

De onderwijsvisie van Hogeschool Utrecht

door Ouke Pijl, Pieter Cornelissen & Suzanne Unck

Kwaliteitsbeleid en onderwijsinnovatie

Bij Hogeschool Utrecht is het concept Leven Lang Leren leidend voor het onderwijs. De keuze daarvoor heeft grote gevolgen voor de organisatie. Jaarlijks vallen er opleidingen af en komen er nieuwe bij. Ook het kwaliteitsbeleid is geheel vernieuwd. Het beleid richt zich niet alleen meer op de kwaliteit van afzonderlijke opleidingen, maar ook op de actualiteit en relevantie en van het assortiment. In het artikel laten we zien hoe onderwijsinnovatie en kwaliteitsbeleid elkaar versterken.

Door het tempo waarmee functies en beroepen veranderen, verdwijnen én ontstaan, blijft een leven lang leren noodzakelijk. Innovatie en technologische ontwikkelingen stellen voortdurend andere en hogere eisen aan de kennis en kunde van professionals. Volgens cijfers van het Sociaal en Cultureel Planbureau verviel in de periode 1994-2002 jaarlijks zo'n 2 tot 4 procent van alle functies. In de periode 2004-2008 was dat zelfs jaarlijks 4 tot 6 procent. Een vergelijkbare groei is te zien bij het ontstaan van nieuwe functies.

Blijven leren is dus noodzakelijk vanuit economisch oogpunt. Voor werkgevers is het van groot belang professionals in dienst te hebben die *state-of-the-art* zijn opgeleid. Ook vanuit de optiek van de professional is blijven leren essentieel. Niet alleen om daarmee aantrekkelijk te zijn en te blijven voor de huidige of toekomstige werkgever. Werk is voor veel mensen ook een belangrijke bepaler van hun identiteit. Mensen willen zich in hun werk ontwikkelen, bewijzen, voelen dat ze van waarde zijn.

Bij Hogeschool Utrecht (HU) is het concept Leven Lang Leren leidend voor het onderwijs. Van de 37.000 studenten volgen er 8.000 een bachelor- of masteropleiding in deeltijd. Bovendien kiezen jaarlijks 11.000 professionals voor een (non-degree) cursus bij de HU. De hogeschool biedt zeventig voltijdbachelors aan (waarvan veertig ook in deeltijd), dertig deeltijdmasters en vierhonderd (non-degree) cursussen. De HU leidt niet alleen instromers op voor

de arbeidsmarkt, maar evengoed mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden en verdiepen. Daarmee richt de hogeschool zich op startende en werkende professionals van 17 tot 67 jaar. Door het onderwijs te verbinden met praktijkgericht onderzoek kan het inspelen op actuele én toekomstige ontwikkelingen. Op die manier levert de HU een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent.

Gepersonaliseerd leren

De toepassing van het uitgangspunt Leven Lang Leren heeft grote gevolgen de hele hogeschool. Dat begint met het ontwerp en de didactiek van de opleidingen. Onderwijs moet immers aansluiten bij de kennis, ervaring en behoefte van professionals en de beroepspraktijk. Dat betekent dat 'gepersonaliseerd leren' mogelijk moet zijn met een goede intake, modulair onderwijs, blended learning, leerwegaafhankelijke toetsing en mogelijkheden voor honours-onderwijs. Het concept heeft daarnaast gevolgen voor de bedrijfsvoering: voor logistieke en financiële processen, voor het humanresourcebeleid, voor marketing en voor kwaliteitszorg.

Het onderwijsaanbod verandert ook: niet alleen wijzigt de inhoud, ook ontstaan er nieuwe opleidingen en komt er een einde aan bestaande opleidingen. Alleen al in het non-degree segment van het portfolio van de HU wijzigt het assortiment jaarlijks met zo'n 15-20 procent.

Het realiseren van deze ambities vraagt extra inspanning, regie en specifieke aandacht. Voldoende reden om te kiezen voor een meerjarig programma Onderwijsinnovatie, met een toekomstgerichte en samenhangende 'agenda' voor onderwijsinnovatie tot 2020. Gezien het strategisch karakter is het college van bestuur opdrachtgever voor het programma en is een van de collegeleden voorzitter van de stuurgroep. Het programma ontwikkelt de kaders voor de totale innovatie en bijbehorende processen en is verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de veranderingen. De zes faculteiten van de

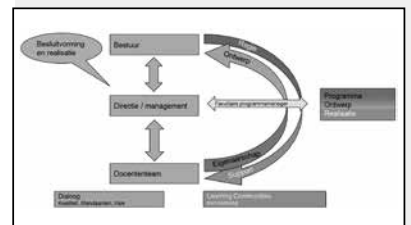


Ouke Pijl

hogeschool zijn verantwoordelijk voor de realisatie van onderwijsinnovatie op basis van de door henzelf ontwikkelde onderwijsinnovatieplannen, passend bij hun specifieke facultaire- en beroepscontext. Bij elke faculteit is een manager onderwijsinnovatie benoemd.

Train de trainer

De veranderstrategie van de HU gaat uit van een nauw samenspel tussen de lijn- en de programmaorganisatie (zie figuur 1). Naast het ontwerpen van kaders biedt het programma Onderwijsinnovatie ondersteuning bij de transitie. De ontwikkeling naar nieuw assortiment en nieuwe opleidingen vraagt andere kennis, vaardigheden en expertise. Daarom kiest de HU ervoor te werken met *business development* en *product developers* die de organisatie ondersteunen om innovatieve ontwikkelingen te vertalen naar nieuw onderwijsaanbod.



Figuur 1: Samenspel tussen lijn- en programmaorganisatie bij het realiseren van de innovatieagenda (ook aangeduid als 'D-model').

Een andere vorm van support vindt plaats bij (her)ontwerp van opleidingen en ontwik-

kelen van cursussen. De onderwijsvisie en ontwerpcriteria (zie hierna) leiden vaak tot de conclusie dat herontwerp van bestaande opleidingen noodzakelijk is. In deze herontwerptrajecten worden de projectleiders bij het ontwerpgericht ontwikkelen van hun opleiding ondersteund vanuit *learning communities*. Interne experts op het gebied van bijvoorbeeld blended learning, flexibel onderwijsontwerp en toetsing helpen docententeams bij de ontwikkeling van onderwijs. Deze experts leiden via train-de-trainertrajecten docenten op die op hun beurt expert worden binnen hun docententeam. De experts ontwikkelen ook scholing voor docenten op het terrein van didactiek, onderwijsontwerp en toetsing.

Hanteerbare werkwijze

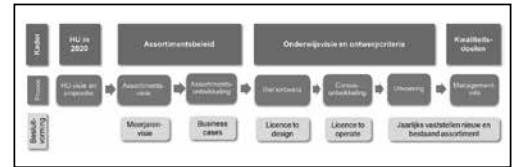
De dialoog met docenten en studenten over visie en kernwaarden van goed onderwijs stond aan de basis van het onderwijsinnovatieprogramma. De afgelopen jaren is hierover met tweehonderd tot driehonderd docenten en studenten gesproken. Dat heeft geleid tot betrokkenheid en enthousiasme bij docenten(teams) om met onderwijsinnovatie aan de slag te gaan. Het heeft tevens geresulteerd in de onderwijsvisie van de hogeschool die in veertien ontwerpcriteria is uitgewerkt. Niveau en formulering van de criteria luisteren nauw. Ze moeten enerzijds voldoende kader en richting geven en anderzijds voldoende ruimte bieden, zodat faculteiten, instituten en docententeams ze kunnen gebruiken binnen hun eigen context. De lijnorganisatie is en blijft immers verantwoordelijk voor de realisatie en implementatie van de innovatie die moet leiden tot concrete verandering in de opleidingen en de onderwijspraktijk. Door een brede onderwijsvisie te vertalen naar uitgangspunten voor onderwijs en die weer om te zetten naar ontwerpcriteria, ontstaat er een hanteerbare werkwijze die past binnen een integrale kijk op leren en onderwijs aan de HU. De dialoog over onderwijs zal ook in 2015 binnen de HU gevoerd blijven worden

met docenten, studenten, leidinggevend en andere medewerkers. Immers, de visie is richtinggevend, maar niet in beton gegoten. Het is juist een levend document.

De onderwijsvisie van de HU laat zich samenvatten in vier woorden: leren samen kennis creëren. Samen met de beroepspraktijk en door hoogwaardig onderwijs en onderzoek krijgt de wereld van morgen vorm en inhoud. Leren is een persoonlijk en continu proces. Het is de taak van het onderwijs om de natuurlijke leerbehoefte en motivatie te ondersteunen en te begeleiden zodat de professional maximale leeropbrengsten kan behalen. Hierdoor is hij in staat zijn talenten als *reflective practitioner* optimaal in te zetten voor beroepspraktijk, vakgebied en samenleving. Deze visie op leren is vertaald naar een visie op kwalitatief hoogwaardig onderwijs en uitgewerkt naar veertien ontwerpcriteria voor het (her)ontwikkelen van het onderwijs. De criteria hebben te maken met onafhankelijke erkenning, co-creatie met de beroepspraktijk, praktijkgericht onderzoek als kennisbasis, gepersonaliseerd leren en didactiek.

Vernieuwd kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid onderwijs bij de HU is eind 2014 vernieuwd. Inhoudelijk vertrekpunt van het beleid is het strategisch document van de hogeschool en de uitgewerkte onderwijsvisie. Belangrijke vernieuwingen ten opzichte van het eerdere beleid zijn de structurele aandacht voor de samenstelling van het onderwijsassortiment, het ontwerpgericht ontwikkelen en een integrale aanpak voor zowel degree- als non-degree opleidingen. In feite wordt de kwaliteitscyclus nu vanuit twee met elkaar samenhangende invalshoeken benaderd (zie figuur 2): de *assortimentscyclus* die zich richt op een actueel, relevant en erkend onderwijsaanbod en anderzijds de 'klassieke' *planning & control cyclus* waarin wordt gestuurd op de kwaliteit van het onderwijs in termen van rendement,



Figuur 2: De kwaliteitscyclus voor het waarborgen van onderwijskwaliteit bestaat uit een assortimentscyclus (doen we de goede dingen) die samengaat met een 'klassieke' planning & control cyclus (doen we de dingen goed).

studenttevredenheid en de certificering van studenten (examenprocessen).

Assortimentscyclus

Elk jaar stelt het college van bestuur van de HU het assortiment van degree- en non-degree onderwijs vast zoals dat met ingang van het nieuwe studiejaar wordt aangeboden. Wanneer de actualiteit dat vraagt kan dat ook tussentijds. Om opgenomen te kunnen worden in het HU-onderwijsassortiment doorlopen nieuwe en geheel te herontwerpen opleidingen een vaste procesgang (zie figuur 3).

- Uitgangspunt is steeds het toekomstbeeld over de (internationale) ontwikkelingen in vak, beroep, arbeidsmarkt en ook in het onderwijs zelf. Door dat beeld te verbinden met de strategie van de hogeschool, ontstaat een langjarige **assortimentsvisie**.
- Voor nieuwe en geheel te herontwerpen opleidingen wordt eerst een **business case** opgesteld. De business case geeft antwoord op de volgende vragen. Wat is de marktvraag of innovatiebehoefte? Hoe sluit de opleiding aan op de assortimentsvisie en het bestaande assortiment van de HU? Gaat het om een voltijd- of deeltijdbachelor, een deeltijdmaster, een non-degree programma of een cursus? En waarom? Hoe ziet de financiële exploitatie eruit?
- Een goed onderbouwde business case kan leiden tot een **licence to design**. Daarmee start het ontwerp van de opleiding op basis van de HU-onderwijsvisie en de ontwerpcriteria. Het ontwerp wordt vervolgens intern getoetst door middel van een audit met onafhankelijke deskundigen. Als dat nodig is, komt er – na eventuele aanpassingen – een tweede audit door een externe instantie. Bijvoorbeeld om een beroepscertificering te verwerven of een accreditatie van de NVAO.
- Bij positieve auditresultaten wordt een **licence to operate** verstrekt. Die is

Esther Verboon, facultair manager onderwijsinnovatie: "Het mooie van het programma Onderwijsinnovatie is dat het integraal is en dus ons onderwijs op een groot aantal fronten vernieuwt. Zo gaat het niet alleen over rijke, gepersonaliseerde leeromgevingen in combinatie met ICT, maar ook over co-creatie met de beroepspraktijk en versterking van kennisbasis in curricula op basis van praktijkgericht onderzoek. Onlangs waren we vanuit het programma aanwezig bij Online Educa Berlijn, een internationale conferentie over e-learning. Daar was goed te zien hoe bijzonder onze aanpak is. Veel hogeronderwijsinstellingen beginnen klein, met de introductie van MOOC's bijvoorbeeld. Er was niet één presentatie over zo'n integrale aanpak zoals de HU voorstaat, waarbij alle faculteiten meedoen."

Mieke Klootwijk, facultair manager onderwijsinnovatie: "Als mensen het in verband met onderwijsinnovatie hebben over flexibiliteit, gaat het vaak over flexibiliteit voor de student: dat hij met modulaire opleidingen, blended learning en dergelijke zelf zijn studiepad kan kiezen. Dat zijn inderdaad onmisbare onderdelen van onderwijsinnovatie, waar we flink mee bezig zijn. Maar het gaat daarnaast ook over de flexibiliteit van de opleidingen zelf: hoe kunnen die zich snel aanpassen aan de ontwikkelingen in het werkveld? De gezondheidszorg, bijvoorbeeld, verandert momenteel sterk. Om professionals op te leiden die op deze ontwikkelingen kunnen inspelen en een nuttige bijdrage eraan kunnen leveren, is verbinding van onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk noodzakelijker dan ooit."

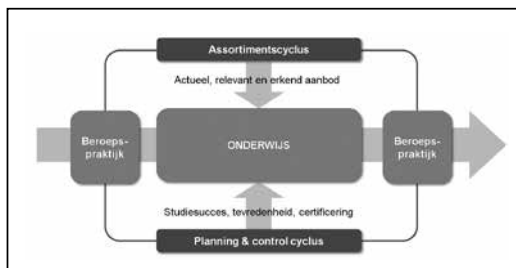
in principe zes jaar geldig. De feitelijke ontwikkeling van de onderwijseenheden mag doorgang vinden. Wanneer alles 'klaarstaat' voor uitvoering kan de opleiding definitief worden voorgedragen om te worden toegevoegd aan het HU-assortiment.

- In de maand januari voorafgaand aan het nieuwe studiejaar stelt het college van bestuur het volledige **onderwijsassortiment** vast (nieuw, herontworpen, bestaand – degree en non-degree). Voor bestaande programma's wordt daarbij ook gekeken naar prestaties rond onderwijskwaliteit, studierendement en financieel resultaat. Achterblijvende resultaten worden opgepakt in de planning & control-cyclus van de HU. Daarbij kan ook de geldigheidsduur van de licence to operate ter discussie komen te staan.

De bovenstaande werkwijze wordt geleidelijk ingevoerd. Alle bestaande opleidingen hebben in eerste instantie de status licence to operate gekregen en zijn dus in ieder geval betrokken bij de jaarlijkse assortimentsvaststelling.

Planning & control cyclus

De hiervoor geschetste assortimentscyclus sluit aan bij de planning & control cyclus van de hogeschool. De cyclus is opgebouwd rond de jaarlijkse vaststelling van meerjarenplannen en doelstellingen met begrotingen voor de verschillende



Figuur 3: Procesgang rond assortiments- en onderwijsontwikkeling met kaders, processtappen en besluitvorming ('HU in 2020' is het strategisch document van de hogeschool).

organisatieonderdelen en –niveaus (plan). Voor de uitvoering van het werk hanteert de hogeschool een systematiek voor procesmanagement en projectmanagement (do). Resultaten worden zichtbaar met behulp van managementinformatie over o.a. instroom en studievoortgang, studenttevredenheid met landelijke benchmarks en auditrapportages (check). In een periodieke overlegstructuur worden de resultaten besproken en verbetermaatregelen doorgevoerd (act). Bij de kwaliteitszorg voor het onderwijs spelen ook examencommissies een belangrijke rol. Zij toetsen of de onderwijsprogramma's inhoudelijk aansluiten op de eindtermen van de opleiding en zien toe de kwaliteit van de examinering. Van de jaarverslagen van alle examencommissies wordt jaarlijks een meta-analyse uitgevoerd die ook input vormt voor de planning & control cyclus. De hogeschool beschikt bovendien over een fijnmazige structuur van (geformaliseerde) medezeggenschap waarin studenten, docenten, ondersteuners en bestuur elkaar scherp houden op uitgangspunten en resultaten. Het kwaliteitssysteem van de HU beschikt over het keurmerk van de NVAO waardoor opleidingen zich bij hun accreditatie grotendeels kunnen beperken tot de inhoud van het onderwijs.

Goede dingen goed doen

Hogeschool Utrecht heeft vanuit haar visie op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk een strategische keuze gemaakt voor het concept van Leven Lang Leren. Deze keuze heeft grote gevolgen voor de organisatie en inrichting van het onderwijs. Bij de veranderaanpak krijgen zowel systeemtechnische als sociaal-dynamische aspecten aandacht in het samenspel tussen de lijn en de ondersteuning vanuit de programma-organisatie. Het kwaliteitsbeleid is afgeleid van de onderwijsvisie en versterkt het realiseren van de ambities voor onderwijsinnovatie. In samenhang met de planning & control cyclus (doen we de dingen goed) is er daarbij veel aandacht voor ontwerp-

gericht ontwikkelen en de actualiteit en relevantie van onderwijsprogramma's voor de beroepspraktijk (doen we de goede dingen).

Referenties

WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie*. Den Haag: Amsterdam University Press.

Rinnooy Kan, A. (2014). *Adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*. Kamerbrief Leven Lang Leren (2014).

Pijl, Ouke, Pieter Cornelissen en Suzanne Unck (2015). 'Leren samen kennis creëren. De onderwijsvisie van Hogeschool Utrecht.' In: *Thema Hoger Onderwijs* (2015-01).

Pijl, O.J. en M.H. Laks (2014). 'Dwarse processen – Hogeschool Utrecht als procesgeoriënteerde organisatie'. In: *Kwaliteit in Bedrijf*, nr. 4, p. 10-13.

Vaal, K. de, O. Pijl en B. van Schijndel (2013). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum, Concept uitgeefgroep.

Ouke J. Pijl werkt als projectleider en teamleider kwaliteitszorg onderwijs bij Hogeschool Utrecht (ouke.pijl@hu.nl) en is lid van het bestuur van NNK en verantwoordelijk voor het NNK platform HBO.

Pieter M.A. Cornelissen werkt als programmadirecteur Onderwijsinnovatie bij Hogeschool Utrecht (pieter.cornelissen@hu.nl).

Suzanne Unck werkt als projectleider Honours bij Hogeschool Utrecht (suzanne.unck@hu.nl).

Dit artikel is eerder verschenen in het tijdschrift voor hoger onderwijs & management Thema van januari 2015. Het is met toestemming van de uitgever in een bewerkte en ingekorte versie overgenomen. Voor *Synaps* is het gedeelte over kwaliteitsbeleid specifiekier uitgewerkt.