

# Saxion Strategische visie

2008 - 2012



M.H. Tromplaan 28  
7513 AB Enschede  
Telefoon 053-4871111

Handelskade 75  
7417 DH Deventer  
Telefoon 0570-603663

Kerklaan 21  
7311 AA Apeldoorn  
Telefoon 055-5275757

Kom verder. Saxion.



[saxion.nl](http://saxion.nl)





## RAAD VAN BESTUUR

*Directeuren van de academies en diensten*

JANUARI 2008

## Inleiding

**Saxion is een veelzijdige hogeschool waar zo'n 22.000 mensen studeren en werken. De school telt zestig bachelor-, elf master- en zeven associate degree-opleidingen, vijf kenniscentra en 25 lectoren. Daarnaast biedt Saxion commerciële dienstverlening, waaronder een aantal (unieke) bacheloropleidingen.**

Saxion heeft vestigingen in Deventer, Apeldoorn en Enschede. De brede regio rondom deze steden beschouwen we als ons werkterrein: een groot deel van Overijssel, delen van Gelderland en Drenthe en natuurlijk de grensstreek in Duitsland, de Euregio. Het merendeel van onze afgestudeerden kiest voor een carrière in diezelfde omgeving en heeft vaak nog contact met Saxion: als cursist, als begeleider van studenten, als adviseur van een van de opleidingen. Ze zijn vaak werkzaam op sleutelposities.

Saxion is stevig geworteld in de regio. Vanuit deze verankering willen we als kennisinstituut nadrukkelijk bijdragen aan een vitale regio in economisch en maatschappelijk opzicht. Met oog voor de nationale en internationale omgeving. We leveren vooral toegepaste kennis in al zijn vormen. Nauwe samenwerking met instellingen voor voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs is essentieel. Onze koers moet onderscheidend en zichtbaar zijn.

Deze strategische visie bevat vijf kernpunten. Daarnaast zetten we het ingezette beleid van de afgelopen jaren met volle overtuiging voort. Deze varieert van het ontwikkelen van een Saxion EVC-centrum (waar middels assessment wordt ingespeeld op Eerder Verworven Competenties) tot adequate en moderne ICT-ondersteuning, die een aparte plek in de organisatie verdient. Saxion blijft verder voortdurend bezig met een realistische uitbreiding van het assortiment, gebaseerd op actuele en toekomstige ontwikkelingen in de samenleving.

De vijf kernpunten waarop we ons willen versterken, zijn:

- Onderwijsintensivering
- Relatie met het werkveld
- Internationalisering
- Excellentie
- Professionalisering

De voorliggende visie schetst een beeld van de plannen en geeft op hoofdlijnen onze gedachten weer over de profilering van Saxion in de komende jaren.



## Uitgangspunten

Saxion is toonaangevend in de regio en behoort tot de grote landelijke spelers.

- *We hebben een grote toegevoegde waarde voor de (Eu)regio;*
  - *dus spelen we nationaal en internationaal een rol van betekenis.*
- *We versterken de regionale (kennis)infrastructuur;*
  - *dus zijn we naast opleider ook onderzoeker,*
  - *dus zetten wij kennis multidisciplinair in,*
  - *en zijn we onderdeel van het regionale netwerk.*
- *We zijn een maatschappelijke onderneming;*
  - *dus maken we onze resultaten zichtbaar.*

## Kernwaarden

Saxion wil een optimaal leer- en werkklimaat creëren. Daarin komen de individuele kenmerken en behoeften van de student en medewerker, de eisen die aan hen gesteld worden en de door de samenleving waardevol geachte waarden en normen, bij elkaar. Voor ons ligt het accent hierin op:

- *Openheid:*
  - *in de betekenis van transparantie en over de grenzen heen kijken.*
- *Verantwoordelijkheid:*
  - *in de betekenis van zelfbewustzijn ontwikkelen en het vanzelfsprekend en noodzakelijk vinden om verantwoording af te leggen.*
- *Vakmanschap:*
  - *in de betekenis van gedegen, eigentijds onderwijs en onderzoek.*
- *Bezieling;*
  - *in de betekenis van betrokkenheid en passie; inspireren en laten inspireren.*

## Onderwijsintensivering

Saxion is een hogeschool met innovatieve, intensieve, duurzame en stevige onderwijsprogramma's, waarbij de kwaliteit van het contact tussen docent en student hoog moet zijn. Studenten spreken we aan op hun bijdragen. Wij bieden hen:

- *Kennis als basis voor de verdere studie en het beroep;*
- *Individuele toetsen;*

- *Een persoonlijke leerweg met steeds meer keuzemogelijkheden en zelfstandigheid tijdens de studieloopbaan;*
- *Frequent en intensief contact met docenten.*

Binnen Saxion vinden we het noodzakelijk om het potentieel van de individuele studenten maximaal te ontwikkelen en te benutten. We zijn daarom voortdurend bezig met het verbeteren van ons onderwijsprogramma.

*Voor wat betreft onderwijsintensivering willen we de volgende ambities verwezenlijken:*

**Ambitie 1:** Minimaal twintig contacturen per week in de eerste twee studie jaren. Tot contacturen rekenen we alle momenten waarbij de student uitgedaagd wordt competenties te verwerven in aanwezigheid en onder begeleiding van een docent. Cruciaal onderdeel is het vergaren van kennis.

**Ambitie 2:** De studiebelasting komt overeen met een werkweek door een combinatie van contacttijd en het toepassen van adequate werkvormen. We creëren voor ingeroosterde studie-uren extra werk- en overlegplekken voor studenten.

**Ambitie 3:** Een goede beheersing van de Nederlandse taal en rekenvaardigheid is voor een hbo-student van groot belang. Beide worden tijdens de studie op een voor de beginnende beroepsbeoefenaar adequaat peil gebracht. Hiertoe worden pilots ontworpen.

**Ambitie 4:** Studenten worden voor 75% op individuele prestaties getoetst, ook in geval van groepsopdrachten. De nadruk ligt in de eerste jaren op het leggen van een degelijk fundament voor het beroep. Dat gebeurt door kennisoverdracht, maar ook door inzicht te verschaffen in het gekozen beroep en bijbehorende onderzoeksgebieden.

## Relatie met het werkveld

Voor een innovatieve ontwikkeling van hoger onderwijs zijn een goede dialoog en kennisuitwisseling met het werkveld onontbeerlijk. Er bestaan al veel succesvolle samenwerkingsverbanden met bedrijven en instellingen. Het zou niet goed zijn om voorbij te gaan aan alle ervaringen en kennis die al is opgedaan. De beroepspraktijk wordt echter steeds complexer en meer interdisciplinair. Dat vraagt om onderzoek op basis van vragen uit de praktijk en een multidisciplinaire aanpak, zodat aanwezige kennis beter benut en uitgewisseld wordt.

Docenten die naast vakkennis over recente praktijkervaring beschikken, kunnen studenten het meest leren. Dit spreekt studenten ook erg aan. Het werkveld eist bovendien dat het kennisniveau van studenten altijd toereikend is. Als we van docenten verwachten dat ze hun eigen praktijkervaring up-to-date houden, zullen we ook tijd en mogelijkheden voor kennisuitwisseling met bedrijven, instellingen en (lokale) overheden bieden.

### *Concreet betekent dit voor de relaties met het werkveld het volgende:*

**Ambitie 1:** Elke academie heeft in 2012 minimaal een tweetal zeer intensieve contacten met een regionaal belangrijke speler. Deze relatie is bovengeschiedt aan individuele contacten van bepaalde medewerkers en reikt ook verder dan de bestaande afstemming met het werkveld. Ze wordt zichtbaar in het onderwijsprogramma en/of onderzoeksprogramma van het lectoraat of kenniscentrum, of in een specialisatie of nieuwe bachelor- of masteropleiding. Een academie die zich op deze wijze profileert, wordt extra aantrekkelijk voor (aankomend) studenten, medewerkers en samenwerkingspartners.

**Ambitie 2:** Docenten hebben vrijwel allen aantoonbaar contact met het werkveld. Ze hebben recente werkveldervaring of zijn (deels) werkzaam in de praktijk. In 2012 is een vereiste competentie in het functieprofiel van docenten: het beschikken over recente werkervaring en/of het onderhouden van goede contacten met het werkveld.

**Ambitie 3:** In 2012 hebben alle kenniscentra met toonaangevende bedrijven en/of organisaties in de brede regio relaties opgebouwd en kennisuitwisseling tot stand gebracht. De bedrijven en organisaties zijn tevreden over de samenwerking en de geleverde prestaties.

## Internationalisering

In de afgelopen periode hebben we geconstateerd dat de Euregio tot ons normale voedingsgebied behoort. Dit betekent dat we niet alleen studenten uit deze regio werven, maar ook willen inzetten op relaties met het bedrijfsleven. Studentenmobiliteit willen we in de grensregio met de Duitse deelstaten Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen stimuleren, niet alleen vanuit Duitsland naar Nederland maar ook vice versa. Het stage- en afstudeerbeleid van onze Nederlandse doelgroepen willen we koppelen aan activiteiten in de Euregio.

Op de tweede plaats willen we inspelen op uitbreiding van de Europese Unie. Daardoor komt onze focus ook meer te liggen op partners in

(Oost-) Europese lidstaten. Onze partners in Europa kiezen we zo doelgericht mogelijk. Ook moeten we meer aandacht hebben voor uitvoering van Brussels beleid en daarin onze keuzes maken. Daarmee leveren we onze bijdrage aan versterking van de positie van de Euregio in Europa.

Ten derde, krijgt internationalisering steeds meer een mondiaal karakter. Saxion streeft na in de wereld een herkenbare kennis- en onderwijsinstelling te zijn door een internationaal onderwijsaanbod en internationale projecten. Saxion kiest voor uitbreiding van het aantal internationale classes om te komen tot een goede mix van nationale en internationale studenten.

### *Voor wat betreft internationalisering hebben we de volgende doelen:*

**Ambitie 1:** Toename van deelname aan internationale projecten door academies en diensten ten opzichte van deelname in 2007. De uitgevoerde projecten hebben een duidelijke toegevoegde waarde voor academies en diensten.

**Ambitie 2:** Toename van het aantal Duitse studenten naar 10% per academie. Om deze reden willen we onze contacten met het bedrijfsleven in de grensregio exploreren.

**Ambitie 3:** Internationale beroepscompetenties maken deel uit van het personeelsbeleid van Saxion en worden verwerkt in de functieprofielen.

**Ambitie 4:** Alle studenten hebben tijdens hun studie aantoonbaar internationale ervaring opgedaan. Dat kan op verschillende manieren: binnen de inhoud van het onderwijsprogramma, internationale stages, internationale afstudeeropdrachten of deelname aan een internationale class, in de vorm van een internationale semester, minor of een internationale degree programme.

## Excellentie

Binnen Saxion willen we het beste uit onze studenten halen, vanuit het besef dat studenten vaak op een hoger niveau kunnen en willen functioneren. Saxion wil excelleren in verschillende vormen mogelijk maken. Voor de ene student ligt een Honours Programme in de rede, voor anderen kan het de doorstroom naar een universitaire master zijn of een verzwaarde afstudeeropdracht. We investeren in een School of Excellence waarin we naast een Saxion Honours Programme (gericht op verbreding) ook meerdere Academie Honours Programmes aanbieden (gericht op verdieping).

Excelleren heeft niet alleen betrekking op studenten maar ook op medewerkers.

Excellerende medewerkers moeten hun hoofd boven het maaiveld uit durven steken en inzetten op bovengemiddeld functioneren. Vanzelfsprekend vragen we hen een bijdrage te leveren aan voornoemde Honours-programma's. Voor medewerkers zullen we excelleren stimuleren door huidige belonings- en ontwikkelingsmogelijkheden te benutten en nieuwe te onderzoeken.

Daarnaast willen we ook andere talenten honoreren. We zullen de mogelijkheden om te starten als zelfstandig ondernemer vergroten. We besteden in alle studiejaren aandacht aan ondernemerschap en bieden ondersteuning aan startende ondernemers.

*Als het gaat om excellentie willen we de volgende ambities verwezenlijkt hebben:*

*Ambitie 1:* 2,5% van onze studenten neemt deel aan een Honours Programme.

*Ambitie 2:* In 2012 kennen we, naast een beloningsbeleid, ontwikkelingsfaciliteiten voor docenten die gericht zijn op het stimuleren en faciliteren van extra prestaties van docenten.

*Ambitie 3:* Een stijgend aantal van onze studenten (ten opzichte van het gemeten aantal in 2007) kiest jaarlijks voor het vrije ondernemerschap.

*Ambitie 4:* 5% van de studenten en docenten van een academie is betrokken bij trajecten of projecten die als excellent getypeerd kunnen worden. Het begrip excellent zullen we nader definiëren.



## Professionalisering

Actuele praktijkkennis is essentieel voor onze onderwijsprogramma's. We gaan daarom medewerkers en teams in de gelegenheid stellen om resultaatafspraken te maken over hun eigen professionele ontwikkeling en teamontwikkeling. Voor specifieke groepen, bijvoorbeeld management, aankomende managers, mogelijke promovendi, studieloopbaanbegeleiders en nieuwkomers, zullen we speciale programma's ontwikkelen.

Professionalisering stelt eisen aan de huidige populatie, maar ook aan de nieuwe medewerkers. Vanwege de groei van Saxion, de intensivering van onderwijsprogramma's en de toenemende uitstroom door vergrijzing hebben we de komende jaren grote aantallen nieuwe medewerkers nodig. Van nieuwe

mensen verwachten we gedegen vakkennis, praktijkervaring en de bereidheid om die actueel te houden en daarover verantwoording af te leggen. Bovendien hebben zij plezier in het werken met studenten.

De Saxion Academy stelt medewerkers in staat zich professioneel verder te ontwikkelen.

De ondersteunende organisatie van de hogeschool moet dienstverlenend zijn, maar beperkt van omvang (lean en mean).

Door recente onderzoeken hebben we een goed beeld van ons imago als werkgever. Mede door de aanwezigheid van praktijkgericht onderzoek en door de samenwerking met partners denken we als werkgever onderscheidend en aantrekkelijk te zijn voor hoger opgeleiden.

### *Professionalisering krijgt vorm in de volgende ambities:*

**Ambitie 1:** Ontwikkelbudgetten (uren en middelen) dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de ambities die we in deze strategische visie geformuleerd hebben.

**Ambitie 2:** Verrijking van het onderwijs met nieuwe kennis blijven we belangrijk vinden. In praktijkgericht onderzoek, promotie en specialisatie bundelen onze kenniscentra deze nieuwe kennis. Door vanuit de kenniscentra steeds meer docenten actief te betrekken kan deze nieuwe kennis zichtbaar terugvloeien naar het onderwijs.

**Ambitie 3:** Een toenemend aantal van de docenten bekwaamt zich in en is actief op het gebied van praktijkgericht onderzoek.

**Ambitie 4:** Een toenemend aantal medewerkers is academisch geschoold en heeft een mastertitel. De Saxion Academy biedt faciliteiten in corporate training en brengt vraag en aanbod op het gebied van opleiding bij elkaar. Medewerkers kunnen zo gericht werken aan hun verdere professionalisering en ontwikkeling.

## Resultaten en vervolg

De genoemde ambities vormen de input voor het (meer)jaarplan van een dienst of academie onder het motto "comply or explain".

Ambities vertalen we naar resultaten, waarvoor onder meer tevredenheidsonderzoeken

als een nulmeting fungeren. Op basis van deze nulmetingen formuleren we verbeterdoelen. Jaarlijks meten we hoe ver we gevorderd zijn met het bereiken van de doelen en dus met de uitvoering van de strategische visie.

### *De onderstaande resultaten moeten aan het eind van de planperiode zichtbaar zijn:*

1. Saxion levert een bijdrage aan het verhogen van het opleidingsniveau in Nederland door onder andere een groter aantal afgestudeerden af te leveren. In 2012 is het percentage studenten dat een opleiding van Saxion binnen vijf jaar met een getuigschrift verlaat, 5% hoger dan in 2007.

2. Stijgende tevredenheid bij onze studenten ten opzichte van de nulmeting. In het bijzonder gaat het om de volgende verbeterdoelen: studiebelasting, moeilijkheidsgraad van de opleiding, deskundigheid van docenten, beschikbaarheid van docenten, beschikbaarheid van leer/werkplekken, serviceniveau van de diensten.

3. Toenemende tevredenheid bij onze medewerkers ten opzichte van de nulmeting. Belangrijke items zijn: aanbod van ontwikkelmogelijkheden, beschikbare werkplekken en serviceniveau van diensten.

4. Stijgende tevredenheid van het werkveld ten opzichte van de nulmeting. Essentiële aspecten hierin zijn: adequate behandeling

van vragen, de contacten met de hogeschool, de kwaliteit van de gediplomeerden, inhoud en kwaliteit van de samenwerking.

5. Toenemende tevredenheid bij onze alumni ten opzichte van reeds uitgevoerde onderzoeken. Het gaat dan vooral om de toerusting voor de eerste baan en de mate van tevredenheid over het contact met Saxion.

6. Verbetering (ten opzichte van de nulmeting) van het niveau van onze medewerkers, door:

- Toename van het aantal academisch opgeleiden;
- Toename van extra prestaties;
- Toename van samenwerkingsrelaties met het werkveld.

7. Faciliteiten voor instroom, employabilty en professionalisering van medewerkers, alsmede voor het excelleren van studenten en medewerkers, zijn volledig operationeel en leveren aantoonbaar de gewenste resultaten.