



# Doe mee!?

Welkom in de wereld van hospitality

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	8
<b>1. Speciaal voor jou</b>	<b>10</b>
1 <sup>a</sup> De wereld van hospitality: speciaal voor jou	17
<b>2. De bouwstenen</b>	<b>22</b>
2 <sup>a</sup> Krachtige professionals	23
2 <sup>b</sup> Sticky campus	30
2 <sup>c</sup> Stevig fundament	44
2 <sup>d</sup> Duurzaam netwerk	52
<b>3. De kunst van Hostmanship</b>	<b>56</b>
3 <sup>a</sup> Onze kernkwaliteiten	57
3 <sup>b</sup> Onze kernwaarden	65
<b>4. Aan de slag!</b>	<b>68</b>
Inspiratiebronnen	70
Begrippenlijst	78

JE NAAM...



# ■ Voorwoord


## Beste lezer,

Wij willen je meenemen in ons verhaal. Een verhaal dat begint in 2016, waarin onze samenwerking startte als directieteam van de hospitality-opleidingen van Albeda. We kenden elkaar destijds nog niet. Maar soms heb je het geluk in je werkende leven dat het klikt, dat het klopt en dat je écht kunt samenwerken. Omdat je elkaars drijfveren, ambities en idealen herkent én erkent. Dat je kunt handelen vanuit een gedeelde visie op onderwijs in relatie tot de ontwikkelingen in de samenleving. En dat je dezelfde conclusie trekt: 'Wij willen van toegevoegde waarde zijn voor onze studenten, collega's en de wereld van hospitality in het bijzonder'.

Bij de start van onze samenwerking zijn wij doorgegaan met de vertaling van visie 2020, beschreven door onze voorgangers. Samen met studenten, collega's en partners werkten we met veel plezier en energie aan de kwaliteit van ons onderwijs in de geest van deze visie. Tegelijkertijd zijn wij zelf ook gaan dromen, op onderzoek uitgegaan en de dialoog gestart met elkaar en de professionals om ons heen. Wat zien wij aan de horizon verschijnen richting 2030? Welke ontwikkelingen zien wij en hoe spelen we daar met ons onderwijs op in? Op weg naar antwoorden en tijdens het nadenken over visie 2030, zijn wij in aanraking gekomen met de kunst van hostmanship. We hebben onderweg geleerd over 'rendement van het geluk', 'Human Being Management' en 'Sticky campus'. De afgelopen periode, waarin Covid-19 ons verraste, deed ons beseffen dat we op de goede weg zijn met onze gezamenlijke denkbeelden. Nu wordt het tijd ze op papier te zetten en via dit inspiratiedocument uit te dragen.

We nodigen je uit verder te lezen. Lees ons verhaal als bouwtekeningen, die we met onze collega's, partners en geïnspireerd door onze studenten, hebben gemaakt. Ze bieden inspiratie en houvast op weg naar 2030, maar ook ruimte voor aanpassingen als de omstandigheden daarom vragen. Innovatief, inspirerend en uitdagend onderwijs maken we samen in een duurzaam netwerk van collega's, studenten en partners in de regio Rotterdam Rijnmond. Doe mee!?

Bertho Rombout & Amanda van Woerden  
Directie hospitality-opleidingen van Albeda  
Januari 2022

"IN ALLE OPLEIDINGEN DIE WIJ ..  VERZORGEN STAAT HOSTMANSHIP CENTRAAL. WIJ BIEDEN HET ONZICHTBARE COMFORT. HET GEUBEL VAN THUIS ZIJN."

— VRIJE INTERPRETATIE VAN QUOTE UIT VISIE 2020 —

# Inleiding

Met onze bouwtekeningen in de hand, de onderwijsvisie van Albeda onder de ene arm en de kernwaarden onder de andere, gaan we vol energie op weg naar 2030. Het strategisch document 'Albeda Zet De Toon!' is het fundament waarop wij bouwen.

In hoofdstuk 1 nemen we je mee naar de wereld van hospitality in 2030. Met de methode van 'scenarioplanning' schetst het managementteam van de hospitality-opleidingen van Albeda een fictief beeld van de toekomst, het werkveld en de maatschappij.

Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 2 de bouwstenen die nodig zijn om ons goed voor te bereiden op de toekomstige ontwikkelingen. Opleiden doen we immers toekomstgericht. Uitdagend onderwijs en de persoonlijke ontwikkeling van studenten vormen hierbij altijd de rode draad. Tegelijkertijd helpen de beschreven bouwstenen ons ook direct in te spelen op de huidige veranderingen in Rotterdam-Rijnmond, de maatschappij in het algemeen en de ontwikkelingen in het onderwijs in het bijzonder.

Met een toekomstbeeld voor ogen en de benodigde bouwstenen in onze handen levert de filosofie van Hostmanship ons het cement om constructief te bouwen. In hoofdstuk 3 vertalen we de inhoud van deze filosofie naar onze kernkwaliteiten en kernwaarden, die fungeren als het hart van onze cultuur binnen de hospitality-opleidingen van Albeda; nu en in de toekomst.

# 1

## ■ Speciaal voor jou

Om de contouren van de wereld van hospitality in 2030 te verkennen heeft het managementteam van de hospitality-opleidingen van Albeda de methode van ‘scenarioplanning’ toegepast. Dit is een methode waarbij meerdere plausibele, fictieve toekomstbeelden worden ontwikkeld. Met vier ontwikkelde toekomstscenario’s geven wij een extreem fictief, maar denkbaar beeld van de context, waarbinnen wij met onze opleidingen in 2030 zouden moeten kunnen opereren. Ze helpen ons de koers te bepalen, goed voorbereid te zijn op de toekomst en daadkrachtig te kunnen anticiperen op mogelijke veranderingen.

### **Fluïde verbanden en technologische ontwikkelingen**

We spraken in 2019, tijdens de ontwikkeling van de vier toekomstscenario’s, intensief met elkaar over de mogelijke invloed van technologie op het vakgebied van hospitality. We verkenden diverse vormen van onderwijs, waarmee studenten in de toekomst optimaal tot leren kunnen komen. We onderstreepten het belang van een duurzame verbinding met onze omgeving. De assen ‘technologie’ en ‘verbanden’ in figuur 1 werden daarmee de basis voor het uitwerken van vier scenario’s. Na meerdere dialoogsessies, onderzoek naar trends en het invullen van de vier scenario’s zoals in figuur 1 getoond, koos het managementteam voor scenario 2 ‘Speciaal voor jou’.

## Technologie Machine



Gemak van technologie



Automatisering & robotisering



Fysiek & digitaal in balans



Loyale verbanden



Mens als onderscheidende factor



School & bedrijfsleven



Profilering mbo's



Mbo regisseur in netwerk



Alles digitaal



Gelegenheidsverbanden



Basisinkomen & persoonlijk leerbudget



Microcredentials in edu- en work wallet



School als platform



Gepersonaliseerd en modulair onderwijs



Internationale instroom



Hostmanship

1. Wat de markt wil

2. Speciaal voor jou

3. Voor de maatschappij

4. Ieder voor zich



Inclusiviteit en menselijke maat



Collectiviteit



School centraal in gemeenschap



Hechte gemeenschappen



Individualisering & pragmatisme



Losse connecties & tijdelijke contracten



Losstaande technologische oplossingen



Netwerk onmisbaar op arbeidsmarkt



Arbeidsintensieve economie



Langetermijn-perspectief



Meester-gezel constructies



Lokale instroom



Vergelijkingsite opleidingen



Diploma



Klassikaal



Jong & oud samen in de klas

## Mens Technologie

## Mens Technologie

Verbanden  
vast

Verbanden  
fluide

## Speciaal voor iedere student

We kiezen voor scenario 2, omdat dit ons het meest waarschijnlijke toekomstbeeld schetst, waar wij ons op willen voorbereiden. Wij stellen ons hierbij een toekomst voor, waarin onderwijs persoonlijker wordt en tegelijkertijd digitaal door het gebruik van technologie. Een toekomst, waarin we nog nauwer samen zullen werken met het bedrijfsleven; samen kunnen we immers sneller inspelen op de veranderingen om ons heen, zoals een studentenpopulatie die steeds diverser wordt. Een toekomst waarin onderwijs zich nog meer zal richten op persoonlijke ontwikkeling, het ontwikkelen van vaardigheden door intensief gebruik van technologie en het overdragen van kennis op verschillende manieren. Sommige onderdelen uit het hier en nu blijven bestaan, zoals de persoonlijke en pedagogische relatie met onze studenten. Andere dingen veranderen, zoals het onderwijs dat flexibel ingericht moet zijn en daarmee vooral innoverend en inspirerend bijdraagt aan het succes van iedere student.

## Covid-19 in 2020

En toen klopte in maart 2020 Covid-19 aan de deur. Het bracht ons naast ongeloof, onzekerheid en nog veel meer, het bewijs dat we een meer dan waarschijnlijk scenario bedacht en gekozen hadden. Vooral het opdoen van vaardigheden met behulp van technologie werd direct werkelijkheid. De ervaringen en inzichten die Covid-19 ons verschaftte in de toepassingen van het onderwijs, verwerken we in dit document.

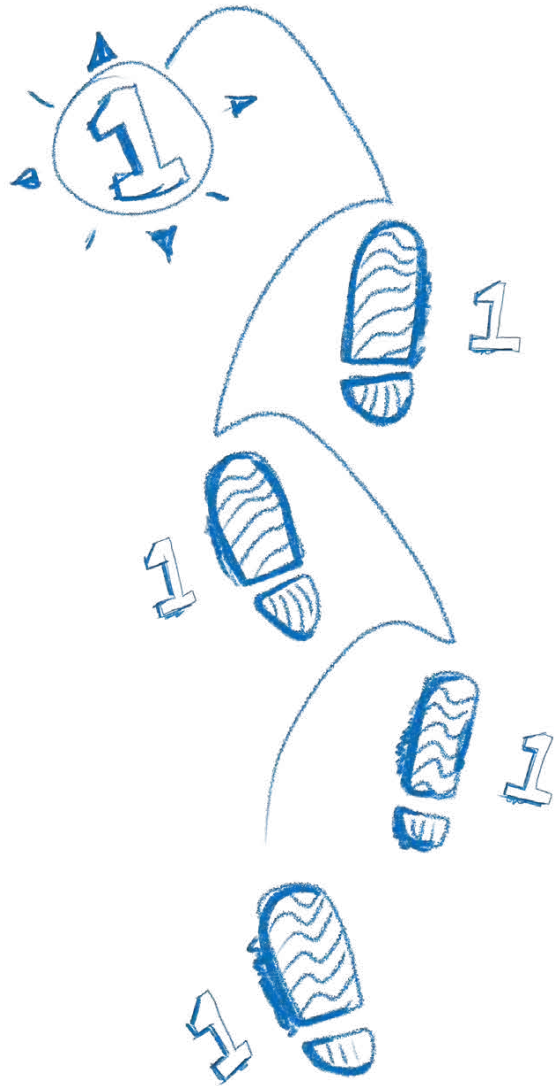
## Scenario 1, 3 en 4

De keuze voor scenario 2 betekent niet dat we de andere drie scenario's links laten liggen, integendeel. Elementen uit de andere scenario's hebben wij niet voor niets benoemd als fictieve opties voor de toekomst, waar we rekening mee willen, móeten en zullen houden bij de ontwikkeling van ons onderwijs. 'Profilering van het mbo' uit scenario 1 of 'collectiviteit' uit scenario 3 bijvoorbeeld, blijven belangrijke aspecten in onze bouwtekeningen. Alle scenario's helpen ons bij het grip krijgen op een veranderende omgeving. De vier scenario's, verbeeld in kwadranten in figuur 1, zijn als het ware een soort kamers met inrichtingselementen. Wij kiezen nu voor scenario 2, omdat in deze kamer de inrichtingselementen het beste passen bij het toekomstbeeld voor de hospitality-opleidingen van Albeda in 2030. Maar net als in een echte woonkamer kunnen we op weg naar 2030 inrichtingselementen verplaatsen, omdat ze in kamer 2 verouderen, niet meer voldoen aan de context of gewoon omdat de toekomst zich toch anders ontvouwt dan we dachten.

## Van stap 1 naar stap 1

Wij blijven periodiek toetsen of we nog steeds de juiste keuzes maken. Scenario 2 blijft voorsnog leidend en geeft ons richting om op door te bouwen. We werken volgens het innovatiemodel 'Na stap 1 komt stap 1'. Als de wereld een andere kant op beweegt dan verwacht, zijn we wendbaar, veerkrachtig en in staat tijdig bij te sturen. We kunnen andere inrichtingselementen kiezen uit de vier scenario's en sneller acties ondernemen om onze koers daarop aan te passen.





In onderstaand hoofdstuk beschrijven we een gedetailleerder, fictief toekomstbeeld op basis van onze keuze voor scenario 2 'Speciaal voor jou'.

## 1a De wereld van hospitality: speciaal voor jou

### Meer tijd door digitalisering

De wereld is in rap tempo gedigitaliseerd. Contact vindt grotendeels plaats via online communicatievormen, waarmee de wereld zowel kleiner als groter is geworden. Vaste verbanden als de sportvereniging of de scouting zijn verleden tijd. In plaats daarvan vinden mensen elkaar in online gelegenheidsverbanden, die regelmatig van samenstelling veranderen. De invoering van het basisinkomen geeft mensen de ruimte hun persoonlijke ontwikkeling en interesses na te streven. De vrijetijdseconomie is sterk gegroeid en mensen besteden meer tijd aan recreatie, reizen en cultuur. Ook doen veel mensen vrijwilligerswerk. Niet jarenlang in eenzelfde rol functioneren, maar de ene week als voetbalcoach, de andere week als mantelzorger. Vaak hoeven mensen er niet eens de deur voor uit: ze geven instructies met behulp van een slimme bril of laten hun avatar iemand gezelschap houden. Mensen betalen met digitale 'social credits', die ze ook elders weer in kunnen zetten.

### Kennis, vaardigheden en ervaring

De invulling van menselijke arbeid is veranderd. Robots en blockchaintechnologie ondersteunen het werk van bijvoorbeeld barpersoneel en beveiligers. Andere beroepen hebben een nieuwe invulling gekregen en ook zijn er nieuwe beroepen ontstaan.

Facility managers sturen robots aan, reisbureaus organiseren virtual reality-vakanties en persoonlijke vrijetijdsplanners helpen mensen hun tijd in te delen. Online communicatie heeft de grenzen op de arbeidsmarkt weggevaagd. Snelle vertaaloplossingen zorgen ervoor dat taal ons meer dan ooit verbindt. Werkgevers selecteren werknemers steeds vaker op basis van specifieke kennis, vaardigheden en ervaring. Met behulp van slimme algoritmen zoeken zij in de digitale cv's van werkzoekenden naar de geschikte kandidaat. Het selectieproces is een stuk minder subjectief geworden en achternaam, sekse of achtergrond spelen geen rol meer. De kansenongelijkheid wordt anders in een gedigitaliseerde wereld.

### **Gepersonaliseerd en modulair onderwijs**

Het onderwijs wordt persoonlijker en tegelijkertijd digitaler. Virtual reality en gamification vervullen een centrale rol in de lessen voor kleine groepen, gericht op het individu. Fysieke en digitale leerbijeenkomsten vinden plaats in een community, een dynamische leergemeenschap. Docenten begeleiden studenten steeds meer als een coach, die behalve bij één-op-één coaching, als 'augmented reality hologram' de studenten begeleiden bij hun leerroute. Learning analytics en modularisering van leeruitkomsten maken maatwerk mogelijk; elke student volgt een eigen, persoonlijk ontwikkelpad. Waar de ene student leert hoe hij een interactieve reisapplicatie met chatbot kan vullen met content, leert een andere student hoe hij interactieve hotelkamermuren kan instellen en bedienen. Dit leidt niet langer tot een diploma, maar tot een verzameling van minikwalificaties of open badges. In deze 'edu- en workwallet' van de student worden kennis en vaardigheden, verkregen door opleidingen en ervaringen, opgeslagen.

MYN INDRUK / IDEE ...



## Internationaal georiënteerd

Globalisering is al lange tijd gaande en de wereld is zo goed als grenzeloos geworden. Studenten op het mbo komen van over de hele wereld en het onderwijs is nog verder geïnternationaliseerd. De match van vraag en aanbod qua onderwijs vindt plaats in herkenbare community's via (digitale) platforms. Onderwijsinstellingen verbinden studenten aan de (internationale) partijen, die ze nodig hebben om hun persoonlijke leerroute uit te voeren. Dit kunnen andere onderwijsaanbieders zijn, bijvoorbeeld een school in Hamburg, maar ook docenten die gespecialiseerd zijn in coaching of vaardigheidstraining. Sommige instellingen zijn alleen nog maar een (digitaal) platform en bieden niet langer zelf onderwijs aan.

## Van gastvrijheid naar hostmanship


Ook hospitality is steeds meer gedigitaliseerd. Als je een hotel binnenkomt word je ontvangen door een androïde; een op een mens lijkende robot. In winkels rekent iedereen zelf af bij de automatische kassa. Beveiliging vindt grotendeels plaats met behulp van biometrische technologie. Doordat bijna alle functionele activiteiten zijn geautomatiseerd, zit de toegevoegde waarde van de mens in het maken van contact, het zoeken van verbinding en het regelen van zaken die de robot of computer (nog) niet voor elkaar krijgt. De focus op hostmanship, de kunst van het 'mensen zich welkom laten voelen', is hierdoor toegenomen. Het traditionele beroepenveld is veranderd en uitgebreid: ook voor een autoverkoper of een gastheer in een verpleeghuis zijn de vaardigheden om mensen zich welkom te laten voelen, relevant. Hierdoor, maar ook door de groeiende vrijetijdseconomie en de flexibilisering van het onderwijs, hebben steeds meer studenten,

collega's en partners uit het werkveld interesse in het concept van Hostmanship. Vakmanschap staat gelijk aan de principes van hostmanship en leren in een brede beroepscontext is vanzelfsprekend.

## Onze grootste troef...

De ontwikkeling van sociale en emotionele intelligentie en het kunnen interpreteren van ethische vraagstukken is relevanter dan ooit. Het vormt de tegenhanger van de digitalisering, het individuele gedachtegoed en de dagelijkse, online activiteiten. Hostmanship is daarbij onze grootste troef. Want hoe snel de arbeidsmarkt ook verandert, de technologie doordendert en de samenleving individueler wordt; er blijft ALTIJD behoefte aan verbinding en contact, puur en alleen omdat we mensen zijn. Dus omarmen wij deze principes van hostmanship als onze kernkwaliteiten, die we niet alleen bij onszelf ontwikkelen, maar ook de wereldburgers van de toekomst meegeven!

" LAAT ONS ONTDEKKEN, EXPERIMENTEREN  
LEREN & ERVARING OPDOEN! "



— STUDENTEN HOSPITALITY-OPLEIDINGEN ALBEDA —

# 2

## De bouwstenen

Om de wereld van hospitality in 2030 vorm en inhoud te geven, hebben we een stevig fundament en goede, sterke bouwstenen nodig. We beschrijven in dit hoofdstuk de vier belangrijkste: krachtige professionals, een Sticky campus met inspirerend onderwijs, een stevig fundament en een duurzaam netwerk.

### 2a Krachtige professionals

Onderwijs is teamwork en maken we samen in community's in het brede decor van de stadsregio Rotterdam-Rijnmond. Wij betrekken daar studenten bij, (internationale) bedrijven waar we voor opleiden, startups, instellingen, partners uit het onderwijs en (lokale) overheden. In deze samenwerking onderscheiden wij ons door iedereen 'zich welkom te laten voelen', zodat de ander zich écht uitgenodigd voelt bij te dragen aan onze belangrijke maatschappelijke opdracht. Wij gaan samen met onze studenten op reis en coachen ze op hun pad naar de beste versie van zichzelf. Met hun rugzak vol competenties én inzicht in het potentieel van hun talenten, bereiden professionals deze wereldburgers tegelijkertijd voor op globalisering, een mondiale wereld en een arbeidsmarkt die voortdurend verandert. De wereldstad Rotterdam functioneert als springplank voor deze wereldburgers in de dop, die verder kunnen kijken, denken en werken dan familie-of stadsgrenzen.



### Superdiversiteit

Bij de hospitality-opleidingen van Albeda werken krachtige professionals met de juiste kennis, vaardigheden en attitude, die nodig zijn bij het werken in een superdiverse stadsregio als Rotterdam; een metropool met meer dan een miljoen inwoners, ruim 180 verschillende nationaliteiten en scherpe contrasten tussen wijken, stadsdelen en Rijnmondse regio. Opgroeien in een stad als Rotterdam betekent opgroeien in een wereld vol verschillen. Een wereld die het vraagstuk over de omgang, met behulp van interculturele vaardigheden, vanuit 'autochtone meerderheden' ten opzichte van 'minderheden', ontgroeid is. Geen diversiteit meer die geënt is op etniciteit, maar superdiversiteit wat betekent dat er geen meer- of minderheden zijn, enkel verschillen.

### Urban education

Onderwijs in een stedelijke context, oftewel urban education, vraagt om een genuanceerde blik naar iedere, individuele student. Wij vermijden denken vanuit culturele stereotypen of 'zwart-witte tegenstellingen' en zetten daar tegenover de noodzaak van 'verbinden met verschillen' op een voetstuk.

" DURF ONDERSCHIED TE MAKEN! "

— TON WESSELINK, SS ROTTERDAM —



Dit vertaalt zich voor de pedagogisch-didactische professional naar het kunnen omgaan met een grote superdiversiteit van jongeren, met superdiversiteit tussen ouders en kunnen samenwerken met verschillende professionals in een gevarieerde, grootstedelijke omgeving. Dit ‘divers-sensitief’ kunnen werken betekent een gevoeligheid hebben om te weten wanneer verschillen relevant zijn en wanneer niet, hoe je er in beide gevallen mee omgaat of er juist aan voorbijgaat. Er zit vaak een groot verschil tussen wat studenten thuis mee krijgen, wat ze in hun straatcultuur meekrijgen en wat op school verwacht wordt. Met het werken vanuit een divers-sensitieve benadering, wordt geen moreel oordeel geveld, maar juist verbinding gezocht én gelegd vanuit de verschillen en kansengelijkheid nagestreefd.

### **Ruggengraat**

Kansengelijkheid betekent voor ons dat iedere student recht heeft op een andere, ongelijke behandeling, teneinde dezelfde kansen te kunnen krijgen én grijpen. Het is de ruggengraat van onze keuze voor gepersonaliseerd onderwijs, met het ultieme doel dat iedereen op een zo goed mogelijk passend vertrekpunt uitkomt. Talent coaching is hier essentieel. Kansengelijkheid, ongeacht seksuele voorkeur, gender of etniciteit, is een belangrijk streven en de stedelijke context helpt daarbij. Het biedt ons de kans hospitality rechtstreeks in de praktijk te laten ervaren met ruime aandacht voor het ontwikkelen van vriendschappen, herinneringen delen en vooral sámen plezier maken. Dit uit zich in samen leren, avonturen beleven, activiteiten ondernemen, nieuwe dingen ontdekken en zoveel mogelijk samen ‘meemaken’.

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Wij geven graag het goede voorbeeld; daarom werken wij zelf dagelijks aan het doorontwikkelen van de beste versie van onszelf. Ook wij vullen onze rugzak met nieuwe competenties en inzichten in talenten. Wij blijven onszelf een leven lang ontwikkelen in een steeds veranderende wereld. Als krachtige professionals blijven we duurzaam inzetbaar door actief te werken aan vitaliteit en wendbaarheid. Zo kunnen we veerkrachtig ‘meebewegen’ in de dynamische wereld van hospitality én in een grootstedelijke context. Wij investeren continu in persoonlijke ontwikkeling en in het bewust dienstbaar zijn aan onszelf, elkaar en aan het grotere geheel. Wij spelen van nature met onze veranderkracht en flexibele geest in op de dynamiek van de samenleving en de wereld om ons heen.

### **Collective teacher efficacy**

Als tegenprestatie voor de investering van onze organisatie in persoonlijke ontwikkeling, staat de hoge mate van het ervaren en uitdragen van eigenaarschap. Handelend vanuit intrinsieke motivatie levert iedere professional een bewuste, duurzame bijdrage aan de leerroute van de student én aan de community. Dat uit zich in een tomeloze energie en een zichtbare betrokken, bevlogen inzet. Vanuit een grenzeloos vertrouwen in de eigen pedagogisch-didactische mogelijkheden dragen onze professionals sámen bij aan succesvolle leerroutes van studenten en dynamische onderwijsprogramma’s. Daarbij geïnspireerd door het geloof in ‘collective teacher efficacy’, dat uitgaat van de gezámenlijke verantwoordelijkheid van professionals voor het effectief leren van studenten en de kwaliteit van het onderwijsaanbod. We zijn allen ambassadeurs van onze opleidingen, van Albeda en daarmee het voorbeeld voor onze studenten. Werken in het

onderwijs in een urban omgeving is een roeping en komt voort uit échte passie om in dit segment in een stedelijke context te werken.

### Human Being Management

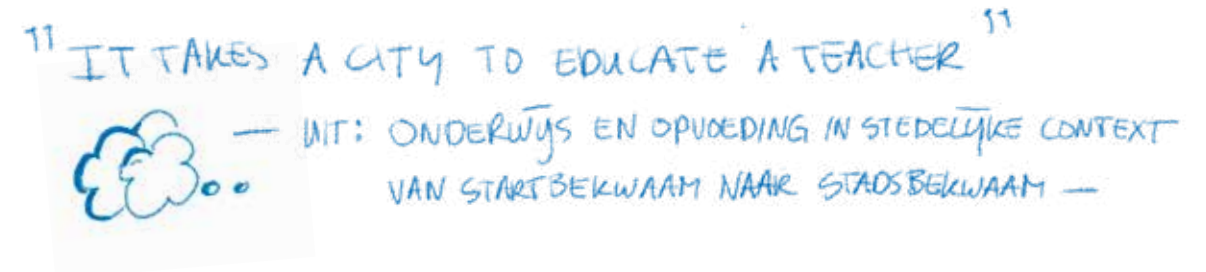
Met Human Being Management (HBM) zetten wij in op deze natuurlijke 'drive' van mensen. HBM geeft een professional inzicht in zijn of haar drijfveren en kwaliteiten door zelfreflectie. Zo kunnen medewerkers hun werk- en denkkracht beter inzetten, eigenaarschap tonen en verantwoording nemen over hun eigen loopbaan. Een doordachte loopbaanplanning voor en door krachtige professionals is een belangrijk element van HBM. Als ambassadeurs geven wij het goede voorbeeld aan onze studenten door ons nieuwsgierig, onderzoekend, ondernemend, doorzettend, veerkrachtig en wendbaar te tonen, waarmee het belang van regie nemen over de loopbaan en het welbevinden zichtbaar is.

### Binden & inspireren

Het aantrekken, behouden en (door)ontwikkelen van krachtige professionals met de juiste kennis, vaardigheden en gedrag is essentieel. Wij (ver)binden aan onze community's betrokken en bevlogen mensen, die willen leren, ontwikkelen en innoveren. Mensen met een open en nieuwsgierige instelling, die een bijdrage leveren aan onze kernwaarden en het gemeenschappelijke gedachtegoed van hostmanship waar wij voor staan. Vitale, gezonde en gelukkige mensen zorgen voor continuïteit en duurzame inzetbaarheid in een urban leer-werkomgeving, waar professionele werkrelaties centraal staan. Een uitdagende rol in een dynamische werkomgeving, passend bij iedere leeftijd en levensfase, is noodzakelijk voor het voortdurend binden & inspireren van onze professionals.

### Dienend, coachend en inspirerend leiderschap

Waar verlangen is, wordt leiderschap geboren. Ons leiderschap kenmerkt zich door het verlangen om te dienen, coachen, consideratie te tonen en te inspireren. Wij voeren een ontwikkelingsgerichte dialoog met elkaar in de formele gesprekscyclus, maar ook tijdens de informele werkoverleggen. Leidinggevendenvullen een cruciale rol bij het inspireren en ontwikkelen van medewerkers. Iedereen wordt uitgedaagd eigen verantwoordelijkheid te nemen en de regie te voeren over de eigen loopbaan, die er in elke levensfase anders uit mag zien. Op autonome wijze competenties en talenten ontdekken, ontwikkelen en loopbaankeuzes maken is immers niet alleen voor onze studenten bestemd, maar vooral ook voor eenieder die bij ons werkt. Wij bouwen aan een bevlogen netwerk van krachtige professionals die in verbinding staan met zichzelf, met elkaar en met hun werk. Dat is de sleutel naar gelukkige en succesvolle mensen, die dat doorgeven naar ieder ander in hun omgeving.



## 2b Sticky campus

Met ons onderwijs bereiden studenten zich goed voor op hun toekomst. Zij groeien uit tot gewilde en bekwame professionals, die een leven lang als ondernemende vakmensen en verantwoordelijke wereldburgers hun bijdrage leveren aan de samenleving. Vanaf het moment van binnenkomst, begint elke student met een ontwikkeling om de beste versie van zichzelf te worden. We leggen de lat hoog, zodat iedere student het hoogst haalbare potentieel uit zichzelf haalt. Om dit te bereiken leren wij onze studenten regie te voeren over hun eigen leerroute. Wij verzorgen goed onderwijs, waarin iedere student optimaal tot léren komt. Dit betekent cognitie ontwikkelen en kennis vergaren, naast het opbouwen van skills en het ontplooiën van houding en gedrag. Het geloof en vertrouwen in eigen kunnen in verschillende omstandigheden is daarbij cruciaal; die self-efficacy stimuleren wij maximaal bij onze studenten. Wij realiseren dit met een duurzaam netwerk van stakeholders, in een omgeving waar studenten graag willen vertoeven en contacten kunnen leggen. Bovenstaande ingrediënten zijn onderdeel van onze visie op onderwijs, met als kern gepersonaliseerd leren en de bouwsteen Sticky campus, die wij in dit hoofdstuk verder toelichten.

### Generatiekloof

Jongeren van 7 tot 23 jaar in 2020 zijn consumenten en wereldburgers in een 'belevenis-, vrijetijds-, en ervaringseconomie'. Zij consumeren voortdurend nieuwe vormen van entertainment en belevenissen. Ze bezoeken moderne retail-, vrijetijds- en horecaomgevingen. Ze zijn gewend ruimtes of omgevingen te ontdekken, die voor hen





zijn ontworpen om in rond te hangen of die ze zelf creëren. Op zoek naar een eigen identiteit en er tegelijkertijd ‘bij willen horen’ zijn bekende drijfveren voor jongeren om elkaar op te zoeken. Dit vindt plaats in bestaande of nieuwe ‘hang-outs’, die vooral in een grootstedelijk gebied als Rotterdam-Rijnmond ruimschoots te vinden of al aanwezig zijn.

### Leercommunity's

Wij zien het traditionele gebruik van schoolgebouwen vervagen en op termijn misschien zelfs verdwijnen. Bij de hospitality-opleidingen willen wij community's faciliteren en creëren, waar studenten bij willen horen tijdens hun studie, maar ook daarna als alumni. Wij geloven in leercommunity's waar het motto ‘ontmoeten, leren en inspireren’ de boventoon voert en verbinding de rode draad is. Vanuit die gedachte zijn wij gecharmeerd geraakt van een onderwijsinnovatie ontstaan in het Verenigd Koninkrijk: Sticky campus. In de kern betekent dit een plek waar studenten letterlijk en figuurlijk willen blijven ‘plakken’. Een plek waar studenten willen zijn, ook als ze geen formeel onderwijs hebben. Een fysieke en veilige omgeving waar jongvolwassenen, in verbinding en sociale interactie met leeftijdsgenoten, hun identiteit kunnen ontdekken en ontwikkelen. Er is verbinding tussen leer,- werk,- en sociale ruimtes, waarmee een zinnigere leerervaring ontstaat. Dit leidt uiteindelijk tot betere leerresultaten en sterkere relaties met medestudenten, docenten, professionals uit het werkveld en de onderwijsinstelling. Iedereen heeft hier het gevoel altijd welkom te zijn.

### Van buiten naar binnen

Bij het realiseren van een Sticky campus geven wij bij het ontwerpen van ruimtes en het faciliteren van een community prioriteit aan de behoeften en ervaringen van de studentengemeenschap. In plaats van alleen te investeren in een indrukwekkend gebouw, spelen wij met flexibele ruimtes in op de veranderende behoefte en vraag van de student. (In)formele, sociale en individuele onderwijsomgevingen bieden ruimte aan verschillende leerstijlen. Tegelijkertijd stellen flexibele, sociale ruimtes met oplaadpunten en een keuze uit ‘short stay’ en ‘long stay’ diverse groepen gebruikers in staat om te studeren, te werken en te ontspannen wanneer ze willen. De ruimtes bewegen mee met de behoeftes van de desbetreffende doelgroep, zoals het kunnen nuttigen van een lunch of het uitwerken van een opdracht. De buitenwereld is welkom binnen deze dynamische leercommunity; een mix van studenten, professionals, partners uit het bedrijfsleven, onderwijspartners, buurtbewoners en iedereen met een passie voor onderwijs. Het leren in dit zogenaamde ecosysteem draagt bij aan de ontwikkeling en toepassing van normen en waarden in houding en gedrag, die passen in de wereld van hospitality. Door het internaliseren ervan, zijn studenten in staat succesvol te zijn.

1) JE MOET HERORDENEN  
VAN RUMPS NAAR ULINDEK 1)

## Gepersonaliseerde leerroutes

Een Sticky campus faciliteert ruimte voor iedere student en bij dit concept horen ook persoonlijke leerroutes. Bij gestandaardiseerde, gepersonaliseerde leerroutes leren studenten vanuit hun vraag gestuurd en in fases. Zij starten in een leeromgeving met een minder complex onderwijsprogramma naar een meer uitdagende leeromgeving met een complexer programma. De inrichting en de complexiteit van het programma sluit aan op de vraag en het leer-denkvermogen van de student. De student neemt, onder begeleiding van een docent als coach, steeds meer zelf de regie op zijn leervragen en op dit leerproces. Gedurende deze route vergaart de student kennis én vaardigheden, die betrekking hebben op een beroepscontext en de persoonlijke ontwikkeling. Het onderwijsprogramma biedt ruimte voor de talenten en behoeftes van de student, voor verdieping en verbreding én het voldoet aan de eisen van een kwalificatiestructuur.

## Talent coaching

Essentieel bij het personaliseren van leren is een structuur, die ruimte biedt tot ontplooiing van talenten, het ontwikkelen van een zelfsturend vermogen en het vergaren van kennis. De structuur van een leerroute bestaat uit leereenheden, waaruit de student kan kiezen en waar de interesse ligt. Door keuzes te maken in het eigen leerproces leert de student regie te nemen, te reflecteren en kritisch na te denken. De structuur biedt tegelijkertijd ruimte zich in kennis te verdiepen, inzichten te verbreden en vaardigheden te ontwikkelen, al naar gelang de behoeftes en talenten. Talent coaching is de ruggengraat van het onderwijsprogramma. Voortgang in het leerproces vindt plaats op basis van feedback,



feed-forward, feed-up en reflectie met de coach, oftewel het leren is ingericht vanuit een formatief evaluatieproces. Dit betekent effectief leren en betekenisvol toetsen vanuit een holistische benadering, waarbij het ontwikkelproces van de student centraal staat. Naarmate de opleiding vordert, ligt de nadruk op formatieve toetsing met vragen als: waar staat de student en waar is extra aandacht nodig? De pedagogisch-didactische aanpak van docenten ondersteunt en stimuleert de talentontwikkeling van studenten.

### Intrinsieke motivatie

Met gepersonaliseerde leerroutes bieden wij studenten de mogelijkheid zich te verbreden, te verdiepen en te ontwikkelen. Maar zonder een gezonde dosis motivatie en vooral plezier onder de studenten mist dit aanbod zijn waarde. Dus bevorderen wij bewust het verlangen en de intrinsieke motivatie die nodig is om te willen en kunnen leren door in te spelen op drie basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie.

Studenten krijgen gedurende de leerroute steeds meer autonomie. Ze hebben de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren. We dagen ze uit keuzes te maken om verschillende leereenheden te combineren in de leerroute. Denk aan een verdiepende leereenheid Nederlands, waarin filosofie of kunstgeschiedenis versleuteld zit, zodat kritisch denken en esthetiek spelenderwijs aangeboden wordt. Maar het kan bijvoorbeeld ook een leereenheid zijn uit een andere beroepscontext. We bevorderen bij onze studenten een gevoel van competentie en self-efficacy; het vertrouwen in hun eigen kunnen. Tegelijkertijd spelen we in op het gevoel van vertrouwen in anderen, zodat gezonde relaties kunnen ontstaan evenals sociale verbondenheid met de omgeving.

### Een stevige basis

Het verhogen van de intrinsieke motivatie vertaalt zich onder andere naar een positief leerklimaat, waarin studenten zich vrij voelen vragen te stellen en niet bang zijn om te experimenteren. Toepassingen van leertechnologie zijn een vast onderdeel van het pedagogisch en didactisch repertoire van de professional. Het draagt bij aan een boeiend, inspirerend leerproces en ondersteunt de mogelijkheid om gepersonaliseerd te leren. Persoonlijke ontwikkeling is de rode draad. Met 21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden als kritisch denken en ondernemend handelen kunnen studenten met een stevige basis hun toekomst vol vertrouwen tegemoet zien.



## Zonder relatie geen prestatie

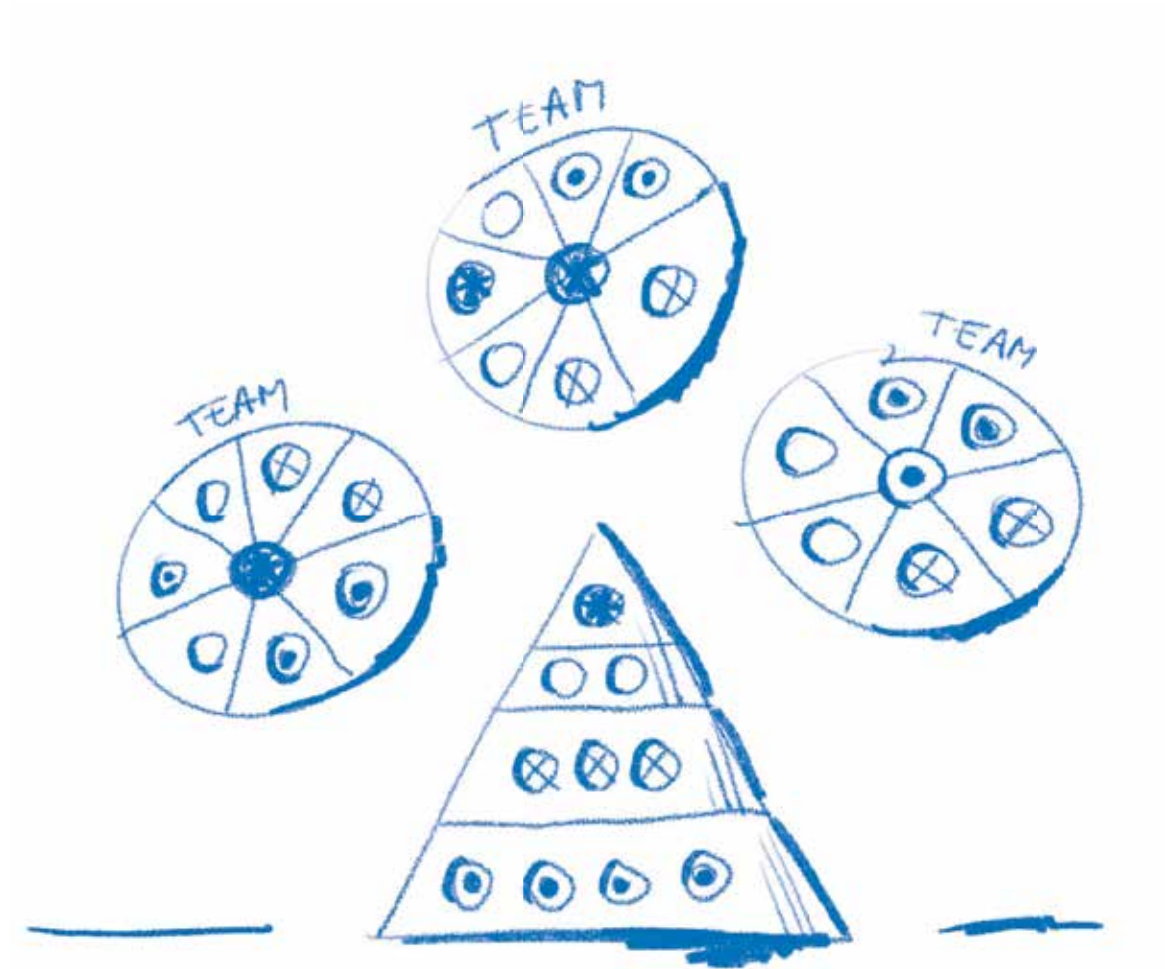
Als we het uitgangspunt 'regie bij de student' hanteren, hoort daarbij dat de student de manier kiest, die het beste bij de persoonlijke leerbehoefte en het talent past. Dit betekent dat de student zijn of haar leerroute kiest, waarin hij of zij leert onderzoeken en ondernemen in de beroepscontext en in het ritme van het beroep. De student leert eigenaarschap te nemen over het eigen leren, maar ook over het leven zelf met werk, relaties, vrienden en belevenissen. Tegenover deze zelfregie staat dat leren altijd plaats vindt te midden van en samen met anderen, binnen en buiten een groep. Studenten leren met en van docenten als coach, met en van professionals uit het werkveld, maar vooral ook met en van medestudenten. De coach speelt een sleutelrol in deze dynamiek en in het pedagogisch klimaat. Het gaat daarbij om het afstemmen van didactiek, pedagogiek, curriculum, beroepscontext en de leeromgeving voor studenten en door studenten, om zo tegemoet te komen aan hun verschillende leerbehoeftes en ambities. Samen leren, plezier maken en avonturen beleven, blijft essentieel. Zonder relatie immers geen prestatie.

## De docent van de toekomst

De rol van de docent verandert dus ten opzichte van diens huidige rol in het traditionele onderwijs. De belangrijkste verandering is dat de regie en het eigenaarschap van het leren fasegewijs bij de student komt te liggen. Vanzelfsprekend blijft vakkennis overdragen op een effectieve manier essentieel, maar de wijze waarop verandert. Het wordt veel meer op initiatief en vraag van de student. Dat vergt van de docent beheersing van het vak, pedagogiek en didactiek. De docent moet een gedegen basis hebben, zoals inzicht in de opleiding, het vak en de leerstijlen van studenten om in te kunnen spelen op de behoeftes van de student. Pedagogisch én didactisch coachen speelt een centrale rol. Coaching heeft als doel de student te begeleiden naar een hogere mate van zelfregie. Samen met de docent als coach bepaalt de student wat op een bepaald moment zinvol is en wat niet. Op deze wijze kan de student zelf eigenaar worden van zijn of haar leerproces. Behalve kennis en ervaring vraagt dit vooral ook een open houding en durven loslaten. De samenwerking tussen docenten is cruciaal: het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de studenten en de kwaliteit van het flexibele onderwijsaanbod.

## Fluide onderwijsteams

In het beroepsonderwijs van de toekomst zien wij fluide onderwijsteams met een brede variëteit aan krachtige professionals en experts uit het bedrijfsleven en verschillende beroepscontexten. Zij stellen samen de leeruitkomsten van de student centraal. Experts worden (tijdelijk) toegevoegd aan een speciaal ingericht kernteam met de vraag onderwijs te verzorgen en/of input te leveren, om dit vervolgens te vertalen naar een dynamisch onderwijsprogramma. Denk aan pedagogisch-didactische experts in de kern, samenwerkend met beroepsprofessionals en alumni uit de beroepspraktijk, die in deze flexibele samenstelling aansluiten bij het onderwijsvraagstuk. Deze fluide onderwijsteams bundelen hun kennis en ervaring om het hoogst mogelijke potentieel tot bloei te laten komen bij onze studenten, opererend in een inspirerende community. Als de opdracht rond het onderwijsvraagstuk is volbracht, verandert het team van samenstelling of heft zichzelf op. Zo ontstaan steeds weer nieuwe, slim samengestelde netwerken, die bijdragen aan het motto van 'ontmoeten, leren en inspireren'. De netwerken kennen vaste en tijdelijke leden en zijn continu in beweging om het hoogst haalbare potentieel te realiseren bij zichzelf, in het belang van de student. Leiderschap ontstaat in deze fluide teams en richt zich van nature op het aangaan van partnerships en het samenbrengen van de benodigde expertise. Dat uit zich in het aantrekken van flexibel inzetbare expertise en door het verder ontwikkelen van talenten uit de teams.



## Bildung-concept

Het gedachtegoed van onderwijsfilosoof Biesta, die de functies van onderwijs indeelt in drie domeinen, past bij de Sticky campus en bij onze visie: kwalificatie, socialisatie en subjectivering. Samengevat betekent kwalificatie het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die mensen in staat stellen iets te doen. Socialisatie is de manier waarop studenten voorbereid worden op een leven als lid van een gemeenschap. Subjectivering verwijst naar ieder mens als zelfstandig handelend individu. Dit laatste is sterk gerelateerd aan het 'Bildung-concept': de vorming van jonge mensen tot zelfstandige persoonlijkheden. Daarbij is de student aan zet om steeds meer eigen regie te nemen over zijn of haar (studie)loopbaan. Wij dragen hier graag aan bij en realiseren dit door een goede balans tussen online en offline onderwijs, passend bij de student en de opleiding. Kwalificatie is online ten dele goed te realiseren. Socialisatie en subjectivering komen bij online onderwijs minder goed uit de verf.

Een juiste combinatie van online en fysiek onderwijs zien wij in de toekomst haar ultieme vorm krijgen in het gedachtegoed van Sticky campus. Bij dit onderwijsaanbod is het van belang dat er een goede verhouding is tussen inhoud, pedagogiek, didactiek, beroepscontext en technologie. De wens om studenten ruimte te bieden hun eigen leerproces vorm te geven, blijft leidend in onze 'bouwtekeningen' voor gepersonaliseerd leren en de Sticky campus in de toekomst.

AANTEKENINGEN ...



## 2C Stevig fundament

Wij leveren het beste onderwijs dat past bij de studenten die voor ons kiezen. De focus en aandacht van onze professionals richt zich volledig op de kwaliteit en inhoud van het onderwijs. Iedere student heeft immers recht op een onderwijsprogramma van de hoogst mogelijke kwaliteit, dat voortvloeit uit onze gezamenlijke visie op het beroep, onderwijs en de toetsing. Om dit te realiseren, maken we kritisch onderscheid tussen de werkzaamheden die bij onderwijsteams horen of elders belegd worden.

### Focus op kwaliteit

Onze bedrijfsvoering kenmerkt zich door standaardisatie van werkprocessen en uniformiteit van middelen voor alle onderwijsteams. Specialist en kwaliteitsambassadeurs bekwamen zich in genoemde processen en werken vanuit diverse expertisecentra. Denk aan centra voor de examinering, intake, voorlichting, stage, onderwijsontwikkeling, administratie en stafafdelingen. Hier werken specialisten, die faciliteren en ondersteunen in het primaire onderwijsproces, ten dienste van alle teams. Zo kunnen onderwijsteams zich concentreren op primaire onderwijstaken en expertiseteams op ondersteunende taken en processen. Om de focus op kwaliteit te ondersteunen, werken we met een goed georganiseerde, deels geautomatiseerde PDCA-cyclus. Zo is eigenaarschap en kwaliteitsbewustzijn in de teams, dicht bij de uitvoering van onderwijs, geborgd.

### Verbetercultuur

Om te ondersteunen in het vasthouden van focus op het primaire onderwijsproces en kwaliteit, is een optimale leer-werkomgeving nodig. Prestatie-indicatoren die we gebruiken om dat te meten zijn onder andere de persoonlijke feedback van studenten op het onderwijsaanbod, de gerealiseerde onderwijsrendementen en de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken. Docenten kijken mee in de lessen van collega's om zelf te leren en tegelijkertijd feedback te geven. Professionals hebben vertrouwen in elkaar en zijn in staat kennis te delen, aan te nemen en te vertalen naar de beste keuze in het belang van de student. Op basis van een open verbetercultuur helpen we elkaar continu te excelleren en elke dag een beetje beter te worden in wat we doen en waar we voor staan. Door een mix van ontwikkelgesprekken, een constante dialoog, kwaliteitsafspraken en het evalueren van rapportages werken we dagelijks aan de verbetering van onze bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit. Kwaliteitsbewustzijn en eigenaarschap vormen schakels in ons denken, doen en handelen.

### Werkplezier

Met een gestandaardiseerd en stevig fundament realiseren we allereerst een herkenbare basis voor onze studenten. Zij herkennen 'de onderwijsaanpak' als zij variëren in leerroutes, switchen van leeromgeving of een mix van leereenheden uit diverse beroepscontexten willen kiezen. Het is voor de student fijn als er vanuit dezelfde visie op onderwijs gewerkt wordt.

TO DO...



Medewerkers en stakeholders hebben ook baat bij standaardisatie. Het draagt bij aan herkenbaarheid en verhoogt het vertrouwen in de samenwerking. Naast vertrouwen gaat het bij samenwerking ook om willen leren van elkaar en dat wat al geleerd is overnemen, zodat er samen effectief en efficiënt gewerkt wordt. Met een professionele standaard, vastgelegd in heldere afspraken en werkprocessen, krijgt autonomie op inhoud ruimte en kan innovatie floreren. Ook neemt door focus de beleving van werkdruk af en het werkplezier toe.

### **Zelforganiserende teams**

Onderwijs is een teamsport. Teamleden in de rol van onderwijskundig specialist of kwaliteitsambassadeur, hebben het vertrouwen van de organisatie om op onderzoek uit te gaan naar verbetermogelijkheden. Denk aan betere onderwijsmethodes en activiteiten ten gunste van de ontwikkeling van studenten. Zij onderzoeken innovatieve oplossingen om het onderwijs steeds beter te maken. Na afstemming en toetsing kiezen zelforganiserende teams samen binnen de opleidingen voor één leidende, gemeenschappelijke aanpak, geldend voor iedereen. In deze teams hebben onze professionals de vrijheid zelf te kiezen hoe zij de aanpak of onderwijsmethode binnen de afgesproken kaders uitoefenen, ondersteund door kwaliteitsstandaarden. Door te werken met standaarden en kaders ontstaat ruimte om te excelleren. In deze verbetercultuur proberen we telkens nieuwe dingen uit en leren we van gemaakte fouten. We werken als onderdeel van het geheel, handelen volgens een uniforme structuur en vanuit gemeenschappelijk beleid. We zetten het primaire onderwijsproces centraal en bieden alle onderwijsteams ruim baan om topsportprestaties te leveren.



## Balans

Onze standaarden helpen bij het realiseren van een transparante, financieel gezonde basis, waarmee we voor rust en stabiliteit binnen de teams zorgen. Tevens behouden we daarmee ruimte voor innovatie en het continu verbeteren van de onderwijskwaliteit. Wij werken elke dag samen aan de juiste balans tussen kwaliteit, efficiency, persoonlijke groei en organisatieontwikkeling. Daarbij reflecteren we regelmatig op onze gekozen routes en sturen bij waar dat nodig is. In de praktijk betekent reflecteren en bijsturen het heen en weer bewegen tussen enerzijds structuur, kaders en regels, die meetbaar en controleerbaar zijn. Anderzijds gaat het ons ook om bevlogenheid, bezieling en betrokkenheid, die visie, intuïtie en creativiteit stimuleren. Om de wereld van hospitality te bouwen op een stevig fundament, zijn beide dimensies nodig.

## Yin en Yang

De samenhang met de omgeving blijft vanzelfsprekend op ons netvlies staan. De kunst van Hostmanship gaat de boventoon voeren in diverse beroepscontexten. Dit vraagt om regelmatige aanpassingen in onze bedrijfsvoering als je kijkt naar de kant van investeringen, organisatie en planning. Maar daarnaast bestaan ook onzekerheid, risico's en onmacht. Het een kan niet zonder de ander; yin en yang. Bij alle keuzes die we maken, houden we het gemeenschappelijke doel voor ogen en sturen op resultaat. We spreken elkaar aan op de voortgang en voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk.

## Techniek versus Passie

Structuur  
Checklist  
Regels  
Procedure  
Trucje  
ICT  
Controle  
ISO 9001  
Gemak  
Vergelijken  
Algebra  
Feiten  
Openheid  
Budget  
Onkunde



Visie  
Intuïtie  
Betrokkenheid  
Innovatie  
Service  
Inzicht  
Bezieling  
Vertrouwen  
Geluk  
Afrekenen  
Onzekerheid  
Luchtkastelen  
Toedekken  
Geloof  
Onmacht

Om een kathedraal te bouwen heb je zowel de zwarte als de witte wereld nodig; gebruik beide waar ze maximaal bijdragen.

— WIT: GA KATHEDRALEN BOUWEN!

## Gemeenschappelijk doel

Samen op weg naar de wereld van hospitality in 2030 zal met vallen en opstaan gepaard gaan; dat maakt het bouwen zo inspirerend en uitdagend. Onze dromen, ideeën en de wil zijn er, maar als we die willen verwezenlijken, moeten we er wel concreet inhoud aan geven. We toetsen voortdurend onze gemeenschappelijke visie aan de soms weerbarstige praktijk. We houden de ontwikkelingen om ons heen nauwlettend in de gaten. We stellen onszelf regelmatig de vraag wat een verandering in de omgeving, zoals de mogelijke invoering van edu-wallets, betekent voor de kwaliteit van ons onderwijs en onze werkwijze. Het is de bedoeling dat we de komende jaren aanscherpen, verbeteren en stapje voor stapje samen bouwen aan die prachtige wereld van hospitality.

" WY WILLEN 'T VERSCHIL MAKEN DOOR DE  
MEER DAN 180 CULTUREN IN ROTTERDAM RYNDOND "



— ONDERWIJSLEIDER ALBEDA —

WAT IK WIL REALISEREN...



## 2d Duurzaam netwerk

Duurzaamheid betekent letterlijk ‘het zorgen voor evenwicht tussen mens, milieu en economie om de aarde niet uit te putten’. Voor nu, maar ook voor de komende generaties. Het voorzien in onze eigen behoeften moet dus in evenwicht zijn met dat wat de aarde ‘aankan’. Duurzaamheid staat mondiaal hoog op de politieke agenda, maar ook bij ons. De ‘plastic soep’ is afschrikwekkend en het smelten van ijskappen en gletsjers is momenteel gaande. We moeten onze levensstijl aanpassen om alle bewoners, dieren, mensen en de natuur, nu en in de toekomst, een gezonde planeet te bieden.

### Waarde-creatie

Wij zien het als onze taak onze studenten te prikkelen actief bij te dragen aan een gezonde aarde. Dat kunnen we niet alleen! Daarom realiseren we duurzame netwerken van stakeholders; hechte, solide gemeenschappen van waaruit we gezamenlijk het bewustwordingsproces richting een duurzame en circulaire levensstijl bij de toekomstige wereldburgers op gang brengen. We geloven in een gezamenlijke waarde-creatie voor de circulaire samenleving, door hierop jongvolwassenen te coachen tijdens hun persoonlijke leerroute. We creëren toegevoegde waarde door samen te werken aan onze gemeenschappelijke, maatschappelijke opdracht op een manier waar alle stakeholders baat bij hebben. Een duurzame verankering in de beroepskolom vo-mbo-hbo is essentieel.

### Duurzame verbinding

Wij staan als hospitality-team voor duurzame verbinding. Verbinding met studenten en alumni, met elkaar, met onze (onderwijs)partners en met onze omgeving. Onderwijs maken we samen. We bereiden ons voor op een wereld van hospitality, waarin we nog nauwer samenwerken in diverse regionale en internationale community's. In deze fluïde verbanden met diverse betrokkenen geven we hospitality voortdurend betekenis, met vanzelfsprekend aandacht voor duurzaamheid in de breedste zin van het woord in onze onderwijsprogramma's.

### Stakeholder-coalities

Op basis van vertrouwen zetten wij in op duurzame relaties in stakeholder-coalities. Met een gemeenschappelijk doel voor ogen ontstaat het delen en een wederkerigheid van diensten, vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie. De sterkte van ons netwerk bepaalt deels ons succes. De samenstelling is gevarieerd en past zich aan bij onderwijsvraagstukken en behoeften van onze studenten. We realiseren een ecosysteem met onze relaties, die een duurzame bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van studenten én de samenleving, waarbinnen alles en iedereen met elkaar is verbonden.

## Dynamische mix

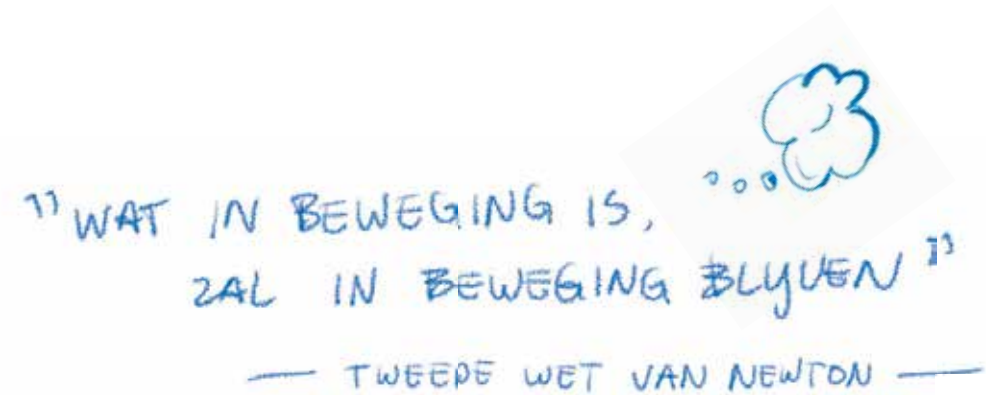
Persoonlijke aandacht, verbinding en persoonlijke groei zijn universele, menselijke behoeftes, die door fysiek contact het beste tot bloei kunnen komen. Individuele begeleiding kan in onze ogen niet zonder persoonlijk contact, maar ook kernactiviteiten in de beroepscontext zijn beter te realiseren op een fysieke locatie. Die mogelijkheid biedt een Sticky campus ook het bedrijfsleven door stages te realiseren én stakeholders door andere vormen van leren te faciliteren als onderdeel van een totaal programma. Zo verweven we het hybride aspect van tegelijkertijd kennisontwikkeling en het opdoen van praktijkervaring, in relatie tot ons duurzame netwerk. In verbinding zijn en contact met mensen blijft essentieel. In combinatie met (online)leren ontstaat een dynamische mix van mensen en inspirerend onderwijs binnen een community, die tijd- en plaats onafhankelijk kan functioneren op een duurzame manier.

## Vakmanschap en onze planeet

We zien en herkennen de terugkerende waardering in de maatschappij voor het ambacht, het vakmanschap. Mensen willen weten wie er precies achter de aangeboden producten of diensten zit en zijn op zoek naar de menselijke maat, talenten en vaardigheden. Lokale leveranciers, die producten of diensten leveren met een ziel, veroveren hun plek in de huidige economie. De nieuwste technologieën en de virtuele wereld verrijken het ambacht, doordat innovatie en het mondiaal delen ervan mogelijk wordt. De filosofie van hostmanship, onze waardering voor vakmanschap en een passie voor onderwijs in alle opleidingen sluit perfect aan bij deze ontwikkeling naar een duurzame economie. Wij leveren onze bijdrage door bijvoorbeeld te werken met biologische voeding in onze

restaurants, afvalscheiding te stimuleren, transport te verminderen, een fietsenplan aan te bieden en printpapier te reduceren. Tegelijkertijd erkennen wij dat wij deel uitmaken van een groter geheel. Wij hebben oog voor sociale ongelijkheid of slechte arbeidsomstandigheden bij organisaties/leveranciers in onze omgeving en maken bewuste keuzes in de samenwerking.

We zoeken op alle niveaus - team, cluster, school, instellingen, omgeving - naar concrete acties die bijdragen aan een schone planeet.



# 3

## De kunst van hostmanship

### 3a Onze kernkwaliteiten

Met het benoemen van onze kernkwaliteiten laten we zien waar we goed in zijn en waar we trots op mogen zijn. Onderwijsteams bestaan uit professionals die deze kernkwaliteiten (h)erkennen en, waar nodig, ontwikkelen bij zichzelf en onze studenten. Ze geven ons energie wanneer we voor ingewikkelde uitdagingen staan en stimuleren het saamhorigheidsgevoel binnen ons team. Als meesters in de 'filosofie van hostmanship' denken en handelen wij vanuit zeven kernkwaliteiten:

1. dienstbaar zijn;
2. het geheel zien;
3. verantwoordelijkheid nemen;
4. consideratie tonen;
5. kennis hebben;
6. dialoog voeren;
7. plezier maken.

MIJN QUOTE ...



### 1. Dienstbaar zijn

Dienstbaar willen zijn zit in het dna van ons onderwijs en daarmee ook in onszelf. Onze onderwijsteams en opleidingen ademen gastvrijheid; beroepseer en hospitality staan hoog in het vaandel. Dienstbaar zijn betekent dat onze docenten het gevoel overbrengen dat elke student welkom is, zich écht gezien en gekend kan voelen in een veilige community. Vanuit die pedagogische basis leren onze studenten dat 'extra van betekenis willen zijn voor de ander' het positieve verschil zal maken. We leiden immers onze studenten op voor een werkveld waarin 'er voor iemand anders willen zijn' centraal staat. Altijd handelend vanuit de vraag: 'Wat kan ik doen om jou te helpen?' Los van het feit of de ander een vriend, gast, collega of leidinggevende is. Dienstbaar zijn en vanuit je kern acteren zijn daarbij bewuste keuzes in het contact met de ander.

" STAP UIT HET SCHILDERIJ  
EN OVERZIE HET GEHEEL "

JOOST WYEN - FACILICOM

## 2. Het geheel zien

Vanuit een holistisch perspectief is alles en iedereen met elkaar verbonden; door dienstbaar te zijn aan de ander ben je dienstbaar aan het geheel. We leren onze studenten het geheel te zien van het speelveld waarop ze zich bewegen en zich bewust te worden van hun eigen bijdrage in het spel. Dit kan gaan over een bijdrage aan de gehele 'beleving' van de gast of de bedrijfsvoering van hun werkgever. Maar ook over een bewuste bijdrage aan het geheel door de samenwerking met collega's binnen een bedrijf of organisatie en het effect van deze sociale interactie. Onze onderwijsteams gaan in gesprek met studenten over hoe zij zich verhouden tot het geheel, de samenleving. Ook wordt de dialoog gevoerd over duurzaamheidsvraagstukken, zoals de betekenis van duurzaam ondernemen en duurzaam leven in het belang van de medemens en de maatschappij. Onze eigen maatschappelijke opdracht verlangt van ons inzicht in de ontwikkelingen in het werkveld, op de arbeidsmarkt en van de beroepen waar we voor opleiden. Ons onderwijs moet aansluiten op de stedelijke, regionale en (inter)nationale bewegingen. Dus sluiten we aan bij (interne) netwerken, overheid en kenniscentra om voortdurend een gemeenschappelijk gedragen geheel te zien en te ontdekken, waar ons onderwijs op kan inspelen. Dienend en gastvrij leiderschap staat daarbij centraal.

HOE IK HET JOOR ME ZIE ...



### 3. Verantwoordelijkheid nemen

Bij dienstbaar willen zijn hoort verantwoordelijkheid nemen. Persoonlijk leiderschap is daarbij het sleutelwoord; je bent immers zelf verantwoordelijk voor de keuzes die je maakt en de rol die je inneemt in elke situatie. In het onderwijs zijn docenten ‘in eerste lijn’ verantwoordelijk voor de ontwikkeling van studenten op ieders persoonlijke leerroute. Zij staan als pedagogisch didactische professional het dichtst bij onze studenten. Dat gaat verder dan alleen een ‘vakles’ geven. Onze docenten blijven zich duurzaam ontwikkelen om het proces van leren bij studenten op een kwalitatief hoog niveau vorm en inhoud te kunnen blijven geven. Studenten leren met hun docenten steeds meer verantwoordelijkheid te nemen én te dragen voor de keuzes die ze maken tijdens hun opleiding, maar ook in het leven zelf. Samen ontwikkelen vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid is dan ook essentieel. Om dit duo heen werkt een schil van gedreven collega’s en partners. Mensen die zich op hun beurt blijven ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen voor dat ene gemeenschappelijke doel; elke student laten uitgroeien tot een vakbekwame professional. Een betrokken burger, die bijdraagt aan een duurzame wereld.

### 4. Consideratie tonen

Consideratie betekent dat je bereid bent de ander en diens intenties te willen zien; om daar vervolgens rekening mee te houden in het handelen, zonder (voor)oordeel. Het gaat verder dan empathie tonen. Het is de vaardigheid om gedachten, gevoelens en ervaringen van iemand anders te delen én te begrijpen. Docenten zijn getraind in het zien van de goede intenties achter het gedrag en handelen van studenten. Zij begeleiden de studenten vanuit die intenties tot actie over te gaan richting het gewenste gedrag en een

passend resultaat. Tegelijkertijd leren zij studenten hun eigen intenties en die van anderen te begrijpen, gedrag te verklaren en daarmee gewenste resultaten en gewenst gedrag bij anderen en zichzelf te bereiken. Gebeurtenissen vrij van oordeel beschouwen, kritisch denken en vervolgens een eigen mening vormen zien wij niet alleen voor studenten, maar voor iedereen als een van de meest waardevolle talenten van ‘het menszijn’. Waardering, eerbied en respect voor de ander zijn randvoorwaarden als deze eigen mening wordt gedeeld en getoetst in dialoog met de ander.

### 5. Dialoog voeren

Het woord debatteren betekent ‘neerslaan’, het woord discussiëren betekent ‘afbreken’ en dialoog staat voor ‘door betekenis’. Tijdens het voeren van een dialoog vindt een wederzijdse uitwisseling van denkbeelden plaats om tot een compromis of een gedeelde oplossing te komen. Tijdens een dialoog is niet het praten of overtuigen, maar juist het luisteren en vragen stellen belangrijk. Echt willen horen en begrijpen wat de ander te vertellen heeft, de ruimte geven en voor verbinding zorgen kenmerkt een goede dialoog. Wanneer luisteren om te reageren overgaat in luisteren om te begrijpen ontstaat er pas echt contact. Naast het contact met onze studenten en onderling als collega’s in de dagelijkse onderwijspraktijk zoeken wij actief de dialoog op. Middels studentenplatforms, studentenenquêtes en studieloopbaanbegeleiders ontdekken we wat beter kan en gaan oplossingsgericht met elkaar in gesprek. In dialoog met diverse stakeholders komen we dagelijks tot nieuwe inzichten die ons en onze studenten helpen te groeien, als mens en als team van de hospitality-opleidingen in het geheel. Zo verbeteren wij dagelijks, in wederzijds vertrouwen, ons onderwijs in het belang van onze studenten en de samenleving.



## 6. Kennis hebben

Met de uitvinding van een wiel realiseerden we uiteindelijk een auto. Oftewel: door kennis te vergaren, kennis te hebben en die vervolgens te delen met anderen, ontstaan steeds nieuwe en betere dingen. Om kennis relevant te houden zijn specifieke vaardigheden nodig om jezelf een leven lang te kunnen blijven ontwikkelen in een veranderende omgeving. Veranderen, verbeteren en ontwikkelen begint met nieuwsgierigheid. Wij leren onze studenten nieuwsgierig te zijn, ondernemend te denken en met lef te handelen. We dagen iedereen binnen en buiten ons team uit vragen te blijven stellen, waarbij niet altijd het antwoord centraal staat maar vooral de vraag. Om kennis te verwerven sta je open voor alle culturen en mensen; alle vragen, bij jezelf en de ander, beschouwend als kleine ontdekkingen. Met als gevolg meer kennisvergaring en persoonlijke ontwikkeling. Het is onze expertise studenten te stimuleren tot het vergaren van kennis en zich daarbij te 'stretchen' tot het uiterste. Het belang van een leven lang ontwikkelen stimuleren wij niet alleen bij onze studenten, maar ook bij alle medewerkers en onze stakeholders. Wij hebben het lef te experimenteren met nieuwe kennis, onderwijsvormen en innovatieve middelen om de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen.

## 7. Plezier maken

De zevende en misschien wel de belangrijkste kernkwaliteit; laten we vooral niet vergeten plezier te maken! Wij zijn bij Albeda het team dat vakmensen opleidt om te gaan werken in een beroepscontext waarin onvergetelijke belevissen worden gecreëerd. Al onze opleidingen dragen bij aan plezier ervaren en het realiseren van een onvergetelijke beleving bij onze gasten. De ontmoetingen staan centraal; sámen meer plezier, meer

genieten en meer ontspannen. We leren onze studenten dat je vanuit een gevoel van zelfvertrouwen, tevredenheid en harmonie met jezelf op een natuurlijke manier plezier kan uitdragen. Daarmee geef je de ander en jezelf de zogeheten kers op de taart, de regenboogkleuren op een wellicht wat sombere dag en nét dat beetje extra wat het verschil kan maken in iemands leven. Elke dag verrijken met onvergetelijke herinneringen, zoals dat in het leven gaat met een lach en een traan, is waar we binnen de hospitality-opleidingen met elkaar voor gaan!

## 3b Onze kernwaarden

Het benoemen van kernwaarden is belangrijk voor de identiteit van ons team. Ze dienen als richtinggevend voor ieders houding en gedrag en geven antwoord op de vraag: 'Wat is belangrijk?' Albeda hanteert drie kernwaarden waar wij als team op voortborduren:

- **Persoonlijk**

Bij ons mag iedereen rekenen op aandacht, respect en geborgenheid. Studeren en werken doen wij in een prettige en veilige sfeer waarbij verbinding, betrokkenheid en professionaliteit centraal staan.

Iedereen heeft recht op een ongelijke behandeling. We benaderen de ander als een uniek persoon met eigen interesses, voorkeuren en karakter. Persoonlijke leer-en werkroutes om jezelf, je talenten en kwaliteiten nog beter te leren kennen, hebben hoge prioriteit.

We hebben vertrouwen in ieders capaciteiten en groeimogelijkheden en bieden onvoorwaardelijke steun bij het ontdekken van een (studie)loopbaan die past. Door dialoog en interactie blijven medewerkers, studenten en stakeholders verbonden als zijnde 'partners' in een gezamenlijk leerproces.

- **Ambitieux**

Wij dagen iedereen uit om het beste uit zichzelf en elkaar te halen en bieden uitstekende mogelijkheden om talent optimaal tot zijn recht te laten komen. Er is ruimte en waardering voor eigen initiatief en vernieuwing.

Veranderen, verbeteren en ontwikkelen begint met lef. Wij leggen de lat hoog naar elkaar en naar onze studenten. We stimuleren een winnaarsmentaliteit door de intrinsieke motivatie en wens om te winnen aan te boren. We coachen eenieder voorbij angst en onzekerheid om bij zelfvertrouwen en daadkracht te komen, die energie geven om ambitieuze stappen te maken. We dagen iedereen uit hun comfortzone te verlaten en regelmatig innovatieve, gewaagde acties te ondernemen. Experimenteren, onderzoeken en fouten maken hoort bij leren; het leidt tot verwondering, hogere ambitieniveaus en de beste resultaten. Een goede balans tussen de lat hoog leggen, vaardigheden ontdekken en resultaat behalen is essentieel. Wij bevorderen persoonlijke ontwikkeling door uitdagende taken te bieden, duidelijke doelen te stellen en snelle feedback te geven op de voortgang om ieders ambities te blijven prikkelen.

- **Verantwoordelijk**

We doen wat we afspreken en zijn aanspreekbaar op ons handelen.

Wij werken graag samen op basis van vertrouwen. Hierdoor ontstaat ruimte tot zelfstandig functioneren en het ervaren van eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid. In onze professionele organisatie, met beroepseer en hospitality hoog in het vaandel, zetten we altijd net dat stapje extra om het verschil te maken. Wij geloven in een gedeelde verantwoordelijkheid van collega's, studenten en (externe) partners om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen met meetbaar studiesucces. Wij verwachten van alle betrokkenen een serieuze bijdrage aan een inspirerend, sterk en professioneel team hospitality. Wij functioneren samen als ambassadeurs voor Albeda en voor onze opleidingen en gaan voor het beste onderwijs voor onze studenten. Daarbij voelt ieder zich verantwoordelijk voor zijn of haar rol in de community, waarbij de nadruk eerder ligt op 'geven' en dienend willen zijn dan op 'nemen'. We handelen met respect voor de anderen en omarmen ieders bijdrage aan het geheel.




" WE ARE LADIES & GENTLEMEN ...  
SERVING LADIES & GENTLEMEN "  
— HOTELKIETEN : RITZCARLTON —

# 4

## ■ Aan de slag

Met deze bouwtekeningen in onze handen en een enorme drive gaan we gezamenlijk op weg naar 2030. We formuleren samen met onze collega's, studenten en stakeholders acties om deze visie te bewerkstelligen. We versleutelen de visie in onze beleidsplannen. We voeren de dialoog om te leren, te verbeteren en weer verder te bouwen. We zetten in op de koers van inspiratie & innovatie door middel van inspiratiesessies, experimenten en duurzame netwerken. Maar nu geen woorden meer, alleen maar daden...we gaan aan de slag!

"DROMEN ZONDER DOEN  
HEEFT GEEN ZIN" ..  
UIT: HAPPY PROFIT — HERNAN TOCHT

# Inspiratiebronnen

In het bijzonder alle collega's en studenten van de hospitality-opleidingen van Albeda!  
Onze stakeholders en relaties in het werkveld en de beroepencontext.  
'Toekomstscenario's' opgesteld door Jester Strategy & team hospitality, november 2019.

## Bronnen:

Albeda (2016). *Strategische visie 'Albeda Zet De Toon!'*. Rotterdam: Albeda.  
Albeda (2019). *Onderwijsconcept*. Rotterdam: Albeda.  
Albeda (2020). *Visie op onderwijs*. Rotterdam: Albeda.

## Boeken:

Amelsvoort, P. van en Metsemakers, M. (2002). *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*. ST-GROEP.

Aslander, M. en Witteveen, E. (2015). *Nooit Af. Een nieuwe kijk op de fundamenten van ons leven: werk, school, zorg, overheid en management*. Business Contact.

Berg, D. van den, Bergsma-Bijndo, E., Blaak, J., Bransen, J., Drummen, S., Heer, W. de, Karels, M., Palmen, R., Pelt, A. van, Sande, K. van de, Schouten, M. Zeegers, G. (2020). *Onderwijs na COVID-19*. Gompel&Svacina

Bormans, L (2016). *Geluk: the world book of happiness 2.0*. Lannoo.

Braun, D., Kramer, J. (2016). *The Corporate Tribe*. Vakmedianet.

Bray, B., McClaskey, K. (2013). *A Step-by-Step Guide to Personalize Learning. Learning & Leading with Technology*, 40(7), 12-19.

Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen*. De Correspondent.

Bruel, M., Colsen, C. (2001). *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Scriptum Management.

Eck, E. van, Heemskerk, I., Pater, C. (2015). *Effecten van flexibilisering en gepersonaliseerd leren*. Den Haag: Onderwijsraad.

El Hadioui, I. (2014). *Hoe de straat de school binnendringt*. Uitgeverij van Gennep.

El Hadioui, I., Slooman, M., El-Akabawy, Z., Hammond, M., Mudde, A., Schouwenburg, S. (2019). *Switchen en Klimmen*. Uitgeverij van Gennep.

Fransen (2015). *Teaching, Learning & Technology: instrumentatie van betekenisvolle interacties*, lectorale rede.

Fukkink, R., Oostdam, R. (2016). *Onderwijs en opvoeding in een stedelijke context - van startbekwaam tot stadsbekwaam*. Uitgeverij Coutinho.

Glaudé, M.T., Berg, J. van den, Verbeek, F., Bruijn, E. de (2011). *Pedagogisch-didactisch handelen van docenten in het middelbaar beroepsonderwijs*, literatuur studie.

Gunnarsson, J., Blohm, O. (2014). *Hostmanship. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn*. Scandbook AB.

Harari, N.Y. (2017). *Sapiens. 21 lessen voor de 21ste eeuw*. Thomas Rap.

Harari, N.Y. (2018). *Homo Deus. Een kleine geschiedenis van de toekomst*. Thomas Rap.

Hargreaves, D. (2006). *Personalising learning 6; the final gateway: school design and organisation*. London: Specialist School Trust.

Hogewind, J., El Jaouhari, M. ((2017). *Een Radslag in het onderwijs. Over de cultuurverandering op het Calvijn College*. PHRONESE.

Ingomane, M. (2019). *De lessen van Ubuntu*. Harper Collins.

Kan, C. van, Zitter, Y., Brouwer, P. & Wijk, B. van (2014). *Onderwijspedagogische visies van MBO-docenten: wat dient het belang van studenten?* 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Lammers, M. (2018). *Flow van goed naar goud*. Bertam+de Leeuw Uitgevers.

Loon, A.M. van, Neut, I. van der, Ries, K. de, Kral, M. (2016). *Dimensies van gepersonaliseerd leren*. Nijmegen: HAN Press.

Manen, P. (2019). *Wanneer krijgen we weer les*. Scriptum.

Marquenie, E., Opsteen, J., Brummelhuis, A. ten, Waals, J. van der (2014). *Elk talent een kans. Verkenning van gepersonaliseerd leren met ICT*. Utrecht: Schoolinfo.

Murphy, M., Redding, S., Twyman, J.S. (2016). *Handbook of personalized learning for states districts and schools*. Philadelphia (PA).

Quakernaat, D. (2011) *Ga kathedralen bouwen!* Kuaternaaq Media

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist .Vol. 55, No. 1, 68-78.

Setten, J. van (2020). *L.I.V.E. leven is verwarrend eenvoudig, de mentale natuurwetten voor een lichter leven*. Business Innovation Group b.v..

Toch, H. (2014). *Happy Profit ga voor winst en wees er trots op*. Lannoo Campus/Adfo Groep.

Veenhoven, R., Arampatzi, E., Bakkers, A., Bruel, M., Burger, M., Commandeur, H., Das Gupta-Mannak, J., Geest, P. van, Haastrecht, J. van, Hendriks, M., Hessels, J., Liemt, G. van, Oerlemans, W., Volberda, H., Zwan, P. van der (2014) *Rendement van Geluk, Inzichten uit wetenschap en praktijk*. Stichting Maatschappij en Onderneming.

Ven, M. van de (2017), *Gepersonaliseerd leren in een notedop*.

Zitter, Hoeve en Aalsma (2016). *Van losse ingrediënten naar smakelijk gerecht*.

### Online:

2blearning, *Whitepaper Persoonlijke Leerroutes theorie en praktijk van flexibel onderwijs*. Verkregen van: <https://www.2blearning.com>.

Barendlast.nl, *In de media*. Verkregen van: <https://www.barendlast.com/media>.

Didactiefonline.nl, *Blogs van Paul Kirschner*. Verkregen van: <https://didactiefonline.nl>.

Klasse.be, *Positive education: gelukkige leraren zorgen voor gelukkige leerlingen*. Verkregen van: <https://www.klasse.be/205818/positive-education/#.XeQmKgu92Fc.linkedin>.

LinkedIn Barend Last, *Leuk dat blended learning, maar hoe implementeer je dat eigenlijk?*.

Verkregen van: <https://www.linkedin.com/pulse/leuk-dat-blended-learning-maar-hoe-implementeer-je-eigenlijk-last/?trackingId=3xEhaQwLxPiJ3N922gbHSA%3D%3D>.

LinkedIn Machiel Karels, *Reflectie op afstandsonderwijs: 12 vragen voor het schoolteam*. Verkregen van <https://www.linkedin.com/pulse/reflectie-op-afstandsonderwijs-12-vragen-voor-het-machiel-karels/?trackingId=mEV4q9VtYx3g1%2BPLITOA4w%3D%3D>.

Maatschappij.nu, *Het onderwijs moet en kan anders. De Bildung Academie laat zien hoe*. Verkregen van: <https://maatschapwij.nu/videoportret/dylan-vianen-de-bildung-academie>.

Maatschappijwij.nu, *Ubuntu, het Bruto Nationaal Geluk en Buen Vivir: dit kunnen we leren van inheemse wereldbeelden uit het mondiale Zuiden*. Verkregen van: <https://maatschapwij.nu/blogs/inheemse-wereldbeelden-dorine-van-norren/>

Mbo-today, *Ministerie ontwikkelt toekomstvisie op mbo*. Verkregen van: <https://mbo-today.nl/ministerie-ontwikkelt-toekomstvisie-op-mbo/>

Onderwijsinnovatie.ou.nl, *Blended learning: een label als belemmering*. Verkregen van: <https://onderwijsinnovatie.ou.nl/oi-maart-19/blended-learning-een-label-als-belemmering>

OenG nummer 5 2020: *Elk nadeel heb z'n voordeel: hoe de coronacrisis ons*

*onderwijsontwerp uitdaagt*. Verkregen van: [https://24f2c8dc-e10e-45fb-8401-fc8f22670aa2.usfiles.com/ugd/24f2c8\\_7b3193e2290d4c78860baa297c113207.pdf](https://24f2c8dc-e10e-45fb-8401-fc8f22670aa2.usfiles.com/ugd/24f2c8_7b3193e2290d4c78860baa297c113207.pdf)

Toetsrevolutie.nl, *Wat formatief toetsen allemaal is...* Verkregen van: <https://toetsrevolutie.nl/?p=625>.

Volkscrant.nl, *Goed onderwijs zet juist niet het kind centraal, maar de leraar*. Verkregen van: <https://www.volkscrant.nl/nieuws-achtergrond/goed-onderwijs-zet-juist-niet-het-kind-centraal-maar-de-leraar-bf71a121>.

Vrijedenkers.nl, *Na stap 1 komt stap 1*. Verkregen van: <https://www.vrijedenkers.nl/na-stap-1-komt-stap-1/>.

Wij-leren.nl, *Luc Stevens: Neutraal onderwijs is een illusie*. Verkregen van: <https://wij-leren.nl/luc-stevens-doel-van-onderwijs.php>.

Youtube.nl, Van Brakel, M (2020). *De mens van morgen*. Verkregen van: <https://youtu.be/V3CZ9f0n274>.

# ■ Begrippenlijst

Hostmanship:	samengesteld uit de woorden hospitality en craftsmanship, de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn.
Scenarioplanning:	de methodiek van het ontwikkelen, vergelijken en anticiperen op mogelijke toekomstscenario's.
Social credits:	hoe voorbeeldiger je je gedraagt, hoe hoger je score.
Blockchain technologie:	een soort database, waarin transacties opgeslagen worden. Alle transacties worden in blokjes opgeslagen in een groot netwerk van computers. Een nieuw blokje bevat altijd informatie over het vorige blokje, wat weer informatie over het vorige bevat. Zo ontstaat een lange, onveranderbare en onkraakbare informatieketting.
Virtual Reality (VR):	een computertechniek, waarbij het lijkt alsof je in een andere werkelijkheid bent. Door een speciale VR-bril wordt de zichtbare werkelijkheid simpelweg vervangen door computer gegenereerd beeld.



Augmented Reality (AR): met AR worden computer gegenereerde beelden over de werkelijke wereld heen getoond, zodat je beide tegelijk waarneemt. In VR zie je alleen de computer gegenereerde omgeving.

Learning Analytics: het meten, verzamelen, analyseren en rapporteren van en over data van leerlingen en hun context. Het heeft als doel het begrijpen en optimaliseren van het leren en de omgeving waarin dit plaatsvindt.

Edu- en workwallet/edubadges: de eduwallet is een softwaretool waarin behaalde edubadges beheerd worden. Edubadges zijn bewijzen (digitale certificaten) van opgedane kennis en ervaring, zowel binnen geaccrediteerd regulier onderwijs als in een niet-formeel onderwijstraject.

Sticky campus: een plek waar studenten tijd willen doorbrengen, zelfs als ze geen formeel onderwijs hebben. Het omvat alles wat tot in de kern studentgericht is: studenten die letterlijk blijven plakken op de campus en waar ook medewerkers en partners graag zijn en verblijven. Een omgeving waar verbinding plaatsvindt tussen enerzijds het vergaren en delen van kennis en anderzijds het ontmoeten van mensen en ervaring opdoen met de social skills. Komt als onderwijsinnovatie over uit het Verenigd Koninkrijk.  
Short stay: kort verblijf op de Sticky campus.  
Long stay: lang verblijf op de Sticky campus.

Urban education: onderwijs in een stedelijke context.

Super-diversiteit: binnen de gedefinieerde omgeving bestaat geen dominante meerderheid meer. Er zijn niet alleen significante verschillen tussen de verschillende bevolkingsgroepen in een stad (diversiteit), ook de leden binnen deze groepen laten onderling grote verschillen zien (super-diversiteit).

Divers-sensitief:	aandacht en respect hebben voor (super)-diversiteit, voor het 'anders-zijn'. Ook wel een gevoeligheid hebben om te weten wanneer verschillen relevant zijn en wanneer niet, hoe je er in beide gevallen mee omgaat of er juist aan voorbijgaat. Wie werkt vanuit een divers-sensitieve benadering, schort zijn of haar moreel oordeel over het verschil op.
Vitaliteit:	de gezonde geestelijke en lichamelijke gesteldheid van iemand die leidt tot energie om te leven, waarbij beide factoren in balans zijn. Het wordt ook wel levenslust of veerkracht genoemd. Vitaliteit is afgeleid van het Latijnse woord 'vita', wat leven betekent.
Collective teacher efficacy:	collectieve vermogen en geloof van onderwijsteams om met elkaar het leren van de studenten zodanig te stimuleren en organiseren dat ze de leeruitkomsten bereiken. Dat vraagt om veel positieve energie, hoge verwachtingen van de student en elkaar, volhardendheid en samenwerking.
Feedup:	koppeling aan de leerdoelen. Wat is het doel? Waar moet de student naar toe?

Feedback:	onderbouwing van oordeel (verklaring). Waar sta ik nu? Hoe heb ik het gedaan?
Feedforward:	concrete suggesties voor verbetering (gericht op verder leren). Hoe kan de student verder? Wat moet de student doen om het (leer)doel te bereiken?
Formatief evalueren:	alle activiteiten die studenten en docent uitvoeren om de leeractiviteiten van studenten in kaart te brengen, te interpreteren en te gebruiken om betere beslissingen te nemen over vervolgstappen.
Holistisch beoordelen:	de beoordeling vindt plaats op basis van de totale indruk, waar ruimte is voor het waarderen van hogere cognitieve prestaties, complexe competenties, zelfregulatie en autonomie.
Self-efficacy:	zelf-effectiviteit, oftewel het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen. Een belangrijk element bij theorieën over motivatie.

Bildung:	de vorming tot zelfstandige, vrije en goede persoonlijkheden met gevoel voor geschiedenis en cultuur. Staat als algemene vorming naast beroepsvorming.
PDCA-cyclus:	Plan Do Check Act-cyclus is een krachtige, bewezen verbetermethode om stap voor stap je werk, prestaties en organisatie te verbeteren.
Circulair(e) levensstijl:	een duurzame levensstijl, waarin de mens bewust producten, voedsel, etc. hergebruikt, repareert en vervolgens recyclet zodat de grondstoffen opnieuw beschikbaar zijn, dan wel teruggegeven worden aan de aarde.
Stakeholder:	een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief/negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project.

Leereenheid:	een verzameling van samenhangende leeractiviteiten en leerinhouden van een bepaald niveau, die leiden tot een of meer leeruitkomsten.
Leeruitkomsten:	beschrijven wat een lerende weet, begrijpt en kan doen na afronding van een leerproces. De lerende staat hierbij centraal en niet de onderwijsinput of procesfactoren van het onderwijs (denk aan studieduur, instructie, curriculum, activiteiten, locatie of methoden).

# Colofon

Rotterdam, januari 2022

Dit inspiratiedocument is mede tot stand gekomen door de inzet en betrokkenheid van onze studenten, collega's binnen en buiten Albeda en partners uit het werkveld. Tijdens inspiratiesessies en redactierondes hebben alle betrokkenen hun waardevolle bijdrage geleverd. Wij danken iedereen voor alle inzichten, aanscherpingen en enthousiaste medewerking. Goed onderwijs maken we samen!

Tekst en redactie      Bertho Rombout, Amanda van Woerden, Monique Benningshof

Concept                Concept24, Vormtaal

Illustraties            Vormtaal

Ontwerp en opmaak    Zo reclame

Druk                    Albe de Coker

Reacties?              Wil je iets met ons delen? Wil je meedoen en meebouwen?  
Wil je meer informatie en inspiratie? Mail ons dan via  
[hostmanship@albeda.nl](mailto:hostmanship@albeda.nl).

Overal waar hij/zijn in de tekst staat, kan zij/haar gelezen worden.

