

Organiseren en innoveren in het hoger onderwijs

Organiseren en innoveren in het hoger onderwijs

Management en beleid door
het middenmanagement

Ton Kallenberg

Boom

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Foto omslag: Hans Engbers/Shutterstock.com (Gebouw X, Hogeschool Windesheim, Zwolle)

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Figuren binnenwerk: Basisontwerp, Rotterdam

© 2016 Ton Kallenberg | Boom Lemma uitgevers, onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-8953-820-8

ISBN 978-94-6127-749-7 (e-book)

NUR 840

www.boomuitgeversamsterdam.nl

Voorwoord

'Educational research is the hardest science of all.'

(D. Berliner (2002). Educational Researcher, 31 (8), 18-20)

En dan bent u opeens hoofd van een opleiding of departement, onderwijsmanager, opleidingsvoorzitter of directeur onderwijs! Tja, en dan? Dan bent u terechtgekomen in de wereld van onderwijsadministratie, planning en roostering. De wereld van strategie, regelgeving, beleid en management en allerlei daaraan verbonden processen. Hield u zich tot nu toe vooral bezig met het primaire proces: het verzorgen van onderwijs en het doen van onderzoek? Het nadenken over de inrichting van onderwijsondersteunende processen en het laten verrichten ervan vraagt een ander type aandacht van u. Welkom in die wondere wereld van organiseren en innoveren van het hoger onderwijs. Voor u is dit boek geschreven! Het boek biedt u aanknopingspunten om de organisatie van uw opleiding/faculteit/school te managen en te sturen. Alle onderwerpen waarmee u in uw rol als 'academische middenmanager' te maken krijgt, komen aan de orde.

Naast roosters, studiegidsen, tentamens en cijferlijsten krijgt u (of hebt u inmiddels) een enorme hoeveelheid informatie op uw bestuurlijke tafel: projectplannen, jaarverslagen, managementrapportages, onderwijs- en projectevaluaties, visitatie- en accreditierapporten, beleidsnota's en wellicht ook adviesrapporten van instanties zoals de Onderwijsraad, HBO-raad, VSNU of VLUHR, enzovoort. Hoe houdt u het overzicht? En – wellicht nog belangrijker – levert het u ook wat op? Vindt u daaruit de essentie van waar het in het onderwijs écht om gaat?

Onderwijs draait om de onderwijsleersituatie, waarin het leerproces van de student(en) centraal staat en de docent een uiterst belangrijke rol vervult. Zij zijn de spelers op het veld, waaraan de onderwijsorganisatie zo optimaal mogelijk bijdraagt. En natuurlijk zijn er spelregels waarlangs het spel gespeeld moet worden. Uw belang is het vinden (en bewaren!) van de juiste balans waarbij student en docent optimale prestaties leveren en u tegelijkertijd het hoofd kunt bieden aan de stroom van (externe) regels, richtlijnen, verantwoording en verwachtingen. Die uitdaging ligt bij u en dit boek tracht u hiervoor handvatten te bieden. De tekst in het boek biedt een hoge informatiedichtheid en ik realiseer mij terdege dat het niet mogelijk is om in een hoofdstuk van tien tot vijftien pagina's een volledige beschrijving te geven van alle 'ins and outs' van een thema. Een specialist op een bepaald terrein (bijv. financiën, human resources e.d.) heeft vanzelfsprekend een uitgebreider repertoire. Maar de inhoud van dit boek biedt u wel de mogelijkheid om met elkaar dezelfde taal te spreken en gefundeerde en beargumenteerde keuzes te maken die in het belang zijn van uw opleiding.

Ton Kallenberg
Leiderdorp

Inhoud

1	Opbouw van het boek	11
1.1	Inleiding	11
1.2	Opbouw van het boek	11
Deel 1	Hoger onderwijsorganisaties en het middenmanagement	17
2	Het middenmanagement	19
2.1	De verhouding academics en administrators	19
2.2	Academische middenmanagers en educational administrators	21
2.3	Positie en rollen van het middenmanagement	21
2.4	De balans tussen leiderschap en management	23
2.5	Onderwijsleiderschap	25
3	De hoger onderwijsorganisatie	27
3.1	Het hoger onderwijs	27
3.2	De context van het hoger onderwijs	27
3.3	Structuur van hoger onderwijsorganisaties	29
3.4	Cultuur van hoger onderwijsorganisaties	30
3.5	Overhead	31
3.6	Krachtenvelden in de organisatie	33
3.7	Centralisatie en decentralisatie	35
Deel 2	Het onderwijsleerproces	41
4	Visie op onderwijs	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Een begrippenkader	43
4.3	Missie	44
4.4	Visie	45
4.5	Een visie, en dan... strategie	50
5	Curriculum ontwerpen	59
5.1	Wat is leren?	59
5.2	Wat is een curriculum?	70
5.3	Hoe ontwerp je een curriculum?	77
5.4	Model van curriculum	80
5.5	Aandachtspunten bij curriculumontwikkeling	92

6	Innoveren	127
6.1	Wat is innovatie?	127
6.2	'Hoe' onderwijsinnovatie?	130
6.3	Cultuur en innovatie	134
6.4	Procesverloop van innovatie	135
6.5	Innovatie volgens Fullan	140
6.6	Tuckmanns stadia van groepsvorming	141
 Deel 3 Onderwijs-ondersteunende processen		 145
7	Administratie	147
7.1	Systemen van administratie	147
7.2	Diensten, afdelingen en instanties	150
7.3	Commissies	151
7.4	Capaciteitsregulering	153
7.5	Inschrijving voor onderwijs (werkgroepen e.d.)	155
7.6	Afstuderen	155
7.7	Studiesucces/rendement	155
8	Onderwijslogistiek	165
8.1	Onderwijslogistiek	165
8.2	Een rooster maken	166
8.3	Studietijdmetingen	173
8.4	Onderwijstaakverdeling	174
8.5	Onderwijsleermateriaal (open educational resources, literatuur)	183
8.6	Learning analytics	183
9	Faciliteiten	189
9.1	Een hoogwaardige onderwijsleeromgeving	189
9.2	Leermiddelen (o.a. readers, syllabi, open educational resources)	193
9.3	Huisvesting	195
9.4	ICT en onderwijs (anytime, anydevice, any...)	198
9.5	Wat is facilitymanagement?	200
9.6	Wat is informatiemanagement?	201
10	Begeleiding en advisering	207
10.1	Studentenbegeleiding	207
10.2	Rollen in de studentenbegeleiding en -advisering	210
10.3	Thema's bij studiebegeleiding	213
10.4	Bindend studieadvies	215

11	Communicatie	221
	11.1 Inleiding	221
	11.2 Werving studenten	221
	11.3 Strategische marketing	223
	11.4 Interne communicatie	224
	11.5 (Academische) integriteit	225
Deel 4	Onderwijs-voorwaardelijke processen	229
12	Personeel	231
	12.1 Inleiding	231
	12.2 Wat is personeelsmanagement?	231
	12.3 Personeelsopbouw	233
	12.4 Onderzoek van hoger onderwijs	239
	12.5 Gesprekscyclus (R&O-cyclus)	240
	12.6 Werkdruk	243
	12.7 Teacher career cycle	244
13	Financiën	253
	13.1 Inleiding	253
	13.2 Welke geldstromen kent een instelling?	253
	13.3 Bestedingsvrijheid	255
	13.4 Verdeelmodellen	255
	13.5 Wat betekenen deze modellen van bekostiging voor uw handelen?	259
	13.6 Studiefinanciering	263
14	Interne en externe kwaliteitszorg	269
	14.1 Wat is kwaliteit?	269
	14.2 Wat is kwaliteitszorg?	270
	14.3 Modellen van kwaliteitszorg	274
	14.4 Externe kwaliteitszorg	277
	14.5 Evalueren	279
	14.6 Institutional research	284
	14.7 Van toegankelijkheid naar topkwaliteit	286
	14.8 Prestatieafspraken	288
15	Governance	311
	15.1 Wat is governance?	311
	15.2 Bestuurlijke structuur	312
	15.3 Medezeggenschap	315
	15.4 Juridische zaken	316

16	Beleid	321
	16.1 Wat is beleid?	321
	16.2 Interactief beleid	326
	16.3 Macht en invloed	329
17	Vaardigheden van de academische middenmanager	339
	Afkortingen	365
	Literatuur	367
	Trefwoordenregister	387
	Over de auteur	391

Opbouw van het boek

1

1.1 Inleiding

Dit boek biedt het middenmanagement binnen het hoger onderwijs, waartoe ook beleidsmedewerkers en medewerkers uit verschillende (onderwijsgerelateerde) afdelingen worden gerekend, op heldere wijze inzicht in belangrijke processen van onderwijsorganisatie en -innovatie. Het biedt kaders, tools en praktische adviezen op het terrein van management en beleid en verschaft tevens achtergronden en verklaringen vanuit de onderwijs- en organisatie-wetenschappen door gebruik te maken van evidence-based practice.

Dit boek gaat over de wijze waarop het onderwijs gegeven, georganiseerd en gestuurd wordt en is bedoeld voor bestuurders, onderwijsdirecteuren, onderwijsmanagers, opleidingsvoorzitters (academische middenmanagers) én voor beleidsmedewerkers, afdelingshoofden en diensten van het 'niet-wetenschappelijk' personeel (administrators). Het biedt in vogelvlucht handvatten voor uw handelen in de dagelijkse praktijk, en het probeert een brug te slaan tussen de werkzaamheden van verschillende afdelingen en inzicht te bieden in de processen en producten van deze afdelingen.

Het boek kan daarnaast ook ondersteuning bieden bij leergangen en cursussen op het terrein van onderwijskundig leiderschap en management, zoals bijvoorbeeld de SKO (Seniorkwalificatie Onderwijs) en de leergangen Bestuur en Beleid, Onderwijskundig Leiderschap en Academisch Leiderschap.

1.2 Opbouw van het boek

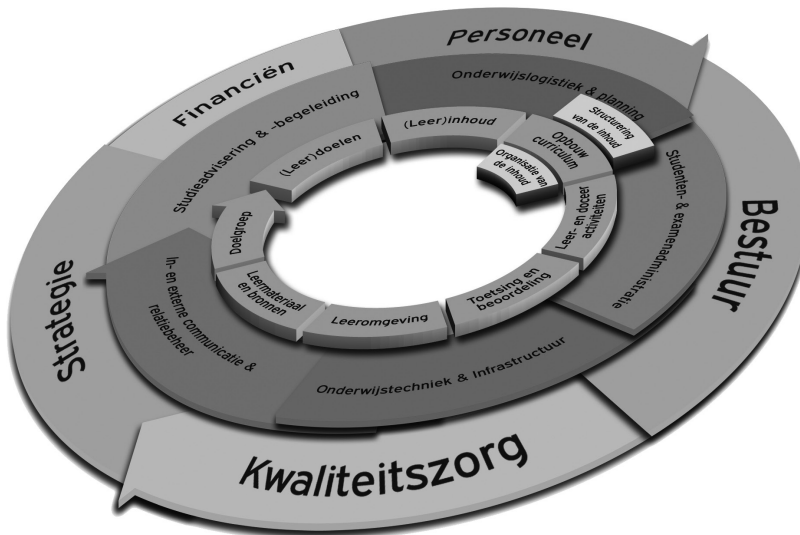
Dit boek kent vier delen:

1. Hoger onderwijsorganisaties en het middenmanagement
2. Het onderwijsleerproces
3. Onderwijsondersteunende processen
4. Onderwijsvoorwaardelijke processen

Het eerste deel van het boek gaat in op de positie en rol van de opleidingsvoorzitter, de onderwijsdirecteur, de directeur onderwijs, de onderwijscoördinator enzovoort, kortom: de academische middenmanager. Daarnaast wordt een aantal kenmerken van de hoger onderwijsorganisatie beschreven.

Hoofdstuk 2 – Het middenmanagement
 Hoofdstuk 3 – De hoger onderwijsorganisatie

De overige delen zijn opgebouwd aan de hand van een onderwijsorganisatie-model (zie figuur 1.1).¹



Figuur 1.1 Onderwijsorganisatiemodel

Dit model illustreert de processen binnen een (willekeurige) onderwijsorganisatie op drie niveaus, namelijk: (1) het onderwijsleerproces, (2) de onderwijsondersteunende processen, en (3) de onderwijsvoorwaardelijke processen. Met onderwijs wordt beoogd om bepaalde vormen van kennis, inzichten en vaardigheden bij te brengen (de zgn. *intended outcomes*). De pedagogisch-didactische relatie tussen student en docent staat daarbij centraal en daar staat de organisatie omheen om het beste hieraan bij te dragen. De cirkels tonen de verschillende processen die nodig zijn voor het onderwijs: het onderwijsleerproces (de binnenste cirkel), de onderwijsondersteunende processen (de middelste cirkel) en de onderwijsvoorwaardelijke processen (de buitenste cirkel).

Deel 2 van dit boek beschrijft het onderwijsleerproces en de opbouw van een curriculum. Het onderwijsleerproces is de kern van waar het in onderwijsorganisaties om gaat. Het is het speelveld waar de prestaties van studenten en docenten optimaal moeten zijn. De studenten en docenten (de academics) zijn

¹ Dit model werd door de auteur in 2011 ontwikkeld als 'Hét Leids Onderwijs Model' ten behoeve van het ROC Leiden. Deze variant heeft wel enige aanpassingen ondergaan ten opzichte van het Leids Onderwijs Model, maar vertoont veel gelijkens.

de belangrijkste actoren in het onderwijsleerproces, en hun activiteiten laten zich kenmerken door leeractiviteiten en doceractiviteiten. In de binnenste cirkel worden de elementen van het curriculum weergegeven. De docenten maken de ontwerp- en uitvoeringskeuzes op verschillende elementen van een curriculum. Zij doen dit binnen de kaders die binnen de organisatie gelden. Voor uitvoerende aspecten van de didactische component wordt u verwezen naar het boek *Leren (en) Doceren in het Hoger Onderwijs* (Kallenberg et al., 2014). Het onderwijsleerproces wordt uitgewerkt in drie hoofdstukken, namelijk:

Hoofdstuk 4 – Visie op onderwijs

Hoofdstuk 5 – Curriculum ontwerpen

Hoofdstuk 6 – Innoveren

Het onderwijsleerproces wordt ondersteund door onderwijsondersteunende processen en onderwijsvoorwaardenscheppende processen. Deze komen aan de orde in deel 3 en 4.

Deel 3 van dit boek beschrijft de onderwijsondersteunende processen. Dat zijn de processen die het onderwijs draaiend houden. Er worden vijf categorieën van onderwijsondersteunende processen onderscheiden, namelijk:

1. Studie- en studentenbegeleiding (*scaffolding*). Dit zijn taken die betrekking hebben op de begeleiding van de studie (gericht op de kwaliteitsbevordering van het leerproces) en op de begeleiding van de student (geconcentreerd op het welzijn van de student als persoon). Studiebegeleiding richt zich op onderwerpen zoals studieadvies en begeleiding van het leerproces ('leren leren') en trajectbegeleiding (het ondersteunen van de student tijdens de studieloopbaan: studiekeuze). Studentenbegeleiding richt zich op studie-belemmerende factoren die van buitenaf komen en betrekking hebben op studie en leven (buitenschoolse begeleiding), sociale begeleiding (financieel/juridische ondersteuning), een ombudsdienst (het loket voor klachten, regelingen), het ondersteunen van studenten met een functiebeperking en het verlenen van psychosociale/geestelijke zorg.
2. Onderwijslogistiek en -planning (*monitoring*). Dit zijn taken die betrekking hebben op de roostering van het onderwijs, de onderwijslogistiek en curriculumplanning, en de organisatie van examens en extra-curriculaire activiteiten.
3. Studenten- en examenadministratie (*administrating*) omvat de registratie van de studievoortgangsgegevens (o.a. cijferadministratie), het diplomeren, de registratie van aan- en afwezigheid, aanmeldings- en inschrijvingsprocedures (voor onderwijs, toetsen en examens), het beheren van verbintenissen zoals onderwijsovereenkomsten en stageovereenkomsten, het verstrekken van bindend studieadvies, graadverlening en dergelijke.
4. Onderwijstechniek en infrastructuur (*facilitating*) betreft de onderwijs-technische ondersteuning (AVC, ICT-middelen) en de materiële infrastructuur (collegezalen, werkgroep ruimten, studieplekken e.d.). Ook liggen hier de taken voor onderwijs- en studentenfaciliteiten, zoals het beheer en de

distributie van onderwijsleermiddelen (o.a. syllabi en readers), huisvesting, catering (kantine) en de mediatheek.

5. In- en externe communicatie en relatiebeheer (*marketing*) omvat taken op het terrein van de studentenwerving, de interne en externe communicatie, de informatievoorziening (o.a. productie van studiegids, wervingsfolders), informatiemanagement, samenwerking met bedrijven en instellingen, en public relations.

De belangrijkste actoren in deze cirkel zijn medewerkers van de ondersteunende diensten (de zgn. ‘*administrators*’). De hoofdstukken in dit deel behandelen deze vijf diensten:

Hoofdstuk 7 – Administratie

Hoofdstuk 8 – Onderwijslogistiek

Hoofdstuk 9 – Faciliteiten

Hoofdstuk 10 – Begeleiding en advisering

Hoofdstuk 11 – Communicatie

Deel 4 van dit boek handelt over de buitenste cirkel van het model, namelijk de onderwijsvoorwaardelijke processen. Deze processen hebben betrekking op (1) controlling: doen we de dingen met de juiste middelen (financiën) en de juiste mensen (personeel); (2) auditing: doen we de dingen op de juiste manier (kwaliteitszorg), met taken op het gebied van verantwoording van resultaten, integrale kwaliteitszorg, institutional research (benchmarking e.d.); en (3) governance: doen we de goede dingen, met taken op het gebied van strategie, ondernemen, sturen en beheersen. De meest relevante actoren in deze cirkel zijn bestuurders en de strategische afdelingen en diensten.

Hoofdstuk 12 – Personeel

Hoofdstuk 13 – Financiën

Hoofdstuk 14 – Interne en externe kwaliteitszorg

Hoofdstuk 15 – Governance

Hoofdstuk 16 – Beleid



Het laatste hoofdstuk van dit boek haakt in op een aantal relevante vaardigheden voor de academische middenmanager. Deze vaardigheden worden uitgewerkt in zogenaemde skill-sheets, te herkennen aan het icoon zoals hiernaast afgebeeld.

Hoofdstuk 17 – Vaardigheden van de academische middenmanager

De drie cirkels van het model overlappen elkaar gedeeltelijk. Het is een illustratie dat de processen en systemen van de drie lagen van het model op elkaar zijn afgestemd, elkaar aanvullen en ten dienste staan van het primaire proces: het onderwijs. De onderwerpen en belangen strekken zich uit over én tussen de cirkels.

Binnen deze processen wordt aan allerlei onderwerpen gewerkt door verschillende afdelingen met diverse systemen. De kwaliteit van het onderwijs neemt toe naarmate deze onderwerpen, processen en systemen beter op elkaar zijn afgestemd.

Het model kan ook gezien worden als een organisatorisch model, omdat op de verschillende onderwerpen ook de verschillende afdelingen, staven en diensten van een onderwijsorganisatie kunnen worden benoemd. Zo worden de voorwaardelijke processen veelal verricht binnen de stafafdelingen, terwijl de ondersteunende processen worden verricht door diensten.

De hoofdstukken worden zo veel mogelijk volgens het 'wat en hoe'-principe opgebouwd. Per hoofdstuk wordt eerst aangegeven wat het onderwerp inhoudt, waar het om gaat en welke theoretische achtergronden er op het betreffende onderwerp zijn. Uitgangspunt bij de theoretische achtergronden zijn resultaten uit evidence-based research. Vervolgens wordt aangegeven hoe u dat in uw instelling kunt oppakken. Daarnaast bevat elk hoofdstuk ook interessante en illustratieve voorbeelden uit hogescholen en universiteiten in Vlaanderen en Nederland. Ieder voorbeeld wordt aangeduid met een icoon in de marge (het handje). Alle tips die binnen de hoofdstukken voorkomen zijn te herkennen aan het lampje.

