

# expertise

Praktisch visieblad voor hoger onderwijs

jaargang 5 | september 2011 | 7

**Pieter Mostert**

101 things I learned in the school of education

**Martin Wiersma**

Over het beoordelen van afstuderenden: kaders, criteria en de praktijk

**Patricia Claessen**

Subsidiecoördinatie in het onderwijs



Peter Kwikkers in gesprek met Anne-Wil Lucas en Jasper van Dijk

## In dit nummer

*Pagina 4*

101 Things I learned in the school of education

*Pagina 7*

Van waarnemen naar waarmaken

*Pagina 10*

Subsidiecoördinatie in het onderwijs

*Pagina 12*

In gesprek met Anne-Wil Lucas en Jasper van Dijk

*Pagina 24*

Over het beoordelen van afstuderen: kaders, criteria en de praktijk

*Pagina 27*

Vorming: een ouderwets eigentijds begrip

*Pagina 28*

Kritische bijdrage aan de strategie van het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

## Colofon

### Over Expertise

Al jaren horen we geluiden uit het hoger-onderwijsveld dat er behoefte is aan één platform voor uitwisseling van kennis, ervaring, ideeën en methodieken. Die functie gaan we met Expertise, praktisch visieblad voor hoger onderwijs, vervullen. We willen een mooi blad maken dat er toe doet door mensen aan het woord te laten die met belangrijke initiatieven bezig zijn, die ergens over nagedacht hebben en met hun inzichten de wereld verder helpen. Met ander nieuws dan het gangbare, met interessante visies, filosofisch getinte artikelen en inspirerende verhalen van mensen die het hoger onderwijs kennen en met commentaren op actuele ontwikkelingen. Een blad met de eigen wijsheid van de doelgroep: iedereen die betrokken is bij hoger onderwijs. Dat blad willen we graag verder vormgeven. Want per slot van rekening zijn de 'klanten en resultaten' van het hoger onderwijs de toekomst van ons allemaal!

Als abonnee ontvangt u Expertise iedere maand (behalve in juli en augustus) in druk. Daarnaast kunt u zich abonneren op de digitale nieuwsbrief en op [www.expertisevisieblad.nl](http://www.expertisevisieblad.nl) blogs en andere bijdragen lezen. Via Twitter volgt u ons onder ExpertiseHO.

### Hoofredactie

Mr. Francine ten Hoedt-van Rintel MA  
Francine@expertisevisieblad.nl

### Webredactie

Laura ten Hoedt BMT  
Laura@expertisevisieblad.nl

### Redactie

- Prof. dr. Theo Bastiaens, hoogleraar Open Universiteit en directeur Institut für Mediëndidaktiek
- Pim Breebaart, wrnd. voorzitter CvB Stenden hogeschool
- Dr. Ton Bruining, adviseur KPC groep
- Prof. dr. Willem Gijselaers, Department of Educational Research and Development, Universiteit Maastricht
- Arne Horst, beleidsadviseur Onderwijs en ICT Inholland
- Mr. Peter Kwikkers, TriasNet consultants
- Dr. F. Meijers, Haagse Hogeschool
- Dr. Pieter Mostert, BEAS BV
- Drs. Maarten Schoon, senior adviseur BMC
- Prof. dr. Mien Segers, Universiteit Maastricht
- Drs. Theodor van der Velde, directeur Saxion Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap

### Uitgever

Mathieu Moons  
Mathieu@expertisevisieblad.nl

### Vormgeving

Mevrouw Lynch, Eindhoven

### Druk

Artemis Printing, Eindhoven

### Abonnementen

U kunt zich op Expertise abonneren door te mailen naar [administratie@expertisevisieblad.nl](mailto:administratie@expertisevisieblad.nl). Prijzen: printversie: € 195,- excl. btw per jaar. Hiervoor ontvangt u: tien nummers in print, maandelijks e-zines, voordelige aanbiedingen en kortingen op evenementen en studiedagen. Pdf-versie: € 150,- excl. btw per jaar. Hiervoor ontvangt u: tien nummers in pdf op uw mailadres, maandelijks e-zines, voordelige aanbiedingen en kortingen op evenementen en studiedagen. Combinatieabonnement print en pdf: € 215,- excl. btw. Studentenabonnement in pdf: € 99,- excl. btw. Opgave van studentnummer vereist. Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Opzegging kan uitsluitend schriftelijk en minimaal één maand voor verstrijken van de abonnementsperiode. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch voor een jaar verlengd.

### Advertenties

Reserveren via [redactie@expertisevisieblad.nl](mailto:redactie@expertisevisieblad.nl). Aanleveren uiterlijk op de laatste vrijdag van de maand voor plaatsing in Expertise halverwege de maand erna, behalve in juli en augustus.

### Aanlevering kopij

Aanleveren via [redactie@expertisevisieblad.nl](mailto:redactie@expertisevisieblad.nl). Wij kunnen niet garanderen dat ieder idee of artikel wordt geplaatst. U ontvangt daarover zo snel mogelijk bericht.

### Expertise, praktisch visieblad voor hoger onderwijs is een uitgave van

Expertise HO  
Dirk Heziuslaan 3  
5591 AA Heeze

[redactie@expertisevisieblad.nl](mailto:redactie@expertisevisieblad.nl)  
[pers@expertisevisieblad.nl](mailto:pers@expertisevisieblad.nl)  
[www.expertisevisieblad.nl](http://www.expertisevisieblad.nl)  
Twitter: @ExpertiseHO

ISSN 1874-5415

©ExpertiseHO. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; uitgever en redactie kunnen echter op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

## Voorwoord

# Vertrouwen en graaien

Wat vliegt zo'n zomerperiode voorbij. En wat gebeurt er veel in die korte tijd. We hebben de Noorse tragedie gehad, de financiële crisis van Griekenland en andere Europese landen, Obama die het schuldenplafond van Amerika moest verhogen. In Holland is nog steeds bezig zijn naam te herstellen. Amy Winehouse is overleden, maar niet aan drugs. De Arabische wereld zit midden in een machtsstrijd. Strauss Kahn is toch vrijgesproken. In het Maasstad Ziekenhuis blijken al maanden resistente bacteriën te wonen en niemand heeft er iets aan gedaan. In Londen breken rellen uit, waar zelfs jonge tieners bij betrokken zijn.

Zomaar een greep uit het nieuws van twee maanden. Wat me opvalt, is dat vrijwel alles verband houdt met vertrouwen en graaien. Als Breivik zijn regering had vertrouwd, als de dictators in de Arabische landen meer verantwoordelijkheid aan hun burgers hadden toevertrouwd, als de banken elkaar en de consument meer zouden vertrouwen, zonder naïef te zijn, als het congres meer vertrouwen in Obama had, als Strauss Kahn echt altijd zijn handen zou thuishouden en het kamermeisje in een keer een duidelijke verklaring had afgelegd, als Rutte meer vertrouwen van de kamer zou genieten, dan hadden we echt komkommertijd gehad, zelfs nadat de herkomst van de EHEC bacterie was getraceerd.

Soms denk ik, dat gebrek aan vertrouwen, dat levert die graacultuur op. Ik leef mijn leven op basis van vertrouwen. Vertrouwen dat onze natuur zich kan herstellen, vertrouwen dat mensen oprecht het goede willen, vertrouwen dat we met elkaar een prachtige wereld kunnen creëren voor onze achterkleinkinderen. Idealistisch? Naïef? Misschien wel. Maar daarom durf ik ook te leven, zonder voortdurende angst dat we te kort komen. Zonder behoefte aan meer en meer, zonder vrees voor het vergaan van de wereld. In termen van

Maslov is aan mijn behoeften op de eerste niveaus zeker voldaan.

Maar hoe zou dat zijn met de bestuurders, die zich zonder blikken of blozen duizenden euro's laten betalen, ook al is hun bedrijf in zwaar weer? Het lijkt wel alsof zij nog op het eerste en tweede niveau van Maslov zitten, hun behoefte aan bestaanszekerheid en veiligheid lijkt lang niet voldaan. Maar als het geld dat ze bezitten niet voldoende is, zullen al die extra bonussen dan wel helpen? Want geld geeft dan blijkbaar geen vertrouwen in jezelf, in je eigen vermogen om je eigen toekomst vorm te geven en daarbij je naasten ook te kunnen helpen. Dan moet je wel graaien. Wat zouden zij nodig hebben om zich wel veilig te voelen en wel zeker van hun bestaan?

Andersom kun je ook stellen dat het graaien het gebrek aan vertrouwen in de hand werkt. Wat moet je doen als de mensen en instituties waarop je zou moeten kunnen vertrouwen, zoals je politieke vertegenwoordigers, je religieuze leiders, je verzorgers helemaal niet aan jouw welzijn lijken te denken? Als bestuurders er alleen maar uit lijken te zijn op zoveel mogelijk geld binnen halen, zonder hart voor hun medewerkers? Hoe kun je dan nog vertrouwen in ze hebben? En waarom zou je zelf dan niet gaan graaien?

Hoe is het met de jongeren die rellen schoppen en plunderen, omdat zij geen er geen vertrouwen in hebben dat zij een toekomst voor zichzelf kunnen bouwen? Hoe kunnen we hun vertrouwen geven of teruggeven?

Zullen we in het hoger onderwijs eens meer aandacht gaan besteden aan het vertrouwen en het zekerheidsgevoel van studenten? Bijvoorbeeld door ze te laten zien dat je altijd en overal nuttige en zinnige dingen kunt leren, zoals

Pieter Mostert illustreert. Of door stevige begeleiding en duidelijke criteria bij het afstuderen, in overeenstemming met de eisen van de NVAO, zoals Martin Wiersma omschrijft. Door onze ijkpunten eens te herijken en aan te passen aan de huidige tijd? Paul Kloosterboer vertelt waarom. Natuurlijk kunt u zich ook mengen in het debat over vorming dat de Onderwijsraad voorstelt en waarover Ine van Emmerik vertelt. En als u een subsidiecoördinator heeft, met de kwaliteiten die Patricia Claessen omschrijft, hoeft u zich als onderwijsinstelling geen zorgen meer te maken om de inkomsten. Die haalt u gemakkelijk binnen. En als u behoefte heeft aan extra uitdaging, lees dan het prachtige artikel van Pim Breebaart op [www.expertisevisieblad.nl](http://www.expertisevisieblad.nl). Een kleine previes leest u al aan het eind van het blad.

In het hart van deze Expertise treft u een groot interview met Jasper van Dijk en Anne Wil Lucas. Peter Kwikkers heeft hun stevig aan de tand gevoeld over het hoger onderwijs. Daarover ga ik u hier niets verklappen, vertrouw er maar op dat het het lezen waard is!

Francine ten Hoedt  
Hoofdredacteur  
[francine@expertisevisieblad.nl](mailto:francine@expertisevisieblad.nl)



*Vanzelfsprekend zijn en blijven wij benieuwd naar uw reacties. Die kunt u kwijt bij [redactie@expertisevisieblad.nl](mailto:redactie@expertisevisieblad.nl) of op Twitter (@ExpertiseHO).*

# 101 Things I learned in the school of education

## Vuistregels van en voor professionals

Een paar jaar geleden attendeerde mijn collega Jos Kessels me op het boek '101 things I learned in architecture school' van Matthew Frederick. Het is een briljant boek en trefzeker vormgegeven. Op de rechter pagina staat een korte, pregnante tekst; links staat een ondersteunende tekening. Stuk voor stuk vuistregels waar je in de dagelijkse beoefening van je vak veel aan hebt, zoals 'Square buildings can be difficult to organize' (79) of – mijn favoriet – 'Soft ideas, soft lines; hard ideas, hard lines' (27).

Het boek heeft geen inhoudsopgave, de '101 things' zijn ook niet geordend. Dat zou namelijk een dominant schema veronderstellen van hoe een architect te werk gaat of te werk moet gaan. Het getal 101 geeft aan dat daar geen sprake kan zijn.

Of Matthew Frederick de 101 dingen daadwerkelijk 'op school' heeft geleerd, zegt hij er niet bij. Ik ga ervan uit dat hij het begrip 'school' heel ruim opvat en de leerjaren in de beroepspraktijk er ook toe rekent. Hetzelfde geldt voor het onderwijs. Ook daar zijn allerlei vuistregels van kracht; sommige leer je tijdens de opleiding, maar de meeste verzamel je toch tijdens de eerste jaren van je onderwijspraktijk. En omdat ik regelmatig docenten opleid of bijschool, vroeg ik me af wat volgens mij nu eigenlijk de vuistregels zijn voor de onderwijsprofessional.

Mijn voornemen is om in elk nummer van 'Expertise' er een tiental te noemen en kort toe te lichten. Dan ben ik aan het einde van het nieuwe studiejaar aan '101 things' voor het onderwijs. Ook ik zie af van enige ordening. Een van mijn vuistregels in deze

eerste aflevering gaat daarover. Matthew Frederick voegt tekeningen toe, ter ondersteuning. Dat lijkt me bij vuistregels voor het onderwijs weinig functioneel. Daarom kies ik voor een andere toevoeging, namelijk een reconstructie van het moment dat ik deze vuistregel heb geleerd. Ik ga daarbij te werk zoals de Romeinse keizer en filosoof Marcus Aurelius dat doet in het eerste hoofdstuk van zijn 'Persoonlijke notities'. Daarin beschrijft hij niet alleen wat hij in zijn leven heeft geleerd, maar ook van wie. Vooral dat laatste voegt een intrigerend detail toe aan in de inhoud van het geleerde.

### '101 things' - nummer 1 tot 10

#### 1. Geen vraag? Geen les!

Geleerd van Leonard Nelson, uit zijn lezing 'De sokratische methode' (1922). Als studenten geen vraag hebben, is er geen reden voor een les. Maar dan is er wel een ernstige vraag aan de docent: hoe komt het dat mijn studenten geen vragen hebben? En wat ga ik daaraan doen?

#### 2. Een docent moet helpen, maar mag niet voorzegen.

Geleerd van mijn moeder, toen zij les gaf aan de 2e klas (nu groep 4) en ik me als 10-jarige verveelde in de 5e klas. Ik mocht haar leerlingen komen helpen met rekenen, 'maar je mag niet voorzegen', zei ze erbij. Dat was duidelijk én het werkte. Veel docenten denken dat 'voorzegen' de kern van hun vak is, zo heb ik sindsdien gemerkt.

#### 3. Er is niet zoiets als eenvoudig, of elementair - dat zijn neerbuigende oordelen van de expert over het niveau van de beginneling.

Geleerd van een jongen op een basisschool waar ik een filosofiegesprek leidde. In de pauze kwam hij naar me toe en zei heel zachtjes 'ik weet wat een miljoen plus een miljoen is'. Hij had alle reden om zichzelf heel slim te vinden, niet omdat een miljoen heel moeilijk is (wat hij dacht), maar omdat hij begreep dat de waarde van een cijfer wordt bepaald door zijn positie in het getal. In de omschrijving van competenties worden woorden als 'eenvoudig' of 'beperkt' heel veel gebruikt, als aan te geven dat wat een beginneling kan in de ogen van de professional eigenlijk niet veel voorstelt: 'kan een eenvoudige berekening maken', 'kan een eenvoudig plan van aanpak opstellen'. In de praktijk van het onderwijs leiden dergelijke kwalificaties vooral tot verwarring.

#### 4. Samenhang is niet een kenmerk van de aangeboden leerstof, maar van het individuele leerproces.

Geleerd van een leerling op de middelbare school, die me halverwege mijn uitleg van de filosofie van Hegel onderbrak en zei: 'dus dan moet je volgens Hegel vegetariër zijn'. Die samenhang had ik nooit gezien. Toen wist ik dat samenhang niet iets is dat je als docent 'aanreikt', maar iets dat je als student zelf tot stand brengt. Op die geconstrueerde samenhang geeft de docent vervolgens feedback.

**5. Zorg ervoor dat je als docent ziet wat en hoe je studenten leren. Dan is het veel gemakkelijker om een relevante toets te maken.**

Geleerd van mijn vakdidacticus en latere collega, Karel van der Leeuw. Hij citeerde dan de volkswijsheid die je nu op sleutelhangers kunt krijgen: 'wenn Alles schläft und einer spricht, den Zustand nennt man Unterricht'. Veel toetsen worden gemaakt vanuit de veronderstelling dat de docent tot aan het einde van het onderwijs geen idee heeft van wat de studenten kennen en kunnen. Pas via de toets krijgt hij daarin enig inzicht. Dat is rijkelijk laat. Bovendien vinden studenten zulke toetsen niet erg motiverend.

**6. Een gymjuf legt nooit veel uit.**

Geleerd van een vriendinnetje van mijn kinderen. Het was haar opgevallen dat de meester altijd zoveel uitlegt en de gymjuf niet. Gymles vond ze veel leuker. Sindsdien leg ik minder uit en ga ik eerder aan de slag.

**7. Tussen docenten en studenten bestaat een opdrachtrelatie.**

Geleerd van Dick de Bie, uit zijn prachtige boek 'Onderwijs als opdracht' (1999). Lees hoofdstuk 1. Ik heb van Dick geleerd, dat het de taak van de docent is om opdrachten te

geven en dat het aan de student is om opdrachten aan te nemen (al dan niet na aanpassing aan hun eigen vragen en interesses). Opdrachten regelen de omgang tussen docenten en studenten. Geen opdracht? Geen onderwijs!

**8. Algemene vaardigheden zijn alleen specifiek aan te leren.**

Geleerd van mijn kinderen, toen ze nog in Sinterklaas geloofden. Ik zag toen de volgende parallel. Kleine kinderen hebben vele redenen om in Sinterklaas te geloven. Grote mensen hebben vele redenen om in algemene vaardigheden te geloven. Het verschil is dat kinderen geleidelijk aan beter gaan kijken en tot de conclusie komen: Sinterklaas kan niet bestaan. Grote mensen gaan, als ze ouder worden, niet beter kijken en blijven dus steken in hun geloof dat algemene vaardigheden bestaan. Hoe komt dat?

Als je ouder wordt gaan de dingen steeds meer op elkaar lijken. Wat je hier doet lijkt heel veel op wat je daar nodig hebt, wat je hier meemaakt lijkt veel op wat je daar overkomt. Geleidelijk aan dringt zich bij de fictie op dat het steeds om hetzelfde gaat, bijvoorbeeld 'methodisch handelen' of 'reflecteren', of 'communicatieve vaardigheden'. Maar dat is een

ongeoorloofde generalisatie. Hoe belangrijk methodisch handelen ook is, het is niet iets dat iemand 'in zijn algemeenheid' beheerst en vervolgens overal kan toepassen, van buurthuis tot gasturbine, van dwarsfluit tot leasecontract. Dat mensen als ze ouder worden in het bestaan van algemene vaardigheden gaan geloven is nog tot daar aan toe. Maar, zoals het geloof in Sinterklaas het geloof in zwarte pietten met zich meebrengt, zo creëert het geloof in algemene vaardigheden een tweede geloof, namelijk dat we in het onderwijs studenten rechtstreeks die algemene vaardigheid zouden kunnen leren, en dat we hen de moeizame omweg langs specifieke objecten en specifieke contexten zouden kunnen besparen. Ze volgen een cursus 'projectmatig werken' en daarna zouden ze dat in vele contexten en op vele objecten kunnen toepassen. Quod non, dat wil zeggen: zo gaat dat niet.

**9. Studenten leren meer van elkaars verschillen dan van elkaars overeenkomsten.**

Geleerd van Huub Pragt, onze onvolprezen gids tijdens de Egypte reis in 2003. Het reisgezelschap bestond weliswaar geheel uit geïnteresseerden, maar hun kennisniveau was zeer verschillend. De een kon al hiërogliefen lezen, de ander was vooral in architectuur geïnteresseerd, een derde was inmiddels overtuigd geraakt van het bestaan van reïncarnatie maar zocht nog wat extra steun voor die overtuiging bij de Egyptenaren. Een bont gezelschap. Was dit geen reis, maar school geweest, dan had Huub ons eerst allen in een klas gestopt om ervoor te zorgen dat we allemaal over dezelfde 'basiskennis' zouden beschikken. Daarbij zou de een zich vreselijk hebben verveeld, terwijl het voor de ander te veel zou zijn. Ook zou Huub ons heel veel hebben verteld, voordat we op excursie zouden gaan; eerst kennis, dan ervaren. Zo gaat dat op school. Verder zou hij tijdens elk uitstapje geprobeerd hebben om in



de toelichting het midden te houden tussen niet te weinig te zeggen voor degene die al veel weet, en niet teveel voor degene die nog weinig weet. Daarmee zou Huub echter vrijwel iedereen ontevreden hebben gemaakt, want wat te veel is voor de een is te weinig voor de ander. Na afloop zou iedereen hem bedanken voor zijn inzet. Daar lag het niet aan, maar 'wat jammer dat het niveau in de groep zo verschillend was'.

Maar Huub is niet op school. Hij heeft een eigen reisbureau, en dus is het belangrijk dat zijn klanten tevreden zijn en anderen enthousiast maken. Het komt niet in hem op om te starten met een basiscursus, Egyptologie 1. Niveaueverschillen ziet hij niet als het probleem, maar als de oplossing. Bij het eerste koningsgraf vertelt hij een paar dingen waar we binnen op

kunnen letten. Verder zegt hij: 'en als jullie naar buiten komen wil ik horen wat jullie hebben gezien'. De een ziet dit, de ander dat; sommige zaken blijken we geen van allen te hebben opgemerkt. Van dag tot dag worden we beter: we zien meer, we weten meer, we kunnen meer.

**10. Werk vanuit hetgeen studenten wel weten, niet vanuit wat ze niet weten.**

Geleerd van Socrates. In zijn 'Dialogen' onderzoekt hij met zijn gesprekspartners wat we niet weten, maar doet dat aan de hand van wat we wel weten. Een les begint met een onderzoek van wat de studenten weten, of menen te weten. Vooral dat laatste is een geschikt aangrijpingspunt, zo demonstreert Socrates.



Pieter Mostert - Beas bv  
E-mail: pmostert@xs4all.nl  
Twitter: @visitandum

ADVERTENTIE

**'Het gaat er niet om dat mensen moeten veranderen, essentieel is dat mensen het gewoon vinden zich aan te passen aan nieuwe situaties.'**

Marijke Lingsma, Coach van het jaar 2009, bekend van de populaire Scheur je los Coachingskalender en diverse coachboeken. Nuchter, met humor, direct en resultaatgericht, inspirerend. Richt zich op coachen en leren van en met elkaar. Stelt als systeemdenker het geheel centraal. Gelooft in het potentieel van mensen, en de doorlopende ontwikkeling daarvan.

**Coachboulevard - ERKENDE coachopleiding - BTW-vrijgesteld**

De opleiding Coachen is verder doorontwikkeld, daarmee worden ook gecertificeerde deelopleidingen mogelijk. En biedt deelnemers een nog grotere keuzemogelijkheid, passend bij hun opleidingsbehoefte. Marijke Lingsma is uw hoofd-coachopleider: [www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl)

Binnen **Multi Media Coach** ontwikkelt Marijke Lingsma samen met anderen multimediaproducten. Voor meer informatie en bestellen: [www.multimediacoach.nl](http://www.multimediacoach.nl) en [info@multimediacoach.nl](mailto:info@multimediacoach.nl)



**Speciaal aanbod voor de lezers van Expertise**

Nu op alle producten bij Multi Media Coach en op de open opleidingen bij Coachboulevard 10% korting! Vermeld bij uw bestelling/aanmelding Expertise.

# Van waarnemen naar waarmaken

## Expeditie naar waarde met professionals

Als het over strategie gaat, denken sommige mensen dat het gaat over rationele analyses in boardrooms, uitmondend in strakke plannen, die vervolgens moeten worden 'uitgerold' in de organisatie. Anderen denken dat het helpt er veel met elkaar over te praten. Uit mijn promotie onderzoek<sup>1</sup> komt iets anders naar voren. Het verschil tussen vruchteloos discussiëren en daadwerkelijk innoveren met professionals ligt in gedeelde waarneming en daarop gebaseerde emotie. Dit biedt nieuw perspectief aan het stoeve verstandshuwelijk tussen professionals en managers.

In de praktijk van alledag lossen professionals tal van klant- en andere problemen op, zelfstandig of in teamverband. Een even briljante als eenvoudige oplossing voor duurzaam bouwen, een nieuwe operatietechniek, of een nieuwe lesmethode. Daarbij creëren ze positieve en soms ook negatieve waarde. Vaak zaken waar een directie geen weet van heeft en al helemaal nooit toe heeft besloten.

Wil je als manager of bestuurder met enig gevoel voor realiteit iets veranderen aan de strategie van een kennisintensieve organisatie, dan moet je zicht krijgen op deze praktijken en ervan leren. Daarbij doen zich echter twee problemen voor.

Ten eerste: hoe gedreven en getalenteerd professionals, zoals docenten, en managers ook zijn om te leren, dit lukt maar moeizaam van en met elkaar in organisatieverband. Terwijl dat juist hard nodig is, als het om strategie gaat. Managers vinden dit 'hun' terrein en willen het niet delen met professionals. En professionals stellen hun duur verworven vakmatige succeshabitus niet graag ter discussie. Ze hebben hard gewerkt om hun autonomie te verdienen en hebben een hekel aan de 4 B's: Bureaucratie, Bazen, Beleid en Budget.

Het tweede probleem is dat maar heel weinig organisaties weten welke waarde ze hier en nu creëren. Financieel vaak nog wel. Maar welke hogeschool kent zijn positieve én negatieve waardeprestaties richting huidige en toekomstige (vol- en deeltijd) studenten, het (internationale) beroepenveld, opdrachtgevers voor onderzoek, docenten, managers, alumni, kennisnetwerken en (internationale) samenwerkingspartners? Welk ziekenhuis heeft actuele, valide informatie paraat over zijn waardeprestaties in de ogen van patiënten, huisartsen, verzekeraars, overheid, dokters, verpleging, et cetera? En hoe kun je het eens worden over een koers ter vergroting van die waarde, zónder dit vertrekpunt te kennen als ijkpunt?

Doordat dit vaak ontbreekt, behouden managers en professionals hun eigen ijkpunten. Berustend op verouderde beelden en een beperkt blikveld, afgezet tegen eigen zorgen en belangen. Menselijke emotie - ons werkelijke beslissingssysteem - bijvoorbeeld of we gaan vernieuwen of niet, berust hierop. Deugdelijk of niet. Geen wonder dat strategisch leren bij managers en professionals zo moeizaam gaat.

Hoe kun je toch een productiever patroon op gang brengen bij het strategisch leren van professionals? Om daarachter te komen heb ik - naast veel literatuur - 2 meer én 2 minder geslaagde strategieprojecten uit mijn adviespraktijk met elkaar vergeleken, de werkzame ingrediënten eruit gedestilleerd en deze vervolgens in 2 beproevende cases verfijnd.

De kern van mijn bevindingen is samen te vatten in vier stellingen:

1. De sleutel tot anders denken én doen is emotie. Emotie berust op een subjectieve beoordeling van een situatie op diens consequenties. Ons emotionele systeem is ons feitelijke beslissingssysteem. Je kunt wél intuïtief beslissen zonder na te denken, maar je kunt onmogelijk beslissen zonder emotie.
2. Emotie werkt ook op basis van vergelijking. We vergelijken wat we zien en meemaken altijd met een referentiepunt. Loop je normaal gesproken een lift uit, dan voel je niets. Heb je er zojuist drie kwartier in vastgezeten, dan ervaar je diezelfde stappen de lift uit in euforie. De reden hiervan is dat je referentiepunt is veranderd.
3. In klassieke strategische discussies tussen professionals en managers heeft iedereen zijn eigen historisch gevormde en daardoor beperkte, verouderde en ingesleten referentiepunten. De daarop gebaseerde emoties lopen enorm uiteen, lopen hoog op en het vernieuwingsproces loopt vast.

<sup>1</sup>Kloosterboer, P.P. (2011). 'Expeditie naar waarde, strategie ontdekken met managers en professionals'. Den Haag, Academic Service.

4. Wat daarom veel beter werkt, is via waarneming bouwen aan een gezamenlijk, actueel en valide referentiekader hoe we waarde creëren en vernietigen. Onderzoek je dan ook nog eens de consequenties daarvan, dan ontstaat een gedeelde emotionele waardering van het vraagstuk als motief voor vernieuwing.

De expeditie naar waarde werkt in vier W's: Waarnemen, Waarderen, Willen en Waarmaken.

### Strategische ontdekkingstocht Triodos Bank Nederland

Triodos Bank Nederland begint zijn strategieproces in 2008 met te formuleren op welk gebied de top zelf graag zou willen leren en hoe ze de organisatie daarbij wil betrekken.

#### Waarnemen

Er volgt een uitgebreide waarnemingsperiode bij een groot aantal belanghebbenden (particuliere klanten, zakelijke klanten, aandeelhouders, medewerkers, maatschappij, fondsmanagement en vermogensbeheer) én bij enkele inspiratoren voor een nieuw toekomstperspectief. Er wordt een 'customer safari' gehouden om de naamsbekendheid en reputatie van de bank persoonlijk te onderzoeken bij het publiek. Het MT houdt lunches met medewerkers om de eigen toegevoegde waarde en die van de bank als werkgever te onderzoeken. Verder vinden gesprekken met 'inspiratoren' plaats. De verzamelde informatie wordt regelmatig gedeeld met iedereen via hearing en workshops, zónder hier al conclusies aan te verbinden wat er moet gebeuren. Ten slotte maken groepen managers en medewerkers een waardefoto die werkelijke en verwachte waardeprestaties voor de primaire stakeholders toont.

#### Waarderen

Na een klein half jaar (inclusief de zomer) gaat het MT op retraite voor een strategiesessie. Daar zijn het de momenten waarop het MT de consequenties van niet leren en veranderen onder ogen ziet en doorleeft, die ertoe doen. Zowel ten aanzien van de strategie als van de eigen communicatie- en gedragspatronen als MT. De kern is dat Triodos NL van alles een beetje doet, maar zo niet excelleert en profileert. Dit gedeelde motief werkt als springplank (triggerpoint) voor vernieuwing.

#### Willen

Via ontspanningsoefeningen en een imaginatie oefening vertalen alle waarnemingen en ambities zich in een highest possible future voor Triodos NL: concentreren op kernactiviteiten (bv geen assurance activiteiten meer), opinieleiderschap op gebied van duurzaamheid belichamen

en welkom aan klanten. Opvallend is de dynamische en intense beleving van dit gesprek, waar volgens de aanwezigen de vonken vanaf vliegen. Video-observatie van ditzelfde gesprek toont daarentegen een rustige, haast serene sfeer, een zeer rustig spreektempo en lange spreekpauzes van alle gespreksdeelnemers. Deze welbewust opgeroepen generative flow is de optimale gemoedstoestand voor cocreatie.

#### Waarmaken

Het lange en intensieve voorwerk betaalt zich uit. De organisatie ervaart de keuzes in de nieuwe strategie als vanzelfsprekend. Ze wordt met de volgende echelons uitgewerkt in prototypes, die binnen 100 dagen operationeel zijn: bijvoorbeeld een welkomsts-service voor zakelijke en particuliere klanten, ondersteund via de website; een vereenvoudigd proces voor kleine kredieten; het naar klanten communiceren waar hun geld heengaat (o.a. via website) en een netwerkevenement voor zakelijke relaties rondom een actueel, duurzaam thema.

Zo'n anderhalf jaar later is Triodos Bank Nederland in omvang verdubbeld. Ze heeft zich ontpopt tot een zelfbewuste bank die zich profileert op duurzaamheid en opinieleiderschap en verschijnt met de regelmaat van de klok in de media. De ambities zijn meer dan waargemaakt en reiken steeds verder, mede dankzij het gevoel van wederzijds respect dat door het strategieproces is opgeroepen.





Het geheim van een expeditie naar waarde is dat een gemêleerde - en soms zelfs ronduit sceptische groep - samen een nieuwe set van valide waarnemingen opbouwt. Waarnemingen over waarde voor verschillende belanghebbenden, inclusief ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden. Niet voorgeselecteerd en voorgekauwd en dus zónder het daarbij behorende wantrouwen. Zodat de aanwezige intelligentie van zelfdenkende professionals constructief wordt aangesproken en aangeboord, in plaats van genegeerd of gediskwalificeerd. Na een emotionele herwaardering van de situatie op déze gronden blijken zelfs gezworen vijanden te kunnen veranderen in gebroederlijke strijders.

Hans Strikwerda<sup>2</sup> stelt: 'Vertrouwen bestaat alleen dán als betrokkenen de moed hebben in een open, inhoudelijke dialoog hun existentiële onzekerheden onder ogen te zien en met elkaar te bespreken.'

Dát is precies wat de expeditie naar waarde mogelijk maakt en waar een goede expeditieleider op koerst. Dan voert de expeditie niet alleen naar waarde, maar ook naar zingeving en naar vertrouwen in een gezamenlijke toekomst én in elkaar!



Dr. Paul Kloosterboer (1959) studeerde economie en psychologie. Hij adviseert en begeleidt bij organisatieveranderingen en coacht leidinggevend en professionals. Verder treedt hij regelmatig op als spreker en dagvoorzitter van congressen en seminars. In 2004 was hij winnaar van de Professionele Publicatie Prijs en genomineerde voor de Management Essayprijs voor bijdragen uit het boek 'Voor de verandering'. Paul is sinds 1992 partner van CORDES Organisatie Advies en Ontwikkeling in Amsterdam ([www.cordes.nl](http://www.cordes.nl)).

<sup>2</sup>Strikwerda, J. (2010). *De rol van de organisatieadviseur in de twintigste eeuw. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr 6.

## Nieuw: minisymposium Expertisereeks

### Geen vraag? Geen les!

Vol trots nodigen wij u uit om op 22 september aanstaande deel te nemen aan het minisymposium 'Geen vraag? Geen les!' ter gelegenheid van de presentatie van het eerste boek in de Expertisereeks, dat geschreven is door Pieter Mostert, welbekend adviseur in het hoger onderwijs.

### Hart voor goed onderwijs

Dr. Pieter Mostert denkt en schrijft vanuit de socratische methode. In zijn bijdragen voor Expertise visieblad stelt hij steeds de vraag: hoe moet je hier nu naar kijken? Zijn antwoorden analyseren op aangenaam kritische wijze de alledaagse aspecten van de onderwijswerkelijkheid. In 'Geen vraag? Geen les' zijn deze opstellen herzien en gerangschikt tot een praktisch boek dat inspiratie biedt voor iedereen met hart voor goed onderwijs.

Minisymposium op 22 september 2011 van 17.00 tot 19.00 uur

De presentatie van Geen vraag? Geen les! vindt plaats tijdens een minisymposium op 22 september 2011 in Seats2Meet.com Utrecht.

- Spreker 1 Pieter Mostert brengt op verrassende wijze een oefening in progymnasmata uit zijn boek in de praktijk. U ontdekt dat de klassieke retorica hypermodern is.
- Spreker 2 Theodor van der Velde sluit met 'Leren in eigendom' naadloos aan bij het thema: Wie is eigenaar van het leren? De student in ieder geval niet. Een boeiende zoektocht naar de eigenaardigheden van het hoger onderwijs.
- LadyLau zingt nummers van haar succesvolle cd Sense.

### En verder

De uitreiking van het eerste exemplaar van 'Geen vraag? Geen les!' wordt een verrassing. En er is natuurlijk gelegenheid voor ontmoeting en gesprek met bekende en nieuwe onderwijscontacten.

### Deelname

U schrijft in voor dit minisymposium inclusief het boek 'Geen vraag? Geen les!' door aanmelding via [administratie@expertise.nl](mailto:administratie@expertise.nl) en overmaking van € 45,- (inclusief btw) op nummer 1318.53.252 onder vermelding van symposium. Daarna ontvangt u een bevestiging en bewijs van betaling.

# Subsidiecoördinatie in het onderwijs

Subsidieprogramma's en overige instrumenten (zoals fiscale regelingen en giften) stellen organisaties in staat om externe middelen te bemachtigen. Deze middelen om extra activiteiten uit te kunnen voeren, vormen in deze tijd een steeds belangrijker punt van aandacht.

Dit geldt ook voor het onderwijs, waar veel instellingen zelf subsidies aanvragen en daarnaast door gemeentes of het Ministerie van OC&W gevraagd worden mee te doen aan initiatieven. Bij deze laatste variant zijn de middelen makkelijker toegankelijk, maar de uitvoering dient nog steeds goed geborgd te worden.

Na in aanraking te zijn gekomen met verschillende onderwijsinstellingen, die ieder op hun eigen wijze omgaan met subsidiemogelijkheden, ontstond bij Plus Projects het plan om te verkennen hoe onderwijsinstellingen het gehele subsidieproces benaderen, ervaren en vormgeven. Deze verkenning had als doel om aandachtspunten en eventuele succesfactoren boven water te krijgen. Kortom: 'Wat is nu echt van belang om een goed werkende subsidiedesk, subsidiebureau of subsidiepunt te verkrijgen?'

Dit artikel gaat in op een specifiek onderdeel van de verkenning: de subsidiecoördinator.

## De subsidiecoördinator in het subsidieproces

Een van de eerste bevindingen bij de verkenning was dat de aard van de werkzaamheden van een subsidiecoördinator bij een onderwijsinstelling nogal verschilt. Een globale omschrijving van de werkzaamheden van een subsidiecoördinator, zoals wij die voor ogen hadden, is de volgende:

De subsidiecoördinator is zowel intern als extern aanspreekpunt op het hele gebied van subsidies. Het werkgebied van de coördinator strekt zich uit van de coördinatie van aanvragen tot en met de (financiële) afwikkeling van subsidies. Hiertoe behoort ook het toezicht op de naleving van de intern en extern gemaakte afspraken over subsidies. De subsidiecoördinator dient een overzicht te hebben van hetgeen bij de organisatie gebeurt of gaat gebeuren, om vanuit deze basis te bekijken welke subsidiemogelijkheden toepasselijk zijn. Dit impliceert dat hij/zij op de hoogte is van de organisatiestrategie en subsidieregelingen en hierop proactief kan inspelen.

Deze beschrijving van een subsidiecoördinator gaat uit van een rol die met name ligt in de eerste fasen van het subsidieproces zoals hieronder weergegeven. In de praktijk blijkt echter dat er bij diverse onderwijsinstellingen subsidiecoördinatoren werken die zich met name bezighouden met de laatste fasen, gericht op de verantwoording en controle van de uitvoering.



Subsidiecoördinatoren die vooral gericht zijn op werkzaamheden binnen fase 1 en 2 hebben veel taken waarbij initiëren, meedenken en mee creëren belangrijk zijn. Het proactief aandragen van subsidie mogelijkheden, beschrijven van projectideeën en het bijwonen van AgentschapNL bijeenkomsten over nieuwe subsidieregelingen zijn hiervan een voorbeeld. Subsidiecoördinatoren die actief zijn in fase 5 hebben veel taken gerelateerd aan de eindverantwoording, zoals het beantwoorden van vragen van de subsidieverstrekker, administratieve afhandeling en het daadwerkelijk opleveren van facturen om het aangevraagde subsidiebedrag 100 % te benutten.

De subsidiecoördinatoren die in fase 1 en 2 zitten, hebben over het algemeen een apart projectenbureau of ondersteuning van een medewerker financiën, waarmee op administratief vlak samengewerkt wordt. Hierdoor verloopt het subsidieproces soepel(er) en is er meer mankracht om eventuele administratieve knelpunten te overkomen. Er is ruimte voor de nodige proactiviteit en coördinatie. Kenmerken die passen bij deze subsidiecoördinator zijn o.a. ondernemend en creatief, mogelijkheden tot samenwerking zien, netwerker, bekendheid met de organisatie en persoonlijk leiderschap.

Subsidiecoördinatoren die met name in fase 5 werkzaam zijn, hebben over het algemeen geen tijd om proactief op nieuwe kansen in te springen of lobby activiteiten te ondernemen. De aandacht voor de goede afloop van de subsidieprojecten (en dus de volledige benutting van de toegezegde subsidie) neemt alle beschikbare tijd in beslag. Ook zij worden over het algemeen ondersteund door een administratieve kracht, maar toch blijven de taken beperkt tot de afhandeling van projecten. Kenmerken die passen bij deze subsidiecoördinator zijn o.a. secuur, nauwkeurig, geduldig, op de hoogte van verantwoordingsprotocollen en ervaring met projectuitvoering.

Aan de oorsprong van de subsidiecoördinator ligt hoogstwaarschijnlijk het fenomeen dat veel onderwijsinstellingen van start gingen met subsidies vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF). Deze subsidies gingen gepaard met een uitgebreide administratie, die vaak nieuw was voor de deelnemende organisaties, met als gevolg de oprichting van projectbureaus, waarbinnen de taken voor de verantwoording werden uitgevoerd en gecoördineerd. Daarna zijn deze projectbureaus op geheel eigen wijze doorontwikkeld, met verschillende uitkomsten, veelal gebaseerd op persoonlijke initiatieven, waardoor er nu grofweg twee soorten subsidiecoördinatoren ontstaan zijn.

Het is wenselijk een team samen te stellen waarin de taken van de twee bovengenoemde invullingen van een subsidiecoördinator zijn verdeeld. Hierdoor wordt er aandacht gegeven aan alle fasen van het subsidieproces. De specifieke invulling is organisatieafhankelijk, waarbij onder andere de cultuur en organisatiegrootte bepalend zijn.

#### Aandachtspunten subsidiecoördinator

Concluderend blijkt dus dat iedere instelling de werkzaamheden omtrent subsidiecoördinatie op een andere manier heeft vormgegeven. Hierbij zijn veel overeenkomsten te bemerken, maar ook veel verschillen. Er is dan ook geen pasklaar plan van aanpak, dat op iedere instelling van toepassing is.

Hieronder volgt een overzicht van aanvullende aandachtspunten die, naast een teamsamenstelling, belangrijk zijn gebleken voor het succesvol omgaan met subsidies:

- Maak de functie-invulling duidelijk en communiceer dit binnen de organisatie;
- Definieer het takenpakket en daarbij horende verantwoordelijkheden;
- Formaliseer de functie;
- Zorg voor draagvlak en een goede samenwerking met het College van Bestuur;
- Ontwikkel beleid met betrekking tot de behoefte aan subsidies / subsidiecoördinatie;
- Deel kennis met elkaar;
- Maak duidelijke afspraken bij de inhuur van externen;
- Investeer in samenwerkingspartners (zowel bij subsidieverstrekkers als bij medeaanvragers);
- Maak een wervingsplan voor de komende periode(s) met doelstellingen op resultaat en subsidieverstrekker;
- Maak successen overzichtelijk (zowel kwantitatief als kwalitatief);
- Reserveer tijd om proactief te zoeken naar aankomende (onderwijs)subsidies;
- Maak een onderverdeling van de diverse aangeschreven subsidies en het resultaat;
- Leg projectverantwoordelijkheden duidelijk vast;
- Ontwikkel trainingen om gewenste vaardigheden te verkrijgen bij (potentiële) projectmanagers;
- Maak een communicatieplan gericht op de verschillende doelgroepen binnen en buiten de organisatie, waarin communicatiemiddelen en- momenten inclusief de benodigde tijdsinspanning vastgelegd worden;
- Verken of de uitvoering van de communicatie (gedeeltelijk) bij de communicatie afdeling geplaatst kan worden;
- Ontwikkel ondersteunende tools/middelen (FAQ op papier of intranet, showcase succesvolle projecten op papier of intranet);
- Ontwikkel passende ICT applicatie om (primaire) kennis en eventueel dossiers te delen.



Patricia Claessen BA ([claessen@plusprojects.nl](mailto:claessen@plusprojects.nl)) is subsidieadviseur bij Plus Projects en onder andere gericht op subsidievererving voor kennisinstellingen. In 2010 verrichtte Plus Projects een verkenning naar de succesfactoren voor het optimaal functioneren van subsidiecoördinatie in het onderwijs.

# In gesprek met Anne-Wil Lucas en Jasper van Dijk

Op een zonnige junidag gaan Anne-Wil Lucas (VVD) en Jasper van Dijk (SP), woordvoerders voor hun partijen voor hoger onderwijs en wetenschap, in geanimeerd deskundigengesprek met Peter Kwikkers, oprichter van TriasNet Consultants en lid van de redactie van Expertise. Dit is de neerslag ervan, uitgewerkt door Calvin Kwikkers.

## Wie is 'het hbo'?

- **Peter:** In het debat over maatregelen tegen 'Inhollanditis' op 24 mei, viel de hele Tweede Kamer 'het hbo' hard aan, al was het iets milder dan toen in 2002 de bekostigingsfraude aan het licht kwam. Maar wie of wat is dat hbo eigenlijk? Geef eens namen en rugnummers? Want als je die toen genoemde maatregelen neemt, moet je wel precies weten op wie je die richt.
- **Anne-Wil:** Misschien is het grootste probleem wel, dat het hele hoger onderwijs – om het eens plat te zeggen – een kliek is. Ons kent ons en 'ons' beoordeelt ons. Het zijn niet alleen de bestuurders, maar ook de NVAO, misschien ook de Inspectie – laten we het niet hopen. Misschien hoort ook je hoofdredacteur er toe. Ik las haar voorwoord in Expertise 'Waar gaat het nou echt om'. Zij schrijft: 'En dan de studenten die nu roepen dat hun diploma niets waard is. Dan begint het bij mij te kriebelen. Ben je op de arbeidsmarkt alleen maar iets waard vanwege je diploma?' Ze heeft het ook over belangen van Inholland: 'Wat sneu (...) dat een aantal niet meer voldoet aan de eisen. Maar wat een kans om ze te verbeteren!' Het lijkt of ik Doekle Terpstra hoor. Studenten moeten dus niet zeuren als hun diploma ter discussie wordt gesteld, want ze hebben toch een prachtige opleiding gehad die nòg beter wordt? Dan denk ik: hoe dúrf je! Blijkbaar durft men elkaar in het hoger onderwijs niet kritisch te benaderen. Zeggen we: oké, je hebt je diploma en nu heb je een prachtige opleiding genoten? Nou, dat zou ik niet meer willen beweren. Denken ze dat echt? Colleges praten elkaar onderling aan dat het wel meevalt!
- **Peter:** De colleges moffelen de problemen onder tafel?
- **Anne-Wil:** Misschien met de beste bedoelingen van 'we zijn goed bezig en doen dit met liefde, dus valt het wel mee'. Maar daar ben ik het meest van geschrokken.
- **Peter:** Het gaat dus niet om de werkvloer in de scholen of om de studenten, maar vooral om de schil eromheen?
- **Anne-Wil:** Ja, daar moeten we kritisch naar kijken. Iets doen aan wat GroenLinks en de LSVb het 'zelfreinigend vermogen' noemen. Dat lijkt niet erg groot.
- **Peter:** Vind jij ze ook te lief voor elkaar Jasper?
- **Jasper:** Ja. Maar je vroeg 'wie is het hbo'. Volgens mij zijn dat ruim 400.000 studenten en de docenten die er werken, een belangrijke sector. Daar hangt een bestuur boven. De vraag is ook: Wie representeert het hbo? Het zijn mannen en vrouwen

die we 'in functie' veel in het nieuws zien, waarvan ik soms denk: heb je ook nog gewoon een baan? Ik bedoel: men besteedt veel tijd aan het overbrengen van een boodschap. Ik denk dat Anne-Wil een punt heeft: het zijn gevestigde belangen van een club bestuurders waarvan ik mij afvraag wat hun hoogste doel is: goed onderwijs leveren of goed in de krant komen. Het gaat vreselijk vaak over imago en beeldvorming. Terpstra zegt bijvoorbeeld dat het beeld van Inholland niet klopt...

- **Anne-Wil en Jasper:** ... maar er klopt veel meer niet.
- **Jasper:** Er is echt iets mis in het hoger onderwijs en dat kunnen we teruglezen in de inspectierapporten. Volgens mij zijn die betrouwbaar, dus is het niet alleen het beeld.
- **Anne-Wil:** Wat ook opviel is dat Terpstra op Twitter Saxion napraat. Hij ziet studenttevredenheid als goede indicator van kwaliteit. Hoe kan je dat zeggen als je MEM Haarlem en MEM Rotterdam vergelijkt: twee opleidingen met dezelfde studenttevredenheid, maar de één beduidend slechter dan de ander.

## Is it the studenttevredenheid (stupid)?

- **Peter:** Je kunt toch tevreden zijn met je diploma? Je hebt het gehaald en kunt gaan werken. Je niveau maakt dan niet uit.
- **Jasper:** Precies. Je kunt tevreden zijn over het niveau, of met de vrijheid die je hebt...
- **Anne-Wil:** Je zou na zo'n rapport verwachten, dat er een herbezinning volgt over wat we hier op aarde doen; hoe het komt dat het zo misging. Als wordt gezegd dat we niet volledig op het oordeel van de NVAO kunnen vertrouwen en in plaats daarvan dan maar studenttevredenheid als maatstaf nemen, schakel je erg snel door. Ik ben voor snel schakelen naar oplossingen, maar op dit moment lijkt mij een fundamentele herbezinning op het hoger onderwijs, en de rol van de hogescholen daarin, heel verstandig.
- **Jasper:** Ik vind ook dat je studenttevredenheid niet heilig moet verklaren. Ik hoorde Guusje ter Horst ook zeggen: we gaan studenttevredenheid meten. Maar dat is iets van 10 jaar geleden.
- **Peter:** Bedoel je de meester-gezel verhouding? Je moet meten wat wordt geleerd?
- **Anne-Wil:** Er is kennelijk rechtstreeks verband tussen hoe men oordeelt over de broodjes in de kantine en hoe men

oordeelt over het onderwijs. Als ze positief zijn over de broodjes, zijn ze dat ook over het onderwijs. Dat is koren op de molen van bestuurders, want die kunnen dan mooi investeren in gebouwen en kantines want zo krijg je hogere studenttevredenheid. Maar zo was het niet bedoeld.

- **Peter:** Ik heb aan beide zijden van de tafel ervaring met visitaties. Commissie letten vaak meer op het facet voorzieningen dan op een Onderwijs- en Examenreglement (OER), want dat is veel lastiger. Daar moet je verstand van hebben; het kunnen maken, kunnen lezen, of tenminste kunnen hanteren. Dat doen visitatiecommissies niet, maar de OER is wel het geraamte van de opleiding. Je zei laatst in de Kamer iets over vertrouwen: dat het om de regels ging en om de naleving van de regels.
- **Anne-Wil:** Ja. En dat het niet zozeer gaat over te veel vrijheid, maar over gebrek aan verantwoordelijkheid.
- **Peter:** Geldt dat voor alle stakeholders, ook studenten?
- **Anne-Wil:** Ja, maar mijn opmerking was voor de colleges van bestuur. Er is gezegd dat examenreglementen en docenten belangrijker moeten worden. Ik wil de docent best belangrijker maken, maar dan in de zin dat ze hun vak kunnen uitoefenen. Het CvB is verantwoordelijk voor het naleven van de regels. Ik heb nu het gevoel, specifiek in het voorstel van Jesse Klaver, dat aan studenten en docenten functies worden gegeven die het CvB moet vervullen, maar die heeft verzaakt. Daar ben ik niet voor. Ik zie wel dat de machtsverhouding anders moet, maar niet dat studenten en docenten een deel van de taken van CvB overnemen. Je moet gewoon zorgen dat het CvB zijn taken fatsoenlijk gaat uitvoeren.

### Inspectie niet op de stoel naast de examinator

- **Peter:** Moeten de machtsverhoudingen anders Jasper?
- **Jasper:** Ja! Maar misschien mag ik even bespiegelen. Ik denk dat we in de publieke sector in 20 à 25 jaar een heel verkeerde ontwikkeling hebben doorgemaakt. Het gaat om georganiseerd wantrouwen dat ook te maken heeft met een soort schaalvergroting, waardoor de werkvloer niet meer de ruimte heeft om zijn vak uit te oefenen. Het gevolg is, daar moet de politiek voor oppassen, dat wij doorslaan in een 'het gaat niet goed' en BOEM, overgaan op nog méér controle, méér toezicht, omdat we jullie niet meer vertrouwen met je diploma. Een begrijpelijke reactie, maar eigenlijk een nachtmerrie. O, doe jij tentamen... de Inspectie staat naast je. OER? Laat maar zien. Dat moeten we niet willen. De vraag is hoe je hogescholen weer maakt tot organisaties waar iedereen enthousiast, vol goede moed en vertrouwen ertegenaan gaat.
- **Peter:** Alleen hogescholen of ook universiteiten? Als je in de WHW iets bij de een doet, moet dit bij de ander ook.
- **Jasper:** Nou... goeie vraag. In het Kamerdebat hebben we alleen over hbo gesproken. Je hebt wel gelijk, maar een universiteit is toch wat anders: andere cultuur, andere traditie, andere organisatie, ook op faculteitsniveau. Die grote hogescholen, vaak gefuseerd, werken niet met faculteiten. Je moet onderscheid maken. Dat is wel een uitdaging, ja.



**Antoinette-Wilhelmina Lucas-Smeerdijk** (Warnsveld, 1975) is 447 dagen lid van de Tweede Kamer voor de VVD. Zij studeerde planologie aan Wageningen Universiteit, van 1994 tot 1998. Haar missie: 'Er zijn genoeg mooie plannen, maar ze moeten wel uitgevoerd kunnen worden.'



**Jonathan Jasper van Dijk** (Jutphaas, 1971) is 1747 dagen lid van de Tweede Kamer voor de SP. Hij studeerde politieke wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam en de lerarenopleiding Maatschappijleer van 1990 tot 1997. Zijn missie is: 'Ik wil de bureaucratie en de grote hoeveelheid managers in de publieke sector aanpakken.'

Zij vervullen beiden geen nevenactiviteiten.

### Eén wet op het hoger onderwijs, of twee?

- **Peter:** We hebben destijds vanuit de HOAK-nota de WHW gemaakt waarin hogescholen konden emanciperen, gelijkwaardig worden - dus groter - zodat ze zich onder dezelfde wet- en regelgeving konden ontwikkelen en gedragen als universiteiten. Alles bij elkaar duurde die slag tot circa 1996 en is misschien pas vorig jaar 'Versterking besturing' afgerond. Wil je dan verschillende sectorwetten maken voor wo en hbo?
- **Jasper:** Ja... nou...
- **Anne-Wil:** Nee. Ik vind dat er wel één WHW-systeem moet zijn, maar ik zou aandacht schenken aan de bekostiging. Dat is oorzaak waarom dit is gebeurd, maar in het wo niet heeft geleid tot zoveel mogelijk binnenharken van studenten. Dat komt door de andere financieringsverhouding. In het hbo is de bekostiging zo op aantallen gefixeerd – op de wens om zoveel mensen van ho-diploma's te voorzien – dat we te veel gewicht hebben toegekend aan toegankelijkheid. Toegankelijkheid en kwaliteit zijn wel degelijk communicerende vaten. Het een gaat ten koste van het ander.
- **Jasper:** Daar ben ik het niet mee eens trouwens.
- **Anne-Wil:** Mensen hebben een bepaalde intelligentie, kunnen een bepaald niveau halen. Je gaat dan opeens zeggen dat in ieder geval 50% een ho-diploma moet halen.
- **Peter:** Maar het is de politieke uitspraak.
- **Anne-Wil:** Ja, Als we een kenniseconomie willen, moeten we daarnaar streven. Maar wel kijken of we alle niveaus hebben; niet alleen wo en hbo. De Associate Degree is meer op praktijkkennis gericht. Dat voegt iets toe omdat niet opeens 50% van je bevolking slimmer is geworden.
- **Jasper:** Ik ben het eens dat die 50% doelstelling is doorgeslagen en pervers gewerkt heeft. Misschien wel net zoveel als het financieringsmodel an sich.
- **Anne-Wil:** Het heeft ook invloed op ouders. Ik heb een nichtje die het daar heel zwaar heeft, maar ze moet en zal havo halen, want anders is haar toekomst hier voorbij. Dat hebben we met elkaar gecreëerd: als je havo niet haalt, dan rest niet veel anders dan mbo en dat is toch héél vreselijk.

### Ik neem aan dat er meer oorzaken zijn

- **Peter:** Ook een effect van vergelijkende OESO- en EU-statistieken. De politiek is in een internationale concurrentieslag om statistiek gedwongen. Het was eigenlijk mijn laatste vraag: hoe haal je de top 5 op die beruchte Global Competitive Index, halen we die wel?
- **Jasper:** Is het überhaupt wel mogelijk om 50%, of 40%, van de bevolking wo of hbo op te leiden als je kijkt naar intelligentieniveaus? Dat vind ik een heel discutabele stelling. Het is zeker waar dat wij er in slagen om veel meer mensen hoger op te leiden dan 100 jaar geleden, terwijl we genetisch niet heel anders zijn geworden. Dat heeft te maken met toegankelijkheid van hoger onderwijs en emancipatie van vrouwen, maar het is ook een geslaagde sociale revolutie geweest.

- **Anne-Wil:** Helemaal mee eens: een van de mooiste verworvenheden. Ik kom uit een arbeidersgezin, vrouw, en kon studeren. Mijn ouders hadden die kans niet eens. Ik zei dat je bij de doelstelling van 40-50% moet kijken of die allemaal in de potjes hbo / wo passen, of dat je een potje moet toevoegen.
- **Jasper:** Dat zou de AD moeten zijn.
- **Anne-Wil:** Precies. Waarom gebeurde dit bij Inholland? Was het grootste deel van die studenten afkomstig uit mbo? Is daar een verband mee? Als enige correlatie met de niet behaalde eindkwaliteit noemt de inspectie het niet naleven van examenreglementen, maar je had ook moeten onderzoeken wie van de niet hbo-waardig gediplomeerden welke vooropleiding hebben. Dan had je misschien nog een causaal verband gevonden.

### Het viel mij op dat de eindtermen kennelijk ook last hebben van academic drift

- **Peter:** Het klinkt goed in mijn oren als je zegt dat in de eerste plaats de regels moeten deugen. Maar die moeten dan ook naar letter en geest nog goed worden toegepast. Is het toeval dat dit bij Inholland ontbrak? Kan dit ook bij een universiteit of ergens anders gebeuren?
- **Jasper:** Universiteiten zijn nooit zo grondig onderzocht, dus dat horen we misschien nog. Terpstra probeert een beetje schuld van zich af te werpen door te zeggen dat we de afgelopen jaren meer studenten zijn gaan toelaten. Dat mag geen excuus zijn. Natuurlijk zijn er langstudeerders die moeilijk door bepaalde vakken heenkomen. Maar ook dan mag nooit zijn dat 'Theo' zegt: ik heb nog wel een sluiweggetje voor je. Mag ik even terug naar je vraag. Ik wil best de discussie aan over de vraag of hbo niet meer overeenkomt met mbo, qua organisatie en grootschaligheid, dan met de universiteit. Hoe ligt het onderscheid wo hbo mbo, wat is mbo eigenlijk?
- **Peter:** Ook beroepsopleiding.
- **Jasper:** Ja: hbo en mbo lijken op elkaar.
- **Peter:** Academic en vocational drift zijn internationaal bekende fenomenen. Juist 'hogeschoolachtigen' staan aan die trekkrachten bloot; worden als het ware uiteengereten. Aan de ene kant willen zij grootschalig zijn, hoger onderwijs, gelijke bekostiging, onderzoek. Aan de andere kant krijgen zij een groot deel van de voeding uit het mbo en de small business.
- **Anne-Wil:** Het viel in het Inspectieonderzoek op dat met name academische kwaliteit – kritische reflectie en onderzoeksvaardigheid – zou ontbreken. Het ging niet over het boekhouden zelf.
- **Jasper:** Is hbo beroepsgericht genoeg, bedoel je?
- **Anne-Wil:** Het viel mij wel op dat de eindtermen kennelijk ook last hebben van de academic drift die Peter noemt.
- **Peter:** Dan is de vraag welke eindtermen je moet aanleggen en visiteren. Dat is ook in het wo heel lastig. Visitatiecommissies moeten die meestal eerst zelf opstellen en daarna toepassen op informatiemateriaal dat daarvoor niet gemaakt is. Een visitatierapport schrijven is een enorme klus als je dat, met

peers, een beetje evenwichtig wil doen.

- **Jasper:** Gelukkig krijgen we nu landelijke toetsing en dan is dat voor altijd opgelost (gelach).

### Maatregelentabellenspel of een bak met Lego

- **Peter:** Iets anders. De bekostigingsfraude in 2002 heeft daarna ook veel contraproductieve regelgeving veroorzaakt, evenals angst voor nieuwe opleidingen en verkramping bij vernieuwing van onderwijs. Het heeft modulair onderwijs en maatwerk tegengewerkt en leven lang leren belemmerd. Ook nu zijn allerlei soorten maatregelen in aantocht die in feite nauwelijks of geen verband houden met de problematiek. Bijvoorbeeld het tegengaan van de wildgroei aan opleidingen en het aan banden leggen van de student die zijn eigen studietraject kiest.
- **Anne-Wil:** Dat is wat Terpstra de bak Lego noemt.
- **Jasper:** Jij bedoelt dat er een aantal dingen na de hbo-fraude niet meer helemaal goed gaan. Ik heb niet de idee dat we te weinig opleidingen hebben. Alternatieve trajecten zijn er ook. En EVC's, wat dacht je daarvan?
- **Peter:** Te veel opleidingen? Hoezo? Er zijn studieraden niet meer mogelijk door nieuwe regels na het Dossier Rekenschap, dus ging men oplossingen zoeken zoals afstudeertrajecten. Dreigt dit opnieuw? Laten we de maatregelenlijst eens aflopen: eens of oneens. Instellingen krijgen een bekostigings sanctie op basis van het aantal onrechtmatig verstrekte diploma's?
- **Anne-Wil:** en - Jasper: Eens.
- **Peter:** Op de zeer zwakke opleidingen vindt vervolgtoezicht plaats én wordt de procedure voor intrekking van de accreditatie gestart (en waarom allebei vraag je je af)?
- **Jasper:** Ja, dat is gek eigenlijk hè? Een beetje dubbelop, tegenstrijdig zelfs.
- **Anne-Wil:** Zoals ik heb begrepen, wordt eerst gekeken of de opleiding nog te redden is...
- **Jasper:**... onder intensief toezicht.
- **Peter:** Dan hoeft de intrekkingprocedure ook niet.
- **Anne-Wil:** Nee, die komt ook pas daarna.
- **Jasper:** Als het zo is, kan ik het volgen.
- **Anne-Wil:** De intrekkingprocedure betekent dat je nog eens kritisch kijkt en opnieuw accrediteert of niet. Het is niet gericht op intrekken van de accreditatie, maar op opnieuw beoordelen.
- **Jasper:** Dan is het goed dat je die ondertiteling geeft, want overal lees je dat Zijlstra voor vier opleidingen de intrekkingprocedure start. Dus die verdwijnen.
- **Peter:** Alleen kan dat juridisch misschien niet zo. Dient de NVAO-commissie Dunnewijk dan als opmaat voor intrekking van accreditaties?
- **Anne-Wil:** Volgens mij moest die onder toezicht van de Inspectie zaken beoordelen die de Inspectie niet kan en had dat niet te maken met intrekking van accreditatie.
- **Peter:** Dus die was niet onafhankelijk? Interessant.

### Of het mag of niet, Inholland had moeten proberen de onterechte diploma's in te trekken

- **Peter:** De studenten van de zeer zwakke opleidingen mogen een summer course op kosten van de zaak volgen. Is dat doelmatige besteding van geld?
- **Anne-Wil:** Het is bedoeld als goedmakertje, omdat die studenten ook beschadigd zijn. Het is niet verplicht.
- **Jasper:** Een vorm van compensatie is nodig als de student buiten zijn schuld is benadeeld.
- **Peter:** Een soort ontsmettingspremie.
- **Jasper:** Ik zeg: treurig.
- **Peter:** Studenten die een diploma hebben dat niet hbo-waardig is beoordeeld, krijgen gelegenheid om op kosten van Inholland alsnog een diploma op niveau te halen.
- **Anne-Wil:** Eens, maar dit is wat ander dan die summer course. Terpstra stelt voor bij een onwaardig diploma: om een 'echt' Inholland-diploma te halen moet je de master class volgen. Het is niet zo dat je dan naar een andere instelling kunt.
- **Jasper:** Eens. Mijn uitgangspunt is dat een alumnus met een onwaardig diploma, op een of andere manier compensatie moet krijgen. Dat kan op die manier.
- **Anne-Wil:** Maar die compensatie moet altijd gericht zijn op het alsnog halen van het diploma, want anders krijg je een soort 'niet goed geld terug'.
- **Jasper:** Eens. Het oude PvdA-plan; dat vind ik ook niks.
- **Peter:** Je mag niet je diploma houden als je het niet doet?
- **Jasper:** Je mag 'm houden, maar is het geldig, bedoel je?
- **Peter:** Het is toch geldig uitgereikt?
- **Anne-Wil:** Ik denk dat je een supplementachtig iets krijgt, waardoor je bij een sollicitatie kunt zeggen: ik heb een Inholland diploma plus supplement. Maar als je jezelf wel verkoopt, of het heeft helemaal geen betrekking op jou, dan kun je niet die diploma's van de markt halen.
- **Jasper:** Nee. Maar de vraag is lastiger. Stel dat de Inspectie zegt, dit is een hbo-onwaardig diploma en die student zegt: dat interesseert me niks, ik had al een goeie baan en vertrek volgend jaar toch.
- **Anne-Wil:** Dan moet je het diploma wel intrekken.
- **Jasper:** Dat is heftig.
- **Peter:** Dan moet je de wet wijzigen.
- **Anne-Wil:** Of het juridisch mag of niet; Inholland had dit moeten proberen, omdat ze anders andere diploma's besmet. Waar ik ook moeite mee heb, is de groep die in de steekproef zat. Dat is pech! Van de 86 die gewoon waren afgestudeerd zijn er 63 goed en 23 negatief uit de steekproef gekomen.
- **Jasper:** Dat is een duivels dilemma. Je kunt toch niet opeens zeggen, Jasper, je rijbewijs is ongeldig?
- **Peter:** Je raakt je graad kwijt? Wie doet dat?
- **Anne-Wil:** De enige die je diploma kan intrekken is de verstrekker, dus de examencommissie Inholland. Je moet aantonen dat het verwijtbaar was.
- **Peter:** Misschien via onrechtmatige daad of bedrog, maar dat vergt tenminste grove schuld c.q. opzet van de student en ook

dat is zeer de vraag...

- **Jasper:** O ja?
- **Peter:** en intrekking is niet in de WHW geregeld.

**Je kon eigenlijk alleen maar tot conclusie komen dat je alle diploma's opnieuw moet nalopen, maar dat kan ook niet, want dan besmet je alles**

- **Anne-Wil:** Ik vond niet goed dat we het debat zijn ingegaan terwijl dit soort vragen nog boven de markt hangt. Er zijn ook veel vragen over die steekproef. Waren het alleen zesjes die onvoldoende bleken? Moeten we alle zesjes gaan bekijken omdat dit de risicogroep is, of kunnen ook mensen met een 8 een onwaardig diploma hebben gekregen? Je kon eigenlijk alleen maar de conclusie trekken dat je alles en iedereen opnieuw moet nalopen. Dat kan ook niet. Dan besmet je alle diploma's en is de positie van het hele hbo verkwanseld.
- **Peter:** Wie besmet wie eigenlijk? Waarderingen van afstudeerwerk van visitatiecommissies en examinatoren in het wo verschillen onderling soms tot 2 punten, al is het verschil tussen voldoende en onvoldoende altijd wel duidelijk. Wat heeft de inspectie hbo-onwaardig geoordeeld, en op grond waarvan? Het is een oordeel dat berust op de commissie Dunnewijk die zelf achteraf-criteria moest opstellen. Is het een wonder dat die strenger werden dan die van een examiner of de VBI-commissie?
- **Anne-Wil:** En het ging ook alleen over het eindwerk. Ik kan mij voorstellen dat je als docent op een of andere manier het totaalbeeld meeweegt van een student die je door de hele studie voldoende hebt zien opereren, maar een ondermaats eindwerk inlevert. Niet goed; wel logisch.
- **Jasper:** Dat gebeurt wel; een goede docent doet dat.
- **Peter:** Meestal zijn het andere examinatoren die het afstudeerwerk beoordelen.
- **Jasper:** Het gaat om studenten die gematst zijn met de 'theoroute': alsnog een 6 kregen terwijl ze vorig jaar nog een 4 kregen. Zo is dat gegaan.
- **Anne-Wil:** Is die student niet medeverantwoordelijk?
- **Peter:** Moet die zeggen: ik weiger mijn diploma?
- **Anne-Wil:** Nou ja...
- **Jasper:** Nee dit kun je dus niet doen.
- **Anne-Wil:** Vind ik ook niet, maar het is iets waar we wel over moeten nadenken. Waarom zijn studenten zo weinig kritisch over hun onderwijs?

**We hebben het zo uit de klauwen laten lopen dat we uit wanhoop het toezicht aanscherpen**

- **Peter:** Zorgelijke opleidingen komen onder verscherpt Inspectietoezicht.
- **Anne-Wil:** De overheid moet zorgen dat de wet wordt nageleefd; dat instellingen binnen hun grote autonomie zorgen dat de studenten de eindtermen halen. Daar kunnen we niet streng genoeg op controleren. De SP gaat zich bemoeien met de autonomie van het onderwijs, daar gaan jullie te ver in. Van

alles centraal opleggen. Die kant wil je op, toch, Jasper?

- **Jasper:** Helemaal niet. Maar we hebben het zo uit de klauwen laten lopen, dat we nu uit wanhoop het toezicht aanscherpen. Ik stel mij een systeem voor met maximale vrijheid van de school; een echte gemeenschap van studenten, docenten en bestuur. De politiek heeft vanaf de jaren '80 de fusiedrang opgevoerd. hogescholen en ROC kregen meer autonomie, lumpsum financiering is ingevoerd. De instelling werd financieel verantwoordelijk voor zichzelf, zij konden de interne kwaliteit zorg organiseren en de interne governance zelf regelen. Dat ging gepaard met enorme schaalvergroting en dat moest met professioneel bestuur en Raad van Toezicht. Die sturen op rendement en sluitende begrotingen. Het werden concerns in plaats van onderwijsinstellingen.
- **Anne-Wil:** Dat is niet per definitie verkeerd, want een onderneming moet klanten en werknemers tevreden houden. Met autonomie en het governance-model heb ik geen probleem. Ik ben met je eens dat het uit de hand is gelopen. De vraag is waar. Er moet iets gebeuren om de knop om te zetten: te zorgen dat de klant centraal wordt gesteld. Nadenken over personeelsbeleid en hoe je het beste uit de mensen haalt, zoals in goed lopende bedrijven gebeurt. Je moet het als overheid niet weer allemaal zelf gaan regelen, maar zorgen dat de klant maximaal wordt geïnformeerd om bewuste keuzes te maken. Een CvB moet veel meer rekening houden met de vraag of het een goed gezond bedrijf is waarover klanten en werknemers tevreden zijn. Met autonomie afschaffen wordt het niet beter.

**De overheid faalde, dus de markt van instellingen moest het organiseren. Maar die faalt ook**

- **Peter:** Ik vat dit zo op dat met name de colleges van bestuur met z'n allen hebben gefaald. Want zij hebben de verantwoordelijkheid gekregen. En nu?
- **Anne-Wil:** De 'CEO's ja. Maar er zijn in bedrijven ook medezeggenschapsraden, aandeelhouders en commissarissen. Waarom werkt dat hier niet?
- **Jasper:** Omdat het geen ondernemingen zijn, maar semipublieke instellingen die met overheidsgeld worden gefinancierd. Heel pervers. Je zou eigenlijk moeten zeggen: maak er echt commerciële instellingen van, dan zullen ze weten hoe het gaat met winst en omzet, of doe het écht publiek. Nu hangen we ertussen.
- **Anne-Wil:** Ik ben ervan overtuigd dat als je het sociaal leenstelsel invoert, studenten vanzelf kritische klanten worden. Zij moeten dan kunnen kiezen op basis van correcte informatie.
- **Jasper:** Met alle respect. Jij gebruikt allemaal jargon uit het bedrijfsleven. Ik zeg: de bestuurders hebben gewoon gedaan wat door de politiek is opgedragen, namelijk om een renderende instelling te runnen met veel studenten en hoog rendement. Met lage personeelslasten proberen de zaak draaiend te houden. Dat is neoliberale filosofie: de overheid faalt; de markt van instellingen moest het organiseren. Maar die faalt dus ook.
- **Anne-Wil:** Je moet het zo doen dat het kán werken. Nu heeft de klant niet echt een keuze, onvoldoende informatie, en



- onvoldoende eigen belang.
- **Jasper:** Onderwijs is geen markt; geen pakje boter. Veel te ingewikkeld.
  - **Anne-Wil:** We hebben particulier onderwijs waar het misschien beter gaat en goedkoper.
  - **Jasper:** Betaal jij het? Je krijgt het boekje thuisgestuurd. Het is niet te vergelijken met een volwaardig hbo-opleiding.
  - **Anne-Wil:** Het is volwaardig hbo: geaccrediteerd.
  - **Jasper:** Dat is nou precies het punt.
  - **Anne-Wil:** Er zijn daar best lessen te leren. Ik vraag mij af of de markt niet heeft gewerkt of dat bestuurders niet te veel met hun ondernemerschap en eigen prestige bezig waren.
  - **Jasper:** Dat is uitvloeisel van het systeem waarin het eerder gaat over salaris en auto met chauffeur.
  - **Anne-Wil:** Ik denk juist dat het in die soort functies meer om prestige gaat dan bij ondernemers waar het wèl gaat om werknemers- en klanttevredenheid.
  - **Jasper:** Jij zegt eigenlijk dat een bestuurder van een school perverser is dan die van een commerciële onderneming, want

die weet nog dat hij het de klant naar de zin moet maken. De schoolbestuurder hangt lekker alleen aan de subsidiekraan.

#### Too big to fail?

- **Peter:** Banken en onderwijsinstellingen kunnen niet omvallen: too big to fail?
- **Anne-Wil:** O nee? Nou, het zou me niet verbazen als Inholland het niet overleeft. Dat ze leeglopen. Grijpt de overheid dan in of denken we: dan dondert die maar om en hebben we geleerd dat je failliet gaat als je zo je klanten veronachtzaamt en bezig bent met andere dingen?
- **Peter:** Als je alle maatregelen optelt die door de staatssecretaris en de partijen in de Kamer zijn genoemd, lijkt het wel libcom: liberaal communisme. De ambtelijke toezichtwereld, Inspectie en NVAO, groeit en wordt belangrijker. Dat zou ik niet bedacht hebben, want hoe kon de 'inhollanditis' door hun netten glippen? Kan dat niet meer na die maatregelen? Bij de rijksuniversiteiten zie je die problemen niet. Komt dat door andere

## De 7 wetten voor innovatie

In 'De zeven wetten voor innovatie' schetsen Herman Hoving en Rik Plantenga zeven 'wetten' om innovatie tot stand te brengen: 1. Koers op je gevoel, 2. Gebruik je persoonlijke kracht, 3. Wees bewust van emoties, 4. Stel je in op kansen, 5. Ontwikkel je eigen visie, 6. Verplaats je in de ander en 7. Experimenteer er op los. Het boek sluit af met de Ideeënstroom, waarin de zeven wetten worden verbonden met het innovatieproces.

Het boek omvat een kleine 80 pagina's, met ook nog eens een groot lettertype. Het taalgebruik is populair, daardoor leest het gemakkelijk weg. Dat heeft ook het nadeel dat het verhaal in het begin slecht onderbouwd lijkt, maar naarmate je verder leest, zie je hoe goed het totaalplaatje beargumenteerd is.

De auteurs combineren een aantal actuele theorieën tot een zeer leesbaar geheel. Als je heel snel iets wilt toetsen als checklist om te weten wat je moet doen, is dit een heel bruikbaar, goed gestructureerd, leesbaar boekje.

Het boek beschrijft hoe organisaties tot innovatie komen en hoe ze dat kunnen doorvoeren en geeft gedetailleerd beschreven mogelijkheden om daartoe te komen.

Wet 3 (Wees bewust van emoties) en 6 (Verplaats je in de ander) spraken mij het meest aan. Die twee wetten worden vaak niet goed toegepast of ze worden niet belangrijk genoeg gevonden. De auteurs geven aan hoe belangrijk deze facetten zijn voor succes van het innovatieproces.

Wet 3 omschrijft hoe de omgeving kan reageren op innovatieplannen en hoe je ermee kunt omgaan. Dat is voor elk traject belangrijk. Je wilt liever dat mensen meedoen dan in de weerstand schieten. Daarmee hangt ook wet 6 samen: Verplaats je in de ander. Een facet dat bij innovatieprocessen maar al te vaak wordt vergeten, waardoor implementatie vaak mislukt.

Ik heb de indruk dat alle facetten van het innovatieproces in deze zeven wetten aan de orde komen. Het zijn niet zozeer wetten als wel fases in het pad naar innovatie. In die zin is de term 'wet' wat overtrokken.

Het boek geeft vooral de essentie van het innovatieproces weer, voor details zul je verder moeten analyseren, maar dan weet je wel waar je het moet zoeken. Wat je verder moet lezen is de referentielijst, waarin meer in detail staat beschreven wat de inhoud is van het betreffende boek. Meer dan alleen maar verwijzing, eerder een korte samenvatting.

Je mag dit boek als paraplu over aantal andere boeken heen zien. Dus ook goed leerboek, omdat je vanuit dit boek en de referentielijst verder kunt zoeken.

'7 Wetten voor Innovatie, vernieuwen op menselijke maat'

Herman Hoving en Rik Plantinga

Panta Rheyn, Rotterdam, 2006 (eerste druk)

machtsverhoudingen: andere mechanismen?

- **Anne-Wil:** We zijn checks & balances aan het verbreden. De kwaliteit moet onafhankelijk beoordeeld worden. Daarvoor hebben we de NVAO: een keer per zes jaar een foto. Blijkbaar is de Inspectie nodig voor een doorlopend filmpje. Verder hebben we gezegd dat arbeidsmarktgegevens inzichtelijk moeten worden gemaakt. Naast objectieve kwaliteit is ook de gewildheid op de arbeidsmarkt een kwaliteitsindicator. En je moet kijken naar studenttevredenheid als derde pijler van kwaliteit. In het paniekvoetbal van nu mis ik checks & balances. Ik wil een stevig bouwwerk op drie pijlers.
- **Jasper:** We hebben NVAO-accreditatie en een Inspectie. Volgens mij zijn die twee rollen erg verwarrend. Toen de nieuwe accreditatiewet werd aangenomen, worstelde de Inspectie ook erg met de uitleg van wie doet wat.
- **Anne-Wil:** De Inspectie moet de kwaliteitsborging doen en de NVAO de kwaliteitsbeoordeling. Nu geloof ik dat ze het precies andersom gaan doen.

#### Als ze elkaar voor de voeten lopen hebben we er niets aan

- **Peter:** De Inspectie kijkt naar wetstoepassing; de NVAO beoordeelt de kwaliteitsborging bij de instellingstoets, en bij opleidingsaccreditatie de onderwijskwaliteit van de opleiding.

Maar wat wil Zijlstra: welke taken geeft hij aan de Inspectie? Gaat die naar de kwaliteit van de opleiding kijken? Dan kan de NVAO weg. Of naar kwaliteit. Dan kan de Inspectie de instellingstoets wel afnemen.

- **Anne-Wil:** Nou. Daar moeten we zeker kritisch naar kijken. Als ze elkaar voor de voeten lopen, hebben we er ook niets aan. Ik vind het raar als de NVAO een OER zit te checken. Daar is de Inspectie voor.
- **Jasper:** Dit gesprek pleit erg voor mijn motie...
- **Peter:** ... die is verworpen...
- **Jasper:** ... die inderdaad helaas is verworpen. Hevel de NVAO-taken over naar de Inspectie. Als wij met ons drieën al moeite hebben om hun taken van elkaar te scheiden! We weten niet eens wat Zijlstra van plan is. Ik dacht risicogericht toezicht via de inspectie. Ze gaan zeker in elkaars vaarwater zitten en dat deden ze al een beetje.
- **Anne-Wil:** Dan horen wij het en moeten we weer eens ergens gaan kijken. Accreditatie gaat met name over internationale vergelijkbaarheid van opleidingen, of - de markt kijkt mee - het eindniveau gehaald wordt, en of de eindtermen aansluiten bij de arbeidsmarkt. Dat is belangrijk en kan niet ook door de Inspectie gedaan worden.

#### Hbo is geen hogere havo waar het hele land in de gymzaal hetzelfde tentamen zit te maken

## Waar wil ik vandaag mijn bed voor uitkomen?

### Succesvolle omslagmomenten in coaching

'Waar wil ik vandaag mijn bed voor uitkomen?' bestaat uit drie delen: dynamische relaties, vormen van zelfbescherming en steunbronnen. Per deel geeft Coby Brouwer een korte uitleg en vervolgens een aantal casus, 'miniaturen' genoemd, waarin duidelijk wordt hoe je zo'n omslagmoment kunt bereiken. Dat doet ze onder andere door letterlijk uit te schrijven wat ze aan de coachee vraagt, welke antwoorden ze krijgt en hoe ze er verder op doorgaat.

In het eerste hoofdstuk onderscheidt Brouwer vier samenhangende dynamische relaties:

- denken en voelen
- subject en object
- ik en de ander
- lichaam en geest.

Het tweede deel van het boek gaat over vormen van zelfbescherming:

- Aantrekken of afstoten
- Vechten, vluchten en bevriezen
- Zelfbeschermende gedragspatronen.

Het derde deel gaat over steunbronnen:

- Interne steunbronnen
- Externe steunbronnen
- De coach als externe steunbron

De korte uitleg aan het begin van ieder deel is zeer leesbaar en gemakkelijk te begrijpen. De hoofdmoot vormen de miniaturen, waar de NLP-aanpak duidelijk aanwezig is, onder andere in het gebruik maken van de submodaliteiten (visueel, auditief, kinesthetisch), het herkaderen op context en op content en het mentale judo waarmee je de coachee op het verkeerde been zet. Als je geen NLP-achtergrond hebt, kan het lastig te begrijpen zijn dat deze interventies zo goed werken. Daarom is het waardevol dat Brouwer ze zo duidelijk en vaak letterlijk uitschrijft.

Voor 'Waar wil ik vandaag mijn bed voor uitkomen?' zou iedereen die het coachingsvak integer, respectvol en effectief wil beoefenen, zo het bed uit mogen komen!

'Waar wil ik vandaag mijn bed voor uitkomen? Succesvolle omslagmomenten in coaching'  
Coby Brouwer, Uitgeverij Boom/Nelissen, Amsterdam, 2011.

- **Jasper:** Er was dinsdag nog iets leuks in de Kamer. Een harde motie tegen de staatssecretaris: tegen landelijke toetsing. VVD en SP zouden die motie niet steunen. Een interessante politieke situatie: de SP steunt de staatssecretaris, CDA en CU staan lijnrecht tegenover hem. De motie is aangehouden, maar volgens mij hebben ze niet goed geteld.
- **Peter:** Ik heb de verdediging van de staatssecretaris gehoord over die testbank bij medische beroepen. Die komen voor bij andere meer gestandaardiseerde beroepen zoals accountancy en geneeskunde. Daar kan dat, maar het kan niet in redeneervakken. In mijn vak is dat een gruwel: met drie juristen heb je negen opinies. Wie doet dit, wat kost dat, hoe zit het met die examencommissies waarvan de positie schijnbaar is versterkt? Wat moet de NVAO ermee? En welk probleem lost het op?
- **Anne-Wil:** Het moet verder uitgewerkt worden... (de bel voor een stemming rinkelt)...volgens mij is dat jouw bel Jasper.
- **Jasper:** Ja, moet even stemmen, ben zo terug.
- **Peter:** Gaan wij door met het lijstje maatregelen?
- **Anne-Wil:** Ik vul jouw kant van de lijst wel in Jasper.
- **Peter:** Wordt het wat met de landelijke toetsing?
- **Anne-Wil:** Ik heb nog niets definitiefs gezegd. Het hbo is geen hogere havo waar je met z'n allen in de gymzaal hetzelfde tentamen zit te maken. Essentieel is dat de vergelijkbaarheid tussen opleidingen beter wordt. Dat heeft ook te maken met de klantfunctie: dat je weet hoe zo'n opleiding scoort ten opzichte van andere. Het hoeft niet altijd te zijn dat je boven- of ondergemiddeld scoort, maar dat je inzicht krijgt in wat het inhoudelijk verschil is tussen Nijmegen en Leiden. Dat kan ook de differentiatie versterken. Als je het op de PVV-manier invult, met landelijke CITO-examens, stimuleer je eenvormigheid, terwijl je basiskwaliteit wilt meten en vergelijkbaarheid wilt vergroten. Als je het zo weet in te vullen vind ik het een goed idee en daarom zou ik tegen die CDA-motie hebben gestemd. Je moet in een hoofdlijnen debat niet op voorhand zeggen dat je niks wilt. Daarom was ik verbaasd over het CDA.

#### Als ik dat lijstje maatregelen zie, schrik ik wel

- **Peter:** Wat mij verbaast is de wolk aan ideeën en ideetjes die zijn geventileerd. Als voormalig wettenmaker probeer ik te bedenken wat ik daarvan zou kunnen maken. Ook aan de tekst van een OER kun je zien welke dingen ooit fout gaan lopen; of waarom zaken fout zijn gelopen. Dat wil niet zeggen dat dit altijd gebeurt - het is soms een samenloop - maar meestal is het een logisch gevolg. Als de regels al niet goed zijn, kun je doen wat je wilt maar dan hou je je aan de verkeerde regels. Hetzelfde geldt als je te veel regels, te veel wetten, hebt.
- **Anne-Wil:** Kun je een voorbeeld geven?
- **Peter:** Technisch verhaal; het zit bijvoorbeeld in de bestuursbevoegdheid voor vaststelling van de OER. Die interfereert met regelingen en besluiten van examencommissies: zelfstandige academic bodies of

knowledge; onafhankelijk van het CvB. Men verwacht vaak hun taken en bevoegdheden, waardoor onduidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. De nieuwe handreiking van de HBO-raad helpt onvoldoende; bevat ook fouten. Dat zie je terug in de vragen rond een 'onwaardig diploma': wie daarvoor verantwoordelijk was; of de examencommissie haar taken wel goed kon uitvoeren. Men doorziet de eigen taken en bevoegdheden niet goed. Daar komt bij dat bestuurders en managers graag op de stoel van examencommissies gaan zitten. Dat mogen ze niet, maar ze doen het wel.

- **Anne-Wil:** Omdat ze vastzitten in rendementsdenken. De NVAO had er op moeten letten want die checkt de OER.
- **Peter:** Er zijn geen visitatiecommissies die daar verstand van hebben. Als ze er al naar kijken.
- **Anne-Wil:** In het accreditatiekader staat dat de interne kwaliteitsbewaking moet zijn geborgd, dus dat moet!
- **Peter:** Maar dat is niet de praktijk. OER zijn juridische stukken als het goed is. Dat maakt het ook een stuk moeilijker. Ook voor de Inspectie.
- **Anne-Wil:** Is de OER in de hele instelling hetzelfde?
- **Peter:** Er is meestal een algemeen deel voor alle opleidingen, plus decentrale opleidingsspecifieke delen. Juist daar gaat het vaak mis met de verdeling van bevoegdheden tussen examencommissie en management.
- **Anne-Wil:** Een grotere rol voor de inspectie?
- **Peter:** Die haalt die bevoegdheden ook wel eens door elkaar. Daarom begon ik met de vraag: wie of wat is het hbo eigenlijk? Op wie richt je welke maatregel?
- **Anne-Wil:** Maar als het CvB niet meer verantwoordelijk is voor handhaving van de wet? Daarmee moeten we de docenten niet belasten.
- **Peter:** WHW-proof maken is niet zo simpel. Een docent kan vaak niet beoordelen of een bevoegdheid wordt overtreden. Er zitten bijvoorbeeld ook weeffouten in de versterking van de positie van de examencommissies - dat zijn docenten - die vorig jaar september is ingegaan. Die positie is eerder verzwakt.
- **Anne-Wil:** Als ik jouw hele lijstje met al die maatregelen zie, schrik ik wel. Ik heb in debat een onderwijskundige aangehaald die zegt dat als na een tijd van relatieve verwaarlozing een autoritaire ingreep plaatsvindt, dat gauw uitloopt op een ramp; dat overkill dreigt. Aan de andere kant is nodig dat we die bestuurders wakker schudden. Die relatieve overkill was niet nodig geweest als we, als politiek, het gevoel hadden dat de bestuurders wakker waren geschud. Niet alleen denken 'ohhhh Inholland'. We dachten voor het rondetafelgesprek: dit slaat in als een bom; ze gaan nu goed kijken naar hun eigen organisaties. Dan hadden we misschien bij veel maatregelen gezegd: is dat echt nodig? Maar we voelden dat gevoel van urgentie totaal niet bij degenen die het moeten doen. Ik ben met je eens dat er een enorme zwaarte en hoeveelheid aan middelen is ingezet. Maar door de brief van de staatssecretaris met zo'n zwaar pakket maatregelen begint het besef misschien nu wel door te dringen.

### De vraag 'kan ik straks een baan vinden met dit diploma' werd niet meer door studenten gesteld

- **Peter:** Wat is de effectiviteit van nieuwe maatregelen, in combinatie met wat toch al moest?
- **Anne-Wil:** Ik kan dat nog niet helemaal beoordelen, want het moet allemaal nog uitgewerkt worden. Dan kunnen we in alle rust zien hoe we dat doen, zodat het complementair is, en niet dubbel of contrair. De maatregelen versterken niet alleen Inspectie en NVAO, maar ook andere checks & balances zoals vergroting van de invloed van de afnemende markt op eindtermen, arbeidsmarkt oriëntatie, de medezeggenschap, klachten.
- **Peter:** Studenten klagen niet als ze hun diploma krijgen, al is het 'onwaardig'. Ze gaan werken.
- **Anne-Wil:** Daar helpen de arbeidsmarktgegevens bij. Als studenten niet klagen over een diploma maar er geen baan mee vinden, wordt dat wél van belang. Dat is het enige positieve dat uit deze ellende is voortgekomen: studenten vragen weer: 'Kan ik straks een baan vinden met dit diploma?' Dat is nu even zuur, maar wel winst.

### Kwaliteitsbekostiging betekent andere toezichtcriteria én een ander accreditatiekader

- **Peter:** We hebben sinds de jaren '80 verschillende rondes van versterking van besturing en organisatie gehad: versterking van examencommissies, versterking besturing, NVAO, introductie van de raad van toezicht, invoering inspectie in het ho, enz, enz. Komt er niet almaar meer bovenop zonder nuttig effect? Wetenschappers willen onderzoeken, docenten willen lesgeven; niet van hun werk worden gehouden. De overhead is hoog zegt iedereen, maar al die maatregelen zijn toezicht en control.
- **Anne-Wil:** Controle op het CvB is nodig om te zorgen dat docenten de ruimte hebben om onderwijs te geven. Je schrijft niet voor wat ze precies moeten doen. Hierachter zit dat bekostigingsprikkel zo pervers zijn dat je heel veel toeters en bellen nodig hebt in je controle en toezicht om perverse effecten tegen te gaan. Zo'n alternatief bekostigingsmodel verzinnen is niet zo gemakkelijk. Dát is de grootste uitdaging voor de staatssecretaris. Ik denk aan de combinatie missiebekostiging en leerwinst, maar er zal een kwantitatief aspect aan zitten, want als je meer studenten hebt, heb je meer docenten nodig. Nu is het systeem zo controversieel dat het zonder veel toezicht uit de bocht vliegt.
- **Peter:** Kwaliteitsbekostiging betekent dat je normen moet ontwikkelen op basis waarvan je meer/minder bekostiging geeft. Nu zit er 20% diplomabekostiging in het onderwijsdeel. Dat blijft een prikkel.
- **Anne-Wil:** Ik denk – dat is nu wat lastig omdat de NVAO ook een beetje is besmet – dat de NVAO goed en excellent moet gaan kwalificeren. Zo krijg je topkwaliteit hoger op de agenda van instellingen. Dat moet in evenwicht zijn met de kwantiteitsprikkel want anders wil iedereen excellent worden en niemand de massa onderwijzen. Dat moet een zeer

uitgebalanceerd bekostigingssysteem worden. Als je dat in evenwicht hebt, heb je veel minder controleoverhead nodig.

- **Peter:** Een stevige opdracht aan de modelmakers.
- **Anne-Wil:** Jasper wees terecht op het verschil in bekostiging met het wo dat een vaste voet heeft.
- **Peter:** Het wo onderzoeksdeel is geruststellend groot.
- **Anne-Wil:** Waar het hbo prestige uit de gebouwen haalt, haalt het wo dat uit onderzoek. 't Is een andere cultuur.
- **Peter:** De indicatoren, parameters, blijven prikkels, bijvoorbeeld dat je voor topkwaliteit gaat en niet voor aantallen diploma's. De NVAO bezegelt die kwaliteit, maar er zitten commissies tussen. De kwaliteitscriteria werken als bekostigingsprikkel die als norm intern aan managers worden opgelegd. Men stelt targets zoals 13 'goed' en 4 excellent. Dat wordt in het nieuwe accreditatiekader met 3 standaarden moeilijker.
- **Anne-Wil:** Achter de cijfers zit dat je beter onderwijs, resultaten, hogere cijfers, levert.
- **Peter:** Dit soort subjectieve waardering is toch bloedlink?
- **Anne-Wil:** Je moet kritisch kijken naar degenen die de kwaliteit beoordelen en hoe dat gaat, en verder oordelen aan de hand van een optelsom van arbeidsmarkt, een onafhankelijk kwaliteitsoordeel, en studenttevredenheid.
- **Peter:** Dat betekent andere toezichtcriteria én een ander accreditatiekader.
- **Anne-Wil:** Ja, als je ingrijpt in de bekostiging moet je weer naar je accreditatiekader kijken omdat er andere prikkels ontstaan. Als we aan de geldknop draaien met kwaliteitsnormen, moet je zien wat dit voor ons accreditatiekader betekent. Sommige dingen gaan zwaarder wegen, andere lichter. Ik overzie nog niet wat anders wordt, maar het wordt anders.
- **Peter:** Als die relatie zo wordt gelegd, gaat het niet alleen om de criteriakeuze, maar ook om de vraag wie dat doet. De ene VBI is de andere niet. In het wo gaat dit heel anders dan bij Hobéon en NQA.
- **Anne-Wil:** We worden al helemaal gek gemaild door Hobéon; er wordt echt gelobbyd. Wat is er aan de hand? Een ander bekostigingsmodel, minder perverse prikkels en meer kwaliteit, is onontkoombaar. Dus ook een ander kader. Waarom hebben we zulk zwaar geschut nodig om de boel onder controle te krijgen? Omdat de prikkels nu zo pervers zijn dat je die anders niet tegenhoudt.

### Prestatieloon is echt verkeerd: je organiseert oorlogjes in de docentenkamer

- **Jasper:** (inmiddels terug van de stemming): De bekostiging is per 1 januari al anders.
- **Anne-Wil:** Maar moet nog anders.
- **Jasper:** Dat vinden jullie. Ik vind het buitengewoon sympathiek om te zeggen dat we meer naar kwaliteit gaan kijken. Wie kan daar nou tegen zijn. Maar ik denk dat het een moeras wordt. Je zegt terecht dat de NVAO die dan moet belonen en de Inspectie dat moet gaan meten. Hoe sympathiek ook: Zijlstra moet met een enorm apparaat komen om zijn missiebekostiging en kwaliteitsbeloning met de instellingen af te rekenen. Ik bid dat

het overzichtelijk blijft. Welke parameters moet je nemen? De kwaliteit van de docenten, de kwaliteit van afstudeerscripties, kwaliteit van de instelling? Levensgevaarlijk!

- **Anne-Wil:** We moeten toe naar een onafhankelijk kwaliteitsoordeel van de NVAO, die moet kijken naar leerwinst. Dat is lastig. Juist Inholland - die een moeilijke doelgroep bedient, maar daaraan veel kan toevoegen - moet daarvoor beloond worden, anders gaat niemand die doelgroep meer bedienen.
- **Jasper:** Nou, ze waren al lekker aan het bedienen!
- **Anne-Wil:** Die groep komt onder druk omdat de school zegt: jou doen we niet meer. Dat wil jij niet.
- **Jasper:** De inspectie meet in het basis- en middelbaar onderwijs een zwarte school in een achterstandswijk ook anders dan het gymnasium in Wassenaar. (De gespreksdeelnemers wisselen hun eigen gewichten uit: 1,0, 1,45, en van voor die tijd)
- **Peter:** Omgevingsfactoren. Is dat niet erg arbitrair?
- **Jasper:** Absoluut. Ik ben dus heel benieuwd.
- **Anne-Wil:** Ik verwacht een combinatie van missiebekostiging - wat we niet zo noemen - een stukje leerwinst, en een stukje NVAO-oordeel.
- **Jasper:** Zijlstra wil ook prestatieloon in het vo. Dat wordt bagger, dat is echt verkeerd: je organiseert oorlogjes in de docentenkamer.
- **Anne-Wil:** Nee, helemaal geen oorlogje. Ik werkte bij een ingenieursbureau. Daar was niet één salaris; je werkte samen aan betere plannen, maar je bent je ervan bewust dat je allemaal iets anders meebrengt en dat dit verschillend beoordeeld kan worden in het kader van het team dat er zit. Als je iets doet wat zeldzaam is, wordt dat hoger beloond.
- **Jasper:** Noem mij eens criteria waaraan de directie die docenten moet afmeten?

## Zoom In, Palestinian Refugees of 1948, remembrances

Onlangs verscheen onder auspiciën van het Institute of Historical Justice and Reconciliation (IHJR) het boek 'Zoom In, Palestinian refugees of 1948, remembrances'.

Het IHJR ([www.historyandreconciliation.org](http://www.historyandreconciliation.org)) ondersteunt vredesprocessen over de hele wereld, waarbij de organisatie een geheel eigen methodiek hanteert. De projecten spelen in landen of regio's waar zeer langdurige conflicten spelen, zonder uitzicht op snelle oplossing. Veel van deze conflicten zijn geworteld in een verleden dat weinig meer te maken heeft met het hier en nu. De situaties van toen worden door overlevering en manipulatie door machthebbers uit hun context geplaatst met escalatie van het conflict als gevolg.

Een van de projecten van het IHJR speelt in het Midden-Oosten. Al snel werd duidelijk dat de herinneringen aan de uitzetting van de Palestijnen in 1948 een grote rol spelen in de oplossing van het conflict. In 1948 werden 700.000 Palestijnen uit hun land verdreven om plaats te maken voor de nieuwe Israëlische republiek. Dat aantal is gegroeid tot 4.7 miljoen bij de VN geregistreerde vluchtelingen. Jonge Israëli's en Palestijnen staan fel tegenover elkaar over hoe dit in zijn werk is gegaan. Om meer inzicht te geven en begrip voor elkaar te kweken, is een uniek deelproject ondernomen. Wetenschappers van beide kanten hebben foto's van de gebeurtenissen uit 1948 geselecteerd. Deze foto's zijn voorgelegd aan studenten van beide kanten. Eerst zonder verdere toelichting, daarna met een korte omschrijving van wat op de foto is vastgelegd. De reacties van de studenten zijn samen met de foto's opgetekend. Het boek eindigt met een aantal hoofdstukken, geschreven door wetenschappers van beide kanten.

Het boek is overweldigend. De reacties van de studenten op de foto's zonder toelichting is weinig anders dan je van de gemiddelde student zou verwachten. Ze zien mensen die kamperen, mensen die aan het verhuizen zijn of meedoen aan een uitverkoop van huishoudelijke artikelen. Ze zien een opa en een kleindochter of mensen die in een religieus gebouw samenkomen. In sommige foto's herkennen ze dat het om vluchtelingen gaat of om een strijd. De toelichting op de foto's geeft heel andere reacties. Verdriet, medeleven, compassie nu ze begrijpen dat het om mensen gaat, die verbannen zijn uit hun land. Boosheid en verdriet omdat er nog steeds niets veranderd is.

De hoofdstukken die door de Palestijnse en Israëlische wetenschappers zijn geschreven vormen een waardevolle aanvulling, omdat ook zij vanuit hun eigen visie en perspectief schrijven. Zo wordt het conflict in het Midden-Oosten vanuit een caleidoscoop van invalshoeken belicht.

Het boek is een aanrader voor iedereen die zich bezig houdt met vredesprocessen en conflictoplossing, maar ook voor wetenschappers die zich interesseren voor de invloed van herinneringen en storytelling op groepsgedrag.

Zoom In, Palestinian Refugees of 1948, Remembrances

Sami Adwan, Efrat Ben-Ze'ev, Menachem Klein, Ihab Saloul, Tamir Sorek, Mahmoud Yazbak

Republic of Letters Publishing, Dordrecht, 2011

- **Anne-Wil:** Leerwinst.
- **Jasper:** Dat is toch hartstikke pervers.
- **Anne-Wil:** Niet, want daar zit je voor op school.
- **Jasper:** Je deelt dan alleen maar achten uit. Kijk dan eens naar mijn leerwinst.
- **Anne-Wil:** Ik heb er zelf twee op school waar toetsen worden thuisgestuurd. Dan weet je waar je kind slecht scoort, vooruit gaat, vergelijkend met andere kids. Tabelletjes, daar zijn ze goed in.
- **Peter:** Is dat toepasbaar in het hoger onderwijs?
- **Anne-Wil:** Niet in CITO-achtige setting, maar wel met eindtermen en landelijke toetsing. Bij geneeskunde wordt vier keer dezelfde toets afgenomen. Zo zie je hoe lang je in een dip zit of hoelang je geen leerwinst hebt geboekt.
- **Peter:** Dat voorbeeld van Zijlstra werkt lang niet in elke opleiding en je kunt er de onderwijskwaliteit niet aan aflezen. Waar prikkels zijn, reageren mensen, zeker als die zijn gericht op iets subjectiefs als kwaliteit. In het boek 'Accreditatie en Kwaliteitzorg' is een stuk gewijd aan wat kwaliteit eigenlijk is. Goede peers hebben moeite dat onder woorden te brengen, terwijl ze wèl weten wat dat is. Dat is in het hbo veel lastiger; daar zijn geen hoogleraren die dat voor elkaar doen. Kijk hoe hbo-commissies worden samengesteld en naar hun samenstelling. Een wereld van verschil. In het wo-peersysteem kun je nog wel enig vertrouwen hebben, maar of hogescholen het geld willen opbrengen voor gezaghebbende topmensen in goede, echt onafhankelijke, landelijk vergelijkende commissies is de vraag. De NVAO rekent 40.000 voor de instellingstoets. Tegen marktconform tarief kost dat al snel bijna een ton.
- **Jasper:** Hoe zit het nu dan, je hebt die panels...?
- **Peter:** Hun samenstelling en onafhankelijkheid liggen lastig; ze werken eigenlijk onder kostprijs.
- **Jasper:** Je vraagt de instelling om onafhankelijke leden aan te wijzen. Het kan, maar heeft iets vreemds tegenstrijdigs. Je begon net over die klik, Anne-Wil.

#### Als u in financiële nood komt, kunt u altijd nog uw prullenbakken verkopen

- **Peter:** Terug naar een vraag waarvan we afdwaalden. Haalt Nederland met de huidige beleidskoers de top 5 van de meest concurrerende kenniseconomieën?
- **Jasper:** Nee. Dat heeft te maken met investeringsniveau. We komen geloof ik 6 miljard tekort. Je zou tot 2020 een deltaplan moeten maken en uitvoeren.
- **Anne-Wil:** Ik weet niet of we het halen; de ambitie is er zeker. Ik ben het niet eens met Jasper over geld; ik denk dat die positie niet te koop is. Er moet iets veranderen in onze ho-cultuur. De afstemming met de arbeidsmarkt moet beter. In de KIA-foto zie je tussen bedrijfsleven en het onderzoek van universiteiten geen enkele interactie. Onze wetenschappelijke kwaliteit is fantastisch, vierde in de wereld, maar de innovatiekracht is niet groot genoeg vooral omdat de onderwijswereld is losgezogen van de arbeidsmarkt; te veel is gericht op zelfontplooiing. Aan die cultuuromslag, ook bij studenten, moeten we keihard werken. Bedrijven moeten de schoolpleinen op, naar universiteiten.

Alleen met interactie kunnen we de top 5 halen; niet alleen door meer geld.

- **Peter:** Dat bedoelde jij ook Jasper?
- **Jasper:** Bedoel ik niet, maar dit is altijd het verhaal van de politicus die geen geld heeft. Misschien is het handiger om te zeggen: ik wil wel, maar we maken nu niet die keus. Dit kabinet investeert niet in onderwijs.
- **Anne-Wil:** Als we meer geld te besteden hadden, zouden we dat aan onderwijs besteden. En zelfs nu 18 miljard wordt bezuinigd, levert onderwijs niet in. Als het aan de VVD lag, hadden we het sociaal leenstelsel ingevoerd om een miljard te kunnen investeren.
- **Jasper:** Nu wil ik even jennen: je zei dat het niet van geld afhangt, maar van de cultuur in het onderwijs.
- **Anne-Wil:** Je kunt die plek niet kopen. Het heeft geen zin om er, in deze cultuur, meer geld tegenaan te gooien.
- **Peter:** Denk je niet dat de investeringsbereidheid in ho niet alleen door de slechte economie, maar ook door problemen zoals we bespraken is aangetast?
- **Jasper:** We zijn het erover eens dat we moeten oppassen voor het verwijt 'moet je kijken, ze maken er een puinhoop van en willen nog meer geld ook'.
- **Anne-Wil:** Ik vind dat CvB's voor het belastinggeld dat ze uitgegeven een grotere verantwoordelijkheid hebben dan CEO's in bedrijven waarmee ze zich vergelijken.
- **Peter:** Wat doe je eraan?
- **Jasper:** Waar Kamerbreed overeenstemming over bestaat, is dat wij allemaal een pesthekel hebben aan bureaucratie, overhead en geld dat aan de strijkstok blijft hangen. Dat van elke euro 40% of 50% niet in de collegezaal terecht komt is schande.
- **Anne-Wil:** Ik zal wat vertellen. Je komt prullenbakken tegen van 300 euro per stuk: een stuk of 30 - 40 op een rij. We lopen langs die prullenbakken - ik heb er zo een thuis, ik heb moeten sparen om 'm te kunnen kopen - en zie ze daar op een rij staan. De CvB-voorzitter had net verteld dat hij zo'n lage overhead heeft.
- **Peter:** Maar heb je er dan niets over gezegd?
- **Anne-Wil:** Ik heb wel gezegd: als u ooit in financiële nood komt, kunt u altijd nog uw prullenbakken verkopen.

#### Een onderwijsinstelling moet eerder bezuinigen op de afdeling communicatie dan op onderwijs

- **Peter:** (nadat het gelach is weggestorven): Kunnen SP en VVD op het terrein van hoger onderwijs en wetenschap in één kabinet zitten? Dat kan verfrissend zijn en als ik jullie zo hoor is het verschil in insteek zo groot nog niet.
- **Jasper:** De bevoegdheid waarmee Mark Rutte over het ho kon spreken. Toen hij staatssecretaris was, zei hij dingen naar mijn hart: dat het maar eens afgelopen moest zijn met al die flauwekul van adviseurs, marketing, glanzende folders, alleen bezig zijn met imago.
- **Peter:** Van sommige adviseurs is wel wat te leren.
- **Jasper:** Ha, er is iemand met zijn eigen winkel bezig.

- **Anne-Wil:** Ik wil bij de Reclamecodecommissie kijken of die folders misleidende reclame bevatten.
- **Jasper:** Klasse! Ik doe mee.
- **Anne-Wil:** Ik denk dat ik het met de LSVb gewoon ga doen. We hebben een kabinetsreactie gekregen waarin iets staat over voorlichten en voorliegen en dat ze er met de VSNU over gaan praten. Jammer dat ik daar nu even geen vertrouwen in heb. Instellingen die door de overheid bekostigd worden mogen geen misleidende informatie geven; aan minderjarigen ook nog.
- **Peter:** Ik herinner mij over dat soort kosten ooit Kamervragen te hebben beantwoord toen de lumpsum werd ingevoerd. Reclame op trams...
- **Jasper:** So! Toen al.
- **Peter:** ... ook in relatie tot oneerlijke concurrentie.
- **Jasper:** Ik heb vragen gesteld over universiteitsbladen die worden gecensureerd. Dat valt ook in het thema van bestuurders die niet bezig zijn met kwaliteit maar met imago. Negatief nieuws? Dat houden we onder de pet van de afdeling communicatie. In vind dat gênant.
- **Anne-Wil:** Weer een vraag voor in de Keuzegids: is er sprake van een vrije pers.
- **Jasper:** Ik heb Zijlstra ludiek gevraagd: bent u het eens dat een onderwijsinstelling eerder moet bezuinigen op de communicatieafdeling, dan op onderwijs?
- **Anne-Wil:** Volgens mij kunnen we wel samen in een coalitie zitten op het gebied van onderwijs. Waar we allemaal de 'p' aan hebben is bureaucratie en gebrek aan verantwoordelijkheid.
- **Jasper:** Met Anne-Wil Lucas van de VVD zeker.

### Rijkshogeschool Inholland

- **Peter:** In dat verband: de medezeggenschap is de laatste vijftien jaar nogal ontmacht. Vooral bij instellingen waar wat mis is, is de balans verstoord. Er heeft iemand de macht gegrepen en dat zie je terug in een zwakke medezeggenschapstructuur. Daar lijken jullie het met elkaar eens te zijn.
- **Jasper:** SP en VVD hebben eenzelfde weezin tegen gevestigde belangen: die vastgekoekte laag van eh...
- **Anne-Wil:** Die klik.
- **Jasper:**... de klik. Ik heb nog een puntje. Rutte heeft afstand genomen van de schaalvergroting tijdens het verantwoordingsdebat. Hij zei: dat was fout. Ik wil een schooldirecteur die 's ochtends aan de deur staat - het beeld was heel mooi, geldt niet voor hbo - en zegt: dag Pietje, jij bent Pietje en ik ken jou. Dat moet de VVD aanspreken.
- **Anne-Wil:** Absoluut. Ik ga ervan uit dat ook Colleges van Bestuur op een gegeven moment inzien dat kleinschaligheid hen onderscheidt: niet alleen een gebouw aan de Zuidas. Dat is het grappige: het staat wel in die folders. Men erkent dat het een manier is om je te onderscheiden, maar ze komen ermee weg door zich zo te verkopen, terwijl ze zo niet zijn. Maar ik kies er niet voor om op de stoel van het bestuur te gaan zitten. Verplicht defuseren leidt alleen af van de kwaliteitsdiscussie die we moeten voeren. Maar ze moeten wel verplicht zijn om hun kengetallen daarover op tafel te leggen.

- **Peter:** Daar kun je de Inspectie wèl op af sturen.
- **Jasper:** Ja. Laat ze die brochures checken. Maar nu is er wel verschil tussen ons. Jij zegt dat een bestuurder zelf zal onderkennen dat kleinschaligheid een factor is. Ik denk niet dat zij dit zelf gaan veranderen.
- **Peter:** Dan gaan salaris en status omlaag; dat zal men niet snel vrijwillig doen. Ik had al op mijn lijstje ingevuld bij schaalverkleining, defusie en Inholland verplicht splitsen: van Dijk: eens en Lucas: oneens.
- **Anne-Wil:** Ja, en gelukkig zegt Terpstra zelf ook terug willen naar vestigingen met een eigen directie.
- **Jasper:** en af te willen van de naam Inholland.
- **Peter:** Hoe moet dat bij Inholland met één opleiding op verschillende locaties? Defuseren op basis van locatie of langs de grens van de opleiding?
- **Anne-Wil:** Moet je Jasper vragen; die wil opknippen.
- **Jasper:** De opleiding op één locatie? Klinkt goed.
- **Anne-Wil:** Dan ga je eraan voorbij dat hogescholen de studenten en bedrijven uit de regio bedienen.
- **Jasper:** Terpstra zei het. De final touch is, hef ook jezelf op, want dan is het CvB overbodig. Geef de hoofdtaken terug aan het ministerie en laat die scholen lekker hun ding doen.
- **Anne-Wil:** Aan het ministerie?
- **Peter:** Rijkshogeschool Inholland.
- **Jasper:** We hebben ook rijksuniversiteiten en dan zijn meteen we af van bestuurders met een te fors salaris. Zijlstra heeft al gezegd de bevoegdheid te willen om aanwijzingen te geven aan bijzondere instellingen en om bestuurders er uit te gooien. Dat is ook grondwettelijk heel interessant.
- **Peter:** Dank jullie hartelijk voor jullie kostbare tijd en dit geanimeerde gesprek. Willen jullie tot slot nog iets kwijt?
- **Jasper:** Bestuurders: lees dit actieplan hbo van de SP. Dan vraag jij natuurlijk: en het wo? Het wo komt later. Ik krijg daarop een reactie van de staatssecretaris; een sportief gebaar.
- **Anne-Wil:** Bezint u zich op uw taak, zodat wij 'dit' niet allemaal hoeven te doen.



Peter Kwikkers

ADVERTENTIE

## Scheur Je Los! Coachingskalender 2012

Marijke Lingsma, Aty Boers



### Jubileumevent

Losdenken! Doorbreek patronen bij jezelf en anderen  
Op dinsdag 20 september 2011 organiseert Managementboek in NEMO-Amsterdam een event rondom 10 jaar Coachingskalender.  
Zie agenda op [www.expertisevisieblad.nl](http://www.expertisevisieblad.nl) Uitgeverij Boom/Nelissen

# Over het beoordelen van afstuderen: kaders, criteria en de praktijk

In het afgelopen voorjaar werd het hbo opgeschrikt door de berichten over het onderzoek van de inspectie bij Inholland. De schok bleef niet beperkt tot de kring van hogescholen, de media grepen het voorval aan om breed uit te pakken. De teneur was dat het kwaliteitsprobleem niet alleen aan de orde is bij Inholland, maar een algemeen probleem is van het hele hbo. Een aanleiding om eens breed de gal te spuwen over onze instellingen: ze zijn te groot, het onderwijs deugt niet en de bestuurders krijgen te veel betaald. Over die onderwerpen is veel te zeggen, maar in dit artikel wil ik me beperken tot de aanleiding: de beoordeling van opleidingen en meer specifiek de beoordeling van afstudeerwerk. Daarbij raken we aan vragen over het karakter van afstuderen in het hbo, de rol van het afstuderen in de opleiding, de specifieke invulling van het afstuderen en de praktijk van het beoordelen. Het leidt ons tot de noodzaak van kaders én van competente beoordelaars.

## De aanleiding

Op verzoek van de inspectie heeft een commissie van de NVAO een uitgebreid onderzoek gedaan naar enkele opleidingen van Inholland. Primair ging het om opleidingen die een alternatief afstudeertraject aanboden, maar als referentie zijn ook enkele reguliere opleidingen onderzocht. Het 'gerealiseerde niveau' is onderzocht door een flink aantal afstudeerverslagen opnieuw te beoordelen. Het resultaat was erg negatief: van de beoordeelde verslagen (van afgestudeerde studenten) werd bij de alternatieve trajecten ruim de helft als onvoldoende beoordeeld, van de reguliere trajecten werd bijna een kwart als onvoldoende beoordeeld<sup>1</sup>. Een schok voor de opleidingen, het bestuur en de studenten van Inholland. Maar die schok werd ook gevoeld door andere hogescholen. Hoe zou een dergelijk onderzoek bij hen uitpakken?

## De problematiek

De eerste vraag die hierbij opkomt is: hoe kan dat gebeuren? Een verschil van inzicht over een incidenteel afstudeerrapport kan wellicht ontstaan, maar hoe kan een commissie op zo'n grote schaal tot een

ander oordeel komen over rapporten waar waarschijnlijk meerdere docenten, een bedrijfsmentor en mogelijk nog andere externen naar hebben gekeken? Het antwoord is misschien even ontluisterend als het resultaat van het onderzoek: er is geen algemeen vastgestelde norm waaraan het afstuderen van een hbo-bachelor moet voldoen.

Wel beschouwd is dat vreemd. Aan hbo-opleidingen zijn in de afgelopen eeuw een miljoen studenten beoordeeld op hun afstudeerwerk. In het afgelopen decennium is een formele accreditatie ingevoerd, waarmee inmiddels alle opleidingen zijn getoetst. Al die tijd heeft elke opleiding een eigen beoordelingssystematiek toepast. Voor dit onderzoek heeft de commissie van de NVAO echter alsnog een generiek beoordelingskader opgesteld. Dat kader zal daardoor zeker afwijken van de in de beoordeelde opleidingen gebruikte kaders. Zo bezien is het niet zo vreemd dat er verschillen in oordeel ontstaan. Maar wel dat dit niet veel eerder een onderwerp van gesprek is geweest.

Ik wil zeker niet beweren dat de gesignaleerde kwaliteitsproblemen

alleen het gevolg zijn van de manier waarop getoetst is. Er is ook iets met de kwaliteit van de opleidingen aan de hand. Na de eerste ronden accreditatie heeft de NVAO het veld de oren gewassen door bij herhaling te wijzen op de 'ondraaglijke lichtheid van het hbo'. Dat heeft zeker effect gehad. De dreiging der accreditatie heeft het hbo aangezet tot flinke stappen. Tenminste het procedurele deel van de kwaliteitszorg is daarmee sterk verbeterd en, met de resultaten daarvan, de inhoud van opleidingen. De NVAO spreekt dan ook niet meer over de genoemde lichtheid. Maar wel blijft ze waarschuwen dat het totaalbeeld van de hbo-bacheloropleidingen weliswaar een basiskwaliteit laat zien, maar dat er toch te veel opleidingen krap aan de maat zijn<sup>2</sup>. Het wo daarentegen scoort als geheel zonder meer goed. Uiteraard zijn er ook in het hbo vele goede en zelfs enkele excellente opleidingen. Maar deze bevindingen ondersteunen wel het algemene beeld dat het niveau van veel hbo-opleidingen omhoog moet.

## Kaders en criteria

De kern van het onderzoek van de NVAO bij Inholland was de (her)beoordeling van

<sup>1</sup>NVAO, 2011: *Rapport van Bevindingen NVAO-Commissie Onderzoek Hogeschool Inholland*  
<sup>2</sup>Zie toespraken van K. Dittrich op [www.nvao.net](http://www.nvao.net), b.v. voor HVA, NOC.



afstudeerwerk. Hoe wordt die beoordeling bij de opleidingen eigenlijk uitgevoerd? Enig speuren op internet levert een aanzienlijk aantal documenten op met beoordelingskaders en criteria van een veelheid aan opleidingen in hbo en wo. Enerzijds blijken die sterk te verschillen in structuur en de mate van detail. Anderzijds zien we een zekere uniformiteit in de gehanteerde criteria.

### De rol van het afstuderen

Een interessant verschil bij de bestudeerde beoordelingskaders van opleidingen komt voort uit de rol van het afstuderen in het curriculum. Niet altijd is die rol op te maken uit de gevonden documenten. Waar dit wel wordt aangegeven, staat het afstuderen bijvoorbeeld beschreven als fasetoets, een meesterproef, of als een praktijkstage die een beroepsproduct oplevert. In een globale duiding van deze begrippen zien we een belangrijk verschil. Bij een fasetoets is sprake van een integrale toetsing van een deel van de studie, hier vaak het na-stage deel. In principe wordt dan getoetst op alle competenties die in deze studiefase aan de orde waren. Bij een meesterproef zijn alle competenties eerder in de opleiding verworven en beoordeeld en gaat het alleen nog om een toepassing van het geleerde in een reële praktijkcontext. Deze verschillen in de rol van het afstuderen leiden tot verschillen in de systematiek van beoordelen. Het roept ook de vraag op of het afstudeerwerk in alle gevallen evenzeer maatgevend is voor het 'gerealiseerde eindniveau' van de opleiding. In geval van een fasetoets is dat misschien aannemelijk, in andere gevallen lijkt me dat ook andere toetsen uit de eindfase van de studie daarbij een rol zouden moeten spelen. Sommige opleidingen werken daarom met een portfolio waarin studenten relevant werk bijeenbrengen. Opvallend is ook het verschil in de rol van het afstuderen tussen hbo en wo dat de overheid op haar site aangeeft<sup>III</sup>. In het wo 'bestaat de afstudeerfase uit het uitvoeren van een wetenschappelijk

onderzoek'. In het hbo echter 'uit een afstudeerstage waarbij u een praktijkopdracht uitvoert voor een organisatie. Over deze praktijkopdracht schrijft u een stageverslag'. Op grond van deze tekst mag je een flink verschil in het beoordelingskader voor hbo en wo verwachten. Daarop kom ik terug.

### De gebruikte criteria

De criteria die in de bestudeerde beoordelingssystemen gebruikt worden zijn met enige goede wil in drie categorieën in te delen:

- Inhoudelijk
- Methode
- Professionaliteit

Dat is ook passend voor een hbo-bachelor: je verwacht dat die een bepaald inhoudelijk niveau heeft, dat een gestructureerde aanpak van onderzoek of ontwerp is gekozen en dat de student een professionaliteit toont die past bij een beginnend beroepsbeoefenaar. Zoals gezegd bevatten alle bestudeerde kaders elementen uit deze categorieën. Maar ze verschillen sterk in de detaillering en in het gewicht dat aan de categorieën of onderdelen daarvan wordt gegeven. Het strekt te ver voor dit artikel om op de kenmerken van al deze kaders in te gaan<sup>IV</sup>. Maar twee opvallende verschillen wil ik hier bespreken.

#### De methode

Alle bestudeerde kaders geven aan dat een methodische aanpak van belang is. Maar ze verschillen sterk in de detaillering en het gewicht. Aan de ene kant van het spectrum bevindt zich bijvoorbeeld het kader van de NVAO<sup>V</sup>. Daarin wordt juist deze categorie in detail uitgewerkt. Hoewel geen gewichten zijn gegeven mag je aannemen dat het een overwegende factor in de beoordeling vormt. Het andere uiterste is het kader van een opleiding waar criteria over de gehanteerde methode veel minder zijn uitgewerkt en deze categorie een gewicht van 1 punt van de 10 krijgt.

Het NVAO-kader sluit overigens goed aan bij beoordelingskaders van wo-instellingen, althans waar het gaat om de beoordeling van een *onderzoek*. Daarmee raken we aan een belangrijk punt in de ontwikkeling die het hbo in deze jaren doormaakt. Tot enkele jaren geleden werd onderzoek niet gezien als taak voor het hbo of de hbo'er. Dat is snel veranderd. Met de komst van de lectoren is het besef dat ook voor hbo-bachelors onderzoek van belang is breed doorgedrongen. De praktijk loopt daar uiteraard wat achteraan: bij veel opleidingen is onderzoek pas in de laatste jaren een expliciet onderdeel van het curriculum geworden. Het is dus maar de vraag wanneer het hbo een generatie studenten oplevert die je streng mag afrekenen op de opzet en uitvoering van een onderzoek.

Bij sommige opleidingen kunnen studenten afstuderen op een ontwerp, eventueel met implementatie. Ontwerpmethoden kennen ook een gestructureerde aanpak, maar niet precies die van onderzoek. Ook wil men dan de kwaliteit van het opgeleverde product in de beoordeling betrekken. Dat maakt de detaillering van het kader anders dan bij een onderzoek.

#### Professionaliteit

Een andere categorie is de professionaliteit. Daaronder heb ik criteria geschaard die gaan over 'beroepshouding', competenties, reflectie en over de kwaliteit van rapportage en presentatie. Ook hier zien we dat alle kaders zulke criteria noemen. Maar ook hier is het verschil in gewicht groot. Sommige kaders kennen 2 of 3 punten van de 10 toe aan 'beroepshouding' of 'functioneren in de organisatie'. Soms worden vooraf genoemde competenties expliciet beoordeeld, soms alleen de competenties die relevant zijn voor de opdracht. Rapportage, presentatie en verdediging maken vaak een substantieel deel van de beoordeling uit. Ook hier zien we een duidelijk andere positie bij het NVAO-

<sup>III</sup>[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) 'Hoe is het afstuderen geregeld in het hoger onderwijs?'

<sup>IV</sup>Voor meer detail zie [www.expho.nl](http://www.expho.nl)

<sup>V</sup>NVAO, 2011: bijlage 2

kader: beroepshouding of functioneren in de organisatie is daarvan geen onderdeel. Ook is daarin geen plaats voor beoordeling van voor de opleiding specifieke competenties<sup>VI</sup>.

Hier raken we weer aan de vraag of het beoordelingskader van een hbo-bachelor anders moet zijn dan dat van een wo-bachelor. De eerder geciteerde tekst van de overheid verwijst naar verschillende invullingen van het afstuderen. Ook in de toekomstplannen voor het hoger onderwijs<sup>VII</sup> blijft het binaire karakter behouden. Dan mag je verwachten dat we een hbo-bachelor beoordelen op de vraag of hij/zij klaar is voor een functie in de beroepspraktijk, dat het functioneren in die beroepspraktijk tijdens het afstuderen een rol speelt in de beoordeling daarvan.

### De inrichting van het afstuderen

Tot slot een laatste aspect dat me opviel bij de bestudering van de beoordelingskaders. Dat gaat over de inrichting van het afstuderen. Waar sommige kaders de indruk gaven dat na goedkeuring van de opdracht het eerstvolgende contact met de student bestond uit de afstudeerzitting, was bij andere opleidingen een stevige structurering van het traject te zien. Soms met 'peilingen' en 'passes'. Dat lijkt me absoluut van belang voor de kwaliteit van het afstuderen. Als een student eindigt met een onvoldoende voor de 'vraagstelling' van een onderzoek durf ik de stelling aan dat die student onvoldoende is begeleid. Zo'n defect moet immers vroeg in het traject geconstateerd en verholpen worden. Enkele expliciete 'meetmomenten' maken dat mogelijk.

### De praktijk van het beoordelen

Dan een overweging van andere aard. Beoordelen is mensenwerk. Het is mijn eigen ervaring<sup>VIII</sup> dat enerzijds over het grootste deel van de rapporten weinig verschil van mening ontstaat, anderzijds

bij sommige rapporten een aanzienlijk verschil in beoordeling ontstaat. Zo'n verschil is vaak te herleiden naar het bovengenoemde verschil in waardering van de criteria, bijvoorbeeld een student die iets heeft gepresteerd dat inhoudelijk zeer goed is, maar die niet heel gestructureerd heeft gewerkt of het beroerd heeft opgeschreven. Het helpt dan als we de weging van deze aspecten in het kader opnemen. De meeste kaders hanteren bijvoorbeeld het gezonde principe dat geen van de drie genoemde categorieën onvoldoende mag zijn.

Een helder kader verbetert de kwaliteit van het beoordelen, maar maakt het niet triviaal. Goed beoordelen is ook een competentie. Het verdient aanbeveling om hier als docenten individueel maar ook gezamenlijk -als opleidingsteam- aandacht aan te geven. Zo ontstaat een meer uniforme, stabiele beoordeling. Daarbij kan natuurlijk nog verschil van mening ontstaan. Maar die verschillen zijn dan incidenteel, zeker niet structureel.

### Tijd voor kwaliteit

Samenvattend kunnen we stellen dat een goed beoordelingskader essentieel is voor de kwaliteit van de beoordeling van het afstuderen. Om tot zo'n kader te komen is een antwoord nodig op vragen over de rol van het afstuderen in uw opleiding, de rol van de beroepspraktijk en over het soort opdracht (onderzoek, ontwerp, ...) en het vereist een adequate inrichting van het afstuderen. Misschien is de tijd rijp om tot enkele meer generieke kaders te komen voor het hoger onderwijs. De NVAO heeft daarvoor een aanzet geleverd. Maar ook met een goed kader is er aandacht nodig voor het beoordelen zelf, een relevante competentie voor individuele docenten en voor onderwijsteams. Met het bovenstaande heb ik een voorzet willen geven voor verbetering van de inrichting en beoordeling van het afstuderen. Ik hoop dat ik tenminste

aanzet tot een kritische reflectie op het afstuderen in de opleidingen. Ik wens u en uw studenten een geslaagd afstuderen toe!

### Oproep tot discussie

Er valt over dit onderwerp zeker meer te zeggen. De komende weken spreek ik met enkele hogescholen over hun visie en de te ondernemen acties. Een volgende artikel gaat over de resultaten daarvan. U kunt daaraan bijdragen door te reageren, te discussiëren, voorstellen te doen, materiaal te leveren of vragen te stellen via [info@expho.nl](mailto:info@expho.nl) of op het Forum van [www.expho.nl](http://www.expho.nl).



Martin Wiersma  
EXPHO - Expertisecentrum Hoger Onderwijs

EXPHO onderzoekt, informeert, publiceert en adviseert over de actuele thema's in het hoger onderwijs.

<sup>VI</sup>Overigens geeft de NVAO aan dat de deskundigen in de panels bij Inholland de in het afstudeerwerkstuk getoonde competenties wel in hun beoordeling betrokken hebben.

<sup>VII</sup>Zie het rapport van de commissie Veerman: *differentiëren in drievoud* (2010)

<sup>VIII</sup>Ervaring met beoordeling van afstuderen als docent, als directeur betrokken bij accreditaties.

# Vorming: een ouderwets eigentijds begrip

Woedende ouders, kritische studenten, onthutste bestuurders. Het was een ongebruikelijk tafereel tijdens de bijeenkomsten met studenten, ouders en bestuurders bij hogeschool Inholland. In de discussie over de waarde van diploma's die de studenten dit jaar mee zouden krijgen, proefde je grote teleurstelling en veel wantrouwen in het hbo. Ik dacht terug aan de tijd (alweer een paar decennia geleden) waarin ik een beroepsopleiding afrondde. In zo'n laatste jaar als student ben je bezig met de vraag hoe je in vredesnaam al dat werk krijgt afgerond met voldoende (en liever wat meer), zodat je dat papertje kunt halen en 'echt' aan de slag kunt. Het behalen van een diploma moet een mijlpaal zijn die plezier en voldoening brengt, geen frustratie. Daarna komen er weer nieuwe uitdagingen: werk vinden, waarmaken dat je het beroep waar je voor studeerde ook echt meester kunt worden.

Wat is er toch allemaal gebeurd in dat hbo? Een ding is er eigenlijk in al die jaren niet veranderd: discussies over het niveau van het onderwijs, klachten dat studenten steeds minder kennis en kunde paraat hebben. Die hoorde ik toen ook al.

Wat is er wel veranderd? De afstand tot de beroepsgroep, de arbeidsmarkt waarop jij je als student met je diploma gaat aanbieden is groter geworden. Jij kende je arbeidsmarkt en men kende jou, door stages en via docenten. Was hbo traditioneel het terrein van relatief kleine instituten, door fusies, gevarieerdere studieprofielen en niet te vergeten andere financieringssystemen werd het onderwijs door de jaren heen steeds grootschaliger georganiseerd. Ondertussen versnipperde de arbeidsmarkt waarvoor studenten werden opgeleid; oude beroepen verdwenen of veranderden ingrijpend, nieuwe beroepsprofielen ontstaan. Vaak zijn die nog bezig om een eigen 'body of knowledge' te ontwikkelen. Als dat body al ontstaat; beroepsrollen worden diffuser en evolueren sneller.

De onderwijsraad publiceerde in maart een interessant rapport 'Kansen voor vorming in het onderwijs'. Het is een advies op een vraag van de Eerste Kamer: Hoe kan het onderwijs worden gestimuleerd om een eigentijdse invulling te geven aan vorming? Op het eerste gezicht lijkt deze vraag ver verwijderd van de concrete discussies over kwaliteitsborging en accreditatie in het hbo. Maar die spelen zich veelal af op het tactische en operationele niveau van onderwijsorganisaties, de vraag in dit advies raakt aan de basis van wat wij van beroeps-onderwijs verwachten.

Vorming en onderwijs is een thema dat al een paar eeuwen op de agenda staat. Was het oorspronkelijke ideaal om jongeren een brede, algemene vorming (of 'Bildung') te geven, gaandeweg trad het maatschappelijke en economische belang van onderwijs naar de voorgrond. Het woord beroepsvorming zegt dat eigenlijk al. Wat men in het onderwijs onder vorming verstaat, is sterk contextafhankelijk en dynamisch. In de huidige tijd is het begrip marktwaarde van groot belang; verhoogt dat diploma de marktwaarde van de student op de arbeidsmarkt? Toch zijn ook daar beide dimensies van vorming (brede oriënteringskennis en maatschappelijk/economische beheersingskennis) van belang. Want, zoals het rapport kernachtig stelt: 'de complexe, pluriforme en dynamische samenleving stelt hoge eisen aan jongeren, zowel aan hun persoonlijkheid als aan hun functioneren in sociaal-maatschappelijk en beroepsmatig opzicht'. Vormend onderwijs moet hen daarop voorbereiden, op een eigentijdse manier. 'Het is belangrijk dat jongeren zaken meekrijgen waarover zij in dialoog kunnen gaan, zodat zij zelf kunnen ontdekken wat zij richtinggevend en waardevol vinden'. Het beroeps-onderwijs laveert tussen Scylla en Charybdis als zij jongeren zowel beheersingskennis als oriënteringskennis wil bijbrengen. Voor die laatste is minder

aandacht, want hij is minder direct toepasbaar. Toch is hij essentieel om leerlingen hun eigen oriëntatiepunten te laten vinden in een wereld waar je steeds vaker scherp op de wind moet zeilen. Zeker in de beroepswereld.

Het rapport van de onderwijsraad komt met een aantal zinnige aanbevelingen aan leraren, lerarenopleidingen, scholen en de minister. Daarin stelt zij de rol van de leraar centraal. Daar word ik eerlijk gezegd een beetje moe van. Ik zal de eerste zijn om te onderschrijven dat leraren een belangrijke vormende rol hebben, ik zelf heb nog dagelijks plezier van hun invloed. Maar moet nu alle heil weer komen juist van degenen die steeds minder tijd en minder geld krijgen voor de belangrijke rol die zij spelen? Waar zijn de studenten zelf en hun ouders in dit verhaal? Waar is plaats voor inbreng van de arbeidsmarkt?

De laatste aanbeveling van het rapport doet een oproep aan de Eerste Kamer (oh, ironie), om een debat over vorming te organiseren, om ook de samenleving als geheel te betrekken. Het is een oproep die ik van harte ondersteun. Wellicht kan Expertise daar een rol in spelen?

'Onderwijs vormt', [www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl) onder publicaties.

Ine van Emmerik, consultant, coach en onderzoeker. [www.ceji.org](http://www.ceji.org), [www.extravaleren.nl](http://www.extravaleren.nl)



# Kritische bijdrage aan de strategie van het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Een hoger opgeleide beroepsbevolking leidt tot grotere welvaart. De samenleving waardeert een hoger diploma met een aanzienlijk hogere beloning. Hoger onderwijs is voor individu en samenleving een winstgevende investering. De laatste vijftien jaar werd de groei van de hogescholen en universiteiten vooral veroorzaakt door de grote toename van allochtone en buitenlandse studenten. Verdere groei van het hoger onderwijs en dus het upgraden van de beroepsbevolking moet vooral komen van de studenten wier ouders een lagere opleiding hebben gevolgd. Het onderwijs dient de student meer dan ooit te leren hoe ze doelgericht en met succes hun studie kunnen aanpakken. Dat gaat niet vanzelf. De matige prestaties van onze hogescholen en universiteiten om hun studenten kritisch en conceptueel vermogen en voldoende schrijfvaardigheid bij te brengen, zeg maar academisch te vormen, is een sterk belemmerde factor voor verdere ontwikkeling van de samenleving.

Iedere student is geholpen met constructieve individuele feedback op zijn leerwinst of het gebrek daaraan. En daarom zijn er docenten nodig die erg vakbekwaam zijn, een actieve leerhouding stimuleren en die de leerwinst scherp toetsen. Als die docenten moeten worden geworven dan is bij de leidinggevendenden een veel nauwkeuriger kennis van en inzicht in onderwijs noodzakelijk dan nu het geval is. Een meer omvattende en goed functionerende feedback over de kwaliteit van de onderwijs- en onderzoeksprestaties van iedere docent is noodzakelijk. Vooral hogescholen kennen een falend feedbacksysteem voor hun docenten en onderzoekers.

Voor een welvarende toekomst van Nederland en Europa is het van groot belang dat iedere leerling en student overeenkomstig zijn talenten optimaal wordt opgeleid. Pogingen om meer wo'ers voor de hogescholen te interesseren zijn daarmee in tegenspraak. Een grotere vwo-stroom richting hogescholen betekent downgrading van de toekomstige beroepsbevolking en moet dus ernstig worden afgeraden. Als we Nederland slimmer willen maken is de grote opgave voor het hoger onderwijs om in 2025 aanzienlijk meer masterstudenten op te leiden en veel meer promoties te begeleiden. Daarvoor is noodzakelijk dat het karakter van de beroepsgerichte bacheloropleiding van eindonderwijs verandert in doorstroom onderwijs. Brede bacheloropleidingen zijn noodzakelijk. De schakelprogramma's die nu de opstap zijn naar een master, zijn disfunctioneel. Het aantal professionele masterprogramma's moet sterk toenemen en naadloos aansluiten op de verwante bachelorprogramma's.

Onderwijs heeft een economische, sociale en culturele functie. In het bijzonder het hoger onderwijs levert door het aanleren van kritisch denken een belangrijke bijdrage aan de democratie. Het verruimt de blik, het ontmaskert mythen en het stelt vragen bij wat autoriteiten beweren. Daarmee in tegenspraak is dat de Nederlandse hogescholen en universiteiten onze Nederlandse studenten vooral in Nederland of zelfs de eigen regio vasthouden. Dat belemmert de ontwikkeling van de student. Voor een kwalitatief excellent Nederlands hoger onderwijs zou in 2016 50% en in 2025 100% van alle studenten minimaal zes maanden in het buitenland moeten hebben gestudeerd. De verbinding met de rest van

de wereld moet actief gezocht worden. Nederland wil excelleren met zijn hoger onderwijs en Nederland wil tot de top vijf van de kenniseconomieën gaan behoren. Als je dat écht wilt dan laat je de 5000 Olympische topsporters in 2028 aan ons voorbij gaan. Want voor Nederland is drie weken de topsporters op bezoek, van heel wat mindere betekenis dan permanent met één topuniversiteit hét intellectuele centrum voor de 5000 slimste kinderen uit Europa en de wereld willen zijn. Met de beste docenten en onderzoekers uit Europa.

Vergelijk deze ambities met de agenda voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek van staatssecretaris Halbe Zijlstra. En zie de grote verschillen.

Op [www.expertisevisieblad.nl](http://www.expertisevisieblad.nl) of op [www.pimbreebaart.nl/blog](http://www.pimbreebaart.nl/blog) kunt u de onderbouwing van bovenstaande analyse en andere waarnemingen over hogescholen en universiteiten lezen in het volledige artikel: 'Kritische bijdrage aan de strategie van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek'.

Pim Breebaart is zelfstandig adviseur en interim bestuurder.

Zie [www.pimbreebaart.nl/blog](http://www.pimbreebaart.nl/blog) voor andere artikelen.

