



UNIVERSITEIT
iYUNIVESITHI
STELLENBOSCH
UNIVERSITY

100
1918 · 2018

VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024

**SAAM
VORENTOE**

**MASIYE
PHAMBILI**

**FORWARD
TOGETHER**



ONS VISIE 2040

Die Universiteit Stellenbosch sal Afrika se voorste navorsingsintensiewe universiteit wees wat wêreldwyd as uitnemend, inklusief en innoverend erken word en waar ons kennis tot diens van die samelewing bevorder.

ONS MISSIE

Die Universiteit Stellenbosch is 'n navorsingsintensiewe universiteit wat uitmuntende studente lok, talentvolle personeel aanstel en 'n wêreldklasomgewing bied; 'n plek wat met die wêreld verbind is en gemeenskappe plaaslik, op die vasteland en in die res van die wêreld verryk en transformeer.

ONS KERN STRATEGIESE TEMAS 2019–2024



**'N TRANSFORMERENDE
STUDENTE-ERVARING**



**GENETWERKTE EN SAMEWERKENDE
ONDERRIG EN LEER**



NAVORSING VIR IMPAK



**DOELGERIGTE VENNOOTSKAPPE
EN INKLUSIEWE NETWERKE**



VOORKEURWERKGEWER



**'N FLORERENDE
UNIVERSITEIT STELLENBOSCH**

INHOUD

VOORWOORD DEUR DIE REKTOR EN VISEKANSIELIER, PROF WIM DE VILLIERS	1
BOODSKAP VAN DIE VISEREKTOR: STRATEGIE EN INTERNASIONALISERING, PROF HESTER C. KLOPPER	2
1. INLEIDING	4
2. DIE PROSES OM VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024 TE ONTWIKKEL	4
3. BENADERING TOT DIE STRATEGIESE PROSES	7
4. OOREENSTEMMING EN BELYNING TUSSEN STRATEGIEË	8
5. KONTEKS	10
5.1 Kompleksiteit en gebeurlikheid	10
5.2 Kennisekonomie en samewerkende kennisproduksie	11
5.3 Samewerkende leer	11
5.4 Innovasie	11
5.5 Druk op openbare finansiering vir die hoër onderwys	11
5.6 Massifikasie	11
5.7 Diversiteit	11
5.8 Netwerksamelewing	12
5.9 Internasionalisering	12
5.10 Volhoubaarheid	12
5.11 Vierde Industriële Revolusie (4IR) en tegnologie	12
6. VISIE 2040	15
6.1 Visie 2040	15
6.2 Missie	16
6.3 Waardes	17
6.4 Kenmerke	17
6.5 Instaatstellers	18
7. STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024	20
7.1 Kern strategiese tema 1: 'n Transformerende studente-ervaring	21
7.2 Kern strategiese tema 2: Genetwerkte en samewerkende onderrig en leer	21
7.3 Kern strategiese tema 3: Navorsing vir impak	22
7.4 Kern strategiese tema 4: Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke	23
7.5 Kern strategiese tema 5: Voorkeurwerkgewer	24
7.6 Kern strategiese tema 6: 'n Florerende Universiteit Stellenbosch	24
8. STRATEGIESE BESTUURSAANWYSERS	27
8.1 Beginsels vir die ontwikkeling van strategiese bestuursaanwysers	27
8.2 Hoëvlakmaatstawwe vir ses kern strategiese temas	28
8.2.1 'n Transformerende studente-ervaring	28
8.2.2 Genetwerkte en samewerkende onderrig en leer	28
8.2.3 Navorsing vir impak	29
8.2.4 Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke	29
8.2.5 Voorkeurwerkgewer	30
8.2.6 'n Florerende Universiteit Stellenbosch	30
9. BRONNELYS	32

VOORWOORD

DEUR DIE REKTOR EN VISEKANSELIER, PROF WIM DE VILLIERS

Universiteite sowel as hulle mense is 'n bron van verwondering. Universiteite is instellings vir die eeue. Hulle reputasies en kulture word oor tye heen opgebou en is veel meer as die som van die individue wat hulle drumpels betree en hulle gange bewandel het. Tog lewer elke generasie 'n belangrike bydrae.

Universiteite verskil in baie opsigte van mekaar. Hulle dien verskillende gemeenskappe, beklemtoon verskillende kwessies op verskillende tye, en kom mettertied voor verskillende uitdagings en geleenthede te staan. Hierdie voortdurende evolusie verg omsigtige reaksies van die verskeidenheid individue wat op 'n bepaalde tydstep by 'n universiteit betrokke is. Die geskiedenis van 'n universiteit is daarom baie soos 'n epiiese reis met 'n klomp legendes en verhale. Ook die Universiteit Stellenbosch (US), wat nou sy tweede eeu betree, het 'n kenmerkende reputasie en kultuur opgebou, met baie legendes en verhale. Individuele studente, akademiese en professionele administratiewe steundienste- (PASD-)personeel by alle universiteite kom en gaan, maar die instelling bly staan.

As die huidige Rektor en Visekanselier, is ek trots om die US in die Eeufeesjaar te lei. Ek is ook baie trots op die bekwame en toegewyde personeel en studente wat die Universiteit bevoorreg genoeg is om te hê. As verantwoordelike rentmeesters, wil ons gesamentlik die US se nalatenskap tot voordeel van toekomstige generasies uitbou.

Ons wil die US as die voorste navorsingsintensiewe universiteit op die Afrika-vasteland sowel as 'n universiteit van belang in die wêreld posisioneer. Vir dié doel is ons besig om die sterkpunte te konsolideer, die swakpunte te temper en selfs uit te skakel, die geleenthede te verken en te ontgin, en die bedreigings te trotseer en verkieslik in geleenthede te omskep. Hoe weet ons of ons sukses behaal? Een aanwyser van sukses, ofskoon geensins die belangrikste nie, is ons plek op die ranglyste van internasionale hoëronderwysgraderingsagentskappe. Ander maatstawwe van sukses is die tevredenheid van diegene wat van ons aanbod gebruik maak (studente, ouers, werkgewers, vennote, ensovoorts) en die professionele mening van eweknieë van buite. Hierdie aanwysers word egter ook ondersteun deur ons eie hoë standaarde van verantwoordbaarheid teenoor mekaar, in die Universiteit se belang.

Sodra 'n generasie sy prioriteite vasgestel het, benodig hy ook 'n rigtingwyser of kaart om die koers teen die agtergrond van huidige omstandighede en in afwagting van die toekoms te bepaal. Die *US Institusionele Voorneme en Strategie 2013–2018* en die meegaande *Visie 2030* het die US se reis die afgelope vyf jaar gerig. Hierdie waardevolle “roetekaart” verstryk in 2018. Derhalwe is hierdie nuwe *Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024* onder die bekwame leiding van die Viserektor: Strategie en Internasionalisering, prof Hester Klopper, opgestel.

Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024 is ons bydrae tot voordeel van US-generasies wat nog kom. Dit bevat ses kern strategiese temas, naamlik 'n transformerende studente-ervaring, genetwerkte en samewerkende onderrig en leer, navorsing vir impak, doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke, voorkeurwerkgewer, en 'n florerende US. Ons glo dít sal ons lei om 'n universiteit met 'n onberispelike institusionele reputasie te wees – sistemies volhoubaar en getransformeer – met 'n toegespitste aanbod, 'n samewerkende leer- en onderrigmodel, betekenisvolle navorsing en 'n allesomvattende impak, met inbegrip van 'n sterk impak op die samelewing.

Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024 is teen die agtergrond van Suid-Afrika se Nasionale Ontwikkelingsplan, die Afrika-unie se Agenda 2063 en die Verenigde Nasies se Volhoubare Ontwikkelingsdoelwitte opgestel. Dit getuig van die US se verbintenis om relevant te wees vir sy konteks, en ons land en vasteland te dien – 'n inklusiewe, wêreldklasuniversiteit in en vir Afrika.

Kom ons beweeg saam vorentoe met hierdie dokument as ons roetekaart.

Prof Wim (WJS) de Villiers



BOODSKAP VAN DIE VISEREKTOR: STRATEGIE EN INTERNASIONALISERING, PROF HESTER C. KLOPPER



Dit is vir my aangenaam om die Universiteit Stellenbosch (US) se *Visie 2040* en *Strategiese Raamwerk 2019–2024* gedurende die Universiteit se Eeufeesjaar voor te lê. Hoewel hierdie strategiese raamwerk vir die volgende ses jaar ons rigspoor sal wees, is dit belangrik om te verstaan dat dit deel uitmaak van 'n trajek en voortbou op vorige strategiese dokumente. Dit was 'n uitdagende dog lonende ervaring om die ontwikkeling van *Visie 2040* en *Strategiese Raamwerk 2019–2024* te lei en te koördineer. Ons moes die proses so benader dat dit geleentheid sou bied vir uitgebreide deelname buite die senior bestuursgroep wat deurgaans op die verskeie weergawes kommentaar gelewer het, sowel as voortgesette deelname nadat die Raad en Senaat die visie en strategie goedgekeur en aanvaar het. Daarom het ons op 'n benadering met drie fases besluit, naamlik strategie ontwikkeling (Julie 2016 tot Mei 2018), strategie integrasie (Julie 2018 tot Junie 2019) en strategie belyning (Julie 2018 tot Junie 2020). Laasgenoemde twee fases bied die vooruitsig van deelname oor alle verantwoordelikheidsentrums, fakulteite en afdelings heen om as 'n groep saam te werk om die inspirerende kern strategiese temas en doelwitte te implementeer wat die US in die toekoms van ander sal onderskei.

Die visie en strategie is onboetvaardig dapper, met die aspirasie om Afrika se voorste navorsingsintensiewe universiteit te wees wat wêreldwyd erkenning geniet. Die strategie sal hoë eise aan ons stel en aansienlike investering verg, maar ons is vol vertroue dat dit ons sterkpunte optimaal benut en ons terselfdertyd ruimte bied om te groei. Soos Malcolm X gesê het: “Die toekoms behoort aan diegene wat vandag daarvoor voorberei.”

Saam vorentoe. Masiye phambili. Forward together.

Prof Hester C. Klopper



DIE STRATEGIESE BENADERING



I. INLEIDING

Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024 verwoord die posisionering van die Universiteit Stellenbosch as 'n toonaangewende navorsingsintensiewe Suid-Afrikaanse universiteit in Afrika, met 'n globale reikwydte. Die strategiese raamwerk bou voort op die uitstekende werk wat uit die Strategiese Raamwerk vir die Eeuwisseling en Daarna (2000), *Visie 2030* en die *Institusionele Voorneme en Strategie (IVS) 2013–2018* voortgespruit het. Terselfdertyd het dit ons die geleentheid gebied om oor die pad vorentoe en ons reaksie op die uitdagings in die hoër onderwys binne sowel as buite Suid-Afrika te besin.

Die oogmerk van hierdie strategiese raamwerk is om die US se toekomstige posisionering te rig, die US se strategie te bepaal, en te toon waar en hoe die Universiteit geposisioneer is. Die kern strategiese temas vir 2019 tot 2024 bied 'n raamwerk vir verdere beplanning. Die uitvoerige beplanning maak deel uit van die jaarlikse Institusionele Plan (IP), wat die US se institusionele strategie, prioriteite en doelwitte integreer en doeltreffend koördineer. Die onderskeie omgewingsplanne van verantwoordelikhedsentrusse, fakulteite en professionele administratiewe steundienste (PASD) sal met hierdie strategiese raamwerk en die IP belynd word. Ons betree duidelik 'n era waar dwarsliggende temas ons werk sal rig, wat 'n matriksbestuursmodel vereis. Hierdie dokument is die produk van fase I van die strategiese proses, wat vanaf Julie 2016 tot Junie 2018 onderneem is. Dit is belangrik om daarop te let dat hierdie strategiese raamwerk 'n riglyndokument is wat die toekomstige posisionering van die Universiteit op grond van die kommentaar uit die verskeie jaarbeplanningsprosesse beskryf. Die uitvoerige besonderhede, wat mikpunte, implementeringsplanne, tydraamwerke en aangewese projekte insluit, sal gedurende die proses van strategie-intergrasie uitgewerk word.

2. DIE PROSES OM VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024 TE ONTWIKKEL

Die *Institusionele Voorneme en Strategie (IVS) 2013–2018* het die posisionering van die Universiteit vir die 21ste eeu uiteengesit. Daardie posisionering was veranker in drie strategiese prioriteite, naamlik die verbreding van toegang, die handhawing van uitnemendheid en die versterking van sosiale impak, sowel as vier strategiese fokusgebiede, synde studentesukses, diversiteit, die kundighedsbasis, en sistemiese volhoubaarheid. Die hoofkenmerke van *Visie 2030* was inklusiwiteit, innovasie, toekomsgerigtheid en transformasie. Die verwesenliking van *Visie 2030* is deur drie strategiese prioriteite ondersteun, naamlik die verbreding van toegang, die behoud van uitnemendheid, en die bevordering van die US se impak op die samelewing. Internasionalisering en die versterking van sistemiese transformasie is by die Institusionele Plan (IP) 2016–2021 bygevoeg, en die versterking van sistemiese volhoubaarheid en die uitvoering van die Kampusvernuwingsprojek by die IP 2017–2022. Hierdie sewe institusionele strategieë het gesamentlik as rigtinggewende raamwerk vir die IP 2018–2023 gedien, en is in die US se sakemodel vasgelê.

Die US het in Julie 2016 met die proses vir die ontwikkeling van *Visie 2040* begin toe 'n taakgroep saamgestel is om die visie en strategie te hersien. Beplanning is aangevoer en 'n eerste geleentheid vir kommentaar is in Februarie 2017 by die Institusionele Beplanningsforum (IBF) gebied. Die twee temas van die IBF was “Die US in hoëronderwysverband” en “Op pad na die nuwe visie en strategie”. Die bespreking van *Visie 2040* was toegespits op die instelling se strategiese keuses en strewes, hoe om daardie strewes 'n werklikheid te maak, en wat verander moet word om die strewes te verwesenlik. 'n Opname onder die IBF-deelnemers in Januarie 2017, ter voorbereiding van die Februarie 2017 IBF, het die volgende kernvrae ingesluit:

- As ons 25 jaar die toekoms in kyk, waarvoor sal die US in 2040 bekend wees?
- Wat sal ons tot daar neem?
- Wat behoort te verander om ons tot by die US van 2040 te neem?
- Is ons huidige waardes die waardes wat ons tot by die US van 2040 sal neem?
- Hoe verstaan jy sistemiese volhoubaarheid in universiteitsverband?



- Die hoëronderryslandskap is om verskeie redes aan die verander. Hoe verwag jy sal die landskap oor 20 jaar daar uitsien?
- Waar in hierdie landskap verwag jy sal die US geposisioneer wees/funksioneer?

Vyf taakgroepe is by die IBF saamgestel om te besin oor sekere fokusgebiede wat die pad vorentoe sal bepaal, naamlik:

- waardes;
- navorsingstemas;
- grootte en vorm;
- beurse en lenings; en
- prestasieaanwysers.

Die Uitvoerende Beplanningsforum (UBF) in Julie 2017 het die kernelemente van die US se *Visie 2040* en *Strategiese Raamwerk 2019–2024* gekonsolideer. Die kerntemas wat uit die IBF-vraelys afgelei is, is breedvoerig bespreek. Sewe belangrike temas is geïdentifiseer, naamlik uitnemendheid, onderriginnovasie, navorsing, sosiale impak, internasionalisering, studentegerigtheid en innovasie. Die taakgroepe het ook oor hulle werk terugvoering gebied. Die uitkoms van die UBF was duidelikheid oor die Universiteit se posisionering vir die toekoms (*Visie 2040*), 'n begrip van die aangewese kerntemas, en steun vir die gedagte van “as ons niks verander nie, sál niks verander nie”.

Die voorgestelde kern strategiese temas is by die Rektoraatvergadering van 23 Januarie 2018 voorgelê en verder verbeter. Die verbeterde kern strategiese temas en konsepdoelstellings is by die jaarlikse IBF op 13 en 14 Februarie 2018 aan 'n verdere rondte verbetering onderwerp. Die doelstellings per kern strategiese tema is geïdentifiseer en geformuleer, en 'n paar doelwitte en prestasieaanwysers is vir elke kern strategiese tema en doelstelling voorgestel. Die volgende vloeiagram bied 'n visuele samevatting van die proses wat gevolg is met die ontwikkeling van die nuwe visie en strategiese raamwerk (2019–2024).



Figuur 1: Proses vir die ontwikkeling van Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024

2016	2017	2018
<p>JULIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoerende Beplanningsforum. 'n Taakgroep onder voorsitterskap van die Viserektor: Strategie en Internasionalisering is die taak opgelê om die proses vir die hersiening van die visie en strategie te inisieer. <hr/> <p>NOVEMBER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Rektooraat keur 'n aksieplan en tydslyn goed. 	<p>JANUARIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding vir die Institusionele Beplanningsforum (IPF) <ul style="list-style-type: none"> o Gee insette t.o.v. die US van die toekoms en elemente vir sukses <ul style="list-style-type: none"> - 'n Aanlynvraelys, waarin sewe vrae gestel is, is voor die forum aan al die deelnemers uitgestuur. <ol style="list-style-type: none"> 1. As ons 25 jaar die toekoms in kyk, waarvoor sal die US in 2040 bekend wees? 2. Wat gaan ons daarheen neem? 3. Wat moet ons verander om ons by die US van 2040 te kry? 4. Is ons huidige waardes die waardes wat ons na die US van 2040 gaan neem? 5. Wat verstaan jy, binne 'n universiteitskonteks, onder sistemiese volhoubaarheid? 6. Die hoëronderwyslandskap is, weens verskeie redes, besig om te verander. Hoe verwag jy gaan die landskap oor 20 jaar daarna uitsien? 7. Waar verwag jy gaan die US binne hierdie landskap geposisioneer wees / funksioneer? - Daar was 'n 60% deelnamekoers wat die uitvoerende bestuur, dekane, visedekane, hoof- en senior direkteure ingesluit het. <hr/> <p>FEBRUARIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bespreking van die resultate van die Januarie 2017-opname <ul style="list-style-type: none"> o Vyf taakgroepe geskep wat moet insette lewer t.o.v. spesifieke aspekte binne die strategie. <ul style="list-style-type: none"> - Waardes - Vorm en grootte van die US - Navorsingstemas - Beurse en Lenings - Strategiese Prestasie-indikatore <hr/> <p>JULIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoerende Beplanningsforum (Uitvoerende bestuur en dekane) <ul style="list-style-type: none"> o Bespreking van die aard, rol en posisionering van die US, gebaseer op die tematiese analise van die data wat verkry is uit die Februarie 2017 vraelys en insette verkry by die Februarie 2017 IBF. o Bespreking van die voorgestelde visie, binne die konteks van die terugvoering van die taakgroepe. <hr/> <p>SEPTEMBER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakulteitsbestuur en Professionele Administratiewe Steundienste-omgewings lewer insette, via hul lynbestuur, op die voorgestelde waardes, asook visie- en missie-elemente. • Die US Raad lewer insette op die voorgestelde waardes, asook visie- en missie-elemente. <hr/> <p>OKTOBER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studente lewer insette op die voorgestelde waardes d.m.v. 'n aanlyn-vraelys. • Die Taakgroep vir Navorsingstemas lewer, ná uitgebreide konsultasie, hul finale verslag en aanbevelings. <hr/> <p>NOVEMBER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personeel lewer insette op die voorgestelde waardes d.m.v. 'n aanlyn-vraelys. 	<p>JANUARIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Rektooraat finaliseer die visie- en missie-elemente, asook die waardes en bespreek voorgestelde kernstrategiese temas vir die Strategiese Raamwerk. <hr/> <p>FEBRUARIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die IBF lewer insette op die voorgestelde kernstrategiese temas, en identifiseer institusionele doelstellings vir elk van die strategieë. <hr/> <p>MAART</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die voorgestelde kernstrategiese temas en institusionele doelstellings word aan die US Raad voorgelê. <hr/> <p>MEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die volgende US-strukture het aanbeveel dat die US Raad die voorgestelde nuwe visie en strategiese raamwerk aanvaar: <ul style="list-style-type: none"> o Sosiale en Besigheidsetiek Komitee van die Raad o Institusionele Forum o Uitvoerende Komitee van die Senaat o Uitvoerende Komitee van die Raad o Senaat <hr/> <p>18 JUNIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die US Raad keur <i>Visie 2040</i> en die <i>Strategiese Raamwerk 2019–2024</i> goed.

“Niks wat ons doen, kan die verlede verander nie, maar alles wat ons doen, verander die toekoms.”

– Ashleigh Brilliant



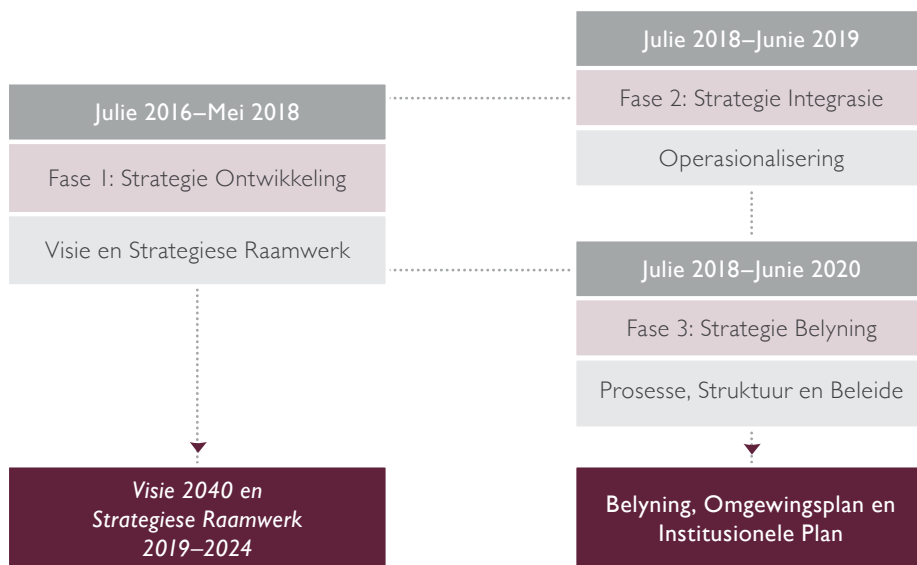
3. BENADERING TOT STRATEGIESE PROSES

Die oorkoepelende strategiese proses bestaan uit drie fases. In fase 1, *strategie ontwikkeling* (Julie 2016 tot Mei 2018), is die nuwe visie saamgestel, tesame met die strategiese raamwerk wat die kern strategiese temas bepaal sowel as die institusionele doelstellings vir elke strategiese tema. Hierdie fase het ook 'n hersiening van die Universiteit se waardes behels.

Fase 2 het gevolg nadat die US Raad *Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024* op 18 Junie 2018 goedgekeur het. In fase 2, *strategie integrasie* (Julie 2018 tot Junie 2019), word die kern strategiese temas en doelstellings in werking gestel deur konteksspesifieke doelwitte te bepaal – in wese word die temas en doelstellings dus uitgepluis en vertolk. In dié stadium sal ons ook bedryfsoms krywings van kernkonsepte soos “wêreldklas”, “transformerende ervaring”, ensovoorts, asook die aanvaarding van relevante teoretiese raamwerke afhandel, wat 'n grondslag vir gemeenskaplike begrip aan die US sal skep. Dít impliseer skakeling met alle fakulteite en professionele administratiewe steundienstomgewings om die strategiese raamwerk en omgewingsplanne te belyn.

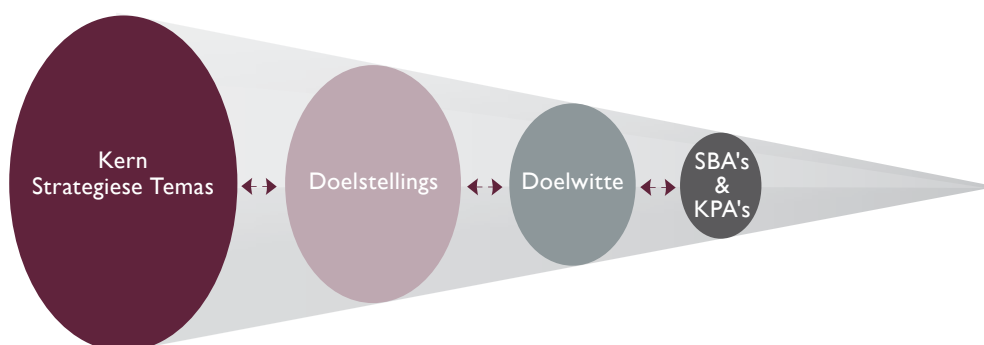
Fase 3, *strategie belyning* (Julie 2018 tot Junie 2020), oorvleuel met fase 2. Die bedoeling met fase 3 is om die gaping tussen strategiebeplanning en -formulering en strategieuitvoering te oorbrug deur strukture, prosesse en beleide te belyn en/of te stroomlyn. Dit impliseer ook die skep van 'n onafgebroke terugvoersiklus deur middel van deurlopende monitering en evaluering aan die hand van kernprestasieaanwysers (KPA's) (wat by die US as 'strategiese bestuursaanwysers [SBA's]' bekend is). In die geheel gaan dit hier om 'n nuwe benadering van geïntegreerde beplanning en uitvoering om 'n soepel, aanpasbare en responsiewe organisasie te verseker. Figuur 2 bied 'n visuele voorstelling van die fases en hulle onderskeie uitkomst.

Figuur 2: Die strategiese benadering aan die Universiteit Stellenbosch: die fases en onderskeie uitkomst



Ons kern strategiese temas bepaal die algemene gebiede waarop die strategiese raamwerk (2019–2024) berus, en elke tema het spesifieke doelstellings, doelwitte en kernprestasieaanwysers (of SBA's). Die verwantskap tussen die komponente van die strategiese raamwerk word in figuur 3 aangedui.

Figuur 3: Verwantskap tussen komponente van die strategiese raamwerk



4. OOREENSTEMMING EN BELYNING TUSSEN STRATEGIEË

Geen visie of strategie word in afsondering ontwikkel nie. Elke visie en strategie bou immers voort op die geskiedenis en verbind die verlede met die toekoms. Tabel 1 bied 'n opsomming van die ooreenstemming en belyning tussen ons kern strategiese temas vir 2019–2024 en *Visie 2040* en die strategieë vir 2018–2023 en *Visie 2030*.

Tabel 1: Ooreenstemming en belyning tussen strategieë

Elemente van Visie 2030	Strategieë in Institusionele Plan 2018–2023	Missie-elemente van Visie 2040	Strewes van Visie 2040	Kern strategiese temas (2019–2024)
Bevorder toegang tot nuwe kennismarkte Verhoog diversiteitsprofiel (studente)	Verbreed toegang	Beïnvloed en verander die wêreld om ons, terwyl ons self verandering aanvaar en daarop reageer	'n Onberispelike reputasie 'n Getransformeerde en geïntegreerde akademiese gemeenskap	'n Transformerende studente-ervaring
Behou studente-sukseskoers	Behou momentum van uitnemendheid	Samewerkende leer en onderrig	'n Onberispelike reputasie	Genetwerkte en samewerkende onderrig en leer
Posisioneer as die voorste navorsingsinstelling in Afrika	Behou momentum van uitnemendheid	Interdisiplinêre navorsing	'n Onberispelike reputasie	Navorsing vir impak
	Brei internasionalisering uit	Verbind met die globale wêreld	'n Onberispelike reputasie Alles-omvattende impak	Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke
	Bevorder sistemiese transformasie	Waarde-gedrewe	Getransformeerde en geïntegreerde akademiese gemeenskap	Voorkeurwerkgewer
Toegewyde, visionêre leierskap Verhoog diversiteitsprofiel (personeel)	Versterk sistemiese volhoubaarheid Versterk sosiale impak Bevorder sistemiese transformasie	Innoverende instelling	Sistemies volhoubare instelling Alles-omvattende impak	'n Florenderende US
	Voer Kampus-vernuwingsprojek uit	Sistemies volhoubare instelling		



KONTEKS



5. KONTEKS

'n Begrip van die ekosisteem waarin ons funksioneer, en dus die konteks van ons universiteit, is belangrik om ons visie en strategie te bepaal. Die konteks is ook belangrik om toe te sien dat die geleenthede wat ons uitgewys het haalbaar is.

'n Onlangse publikasie van die Raad op Hoër Onderwys (RHO, 2016) beskryf die hoëronderrysuitdagings in Suid-Afrika uit 'n plaaslike en internasionale oogpunt. Die dokument (RHO, 2016) identifiseer drie internasionale tendense, naamlik:

- massifikasie en globalisasie;
- kennis; en
- inligtings- en kommunikasietegnologie (IKT).

Op sy beurt merk 'n publikasie deur Ernst & Young in 2012 op dat “die hoëronderryssektor 'n fundamentele transformasie ondergaan wat sy rol in die samelewing, bedryfsmetodes en ekonomiese struktuur en waarde betref”. Op grond van die Australiese universiteitsmodel identifiseer die publikasie dan die vyf kerntendense van:

- die demokratisering van kennis en toegang;
- die twyfelagtigheid van markte en finansiering;
- digitale tegnologieë;
- globale mobiliteit; en
- integrasie by die bedryf.

In Suid-Afrikaanse verband is modernisering, sosiale geregtigheid en die behoefte aan die fundamentele transformasie van die hoëronderrysstelsel (wat instellings self insluit) sowel as die wêreldkonteks en internasionalisering as temas en kwessies geïdentifiseer (RHO, 2016).

Verdere hoëronderrysuitdagings in Suid-Afrika is institusionele onstabieleit (veral met die studentepotes in 2015 en 2016) wat die akademiese program by etlike instellings raak, die stadige tempo van transformasie, rassisme, toegang tot die hoër onderwys, die behoefte aan 'n gedekoloniseerde kurrikulum, openbare finansiële beperkinge en sosiale kohesie in die hoër onderwys.

De Villiers (2017) verwys na die volgende elf tendense wat die hoër onderwys in die nabye toekoms sal beïnvloed.

5.1 Kompleksiteit en gebeurlikheid

In 'n veranderlike, onsekere en dus onderhandelbare wêreld moet universiteitsbesture buigsame en responsiewe beplanningsraamwerke gebruik (Lange, 2010). Ons komplekse era vereis soepelheid, aanpasbaarheid en responsiwiteit. Universiteite behoort aan “patroonvasstelling” en “scenariobou” deel te neem (Kingham, 2011). Die eienskappe van 'n organisasie behoort gepas te wees vir die kennisekonomie van die 21ste eeu, wat 'n bewustheid van kompleksiteit, sowel as kreatiwiteit, soepelheid en voortdurende leer insluit (Kingham, 2011).

Om vir hierdie kompleksiteite voorsiening te maak, het ons verantwoordelike hoëronderrysleiers nodig – op plaaslike, streeks- én wêreldvlak (Klopper, 2018). Verantwoordelike leierskap in die 21ste eeu behels vyf belangrike aspekte, naamlik (i) die vermoë om ingeligte etiese menings oor bestaande norme en reëls te vorm, (ii) om moed te openbaar en na positiewe verandering te streef, (iii) langtermyndenke en 'n toekomspektief, (iv) doeltreffende kommunikasie met belanghebbendes, en (v) deelname aan gesamentlike probleemoplossing (Vogtlin, 2017).



5.2 Kennisekonomie en samewerkende kennisproduksie

Kennis is deesdae “die vernaamste strategiese hulpbron wat vir voorspoed vereis word” (Duderstadt, 2000). Universiteite het ’n uiters belangrike rol in die kennisekonomie. Gespesialiseerde, dissiplinêre kennis kan komplekse probleme net in ’n beperkte mate verklaar en oplos. Komplekse tye verg samewerking oor verskillende tipes grense heen: tussen en oor dissiplines, oor institusionele en nasionale grense, en tussen universiteite en ander terreine van kennisproduksie. Samewerking aan kennisprojekte en die medeproduksie van kennis is haalbaar en die verstandige ding om te doen. Bokor (2012) merk ook op dat “die massiewe toename in die beskikbaarheid van ‘kennis’ aanlyn en die massauitbreiding van toegang tot universiteitsmarkte ’n fundamentele verandering in die rol van universiteite as die skeppers en bewaarders van kennis meebring”.

5.3 Samewerkende leer

Die klem behoort te val op hoe studente leer eerder as op wat hulle leer (Tapscott & Williams, 2010). Die huidige, heersende model van pedagogie (dosentgerigte lesings) is uitgedien. Met nuwe tegnologie kan ons samewerkende leermodelle omarm, wat die verhouding tussen studente en dosente in die leerproses verander.

Samewerkende leer bied die grondslag vir die universiteit om ’n leerorganisasie te wees – ’n organisasie wat gekenmerk word deur ’n gemeenskaplike visie, spanleer, stelselsdenke, konseptuele modelle en persoonlike bemeestering (Senge, 2006; 2014).

5.4 Innovasie

Ons het ondersoekmetodes nodig wat nie bloot verslag doen oor wat gesien is nie, maar wat skep wat nog nóóit gesien is nie (Kingham, 2011). Kreatiwiteit en innovasie kan ongewone produkte en prosesse skep om hedendaagse komplekse probleme op te los. Dit is belangrik om die gewoonte en vermoë van patroonvasstelling en scenariobou in te skerp.

5.5 Druk op openbare finansiering vir die hoër onderwys

Voortgesette fiskale beperkings deur nasionale regerings en kwynende korporatiewe en skenkerbydraes het ’n tendens in die 21ste-eeuse hoër onderwys geword (Altbach, 1999). Dit hou ernstige negatiewe implikasies vir universiteite, studente, akademici en akademiese programme in. Moontlike gevolge sluit in ’n styging in studiegeld, langtermynbesluite om programme en akademiese poste te besnoei, en ’n beperkte akademiese aanbod. Die hoër onderwys word toenemend geprivatiseer, hoewel dít geensins in die huidige vraag na breër toegang tot die hoër onderwys help voorsien nie. Ons het ’n ‘entrepreneursuniversiteit’ nodig om met kreatiewe en vernuwende finansieringsoplossings vorendag te kom. Bokor (2012) stel voor dat universiteite verhoudings met die bedryf bou om die finansiering en toepassing van navorsing te ondersteun wat universiteite se rol as agente vir innovasie en groei sal beklemtoon.

5.6 Massifikasie

Universiteite het ná die Tweede Wêreldoorlog ’n belangrike rol vervul om die menslike hulpbronne vir industriële uitbreiding te verskaf, en voorsien tot vandag toe menslike en ander kennishulpbronne. Tog het Suid-Afrika steeds ’n elite-hoëronderwysstelsel met ’n deelnamekoers van minder as 20%. Die ‘massifikasietendens’ beïnvloed vele aspekte van die hoër onderwys – van institusionele strukture en die grootte en vorm van die instelling, tot die kurrikulum en pedagogie, leweringmetodes, navorsing, eise aan akademici, en verhoudings met eksterne gemeenskappe (RHO, 2016).

5.7 Diversiteit

In die 21ste eeu moet universiteite wêreldwyd toenemend vir groter diversiteit en nuwe meerderhede voorsiening maak (Lange, 2010). Dit sluit diversiteit met betrekking tot gender, klas en etnisiteit, sowel as ouderdom en vermoëns in. Die tradisionele beskouing van universiteitstudente as onlangse skoolverlaters uit die middel- en hoër klas word bevestig. Ouer persone, vroue, lede van die werkersklas en voorheen benadeelde individue het ’n al hoe sterker teenwoordigheid in studentekorpse wêreldwyd. Wanneer hulle studente werf, moet universiteite dus ook op ander plekke as gewoonlik gaan soek.



5.8 Netwerksamelewing

Formele en informele netwerke is 'n kenmerk van die 21ste eeu (Lange, 2010). In 'n tyd van hulpbronskaarste en kompleksiteit is verhoudings van die allergrootste belang. Organisasies moet saamspan met ander wat hulle doelwitte en oogmerke deel. Vanweë toenemende kompleksiteit en globalisasie kan organisasies nie anders as om in netwerke saam te werk om verskillende aspekte van hulle uitdagings die hoof te bied nie.

5.9 Internasionalisering

Ons het deesdae te doen met 'n "internasionale markplek, nie slegs vir konvensionele produkte nie, maar ook vir kennisberoepslui, navorsings- en onderwysdienste" (Duderstadt, 2000). Individuele instellings maak deel uit van 'n wêreldwye hoëronderwysstelsel. Studente- en personeeluitruilprogramme, wêreldwye samewerking op die gebied van 'groot wetenskap', internasionale gesamentlike ondernemings, navorsingspanne en vennootskappe is 'n integrale deel van hierdie wêreldwye hoëronderwysomgewing. In die lig hiervan is die verdere internasionalisering van die hoër onderwys 'n gegewe. Die universiteit sal verder gekorporatiseer word, eksterne vorme van validering (soos ranglyste en graderings) sal aanhou invloed uitoefen, en die druk vir eenvormigheid sal voortduur. Volgens Bokor (2012) sal studente, akademici en universiteitshandelsmerke wêreldwyd al hoe meer mobiel word, wat internasionale vennootskappe en breër toegang vir studente en akademici sal skep. Daarom sal dit belangrik wees om strategiese en gewaardeerde vennootskappe te vestig wat tot multilaterale ooreenkomste en netwerke met 'n gemeenskaplike doel kan lei (Klopper, 2018).

5.10 Volhoubaarheid

Volhoubaarheidsteoretici beklemtoon drie aspekte: ekonomies, ekologies en sosiaal. 'Ekonomies' sluit finansiële beperkings, die entrepreneursuniversiteit en vernuwende finansieringsmodelle in. 'Ekologies' hou verband met ekologiese elemente in die kurrikulum sowel as die bedryf van die universiteit, terwyl 'sosiaal' na insluiting, studente- en personeelwelwees, korporatiewe burgerskap en sosiale kohesie verwys.

Daarbenewens is dit belangrik om daarop te let dat Afrika dié eeu die skerpste bevolkingsgroeï ter wêreld sal beleef. Asië sal teen 2030 steeds oorheers wat die getal mense in die ouderdomsgroep 15–35 betref, met Afrika suid van die Sahara in die tweede plek. Tog sal die meerderheid van die wêreld se jong mense teen 2100 van ons vasteland kom (Verenigde Nasies, 2015). Sterk bevolkingsgroeï word oor die volgende 15 jaar in Suider- en Oos-Afrika verwag (Du Plessis, 2017).

Die reputasie van die Suid-Afrikaanse hoëronderwysstelsel steun op die nagraadse stelsel (Cloete, 2017). Daarom behoort Suid-Afrika die hoëronderwyssubsektor wat nuwe kennis produseer, te handhaaf en te versterk.

5.11 Vierde Industriële Revolusie (4IR) en tegnologie

Universiteite wêreldwyd voer reeds jare lank aan dat die digitale revolusie 'n aansienlike uitdaging sal inhou vir hoe universiteite funksioneer (Tapscott & Williams, 2010). Hulle hou vol "'n nuwe generasie studente vereis 'n ander hoëronderwysmodel'" (Tapscott & Williams, 2010). Weiss (2002) argumenteer dat klaskamers getransformeer sal word van ruimtes vir aanbieding tot ruimtes vir aktiewe ondersoek, outeurskap en eienaarskap. Volgens Johnson et al., in *NMC Horizon Report*, (2013) is die vernaamste tendense van tegnologiegebruik en -toepassing in die hoër onderwys soos volg:

- Mense verwag dat hulle op enige tyd en enige plek sal kan werk, leer en studeer.
- Tegnologieë is toenemend wolkgebaseer, en die konsep van IT-steun is gedentraliseer.
- Die arbeidswêreld is al hoe meer samewerkend, wat veranderinge teweegbring in hoe studenteleer en -projekte gestruktureer word.
- Die oorvloed hulpbronne/verhoudings via die internet dwing opvoeders toenemend om hulle rolle te heroorweeg.
- Onderwysparadigmas is aan die verskuif om aanlyn leer, hibridiese leer en samewerkende modelle soos gemengde leer in te sluit.

Ter samevatting is die US daartoe verbind om 'n getransformeerde, inklusiewe instelling en 'n doelgeskikte



universiteit te word. Die Universiteit moet in die behoeftes van Afrika se toenemende bevolking voorsien. Om hierdie studente te bedien, behoort leer nie net deur die residensiële model te geskied nie, maar ook op digitale platforms. Vir die US sal die klem val op die bevoegdhede en vaardighede wat ons aan studente moet oordra om hulle vir die toekoms toe te rus. Die US sal kennis van Afrika, in Afrika en vir Afrika produseer, en terselfdertyd toesien dat ons werk 'n globale reikwydte het.



VISIE 2040



6. VISIE 2040

“Visie is die kuns om die onsigbare te sien” –

Jonathan Swift

In reaksie op al die uitdagings en geleenthede lei ons visie ons in ons werk om die toekomsdeale te bereik.

6.1 Visie 2040

Ons visie definieer wat ons teen 2040 wil wees. Dit is 'n vooruitskouend beskrywing van wat ons op lang termyn wil bereik. Ons visie teen 2040 is soos volg:

Die Universiteit Stellenbosch sal Afrika se voorste navorsingsintensiewe universiteit wees wat wêreldwyd as uitnemend, inklusief en innoverend erken word en waar ons kennis tot diens van die samelewing bevorder.

Die US se strewes vir die verwesenliking van Visie 2040

- 'n **Onberispelike reputasie** as 'n trotse Afrika-kennissentrum wat die vasteland deur middel van navorsing, innovasie en onderwys dien
- 'n **Getransformeerde en geïntegreerde** akademiese gemeenskap wat kritiese denke vier, gesprek bevorder en tot demokrasie, menseregte en sosiale geregtigheid verbind is, met 'n uitwaartse, internasionale en toekomsgerigte fokus
- 'n **Allesomvattende impak**¹ op die sosiale, finansiële en omgewingswelstand van die dorp, streek, land en vasteland, met 'n globale reikwydte
- 'n **Sistemies volhoubare** instelling in ekonomiese, sosiale en omgewingsverband, as 'n nasionale bate wat in die uiteenlopende behoeftes van ons gemeenskappe voorsien

*1 'n Allesomvattende impak impliseer 'n holistiese benadering tot sosiale, omgewings-, fiskale en ekonomiese dimensies (die groot prentjie). Dit gaan daarvoor om verder as insette en uitsette te kyk en ook uitkomst en die impak dáárvan te oorweeg – d.w.s. om ons hele voetspoor te verstaan.



6.2 Missie

Ons missie ondersteun wat ons wil bereik en hoe ons beoog om dit te doen. Dit definieer ons as 'n universiteit, ons wesensdoel en ons bestaansrede. Om ons visie te verwesenlik, is ons missie soos volg:

Die Universiteit Stellenbosch is 'n navorsingsintensiewe universiteit wat uitmuntende studente lok, talentvolle personeel aanstel en 'n wêreldklasomgewing bied; 'n plek wat met die wêreld verbind is en gemeenskappe plaaslik, op die vasteland en in die res van die wêreld verryk en transformeer.

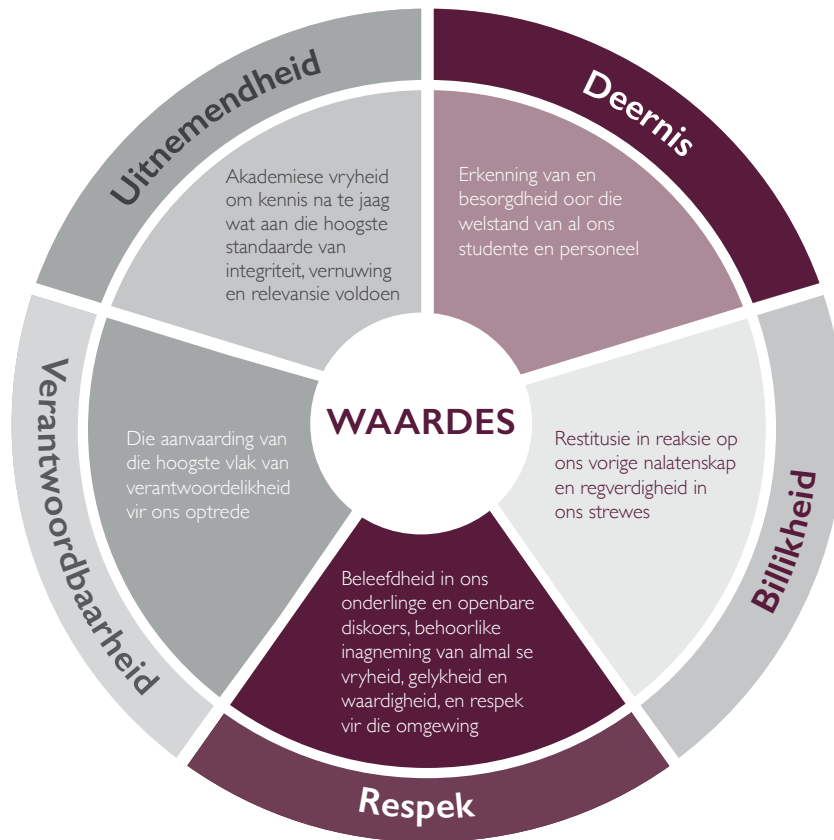
Om ons missie uit te voer:

- versterk ons **interdisiplinêre en multidisiplinêre navorsing** om kennis te bevorder, te verdiep, oor te dra en te implementeer;
- is ons **innoverend** en deel ons ons innovasie met die wêreld;
- koester ons hegte **verhoudings** met ons belanghebbendes deur skakeling, samewerking en wedersyds voordelige vennootskappe;
- deel ons ons kennisaanbod deur **genetwerkte en samewerkende onderrig en leer;**
- bou ons 'n akademiese gemeenskap van **gemeenskaplike waardes;** en
- **beïnvloed en verander** ons die wêreld om ons, terwyl ons self verandering omarm en daarop reageer.



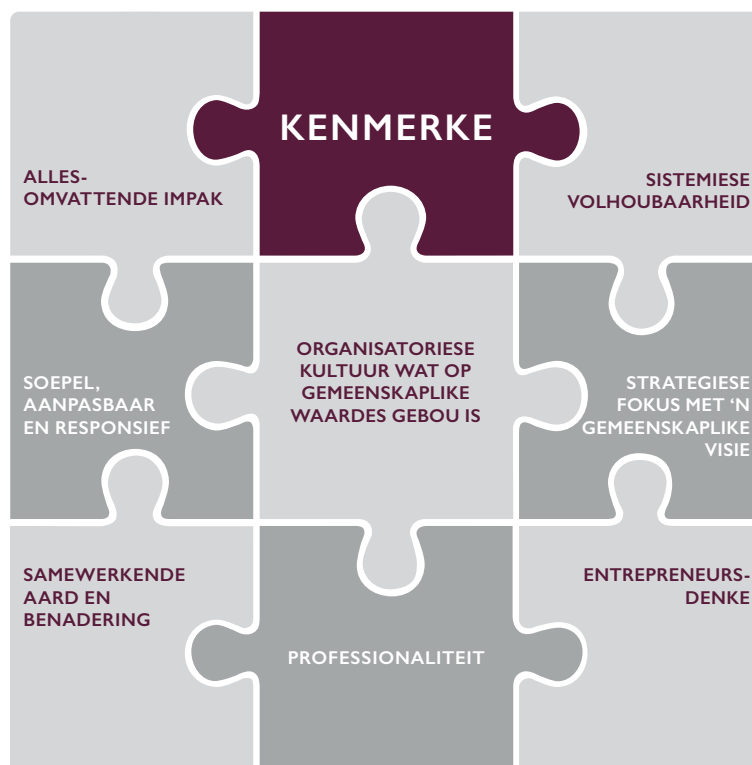
6.3 Waardes

Ons waardes hou verband met die oortuigings en houdings wat ons gedrag rig ('ons handelingsriglyne'). Die waardes is almal ewe belangrik, is onderling verbind, en dien as grondslag vir die US se etiekkode.



6.4 Kenmerke

Ons kenmerke definieer die eienskappe en karaktertrekke van die Universiteit. Die volgende agt kenmerke vergestalt waarvoor ons staan.



6.5 Instaatstellers

Instaatstellers is die elemente wat alles moontlik maak. Dit beskryf die vermoëns, kragte en hulpbronne wat tot die US se sukses bydra. Die verwesenliking van ons visie en missie en die implementering van Strategiese Raamwerk 2019–2024 sal onmoontlik wees sonder die instaatstellers van:

- mense (personeel en studente);
- doel;
- tegnologie;
- infrastruktuur;
- gesonde finansies;
- goeie oorsigbestuur; en
- goeie kommunikasie.



STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024



7. STRATEGIESE RAAMWERK 2019–2024

Strategiese Raamwerk 2019–2024 verwoord ons visie, missie en strategiese keuses, en bied 'n breë raamwerk waarbinne die Universiteit hom as 'n toonaangewende navorsingsintensiewe universiteit posisioneer. Dit beklemtoon die kritiese hersiening van ons benadering tot navorsing, onderrig en leer, sosiale impak sowel as ons prosesse deur die hele Universiteit om die doelstellings in die raamwerk te bereik. Die doel van die dokument is eerstens om 'n raamwerk te bied waarbinne verdere beplanning en implementering noodsaaklik sal wees. Die raamwerk bevat nie uitvoerige beskrywings van doelwitte óf van meganismes vir inwerkingstelling nie. Tweedens kan ons deur 'n deelnameproses uiteensit hoe elke kern strategiese tema in die verskillende funksies en entiteite van die Universiteit in werking gestel sal word. Daarna sal die inhoud tot uitvoerige inisiatiewe en programme uitgebou word. Derdens bied die raamwerk verantwoordelikhedsentrums, fakulteite en professionele administratiewe steunomgewings die geleentheid om die dokument in hulle onderskeie omgewings te kontekstualiseer, kontekstspesifieke doelwitte te bepaal en die inhoud tot uitvoerige inisiatiewe en programme uit te bou wat in die omgewingsjaarplanne weerspieël word. Hierdie benadering maak voorsiening vir 'n jaarlikse beoordeling en hersiening van die doelwitte, sowel as die buigzaamheid om by veranderende nasionale en wêreldtendense, beleidsvereistes en markbehoefte aan te pas.

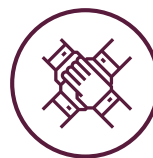
*“As jy niks verander nie,
sal niks verander nie”*

– Tony Robbins

KERN STRATEGIESE TEMAS



**'N TRANSFORMERENDE
STUDENTE-ERVARING**



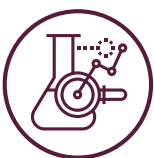
**DOELGERIGTE
VENNOOTSAPPE EN
INKLUSIEWE NETWERKE**



**GENETWERKTE EN
SAMEWERKENDE ONDERRIG
EN LEER**



VOORKEURWERKGEWER



NAVORSING VIR IMPAK



**'N FLORERENDE
UNIVERSITEIT STELLENBOSCH**



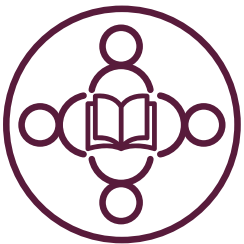


7.1 KERN STRATEGIESE TEMA 1: 'N TRANSFORMERENDE STUDENTE-ERVARING

By die US heg ons waarde aan ons studente en is ons daartoe verbind om elkeen van hulle 'n transformerende studente-ervaring te bied. Met hierdie voorneme wil ons toesien dat die US toeganklik is vir kwalifiserende studente uit alle agtergronde, met inbegrip van studente wat hindernisse vir deelname aan universiteitsonderwys ervaar. Ons beskou dit as 'n reis – van ons eerste kontak met voornemende studente totdat hulle afstudeer en die rol van alumni vervul. 'n Transformerende studente-ervaring berus op die voorsiening van groeigeleenthede aan alle voor- en nagraadse studente, wat insluit leiding, steun en dienste deur die US om studentesukses te verseker.

Institusionele doelstellings om 'n transformerende studente-ervaring te skep

- 7.1.1 Voorsien 'n unieke, verpersoonlikte studente-ervaring wat dien as katalisator vir transformasiegerigte verandering te midde van geleenthede vir betrokkenheid en ontwikkeling deur 'n eersterangse akademiese aanbod, wat graduandi toerus om in 'n diverse wêreld die leiding te neem en uit te blink.
- 7.1.2 Ontwikkel ons studente se graduandi-kenmerke om 21ste-eeuse burgers te wees en hulle volle potensiaal te verwesenlik.
- 7.1.3 Versterk strategiese inskrywingsbestuur om toegang en inklusiwiteit te verbeter.
- 7.1.4 Verbeter ons studenteslaagsyfer deur opvoedkundige innovasie.
- 7.1.5 Lewer omvattende steundienste van 'n hoë gehalte aan ons studentegemeenskap.
- 7.1.6 Versterk en brei geleenthede vir deelname deur ons aansienlike alumnigemeenskap uit.
- 7.1.7 Skep gepaste geleenthede vir werksgeïntegreerde leer vir 'n suksesvolle loopbaan en 'n positiewe impak op die samelewing.



7.2 KERN STRATEGIESE TEMA 2: GENETWERKTE EN SAMEWERKENDE ONDERRIG EN LEER

Die US pak hiermee 'n reis van genetwerkte en samewerkende onderrig en leer aan deur leergemeenskappe te skep waar studente, personeel en alumni sinvolle leer kan ervaar. Die Universiteit bevorder 'n leergerigte benadering tot onderrig, met die klem op leer as 'n vennootskap, wat studente as medeskeppers van kennis en leeromgewings beskou. Binne 'n leergerigte benadering werk onderrigaktiwiteite kennisbou in die hand en word studente aktief by hulle eie leer betrek.

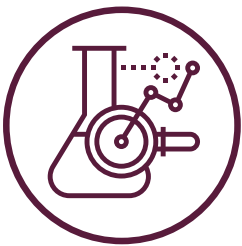
Die Universiteit het ook 'n holistiese begrip van onderrig en leer, wat individuele sowel as sosiale voordele insluit. Die US se onderrigpraktyke is diep veranker in, word gevorm deur en reageer op die omgewings waarin dit plaasvind.

Hierdie benaderings rig die Universiteit as 'n leerorganisasie, wat die ontwikkeling van leergemeenskappe onder studente, personeel en alumni in verskillende konfigurasies moontlik maak. Genetwerkte en samewerkende leer skep 'n omgewing wat intellektuele weetgierigheid aanmoedig, synde 'n noodsaaklike vaardigheid vir volgehoue kritiese en kreatiewe denke.



Institusionele doelstellings vir genetwerkte en samewerkende onderrig en leer

- 7.2.1 Konsentreer op 'n leergerigte benadering tot onderrig, en bevorder terselfdertyd 'n holistiese begrip van onderrig en leer.
- 7.2.2 Bevorder interdisiplinêre en interprofessionele onderrig en leer deur studente in staat te stel om aan 'n leergemeenskap deel te neem waar personeel en studente saamwerk om te leer, probleme op te los, navorsing te doen en te innoveer.
- 7.2.3 Skep 'n instelling van voortdurende leer wat vaardig is in die medeskepping en uitruiling van kennis en insigte.
- 7.2.4 Bevorder die professionalisasie van akademici in hulle onderrigrol, en die akademieskap van onderrig en leer.
- 7.2.5 Ontwikkel 'n digitale strategie om as grondslag te dien vir digitale vaardigheid en die sinvolle integrasie van leertegnologieë in die strewende na 'n genetwerkte Universiteit wat studente, personeel en alumni betrek en inspireer.
- 7.2.6 Brei die US se kennisaanbod uit om in nuwe studentemarkte se behoeftes te voorsien.
- 7.2.7 Bevorder die voortdurende vernouing van die Universiteit se akademiese programme deur middel van 'n sistemiese proses waarin bepaalde rolle en verantwoordelikhede duidelik aan verskillende rolspelers toegeken word.

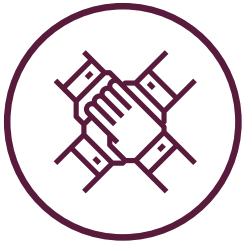


7.3 KERN STRATEGIESE TEMA 3: NAVORSING VIR IMPAK

Navorsing vir impak by die US impliseer die optimalisering van die wetenskaplike, ekonomiese, sosiale, vakkundige en kulturele impak van ons navorsing. Die klem val op interdisiplinêre navorsing tot voordeel van die samelewing in nasionale, vastelands- en wêreldverband. Tog bly ons verbind tot basiese en dissiplinêre navorsingsuitnemendheid omdat dit as grondslag vir toegepaste en betekenisvolle navorsing dien.

Institusionele doelstellings vir navorsing vir impak

- 7.3.1 Ontwikkel 'n navorsingsagenda wat op die US se waardes, die samelewing se behoeftes en die noodsaak van volhoubaarheid berus.
- 7.3.2 Onderneem betekenisvolle navorsing op grond van uitgesoekte, toegespitste strategiese navorsingsgebiede.
- 7.3.3 Rig die toekomstige navorsingsagenda en betrek ons belanghebbendes op 'n strategiese wyse.
- 7.3.4 Onderneem samewerkende en interdisiplinêre navorsing wat die groot uitdagings van die samelewing die hoof bied.
- 7.3.5 Skep 'n verankerde kultuur van innovasie en entrepreneurskap in ons navorsing.



7.4 KERN STRATEGIESE TEMA 4: DOELGERIGTE VENNOOTSAPPE EN INKLUSIEWE NETWERKE

As deel van ons missie, het ons by die US ons bereid verklaar om die wêreld rondom ons deur samewerking te beïnvloed en te verander, en self ook verandering te omarm en daarop te reageer. Die kern van ons missie is dat wat in die wêreld gebeur ons navorsing, ons onderrig en leer sowel as ons skakeling rig, en dat wat by ons universiteit gebeur vir die wêreld van belang is. As 'n universiteit, is ons verbind tot Suid-Afrika en Afrika. Terselfdertyd is ons terdeë bewus van ons rol in en verbondenheid aan die internasionale arena. Om te inspireer én geïnspireer te word, sal die US skakel en saamwerk met belanghebbendes, die gemeenskappe wat ons bedien, die bedryf, die regering en ons universiteitsvennote in plaaslike, streeks-, vastelands- en wêreldverband. Ons benadering tot samewerking en skakeling strook met ons waardes, met spesifieke verwysing na respek, deernis en billikheid.

Institusionele doelstellings vir doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke

- 7.4.1 Ontwikkel 'n raamwerk van beginsels om plaaslike relevansie, streeksimpak en 'n globale reikwydte te verseker ten einde transaksionele vennootskappe te fasiliteer en transformerende vennootskappe te bevorder.
- 7.4.2 Bevorder 'n sterk band en interaksie met die sakesektor, die bedryf en die regering om ons sterkpunte te benut, wat werksgêintegreerde leer, voortgesette professionele ontwikkeling, samewerkende navorsing, konsultasie, lisensiëring, afwentelmaatskappye en kommersiële ondernemings insluit.
- 7.4.3 Omarm die gemeenskappe wat ons bedien om sosiale, kulturele, omgewings- en ekonomiese ontwikkeling en verandering teweeg te bring.
- 7.4.4 Versterk en brei geleentheid vir deelname deur ons aansienlike alumniegemeenskap uit, en koester ons verhouding met hulle.
- 7.4.5 Bou doeltreffende samewerking deur middel van vennootskappe, alliansies en netwerke met ander universiteite, instellings en organisasies, waar sodanige samewerking tot uitnemendheid in onderrig en leer, uitmuntende navorsing en sosiale betrokkenheid en impak bydra.
- 7.4.6 Koester gebalanseerde, genetwerkte en wedersyds voordelige vennootskappe wat deur institusionele strukturering sowel as persoonlike verhoudings gehandhaaf word.
- 7.4.7 Smee gepaste vennootskappe met instellings in alle sektore van die samelewing, onder meer in die sfere van die burgerlike samelewing, openbare diskoers, openbare meningsvorming en openbare beleidsbepaling.



7.5 KERN STRATEGIESE TEMA 5: VOORKEURWERKGEWER

Ter ondersteuning van die US se visie, missie, waardes en strewes is dit noodsaaklik om die gesondheid en welstand van ons mense te ondersteun. In die US se strewes om die voorkeurwerkgewer te wees, beoog ons 'n instaatstellende omgewing wat die beginsels van medeskepping en gepaste deelname insluit en die kenmerke van 'n inklusiewe kampuskultuur vergestalt.

Institusionele doelstellings vir voorkeurwerkgewer

- 7.5.1 Ontwikkel 'n omvattende mensestrategie vir die US wat diversiteit en billikheid aanspreek, unieke talente en sterkpunte benut, lewenslange leer bevorder en prestasies vier.
- 7.5.2 Versterk die welstand van ons mense deur 'n instaatstellende, inklusiewe, billike, gesonde en veilige werks- en leeromgewing te skep en te bevorder wat ons diverse personeel aanspoor om so produktief moontlik te wees, en waar hulle gewaardeer voel en tot die universiteit se uitnemendheid bydra.
- 7.5.3 Verbeter menslikehulpbronprosesse deur die toepassing van tegnologie en digitalisering.
- 7.5.4 Ontwikkel en implementeer 'n vernuwende plan vir talentwerwing en -bestuur, met inbegrip van markverwante vergoeding, die bestuur en beloning van prestasie, die bepaling van bevoegdhede, en die ontwikkeling van talent en leierskap deur die hele loopbaansiklus van elke US-werknemer.
- 7.5.5 Ondersteun die ontwikkeling van die US as 'n leerorganisasie wat op individuele sowel as organisatoriese behoeftes reageer.



7.6 KERN STRATEGIESE TEMA 6: 'N FLORENDENDE UNIVERSITEIT STELLENBOSCH

Om die US 'n florerende² organisasie te maak, beoog ons 'n lewenskragtige, voorspoedige en sistemies volhoubare universiteit. Die US erken die groot uitdagings verbonde daaraan om 'n florerende universiteit te word. Ons besef dat ons responsief sowel as proaktief moet wees om die toekoms van die Universiteit te rig. Ons is verbind tot sistemiese volhoubaarheid, wat mense, plek (sosiaal), welvaart (ekonomies) en die omgewing insluit en verantwoordelike korporatiewe oorsigbestuur noodsaaklik maak.

Institusionele doelstellings vir 'n florerende Universiteit Stellenbosch

- 7.6.1 Kweek 'n US wat gekenmerk word deur inklusiwiteit, diep en doelbewuste transformasie, en diversiteit.
- 7.6.2 Skep geleenthede vir die bevordering van meertaligheid in akademiese, administratiewe, professionele en sosiale omgewings, en erken terselfdertyd die intellektuele rykdom wat in taaldiversiteit opgesluit lê.
- 7.6.3 Verander die grootte, vorm en samestelling van ons studentekorps en van ons akademiese programme om die strategiese rigting van ons visie te weerspieël.
- 7.6.4 Skep 'n finansiële volhoubare organisasie.

*² Florerend word omskryf as "om sukses te behaal of bestendige vordering te maak; om voorspoedig te wees; om te gedy".



- 7.6.5 Verhoog die standaard van die Universiteit se fasiliteite en infrastruktuur na dié van 'n wêreldklasnavorsingsintensiewe universiteit, wat terselfdertyd visuele regstelling omarm.
- 7.6.6 Bewerkstellig diepgaande en volhoubare verandering en vernuwing in alle fasette en funksies van die US om soepel, aanpasbaar en responsief te wees.
- 7.6.7 Streef daarna om 'n toonaangewende, navorsingsintensiewe universiteit te wees, wat teen 2024 op ranglyste ingesluit word as 'n voorste wêreldklas universiteit.
- 7.6.8 Skep 'n entrepreneurskultuur wat innovasie institusioneel bevorder.



STRATEGIESE BESTUURSAANWYSERS



8. STRATEGIESE BESTUURSAANWYSERS

8.1 Beginsels vir die ontwikkeling van strategiese bestuursaanwysers

Die US gebruik die term 'strategiese bestuursaanwyser (SBA)' vir 'n kernprestasieaanwyser (KPA) wat prestasie aan die hand van die Universiteit se kern strategiese temas en doelwitte meet. Die aanwyser behoort so gedefinieer te word dat dit vordering in die strewende na 'n bepaalde doelwit op gepaste wyse sal kan meet. Die doelwit moet weer so gedefinieer word om gepaste veranderlikes vir meting te kan identifiseer. Die bestaande literatuur oor hierdie onderwerp het lank reeds bevestig dat kernprestasieaanwysers "SMART" moet wees, d.w.s. **s**pesifiek, **m**meetbaar, **b**ereikbaar ("attainable"), **r**elevant en **t**ydsgebonde. 'n Bykomende twee eienskappe is die afgelope tyd by die lys bygevoeg, wat die akroniem nou tot "SMARTER" uitbrei. Hoewel die bykomende 'E' en 'R' verskeie moontlike betekenisse kan hê, is verklaarbaar ("explainable") en **r**elatief die geskikste vir die US se doeleindes.

Om die bestuur van die Universiteit te ondersteun en die US se prestasiemaatstawwe selfs nuttiger te maak, is die ideaal dat die SBA's ook sekere bykomende eienskappe sal hê. Hierdie eienskappe is (i) die beskikbaarheid van historiese data vir SBA-veranderlikes, (ii) die vermoë om 'n SBA "af te breek" vir toepassing in ander organisatoriese eenhede van die Universiteit, soos fakulteite en departemente, of in ander, soortgelyke entiteite, soos akademiese programme en modules, en (iii) die 'bestuurbaarheid' van SBA-veranderlikes. Wat eienskap (i) hierbo betref, behoort historiese data vir SBA's beskikbaar te wees om tendense oor tyd te kan meet. Dít is veral nuttig wanneer die Universiteit 'n nuwe stel SBA's bepaal, want dit maak dit moontlik om historiese tendense te visualiseer en, op grond daarvan, gewenste uitkomst en dus ook SBA-waardes vir die toekoms te bepaal. Eienskap (ii) vereis dat 'n SBA wat op die hoogste strategiese en organisatoriese vlak geld verkieslik ook op laer vlakke gedefinieer moet kan word, terwyl dié op laer vlakke weer na hoër vlakke 'opgerol' of 'opgebou' moet kan word. 'n Eenvoudige voorbeeld is die getal voltyds-ekwivalente studente (VTE's) wat ingeskryf en met 'n bepaalde program verbind word. Indien die getal ingeskrewe VTE's in 'n program toeneem, verhoog die Universiteit se algehele VTE-inskrywings terselfdertyd. Eweneens kan die SBA "afgerol" word vanaf die strategiese vlak om 'n soortgelyke maatstaf op 'n laer vlak te weerspieël, d.w.s. indien die Universiteit sy algehele VTE-inskrywings wil verhoog, sal VTE-inskrywings in sekere programme moet styg. Eienskap (iii) verwys op sy beurt na die invloed van bestuursbesluite op SBA-veranderlikes. SBA-veranderlikes moet verkieslik 'n direkte weerspieëling van bestuursbesluite wees om die strategiese doelwit 'bestuurbaar' te maak. As 'n mens dus weer bogenoemde voorbeeld van VTE-inskrywings gebruik, beteken dít dat 'n bestuursbesluit om inskrywings te verhoog 'n direkte toename in die VTE-veranderlike tot gevolg behoort te hê indien inskrywings styg, en 'n afname indien inskrywings daal.

Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024 sluit ses nuwe kern strategiese temas en gepaardgaande doelstellings in. Spesifieke doelwitte vir elke doelstelling sal gedurende fase 2 van die strategiese proses ontwikkel word. Daarna sal 'n verteenwoordigende groep 'n nuwe stel SBA's en KPA's bepaal om vordering in die strewende na die strategieë, doelstellings en doelwitte te meet.

Soos die prosesuiteensetting hierbo toon, is die werk nog nie afgehandel nie. Nogtans sluit ons hieronder 'n paar aanvanklike gedagtes oor die meting van die US se voorgestelde kern strategiese temas en doelstellings in. Die US het tans 16 SBA's wat van krag is sedert die Raad dit in Desember 2014 goedgekeur het. Hierdie SBA's maak deel uit van die Universiteit se Institusionele Plan, tesame met gepaste omskrywings en doelwitte. Dit is ook deel van die US se Jaarlikse Prestasieplan en Halfjaarlikse Prestasieverslag wat by die Departement van Hoër Onderwys en Opleiding ingedien word soos wat die hersiene Regulasies insake Verslagdoening deur Openbare Hoër Onderwysinstellings ingevolge artikels 41 en 69 van die Wet op Hoër Onderwys 101 van 1997 vereis.

'n Paar hoëvlakmaatstawwe word hieronder aan die hand gedoen om lig te werp op die moontlike en uiteindelijke meting van elk van die ses nuwe kern strategiese temas. Let daarop dat van die maatstawwe op meer as een kern strategiese tema van toepassing is en dus herhaal word.



8.2 Hoëvlakmaatstawwe vir ses kern strategiese temas

8.2.1 'n Transformerende studente-ervaring

Die volgende SBA's pas goed by hierdie tema:

- Opname onder US-alumni (Hoe goed het die US jou vir jou professionele rol/die arbeidsmark voorberei?)
- Studentedeelnamekoers aan die ko-kurrikulum
- Verspreiding van internasionale studente wat voltyds, deelyds en vir uitruilbesoeke ingeskryf is, volgens land van herkoms
- US-studentedeelnamekoers aan internasionale aktiwiteite en uitruilprogramme
- Getal studente wat aktief deelneem aan die US se BeWell-mentorwelweesprojek (en ander, soortgelyke inisiatiewe wat op die liggaamlike, emosionele, intellektuele, beroeps-, sosiale en geestelike dimensies van welwees afgestem is)
- Samestelling van algehele studentekorps aan die hand van die verspreiding van sosio-ekonomiese tellings
- Samestelling van algehele studentekorps (persentasie bruin, swart Afrikaan-, Indiër-, Asiër- en wit studente)
- Behoudsyfer vir voorgraadse eerstejaars
- Studentesukseskoers (module, voorgraads en nagraads; HEMIS-gebaseer)
- Deursetsyfers:
 - Persentasie studente wat hulle kwalifikasies binne die voorgeskrewe tydperk plus twee jaar voltooi
 - Nagraadse voltooiingskoers van magistergrade binne minimum tydperk plus een jaar
 - Nagraadse voltooiingskoers van doktorsgrade binne minimum tydperk plus een jaar
- Getal grade toegeken, volgens vlak
- VTE-studente, volgens studievlak geweeg, per VTE-CI-personeellid
- Verwesenliking van graduandi-kenmerke
- Opname oor studente se ervaring van US-studentedienste

8.2.2 Genetwerkte en samewerkende onderrig en leer

Geen bestaande SBA's kan aan hierdie kern strategiese tema gekoppel word nie. Die volgende aanwysers kan as moontlike maatstawwe oorweeg word:

- Elemente van die ko-kurrikulum
- Getal modulekrediete van studente wat vir Modus 2-programme ingeskryf is as 'n persentasie van alle ingeskrewe modulekrediete
- Getal inskrywings vir personeelontwikkelingskursusse as 'n persentasie van die permanente en vastetermynpersoneeltal
- Getal kortkursusinskrywings
- Gemiddelde persentasie akademiese programme wat in die afgelope vyf jaar vernuwe is
- Geakkrediteerde navorsingspublikasies oor akademieskap van onderrig en leer in verhouding tot alle US-navorsingspublikasies



- Akademiese modules met 'n netwerk- of samewerkende leerervaring in verhouding tot die algehele moduleaanbod
- Akademiese modules wat aanlyn materiaal of 'n gedigitaliseerde leerervaring bied in verhouding tot die algehele moduleaanbod
- Getal personeellede wat deelneem aan netwerkgeleenthede (beroepsliggame, konferensies, praktykgemeenskappe) op 'n nasionale/internasionale vlak

8.2.3 Navorsing vir impak

Die volgende bestaande SBA's strook met hierdie kern strategiese tema:

- Persentasie permanente CI-personeel met 'n doktorsgraad
- Geweegde navorsingsuitsette per VTE-CI-personeellid
- Getal prakties uitvoerbare uitvindings wat per jaar bekend gemaak word
- Derdestroominkomste as 'n persentasie van die US se algehele inkomste
- Persentasie personeelvergoeding wat nie uit die hoofbegroting gefinansier word nie
- Persentasie gefinansierde voorstelle met hoofnavorsers van verskillende departemente/skole/fakulteite
- Getal samewerkende of interdisiplinêre navorsingspublikasies
- Getal publikasies wat in samewerking met strategiese of voorkeur internasionale vennootuniversiteite uitgegee is
- Persentasie toegekende magister- en doktorsgrade wat bedryfsbetrokkenheid behels
- Persentasie navorsingskontrakte wat bedryfsbetrokkenheid behels
- Getal navorsingsleerstoele
- Getal nadoktorale genootskappe
- Getal sitate van referate wat in samewerking met strategiese of voorkeur internasionale vennootuniversiteite aangebied is
- Mediaan van H-indeks vir professore en medeprofessore
- Impak van navorsing op samelewingsuitdagings in die domeine van die politiek, die bedryf, die natuurlike omgewing, die burgerlike samelewing, openbare diskoers en openbare meningsvorming

8.2.4 Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke

Die volgende SBA's pas goed by hierdie kern strategiese tema:

- Punte vir vennootskappe in Afrika per VTE-CI-personeellid (uitgedruk as 'n persentasie) en punte vir ander voorkeurstreke
- Persentasie personeelvergoeding wat nie uit die hoofbegroting gefinansier word nie
- Gepaste aanwysers of 'n kombinasie van aanwysers om sosiale impak te meet, soos die getal opleidingsgeleenthede wat per jaar aangebied word én hulle deelnamekoerse, sowel as deelname aan Universiteitsgesteunde aktiwiteite vir sosiale impak, onder meer Woordfees- en US Koor-uitvoerings, om slegs twee te noem
- Getal nie-navorsingskontrakte (spesifiseer tipe kontrakte)
- Persentasie internasionale studente wat by die US ingeskryf is
- Persentasie gesamentlike grade toegeken
- Persentasie toegekende magister- en doktorsgrade wat bedryfsbetrokkenheid behels



- Persentasie navorsingskontrakte wat bedryfsbetrokkenheid behels
- Getal studente wat aan Study Abroad deelneem (alle kategorieë)
- Persentasie/getal vennootskappe in die domeine van die regering, die bedryf en die burgerlike samelewing
- Getal/persentasie C1- en C2-personeel wat deelneem aan (professionele) personeeluitruilprogramme/evalueringsbesoeke/beroepsliggame/praktykgemeenskappe binne voorafbepaalde parameters (bv. slegs sekere voorkeurstellings/binne bestaande vennootskappe, ens.)

8.2.5 Voorkeurwerkger

Die volgende SBA's kan dalk goed te pas kom om hierdie kern strategiese tema te meet:

- Persentasie akademiese personeel en PASD-personeel met doktorsgrade (PhD's)
- Samestelling van permanente (ook vastetermyn-) personeel (persentasie bruin, swart Afrikaan-, Indiër-, Asiër- en wit lede)
- Samestelling van permanente (ook vastetermyn-) personeel, soos persentasie vrouepersoneel
- VTE-studente, volgens studievlak geweeg, per VTE-CI-personeellid
- Getal inskrywings vir personeelontwikkelingskursusse, d.w.s. leierskapsontwikkeling, transformasievaardighede, bewustheid van verkrachtingskultuur, ensovoorts, as 'n persentasie van die permanente en vastetermynpersoneeltal
- Persentasie permanente (ook vastetermyn-) personeel van ander lande
- Getal akademiese personeellede wat tot nasionale of internasionale akademies behoort
- Terugvoering oor algehele personeelwelwees, onder meer aan die hand van gereelde opnames oor personeelklimaat en -kultuur

8.2.6 'n Floerende Universiteit Stellenbosch

Die volgende SBA's pas goed by hierdie kern strategiese tema:

- Geweegde navorsingsuitsette per VTE-CI-personeellid
- VTE-studente, volgens studievlak geweeg, per VTE-CI-personeellid
- Persentasie personeelvergoeding wat nie uit die hoofbegroting gefinansier word nie
- Derdestroominkomste as 'n persentasie van die US se algehele inkomste
- Vierdestroominkomste as 'n persentasie van die US se algehele inkomste
- Vyfdestroominkomste as 'n persentasie van die US se algehele inkomste:
 - Jaarlikse skenkingsveldtogte
 - Jaarlikse skenkers
 - Skenkingsfondse ("endowments")
- Geskikte aanwysers van omgewingsvolhoubaarheid, soos water- en elektrisiteitsverbruik, en die bestedingsverhouding aan fasiliteitsinstandhouding
- Geskikte aanwysers van goeie oorsigbestuurspraktyke (wat tot die algemene volhoubaarheid van die instelling bydra, byvoorbeeld met betrekking tot risikotempering, goeie besluitneming, wetsvoldoening, ens.)
- US se plek op uitgesoekte internasionale ranglyste
- Innovasie- en entrepreneursaktiwiteite:
 - Afwentelmaatskappye
 - Kommersialiseringsooreenkomste



BRONNELYS



9. BRONNELYS

- Altbach, P.G. (1999). The Logic of Mass Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 5(2), 105-122. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1018716427837>.
- Cloete, N. (2017). *Worldwide trends in Higher Education and how it impacts South Africa*. Voorlegging deur Sentrum vir Hoëronderwys (CHET) aan US Institusionele Beplanningsforum.
- De Villiers, W. (2017). *Worldwide trends in Higher Education and how it impacts on South Africa*. Voorlegging deur Rektor en Visekanselier van die Universiteit Stellenbosch aan US Institusionele Beplanningsforum.
- Duderstadt, J.J. (2000). New Roles for the 21st-Century University. *Issues in Science and Technology*, 16(2).
- Du Plessis, S. (2017). *Trends with opportunities for SU*. Voorlegging aan US Uitvoerende Beplanningsforum, Julie.
- Bokor, J. (2012). *University of the future. A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Ernst & Young, Australia.
- Johnson, L., Adams Becker, S., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., and Ludgate, H. (2013). *NMC Horizon Report: 2013 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium
- Kinghorn, J. (2011). Knowledge construction and complexity. PowerPoint-aanbieding. Sentrum vir Kennisdinamika en Besluitneming.
- Klopper, H.C. (2018). Internationalisation at Stellenbosch University. Toespraak gedurende viering van 25 jaar van internasionale verhoudinge aan die US, 13 April.
- Lange, L. (2010). Universities in the 21st Century. Global discourse and local reality. PowerPoint-aanbieding.
- Raad op Hoër Onderwys (RHO). (2016). *South African Higher Education Reviewed. Two Decades of Democracy*. RHO, Pretoria, Suid-Afrika.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday, New York, USA.
- Senge, P.M. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Crown Business.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2010). Innovating the 21st-Century University: It's Time! *EDUCAUSE Review*, 45(1), 16-29. Retrieved November 11, 2017, from https://www.westernsydney.edu.au/data/assets/pdf_file/0003/355260/Innovating_the_21st_Century_University_2.pdf.
- Verenigde Nasies. (2015). *World Population Prospects. The 2015 Revision. Key findings and advance tables*. Bekom op 11 November 2017, van Verenigde Nasies, Bevolkingsafdeling: <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>
- Vogtlin, C. (2017). What is responsible leadership? Retrieved November, 11 2017 from <https://managemagazine.com/article-bank/leadership/what-responsible-leadership/>.
- Weiss, R.E. (2002). Humanizing the online classroom. *New Directions for Teaching and Learning*, 84 (Winter):47-51. <https://doi.org/10.1002/tl.847>.

