



Instellingsplan 2017-2021



Inhoud

• Inleiding	5
• Context en externe ontwikkelingen	7
• Visie Iselinge Hogeschool	9
• 5 Strategische pijlers	11
• Speerpunten voor ondersteunend beleid	23
o Kwaliteitszorg	
o Middelen en infrastructuur	
o Besturing	
o ICT	
o Onderzoek en onderwijsontwikkeling	
o Werving en instroom	
o Nascholingsaanbod	
o HRM en professionalisering	
• Bijlage: The making of het Instellingsplan	27
• Bronnen	30



Inleiding

Vier jaar geleden waren de vooruitzichten voor Iselinge Hogeschool weinig rooskleurig. Er was vanuit verschillende kanten 'commentaar' op ons onderwijs. We waren weinig zichtbaar in de regio, studenten hadden opmerkingen over de studeerbaarheid van het curriculum en de organisatie(cultuur) was niet flexibel en innovatiegericht. Met een nieuwe visie en strategie is die situatie drastisch gewijzigd. Iselinge Hogeschool heeft inmiddels een resultaat- en procesgerichte organisatie opgebouwd met veel enthousiaste medewerkers en docenten. We scoren hoog op kwaliteit en staan met stip in de top-10 ranking van favoriete lerarenopleidingen. Het aantal studenten dat wij jaarlijks aantrekken blijft stabiel en ligt relatief steeds hoger dan dat van de (regionale) concurrentie. En tenslotte is de relatie met het veld versterkt, 'samen opleiden' krijgt een meer uitgesproken karakter in ook 'samen onderzoek doen en onderwijsontwikkeling'. We dragen actief bij aan de ontwikkeling van de regio. We zijn geworteld in de Achterhoek, Liemers en de Graafschap maar onze takken reiken tot ver daarbuiten.

We hebben aangetoond dat een 'kleine' hogeschool met beperkte middelen in staat is tot het behalen van zeer goede resultaten, mede dankzij een excellent docententeam (accreditatiecommissie), trouwe partners en een sterk netwerk. We kunnen echter niet inslapen of ons afwachtend opstellen. De ontwikkelingen om ons heen gaan razendsnel. Het onderwijs heeft veel moeite dit tempo bij te houden en studenten toekomstgericht op te leiden. We zullen ons als kleine pabo moeten blijven onderscheiden van de grote hbo-instellingen in de omgeving. De spannende eigenwijze boetiek blijven en

niet het saaie warenhuis worden. Het is nu tijd ons te buigen over een nieuw instellingsplan met wederom ambitieuze doelen en opgefriste curriculumuitgangspunten die hierbij aansluiten.

Uiteraard beginnen we niet blanco maar willen we graag voortbouwen op wat we tot nu toe hebben bereikt, met onze spannende eigenwijze visie als leidraad. We hebben ons georiënteerd bij allerlei belanghebbenden, analyses gemaakt, overheidsbeleid meegenomen, onderwijsvernieuwingen geëvalueerd en niet in de laatste plaats op intensieve wijze, met een vijftal bijeenkomsten, onze medewerkers, werkveld en docenten bij dit plan betrokken. Bovenal gaat het erom wat wij zelf willen, welke richting we op willen gaan en welke sturing we aan het onderwijs willen geven. En natuurlijk hebben onze studenten daar ook het nodige over te zeggen. Voor wie geen eigen koers heeft, is aanpassing het hoogst haalbare. Maar laat dat nou niet ons motto zijn!

We staan dus nu voor de vraag hoe we zelf een onderscheidende koers inzetten, rekening houdend met, maar toch ook onafhankelijk van al het vernieuwingsdenken en landelijk onderwijsbeleid dat op ons af komt. Daartoe hebben we 5 strategische pijlers voor ons denken en handelen geformuleerd, die ons de komende jaren richting moeten geven. Deze pijlers vormen de basis voor het onderwijs, de organisatie en onze positie in de regio. Tevens hebben we speerpunten geformuleerd die de strategische pijlers moeten ondersteunen. We hopen zo voor de komende jaren weer een heldere koers uit te zetten die leidt tot een succesvolle voortzetting van de ontwikkeling van onze topopleiding.



Context en externe ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen waar we mee te maken krijgen:

1. Demografie

De bevolkingstrend van de afgelopen jaren zet door. Het aantal ouderen neemt sterk toe maar het aantal jongeren daalt relatief minder snel (ten opzichte van de werkende bevolking). De sterke vergrijzing doet de vraag naar nieuwe instroom van leerkrachten in het basisonderwijs toenemen. Voor het op peil houden van de studenteninstroom uit het Gelderse verzorgingsgebied (2020 en verder) zal een aanzienlijke inspanning noodzakelijk zijn. De heterogeniteit in de studentenpopulatie zal mogelijk toenemen. Dit vraagt niet zozeer om individualiseren maar wel om personaliseren van het onderwijs. Zoals: soepele aansluiting tussen de verschillende onderwijstypen, inspelen op de eigenschappen van de huidige generatie, rechte doen aan diversiteit en interesse van studenten, en een toenemende internationale studentenmobiliteit. Personaliseren van onderwijs is een belangrijk middel om voor studenten het verschil te maken. Verder kent de stad vooral op jonge mensen een grote aantrekkingskracht, hier in de regio moeten we daar tegenop boksen.

2. Sociaal maatschappelijk

Zowel in de zorg als het onderwijs is er een toegenomen aandacht voor vroegtijdige signalering en interventie ter voorkoming van zwaardere ondersteuning. Tevens is er een beweging zichtbaar van een standaard aanbod van voorzieningen naar een persoonlijke invulling van wonen, welzijn, onderwijs en zorg. Dit vraagt om flexibilisering van het aanbod en andere vormen van interactie. De ontwikkeling van IKC's is een

fenomeen in de Achterhoek. Hier worden koppelingen gemaakt tussen onderwijs en buitenschoolse opvang. Wij zullen hier adequaat op inspelen. Door een toename van internetgebruik en sociale media wordt steeds meer informatie transparant en worden studenten steeds mondiger. Dit leidt ertoe dat onze samenleving steeds interactiever wordt en er meer reactie op functioneren plaatsvindt. Mensen weten elkaar makkelijker te vinden op online platforms en in specifieke communities. Ondanks een toenemende polarisatie in de samenleving, neemt ook de behoefte aan gezamenlijkheid en onderlinge verbondenheid toe. De sociaal ondernemende leerkracht kan daarbij een waardevolle rol vervullen.

3. Technologie en ecologie

Technologische ontwikkelingen en de daarmee samenhangende veranderingen op de arbeidsmarkt volgen elkaar in snel tempo op. Veel functies (gaan nog) verdwijnen, terwijl andere, nieuwe banen ontstaan. De behoefte aan hoger opgeleiden zal blijven toenemen.

Kunstmatige intelligentie en machine learning worden in de samenleving een vast onderdeel. Huishoudelijke apparaten, auto's, thermostaten: alles wordt slim. Door zelflerend te zijn, passen apparaten om de mens heen zich automatisch aan diverse voorkeuren aan. Daarnaast worden apps voor het optimaliseren van gezondheid of het beter presteren tijdens het werk (onderwijs) steeds gebruikelijker. Voor het onderwijs is het leren begrijpen en op de juiste manier inzetten van cognitieve systemen: big data-analyse en analytic learning, van cruciaal belang om bij te blijven. Er wordt gewerkt aan verdere verdieping en ontwikkeling van computational

thinking en blended learning. Het nieuwe ICT-beleidsplan geeft de ambities van Iselinge Hogeschool voor de komende jaren aan.

Er is een toenemend bewustzijn op het gebied van duurzaamheid en aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving. Een prettige groene, veilige en leefbare woonomgeving ondersteunt betrokkenheid en sociale cohesie. Wanneer de leefomgeving een prettige verblijfplaats is, stimuleert dit spontane ontmoetingen tussen buurtbewoners die noodzakelijk zijn om sociale cohesie te creëren. Lokale burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid blijken regelmatig een goede basis om ook andere zaken, zoals bijvoorbeeld zorg met elkaar te organiseren. Ook Iselinge Hogeschool stelt haar instelling open voor de directe omgeving om een spontane en open onderwijsontmoetingsplaats te zijn.

4. Economie

De Nederlandse arbeidsmarkt is de laatste jaren sterk aan het veranderen richting een flexibele arbeidsmarkt met een stijgende werkeloosheid en een toenemende instroom van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa. Veel banen zullen overbodig worden door technologische ontwikkeling of veranderende marktvraag. De Gelderse arbeidsmarkt zal naar verwachting geen grote economische groei te zien geven. Dat betekent een beperkte banengroei en een relatief hoge werkeloosheid. De discrepantie tussen vraag en aanbod van hoger opgeleiden zal aanwezig blijven. Ook de (toekomstige) vraag naar goed opgeleide leerkrachten zal voor het onderwijs mogelijk problematisch worden. Net als in de zorg wordt verwacht dat op middellange termijn een personeelstekort gaat ontstaan. Iselinge Hogeschool spant zich in om de opleiding aantrekkelijk te maken en het imago van de leerkracht te verbeteren.

Globalisering is een proces dat zowel economische, technologische, institutionele en sociale ontwikkelingen omvat. Doordat alle nationale economieën steeds meer met elkaar verweven zijn, is de economische groei en handelssituatie in Nederland in toenemende mate afhankelijk van economische situaties in het buitenland. In de regio Arnhem-Nijmegen geldt dat bijvoorbeeld voor onze relatie met Duitsland, die in belangrijke mate bijdraagt aan onze internationale concurrentiepositie. Samenwerking in de grensregio met Duitsland op het gebied van onderwijs biedt zeker kansen. Op het gebied van samenwerking worden veel initiatieven genomen, Smart Industry, Achterhoek 2020. Er is een Human Capital agenda in de maak waarin onderwijs ook een plaats heeft.

5. Politiek

De relatie tussen burger en overheid verandert. Burgers nemen steeds meer initiatief en de overheid trekt zich terug. Vanuit een versobering van collectieve voorzieningen wordt ook vanuit de politiek meer beroep gedaan op de eigen kracht van burgers om meer ondersteuning binnen het eigen netwerk (familie, buurt en mantelzorgers) te zoeken. De noodzaak voor gemeenten om regionaal samen te gaan werken neemt, door een toenemende decentralisatie, toe. Dit betreft zowel de samenwerking met andere gemeenten als de lokale integrale samenwerking in gemeenten zelf met bijv. zorginstellingen, onderwijs en zelfs bedrijven en burgers. Vanuit de gemeente Doetinchem als ook vanuit de provincie Gelderland is aangegeven dat Iselinge Hogeschool als een interessante partner wordt gezien. De deskundigheidsbevordering van toekomstige leraren op het gebied van (jeugd)zorg en passend onderwijs wordt als zeer wenselijk gezien.

Missie en visie Iselinge Hogeschool

Onze missie:

Iselinge is een zelfstandige kleinschalige hogeschool met een sterke regionale verbondenheid en een inspirerend landelijk netwerk. Wij bieden studenten, in nauwe samenwerking met het werkveld, innovatief hoger onderwijs, zodat we hen opleiden tot competente, creatieve 'eigenwijze' leerkrachten.

Onze visie:

- Iselinge Hogeschool leidt gekwalificeerde, zelfsturende, sociaal ondernemende, breed georiënteerde leerkrachten op die een centrale rol kunnen spelen op scholen in de regio (maar ook daarbuiten)
- Wij bieden een breed, gedifferentieerd onderwijsaanbod tot en met academisch niveau, waarbij we gebruik maken van professionele netwerken. Ons onderwijs kenmerkt zich door een stevige kennisbasis, innovatieve didactische keuzes en zelfgestuurd leren. Wij werken met de nieuwste multimediale toepassingen.

Motto: Eigenwijs Samenwerken

- Wij werken samen, gericht op resultaat, zijn ondernemend en innoveren op basis van wetenschap.
- Wij zijn geworteld in de Achterhoek en spelen een belangrijke rol bij de vitalisering van de regio
- Wij werken in- en extern met sociale (multi-) media en creëren daarmee een 'slimme' organisatie



5 strategische pijlers

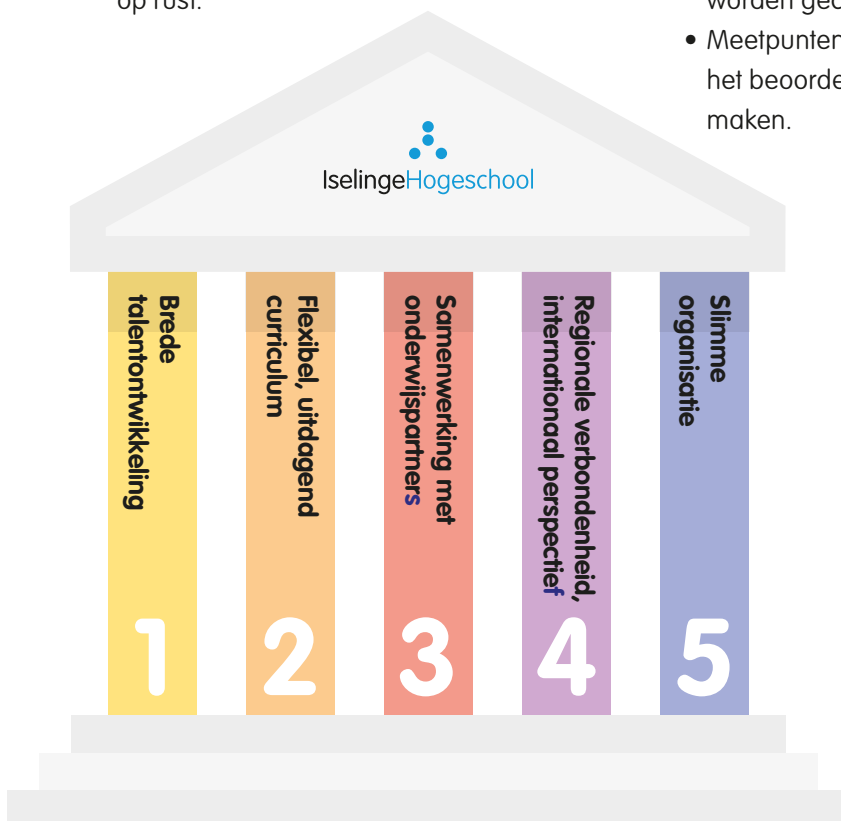
Inleiding

We kiezen bewust voor deze 5 pijlers omdat ze de strategische uitgangspunten vormen voor een solide én vernieuwende lerarenopleiding. Het vormt de basis voor ons onderwijsprofiel. Verder sluit het aan bij reeds in gang gezet beleid (talent- en curriculumontwikkeling). De volgende vier jaar staan in het teken van toekomstbestendig onderwijs en de daarbij benodigde innovatiekracht. Onze partners, zowel vanuit het onderwijs als daarbuiten, dringen aan op een actieve open houding naar de omgeving en stellen onze expertise zeer op prijs. Verder streven we naar herkenbare positie in de regio en het onderwijsveld. Tenslotte willen we maximaal gebruik maken van ons menselijk kapitaal, de medewerkers. Zij vormen mede het fundament waar het huis op rust.

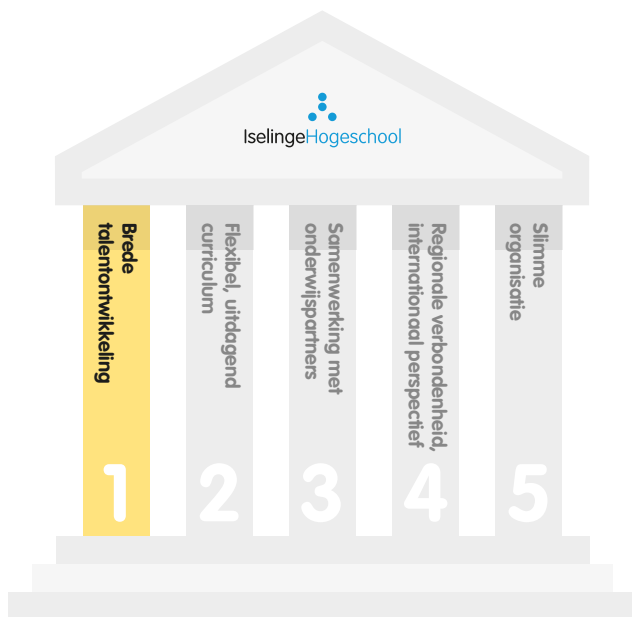
We bewaken de kwaliteit door te werken met processen en daarbinnen veel professionele ruimte te bieden. Daarnaast geloven we in de kracht van informele netwerken, ondersteund door sociale media die onze innovatiekracht en kennisdeling nog meer helpen realiseren. Onze ambitie sluit aan bij de strategische uitgangspunten 'hbo2025 Wendbaar & Weerbaar van de Vereniging van Hogescholen'.

De inhoud van elke pijler wordt steeds volgens een vast stramien omschreven:

- Overweging voor de betreffende pijler met toelichting en argumentatie;
- Ambitie met de doelstelling en ontwikkelingsrichting;
- Beleid waarin de uitvoering en activiteiten worden geconcretiseerd;
- Meetpunten (kwalitatief) die monitoring en het beoordelen van resultaten mogelijk maken.



1. Brede talentontwikkeling (de 'ideale leerkracht')



Overweging

De leraar van morgen stimuleert leerlingen om hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. Dit geldt niet alleen voor vaardigheden op het cognitieve vlak, maar ook voor intra-/ interpersoonlijke, creatieve en fysieke (sport) vaardigheden. Verschillen tussen leerlingen (h)erkennen en die diversiteit gebruiken in het voordeel van de gehele groep. Het reguliere onderwijs moet in een breed activiteitenaanbod voorzien dat tegemoetkomt aan de specifieke behoeften van het kind. Daartoe moeten leerkrachten niet alleen breed toegerust worden, maar ook eigen talenten kennen en de kans krijgen die verder te ontwikkelen. Dit betekent dat iedere student aan zijn trekken kan komen en de eigenheid wordt aangemoedigd. In dit licht is het van groot belang diversiteit te bewerkstelligen in de studentenpopulatie.

Ambitie

Iselinge Hogeschool wil de beste leraren opleiden; competent, creatief, constructief en, waar nodig, rebels.

We proberen jongens die zijn gestart binnen boord te houden. We bieden ruimte voor techniek, cultuur en muziek.

STUDENT & ONDERWIJS.

In 2025 geven studenten zelfstandig vorm aan hun ontwikkeling. Zij doen dat vanuit een stimulerende wisselwerking tussen student en docent en putten uit een scala aan mogelijkheden. Er is intensieve begeleiding van docenten, lectoren en studietoelichters, zodat elke student maximaal tot zijn recht komt. W&W 2025

Beleid

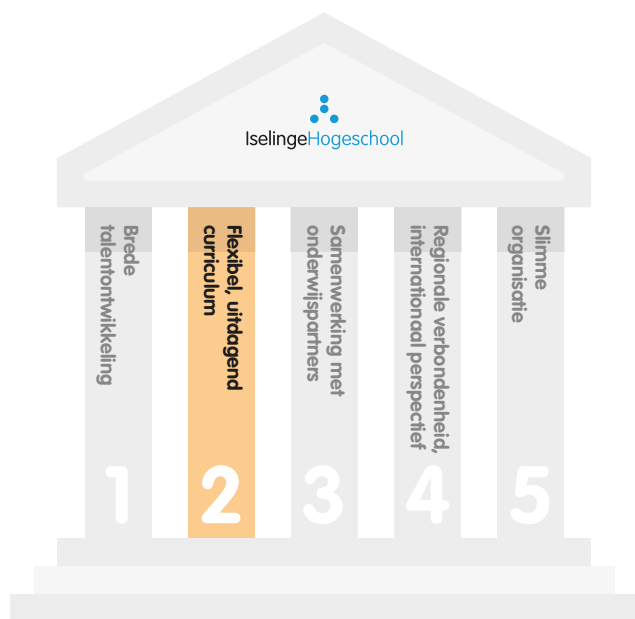
Het onderwijs aan en de begeleiding van de student stelt hem in staat om optimaal zijn eigen talenten te ontwikkelen, door (zie ook Beroepsbeeld Iselinge Hogeschool):

- Leerlingen mede op te voeden, te helpen hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen;
- Een ontwikkelingsgericht, veilig pedagogisch klimaat te creëren;
- Sociaal ondernemend en verbindend vanuit maatschappelijk lokaal (en [inter]nationaal) perspectief te handelen;
- Te werken met innovatieve onderwijsconcepten, en deze te ontwerpen en avontuurlijk onderwijs in de praktijk te brengen;
- Rolmodel te zijn; een kritisch opbouwende (graag samenwerkende) collega en curriculair leider;
- Mee te bewegen en zich te ontwikkelen in een (technologisch) snel veranderende wereld.

Meetpunten

De leerkracht die Iselinge Hogeschool verlaat, is als 'persoon' in staat voor kinderen het verschil te maken. Hij handelt 'eigenwijs' vanuit persoonlijk meesterschap.

2. Flexibel, uitdagend curriculum



Overwegingen

We willen studenten voorbereiden op de toekomst. Met kennis en vaardigheden die mee kunnen groeien met voortschrijdend inzicht. Dat vraagt een curriculum dat uitdagend en flexibel is en aansluit bij de behoefte van de student met een optimale studielast en flexibele studeerbaarheid. Dat gebaseerd is op de nieuwste (evidence-informed) inzichten over modern, 'goed' onderwijs dat veel breder gaat dan klassieke instructie en centrale toetsing. Waarin we vakoverstijgend werken vanuit 21st century skills en moderne leertechnologie. Maar ook een curriculum waar ruimte is voor de meer zachte kanten zoals: gemeenschapszin, pedagogische relatie met het kind, reflectie op eigen handelen (persoonlijk meesterschap) en culturele vakken. Tenslotte vindt onderwijsontwikkeling vooral ook plaats in en met de afnemende stagescholen. De behoefte daar zal ook sterk bepalend zijn voor curriculuminhoud, onderzoek en onderwijsontwikkeling.

Ambitie

We ontwikkelen en werken voortdurend aan een dynamisch curriculum, dat flexibel, eigentijds en toekomstgericht is. We besteden aandacht aan de 'ontwikkeling van de leraar' als persoon.

KWALITEIT & STUDIESUCCESS

In 2025 verlaat een hoger percentage studenten de opleiding met een diploma. Het niveau van de afgestudeerden is onverminderd hoog. Meer differentiatie in onderwijs en diploma draagt bij aan kwaliteit en studiesucces. W&W 2025



Beleid

- a De kennisbasis voor de pabo is geformuleerd. We werken met een stevig basisaanbod dat is gebaseerd op de nieuwste inzichten over onderwijs, leren en instructie;
- b De student kiest vervolgens op basis van eigen leerdoelen en leerinhoud, keuzemogelijkheden zijn er al vanaf de start van de studie;
- c Het curriculum gaat uit van een veelzijdig beeld op onderwijs (vakoverstijgend werken, buitenschools leren, ...), we zetten in op leren in leernetwerken en het doen van onderzoek in academische werkplaatsen;
- d Om kwaliteit van het basisaanbod, keuzemogelijkheden en differentiatie mogelijk te maken (personaliseerbaar), werken we met:
 - 1 blended learning,
 - 2 sterke profielen van de opleidingsvarianten,
 - 3 en evenwichtige studieroutes met gespreide studielast.

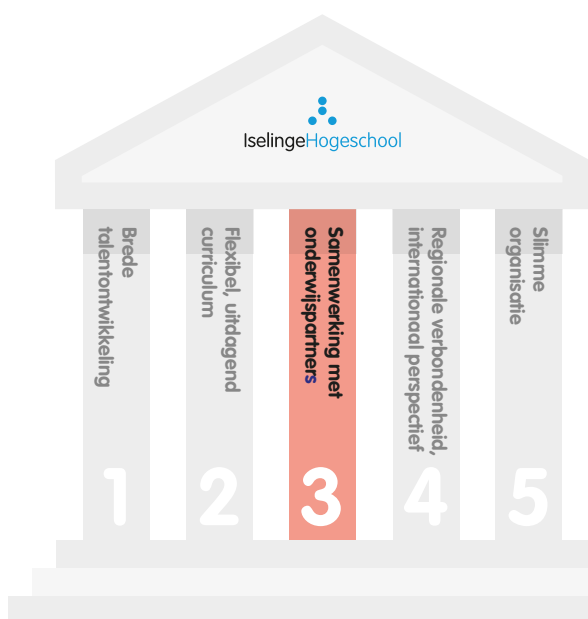
- e We richten ons curriculum zo in dat gemakkelijk kan worden ingespeeld op ontwikkelingen in het veld of vanuit de samenleving, bijvoorbeeld het opleiden van leerkrachten voor het VO i.v.m. doorlopende leerlijnen tot 14 jaar (IKC's);
- f Daarnaast hebben we ook verantwoordelijkheid voor het aanbod in de inductiefase en in het programma post-hbo en masters. Daarin zullen we voortbouwen op het curriculum in de opleiding en de profilering zoals dat in samenwerking met het veld tot stand is gekomen.

Meetpunten

De studielast en studeerbaarheid van het curriculum wordt in het algemeen maar ook in het NSE positief beoordeeld. We kennen een 'normale' uitval en geen verschil tussen mannen en vrouwen.



3. Samenwerking met onderwijspartners



Overwegingen

We werken samen op het gebied van onderwijs en kennisontwikkeling. Onder het motto 'samen opleiden' werken we nauw samen met 17 besturen en 66 basisscholen in de regio. Studenten lopen er stage. In elk schoolbestuur dat aangesloten is bij het samenwerkingsverband Opleiden in School, zijn mentoren of interne opleiders professioneel opgeleid en actief. 'Leer voor je leven' is de pay-off die daarvoor kenmerkend is. Daarnaast zijn er ook stageplekken in het VO en bij 20 overige basisscholen.

In samenwerking met de Open Universiteit geven we invulling aan de academische pabo. Met het Welten Instituut (Open Universiteit) realiseren we academische werkplaatsen, waarin leraren samen met studenten en onderzoekers werken aan innovatief onderwijs. We werken samen binnen de coöperatie Radiant Lerarenopleidingen. Daarin treffen we andere hogescholen met pabo's: De Kempel, KPZ, Marnix Academie, iPabo, Thomas More, CHE, Driestar en Viaa. We werken nauw samen met ROC Graafschap College daar waar

het gaat om de doorstroom van studenten vanuit het mbo, maar ook in verband met het project IKC. Verder werken we samen met Hogeschool Arnhem Nijmegen en ROC Graafschap College, als het gaat om de verkenning in het opzetten van een AD-opleiding en het aanbieden van nascholing. Samenwerking is er ook met het voortgezet onderwijs (decanenoverleg). Het gaat dan over de doorstroom van studenten en we participeren in Profijt. Ook zijn we betrokken bij het overleg in het Platform Onderwijs Arbeidsmarkt Achterhoek.

Er is op dit moment ook een tendens om ons meer te verbinden met de culturele instellingen in de regio. Dat zal in de toekomst zeker uitgebouwd worden. Amphion, de Gruitpoort, de muziekschool, bibliotheek en musea.

Internationale samenwerking zoeken we in Duitsland, als het gaat om uitwisselingsbezoeken van studenten in de lerarenopleiding in Bocholt. Studenten lopen stage en volgen onderwijs in diverse landen. Ook werken we samen met partners in the European Teacher Education Network.

Ambities

We worden gewaardeerd als betrouwbare en deskundige onderwijspartner en willen nog meer en nog beter gaan samenwerken met het veld waar onze studenten stagelopen en worden opgeleid.

PRAKTIJK & ONDERZOEK

In 2025 is de eigen positie van het praktijkgericht onderzoek in de kennisketen stevig uitgebouwd en is er een vruchtbare en breed gedragen samenwerking tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en werkveld. W&W 2025

Beleid

- a Samenwerken en samen ontwikkelen met onderwijspartners binnen Radiant; Op het gebied van onderzoek, masterontwikkelingen, internationalisering en voorzieningen;
- b Samenwerking met onderwijspartners intensiveren op bestuurs- en beleidsniveau;
 - Stimuleringsbeleid t.a.v. mannen voor de klas,
 - Werkgelegenheid, afgeven van baangaranties,
 - Stevig inzetten op de 'ideale leerkracht'.
- c We kiezen voor een niet te enge insteek voor onderzoek. De onderwerpen mogen breder zijn dan alleen onderwijskundige problematiek als het maar in belang is van de ontwikkeling van het kind (onderzoekagenda NWA);

d Investeren in menselijk, professioneel kapitaal; professionaliseren ook na de pabo (ook aansluiten bij na- en bijscholingsinitiatieven in het veld).

e We maken het verschil qua vitaliseren van de regio op het gebied van onderwijs en kennisontwikkeling. We sluiten niet overal bij aan, maar als we aansluiten dan zijn we er ook.

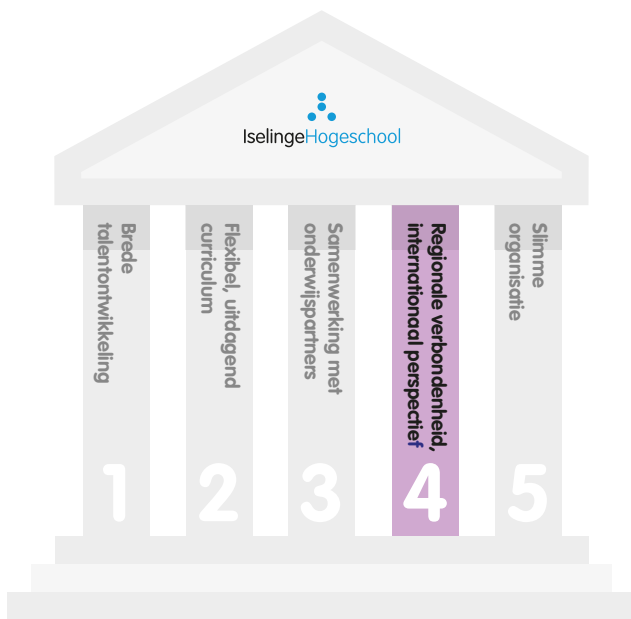
f Extern curriculum kan veel meer effectiviteit krijgen, verplichtend naar alle kanten. Ook de rol van docenten in het veld vraagt heroverweging. Nieuwe definiëring met een goede eigen rol.

Meetpunten

In een werkveldtevredenheidsonderzoek scoren we op betrouwbaarheid en deskundige partner minimaal goed.



4. Regionale verbondenheid, (inter)nationaal perspectief



Overwegingen

Afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om aansluiting te vinden bij en gekend te worden in de regio. Dit is ons zeker gelukt. We worden als enige hogeschool in de regio, steeds meer gezien en gevraagd om onze kennis en maatschappelijke inbreng. We zien een rol voor ons weggelegd in het vitaal houden van de (krimpende) regio. Vitaliseren zien we als kwalitatief begrip. Het wordt concreet ingevuld door te verbinden, conceptualiseren en inspireren. Specifiek voor de regio geldt dat we een bijdrage willen leveren aan de leefbaarheid in kleine kernen, de omgeving van de school en de brede gedachte van bijvoorbeeld IKC's. We willen een 'plaats' zijn voor kennisontwikkeling, met nieuwe innovatieve ontwikkelingen op het gebied van opleiding en professionalisering.

Samenwerking over landsgrenzen (internationale samenwerking) heen draagt bij aan het feit dat onze studenten tijdens hun studie internationale ervaringen opdoen. Ook wordt de waarde van onderwijs in maatschappelijke context meegenomen.

Het motto 'smart education' zou toepasbaar kunnen zijn voor samenwerking in onderwijs zoals wij dat bedoelen en onderwijs dat aansluit bij 'smart industry'. In de Achterhoek doen we de zaken samen net een beetje slimmer ...

Ambitie

Convergeren en intensiveren; We willen met een bepaalde focus echte meerwaarde leveren en ontleen aan onze bijdrage in de regio.

STELSEL & TOEKOMST

In 2025 geven universiteiten en hogescholen samen invulling aan het brede palet aan bachelor-, deeltijd-, praktijk-, professionele en wetenschappelijke masteropleidingen. Alle betrokkenen kiezen voor een eigen focus, met individuele karakters, onderlinge betrokkenheid en specifieke voorkeuren en ontwikkeling. De overheid stelt zich terughoudend op. W&W 2025

Beleid

a Iselinge Hogeschool zal door een open, ontvankelijke houding naar haar omgeving en ook contacten met niet-onderwijsorganisaties voor zichzelf de nodige kansen creëren

- Bedrijfsleven (smart-industry)
- Contacten met verenigingsleven
- Studieopdrachten ook buiten het onderwijs
- Rol in het kader van jeugdzorg en passend onderwijs

b Iselinge Hogeschool als plaats voor onderwijs-/kennisontwikkeling

c Experimenten en innovatieve ideeën ondersteunen of faciliteren

d Stage- / onderzoeksopdrachten in internationale setting

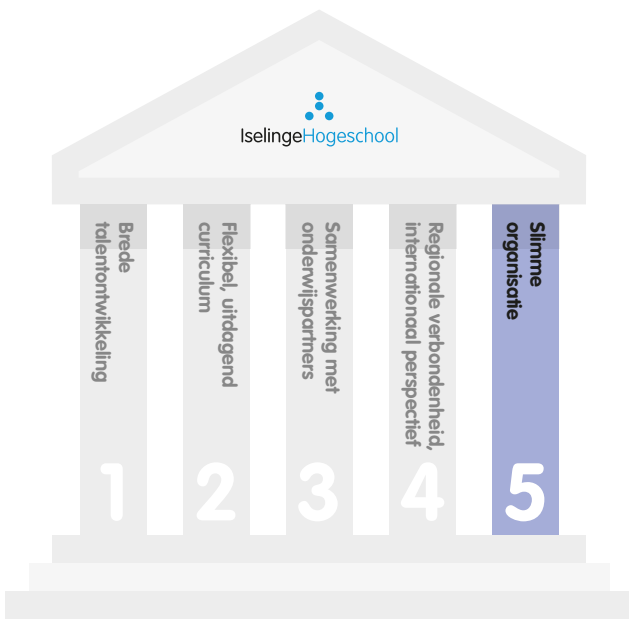
e We willen bijdragen aan de leefbaarheid in kleine kernen, de omgeving van de school en IKC's. Iselinge Hogeschool wordt een plek in de wijk waarbij studenten en docenten een actieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid en leerbaarheid van haar directe omgeving (denk aan computercursussen voor ouderen, taalcursussen voor niet-Nederlands-sprekenden), een brede hogeschool.

Meetpunten

Iselinge Hogeschool staat regionaal bekend als plaats voor kennisontwikkeling waar opleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing centraal staan. We hebben een bijna volledige spontane naamsbekendheid bij regionale (niet-onderwijs) partners.



5. Slimme organisatie



Overwegingen

Onze uitdagingen zijn groot. In een snel veranderende wereld moet ons onderwijs snel kunnen meebewegen. De kunst is om een balans te vinden tussen exploratie en exploitatie. Exploratie is gericht op het zoeken en ontdekken van innovaties. Exploitatie is gericht op kwaliteit en beheersing. Onderwijsactiviteiten bevatten zowel creatieve als routine momenten. In de meeste gevallen doen we beide; een onderwijsinstelling die beheersmatig gericht is, raakt uiteindelijk achterop. Als je voortdurend innoveert, zonder oog voor optimalisatie, zal je nooit oogsten. Het is duidelijk dat we de komende jaren in toenemende mate met creatieve, innovatieve elementen te maken zullen krijgen. Tegelijkertijd moeten we de kwaliteit en stabiliteit van het onderwijs bewaren. Onze activiteiten moeten dus gericht zijn op zowel exploratie als exploitatie.

In een 'slimme' organisatie kunnen we allebei en maken we gebruik van de impact van sociale media op de manier waarop mensen werken en de mogelijkheden die dit heeft op

het verbeteren van de organisatie. We zullen daarvoor steeds meer gebruik maken van moderne technologieën. De crux hierbij is dat individuen en groepen vaak sneller zijn in het vergaren, verrijken en delen van kennis, dan de formele organisatie. De informele organisatie gaat dus een steeds belangrijker rol innemen.

Ambitie

Iselinge Hogeschool wil een 'slimme' organisatie zijn, waarbij de kracht en snelheid van de informele organisatie optimaal wordt gebruikt m.b.v. sociale media en moderne technologie.

HOGESCHOOL & ORGANISATIE

In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming. De rol van de docent is cruciaal bij het realiseren van de opdrachten. De rol van het bestuur is vooral stimulerend, uitdagend en randvoorwaarden scheppend. W&W 2025

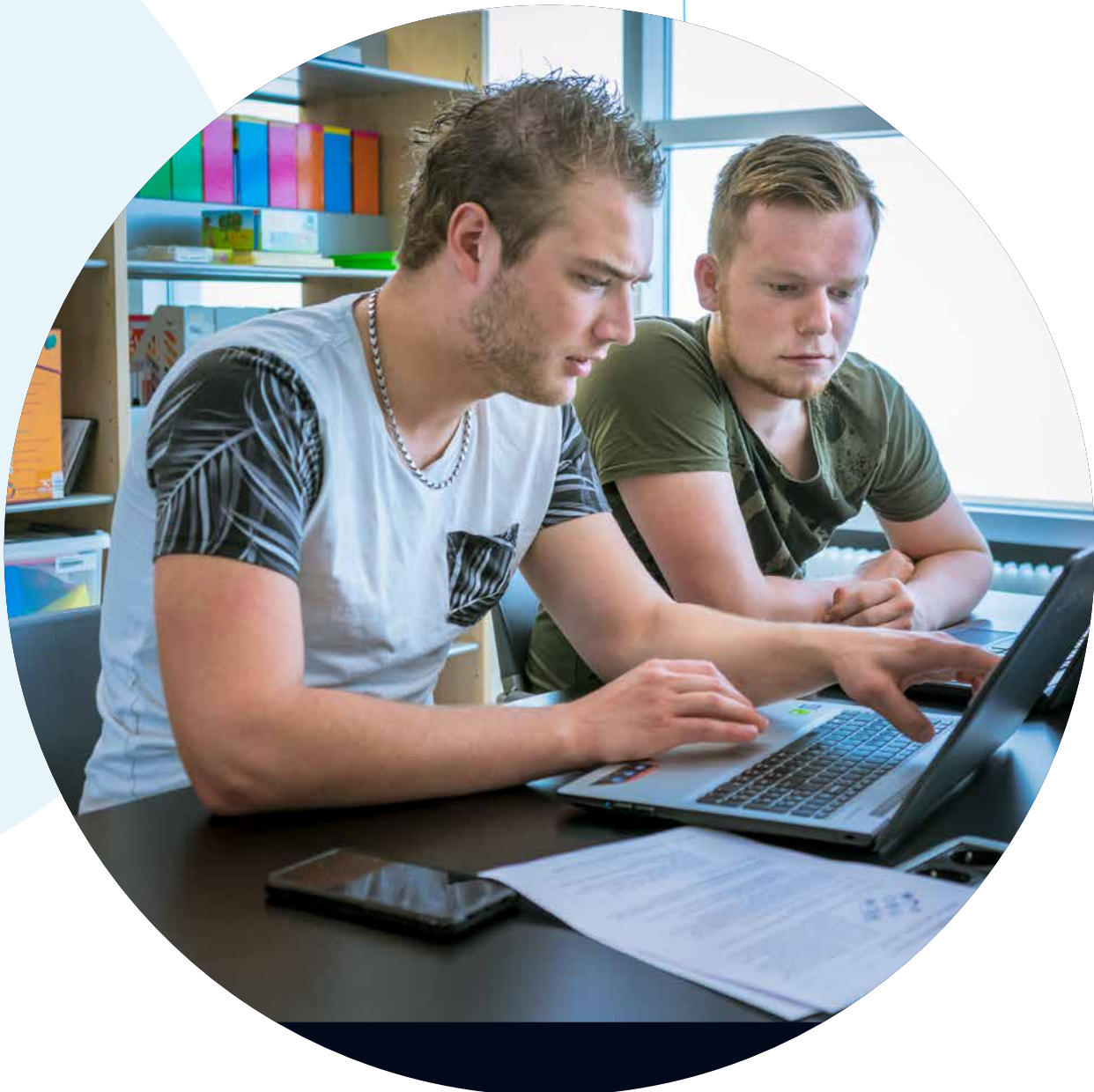
Beleid

- a We kiezen slim onze ambities, altijd in lijn met de strategische richting;
- b We hebben beperkte omvang en middelen, die we slim aanwenden als we veel impact kunnen hebben;
- c We maken optimaal gebruik van moderne technologieën (ICT) en sociale media, waaronder:
 - Kennisdelen en veel sociale interactie (ideeënmarkt),
 - elkaar informeren over projecten en activiteiten,
 - kennis extern ontsluiten en aansluiten bij schakels tussen netwerken en
 - Gamification;

- d We kiezen een besturingsmodel dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt. Daarvoor hanteren we een procesgericht organiseerprincipe;
- e We werken aan een professionele, lerende cultuur als basis voor een ontwikkelingsgerichte benadering;

Meetpunten

De cultuurmeting geeft een positieve score voor ontwikkelingsgerichte en innovatieve aspecten. Minimaal 50% van ons professioneel netwerkverkeer verloopt via sociale media.







Speerpunten

Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg op Iselinge Hogeschool is gericht op het continu verbeteren van de belangrijkste processen in de organisatie. Elk proces heeft zijn eigen PDCA-cyclus. De verantwoordelijkheid voor de sturing op verbetering ligt bij de eigenaren van de betreffende processen. De proceseigenaren formuleren verbeteracties in samenspraak met de betrokkenen in het proces. Daarmee leggen we de verantwoordelijkheid voor kwaliteit laag in de organisatie. Het gesprek over de kwaliteit van onze opleiding en hoe we deze kunnen verbeteren vormt de basis van de kwaliteitscultuur die we nastreven.

Alle procesbetrokkenen hebben hun eigen verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan het optimaliseren van het proces. Daarom kijken we ook naar individuele kwaliteit. Aan de kwaliteit van docenten wordt extra aandacht besteed in de kwaliteitszorg, omdat zij bepalend zijn voor de kwaliteit van de opleiding. Jaarlijks wordt de kwaliteit van de didactiek, agogiek en begeleiding geëvalueerd en besproken. Dit geldt ook voor de opleiders en begeleiders in het werkveld.

We stellen als hogeschool indicatoren en streefdoelen vast. De indicatoren zijn afgeleid van landelijke standaarden, waarbij het beoordelingskader van de NVAO (2016) leidend is. Dit instellingsplan geeft richting aan het formuleren van deze indicatoren en geeft aan hoe wij ons verhouden tot de landelijke standaarden. Als onderwijsinstelling stellen we dus doelen vast. Een groot deel van de manier waarop deze doelen worden bereikt, wordt bepaald door de medewerkers in de processen, waarbij de proceseigenaar stuurt op het

nakomen van de afspraken en het behalen van de afgesproken doelen. Een belangrijke voorwaarde is dat daarbij de input van stakeholders (studenten, werkveld, alumni, docenten) wordt meegenomen. Op deze manier willen we een balans vinden tussen sturing en ontwikkeling.

Middelen en infrastructuur

Huisvesting

We hebben een up-to-date gebouw waarin medewerkers en studenten in een prettige werkomgeving hun dagelijkse werkzaamheden kunnen uitvoeren. Ons uitgangspunt is te werken met flexplekken en vaste werkplekken zolang als de ruimte in de organisatie dat toelaat. Daarnaast is er in het werkcafé ruimte voor ontmoeting, samenwerking en overleg. Wij streven ernaar om in deze ruimte ook andere doelgroepen te ontvangen zodat wij betekenis zijn voor onze omgeving en onze positie in de regio. Aandacht voor duurzaamheid. In de regeling voor energieprestatie gebouwen willen we onze huidige score verbeteren.

Financiën

Iselinge Hogeschool is financieel gezond door een stabiele instroom van ten minste 120 studenten per jaar. Deze instroom is onvoldoende om te voldoen aan de behoefte van de arbeidsmarkt. In 2022 streven we naar een instroom van 160 studenten per jaar. Om tegemoet te komen aan innovatieve uitdagingen op het gebied van onderzoek en curriculumontwikkeling wordt er samengewerkt met Radiant partners in het succesvol verwerven van subsidies. De komende jaren willen we onze financiën op een andere manier vormgeven.

Het gaat dan niet alleen om verslaglegging en verantwoording van uitgaven achteraf, maar ook om het proactief inschatten van financiële risico's en kansen, en de noodzaak om daar adequaat op te anticiperen.

Communicatie

In alle processen wordt aandacht besteed aan een effectieve en heldere communicatie naar studenten en medewerkers. Onderwijs Online (het digitale platform voor studenten) is zo ingericht dat alle benodigde informatie voor studenten goed te vinden is. We willen in- en extern volstrekt duidelijk zijn in al onze uitingen.

Besturing

Het besturingsmodel van Iselinge Hogeschool is in de eerste plaats bedoeld om de strategische doelen (5 pijlers) te realiseren. Willen we ondanks overheidsregulering, toch een onderscheidende visie op onderwijs neerzetten, dan moeten we wel een simpele en directe sturing op eigen doelen hanteren. Maar ook een dynamische planning die op de complexe onderwijsopgave (van het veld, studenten, overheden, omgeving) alert kan reageren. Rollen worden steeds meer op basis van gezag en competentie i.p.v. formele macht ingevuld. Het strategisch plan vormt het kader voor jaar-/beleids-/procesplannen. We hanteren de volgende planningshorizon:

- Strategisch: verder dan een jaar (de totale strategische planperiode),
- Tactisch: binnen een schooljaar / kwartalen,
- Operationeel: dagelijkse issues van belang voor goedlopende doelrealisatie en onderwijsproces.

We hanteren een strakke regie op het planningsproces die, waar gewenst of noodzakelijk, kan worden gedelegeerd, maar onder eindverantwoording valt van de directeur/bestuurder. Een herkenbare

managementstijl geeft de besturing snelheid en kracht, daarom hanteren we vaste managementprincipes die het werkklimaat optimaal moeten maken. Sturing en verantwoordelijkheden liggen dicht op de ontworpen processen en laag in de organisatie. De aanwezige competenties van medewerkers worden optimaal benut mede om eigenaarschap en breed draagvlak te creëren. We streven naar een resultaat- en procesgerichte organisatie met daarbinnen veel ruimte voor professionele autonomie. We hechten omwille van kwaliteit en efficiency veel waarde aan een adequate planning & controlcyclus (PDCA). (Zie ook 'het besturingsmodel')

ICT

ICT ondersteunt de verdere ontwikkeling van moderne didactiek en flexibilisering van het curriculum. Iselinge Hogeschool zet ICT-toepassingen in om zicht te krijgen op de studievoortgang van de studenten. Ook sturen we op efficient ingerichte ICT-systemen voor studenten en medewerkers. We inventariseren de mogelijkheden voor gegevensadministratie en systeemintegratie. Daarnaast bieden de ICT-toepassingen de mogelijkheid om managementrapportages te maken en te monitoren. Zodat we knelpunten vroegtijdig kunnen signaleren.

Onderzoek en onderwijsontwikkeling

Iselinge Hogeschool wil zich de komende jaren profileren als een lerarenopleiding waarin ontwerpgericht praktijkonderzoek centraal staat rond thema's die zowel relevant zijn voor scholen voor primair onderwijs in het werkgebied, als voor de verdere ontwikkeling van Iselinge Hogeschool als kennisinstituut. Onderzoek richt zich de komende jaren vooral op de volgende thema's:

- 21e eeuwse vaardigheden, waarbij we vooral focussen op het bevorderen van zelfsturing, zelfregulering, 'flow' en motivatie.
- Omgaan met verschillen, waarbij we vooral focussen op talentontwikkeling en (meer) begaafdheid.
- Onderzoekend en ontwerpend leren, waarbij de manier centraal staat waarop (aanstaande) leerkrachten eigentijds onderwijs kunnen ontwerpen, gebruikmakend van verschillende contexten en netwerken waarin zij leren en zich ontwikkelen.

Het onderzoek zal worden ondergebracht in de 'Academische Werkplaats', waarin in afstemming met het Welten Instituut en besturen uit het Partnerschap Oost Nederland leerkrachten, studenten, docenten en onderzoekers samenwerken. Het onderzoeksprogramma sluit aan bij de eerste zichtlijn van de Radiant Onderzoeksprogrammering.

Nascholingsaanbod

SONedutrainning is een volwaardige partner van Iselinge Hogeschool. Het nascholingsaanbod is gericht op de leervragen uit de praktijk. Van startbekwaam naar vakbekwaam. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om 'een leven lang te leren'. SONedutrainning ondersteunt Iselinge Hogeschool in de werving en de organisatie van post-hbo en masteropleidingen. Klanten (onderwijsprofessionals, besturen, scholen en samenwerkingsverbanden) in Oost Nederland en waar mogelijk landelijk, zien ons als een vanzelfsprekende, betrouwbare en toonaangevende partner in professionalisering.

SONedutrainning beschikt over een stabiele vaste schil hoogopgeleide en goed

gekwalficeerde docenten, aangevuld met freelancers met een specifieke expertise, afgestemd op de behoeften van het nascholingsaanbod. Wij kennen een hoge mate van klanttevredenheid (bij deelnemers en docenten). Er wordt gestreefd naar een minimale CEDEO-score van 9. We streven naar een efficiënt draaiende organisatie waarin middelen en mogelijkheden goed op elkaar afgestemd zijn.

Werving en instroom

Werving en instroom van studenten is een speerpunt in het beleid. Het gaat o.a. om de aantallen die we willen opleiden voor de arbeidsmarkt. Onderzoek intern heeft laten zien dat we met de huidige instroom de behoeften aan personeel voor de toekomst niet realiseren in de regio. We zullen ieder jaar minimaal zo'n 160 studenten moeten werven. Het gaat daarbij in de eerste plaats om een goede inschatting voor het studiesucces en het rendement: kwaliteit en zicht op het beroep zijn daarbij van groot belang.



We zullen dus in het traject van studiekeuze, voorbereiding op het beroep, het voorbereiden op het behalen van de noodzakelijk instroomtoetsen, het voeren van goede gesprekken tijdens mogelijke assessments en de voorlichting over de opleiding ons steeds moeten afvragen of we de goede dingen doen en welke effecten dat heeft op langere termijn. Voor een overzicht van activiteiten en de doelstellingen voor de werving wordt er ieder jaar een wervingsplan gemaakt waarin analyses en evaluaties de basis zijn voor de aanpak. We hanteren ook een dashboard om steeds op de hoogte te kunnen zijn van de actuele cijfers. Hierdoor kunnen we snel handelen indien dat nodig is. Een ander punt bij de werving is de aandacht voor mannen voor het beroep, het interesseren van vwo studenten voor de academische variant en de mogelijkheid om naast de voltijd ook in deeltijd te kunnen studeren.

Bij de werving hoort ook de aandacht voor het post-hbo traject. In Doetinchem worden drie masteropleidingen aangeboden en in het overige nascholingsaanbod proberen we zo goed mogelijk in te spelen op de professionaliseringsvragen uit het veld.

HRM en professionalisering

Iselinge Hogeschool wil een lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie zijn. Dat betekent dat er altijd veranderingen zullen zijn omdat we willen anticiperen op ontwikkelingen in onze omgeving en binnen het onderwijs. Om die reden bieden wij medewerkers veel mogelijkheden om zich te ontplooiën, zodat zij in staat zijn om hun talenten nog beter te benutten op een kwalitatief hoog niveau. Daarnaast is het van belang dat medewerkers hun werkzaamheden goed uit kunnen voeren en een juiste balans kunnen vinden tussen werk en privé.

We verwachten van onze medewerkers dat zij zich eigenaar voelen van hun eigen professionele ontwikkeling. Verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd, dicht op de processen. Maar dat houdt ook in dat medewerkers verantwoordelijkheid vragen en dragen. Het is de taak van leidinggevenden om medewerkers daarin te faciliteren en te ondersteunen.

Het uitgangspunt daarbij is dat ieder mens de potentie heeft om te leren en van betekenis te zijn. Het HRM-beleid is daarvoor faciliterend en ondersteunend. Om de doelen in het instellingsplan te kunnen behalen zal de focus voor professionaliseringsdoelen de komende jaren komen te liggen op:

- De ontwikkeling van ICT vaardigheden;
- Het ontwerpen van onderwijs met behulp van technologie;
- Het begeleiden, geven en doen van onderzoek;
- De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap;
- Het voeren van de dialoog en geven en ontvangen van feedback.

The Making of het Instellingsplan van Iselinge Hogeschool

Achtergrond

De afgelopen jaren hebben we als Iselinge Hogeschool hard gewerkt aan het neerzetten van een eigen visie met betrekking tot onderwijs en organisatie. Het ontwikkelen hiervan hebben we voor een groot gedeelte gedaan met actieve participatie van onze stafmedewerkers, docenten, studenten en vertegenwoordigers uit het veld. Het was voor ons logisch om een dergelijke werkwijze te kiezen zowel vanuit het oogpunt van draagvlak als het verkrijgen van waardevolle inbreng met betrekking tot de gekozen thema's. Toen we dan ook voor de opgave stonden om een nieuw instellingsplan te maken en daarmee de inhoud van het onderwijs voor een nieuwe periode vorm te geven, hebben we opnieuw voor een participatieve werkwijze met alle in- en externe stakeholders gekozen.

Met het maken van een nieuw instellingsplan kwamen we ook voor een dilemma te staan. We hebben de afgelopen jaren een prachtig resultaat geboekt met de ontwikkeling van onze opleiding, en dat willen we ook graag zo houden. We scoren hoog op kwaliteit en staan met stip in de top -10 ranking van favoriete hogescholen. Maar werken aan een nieuw instellingsplan vraagt ook weer een frisse blik op de toekomst. En daarmee lopen we het risico dat we deze succesvolle periode gaan verstoren en dus ook de verworven kwaliteit van het onderwijs. We willen en kunnen echter niet inslapen of ons afwachtend opstellen. Innoveren blijft belangrijk. De ontwikkelingen om ons heen gaan razendsnel. Het onderwijs heeft

veel moeite dit tempo bij te houden en studenten toekomstgericht op te leiden. We zullen ons als kleine pabo moeten blijven onderscheiden van de grote hbo-instellingen in de omgeving. De spannende 'eigenwijze' opleiding blijven en niet een modale 'gewone' opleiding worden. Het was dus tijd ons te buigen over een nieuw strategisch plan met ambitieuze doelen en opgefriste curriculumuitgangspunten, dat aansluit bij de 'landelijke strategische agenda'.

Doel

Ons doel is geweest om een kwalitatief hoogwaardig instellingsplan te maken, dat ons onderwijskundig handelen de komende jaren daadwerkelijk op strategische wijze zou kunnen aansturen. Een plan waarin stevig stelling wordt genomen en dito keuzes worden gemaakt. Waarin we zowel de landelijke trends volgen als vooroplopen met werkveld- en arbeidsmarktontwikkeling in de regio. Maar ook een plan dat voldoende professionele ruimte laat voor docenten/ ontwikkelaars en de komende jaren naar omstandigheden kan meebewegen. Een plan dat ons motto: **EigenWijs, SamenWerken** eer aan doet en dat op voldoende draagvlak bij stafmedewerkers, docenten, studenten, vertegenwoordigers uit het veld en talloze andere belanghebbenden kan rekenen. Tenslotte moet het plan de basis vormen voor de kwaliteitsafspraken die we met het ministerie maken. De wijze waarop het plan tot stand is gekomen en hoe de kwaliteitsafspraken daarop aansluiten, is cruciaal.

Werkwijze

Allereerst hebben we de visie herbevestigd als een waardevolle en te behouden, richtinggevende koers. Op basis hiervan hebben we een aantal strategische uitgangspunten geformuleerd die we verder inhoud moesten geven. Later zijn dit de 5 pijlers geworden waarop we het instellingsplan hebben gebaseerd. Vervolgens is er een pittige startnotitie geschreven die als uitgangspunt moest dienen voor de discussie, als het ware de tongen los moest maken. Deze had onder andere tot doel om focus aan te brengen op elementen die voor ons het verschil kunnen maken en uit te nodigen tot scherpte in discussie en debat. Kortom een plan creëren dat werkelijk stuurt, keuzes maakt en middelmatigheid wil vermijden.

We hebben vervolgens een aantal bijeenkomsten georganiseerd, de zogenaamde maandagmiddagssessies, waarbij zoveel mogelijk collega's aanwezig konden zijn. Deze bijeenkomsten werden zorgvuldig voorbereid en vormgegeven volgens een vast stramien:

- De directeur-bestuurder hield een inleiding waarin het belang en de begrenzing van het thema werden onderstreept;
- Er waren steeds een aantal deskundige inleiders die de verschillende thema's veelal op gepassioneerde wijze belichtten, de buitenwereld naar binnen brachten en soms confronterende interactie hadden met de zaal;
- Vervolgens was er ruimte voor zelfwerkzaamheid, mogelijkheid tot inbreng en het verkrijgen van reflectie (Wat vinden wij hiervan? Is het ook bij ons toepasbaar? Wat vraagt dat van docenten en studenten? Wat kunnen wij verder nog bijdragen etc.)

- Tenslotte werd er afgesloten met een kort debat of discussie waarbinnen de verschillende aspecten nog eens scherp aan de orde kwamen.

De opbrengsten van de sessies werden steeds uitgewerkt en samengevat in een verslag dat onder de aanwezigen werd verspreid en weer voeding moest geven aan verdere onderlinge dialoog. Tevens werd bij de volgende sessie op de vorige sessies voortgebouwd.

Resultaten

We kunnen terugkijken op een zeer geslaagd traject. Het instellingsplan als richtinggevend document krijgt van de betrokken deelnemers een zeer goede beoordeling.

De bijeenkomsten zijn goed bezocht en, hoewel heel divers, waren steeds inspirerend en onderhoudend. De werkwijze was succesvol:

'Als ik een rapportcijfer zou moeten geven...., tussen de 8 en 9'

- Op de inhoud zijn praktische suggesties gekomen en de realiteitstoets is steeds aanwezig geweest;
- Het proces heeft draagvlak voor de thema's verstevigd en participatie en betrokkenheid verhoogd;
- Het effect is dat het niet wordt gevoeld als een plan van enkelen maar als een plan van medewerkers en studenten zelf;
- De externe input van publieke / (school) bestuurders, onderwijsgevers, bedrijfsleven, sociaal culturele instellingen, heeft onze rol in de regio opnieuw geactiveerd en gezorgd voor een open blik naar buiten.

*'We hebben de ramen
opengezet en de frisse
wind van buiten door onze
opleiding laten waaien'*

Zoals bij ieder strategisch traject zit het venijn in de staart. Er ligt een prachtig voldragen stuk, dat vraagt om concrete invulling en opvolging in de dagelijkse onderwijspraktijk. Het gevaar dat we overgaan tot de orde van de dag is niet denkbeeldig. We moeten het stuk nu vertalen in concrete plannen en maatregelen die hun effect hebben tot op de werkvloer. Om maar eens enkele te noemen: flexibele studieroutes voor studenten, uitdagend/ modern curriculum, informeel leren, rol in de regio als kenniscentrum, de slimme organisatie (in staat tot veel door focus op essentie).

*'En dan stopt het toch wat
abrupt. Het zou goed zijn als
we een regelmatig vervolg
hieraan kunnen geven'*

De inbreng van bestuurders, zowel politiek, publiek als van schoolbesturen is bijzonder waardevol gebleken. Dit helpt om de (bijna vanzelfsprekende) interne gerichtheid van een onderwijsinstelling weer open te breken en naar buiten te richten.

De kwaliteitsafspraken

Er past ook een kritische noot. Hoezeer we ook getracht hebben ze erbij te betrekken, is het ons slechts in beperkte mate gelukt

om studenten actief en consequent bij het instellingsplan een rol te laten spelen, terwijl we dat toch van groot belang vinden. De definitieve richtlijnen in het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018', waarin de wenselijkheid is opgenomen om te komen tot kwaliteitsafspraken (met grote inbreng van studenten), waren ons dan ook meer dan welkom. We zitten nu ongeveer op de helft van de werkingsperiode van het instellingsplan en tussentijdse evaluatie en bijstelling komen niet op een verkeerd moment. We hebben bij de kwaliteitsafspraken vanaf het begin af aan ruim ingezet op de inbreng van studenten. We zijn gestart met hun wensen en behoeften. Studenten zijn daarmee richtinggevend geweest voor de thema's die uiteindelijk zijn gekozen, te weten; Meer en betere begeleiding van studenten, Studiesucces, Onderwijsdifferentiatie en Verdere professionalisering van docenten. Deze thema's zijn ingevuld met concrete acties en voorstellen die door de studenten zijn gedaan. Een en ander is verder uitgewerkt door management, stafmedewerkers, docenten, ontwikkelaars en betrokkenen uit het veld.

We hopen dat de keuzes, gemaakt bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken (zie Kwaliteitsafspraken 2019-2024), een duidelijke koerscorrectie hebben gegeven aan de doelen uit het instellingsplan. Niet zozeer, zoals nu blijkt, in richting maar wel in scherpte van de uiteindelijke uitwerking van het beleid.

Ans van Eijndhoven

Bronnen

- CPB, *Kansrijk Onderwijsbeleid*. Den Haag 2016
- Ministerie van OC&W, *De waarde(n) van weten*. Den Haag 2015.
- Ministerie van OC&W, Inspectie van het Onderwijs, *Beginnende leraren kijken terug* (Onderzoek onder afgestudeerden. Deel 1: de pabo). Den Haag 2015.
- Ministerie van OC&W, Inspectie van het onderwijs, *Jaarbeeld 2015*. Den Haag 2016
- Ministerie van OC&W, *Wetenschapsvisie 2025* (keuzes voor de toekomst). Den Haag 2014.
- Onderwijsraad, *Advies De Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025*. Den Haag 2015.
- Platform Onderwijs2032, *Ons Onderwijs2032* (Eindadvies). Den Haag 2016.
- Platform Onderwijs2032, *Hoofdlijn advies: Een voorstel*.
- Surfnèt|Kennisnet, *Visie op de toekomst*.
- Vereniging Hogescholen (Lerarenopleidingen 2015-2018), *Opleiden voor de toekomst*. Utrecht 2015.
- Vereniging Hogescholen, *HBO2025 Wendbaar & Weerbaar*. Den Haag 2015.



IselingeHogeschool

 IselingeHogeschool

voltijd, deeltijd en academische pabo