijs en onderzoek een prominente plaats geven. Een meer integrale plaats ook, want wij geloven dat alle opleidingen en lectoraten binnen Windesheim iets aan transitie kunnen bijdragen.

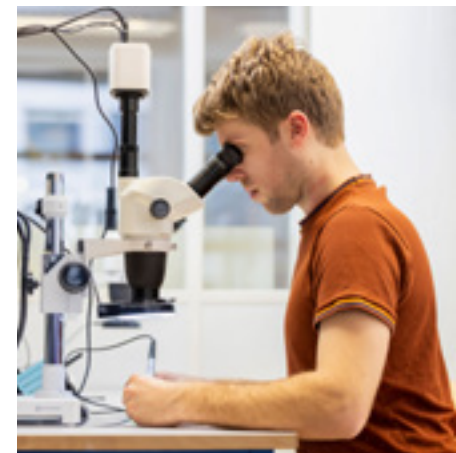
We zijn met deze ambitie al hard aan de slag. We werken bijvoorbeeld ook nu al intensief samen met partners in de regio aan de energietransitie. In de komende tijd willen we nog meer dan nu de grote maatschappelijke vraagstukken in deze samenwerking als uitgangspunt nemen.



**Als student voel ik me soms machteloos. Al die grote vraagstukken, hoe pakken we dat samen aan? En wat is daarin mijn rol? Door direct een bijdrage te leveren voel ik verbinding en vertrouwen dat we er samen uitkomen."**



Fleur Merlijn, student bedrijfskunde en projectmedewerker bij Chaingemakers



We zijn al druk bezig met het realiseren van deze ambitie. Ben je benieuwd hoe? Dat lees je in ons [online magazine](#).

## ■ OPGAVE

# Onderwijs en onderzoek aansluiten op maatschappelijke transitie

→ In alle curricula gaan we aandacht besteden aan transitie. Studenten – zowel initiële studenten als professionals – worden uitgedaagd om in een multidisciplinaire setting actief mee te werken aan oplossingsrichtingen voor een maatschappelijk vraagstuk. Dit vraagt van studenten wereldburgerschap, een ondernemende en onderzoekende houding, creatief zijn, multidisciplinair denken en werken en samenwerken met elkaar en met de omgeving. Door hier al tijdens de opleiding mee bezig te zijn, ontwikkelen studenten de benodigde kennis, vaardigheden en handelingsperspectieven. Van Windesheim vraagt dit een verdere versterking van de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek.

→ Met de expertise die we samen opbouwen in praktijkgericht onderzoek willen we onze rol als innovatief en inspirerend partner in kennisontwikkeling versterken. Windesheim zal op die manier steeds meer als aanjager van transitie worden gezien en benaderd. Om die rolversterking mogelijk te maken, zullen we niet alleen blijven inzetten op praktijkgericht onderzoek met impact, maar ook zorgen voor een passende infrastructuur en onderzoeksfaciliteiten.



**Hoe betrek je mensen bij het verduurzamen van hun eigen buurt? Samen met studenten, buurtbewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en professionals in de wijk werken we aan dit soort vraagstukken. Studenten werken ook echt in de wijk, in een fieldlab. Want contact maken is cruciaal bij transitie.**



Ferry Boschman,  
docentonderzoeker  
lectoraat Urban Innovation



→ Onze onderzoeksthema's kiezen wij samen met onze partners, gebaseerd op een gemeenschappelijke keuze van de transitie waaraan we willen bijdragen. Werken aan transitie betekent overigens niet altijd het wiel opnieuw uitvinden: we sluiten graag aan bij initiatieven die al ontwikkeld zijn. We helpen mee om die verder uit te bouwen of te behouden.

→ Maatschappelijke vraagstukken zijn altijd complex. Daarom zal het antwoord op die vraagstukken multidisciplinair moeten zijn. Onze inbreng is bij uitstek ons multidisciplinair onderwijs en onder-

zoek, en vooral de wisselwerking en synergie tussen die beide. Inzichten vanuit bestaand (inter)nationaal onderzoek en vanuit ons eigen onderzoek zullen we maximaal benutten in het onderwijs, en vragen die ontstaan in het onderwijs zullen we nog consequenter aan de orde stellen in onze lectoraten. Dit alles doen we samen met onze samenwerkingspartners. We willen onze kennis verzilveren door die toegankelijk te maken voor derden (valorisatie) en zetten dan ook optimaal in op het delen en toepassen van de kennis vanuit onderwijs en onderzoek.

## ■ OPGAVE

### Regionale, nationale en internationale samenwerking versterken

→ De bestaande samenwerking in de regio's intensiveren we. We zorgen voor een gecoördineerd relatiebeheer en stemmen samenwerkingsinitiatieven op elkaar af. Daarnaast zoeken we naar nieuwe samenwerkingspartners; dat willen we doen op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Transitievraagstukken vragen immers om samenwerking over de grenzen heen. We zijn in onze samenwerking uit op duurzame verbintenissen in onderwijs en onderzoek.



***Wanneer er vanuit intrinsieke motivatie samengewerkt wordt, behaal je de mooiste resultaten. Dat vind ik mooi aan de partners op Perron038: niemand zit met zijn eigen ego vooraan. Er wordt gewerkt vanuit focus. Samen is ook echt samen met bedrijven, onderzoekers, docenten en studenten.”***



Marius Woldberg,  
directeur-bestuurder  
Spoorzone Zwolle en  
kwartiermaker van het  
eerste uur bij Perron038



## ■ OPGAVE

### We maken er zelf werk van: duurzaam zijn

→ Als we met studenten en met onze omgeving willen werken aan maatschappelijke transities, hanteren wij die zelf ook als uitgangspunt. Onze opgave: op onze campus en in ons gedrag is zichtbaar dat we actief werken aan duurzaamheid.



***We zijn met tienduizenden verbonden aan opleidingen in twee regio's. Daar moeten we met alle energie en enorme ambitie toch een vuist kunnen maken. Er zijn al veel mooie voorbeelden in ons onderwijs en onderzoek zoals de Green Award. Ze zijn alleen zo geïsoleerd en weinig bekend. Er moet meer, en snel! Het is een ambitie waar ik wel aan wil werken.”***



Bertrand Weegeenaar, docent opleiding ICT

## Dichter bij elkaar

# Welzijn en kwaliteit door open leercultuur

Onze ambitie: met onze open leercultuur dragen we bij aan welzijn van studenten en medewerkers én aan een blijvend hoge kwaliteit van onderzoek en onderwijs.

Ook nu al investeren we in een open, diverse en inclusieve leercultuur. Daarin vinden we Windesheim onderscheidend. Een open leercultuur is een omgeving waarin we elkaar kennen, zien en horen, kortom: aandacht voor elkaar hebben. Medewerkers, studenten en partners voelen zich bij ons welkom. Met elkaar geven we ieders welzijn ruim baan, voor zover dat in ons vermogen ligt. We willen een organisatie zijn waar je jezelf kunt zijn, plezier kunt maken, maar ook je zorgen kunt uiten. Waar echt ruimte is voor ontwikkeling. Dan zijn welzijn en het neerzetten van goede prestaties geen tegenstellingen, maar liggen ze in elkaars verlengde. Welzijn legt de basis voor nieuwsgierigheid en ontwikkeling.

We willen een organisatie zijn waar verschillen tussen mensen gezien worden als een verrijking, en een organisatie die zelf ook leert: we passen ons aan als de omstandigheden veranderen en stimuleren ontwikkeling en initiatief.

Studenten, medewerkers en onze partners waarderen Windesheim om de persoonlijke aandacht en begeleiding, en om de kwaliteit van de opleidingen en kenniscentra. Iedereen kan zich ontwikkelen in de richting die bij hem of haar past. We willen in de komende jaren die aandacht voor welzijn en kwaliteit vooral behouden en waar mogelijk nog versterken, onder andere omdat we merken dat met name welzijn in de huidige maatschappij onder druk staat.



We zijn al druk bezig met het realiseren van deze ambitie. Ben je benieuwd hoe? Dat lees je in ons [online magazine](#).



**Teams willen onderwijskundige regie voeren bij het bereiken van onze doelen, met erkenning van verschillende perspectieven op goed onderwijs. Laten we blijven investeren in het begrijpen en waarderen van deze diversiteit. Ik ben ervan overtuigd dat dit ons als hogeschool sterker zal maken.”**



Claudia Tempels,  
voorzitter Centrale  
Medezeggenschapsraad

## ■ OPGAVE

### De open leer- en werkomgeving versterken

→ Individuele persoonlijke begeleiding is en blijft een van de speerpunten om te werken aan welzijn. Iedere student en medewerker kan daar een beroep op doen, of het nu gaat om vragen rond de opleiding of om meer persoonlijke vragen. We hebben wel geconstateerd dat studenten en medewerkers niet altijd goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor begeleiding. Daarom gaan we meer aandacht besteden aan communicatie op dit punt. Verder merken we dat onze begeleiding nu soms versnipperd is. Daarom willen we toe naar een integrale aanpak waarin didactiek, pedagogiek en professionele en persoonsgerichte begeleiding elkaar aanvullen. Daar profiteren we allemaal van, studenten en medewerkers.

→ Ons onderwijs en onderzoek zijn van hoge kwaliteit en dat willen we zo houden, zonder te vervallen in een prestatiecultuur. Ons uitgangspunt is dat de kennis en vaardigheden die wij opbouwen altijd de laatste inzichten en ontwikkelingen weerspiegelen. We zoeken actief naar een brede verscheidenheid aan kennis en ervaring binnen en buiten Windesheim. Op die manier kunnen we leren van de verscheidenheid aan perspectieven.



**Als student vind ik het belangrijk dat er aandacht is voor welzijn. Studentenparticipatie in de medezeggenschap is hierbij cruciaal omdat studenten met een frisse blik mee kunnen kijken naar veranderingen in het onderwijs.”**



Irene Tegelaar, student en voorzitter van de deelraad Beweging en Educatie



→ Alleen met een gezonde portie nieuwsgierigheid kom je tot open gesprekken en innovatieve oplossingen waarmee je van betekenis kunt zijn voor onze maatschappelijke opgaven. Daarom willen we nieuwsgierigheid stimuleren. Daar horen ondernemerschap en ruimte voor experimenteren bij, ruimte voor het maken van fouten. Daar hoort ook bij dat we vervolgens expliciet maken wat we van onze fouten leren. We leren overigens ook van onze successen; daar mogen we best wat meer bij stilstaan.

→ We bouwen verder aan een inspirerende fysieke en digitale leer- en werkomgeving die uitnodigt tot ontmoeten en aandacht heeft voor gezondheid, sfeer en welzijn. Een ‘professionele thuisbasis’. Of dat nu is op onze campussen in Almere en Zwolle, of in living labs of innovatiewerkplaatsen waarin wij samenwerken met partners in de regio’s.

## ■ OPGAVE

### Inclusie verankeren en diversiteit benutten

- Gelijke kansen voor alle medewerkers en studenten binnen Windesheim willen we de komende tijd nog meer verankeren als onderdeel van onze cultuur. Daarmee bedoelen we niet dat we iedereen precies hetzelfde willen benaderen. Integendeel: wij kiezen voor een benadering afgestemd op wie je bent, een benadering die recht doet aan diversiteit. Dát leidt tot gelijke kansen. Daarnaast gaan we de blik ook wat meer naar buiten richten, bijvoorbeeld als het gaat om gelijke kansen in stagesituaties.
- Een open dialoog met nieuwsgierigheid naar en respect voor de ander moet vanzelfsprekend zijn. Daarom richten we discussiemogelijkheden in waarin we het gesprek aangaan vanuit verschillende wereldbeelden en opvattingen. We staan open voor feedback en creëren wederzijdse sociale veiligheid. Diversiteit aan kwaliteiten, perspectieven en achtergronden betekent voor ons verrijking en verdieping. Het is ook om die reden dat we zoveel voordelen zien in gezamenlijk leren en werken. Die kans op verrijking door diversiteit willen we de komende jaren meer en bewuster benutten.

“

***Mijn hele leven heb ik mij voorgedaan als een ander. Het moment dat ik mezelf mocht zijn ging alles beter; het was alsof ik eindelijk kon ademen.”***



Ruby Diderich, student van Get Involved, een participatieproject voor en door studenten.



## ■ OPGAVE

### Persoonlijk leiderschap accentueren

- Studenten en medewerkers zijn en blijven zelf verantwoordelijk voor het nemen van de regie op hun ontwikkeling. Dit persoonlijk leiderschap in het kader van onze ambities willen we de komende jaren meer benadrukken. Zodat we iedereen kunnen aanspreken op actief, inclusief en verbindend handelen. Handelen dat van betekenis is voor de wereld, voor elkaar en voor jezelf.

## ■ OPGAVE

### We maken er zelf werk van: medewerkers zijn rolmodel

- We geven medewerkers de ruimte en moedigen hen aan om nog meer discipline-overstijgend samen te werken, de organisatie met de buitenwereld te verbinden en een gemeenschappelijke visie te vormen op de manier waarop we onze missie bereiken. Op die manier zijn ze een rolmodel voor studenten.
- Om onze blik op de wereld te verruimen en om voor zoveel mogelijk studenten een rolmodel te kunnen zijn, streven we naar diversiteit onder de medewerkers en maken we zelf werk van inclusie.

“

***Ik heb liever dat mensen gewoon vragen, dan dat ze staren. Want dat gebeurt soms omdat ik een zichtbare fysieke beperking heb. Mijn tip: Wees lekker jezelf, wees open en stel je vragen. Ik wil anderen hierin ook inspireren.”***



Romana Bougottaya, alumna en instructeur opleiding Finance & Control

# Dichter bij jezelf

## Leven lang ontwikkelen

Onze ambitie: de mogelijkheden voor leven lang ontwikkelen verder uitbouwen. Op die manier kunnen we maximaal aansluiten bij de vraag van onze studenten, medewerkers en professionals van bedrijven en instellingen.

Studenten – zowel initiële studenten als professionals – kunnen op dit moment al kiezen uit meer dan 200 kortere en langere trainingen en opleidingen. Het gaat om opleidingen voor bijscholing, omscholing en opscholing op Ad-, bachelor- of masterniveau, zowel voor individuele studenten als voor groepen medewerkers in bedrijven en instellingen (incompany-trainingen). Allemaal gericht op zowel directe toepassing in de multiculturele en (inter)nationale arbeidsmarkt – kennis, vaardigheden en competenties – als op persoonlijke ontwikkeling.

In de maatschappij komt nieuwe kennis beschikbaar, er worden nieuwe vragen gesteld en de professionele eisen veranderen mee. Daarom is er steeds meer behoefte aan een setting waarin leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend is. Of het nu gaat om werken aan transities of om blijven in je vak. Daarnaast hebben we te maken met het feit dat steeds meer initiële studenten werken en steeds meer professionals naast hun werk een opleiding volgen: de grenzen vervagen. Er is bij studenten, maar ook bij het werkveld steeds meer behoefte aan het combineren van leren, werken en innoveren.

Redenen genoeg dus om leven lang ontwikkelen ook de komende jaren een belangrijk speerpunt te laten zijn.



We zijn al druk bezig met het realiseren van deze ambitie. Ben je benieuwd hoe? Dat lees je in ons [online magazine](#).



***Jong denken goed benutten is cruciaal om te blijven ontwikkelen en innoveren. De ondernemers in Almere werken dan ook graag samen met de studenten van Windesheim. We leren continu van elkaar. Hierdoor kunnen we de eeuwige jonge binnenstad blijven.***



Martin Ort, directeur ondernemersvereniging stadscentrum Almere.

## ■ OPGAVE

### Leven lang ontwikkelen tot een vanzelfsprekendheid maken

- Studenten bij Windesheim leren leren. Op die manier wordt het ook vanzelfsprekend dat leren en ontwikkelen niet stoppen na het behalen van het diploma. We benaderen studenten als (aankomende) professionals ook als het gaat om de houding ten aanzien van leren. Wil je innovatief blijven en inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt, dan kun je niet stoppen met je te ontwikkelen. Studenten raken door deze benadering tijdens hun opleiding vertrouwd met de mogelijkheden van leven lang ontwikkelen, zodat er later geen drempel is.
- De komende jaren willen we het aantal opleidingen voor professionals die al aan het werk zijn, verder vergroten. We zetten in op korte, flexibele opleidingen en op nieuw onderwijs, zoals cross overs, microcredentials of FastSwitch. We ontwikkelen deze opleidingen in wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek en in cocreatie met alumni, professionals van bedrijven en instellingen en onze partners in de regio's.



***Toen ik op mijn werk hoorde over de module Onbegrepen Gedrag kwam ik bij Windesheim terecht en dat is me goed bevallen. Het certificaat van de microcredential dat ik heb ontvangen heeft veel waarde en geeft mij het bewijs dat ik kan handelen en denken op hbo-niveau. Dit certificaat geeft me echt een boost voor de toekomst.”***



Daisy Krenning-van Aalten, woonbegeleider bij Philadelphia Zorg



- In de derde plaats willen we graag meer en in een eerder stadium met onze samenwerkingspartners meedenken over hun leer-, ontwikkel- en innovatievragen. Aan welk onderwijs en onderzoek is behoefte? Is verbetering van de leer-, ontwikkel- en innovatiecultuur binnen het bedrijf/de instelling gewenst? En hoe kan Windesheim hier een rol in spelen? Het feit dat er binnen Windesheim al een programma Leven Lang Ontwikkelen is dat zich hierop richt, biedt een goede uitgangspositie.
- We investeren de komende jaren meer in het opbouwen van duurzame relaties met alumni. Alumni zijn immers belangrijke partners voor ons. Ze zijn onze ambassadeurs in het werkveld en soms de toekomstige leidinggevenden bij de bedrijven en instellingen waarmee we samenwerken. Alumni kunnen ons voorzien van feedback op onze opleidingen en onderzoek. Ze kunnen nieuwe vragen in het werkveld signaleren, samenwerkingsprojecten initiëren of deelnemen aan onderzoek.



## ■ OPGAVE

### Eigen leerroutes doorontwikkelen en doorstroom vereenvoudigen

→ We hebben een grote stap gezet met het herontwerp van ons onderwijs op basis van eigen leerroutes. Zo hebben we gewerkt aan het formuleren van de leeruitkomsten en het ontwikkelen van systemen die de eigen leerroutes faciliteren. Hiermee bieden we studenten de mogelijkheid om binnen de kaders van hun opleiding hun leerroutes vorm te geven die zo optimaal mogelijk aansluiten bij wat ze nodig hebben om te kunnen leren. Een eigen leerroute biedt studenten ook de ruimte om bijvoorbeeld te vertragen, versnellen of iets extra's doen. De komende jaren gaan we de eigen leerroutes doorontwikkelen. Dat is een forse opgave: het concept

van eigen leerroutes vraagt om uitwisselbaarheid van onderwijs: vol- en deeltijd, locatie, aansluiting op landelijke en internationale kaders. De doorontwikkeling en implementatie van ons onderwijs is een proces dat verdergaat in samenwerking met studenten, medewerkers en betrokkenen in het werkveld.

→ Een eigen leerroute is geen synoniem voor individueel leren. Integendeel: wij gaan uit van gezamenlijk leren in multidisciplinair verband, overal waar dat meerwaarde biedt. Als basis daarvoor willen we toe naar leergemeenschappen; dat zijn kleine groepen waar studenten elkaar helpen en inspireren en waar

medewerkers de studenten persoonlijk begeleiden. Van daaruit kunnen studenten en medewerkers leren om samen te werken met de buitenwereld. Onze netwerken zoals de livings labs, innovatiewerkplaatsen en learning labs bouwen we daarom uit.

→ Doorstromen, overstappen en combineren is niet alleen aan de orde binnen Windesheim, maar ook in de hele onderwijsketen. Daarom breiden we de samenwerking met onderwijs- en onderzoekspartners – van voortgezet onderwijs en mbo tot universiteiten in zowel Nederland als in het buitenland – uit. We creëren meer mogelijkheden voor uitwisseling en gezamenlijke projecten en we werken aan een soepeler doorstroom of overstap van andere instellingen naar ons toe, of andersom.

## ■ OPGAVE

### We maken er zelf werk van: medewerkers ontwikkelen zich blijvend

→ Een leven lang ontwikkelen geldt niet alleen voor studenten, maar net zo goed voor medewerkers en zeker voor leidinggevenden. Zij vervullen een inspiratie- en voorbeeldrol en laten zien dat het belangrijk is om jezelf blijvend te ontwikkelen. Zij dragen actief bij aan de ontwikkeling van een open leercultuur. En ze bieden medewerkers volop de mogelijkheid hun talenten te benutten en om een training of studie te volgen, stage te lopen, mee te werken aan onderzoek of op welke andere manier dan ook aan hun ontwikkeling te werken. Met name als die bijdraagt aan een van onze ambities.



**Dé student bestaat niet. Onze studentenpopulatie is enorm divers. Studenten echt kennen in hun specifieke context en zo optimaal mogelijk aansluiten bij wat ze nodig hebben om te kunnen leren en ontwikkelen, daar sta en ga ik voor.”**



Adeline Stel, projectleider onderwijsinnovatie en docent Social Work



**Met het programma DURF leren we studenten in een afwisselend programma deels op het water en deels op Windesheim hoe je dichter bij jezelf en elkaar komt en hoe je regie kunt nemen. Het programma is nog volop in ontwikkeling, maar als een student nu al zegt “Ik heb heel veel geleerd over mijn comfortzone en hoe je daar uit stapt”, dan zijn we goed op weg.”**



Bart-Jan Walters, hogeschoolhoofddocent lerarenopleiding

# Hoe verder

Met dit instellingsplan hebben we aangegeven waar we de komende jaren aan gaan werken. Maar hoe gaan we dat aanpakken?

Op die vraag is maar één antwoord mogelijk: we pakken de uitvoering aan in de geest van het plan zelf. Met andere woorden: de ambities dichterbij de wereld, dichterbij elkaar en dichterbij jezelf zijn leidraad voor de manier waarop we het plan gaan uitvoeren. Dat geldt ook voor onze kernwaarden – persoonlijk, inspirerend, samen en actief.

Om te beginnen roepen we iedereen op om zich *persoonlijk* aan het instellingsplan te verbinden. Met 'iedereen' bedoelen we al onze medewerkers en ook onze studenten en zeker ook onze samenwerkingspartners. Want voor het werken aan onze opgaven is kennisdeling cruciaal. Binnen Windesheim maar ook van buiten naar binnen en andersom. Op die manier werken we in feite al aan onze ambitie dichterbij de wereld.

Werken aan onze opgaven willen we tot een *inspirerend* proces maken. Een proces waaruit iedereen energie haalt. Dat doen we door een belangrijke plaats in te ruimen voor welzijn, persoonlijk leiderschap, diversiteit en inclusie. Door geen strakke

kaders te maken, maar teams de ruimte te laten voor eigen invulling. Door overal waar dat wenselijk is, opgaven *samen* op te pakken, over de grenzen van opleidingen en domeinen heen. Maar ook door de grenzen van haalbaarheid in termen van tijd, energie en middelen te bewaken, en door te zorgen voor voldoende faciliteiten en ondersteuning. Op die manier werken we in feite al aan de ambitie dichterbij elkaar.

Werken aan de opgaven is niet alleen inspirerend, maar ook verrijkend. Iedereen wordt uitgenodigd de eigen talenten te benutten om verder te komen. Op die manier werken we in feite al aan de ambitie dichterbij jezelf.

En ten slotte: *actief*. De uitvoering van het plan is iets voor de komende jaren, maar die zijn al begonnen. Ook nu al werken we immers aan onze ambities, en dat willen we vooral blijven doen. Alleen weten we het niet altijd van elkaar. Daarom gaan we veel aandacht besteden aan communicatie en informatie. We zien het proces als een levend en lerend proces, dat we steeds verder laden en scherpstellen. ▶



### Het ‘Dichterbij veranderportfolio’

We kunnen niet alles tegelijk, maar dat hoeft ook niet: het instellingsplan loopt over ruim vijf jaar. Om ervoor te zorgen dat we het overzicht bewaren en zorgvuldig omgaan met onze tijd, middelen en energie, gaan we het ‘Dichterbij veranderportfolio’ opzetten. De opgaven verschillen van elkaar en ze hebben daarom ook een verschillende aanpak nodig. Daar willen we recht aan doen. In het veranderportfolio worden de aanpak van de opgaven, de onderlinge relatie en de actuele stand van zaken vastgelegd en gedeeld. Het helpt ons om iteratief aan de slag te zijn en steeds te blijven prioriteren, faseren en de goede dingen te doen.

Het Dichterbij veranderportfolio wordt ingebed in de reguliere organisatie van domeinen en diensten, en expliciet geagendeerd. Op die manier ontstaat een passend en haalbaar ritme van reguliere werkzaamheden en projectwerkzaamheden, en krijgt de verbinding daartussen voldoende aandacht. Het reguliere werk en het veranderportfolio komen dan beide tot hun recht. Een structurele en integrale aanpak dus.

### Het veranderkundig model

Om dezelfde taal te spreken, hanteren we een gemeenschappelijk kader. We kiezen

voor het Vierballenmodel van Marco de Witte en Jan Jonker (2020). Het gaat erom de vier vragen *Waarom*, *Wat*, *Hoe* en *Wie* in samenhang te beantwoorden. Het model helpt ons om bij elk van onze opgaven systematisch en reflectief te handelen. Dat wil zeggen: het waarom, de bedoeling, niet uit het oog te verliezen en gaandeweg verder te laden, en vervolgens bewust de route van verandering te kiezen. En die kan per opgave verschillen. Bij sommige opgaven weten we waarom we iets doen én wat we gaan doen, dan werken we vanuit een plan. Bij andere opgaven weten we wel waarom we iets willen, maar nog niet hoe we er moeten komen, dan werken we ontwikkelingsgericht.



De Witte, M. & Jonker, J. (2020). *De kunst van veranderen*. Amsterdam: Boom



Nu we met het instellingsplan het waarom van onze ambities al in grote lijnen hebben staan, gaan we vooral aan de slag met het wie, wat en hoe. Bij sommige opgaven is dat al grotendeels duidelijk, bij andere zullen we dit nog moeten uitwerken. Per opgave, voor zover mogelijk, zullen we met elkaar de stip op de horizon nog verder operationaliseren: wat is ‘succes’ in deze opgave? Die gesprekken in de teams, diensten, domeinen, programma’s en Windesheimbreed geven dan ook handvatten voor het ‘hoe’ en de ‘wie’. Denk onder andere aan benodigde gezamenlijke kaders en de ondersteuning die nodig is vanuit de reguliere organisatie of vanuit een project of programma. De lopende veranderinitia-

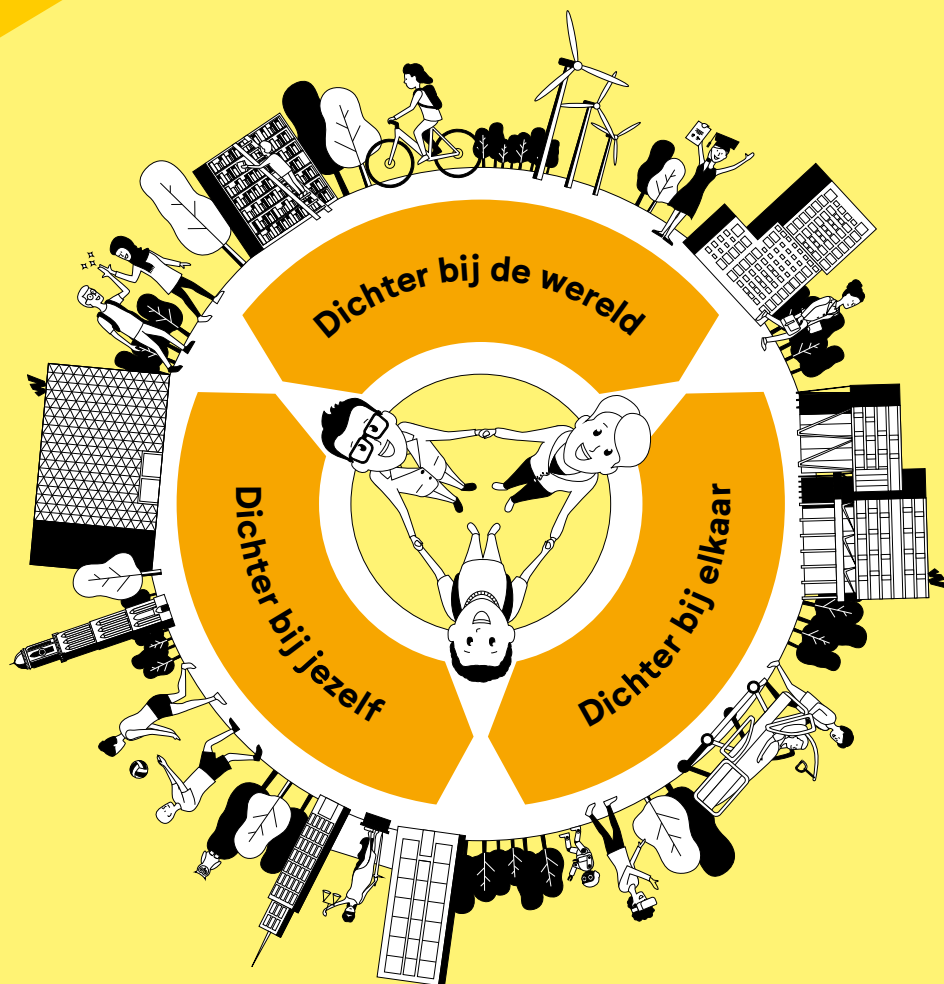
tieven, zoals Eigen Leerroute, Leven Lang Ontwikkelen, Duurzaamheid en Diversiteit en Inclusie, nemen we hierin mee.

### We zijn al van start

Het veranderportfolio voor de eerste fase – de periode 2024–2026 – willen we in het voorjaar van 2024 helder, gedragen en gedeeld hebben. Betekent dat wachten op uitgewerkte plannen? Nee, want we hebben de richting te pakken; sommige opgaven lopen al en de beweging is al in gang gezet. We nodigen iedereen uit om elkaar te vinden op deze koers en met plezier aan te sluiten, zodat we er in Windesheim samen een succes van maken.



Veel van wat we doen draagt al bij aan deze koers. Wil je weten hoe? Dat lees je in ons [online magazine](#).



# Dichterbij

Instellingsplan 2023 – 2028

Wij bedanken iedereen die heeft meegewerkt aan de totstandkoming van dit instellingsplan. Een groot aantal studenten, medewerkers en samenwerkingspartners heeft deelgenomen aan brainstorm- en feedbacksessies of op een andere manier inbreng geleverd. Mede dankzij ieders betrokkenheid is dit een plan geworden waaraan velen zich nu al hebben verbonden.

## Colofon

Vormgeving: MixCom Digital & Print Creatives  
Eindredactie: Anita Rietberg-van den Broeke.  
Strategisch beleidsadviseur hogeschool Windesheim

hogeschool   
**Windesheim**

Hospitaaldreef 5 // 1315 RC Almere  
Campus 2 // 8017 CA Zwolle  
T: 0900 - 8899 // E: [info@windesheim.nl](mailto:info@windesheim.nl)