



M&C 2.2015

Management en Consulting
platform voor organisatieprofessionals

**ADVIES AAN DE
MINISTER VAN ONDERWIJS**

www.managementenconsulting.nl



EXCELLENT HBO-ONDERWIJS: EEN KWESTIE VAN CULTUUR

Rosemarie Mijlhoff doet verslag van een onderzoek bij en voor de Juridische Hogeschool: wat vinden de hbo-docenten eigenlijk zelf?

In de politiek en media wordt regelmatig over excellent onderwijs gepubliceerd en gediscussieerd. De kwaliteit in het hoger onderwijs lijkt daarbij synoniem aan normatieve prestatie-indicatoren als studenttevredenheidsonderzoeken, accreditaties en het universitair scholen van hbo-docenten.

De vraag is echter of deze normatieve sturing leidt tot het beoogde excellente onderwijs dat in staat is een substantiële bijdrage te leveren aan de gouden driehoek van onderwijs, ondernemerschap en onderzoek, en daardoor in staat is maatschappelijke vraagstukken op te

lossen en het economisch groeivermogen van Nederland te versterken (OCW, 2011). Excellent hoger onderwijs gaat in de kern over de expertise en bekwaamheid van hbo-docenten, hun manier van werken en functioneren. Opvallend genoeg wordt er veel over docenten gesproken in plaats van dat hun mening in de spotlights staat. De in dit artikel beschreven onderzoeksopdracht moest daar verandering in brengen en hbo-docenten aan het woord laten over wat volgens hen bepalend is voor de kwaliteit van het docentschap en het hbo-onderwijs. Doel was om met de uitkomst daarvan een richting voor de toekomst te bepalen; een toekomst waarin de directie van de Juridische Hogeschool (JHS) verwacht qua omvang verder te groeien en daarnaast de overheidsregulering steeds verder ziet toenemen.

De resultaten

Het onderzoek is volgens de kwalitatieve interpretatieve onderzoekstraditie door een triangulatie van interviews, observaties en een documenten- en literatuuranalyse uitgevoerd. Sinds de oprichting in 2002 wordt de JHS jaarlijks door studenten, de keuzegids en de accreditatiecommissie als beste en excellente opleiding beoordeeld. Wat maakt dit succes volgens de docenten? De onderzoeksresultaten laten zien dat 'goede' ratings en scores van de normatieve kwaliteitseisen niet zaligmakend zijn maar andere factoren de kwaliteit van de opleiding bepalen. Namelijk, een cultuur waarbinnen docenten en leidinggevenden individueel en met elkaar continu gericht zijn op leren en verbeteren, weten om te gaan met onderlinge verschillen en ambiguïteit, en de eigen onderscheidende identiteit van de opleiding expliciet zichtbaar wordt gemaakt.

Leren & verbeteren

De combinatie van actuele praktijkervaring en didactische en pedagogische vaardigheden is volgens JHS-docenten een belangrijker kwaliteitscriterium dan het verplicht academisch opleiden van hbo-docenten zoals de overheid voorstaat. Hbo-rechten onderscheidt zich hiermee juist van de universitaire rechtenopleiding. Leren en verbeteren op deze drie aspecten wordt bij de JHS in praktijk gebracht door te investeren in opleidingen, door het werven van docenten uit de praktijk, zoals officieren van justitie, juridisch beleidsmedewerkers of advocaten, en door actief te stimuleren het docentschap te combineren dan wel af te wisselen met een baan in de praktijk. Docenten stimuleren elkaar door intervisie en kennisdeling een integraal onderdeel van de verschillende onderwijs- en projectteams te laten zijn. Daarnaast ontwikkelen en verbeteren JHS-docenten zich als professional en vakspecialist binnen het eigen vakgebied door regelmatig vakliteratuur te publiceren, extern bij organisaties lezingen te geven, deel te nemen aan een lectoraat of te promoveren. Docenten geven aan dat hun professionele autonomie wordt gerespecteerd en zij weinig niet-onderwijs- of vakgerelateerde werkzaamheden hebben. Het predicaat excellente opleiding is voor hen geen drijfveer, zij nemen het eerder als kennisgeving aan. Respect voor de professionele autonomie wordt praktisch zichtbaar doordat de directie en andere functionarissen zorgen voor de ondersteunende processen als administratie, gebouwinrichting, de externe profilering en het onderhouden van externe relaties.

Omgaan met onderlinge verschillen en ambiguïteit

Het tweede aspect dat volgens docenten bepalend is voor de kwaliteit van een hbo-opleiding,

OPVALLEND GENOEG WORDT ER VEEL OVER DOCENTEN GESPROKEN IN PLAATS VAN
DAT HUN MENING IN DE SPOTLIGHTS STAAT

DE ONDERZOEKSRÉSULTATEN LATEN ZIEN DAT 'GOEDE' RATINGS EN
SCORES VAN DE NORMATIEVE KWALITEITSEISEN NIET ZALIGMAKEND ZIJN

is de wijze waarop met onderlinge verschillen en meningen wordt omgegaan. De afgelopen twaalf jaar is de JHS van een kleine pionierende opleiding uitgegroeid naar een gereguleerde organisatie van ruim honderd docenten en ondersteunende medewerkers. Dit heeft impact op de groepsdynamiek en het functioneren van het docententeam. Een deel van de docenten ervaart nu meer groepsvorming en een grotere 'wij-zij' scheiding en ziet dat als een risico voor de kwaliteit. Een ander deel vindt dit echter inherent aan een grotere organisatie, die het nodige vraagt van de eigen collegiale professie en van de leiding door de directie. De directie is zich bewust van deze gevoelens en investeert door middel van coaching en training in het ontwikkelen van de eigen vaardigheden om met deze ambiguïteit en verscheidenheid om te kunnen gaan.

Een eigen identiteit

Het derde aspect dat de kwaliteit van een hbo-opleiding bepaalt, is de onderscheidende identiteit van de JHS. De eigen naam 'Juridische Hogeschool' gecombineerd met de slogan 'met recht de beste', benadrukt de unieke identiteit waarmee de JHS zich als een zelfstandige hogeschool profileert, los van moederorganisaties Fontys Hogescholen en Avans Hogeschool. Dit in tegenstelling tot andere hogescholen die hun rechtenopleiding als 'hbo rechten Hogeschool...' in de markt zetten. De eigen website en huisstijl, gecombineerd met docenten die zich naast hun docentschap ook als vakspecialist weten te profileren, het brede netwerk en de intensieve samenwerkingsverbanden van de JHS met het juridische werkveld, versterken de

positie van de JHS als gezaghebbend onderwijs- & kennisinstituut.

Kwaliteit in verscheidenheid

Het onderzoek laat zien dat andere intrinsiek gedreven kwaliteitsfactoren bepalend zijn voor excellent onderwijs, dan alleen de landelijk geldende normatieve prestatie-indicatoren. De JHS is in staat de intrinsieke motivatie van de verschillende disciplines binnen de opleiding te benutten en leidend te laten zijn voor het inrichten en functioneren van de JHS als een excellent onderwijs- en kennisinstituut binnen de gouden driehoek van onderwijs, ondernemerschap en onderzoek.

Interessant is dat iedere hbo-organisatie over intrinsieke kwaliteitsaspecten beschikt. Door op zoek te gaan naar de unieke eigenschappen en drijfveren van de eigen hbo en deze te benutten, kunnen hbo's elkaar en universiteiten in de gouden driehoek aanvullen. In plaats van een 'dertien in een dozijn'-opleiding wordt het dan mogelijk de titel van de strategische agenda van OCW, 'kwaliteit in verscheidenheid', in de praktijk waar te maken.

Rosemarie Mijlhoff is eigenaar van OpenPerspectief B.V. en associate bij Public Partners. Zij begeleidt organisaties bij het realiseren van vernieuwingen en het vormen van netwerken tussen conventionele bedrijven en zelfstandig professionals.

Over dit onderzoek heeft zij eerder gepubliceerd in het vaktijdschrift Thema voor Hoger Onderwijs.