

Proef de toekomst

Wie de CHE wil zijn voor
de wereld van morgen



WIE DE CHE WIL ZIJN VOOR DE WERELD VAN MORGEN

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Missie	8
Doorwerking identiteit en mensvisie	8
Wat gebeurt er om ons heen?	9
Toekomstbeeld CHE in 2027	10
Strategische opgaven 2027	12
Bezield opleiden en werken	13
Een leven lang samen met het werkveld leren en ontwikkelen	13
Ziel en zakelijkheid in balans	14
Doelen en inspanningen op weg naar 2027	14
De basis: opgave bezield opleiden en werken	14
De kern: opgave leven lang leren en ontwikkelen	15
De randvoorwaarden: opgave ziel en zakelijkheid in balans	15
1. Professionele identiteit	15
Wat zien we dan voor ons?	16
2. Bezieling en professionaliteit in de hogeschool zelf	16
Wat zien we dan voor ons?	16
3. De studentreis centraal	16
Wat zien we dan voor ons?	17
4. Vergroten doorwerking van het onderzoeksprofiel Kracht van Relaties	17
Wat zien we dan voor ons?	18
5. Lerende organisatie	18
Wat zien we dan voor ons?	18
6. Zelfstandige organisatie	19
Wat zien we dan voor ons?	19
Tot slot	19

Voorwoord

Voor u ligt het instellingsplan (IP) van de CHE. Hiermee zetten wij de richting uit voor de jaren 2021-2027. De titel van ons plan - Proef de toekomst - geeft uitdrukking aan ons vertrouwen én onze gretigheid om als christelijke hogeschool de toekomst tegemoet te treden.

De CHE is een christelijke hogeschool en profileert zich door 1) de inzet op bezield professionaliteit. Dat wil zeggen: we integreren onze christelijke identiteit zo optimaal mogelijk met de beroepen waarvoor we opleiden. We werken 2) samen met het werkveld aan een leven lang leren en ontwikkelen. En 3) we ontwikkelen als organisatie door naar een familiebedrijf, waar menselijke zakelijkheid en zakelijke menselijkheid gebalanceerd samen opgaan.

Met deze drie opgaven houden we enerzijds de sterke punten van de CHE vast. Onze hogeschool staat bekend om de inspiratie en gedrevenheid vanuit identiteit, de wendbare samenwerking vanuit kleinschaligheid en de onderlinge betrokkenheid en verbondenheid. We willen bekend staan om ons aansprekend praktijkgericht onderzoek ten dienste van onderwijs en werkveldpartners. Vanuit onze mensvisie investeren we in de kracht van relaties en leveren zo een bijdrage aan het goed omgaan met complexe, actuele vraagstukken. Anderzijds willen we bouwen aan een wendbare, veerkrachtige hogeschool met een flexibel onderwijsaanbod voor jong en oud, schoolverlater, werkende, van de Veluwe, uit Rotterdam of van buiten Nederland. Wat ons uiteindelijk drijft is dat studenten een cruciale stap kunnen maken in hun menswording;

weten wie ze zijn en wat ze kunnen betekenen op de plek die ze in de moderne, complexe maatschappij mogen innemen.

Dit IP is tot stand gekomen dankzij de betrokkenheid van heel veel mensen in de organisatie en daarbuiten: honderden studenten en medewerkers hebben via enquêtes gereflecteerd op de kracht van de CHE, de uitdagingen waar we voor staan en wat dat betekent voor de richting. Tientallen hebben hun inbreng geven in focusgroepen. De collega's van het netwerk advies en innovatie hebben het proces gevoed met whitepapers, advies over het proces en reflectie op de conceptteksten. Onze werkveldpartners hebben in gesprekken, via onderzoeksvragen en bijeenkomsten aangegeven waar ze de CHE om waarderen en waar ze onze hogeschool bij nodig hebben. Al deze inbreng is gebruikt bij het opstellen van dit plan: in de strategische opgaven die we hebben geformuleerd, in de doelen die we nastreven en de inspanningen die we willen leveren. Daarbij hebben we willen aansluiten bij al het goede dat in de hogeschool de laatste jaren tot stand is gekomen. We staan in een lange traditie van goed onderwijs en dat zullen we continueren. Tegelijk verbinden we ons aan complexe en volatiele ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de samenleving.

Gegeven die context zien we dit plan als een adaptieve toekomstagenda. Het is een organisch document in een volatiele context. We ervaren dit IP als een navigatiesysteem, waarlangs we de hogeschool willen ontwikkelen. Dit betekent dat we in het licht van de strategische opgaven en doelen in dit plan elk jaar gaan

kijken waar we staan, of we nog op koers zijn, dan wel onze route en inspanningen moeten herijken om de doelstellingen van onze hogeschool te realiseren. Zo blijven we wendbaar en veerkrachtig.

Concreet betekent dit dat we bij de start van het jaarlijkse planningsproces van de CHE, zoals dat vorm krijgt in de jaarlijkse kaderbrief, enerzijds evalueren welke aspecten uit het IP in het afgelopen jaar zijn gerealiseerd én anderzijds bekijken welke onderdelen we in het komende collegejaar centraal willen stellen. Zo vertalen we dit IP in een jaarlijks uitvoeringsprogramma waarin de opgaven en de doelen en inspanningen worden verbonden en vertaald naar concrete programma's, projecten en processen met bijbehorende middelen. Zo willen we zowel doelgericht als flexibel werken aan de toekomst van onze mooie hogeschool.

Jan Hol & Pieter Oudenaarden,
College van Bestuur



Quotes

Het instellingsplan 2021-2027 wordt gedragen door het College van Bestuur en het directieteam. Zij geven komende jaren samen met de collega's van alle opleidingen en de dienst gestalte aan de ambities van de CHE:



“We willen de kracht van onze christelijke identiteit nog beter benutten, ten bate van de vorming van onze studenten.”

Jan Hol

“Hoger beroepsonderwijs aanbieden vanuit onze christelijke identiteit is aansluiten op de behoefte van student en werkveld en de organisatie daarop aanpassen.”

Pieter Oudenaarden



“Flexibel opleiden én garant staan voor professionals die bijdragen aan complexe vraagstukken in hun dagelijkse werk.”

Jannette Meiling

“We willen herkenbaar zijn aan ons waardengericht handelen gevoed vanuit onze bronnen.”

Herman Oevermans



“Om van grote betekenis voor studenten en samenleving te blijven, veranderen we.”

Wim van Velzen



“We investeren in de bezieling van CHE'ers, zodat we elke dag met en van elkaar leren hoe het geloof in Jezus concreet vorm kan krijgen in de beroepspraktijk.”

Arjan van Vugt

“Studenten opleiden die weten wie ze zijn, wat hen drijft en motiveert, trouw zijn aan zichzelf en daarmee betekenisvol kleur geven aan hun professie, dat is enorm waardevol!”

Artine Westerlaken



“Met dit instellingsplan spelen we in op de snelle veranderingen in de arbeidsmarkt, de beroepspraktijk, de studentenaantallen en de informatietechnologie.”

Harry Bent



Proef de toekomst

Missie

De Christelijke Hogeschool Ede is een hogeschool die zich onderscheidt door zijn christelijke identiteit en kleinschaligheid. We ontmoeten elkaar op een aantrekkelijke campus midden in Nederland of in Dordrecht, verzorgen delen van ons onderwijs online en door Nederland heen en zijn tegelijkertijd verbonden met het internationale veld van christelijk hoger onderwijs.

De CHE wortelt in het christelijk geloof. Dat zie je terug in de dagelijkse praktijk op school. We leven vanuit de Bijbel en ons geloof in Christus. We oefenen ons in het benutten van christelijke kernwaarden als liefde, genade, vergeving, respect, rechtvaardigheid en creativiteit. We verkennen continu hoe deze waarden vragen om een antwoord in een veranderende arbeidsmarkt en samenleving. We onderkennen de mogelijkheden en beperkingen van onze menselijkheid. We stellen menswaardigheid en medemenselijkheid in het handelen centraal: we worden mens in het aangezicht van de ander.

Studenten van alle achtergronden zijn welkom op de CHE. We leiden hen op tot professionals die midden in de complexiteit en dynamiek van het werk keuzes kunnen maken. De alumni van de CHE nemen

verantwoordelijkheid voor hun handelen en dienstbaar zijn op hun werkplek en in de samenleving als geheel. De CHE werkt daartoe samen met publiekrechtelijke, commerciële en charitatieve organisaties. We doen praktijkgericht onderzoek ten dienste van ons onderwijs en van de sectoren waarvoor we opleiden.

Doorwerking identiteit en mensvisie

Geïnspireerd door onze christelijke identiteit zien wij mensen als unieke, talentvolle, creatieve en betekenisvolle personen. Onze (werkende) studenten kiezen voor hoger beroepsonderwijs om zich verder te ontwikkelen. De student, medewerker of werkveldpartner is - in een ander verband - ook een zus of broer, dochter of zoon, moeder of vader, vriendin of vriend, buurvrouw of buurman. Zij of hij functioneert doorgaans tegelijk in meerdere verbanden, zowel thuis als in de kleine of grotere samenleving. We streven ernaar vanuit die brede optiek héél de mens te zien en héél de mens aan te spreken. We houden daar rekening mee in onze omgang met elkaar, in welk verband dan ook. Deze integraliteit in mensvisie vloeit voor ons rechtstreeks voort uit de christelijke antropologie. Vrijheid, verantwoordelijkheid, veiligheid en geborgenheid zijn voor ons belangrijke waarden. Daarop willen we aanspreekbaar zijn en ons ook laten corrigeren.

Wat gebeurt er om ons heen?

We leven in een boeiende en uitdagende tijd. De ontwikkeling van digitale technologie op alle terreinen van ons leven neemt een pijlsnelle vlucht; en daarmee zowel de impact op, als onze afhankelijkheid daarvan in het dagelijks leven. Sociale media, robotisering en artificial intelligence zijn daar sprekende voorbeelden van. Ons denken over de ethische aspecten hiervan staat nog maar in de kinderschoenen. We lijken de ontwikkelingen nauwelijks bij te kunnen houden. We zien daarnaast in onze samenleving een toenemende diversiteit: cultureel, religieus, politiek en seksueel. De sociaaleconomische ongelijkheid lijkt toe te nemen. De polarisatie tussen oud en jong, rijk en arm, academisch of praktisch geschoold, (digitaal) geletterd of laaggeletterd lijkt te verscherpen. De arbeidsmarkt vertoont een dichotomie tussen mensen met een vaste baan en personen die onderdeel zijn van de groeiende flexibele schil.

Deze tegenstellingen zijn niet alleen om ons heen. We ervaren ze ook in onszelf. En ze verdiepen zich verder. Ook omdat we in onze informatievoorziening steeds individueler worden. Mede door sociale media kunnen we steeds meer alleen in onze eigen bubble leven. De mogelijkheden om de nieuwsvoorziening te manipuleren worden steeds vernuftiger. Het vertrouwen in overheid, media, rechtspraak, school en kerk lijkt eerder af- dan toe te nemen.

Tegelijk ervaren we de wereld als een global community waarin de grenzen van economische en demografische

groei zich laten voelen. Europa vergrijsd snel. Het klimaat verandert. De biodiversiteit neemt af. De bodem verschaalt. Deze mondiale vraagstukken raken de armere landen vaak harder en directer dan de rijkere. Wereldwijd zien we grotere weersextremen. De water- en voedselvoorziening staan onder druk. De roep om op een andere manier met onze aarde om te gaan is groot. Een drastische hervorming van onze economie en energievoorziening is nodig. In Nederland en daarbuiten groeit de wens én de noodzaak om een levensstijl te ontwikkelen, die de natuurlijke bronnen respecteert en niet parasiteert.

De CHE staat sinds de oprichting in 1954 midden in de samenleving. De generaties die onze hogeschool als student of medewerker hebben gevormd kenmerken zich door het nemen van verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de kennisontwikkeling die nodig is om actuele vraagstukken te helpen oplossen. Dat blijft onze grondhouding. We verbinden ons daarom de komende jaren expliciet aan de Sustainable Development Goals en willen aan de realisatie daarvan, binnen de grenzen van onze mogelijkheden, bewust en effectief bijdragen.

Dat doen we allereerst door samen te werken met het werkveld waar onze studenten (gaan) werken. Voor de CHE zijn dat vooral onze partners in de regio Food Valley, de regio Drechtsteden en de partners met wie we onze christelijke identiteit delen, in binnen- en buitenland.





De CHE bevindt zich letterlijk in een krachtige regio. De regio kan zich qua concurrentiepositie meten met de top van de wereld. Er is een sterke maakindustrie en landbouw waar ICT en zakelijke diensten reeds decennia een vast onderdeel vormen van het dagelijkse werk. De regio biedt een aantrekkelijke leefomgeving; de arbeidsmoraal is er hoog. De regionale kennisagenda van de Food Valley richt zich op gezonde en duurzame voeding, investeert in de landbouwtransitie en in de gezondheid van de inwoners. Met Wageningen als een kennisinstituut van wereldfaam, sterke werkveldpartners als Ziekenhuis Gelderse Vallei, Lelie zorggroep, het Leger des Heils, de gemeente Ede en vele commerciële ondernemingen, kan de CHE met opleidingen in onder meer de zorg, het onderwijs, de zakelijke dienstverlening en ICT van betekenis zijn op deze thema's. We leiden (nieuwe) medewerkers op in het onderzoeken van actuele vraagstukken, die om nieuwe kennis en vaardigheden vragen. Dankzij onze ICT-opleiding kunnen we tegemoetkomen aan de vraag naar professionals die goed zijn in het ontwikkelen van technologische toepassingen voor onderwijs, zorg en dienstverlening. Voor al onze opleidingen geldt dat onze afgestudeerden zich kunnen bewegen binnen meerdere disciplines, zodat ze inzetbaar zijn op vraagstukken die hun eigen beroepspraktijk overstijgen.

Vanuit onze christelijke identiteit voelen we ons ook buiten de Food Valley en de Drechtsteden verbonden met (inter)nationale, christelijke werkveldpartners, zoals bijvoorbeeld Woord en Daad. Met hen willen we samen

de samenleving dienen, in binnen- en buitenland. We zetten vanuit onze missie in op de relatie tussen onze christelijke identiteit en professionaliteit. We ontwikkelen hierin expertise en bouwen dit uit. We leiden studenten op die hun professie kunnen verbinden met hun identiteit en dit vorm kunnen geven bij de uitoefening van hun beroep.

Toekomstbeeld CHE in 2027

De CHE is in 2027 een zelfstandige christelijke, multisectorale hogeschool die zich sterk heeft verbonden aan de regio's Food Valley en Drechtsteden én aan (inter)nationale partners, met wie we de christelijke identiteit delen. De CHE heeft in onder meer Ede en Dordrecht een levendige campus met veel ruimte voor persoonlijke ontmoeting. Gezien de demografische ontwikkelingen waarbij steeds meer werkende mensen hun baan combineren met studeren, is de CHE ook actief op andere, soms wisselende locaties in Nederland en wordt het online aanbod steeds belangrijker. De CHE is zich bewust van haar unieke positie in Europa en profileert zich gaandeweg sterker als een internationaal christelijk centrum voor onderwijs, training en praktijkonderzoek.

Online is de CHE bereikbaar voor iedereen in Nederland en daarbuiten. Iedereen die zich aangesproken voelt door het aanbod en de expertise van onze hogeschool ten aanzien van bezielt opleiden en werken, is welkom.

Het onderwijs aan de CHE is in 2027 flexibel georganiseerd op basis van leeruitkomsten. We zijn een

wendbare, slagvaardige hogeschool. We kunnen snel inspelen op de vraag vanuit het werkveld om (door)ontwikkeling van opleiding(en). Onze IT-infrastructuur is in 2027 vernieuwd en sluit aan bij de student journey en ondersteunt optimaal ons (online) aanbod.

We gaan uit van een leven lang leren en ontwikkelen. Met het werkveld werken we samen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk op het terrein van onder meer educatie, voeding, gezondheid, welzijn, management, journalistiek, zorg en ICT. De toenemende invloed van technologie krijgt meer aandacht in de curricula van onze beroepsopleidingen.

De (internationale) student op de CHE is zowel een jonge schoolverlater als een persoon met enkele of meerdere jaren werkervaring. De student kan bij ons terecht voor een voltijd-, duale of deeltijdopleiding AD, BA en MA met een gebalanceerde mix van online- en offlineactiviteiten. We leiden onze studenten op tot professionals die bezielt zijn en vaardig om een bijdrage te leveren aan de opgaven in het werkveld. Tijdens de studie leren studenten te werken vanuit een stevige eigen professionele identiteit. Dat vormt hen tot veerkrachtige professionals met een sterk vakmanschap en onderzoekend vermogen. CHE-studenten zijn herkenbaar aan hun waardengericht handelen dat voortkomt vanuit hun levensbeschouwelijke bronnen. De student weet wie hij is, wat hij wil én wat hij kan betekenen in zijn werk en in de samenleving. Een alumnus kent de wereld om hem heen en weet om te gaan met de groeiende diversiteit in achtergronden: de

CHE biedt studenten gedurende de studieloopbaan crossculturele en internationale ervaringen. Naast actuele kennis en ervaring van de professionele praktijk doet hij in innovatiewerkplaatsen ook praktijkgerichte onderzoekvaardigheden op. Hij leert samen met lectoren, docentonderzoekers en het werkveld in te spelen op vraagstukken uit de beroepspraktijk. De CHE biedt offline en online ook voor alumni, studenten van andere hogescholen en werkenden een keur aan activiteiten via onze minoren, post-hbo-opleidingen, conferenties, trainingen, cursussen, enzovoort. Via dit aanbod kan een student één of meerdere modules volgen die aansluiten bij zijn interesse of persoonlijke dan wel professionele ontwikkelvraag.

We werken met onze blik gericht op de buitenwereld. De CHE is present in samenwerkingsverbanden van actoren rond de thema's van de lectoraten. Onze onderzoekers weten vanuit een kennisagenda een structurele bijdrage te leveren door het articuleren van de vragen die er echt toe doen, en door bij te dragen aan innovaties in beroepspraktijken die verder helpen. De opleidingen integreren ontwikkelde kennis in het curriculum en weten studenten uit te dagen bij te dragen aan het onderzoeken en oplossen van actuele vraagstukken. Daarnaast weten medewerkers en studenten het onderwijs te verbinden met de Sustainable Development Goals én kennen zij de bijdrage van de CHE daaraan zoals die zich vertaalt in bijvoorbeeld het aanbod van minoren, in de innovatiewerkplaatsen die verbonden zijn met deze doelen en startende ondernemingen of studentinitiatieven.





De CHE biedt inhoudelijke meerwaarde door in de samenwerking onze ervaring op de relatie tussen christelijke identiteit en professionaliteit in te brengen. We kunnen omgaan met (disruptieve) veranderingen omdat we de kracht van hechte relaties kennen. We vragen ons al decennialang af wat de ontwikkelingen in techniek, economie, milieu, demografie en arbeidsmarkt betekenen voor de mens, de gemeenschap én het vermogen om met elkaar betekenisvolle relaties te ontwikkelen.

We zijn intrinsiek nieuwsgierig naar heel de mens, in zijn kracht en kwetsbaarheid. We houden in de beroepsuitoefening de menselijke maat in het oog. We zetten in op persoonlijke ontmoeting omdat we hebben geleerd dat er in relaties ruimte is voor vitaliteit, veerkracht en vindingrijkheid. Voor ons zijn dat onmisbare eigenschappen in het werken aan vakoverstijgende vraagstukken.

Medewerkers werken graag en met veel passie voor de CHE. Ze doen dat omdat ze zo vanuit hun persoonlijke, christelijke identiteit (werkende) studenten helpen zich voor te bereiden op hun plaats als zelfstandige, hoogopgeleide professionals op de arbeidsmarkt. De CHE is de plek die de randvoorwaarden biedt om te groeien als professional. Medewerkers krijgen de ruimte om verantwoordelijkheden te pakken. Ze worden gewaardeerd om wie ze zijn en wat ze doen. CHE'ers leren van elkaar als collega's, terwijl tegelijk de CHE hen de ruimte biedt om hun vak bij te houden door opleiding of werkstages. Collega's kunnen werken op de CHE combineren met werken in het werkveld. Ook kunnen zij zich verder bekwamen in praktijkgericht onderzoek.

De CHE zelf heeft zich verder ontwikkeld als organisatie. De kracht van de CHE is de verbondenheid met elkaar. We zijn een 'familiebedrijf' dat cirkelt rondom ziel en zakelijkheid. Onze bezieling is zichtbaar voor de mensen in en buiten de organisatie. We weten onze medewerkers te binden en te boeien en hen de benodigde competenties te laten ontwikkelen. Er is sprake van gezonde instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Naar buiten toe staat de CHE bekend als een goed werkgever, waarvan een wervende werking uitgaat. Tegelijk zijn we in 2027 gegroeid in het aanspreken van elkaar en hebben we een goede balans gevonden tussen mee kunnen praten over beleidsontwikkelingen en daadkrachtig beslissingen nemen. We hebben in 2027 onze zakelijke slagkracht vergroot door onder meer intelligente samenwerking met andere kennispartners, door het professionaliseren van de fondsen- en subsidiewerving en een aantrekkelijk aanbod via onze CHE voor Professionals. Met behulp van een efficiënte projectorganisatie weten we aangeboorde fondsen en subsidies optimaal in te zetten voor onderwijs en praktijkonderzoek. We zijn een ondernemende organisatie die afgewogen risico's kan en durft te nemen. We zijn daarnaast ook een lerende organisatie, die de balans tussen leren en realiseren bewaakt én bewaart. Dit verstevigt ons fundament om in zelfstandigheid over onze toekomst te beslissen.

Strategische opgaven 2027

Gegeven de hiervoor genoemde ontwikkelingen en vanuit de missie en visie op de toekomst werkt de CHE aan de volgende drie opgaven voor 2027:

Beziëld opleiden en werken

De CHE is een waarden gedreven organisatie. Vanuit onze identiteit in Christus leveren we een bijdrage aan het versterken van professionele praktijken. Medemenselijkheid staat centraal in ons handelen: op school zelf en in de beroepen waar we voor opleiden. We worden gewaardeerd om de inzet op de kracht van relaties, de insteek op menswording, het bevorderen van cohesie en het inbrengen van de menselijke maat in het onderwijs, in het praktijkgericht onderzoek, in onze gesprekken met het werkveld en in het dagelijkse werk op de hogeschool zelf. Daar is de CHE aan herkenbaar en op aanspreekbaar.

Dat vraagt van ons dat we deze waarden weten te verbinden met ons onderwijs, ons onderzoek én onze eigen professionaliteit: van beziëde organisatie naar beziëde professionaliteit. Studenten en medewerkers weten wat hen drijft, hen inspireert en wat er voor hen toe doet. Studenten en medewerkers zijn in het collectief van de professionele gemeenschap herkenbaar aan én aanspreekbaar op onder meer gastvrijheid, verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en medemenselijkheid. Het betekent dat CHE'ers bijdragen aan innovaties in het werkveld met een bijzonder oog voor participatie van alle belanghebbenden en het benutten van de kracht van relaties.

Een leven lang samen met het werkveld leren en ontwikkelen

De CHE is kleinschalig en toegankelijk, wendbaar en veerkrachtig. Dat merk je in de samenwerking op de

complexe maatschappelijke vraagstukken van vandaag. Deze vraagstukken overstijgen vaak verschillende disciplines en regio's en vragen om goede samenwerking. Dat vraagt zowel in de hogeschool zelf als in de contacten met onze werkveldpartners én voor onze studenten een leven lang samen leren en ontwikkelen. Het vraagt ook dat we meer van buiten naar binnen gaan denken en werken.

Vanuit deze houding willen we onderwijs en onderzoek vormgeven. We gaan werken vanuit het principe van professionele leergemeenschappen waarin de CHE werkveld(en), praktijkgericht onderzoek en onderwijs samenbrengt rondom maatschappelijke vraagstukken. Zo draagt de CHE bij aan innovaties in het werkveld, evenals aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en het onderwijs zelf. In deze leergemeenschappen ontwikkelen we de samenwerkings- en onderzoekvaardigheden die de studenten en de hogeschool nodig hebben bij nieuwe ontwikkelingen in ons werk. Het betekent ook dat we wendbaar het onderwijs gaan organiseren en aanbieden. Externe ontwikkelingen, zoals de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de toenemende vitaliteit van de beroepsbevolking, zorgen ervoor dat de inhoudelijke eisen aan ons onderwijs snel verschuiven. Ook varieert de manier waarop het onderwijs aansluit bij de situatie van de (werkende) student. Met de flexibilisering van ons onderwijs wil de CHE op maat kunnen aansluiten bij de behoefte van de student (student journey) en bij de





ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (werkveld journey). En het betekent dat de CHE zelf als lerende organisatie wil werken en zich verder wil ontwikkelen. We zijn toegerust om goed om te gaan met de toenemende diversiteit in onze studentenpopulatie (identiteit, leeftijd, nationaliteit). Ons onderwijs, geworteld in het christelijk geloof, sluit daarop aan.

Ziel en zakelijkheid in balans

De kracht van de CHE is de verbondenheid onderling en de betrokkenheid op elkaar. Dit 'familie DNA' combineren we met professionaliteit en zakelijkheid. Deze eigenschappen hebben we nodig om ons fundament als zelfstandige hogeschool te verstevigen. Zelfstandigheid die we willen behouden om ons unieke geluid als gedreven hogeschool geïnspireerd en gevoed vanuit het christelijk geloof te kunnen blijven laten horen. Dat vraagt van de CHE dat we de ingezette beweging van familiecultuur naar familiebedrijf verder ontwikkelen. Hierbinnen zijn ziel en zakelijkheid in balans.

Dat betekent dat we gaan werken aan het versterken van de teams in de CHE, inzetten op gespreid leiderschap en ruimte maken om je als professional te ontwikkelen. Dat gaat gepaard met een werkcultuur waarin we elkaar aanspreken, zowel in de relatie tussen leidinggevende en werknemer als in de relatie tussen collega's onderling. Het betekent ook het werken vanuit de reis van de student. Verder betekent het dat we onze zakelijke slagkracht willen vergroten via onder meer CHE voor Professionals en het professionaliseren van onze subsidiecoördinatie en fondsenwerving en de daarmee samenhangende projectorganisatie. We onderzoeken of

we bepaalde activiteiten met andere kennispartners samen kunnen organiseren. Het betekent ook dat we de budgettering van ons onderwijs gaan aanpassen aan de manier waarop we ons onderwijs op basis van leeruitkomsten gaan organiseren. Daarvoor is goede sturingsinformatie nodig. Verder willen we programmatisch en kortcyclisch gaan werken, zodat we flexibel kunnen inspelen als onze context verandert.

Een voorbeeld van dat laatste aspect is dit IP zelf. De drie opgaven en wat dit vraagt van de CHE zetten we om in doelen die we in het volgende hoofdstuk uitwerken. Deze doelen vormen de richting voor de komende jaren. De doelen helpen ons om afwegingen te maken welke inspanningen we wel en niet gaan ondernemen. Ze helpen ons te kiezen en niet alles te willen en moeten doen.

Doelen en inspanningen op weg naar 2027

Met de hiervoor genoemde drie opgaven voor ogen werken we in de komende IP-periode aan het realiseren hiervan via de volgende doelen:

De basis: opgave bezielt opleiden en werken

1. Het versterken van de identiteit van de professional door ons te richten op de vorming van een professionele identiteit bij onze studenten en medewerkers. We willen hen in staat stellen in tijden van transitie hun beroep uitstekend uit te oefenen met herkenbaar, waardengericht handelen vanuit verbondenheid met hun persoonlijke bronnen en in wisselwerking en samenwerking met anderen.
2. Het versterken van de verbinding tussen bezieling en

professionaliteit vanuit actuele vraagstukken in de professionele leergemeenschap van de hogeschool zelf.

De kern: opgave leven lang leren en ontwikkelen

3. De studentreis centraal in de organisatie van ons onderwijs. We geven vorm aan betekenisvol, geïnspireerd en flexibel onderwijs op grond van één ordeningsprincipe, aansluitend op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, en bij de persoonlijke vragen en behoeften van studenten, georganiseerd op gelijke leeruitkomsten waarbij we studenten op maat kunnen bedienen door in de opleiding aan te sluiten bij zowel de wensen van de schoolverlater als de persoon die studie combineert met werk.
4. Het vergroten van de doorwerking van het onderzoeksprofiel de Kracht van Relaties in innovatiewerkplaatsen en professionele leergemeenschappen rond de diverse kennisagenda's van de lectoraten. In 2027 is de cofinanciering van het onderzoek substantieel gegroeid. De omvang van het onderzoek is verdubbeld. De uitkomsten van CHE onderzoek worden vertaald naar het curriculum van een opleiding en bijna de helft van onze studenten sturen af in learning communities rond de kennisagenda's van lectoraten. Ze beschikken over de onderzoeksvaardigheden die nodig zijn om af te studeren. Het praktijkgericht onderzoek krijgt als vaardigheid een volwaardige plek in het functiehuis en we werken aan strategische portfolio-ontwikkeling.

De randvoorwaarden: opgave ziel en zakelijkheid in balans

5. De hogeschool zelf verder laten evolueren tot een lerende organisatie waar leren, realiseren en professionele identiteit samengaan, die zorgt voor de professionalisering van haar medewerkers en effectief en efficiënt werkt aan de veranderingen die nodig zijn voor de flexibilisering van het onderwijs.
6. Investeren in het uitbouwen van de CHE als een zelfstandige hbo-instelling met een expliciete inbreng in het netwerk, vanuit de ervaren werkelijkheid dat de uniciteit van onze christelijke identiteit meerwaarde biedt aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek in onze sector, zowel nationaal als internationaal.

Deze doelen werken we in het hiernavolgende verder uit in wat we voor ons zien.

1. Professionele identiteit

In de beweging van een bezielde organisatie naar bezielde professionaliteit wil de CHE werken vanuit het concept professionele identiteit omdat dit aansluit bij de christelijke identiteit van de hogeschool en het belang dat wij hechten aan de aandacht voor de mens als geheel in zijn context. Daar hoort bij dat we blijven onderzoeken en leren wie wij zijn, wie onze Schepper is, waar we vandaan komen, wat onze bronnen zijn, wat ons drijft, in welke wereld we staan - dichtbij en ver weg - en hoe we ons daartoe verhouden en hoe ons dat





vormt in leven en in werken. Deze inzichten helpen ons om op een gezonde manier relaties aan te gaan en om te gaan met een omgeving die continu aan verandering onderhevig is. Ze helpen ons onze medemens in het oog te houden, of het nu een collega is, een partner of een cliënt. Zo werken we aan de veerkracht en weerbaarheid van onszelf en onze medemens.

Wat zien we dan voor ons?

(Aankomende) professionals zijn in staat om vorm te geven aan hun professionele ontwikkeling. Ze zijn in de context van hun werk herkenbaar aan hun handelen en waarden die komen vanuit het onderzoeken van bestaande en nieuwe bronnen. De CHE is een (virtuele) landingsplaats voor binnen- en buitenlandse studenten. Zij willen in hun beroep werken aan verbinding in tijden van verandering en zich inzetten voor oplossingsrichtingen voor de dilemma's van onze tijd: klimaatverandering, sociale cohesie, vergrijzing et cetera. Werkgevers en andere partners benutten de expertise van de CHE en haar studenten om veranderingen in hun organisaties goed en doelgericht door te voeren, terwijl ze daarbij de menselijke maat in het oog houden. De CHE biedt daartoe de studenten

voldoende ondersteuning of extra uitdaging om het welbevinden van studenten te vergroten, hun talenten te ontwikkelen, zodat studenten in staat zijn hun studie naar tevredenheid te behalen, het eigen welbevinden kunnen relateren aan de professie, en duurzaam inzetbaar zijn in de maatschappij.

2. Bezieling en professionaliteit in de hogeschool zelf

Ook als collega's willen wij aanspreekbaar zijn op onze professionele identiteit, geïnspireerd vanuit het christelijk geloof. Het gaat daarbij om de wijze waarop we bij veranderingen om ons heen en in de hogeschool onderzoekend inzichten ontwikkelen hoe in die omstandigheden de organisatie en de samenleving te dienen. We willen herkenbaar zijn aan ons waardengericht handelen op grond van onze bronnen.

Wat zien we dan voor ons?

Onze docenten en medewerkers zijn in staat om vorm te geven aan hun professionele ontwikkeling en weten dat te verbinden met dat wat hen inspireert. Ze zijn net als onze afgestudeerden in de context van hun werk herkenbaar aan hun handelen en waarden die voortkomen uit het onderzoeken van bestaande en nieuwe bronnen. Er is tijd en ruimte in de werkweek om met elkaar te spreken over bezieling en professionaliteit. Ook worden in alle opleidingen praktijken gecreëerd waarin docenten zich voortdurend en zichtbaar ontwikkelen in hun docentschap, door individueel en collectief leren te stimuleren.

3. De studentreis centraal

Om een leven lang samen met het werkveld te leren en te ontwikkelen wil de CHE het onderwijs meer wendbaar organiseren en aanbieden. Dat heeft een inhoudelijke kant en een organisatorische kant. Externe

ontwikkelingen, zoals de flexibilisering van de arbeidsmarkt, internationalisering, en de toenemende vitaliteit van de beroepsbevolking, zorgen ervoor dat de inhoudelijke eisen aan ons onderwijs snel verschuiven. Ook varieert de manier waarop het onderwijs aansluit bij de situatie van de (werkende) student.

Wat zien we dan voor ons?

We geven ruimte aan de externe ontwikkelingen door leerlijnen op het gebied van identiteit, onderzoek, technologie, diversiteit en internationalisering. Het onderwijs van de CHE is georganiseerd op basis van leeruitkomsten. Daarmee kunnen we de curricula tijd- en plaatsafhankelijk aanbieden en op maat aansluiten bij de (werkende) student en de ontwikkelingen in het werkveld. De verschillende leerarrangementen van een opleiding hebben dezelfde leeruitkomsten. Elke opleiding bepaalt de leeruitkomsten die de student nodig heeft om zijn of haar beroep uit te kunnen oefenen. Die leeruitkomsten zijn gelijk voor de student die van de havo komt, of rechtstreeks van het mbo doorstroomt of voor de professional die later zich verder ontwikkelt. De leeruitkomsten en daarmee het beroep waar een student voor opgeleid wordt, zijn bepalend voor de vormgeving en uitvoering van ons onderwijs. Elk werkveld stelt eigen eisen. Daarom wordt de flexibilisering per opleiding net wat anders ingericht. De basisprocessen voor de inrichting van de fysieke en digitale leeromgeving, de inzet van financiën en van medewerkers zijn gelijk georganiseerd. De achterkant van de organisatie is eenvoudig en lean opgezet en creëert rust, reinheid en regelmaat voor student en werkveld.

4. Vergroten doorwerking van het onderzoeksprofiel Kracht van Relaties

De maatschappelijke vraagstukken van vandaag zijn complex en uitdagend. Ze overstijgen vaak verschillende disciplines en regio's en vragen om goede samenwerking. Door te werken in professionele leergemeenschappen brengt de CHE werkveld(en), praktijkgericht onderzoek en onderwijs samen rondom vraagstukken uit de beroepspraktijk. Zo draagt de CHE bij aan de oplossing daarvan en ook aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en het onderwijs zelf. In deze leergemeenschappen ontwikkelen we de samenwerkings- en onderzoekvaardigheden die de studenten en de hogeschool nodig hebben bij nieuwe ontwikkelingen in ons werk. De uitvoering van het praktijkgerichte onderzoek vindt plaats in netwerken. Het programmeren van onderzoek helpt doelgericht een bijdrage te leveren met praktijkgericht onderzoek. Bovendien versterkt het programmeren verdere zwaartepuntvorming, door onderzoeksdoelen te enten op relevante regionale en (inter)nationale kennisagenda's. Hiermee vergroten we de mogelijkheden om ons onderzoek te financieren uit tweede en derde geldstromen. We bouwen aan een professionele projectorganisatie om deze geldstromen optimaal en efficiënt te benutten. Ook vraagt een systemische doorwerking van het onderzoeksprofiel het verder professionaliseren van de kwaliteit en integriteit van de onderzoekspraktijk op de CHE. In learning communities ontwikkelen we de samenwerkings- en onderzoekvaardigheden die de studenten en de





hogeschool nodig hebben om bij te dragen aan innovaties in het werkveld.

Wat zien we dan voor ons?

In 2027 is de CHE een gewaardeerde partner in netwerken rond de diverse kennisagenda's van de lectoraten. We richten ons primair op de partners in de regio Food Valley en op landelijke partners die werken vanuit een christelijke identiteit. In deze netwerken weet de CHE treffend de vraagstukken te articuleren die ertoe doen, en de kennisontwikkeling te organiseren in innovatiewerkplaatsen, professionele leergemeenschappen en learning communities. Professionals, lectoren, docentonderzoekers en studenten werken afwisselend op de CHE en in het werkveld samen aan een oplossing. Onze onderzoekers weten hierbij de kracht van relaties te mobiliseren. Werkveldpartners ervaren meerwaarde en investeren structureel in het onderzoek. We willen daarbij herkenbaar zijn aan ons waardengericht handelen op grond van onze bronnen. De uitkomsten helpen het werkveld verder en als hogeschool kunnen we deze gebruiken in de doorontwikkeling van onze onderwijsprogramma's, zowel voor bestaand aanbod, aanbod via CHE voor Professionals, als in nieuwe opleidingen. In 2027 is aan elke opleiding ten minste één volwaardig lectoraat gekoppeld en is het budget voor onderzoek minimaal verdubbeld ten opzichte van 2021. Op een aantal thema's zijn onze lectoren landelijk gesprekspartner voor beleidsontwikkeling.

5. Lerende organisatie

De ambitieuze doelen van de CHE vergen veel van ons

als hogeschoolgemeenschap. Voorwaarde is dat we samen als lerende organisatie werken en ontwikkelen in een organisatie in verandering.

We zijn aanspreekbaar op onze professionele identiteit. Het gaat daarbij om de wijze waarop we bij veranderingen om ons heen en in de hogeschool onderzoekend inzichten ontwikkelen hoe in die omstandigheden de organisatie en de samenleving te dienen. We houden daarom oog voor de ontwikkelingen in ons vak en in de maatschappij, zowel binnen als buiten Nederland. We willen al lerend de samenwerking met het werkveld op een hoger plan brengen zodat we hun vraagstukken in professionele leergemeenschappen kunnen uitwerken. We willen dit kunnen vertalen in goed onderwijs dat op leeruitkomsten flexibel is georganiseerd. We zijn toegerust om goed om te gaan met de toenemende diversiteit in onze studentenpopulatie (identiteit, leeftijd, nationaliteit).

Wat zien we dan voor ons?

De CHE is een lerende organisatie, wendbaar en slagvaardig. De CHE'er kent de missie, toekomstvisie en strategische doelstellingen van de hogeschool. Hij maakt zich deze volledig eigen, is eraan herkenbaar en op aanspreekbaar. We werken programmatisch aan de veranderingen die nodig zijn om onze missie en strategische doelen voor de komende jaren te realiseren. CHE'ers zijn nieuwsgierig en reflectief. Zij leren van elkaar én met elkaar wat er nodig is om in de IP-periode succesvol en effectief als docent aan de CHE te werken. De CHE als organisatie biedt de randvoorwaarden om deze competenties te ontwikkelen en te versterken: ruimte voor kennisontwikkeling op het gebied van het

vak en het werkveld; ruimte voor reflectie en professionalisering; eerlijke en zorgvuldige begeleiding naar een andere functie binnen of buiten de CHE wanneer dat nodig is.

6. Zelfstandige organisatie

De CHE heeft een onderscheidend karakter in het hoger beroepsonderwijs door de christelijke identiteit, het mensbeeld dat daaruit voortvloeit en de wijze waarop zich dit vertaalt in werken vanuit professionele identiteit, het begeleiden van transitie in het werkveld en een hoge waardering voor de cultuur van kleinschaligheid en persoonlijke aandacht op de hogeschool. De CHE wil dat onderscheidende karakter voor de toekomst bewaren. Dat vraagt om alerte sturing gezien de ontwikkelingen in de onderwijsfinanciering, studentenpopulatie en politieke verhoudingen.

Wat zien we dan voor ons?

De CHE is en blijft in staat om zelfstandig over zijn voortbestaan te beslissen. De hogeschool blijft afhankelijk van publieke financiering en streeft ernaar het verdienvermogen te vergroten door onder meer nieuwe financiële bronnen aan te boren. De CHE groeit

organisch in studentenaantal. En de hogeschool investeert in samenwerking op onderwijsorganisatie enerzijds en op onderwijsinhoud anderzijds.

Tot slot

Met dit IP zet het College van Bestuur de richting uit voor de komende jaren. Door het benoemen van de opgaven waar we aan gaan werken: bezielde professionaliteit, samen met het werkveld een leven lang leren en ontwikkelen én de organisatie verder ontwikkelen naar een 'familiebedrijf' willen we enerzijds de kracht van de CHE versterken; anderzijds willen we bouwen aan een wendbare, veerkrachtige hogeschool met een flexibel onderwijsaanbod voor vele leeftijden. Uiteindelijk met als doel dat studenten bij ons een cruciale stap maken in hun menswording, weten wie ze zijn en wat ze kunnen betekenen op de plek die ze in de maatschappij mogen innemen met alle complexiteit en veranderingen van dien.

We weten ons daarbij gesteund door de dagelijkse inzet van al onze medewerkers, de samenwerking met onze werkveldpartners en de waardering van onze studenten voor wie we het uiteindelijk doen.

NB: Vanwege de zomervakantie heeft de Hogeschoolraad zijn besluitvorming over dit Instellingsplan nog niet formeel kunnen afronden, maar het CvB op 13 juli 2021 schriftelijk geïnformeerd in te stemmen met de tekst ervan.





Instellingsplan 2021-2027
Christelijke Hogeschool Ede
www.che.nl