

Vernieuwingen in de praktijk

Bij Hogeschool Utrecht is het concept Leven Lang Leren leidend voor het onderwijs. De keuze daarvoor heeft grote gevolgen voor de organisatie. Jaarlijks vallen er opleidingen af en komen er nieuwe bij. 'Door samenwerking met de beroepspraktijk en door hoogwaardig onderwijs en onderzoek krijgt de wereld van morgen vorm en inhoud.'

Leren samen kennis creëren

De onderwijsvisie van Hogeschool Utrecht

Ouke Pijl, Pieter Cornelissen & Suzanne Unck

Hogeschool Utrecht

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

Blijven leren is dus noodzakelijk vanuit economisch oogpunt. Voor werkgevers is het van groot belang professionals in dienst te hebben die *state-of-the-art* zijn opgeleid. Ook vanuit de optiek van de professional is blijven leren essenti-

eel. Niet alleen om daarmee aantrekkelijk te zijn en te blijven voor de huidige of toekomstige werkgever. Werk is voor veel mensen ook een belangrijke bepaler van hun identiteit. Mensen willen zich in hun werk ontwikkelen, bewijzen, voelen dat ze van waarde zijn.

Bij Hogeschool Utrecht (HU) is het concept Leven Lang Leren leidend voor het onderwijs. Van de 37.000 studenten volgen er 8.000 een bachelor- of masteropleiding in deeltijd. Bovendien kiezen jaarlijks 11.000 professionals voor een (non-degree) cursus bij de HU. De hogeschool biedt zeventig voltijdbachelors aan waarvan veertig ook in deeltijd, dertig deeltijdmasters en vierhonderd (non-degree) cursussen. De HU leidt niet alleen instromers op voor de arbeidsmarkt, maar evengoed mensen die al werken en hun kennis en vaardigheden willen actualiseren, aanscherpen, verbreden en verdiepen. Daarmee richt de hogeschool zich op startende en werkende professionals van 17 tot 67 jaar. Door het onderwijs te verbinden met praktijkgericht onderzoek kan het inspelen op actuele én toekomstige ontwikkelingen. Op die manier levert de HU een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk en de persoonlijke ontwikkeling van talent.

Gepersonaliseerd leren

De toepassing van het uitgangspunt Leven Lang Leren heeft grote gevolgen de hele hogeschool. Dat begint met het ontwerp en de didactiek van de opleidingen. Onderwijs moet immers aansluiten bij de kennis, ervaring en behoefte van professionals en de beroepspraktijk. Dat be-

Mensen willen zich
in hun werk ontwikkelen,
bewijzen, voelen
dat ze van waarde zijn

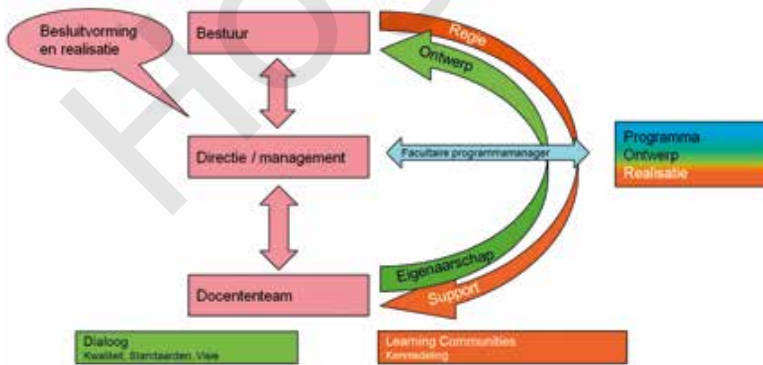
Vernieuwingen in de praktijk

Op die conferentie in Berlijn was goed te zien hoe bijzonder onze aanpak is

tekent dat ‘gepersonaliseerd leren’ mogelijk moet zijn met een goede intake, modulair onderwijs, blended learning, leerwegaafhankelijke toetsing en mogelijkheden voor honoursonderwijs. Het concept heeft daarnaast gevolgen voor de bedrijfsvoering: voor logistieke- en financiële processen, voor het humanresourcebeleid, voor marketing en voor kwaliteitszorg.

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

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



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

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

Train de trainer

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

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

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

Hanteerbare werkwijze

De dialoog met docenten en studenten over visie en kernwaarden van goed onderwijs stond aan de basis van het onderwijsinnovatieprogramma. De afgelopen jaren is hierover

Vernieuwingen in de praktijk

met tweehonderd tot driehonderd docenten en studenten gesproken. Dat heeft geleid tot betrokkenheid en enthousiasme bij docenten(teams) om met onderwijsinnovatie aan de slag te gaan. Het heeft tevens geresulteerd in de onderwijsvisie van de hogeschool die in veertien ontwerpcriteria is uitgewerkt. Niveau en formulering van de criteria luisteren nauw. Ze moeten enerzijds voldoende kader en richting geven en anderzijds voldoende ruimte bieden, zodat faculteiten, instituten en docententeams ze kunnen gebruiken binnen hun eigen context. De lijnorganisatie is en blijft immers verantwoordelijk voor de realisatie en implementatie van de innovatie die moet leiden tot concrete verandering in de opleidingen en de onderwijspraktijk. Door een brede onderwijsvisie te vertalen naar uitgangspunten voor onderwijs en die weer om te zetten naar ontwerpcriteria, ontstaat er een hanteerbare werkwijze die past binnen een integrale kijk op leren en onderwijs aan de HU. Ook in 2015 zullen docenten, studenten, leidinggevend en andere medewerkers daarover met elkaar in gesprek blijven. De visie is immers richtinggevend, maar niet in beton gegoten. Het is juist een levend document.

De onderwijsvisie van de HU laat zich samenvatten in vier woorden: leren samen kennis creëren. Door samenwerking met de beroepspraktijk en door hoogwaardig onderwijs en onderzoek krijgt de wereld van morgen vorm en inhoud. Leren is een persoonlijk en continu proces. Het is de taak van het onderwijs om de natuurlijke leerbehoefte en motivatie te ondersteunen en te begeleiden zodat de professional maximale leeropbrengsten kan behalen. Hierdoor is hij in staat zijn talenten als *reflective practitioner* optimaal in te zetten voor beroepspraktijk, vakgebied en samenleving.

Deze visie op leren is vertaald naar een visie op kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De HU biedt onderwijs voor startende en werkende professionals van 17 tot 67 jaar. Het onderwijs wordt in samenwerking met de beroepspraktijk ontwikkeld en is gebaseerd op actuele, internationale inzichten in het vakgebied en op de ontwikkelingen binnen de beroepspraktijk. De kennisbasis van het onderwijs bestaat uit relevant, *state-of-the-art* praktijkgericht onderzoek. De HU maakt gepersonaliseerd leren mogelijk dat de basis vormt voor talentontwikkeling. Studenten worden opgeleid tot *reflective professionals* die hun eigen kwaliteiten kennen, nieuwe kennis kunnen ontwikkelen en toepassen en daarmee bijdragen aan professionalisering en innovatie van de beroepspraktijk. De HU-didactiek sluit aan bij startende én werkende professionals. Deze didactiek wordt gekenmerkt door een combinatie van blended learning en ervarend leren.

De veertien ontwerpcriteria (zie kader) die hieruit voortvloeien zijn de basis voor het (her)ontwikkelen van het onderwijs. In deze criteria geeft de HU expliciet aandacht aan blended learning en aan honoursonderwijs. Blended

Ontwerpcriteria onderwijs vanuit visie en verbinding

De ontwerpcriteria vormen het kader van de professionele ruimte die docenten(teams) hebben bij het ontwerpen van het onderwijs bij Hogeschool Utrecht.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

1. In de visie van Hogeschool Utrecht betekent onderwijskwaliteit: uitgaan van de vraagstukken in de beroepspraktijk en die verbinden met de kennis en expertise die binnen de HU aanwezig is. Onafhankelijke, externe erkenning is uitgangspunt van ons kwaliteitsbeleid. Voor degree onderwijs wordt dat uitgevoerd door de NVAO. Voor het non-degree onderwijs verricht een onafhankelijke commissie van in- en externe deskundigen die toetsing, waar mogelijk aangevuld door een beroeps-certificerende instantie. Docenten(teams) zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs.

Onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk

2. Het onderwijs komt tot stand in co-creatie met de beroepspraktijk.
3. Vraagstukken uit de beroepspraktijk, verbonden aan de kennis en expertise binnen de HU, zijn de basis voor het onderwijs.

Praktijkgericht onderzoek als kennisbasis

4. Het onderwijs is state-of-the-art en gebaseerd op actueel en relevant onderzoek.
5. Het onderwijs stimuleert het onderzoekend vermogen van studenten.

Gepersonaliseerd leren

6. Het onderwijs stelt de studerende professional in staat de regie te voeren over zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling en leerproces.
7. Het onderwijs wordt voorafgegaan door een intake- en matchingsprocedure.
8. Het onderwijs biedt ruimte aan (startende) professionals voor profilering; zij hebben de mogelijkheid deel te nemen aan honourstrajecten.
9. Het onderwijs bestaat zoveel mogelijk uit zelfstandig te volgen eenheden.
10. De toetsing is leerwegaafhankelijk.
11. Het curriculum is (waar mogelijk) niet-volgtijdelijk.

HU-didactiek

12. Het onderwijs kent een didactiek van ervarend leren.
13. Het onderwijs is vormgegeven vanuit de didactische uitgangspunten van blended learning.
14. Een leerteam van studenten is uitgangspunt bij het leerproces.

Vernieuwingen in de praktijk

**De formulering van de criteria
luistert nauw. Ze moeten
enerzijds voldoende richting
geven maar ook voldoende
ruimte bieden**

learning is een didactiek die het mogelijk maakt online te leren, gecombineerd met leren op de werkplek en *face-to-face*-onderwijs. Het is een versneller gebleken voor onderwijsontwikkeling.

Erik Hasenack houdt zich bezig met de HU blended leeromgeving (HUbl): “Weet je waar we niet mee bezig zijn? Met het invoeren van een systeem. We zijn bezig met het innoveren van ons onderwijs. HUbl is daarbij een tool, niet het doel. Innovatie kan nooit met HUbl beginnen. Het is wel eens gebeurd dat medewerkers dachten: we moeten eens met HUbl aan de gang gaan, dat is vast goed voor ons onderwijs. Gelukkig is dan de volgende stap: ja, maar wat willen we er eigenlijk mee bereiken? Het antwoord op die vraag bleek: we willen onze opleidingen beter inbedden in de beroepspraktijk. Kijk, dan ben je er. Dat is waar innovatie begint. Vervolgens start je een traject, waar HUbl wellicht een rol in kan spelen.”

De HU zet tevens stevig in op honoursonderwijs, om ambitieuze studenten de mogelijkheid te bieden zichzelf extra uit

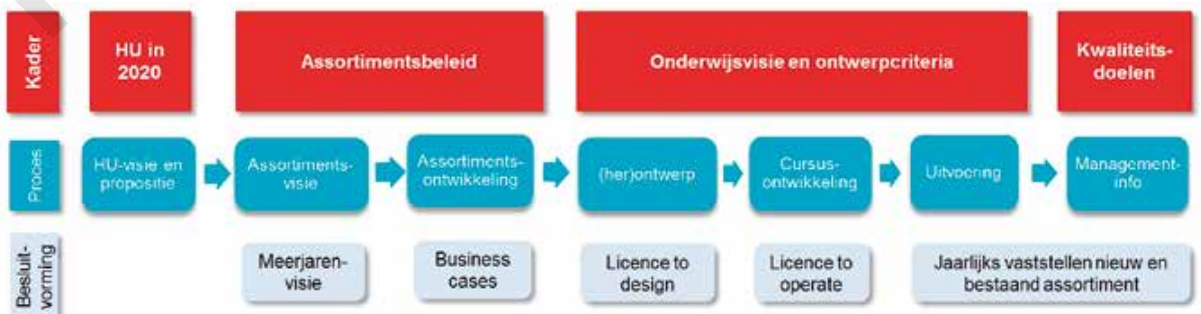
te dagen. Na afloop het landelijke Siriusproject vindt in 2015 de implementatie plaats van het doorontwikkelde honoursconcept. Het is gebaseerd op het opleiden van leading professionals in waardecreatie. Studenten maken zelf keuzes uit een breed en divers aanbod aan honoursonderwijs; zo geven ze vorm en inhoud aan gepersonaliseerd leren.

Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid onderwijs bij de HU is eind 2014 vernieuwd. Belangrijke veranderingen zijn de structurele aandacht voor de samenstelling van het onderwijsassortiment, het ontwerpgericht ontwikkelen en een integrale aanpak voor zowel degree- als non-degreeopleidingen. De vernieuwing wordt het duidelijkst zichtbaar in de procesgang rond de assortiments- en onderwijsontwikkeling (zie figuur 2).

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

- Uitgangspunt is steeds het toekomstbeeld van de (internationale) ontwikkelingen in vak, beroep, arbeidsmarkt en ook in het onderwijs zelf. Door dat beeld te verbinden met de strategie van de hogeschool, ontstaat een langjarige **assortimentsvisie**.
- Voor nieuwe en geheel te herontwerpen opleidingen wordt eerst een **business case** opgesteld. De business case geeft antwoord op de volgende vragen. Wat is de markt vraag of innovatiebehoefte? Hoe sluit de opleiding aan op de assortimentsvisie en het bestaande assortiment van de HU? Gaat het om een voltijd- of deeltijd bachelors, een deeltijdmaster, een non-degree programma of een cursus? En waarom? Hoe ziet de financiële exploitatie eruit?
- Een goed onderbouwde business case kan leiden tot een **licence to design**. Daarmee start het ontwerp van



Figuur 2: Procesgang rond assortiments- en onderwijsontwikkeling met kaders, processtappen en besluitvorming ('HU in 2020' is het strategisch document van de hogeschool)

Vernieuwingen in de praktijk

de opleiding op basis van de HU-onderwijsvisie en de ontwerpcriteria. Het ontwerp wordt vervolgens intern getoetst door middel van een audit met onafhankelijke deskundigen. Als dat nodig is, komt er – na eventuele aanpassingen – een tweede audit door een externe instantie. Bijvoorbeeld om een beroepscertificering te verwerven of een accreditatie van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

- Bij positieve auditresultaten wordt een **licence to operate** verstrekt. Die is in principe zes jaar geldig. De feitelijke ontwikkeling van de onderwijsseenheden mag doorgang vinden. Wanneer alles 'klaarstaat' voor uitvoering kan de opleiding definitief worden voorgedragen om te worden toegevoegd aan het HU-assortiment.
- In de maand januari voorafgaand aan het nieuwe studiejaar stelt het college van bestuur het volledige **onderwijsassortiment** vast (nieuw, herontworpen, bestaand – degree en non-degree). Voor bestaande programma's wordt daarbij ook gekeken naar prestaties rond onderwijskwaliteit, studierendement en financieel resultaat. Achterblijvende resultaten worden opgepakt in de planning & control-cyclus van de HU. Daarbij kan ook de geldigheidsduur van de licence to operate ter discussie komen te staan.

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



betrokken bij de jaarlijkse assortimentsvaststelling.

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

Hogeschool Utrecht heeft vanuit haar visie op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk een strategische keuze gemaakt voor het concept van Leven Lang Leren. De kaders – waaronder de onderwijsvisie – zijn grotendeels gereed. Tegelijkertijd zie je dat er al volop mee wordt gewerkt. Nu al passen de faculteiten de ontwikkelde criteria voor het assortiment toe. Dat heeft geleid tot een flinke herziening van het assortiment, in het bijzonder in het non-degree segment. In de afgelopen periode zijn meer dan tien opleidingen herontworpen en de faculteiten hebben voor 2015 opnieuw 21 opleidingen in de planning staan voor herontwerp. Ook het blended maken van het onderwijs neemt een hoge vlucht. In 2014 heeft de HU ruim 250 cursussen blended gemaakt, voor 2015 staan er meer dan duizend op de planning.

Ouke J. Pijl

werkt als projectleider en teamleider kwaliteitszorg onderwijs bij Hogeschool Utrecht (ouke.pijl@hu.nl)

Pieter M.A. Cornelissen

werkt als programmadirecteur onderwijsinnovatie bij Hogeschool Utrecht (pieter.cornelissen@hu.nl)

Suzanne Unck

werkt als projectleider honours bij Hogeschool Utrecht (suzanne.unck@hu.nl)

Met dank aan de HU-collega's Marian Mulder en Monique van der Laan voor hun reactie op eerdere versies van dit artikel.

Referenties

- WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie*. Amsterdam University Press.
- A. Rinnooy Kan, voorzitter Commissie Flexibel Hoger Onderwijs voor Werkenden (2014). *Adviesrapport Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*. Kamerbrief Leven Lang Leren (2014).