

THEMA

HOGER ONDERWIJS

2014

1

Moocs in het hoger onderwijs

Naar OER-onderwijs voor iedereen

Hype of omwenteling

Achter de schermen van moocs

Moocs zijn hot

Advies op maat

Kwaliteit als identiteit

Universiteiten in de regio

Volgtijdelijkheid: een genuanceerd verhaal voor student en onderwijsinstelling

Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management verschijnt 5 x per jaar en is een uitgave van Instondo B.V.
Dordrecht.
Jaargang 21, nummer 1

Uitgave van: Instondo B.V.
Binnen Kalkhaven 263
3311 JC Dordrecht
T +31 (0)78 645 23 98
F +31 (0)78 645 37 56
I www.instondo.nl
I www.themahogeronderwijs.org

Eindredactie

Marie-Louise Beenker, telefoon +31 (0)33 422 00 82
E-mail: m.l.beenker@lvbnetworks.nl
Voor het aanbieden van artikelen kunt u zich richten tot de eindredactie.

Advertentieacquisitie

Voor het informatie over de advertentiemogelijkheden kunt u zich richten tot de uitgever.

Correspondent in Vlaanderen

Ton van Weel, telefoon +32 (0)2 529 04 18
E-mail: ton.vanweel@vsko.be

Basisontwerp

Hans Lodewijckx, Visuele Communicatie, Tilburg

Abonnementen

Abonnementsprijs voor Nederland € 265,00 excl. 6% btw, inclusief verzendkosten, per jaar. Voor België € 275,00 (indien van toepassing btw-nummer opgeven).
Abonnementen lopen automatisch door, tenzij deze uiterlijk 2 maanden voor de vervaldatum schriftelijk worden opgezegd bij onze abonnementenadministratie:

Voor Nederland en België:

Instondo Uitgevers B.V.
Binnen Kalkhaven 263
3311 JC Dordrecht, Nederland
E-mail: abonnementen@instondo.nl
I www.themahogeronderwijs.org

© Instondo B.V. Auteursrechten voorbehouden.

Het is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever artikelen, illustraties of schema's geheel of gedeeltelijk over te nemen.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Uw opgegeven gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen door Instondo B.V. en speciaal geselecteerde bedrijven.

Indien u hiertegen bezwaar heeft, gelieve een briefje te sturen naar Instondo B.V., adresregistratie, Binnen Kalkhaven 263, 3311 JC Dordrecht, Nederland.

Vanwege de aard van de inhoud en het doel van het vakblad, wordt de abonnee geacht het blad te ontvangen in verband met de uitvoering van een beroep of bedrijf.

Redactie

- ▶ SIJBOLT NOORDA, HOOFDREDACTEUR
- ▶ TON VAN WEEL MA JCL MSC,
VLAAMS VERBOND VAN KATHOLIEKE HOGESCHOLEN
- ▶ MARIE-LOUISE BEENKER, EINDREDACTEUR
- ▶ VEERLE BOGAERT, KAREL DE GROTE-HOGESCHOOL
- ▶ ANTOON BOON, KU LEUVEN
- ▶ VANESSA DE COCK, VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL
- ▶ TOM DEKEYZER, UNIVERSITEIT GENT
- ▶ PROF DR HANS VAN HOUT, UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM
- ▶ PROF DR EM HARRY MARTENS, UNIVERSITEIT HASSELT
- ▶ DRS CHIEL RENIQUE, ADVISOR EDUCATION AND TRAINING
- ▶ DR IR SERGE SIMON, UNIVERSITEIT ANTWERPEN
- ▶ NOEL VERCRUYSSSE, DEPARTEMENT ONDERWIJS EN VORMING
- ▶ PROF DR MARC VERMEULEN, UNIVERSITEIT VAN TILBURG
- ▶ DR FRANS DE VIJLDER, HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN
NIJMEGEN
- ▶ PROF DR HANS VOSSENSTEYN, CHEPS UNIVERSITEIT
TWENTE
- ▶ DR IB WATERREUS, ONDERWIJSRAAD
- ▶ PROF DR MARIJK VAN DER WENDE,
AMSTERDAM UNIVERSITY COLLEGE

Medewerkers aan dit nummer

- ▶ PIM BREEBAART
- ▶ ANN-PASCALE BIJNENS
- ▶ JOOST GROOT KORMELINK
- ▶ PIERRE GORISSEN
- ▶ THIEME HENNIS
- ▶ HANS VAN HOUT
- ▶ BEN JANSSEN
- ▶ JOSIEN MENNEN
- ▶ ROSEMARIE MIJLHOFF
- ▶ FRED MULDER
- ▶ MARCEL VAN DER KLINK
- ▶ CHRISTEL DE LANGE
- ▶ CHIEL RENIQUE
- ▶ LUC DE SCHEPPER
- ▶ FILIP SEUNTJENS
- ▶ JOS SPEETJENS
- ▶ WIM VANHAVERBEKE
- ▶ CARLINE VUYLSTEKE
- ▶ PIETER DE VRIES
- ▶ ELS VAN ZIJL

Moocs in het hoger onderwijs thema

- 4** *Sijbolt Noorda*
Moocs en ander nieuws
- 6** *Fred Mulder & Ben Janssen*
Naar OER-onderwijs voor iedereen
- 14** *Filip Seuntjens*
Hype of omwenteling
- 19** *Pieter de Vries, Joost Groot Kormelink & Thieme Hennis*
Achter de schermen van moocs
- 24** *Pierre Gorissen, Els van Zijl & Jos Speetjens*
Moocs zijn hot

Verder in deze uitgave:

- 28** *Josien Mennen & Marcel van der Klink*
Advies op maat Column Huisman **23**
- 33** *Rosemarie Mijlhoff*
Kwaliteit als identiteit
- 38** *Dr. Ann-Pascale Bijmens, Prof. Dr. Wim Vanhaverbeke & Prof. Dr. Luc De Schepper*
Universiteiten in de regio
- 44** *Carline Vuylsteke, Christel De Lange & Jose Tummers*
Volgtijdelijkheid: een genuanceerd verhaal voor student en onderwijsinstelling

Kwaliteit in het hoger onderwijs wordt al snel op een lijn gezet met scores op studenttevredenheidsonderzoeken, accreditaties, resultaatgericht werken, en het massaal universitair scholen van hbo-docenten. Over deze onderwerpen wordt veel geschreven en gediscussieerd. Wat echter in de discussie nauwelijks aan bod komt, is de vraag of ratings en prestatie-indicatoren daadwerkelijk tot de beoogde betere kwaliteit leiden?

Kwaliteit als identiteit

Rosemarie Mijlhoff

OpenPerspectief

Al deze onderwerpen hebben een directe relatie met de expertise en bekwaamheid van hbo-docenten. Het gaat over de wijze waarop zij functioneren. Deskundigen, beleidsmakers en media schrijven en discussiëren veel over docenten, terwijl de docenten zelf nauwelijks aan het woord zijn. Dit artikel streeft ernaar daarin verandering te brengen en te laten zien hoe docenten zelf in de kwaliteitsdiscussie staan, door antwoord te geven op de vraag wat volgens hbo-docenten bepalend is voor de kwaliteit van het docentschap en het hbo-onderwijs.

Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek dat is uitgevoerd onder docenten van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys. Centraal stond de betekenis die docenten geven aan het begrip kwaliteit, en de wijze waarop dit in hun dagelijkse werk zichtbaar wordt. Het doel van dit artikel is u als bestuurder, directeur, manager en beleidsmaker nieuwe inzichten en handvatten te geven om van binnenuit de onderwijsorganisatie en vanuit de intrinsieke motivatie van docenten de kwaliteit verder te ontwikkelen.

Met deze inzichten en handvatten kunnen de van buitenaf gereguleerde normatieve kwaliteitseisen vertaald en toepasbaar gemaakt worden voor de eigen organisatie. Waardoor voorkomen wordt dat het hoger beroepsonderwijs een eenheidsworst wordt en zich laat leiden door ratings en prestatie-indicatoren. Onderwijsorganisaties hebben een eigen unieke visie en rol binnen het totale hoger beroepsonderwijs. En zijn zodoende in staat om ieder op het eigen expertisegebied, aanvullend op elkaar invulling te geven aan de ambitie van de Nederlandse overheid om de relatie in de gouden driehoek tussen onderzoek, onderwijs, ondernemerschap te versterken

zodat maatschappelijke vraagstukken kunnen worden opgelost en het economisch groeivermogen van Nederland versterkt kan worden (OCW, 2011).

Deskundigen, beleidsmakers en media schrijven veel over docenten

Setting en aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd bij de Juridische Hogeschool. De directie, bestaande uit een directeur en adjunct-directeur, wenst hiermee inzicht te krijgen in de mening van docenten met betrekking tot de kwaliteit van het hoger onderwijs en handvatten te krijgen om met de uitdaging van een continu groeiende organisatie en regulering vanuit de overheid, inhoud te geven aan de kernwaarden en de ambitie als 'gedreven, inspirerend, betrokken en ontwikkelingsgericht' juridisch kennisinstituut (www.jhs.nl).

De vraag die in het onderzoek centraal stond luidt: *'Wat is volgens docenten van de Juridische Hogeschool bepalend voor de kwaliteit van een docent en de kwaliteit van de opleiding, en wat betekent dit voor de stijl van leidinggeven?'*

Deze onderzoeksvraag is een beschrijvende vraag die uitgaat van de situatie in het veld, ofwel de situatie bij Juridische Hogeschool en de betekenis die docenten geven aan het begrip kwaliteit. Om hierin zo goed mogelijk inzicht te krijgen, is het onderzoek in de traditie van het kwalitatieve onderzoek uitgevoerd in plaats van het toetsen van een theorie of hypothese, zoals in het kwantitatief onderzoek gewoon is (Boeije, 2005). Het kwalitatieve onderzoek kenmerkt zich door het 'beschrijven en zo mogelijk begrijpen en verklaren van de betekenissen en gedragingen van mensen' (Boeije, 't Hart & Hox, 2009, p.254). Dat is de reden waarom deze manier van onderzoek past bij de vraagstelling.

De onderzoeksmethode bestond uit een triangulatie van interviews, een documentenanalyse en observaties. Er zijn individuele diepte interviews gehouden met vijftien van de totaal tachtig docenten. De resultaten daarvan zijn vergeleken met de resultaten uit de observaties en de analyse van documenten, zoals beleidsplannen, jaarplannen, procedures en protocollen en verslagen van vergaderingen. Omdat 80 procent van het totaal aantal docenten jurist is en 20 procent specialist is op gebieden als taalwetenschappen, organisatie- of communicatiewetenschappen, zijn elf juristen geïnterviewd onder wie een promovendus, drie docenten met een ander specialisme, een lector en de directeur. De voorlopige bevindingen van het onderzoek zijn getoetst met een expert van buiten de Juridische Hogeschool met een achtergrond als hrm-adviseur in het bedrijfsleven die nu als docent werkzaam is bij een andere hogeschool. Met deze expert is nagegaan in hoeverre de bevindingen uniek zijn voor de Juridische Hogeschool.

Nu kan de vraag gesteld worden of een dergelijk onderzoek bij een opleiding die sinds haar oprichting tien jaar geleden jaarlijks als beste en excellent beoordeeld wordt door studenten, de Keuzegids en de accreditatiecommissie wel tot nieuwe inzichten leidt. Of dat de uitkomst al vaststaat: het gaat bij de Juridische Hogeschool zo goed dat er niets veranderd hoeft te worden. Het is echter interessanter om deze veronderstelling te toetsen. Is het reëel om aan te nemen dat alle docenten hetzelfde over het begrip kwaliteit denken? Zijn goede ratings en scores zaligmakend? Of zorgen andere aspecten voor kwaliteit en om welke aspecten gaat het dan?

Hierbij wordt van een interpretatieve zienswijze uitgegaan, waarin organisaties beschouwd worden als een dynamisch verschijnsel dat gevormd wordt door de sociale interacties tussen individuen en de uitwisseling met hun omgeving (Boessenkool, 2006; Deetz, 2000; Martin, 2004; Parker, 2000). Daarmee is een organisatie geen vaste en maakbare entiteit dat zich binnen de vier muren van een gebouw bevindt, maar reikt ze verder (Parker, 2000). Immers, hetgeen docenten tijdens hun onderlinge interactie en betekenisgeving inbrengen, wordt gevoed

door inzichten en overtuigingen vanuit andere netwerken en omgevingen waarvan zij deel uit maken, waardoor begrippen en situaties voortdurend andere betekenissen krijgen en opnieuw gevormd worden. Het onderzoek bij de Juridische Hogeschool is een onderzoek naar die opvattingen en interpretaties, omdat dat de directie materiaal levert om in de discussies over de kwaliteit van het hoger beroeps onderwijs een passend antwoord te hebben.

Zijn goede ratings en scores zaligmakend?

Verschillen en een eigen gezicht

Uit het onderzoek zijn drie thema's naar voren gekomen, waaraan volgens de docenten van de Juridische Hogeschool, de kwaliteit van een hbo-docent en een hbo-opleiding herkenbaar is. Dat zijn: leren en verbeteren, omgaan met de aanwezige ambiguïteit of anders gezegd, de onderlinge verschillen en de eigenheid van de organisatie. Deze thema's volgen uit de patronen die zichtbaar werden in de interviews.

De vraag is nu hoe de resultaten in relatie tot de vraagstelling verklaard kunnen worden? Daartoe zijn de onderzoeksresultaten vergeleken met literatuur uit de organisatiekunde en organisatiesociologie, die betrekking heeft op professionele organisaties, lerende organisaties en leiderschap in een ambigue omgeving.

Leren en verbeteren

Kennis en vaardigheden

Uit de interviews, beleidsdocumenten, het aannamebeleid, mobiliteitsbeleid en de persoonlijke ontwikkeling van docenten blijkt dat kennis en ervaring van de beroepspraktijk als essentiële bagage van een hbo-docent worden beschouwd. Dat geldt ook voor het kunnen overbrengen van de lesstof aan studenten ofwel de didactische vaardigheden, en het inzicht in het leerproces van de student ofwel de pedagogische vaardigheden waarover een docent dient te beschikken. Deze drie aspecten, de

praktijkkennis, de didactiek en de pedagogiek worden belangrijker gevonden dan een academische achtergrond. Dit is een interessant gegeven aangezien 90 procent van de docenten academisch opgeleid zijn en de Juridische Hogeschool als een van de instroomcriteria de mastergraad hanteert.

Wat kan de reden zijn dat de nadruk op praktijkkennis, didactiek en pedagogiek ligt en niet op de mastergraad? Uit de interviews komt naar voren dat academische vorming niets zegt over de praktijkgerichtheid van het juridisch onderwijs dat aan de Juridische Hogeschool onderwezen wordt. Het gaat volgens de docenten om het klaarstomen van studenten voor een toekomstige baan in het bedrijfsleven of bij een overheid waar zij in staat moeten zijn juridische vraagstukken op te lossen. En die beroepspraktijk dient een docent te kennen om de student daarin mee te kunnen nemen en daarmee bekend te maken.

Leren als professional & team

Zowel docent als team dienen continu gericht te zijn op het willen leren en verbeteren als professional in het vakgebied en als docent voor het onderwijs. Continu leren en verbeteren zijn begrippen die de docenten in verschillende bewoordingen en in verschillende contexten noemen. Ze doen dat in bewoordingen als het leerlijnenoverleg, reflectie, intervisie, kennisdeling, nieuwe lesmethoden maar ook in het doen van onderzoek en het schrijven van boeken en andere publicaties. Wat het patroon van leren betreft gaan rationeel leren en empirisch leren bij de Juridische Hogeschool gelijk op (Weggeman, 2007). Een voorbeeld van rationeel leren zijn de individuele trainingen of de bijscholing tijdens een leerlijnenoverleg, waarin vakinhoudelijke informatie wordt overgedragen en de docent op deze informatie reflecteert om de informatie vervolgens al dan niet toe te passen (Weggeman, 2007). Tijdens vak- of blokgroepen wordt echter gereflecteerd op de resultaten van bijvoorbeeld een lesmethode. Op basis van deze resultaten wordt vervolgens besloten of de lesmethode aangepast dient te worden dan wel dat er empirisch geleerd wordt. Tijdens deze rationele en empirische leerprocessen wordt individueel en als team geleerd.

De docenten zien de mogelijkheid om te promoveren en het publiceren van vakliteratuur en artikelen ook als een manier om zichzelf te ontwikkelen en om bij te blijven in hun vakgebied. Overigens publiceert een dwarsdoorsnee van de docenten regelmatig boeken en artikelen. Dit vindt dus niet alleen plaats binnen het lectoraat. Volgens Weggeman is publiceren een onderdeel van het professioneel handelen van een professional (Weggeman, 2007). Volgens de bij het onderzoek betrokken externe expert is publiceren onder hbo-docenten nog geen gemeengoed. Het gegeven dat docenten van de Juridische Hogeschool

regelmatig publiceren, kan ook geïnterpreteerd worden als een manier waardoor ze zich onderscheiden of als een uiting van de docent waarmee hij of zij zich als vakspecialist positioneert binnen het eigen vakgebied en onder vakgenoten, ook buiten de Juridische Hogeschool (Boessenkool, 2006; Parker, 2000). Arbeidsmobiliteit wordt door een aantal docenten ook gezien als een manier om zich te ontwikkelen.

Stimulerende leeromgeving

De resultaten uit het onderzoek laten ook zien dat de leidinggevenden (bij de Juridische Hogeschool zijn dit de directieleden) alle ruimte aan de docenten geven om te leren, nieuwe ontwikkelingen voor het onderwijs te initiëren en daarin zelf beslissingen te nemen. Door die ruimte is de inbreng van de docenten bepalend voor het onderwijs bij de Juridische Hogeschool (Gastelaars, 2006). Ook de beslissingsmacht over onderwijszaken (de professie) ligt bij de docenten en andere betrokken niet-leidinggevenden, zoals de onderwijscommissie. Volgens Mintzberg en Gastelaars is dit een van de kenmerken voor een professionele organisatie (Gastelaars, 2006; Mintzberg, 1991). Daarnaast geven docenten aan dat zij elkaar stimuleren om scherp te blijven. Dit blijkt onder meer uit de opmerking van een van de docenten: *'We hebben dezelfde instelling, we zijn erg gemotiveerd. Zo van 'o, moeten we het anders doen, kom gaan we even brainstormen.' We staan er zo open voor. Mensen die graag willen, die openstaan voor vernieuwing, maar ook hart hebben voor de zaak.'*

Het respect voor elkaars professionele autonomie wordt ook zichtbaar in de activiteiten die de directie op zich neemt. De directie van de Juridische Hogeschool richt zich op de taak die de literatuur haar toekent, namelijk zorgdragen voor de organisatorische kant van het werk, zodat de professionals zich volledig aan hun kerntaak kunnen wijden, namelijk het onderwijs en hun professie (Trappenburg, 2011; Weggeman, 2007). De directie maakt dit zichtbaar in het regelen en draaiende houden van de processen die ondersteunend zijn aan het onderwijs zoals de inrichting van de gebouwen, positionering van de hbo-jurist op de arbeidsmarkt, onderhouden van een extern netwerk en de externe profilering van de Juridische Hogeschool. Van de ruimte die een ieder heeft voor zijn of haar professie en de zo gering mogelijke storing door 'overhead' of niet-onderwijs gerelateerde taken, gaat een stimulerende werking uit om continu de kwaliteit te verbeteren.

Omgaan ambigüiteit

De Juridische Hogeschool is sinds haar oprichting in 2002 van een team met twintig docenten gegroeid naar een team van 85 docenten en twintig ondersteunende personeelsleden. Waar de eerste jaren na de oprichting van de Juridische Hogeschool het gevoel leefde als één

team voor dezelfde zaak te werken, laat het onderzoek zien dat nu onder een deel van de docenten het gevoel leeft dat het docententeam uit subgroepen bestaat. Met het groter worden van de organisatie groeit ook het aantal 'wij-zij' scheidingen. De literatuur laat zien dat mensen in interactie met elkaar continu onderscheid maken tussen zichzelf (wij) en de ander (zij) (Boessenkool, 2006; Parker, 2000).

De vraag is nu wat dit betekent voor de kwaliteit van docenten en de opleiding? Een deel van de docenten vindt niet zozeer de groepsvorming een probleem, maar geeft aan dat onderscheid maken door bepaalde privileges of posities te verlenen, de kwaliteit in de weg kan staan. Tegelijkertijd vindt een ander deel van de docenten het bestaan van subgroepen inherent aan een groter wordende organisatie. Dit verschil in beleving en interpretatie geeft de ambiguïteit weer, die in iedere vorm van menselijke interactie aanwezig is (Boessenkool, 2006; Parker, 2000).

Mensen maken onderscheid tussen zichzelf (wij) en de anderen (zij)

Dat houdt in dat de ambiguïteit binnen de Juridische Hogeschool niet alleen zichtbaar is in het verschil in beleving van het functioneren van het docententeam, maar bijvoorbeeld ook in de verschillende houding van docenten ten aanzien van de aandacht voor pedagogiek of het invoeren van arbeidsmobiliteit. De vraag is nu, hoe de directie met deze ambiguïteit om kan gaan? De literatuur laat zien dat het voor een leidinggevende belangrijk is zich bewust te zijn van het onderscheid dat continu gemaakt wordt en te reflecteren op de eigen rol daarin (Vermeulen & Koster, 2011). Om vervolgens verandering aan te brengen door te interveniëren met cultuursymbolen die passen bij het taalgebruik, het handelen en de materiële objecten van de organisatie (Vermeulen & Koster, 2011). De directie van de Juridische Hogeschool investeert onder meer in het ontwikkelen van de eigen kennis en vaardigheden op dit vlak door middel van coaching en trainingen. Tegelijkertijd is het een onderwerp dat volgens de docenten en directie continue aandacht en verbetering vergt.

Eigenheid

Tot slot is het derde thema dat door docenten in verband wordt gebracht met de kwaliteit van een hbo-opleiding, een eigen en onderscheidend gezicht naar buiten. De eigenheid van de Juridische Hogeschool komt onder meer tot uiting in de naamgeving van de opleiding: 'Juridische Hogeschool', gecombineerd met de slogan 'met recht de beste'. Deze naamgeving, de eigen huisstijl en website www.jhs.nl, benadrukken de zelfstandige positie en eigen identiteit van de Juridische Hogeschool ten opzichte van de moederorganisaties, de Fontys Hogescholen en Avans Hogeschool, en andere juridische hbo-opleidingen (Boessenkool, 2006; Parker, 2000). Hogescholen noemen hun rechtenopleiding veelal 'hbo rechten Hogeschool ...'. Het eigen gezicht van de Juridische Hogeschool wordt als strategisch middel ingezet om de marktpositie en de professionaliteit als dé Juridische Hogeschool te benadrukken voor juridisch onderwijs en in toenemende mate, praktijkgericht onderzoek. Deze bijzondere positie wordt versterkt door het grote netwerk en de samenwerkingsverbanden van de Juridische Hogeschool in de juridische wereld, met advocatenkantoren, rechtbanken en ministeries, met universiteiten en andere hogescholen. Door de Juridische Hogeschool te positioneren als een toonaangevend kennisinstituut dat deel uitmaakt van het netwerk met gerenommeerde organisaties binnen het vakgebied wordt de identiteit van de rechtenhogeschool voor kennis en onderwijs verder verstevigd.

Kwaliteit als identiteit

Hiermee komen we bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek. Het onderzoek laat zien dat een cultuur waarbinnen professionals en leidinggevenden individueel en met elkaar continu bezig zijn met het leren en verbeteren van kennis, competenties en het beroepsonderwijs aan studenten en het omgaan met verschillen over de invulling hiervan bepalend is voor de kwaliteit van een hbo-docent en hbo-opleiding. Dit dient echter gecombineerd te zijn met een eigen karakter van de docent als vakspecialist en een onderscheidende marktpositie van de hogeschool als zelfstandig kennis- en onderwijsinstituut voor praktijkgericht onderzoek en onderwijs.

Op basis hiervan kan de conclusie getrokken dat de betekenis die docenten geven aan kwaliteit te maken heeft met de identiteit als professional en als organisatie in het juridische vakgebied, en met het onderscheidend vermogen van docent en organisatie. Dit onderzoek heeft ook laten zien dat de betekenissen die docenten en directie geven aan kwaliteit verschillend kunnen zijn. Dit vraagt van de leidinggevenden dat zij zich ervan bewust zijn dat dit een verschijnsel is dat inherent ver-

bonden is aan hoe een organisatie functioneert. Iedere professional geeft op een eigen manier en vanuit een eigen referentiekader inhoud aan het begrip kwaliteit. Hierover kan een consensus bestaan, die ook weer door andere situaties en nieuwe inzichten een andere betekenis kunnen krijgen. Belangrijk is dat leidinggevendenden reflecteren op de eigen rol in dit proces en continu met docenten de verbinding en de dialoog te zoeken op een manier die past bij de cultuur van de groep.

Context van de ontwikkelingen

Hoe is de conclusie te plaatsen in de bredere context van de ontwikkelingen in het hoger onderwijs? In de gouden driehoek die de Nederlandse overheid voor ogen heeft, van gedreven docenten en studenten, innoverende ondernemers en ondernemende topwetenschappers, heeft de Juridische Hogeschool een onderscheidende marktpositie verworven, waarin zij in netwerken op de drie genoemde terreinen actief samenwerkt. Dit, gecombineerd met een continu besef en streven dat het altijd beter kan en leidinggevendenden die in staat zijn ruimte geven voor verscheidenheid en professionele autonomie, zorgt ervoor dat de Juridische Hogeschool naar mijn mening van toegevoegde waarde is in de driehoek van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Dit onderzoek laat ook zien dat andere kwaliteitscriteria dan de normatieve kwaliteitscriteria als aantal wetenschappelijk opgeleide docenten, extra controles in het examenbeoordelingsproces en prestatiebeloning leiden tot de excellente hogeschool die de Juridische Hogeschool volgens studenten, het werkveld en de Keuzegids is. Het gaat bij kwaliteit om aspecten die vanuit de intrinsieke motivatie van de professionals voortkomen. Die is het vertrekpunt om aan de eisen van de overheid te kunnen voldoen.

Daar komt bij dat deze intrinsieke kwaliteitsaspecten voor iedere hbo-organisatie anders zijn, zodat er geen eenheidsworst ontstaat omdat iedere onderwijsorganisatie hetzelfde nastreeft, maar de unieke eigenschappen van onderwijsorganisaties geëxpliciteerd kunnen worden. Zodat onderwijsorganisaties elkaar in de gouden driehoek kunnen aanvullen en het motto van de strategische agenda van OCW – kwaliteit in verscheidenheid – werkelijkheid kan worden.

Mr. G.F.J. Hupperetz, directeur Juridische Hogeschool:
 'Mooi dat in het onderzoek naar voren komt dat de grote deskundigheid en de langdurige ambitie van het personeel de belangrijkste drijfveren blijken te zijn van onze kwaliteit. Daar blijven we dus op sturen.'

Rosemarie Mijlhoff

is eigenaar van *OpenPerspectief* en gespecialiseerd in het resultaatgericht en duurzaam realiseren van organisatieveranderingen.

Literatuur

- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (Eds.). (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam/Meppel: Boom.
- Boessenkool, J. (2006). *Organizational Culture: a concept's strengths and weakness*. In B. Van Hees & P. Verweel (Eds.), *Deframing organization concepts*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (2010). *Differentiëren in drievoud; omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*. Den Haag: OCW.
- Gastelaars, G. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Inspectie van het Onderwijs (2011). *De kwaliteit van leraren: onderwijsverslag 2010/2011*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) (2011). *Kwaliteit in verscheidenheid: strategische agenda hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap*. Den Haag: OCW.
- Martin, J. (2004). *Organizational culture*. Niet gepubliceerd manuscript. Stanford University, pp.1-18.
- Mintzberg, H. (1991). Configuraties. De beste eigenschappen van organisaties bij elkaar brengen. In H. Mintzberg, *Mintzberg over management* (pp. 103-123). Amsterdam/Antwerpen: Veen.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity. Unity and division at work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Trappenburg, M. (2011). *Professionals en managers*. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (pp. 165-190). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vermeulen, J. & Koster, M. (2011). *Managen van cultuur*. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Eds.), *Handboek publiek management* (pp. 191-210). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptorum.