



KOERS OP KWALITEIT

Strategisch Beleidsplan 2016-2020
Bachelor Opleidingskunde

Learning & Development in Organisations

Procesoverzicht

Onderdelen	Januari 2016	Februari 2016	Maart 2016	April 2016	Mei 2016	Juni 2016	September 2016	Oktober 2016	November 2016	December 2016	Januari 2017	Februari 2017	Maart 2017	April – Juni 2017
Onderzoeksprogramma HRD														
Evaluatie afgelopen beleidsperiode														
Toekomstverkenners: scenario's ontwikkelen														
Visie op werken en leren														
Raadpleging scenario's met werkveld														
2-daagse team en opleidingscommissie														
Organisatie-ontwikkeltraject														
Bespreken en feedback MT, CC en collega's														

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Toekomstverkenning	4
Missie, visie en kernwaarden en -taken	8
Ambities en strategische doelstellingen.....	11

Inleiding

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van de bachelor Learning & Development in organisations¹ (HAN-ILS). In dit plan beschrijven we waar wij voor staan en waar we de komende tijd naartoe werken. Vanuit deze collectieve ambitie maken wij keuzes in de doorontwikkeling van ons onderwijs, onderzoek en professionalisering van het werkveld. We hebben onze richting in samenwerking met studenten, collega's binnen de HAN en ons werkveld bepaald. We zijn dan ook trots op het vertrouwen dat er is om met elkaar samen te werken aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties.

Han instellingsplan

Ons strategisch plan ligt in lijn met de koers van de HAN (HAN, 2016). Het instellingsplan richt zich sterk op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld. Een systematische focus op de inhoud en kwaliteit van het werk, de professionele verantwoordelijkheid die een ieder daarvoor neemt en een sfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie, samenwerking, trots en vertrouwen.

Opbouw van het plan

We hebben gekozen voor een kort en krachtig plan dat de koers voor onze opleiding weergeeft en ruimte laat voor concrete uitwerkingen in de komende periode. We bespreken eerst onze toekomstverkenning, waarbij we ook kort terugblikken op de afgelopen beleidsperiode. Hierna beschrijven we onze missie, visie en kerntaken. Om tot slot onze ambities en in lijn daarmee passende doelstellingen te presenteren.

De ambities bereiken we door elkaar in de samenwerking te versterken. Het is een teamresultaat van docenten, studenten, praktijkbegeleiders, alumni, werkgevers, onderzoekers, ondersteuners en allerlei HAN collega's. Dit plan is onze koers op kwaliteit, waardoor we zinvol en met focus werken aan onze toekomst. We hopen dat u dit plan met plezier leest en het u inspireert!

Drs. William de Kaste
lid MT-ILS en teamleider
bachelor Learning & Development in Organisations

¹ Nieuw te voeren titel voor 'Opleidingskunde'. Officiële aanvraag bij NVAO is via CVB ingediend. Waar u L&D professionals leest kunt u ook opleidingskundigen lezen en andersom.

Toekomstverkenning

In een maatschappij die steeds meer een beroep doet op het aanpassingsvermogen van organisaties is beleidsbepaling steeds uitdagender. Dat geldt ook voor onze onderwijsorganisatie en (beroeps-)onderwijs.

Voordat we een verkenning van de toekomst zijn gestart is eerst naar betekenisvolle ervaringen van de afgelopen beleidsperiode 2012-2016 gekeken. Hierna zijn de huidige trends en ontwikkelingen op ons vakgebied in kaart gebracht. Voor een kijkje in de toekomst hebben we vier scenario's met een groep toekomstverkenners uitgevoerd.

Terugblik beleidsperiode 2012-2016

Zonder volledig te willen zijn, benoemen we hier graag een aantal betekenisvolle ontwikkelingen.

Positieve waardering visitatiepanel

Trots zijn we op onze afgestudeerde opleidingskundigen en op het behalen van de (her)accreditatie op het gerealiseerd eindniveau. De waardering door het panel betekende veel voor alle betrokkenen: "Het panel is positief over de ontwikkelingen bij de opleiding Opleidingskunde. Zij heeft de herstelperiode aangegrepen om een aantal verbeteringen aan te brengen. Het panel is zeer te spreken over de grondhouding waarmee de verbeteringen zijn opgepakt: goed doordacht en gebaseerd op een gedeelde visie." (NQA, 2015)

Curricula en flexibiliteit

Het ontwerp voor deeltijd-curriculum sluit beter aan bij de behoefte en gewenste flexibiliteit van de student (HAN, 2015). De combinatie tussen werken en leren is goed uitgedacht. Sterk is het pedagogisch-didactisch concept en per module begeleiding door een team leercoaches.

Het voltijd-curriculum is op essentiële onderdelen verbeterd, waaronder studieloopbaanbegeleiding, proevebegeleiding en beschikbare vrije ruimte. Voor beide curricula blijft stimuleren en sturen op studiesucces belangrijk, zodat studenten binnen de gestelde tijd afstuderen.

Praktijkgerichtheid

Voltijd studenten waarderen de persoonlijke aandacht, praktijkgerichtheid en laagdrempeligheid van de docenten. Het realiseren van het praktijkleerhuis Studio L&D heeft de verbinding tussen studenten, docenten, onderzoekers en opdrachtgevers een positieve impuls gegeven. Wij willen de kwaliteit en intensiteit van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk duurzaam versterken.

Relevante Projecten

Een aantal projecten heeft het volgende opgeleverd:

- Onze visie op werken en leren, waarmee we onze teamwaarden en uitgangspunten expliciet hebben gemaakt.
- Een actueel beroepsprofiel op basis van de vergelijking met internationale standaarden en profielen.
- Een nieuwe naam voor de opleiding: 'Learning & Development in Organisations'. Deze naam maakt voor verschillende doelgroepen duidelijk voor welk beroep en context wij opleiden.

Toegevoegde waarde

Learning & Development in Organisations heeft een toegevoegde waarde binnen en buiten de HAN. Alumni zijn bekwaam en passen de bekwaamheden goed in het werk toe. Het werkveld is zeer tevreden over de geleverde prestaties van studenten. Wij zijn trots op onze leergemeenschap gericht op leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties.

Trendanalyse & toekomstscenario's

In de afgelopen periode hebben in samenwerking met het kenniscentrum Kwaliteit van Leren (HAN-FE) een analyse van trends in de maatschappij en het opleidingskundig werkveld uitgevoerd. Deze trendanalyse heeft een aanzet gegeven voor het ontwikkelen van een aantal mogelijke toekomstscenario's.

Trendanalyse

In het studiejaar 2015-2016 is door het Kenniscentrum kwaliteit van Leren in samenwerking met docenten Opleidingskunde een onderzoeksprogramma (Nijman & Nieuwenhuis, 2015) voor HRD (Human Resource Development) opgesteld. Het onderzoeksprogramma is gebaseerd op de uitkomsten van een analyse van trends en thema's op het gebied van HRD in de beroepspraktijk, en op een analyse van literatuur over verwachte ontwikkelingen rondom HRD in de komende jaren.

We werken deze beleidsperiode aan het beschrijven en onderzoeken van vier belangrijke ontwikkelingen, te weten:

- Het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen van bekwaamheden bij het team of individu.
- De verschuiving van de positie, rol en taken van HRD binnen organisaties van een operationele, reactieve aannemer van opdrachten naar een strategische, proactieve business partner.
- De toename van het belang werken, leren en technologie slimmer te integreren en daarmee ook de mogelijkheden van effectieve leerinterventies.
- Het aantonen van de effectiviteit van leerinterventies om de prestaties van medewerkers en organisaties te verbeteren is meer dan ooit belangrijk voor bestaansrecht.

Binnen deze thema's zijn vragen vanuit de praktijk leidend en is het belangrijk het geleerde te delen met onze (inter)nationale partners en waar nodig binnen het curriculum op te nemen.

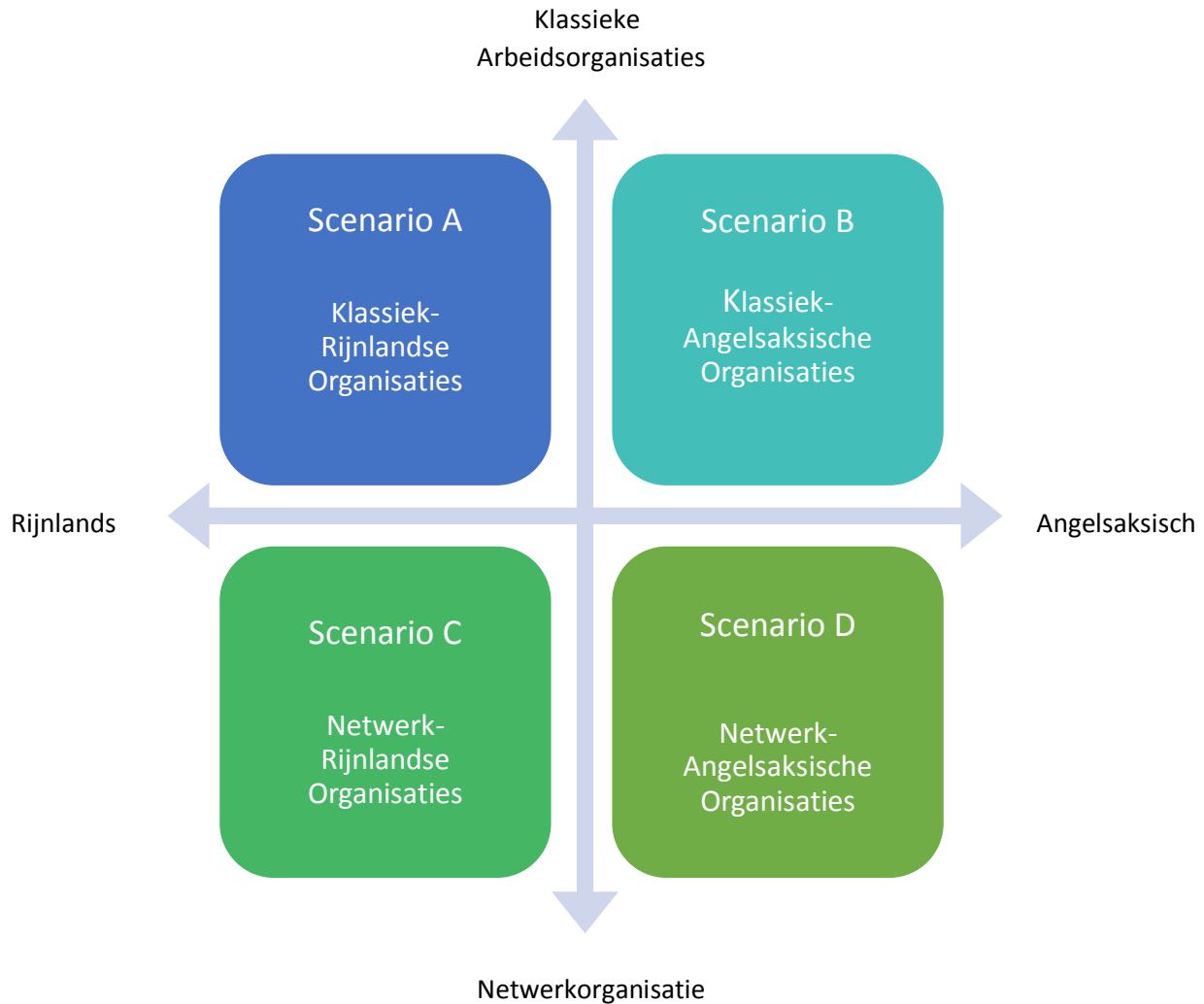
Toekomstscenario's

Doelstelling was het realiseren van voorstelbare toekomstscenario's als onderdeel van strategische beleidsontwikkeling voor de bacheloropleiding opleidingskunde. De scenario-analyse is uitgevoerd door een breed gevarieerde groep²² 'toekomstverkenners', in een reeks van drie bijeenkomsten in de periode van februari 2016 tot en met april 2016. We vroegen ons daarbij af: Welke rode draad zien we door de vier mogelijke scenario's heen? Welke keuzes voor de toekomst van Opleidingskunde passen daarbij? En wat vinden we daarin zelf belangrijk?

²² Studenten, docenten, alumni, management, onderzoekers, vertegenwoordigers uit het werkveld, en uit andere (vak)disciplines, zoals creatieve sector, techniek, logistiek, bedrijfskunde, MBO. Iedere bijeenkomst waren tussen de 40 en 50 toekomstverkenners aanwezig.

Tijdens de bijeenkomsten is – op basis van twee daartoe onderscheiden assen - toegewerkt naar vier mogelijke scenario's voor de toekomst van het opleidingskundige vak, met het jaar 2025 als lonkend perspectief.

Het assenstelsel



De uitwerking van de scenario's (Kaste & Nijman, 2016) maakt het mogelijk gaandeweg beter in te spelen op de daadwerkelijke ontwikkeling in de toekomst. Algemeen leveren de scenario's zonder compleet te willen zijn een aantal belangrijke constatering op.

De toenemende onvoorspelbaarheid en complexiteit van vraagstukken maakt de ontwikkeling van specifieke vaardigheden (onder andere kritische denken, creativiteit) noodzakelijk (World Economic Forum, 2016). De diversiteit van organisatievormen en arbeidsrelaties neemt toe. Wendbaarheid en responsiviteit vormen belangrijke basiskwaliteiten van toekomstige organisaties. Dit kan als organisaties investeren in de ontwikkeling van talenten en het leren van benodigde bekwaamheden. De invloed van de (nano)technologie neemt snel toe en maakt dat medewerkers 'slimmer' leren (samen)werken.

Het hbo onderwijs levert een belangrijke bijdrage in kennistoepassing en –ontwikkeling van toekomstige beroepen. Een belangrijke functie, doel en taak blijft het kwalificeren en professionaliseren van toekomstige beroepsbeoefenaren. Verbinden van onderwijs met onderzoek en actuele vraagstukken uit het werkveld is cruciaal voor het kunnen opleiden van uitstekend gekwalificeerde hbo professionals.

In elk van de scenario's is ingegaan op brede ontwikkelingen ten aanzien van bijvoorbeeld economie en arbeid, innovatie, internationalisering en een leven lang leren, en meer specifiek op mogelijke ontwikkelingen voor het HRD-vak en de opleiding Opleidingskunde. Het uitwerken van de scenario's heeft Opleidingskunde geholpen om verder koers te bepalen. Enerzijds biedt de rode draad door de vier scenario's een mogelijk robuust uitgangspunt voor de beleidsbepaling van de opleiding, anderzijds tonen de verschillen tussen scenario's juist mogelijke risico's in het vast te stellen beleid.

Toekomstbestendige organisatie

Tijdens de totstandkoming van ons nieuwe strategisch beleidsplan is in maart 2017 met collega's en studenten een belangrijke stap gezet in het formuleren van ambities en concretiseren van doelstellingen. Aan de hand van socio-technische principes is onze organisatiestructuur onder de loep genomen en is het werken in resultaat verantwoordelijke teams geïnitieerd. Docenten krijgen meer verantwoordelijkheid en regelruimte voor het maken van keuzes binnen de beschikbare kaders. Doel is het realiseren van onze missie, visie en ambities. We bouwen komende beleidsperiode door aan een belangrijk fundament voor een toekomst bestendige organisatie.

Missie, visie en kernwaarden en -taken

Onze missie

Wij kwalificeren en professionaliseren bekwame, ondernemende, zelfbewuste en inspirerende opleidingskundigen, die een betekenisvolle en duurzame bijdrage leveren aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties. Dit doen wij in samenwerking met (inter)nationale partners die willen leren en innoveren.

Onze visie

Om onze missie te verwezenlijken:

- Werken we als professionals in een kwaliteitscultuur waarin dialoog centraal staat en waar we in vertrouwen met elkaar samenwerken aan leren en innoveren.
- Werken we als University of Applied Sciences (UAS) (inter)nationaal aan de toepassing, ontwikkeling en deling van kennis over 'Learning & Development in Organisations'.
- Werken we in verbinding met onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk samen aan vraagstukken uit de praktijk die actueel, relevant, authentiek en vernieuwend zijn.
- Werken we intensief samen met kenniscentra en (inter)nationale partners aan een dynamisch curriculum gericht op betekenisvol en duurzaam leren en ontwikkelen.
- Werken we in en aan een vrijplaats waarin studenten keuzes kunnen maken passend bij hun ontwikkelingsbehoefte en waarin persoonlijke- en professionele ontwikkeling hand in hand gaan.
- Werken we aan het professionaliseren van L&D vakgenoten en hebben voor onze klanten een aantrekkelijk aanbod van diensten en producten.
- Werken we aan een organisatie waar het belang van de student zoveel als mogelijk leidend is voor de onderwijslogistiek.

Onze kernwaarden

In onze samenwerking met studenten, collega's en partners zijn de volgende waarden en uitgangspunten leidend. Deze waarden en uitgangspunten kleuren ons professionele 'frame' (Ruijters, 2015) en de manier waarop we samenwerken aan het kwalificeren van studenten en professionaliseren van het werkveld.

Waarden	Uitgangspunt
Contact	Ik neem verantwoordelijkheid voor veiligheid door in het contact naast inhoud ook aandacht te schenken aan het proces, interactie en gevoel.
Duidelijkheid	Ik stem af waarom, wat en hoe we tot resultaat gaan komen.
Nieuwsgierigheid	Ik onderzoek en benut, vanuit nieuwsgierigheid, meerdere formele en informele (kennis)bronnen.
Waarderen	Ik waardeer en stimuleer talenten en kwaliteiten.
Lef in leren	Ik durf buiten mijn comfortzone te experimenteren en dingen op eigen wijze te doen.

Kerntaken

De twee kerntaken van Learning & Development in Organisations zijn het kwalificeren en professionaliseren van L&D professionals. Kwalificeren is gericht op het certificeren van studenten, zodat zij gediplomeerd als opleidingskundige aan het werk kunnen. We bieden twee varianten aan, namelijk voltijd en deeltijd. Professionaliseren is gericht op het bieden van mogelijkheden voor het ontwikkelen van benodigde bekwaamheden in het opleidingskundige beroep. We bieden maatwerk en hebben een gevarieerd aanbod met producten en diensten.

Kwalificeren

Bij het kwalificeren willen we bij Learning & Development in Organisations...

- **persoonsgericht** en in contact **begeleiden** opdat studenten zich vormen tot startbekwame opleidingskundigen;
- vanuit **contact, duidelijkheid, nieuwsgierigheid** en met een **waarderend** perspectief relevante en passende leeractiviteiten aanbieden die gericht zijn op de ontwikkeling van studenten als opleidingskundigen;
- ontwikkelingsgericht, waarderend en selecterend beoordelen. De **toetsing** is relevant en hangt sterk samen met de aangeboden leeractiviteiten;
- een dynamisch en studeerbaar **curriculum** dat studenten verschillende mogelijkheden biedt;
- dat studenten werken aan de ontwikkeling van de **professionele identiteit** en toekomstbestendige loopbaan.

Professionaliseren

Bij het professionaliseren willen we bij Learning & Development in Organisations...

- in **dialoog** met partners de vraag verkennen om zicht te krijgen op de opleidingskundige (leer)vraag en de gewenste aanpak en ieders rol daarin;
- ontwerpen, ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van **professionaliseringstrajecten** die een betekenisvolle duurzame oplossing bieden voor de 'business' van de klant;
- opbouwen en onderhouden van **klantrelaties** met een aantrekkelijk aanbod van diensten en producten;
- het werken en leren van docenten ook in de actuele L&D werkpraktijk stimuleren.

Ambities en strategische doelstellingen

Onze koers is gericht op kwaliteit en dat betekent vanuit onze ambities consistent keuzes maken. Voor ons betekent dit een paar dingen heel goed doen in plaats van tien dingen gedeeltelijk. Vandaar dat we ons richten op vier ambities met per ambitie maximaal vier doelstellingen.

Ambitie 1: Kennis toepassing en ontwikkeling door partnerschap (UAS)

“Zowel om studenten een onderzoekende en innovatieve houding bij te brengen als om een bijdrage te leveren aan de innovatie van de beroepspraktijk, is praktijkgericht onderzoek in het hbo van belang.” (Onderwijsraad, 2014). Voor onze professionele leergemeenschap is het toepassen en ontwikkelen van kennis belangrijk voor het beantwoorden van vragen die nu en veel meer in de toekomst op het (inter)nationale L&D toneel verschijnen.

Doelstelling 1.1 We werken actief samen met gerenommeerde/gecertificeerde partners aan actuele vraagstukken. We zijn een aantrekkelijke (kennis)partner op het terrein van leren en ontwikkelen in organisaties. We dragen binnen én buiten de HAN actief bij aan het creëren van vernieuwingen. We delen nieuwe inzichten actief met ons netwerk. We onderzoeken de mogelijkheden voor interdisciplinaire (vakoverstijgende) samenwerking door inbreng van complexe vraagstukken.

Doelstelling 1.2 We hebben een up-to-date kennisbasis. We beschikken over actuele kennis en inzichten over ontwikkelingen in het werkveld. We leveren een belangrijke bijdrage aan ontwikkelingen binnen het L&D kennisgebied. We werken op basis van thema's en vraagstukken uit de praktijk systematisch aan ons onderzoeksprogramma. We leren onze studenten netwerken te creëren die hen helpen hun kennis ook na de opleiding uit te breiden en up-to-date te houden. We laten onze kennisbasis door deskundigen uit (universitaire) academies valideren.

Ambitie 2: Bieden van betekenisvolle (leer)ervaringen voor het ontwikkelen van zelfbewuste, ondernemende en inspirerende L&D professionals

Ons basisproces is het ontwikkelen, verzorgen, evalueren en bijstellen van onderwijs en toetsing. We willen zelfbewust, ondernemende en inspirerende L&D professionals opleiden. Het contact met de student vormt een belangrijke bouwsteen voor het bieden van betekenisvolle (leer)ervaringen. Het resultaat van onze inspanningen dient zichtbaar te zijn in het studiesucces (Berkel, Jansen & Bax, 2012). Dit vraagt om een integrale aanpak en hierbij is het belangrijk dat we werken vanuit de bedoeling (waarom) met heldere kaders (wat) en verschillende wegen (hoe) om het doel te bereiken.

Doelstelling 2.1 We faciliteren betekenisvol onderwijs en bieden een rijke leeromgeving. We zorgen voor een up-to-date en wendbaar curriculum (De Vries, 2016). We verbinden ons onderwijs actief met het werkveld, praktijkgericht onderzoek en maken gebruik van actuele en authentieke opdrachten. Ontwikkelingen in het werkveld vertalen we naar vernieuwende onderwijsvormen. We richten ons onderwijs en onze toetsing zoveel als mogelijk ontwikkelingsgericht in (Dochy, Bergmans, Koenen & Segers, 2015). In het deeltijdonderwijs werken we op basis van leeruitkomsten en modules; we onderzoeken de mogelijkheid deze fundering in het voltijdonderwijs aan te brengen. We dagen onze studenten uit in hun leerproces door ons onderwijs gevarieerd en betekenisvol vorm te geven. We zijn daarmee een voorbeeld voor andere opleidingen en organisaties.

Doelstelling 2.2 Contact is de basis van onze samenwerking met studenten. De kernfuncties in het onderwijs zijn kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming (Biesta, 2016). De student is partner in onze professionele leergemeenschap. We werken vanuit onze waarden. Daarbij bieden we ruimte voor het ontwikkelen van eigenheid en creativiteit. We hebben oog voor de student en volgen onze studenten intensief. We zijn daarbij eerlijk en open over onze verwachtingen. We stimuleren de ontwikkeling van de professionele identiteit (Ruijters, 2015) en (studie)loopbaanontwikkeling.

Doelstelling 2.3 We bieden een studeerbare bachelor opleiding aan. In onze ambities zijn we realistisch en hebben we oog voor de studeerbaarheid van de opleiding. Streefnorm is dat in de hoofdfase in 2020 80% van onze vol- en deeltijd studenten de opleiding binnen vier jaar afrondt. De modules (9 in totaal) in de deeltijd hebben afzonderlijk een streefnorm van 80%.

Doelstelling 2.4 We onderzoeken en bieden mogelijkheden voor verschillende (internationale) programma's. We bieden studenten kansen over de grenzen heen te kijken door het aanbieden van buitenlandse minoren en stages. Het aanbieden van een associate degree (AD) voor geüniformeerde beroepen is een kansrijke mogelijkheid. Ook de aansluiting bij bestaande Masters biedt de doelgroep van L&D professionals de mogelijkheid zich verder te bekwamen. En tot slot is het de moeite waard de samenwerking met verschillende HAN opleidingen (HRM of Toegepaste Psychologie) inhoudelijk te onderzoeken, zodat studenten verschillende onderdelen uit de programma's kunnen volgen.

Ambitie 3: Professionaliseren van medewerkers binnen organisaties door maatwerk en programma's

Ons basisproces professionaliseren is belangrijk voor de doorontwikkeling van onze professie en is een voedingsbodem voor (kennis)ontwikkeling van L&D professionals. We zijn een beroepsopleiding en werken als leergemeenschap aan vraagstukken uit het werkveld. Zo blijven we waarmaken wat we dagelijks onderwijzen: 'we practice what we preach'.

Doelstelling 3.1 Aantrekkelijk aanbod van producten en diensten. We vertalen onze kennis en inzichten naar aantrekkelijke producten en diensten gericht op het professionaliseren van L&D professionals. We bouwen een netwerk op met verschillende organisaties en/of investeren in duurzame samenwerking met strategische partners. Zo bouwen we de omzet uit, zodat de werkgelegenheid bij Opleidingskunde stabiel blijft en liefst toeneemt.

Doelstelling 3.2 Maatwerk leveren door vraagstukken van L&D professionals uit de praktijk oplossen. We werken in partnerschap en verbinding samen aan betekenisvolle en duurzame bedrijfsoplossingen. We leveren maatwerk op basis van klantvragen en verbinden vraagstukken met onderzoek, delen onze kennis met het werkveld en ontwikkelen zo onze kennisbasis. We ontsluiten kennis door publicaties, kennissessies, congressen, etc.

Doelstelling 3.3 Werken in de praktijk geeft meerwaarde aan het docentschap. We werken aan actuele vraagstukken uit de praktijk zien we als een leervorm voor eigen professionalisering. Zo kunnen we voor studenten een voorbeeld blijven en eigentijdse praktijkvoorbeelden doceren.

Ambitie 4: Kwaliteitscultuur stimuleren waarin we met elkaar kritisch reflectief samenwerken aan een lerende en lenige organisatie

We werken in vertrouwen samen aan het beste onderwijs voor onze studenten en dragen bij aan het professionaliseren van L&D professionals in het werkveld. Wij zetten onze kwaliteiten doelgericht in en werken vanuit onze visie op leren en werken. Voor het werken aan een kwaliteitscultuur is een gezamenlijke koers en ambitie het vertrekpunt. Studenten vormen een belangrijke partner in de beoogde en ervaren kwaliteit.

Doelstelling 4.1 We vormen met elkaar een professionele leergemeenschap. We werken vanuit onze visie op werken en leren in opleidingsteams aan kwalificeren en professionaliseren. We hebben daarbij oog voor elkaar, het belang van de student en het resultaat. We maken keuzes, stellen duidelijke en realistische doelen en formuleren daarbij passende kwaliteitscriteria.

We reflecteren kritisch op onze werkwijze en staan open voor feedback. We ervaren externe toetsing (audits en accreditatie) als lerend, waarbij we onze trots, worsteling en ambities in lijn met onze visie op leren en werken delen.

Doelstelling 4.2 We richten ondersteunende processen zo optimaal en efficiënt mogelijk in. We streven naar transparantie in ondersteunende processen met een zo efficiënt mogelijke inrichting, passend bij onze kwaliteitseisen. Het belang van de student vormt een belangrijk uitgangspunt bij de inrichting van ondersteunende processen. Ondersteunende processen (onder andere aanmelding, planning en studievoortgang) zijn goed op elkaar afgestemd en geborgd.

Doelstelling 4.3 We werken aan teamontwikkeling gericht op resultaatverantwoordelijkheid. Teams werken binnen kaders vanuit eigenaarschap en verantwoordelijkheid samen aan de kwaliteit van het kwalificeren en professionaliseren. Docenten en ondersteuners werken in faseteams op basis van autonomie, regelruimte en zeggenschap vanuit gedeeld leiderschap aan de geformuleerde prestatie-indicatoren en gewenste kwaliteit (bedoeling). De aanwezig expertise in de teams wordt optimaal benut. Ons professionaliseringsprogramma sluit aan bij de realisatie van de ambities. De teamleider werkt vanuit vertrouwen samen aan de ontwikkeling van de teams en geeft richting aan de strategische koers van de opleiding.

Bronnen

- Biesta, G.J.J. (2006). *Beyond Learning: Democratic Education for a human Future*. London: Paradigm Publishers.
- Berkel, H., Jansen, E., Bax, A. (2012). *Studiesucces bevorderen: het kan toch niet moeilijk zijn*. Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- De Kaste, W. & D.J.J.M. Nijman (2016). *Een Scenario-analyse gericht op HRD; 4 toekomstscenario's als perspectief voor Opleidingskunde*. Nijmegen: bachelor Opleidingskunde i.s.m. Kenniscentrum Kwaliteit van Leren.
- De Vries, B. (2016). *Ontwerpen van Onderwijs: trends voor de toekomst*. Nijmegen: HAN onderzoek.
- Dochy, F., Berghmans, I., Koenen, A. & Segers, M. (2015). *Bouwstenen voor High Impact Learning: Het leren van de toekomst voor onderwijs en organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- HAN (2015). *HAN Deeltijdstudies Toekomstproof 'Opmaat naar flexibel hoger onderwijs voor werkenden'*. Programmaplan & aanvraag 'Subsidieregeling flexibel hoger onderwijs voor volwassenen'. Nijmegen: HAN.
- HAN (2016). *HAN Instellingsplan 2016-2020 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren'*. Nijmegen: HAN.
- Nijman, D.J.J.M. & Nieuwenhuis, L.F.M. (2015). *Human Resource Development in transitie*. Nijmegen: Kenniscentrum Kwaliteit van Leren.
- NQA (2015). *HAN Opleidingskunde. Opleidingsbeoordeling na herstelperiode*. NQA: Utrecht.
- Onderwijsraad (2014). Geraadpleegd op 9 juni 2017 van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2014/meer-innovatieve-professionals/volledig/item7188>
- Ruijters, M. (2015). *Je binnenste buiten – over professionele identiteit in organisaties*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- World Economic Forum (2016). Geraadpleegd op 30 mei 2017 van <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

Colofon

Deze uitgave is tot stand gekomen in opdracht van Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Faculteit Educatie, Instituut Leraar en School.

Eindredactie, ontwerp en opmaak

Namens MT Opleidingskunde, Drs. William de Kaste | MT-lid en teamleider bachelor Opleidingskunde, Learning & Development in Organisations.