

De kwaliteit van het hbo moet omhoog. Daarvoor is een kwaliteitscultuur nodig die ruimte geeft aan vakmanschap en het innerlijk streven naar kwaliteit door hbo-docenten. Dit artikel gaat in op de manier waarop die kwaliteitscultuur gestimuleerd kan worden, met een aanpak die top-down kaderstelling en organisatie brede betrokkenheid combineert. We illustreren dit met voorbeelden uit een traject bij Inholland.

Kwaliteit als cultuur: ruimte voor innerlijke drive hbo-docenten

Lieteke van Vucht Tijssen

Eva van der Fluit

Tonnie van der Zouwen

De WHW (1992) kent de universiteiten en hogescholen een grote mate van zelfstandigheid toe bij het inrichten en besturen van het onderwijs en onderzoek. In 2010/2011 komt daar de klad in. De hogescholen liggen onder vuur, omdat de kwaliteit van (een deel) van hun onderwijs en de borging daarvan tekort zou schieten. Bij een aantal hogescholen leidt dat tot een kritisch onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs en de NVAO naar zogenaamde 'alternatieve afstudeertrajecten'. Er vallen rode en oranje kaarten voor kwaliteit en borging. Niet alleen de overheid, ook ouders, werkgevers en studenten stellen hogere eisen aan het eindniveau van hbo-opleidingen dan een aantal jaren geleden. Dat vindt zijn neerslag in 2011 in een verhoging van de eisen door de NVAO met betrekking tot het behaalde eindniveau en toetsing. De staatsecretaris dreigt met staatsexamens en verscherpt het toezicht. Hij komt met een wetsontwerp gericht op het eerder onderkennen van risico's door de Inspectie. De overheid neemt zo de hbo-instellingen het roer uit handen en perkt hun autonomie in.

Het tijt keert inmiddels. Niet alleen de geïnspecteerde hbo-instellingen, ook veel andere zijn aan de slag met stevige verbetertrajecten. Met succes. De kritiek is nog niet verstomd maar het vertrouwen groeit. In haar brief van 5 februari 2013 aan de Tweede Kamer schrijft de minister van Onderwijs ... 'Ik zie dat instellingen zichtbaar grotere verantwoordelijkheid nemen, en dat de beoordeling door de NVAO aan scherpte heeft gewonnen.'¹

Control en cultuur: kwaliteit meer dan procedures en regels

Maar daarmee zijn de hogescholen er niet. Sinds enige tijd veranderen de opvattingen over hoe hogescholen hun kwaliteit moeten bewaken. De minister kondigt weliswaar aan dat ze afziet van de invoering van het risicogerichte toezicht door de Inspectie, maar haar hoofdboodschap is dat ze toe wil naar 'een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs waarin het besef van publieke verantwoordelijkheid centraal staat.' Ook Paul Zevenbergen, lid van het Dagelijks Bestuur van de NVAO, constateert dat er een kwaliteitscultuur nodig is waarbij docenten en studenten gesprekspartner zijn. Kwaliteit is namelijk meer dan regels en procedures, al zijn die wel nodig. Essentieel is volgens hem een drive van binnenuit. Kwaliteit is, zoals Ron Minnée de DG Hoger Onderwijs stelt, geen gebaar maar een houding.²

Kwaliteit als houding, dat klinkt eenvoudig en bevrijdend. Maar de sturing op kwaliteit krijgt dan wel een heel ander karakter. Ze verschuift van hiërarchische planning en control naar een participatieve benadering waarin docenten en studenten een belangrijke stem hebben. Bij een kwaliteitscultuur³ gaat het immers om de intrinsieke motivatie, professionele waarden, standaarden, verantwoordelijkheden en praktijken van medewerkers, om:

- een professioneel ethos bij de docent;
- openheid voor kritiek en intervisie bij docenten;

- onderwijs als een gezamenlijke activiteit: team verantwoordelijkheid;
- een veilige omgeving voor docenten;
- een participatieve en gecommitteerde groep studenten;
- autonomie van professionals⁴, maar ... ook blijvend ontwikkelen en van buiten naar binnen kijken;
- de goede dingen doen op de best mogelijke manier.⁵

De docenten zijn kortom de primaire dragers van de kwaliteitscultuur⁶; de frontsoldaten. Studenten zijn daar, idealiter, actieve, betrokken deelnemers in. De verandering in het sturingsproces zal zich dus allereerst moeten richten op de mentale schema's en de praktijken van docenten en tegelijk op de actieve deelname van studenten in hun eigen onderwijs. Als ze daarin slagen verdienen de ho-instellingen daarmee ook hun autonomie weer terug.

Hbo-docenten

worden meteen in het diepe gegooid

Geen helder en eenduidig professionaliseringstraject

Hoe verwerven hbo-docenten een professioneel ethos, dat wil zeggen de gedragscodes en de normen voor wat goed werk c.q. kwaliteit is? Bij andere beroepsgroepen zoals artsen, advocaten, accountants, verpleegsters of psychologen begint de ontwikkeling tot professionele beroepsbeoefenaar al tijdens de opleiding. Het traject neemt al gauw vier tot acht jaar in beslag. Naast grondige vakkennis, maken zij zich ook de beroepscode van hun professie eigen. Artsen sluiten deze periode ook af met het afleggen van een eed. Na de opleiding is voor veel van deze beroepen regelmatige bijscholing verplicht.

De beroepsgroep vervult in het professionaliseringstraject een actieve rol. Ze draagt tijdens de inwijdingsperiode het ethos over. De beroepsgroep kent ook een zelfreinigend vermogen. Bij overtreding van de codes volgen sancties en bij falen als professional kan zelfs blijvende uitzetting uit het beroep volgen. Zo'n professionaliseringstraject ontbreekt in het hbo.

'Heb je een wetenschappelijk opleiding of ambities in die richting en heb je een aantal jaar praktijkervaring? Ben je

leergierig en krijg je er energie van om jonge mensen te begeleiden of te coachen? Dan kun je op een hogeschool als docent aan de slag. Je hoeft vaak (nog) geen lesbevoegdheid te hebben om te solliciteren naar een docentfunctie... Na je aanstelling als docent, ga je meestal een opleiding didactische vaardigheden volgen...'

Aldus de website werken bij hogescholen.⁷ Personen uit de beroepspraktijk met voldoende vooropleiding kunnen kortom meteen aan de slag als docent.

Andere onderwijssectoren stellen scherpere eisen. Het primair en het secundair onderwijs kennen lerarenopleidingen waarin tenminste pedagogisch-didactische kennis en vakkennis wordt aangeboden. Er wordt sinds jaren, ook vanuit het Ministerie, hard gewerkt aan de verdere professionalisering van het leraarsberoep. Ook het hoger onderwijs heeft de afgelopen decennia een paar slagen in die richting gemaakt. Van universitaire docenten wordt gevraagd dat zij gepromoveerd zijn en daarnaast een basiskwalificatie onderwijs (BKO) hebben. Daarna kunnen zijn nog een Seniorkwalificatie (SKO) behalen. Hbo-instellingen streven op dit moment naar een verhoging van het percentage masters en gepromoveerde docenten. Veel hogescholen bieden beginnende docenten een basis cursus pedagogisch-didactische vaardigheden aan. Het rapport *Vreemde Ogen dwingen* doet aanbevelingen die aan de verdere professionalisering van de hbo-docent kunnen bijdragen zoals gezamenlijk examineren, opleiden en certificeren van de leden van examencommissies en het ontwikkelen van een basis- en een seniorkwalificatie voor het hbo.⁸

Dat zijn positieve ontwikkelingen, maar al met al is er voor de beroepsgroep van hbo-docenten nog geen eenduidig professionaliseringstraject. Docenten kennen geen overgangperiode waar zij als gezelschap het vak leren van een meester, maar worden meteen in het diepe gegooid. Al doende moeten ze uitvinden wat goed werk en kwaliteit is in hun specifieke beroepenveld. Een knelpunt daarbij is dat docenten maar heel beperkt eigenaar zijn van het onderwijsproces. Bovendien zijn ze vaak niet op de hoogte van de, in de WHW vastgelegde, externe en interne standaarden, rollen en verantwoordelijkheden die bij hun beroep als docent horen.

Innerlijke drive is de sleutel naar een participatief proces

Een langdurige beroepsinwijding, zoals de klassieke professionals die krijgen, is voor hbo-docenten op korte termijn niet te realiseren.⁹ Tegelijkertijd moet er snel iets gebeuren om het vertrouwen van de samenleving terug te winnen. De kernvraag is: Hoe doen hogescholen dat als er lang vooral hiërarchisch gestuurd is via een planning en control cyclus? Hoe nodig je docenten uit om gezamenlijk in hoog tempo professionele waarden en standaarden te adopteren, te ontwikkelen en toe te pas-

sen, om elkaar daar op aan te spreken en hoe betrek je de hele organisatie daarbij?

Dat kan door het onderwijsproces centraal te stellen en te appelleren aan de innerlijke drive van docenten: de passie voor het vak en de trots op hun professionaliteit. Door ze actief te betrekken bij het ontwikkelen en bewaken van de kwaliteit van het onderwijs ontstaat eigenaarschap. Dat ontwikkelen moet gebeuren in de specifieke context van de organisatie en in samenspraak met andere belanghebbenden, zoals studenten en vertegenwoordigers van het beroepenveld.

Voor het in gang zetten en ondersteunen van een dergelijk proces zijn *Large Scale Interventions* (LSI) een beproefde aanpak. LSI is een participatieve aanpak voor organisatieverandering en *community building*. Het begrip Large Scale slaat niet alleen op het betrekken van het hele systeem van belanghebbenden, waar met grote aantallen mensen gewerkt kan worden, van vijftien tot meer dan 2.000, maar ook op de brede blik waarmee naar het vraagstuk gekeken wordt. Het eigenlijke werk wordt gedaan in een afwisseling van bijeenkomsten met kleine en grote groepen. Kenmerkend is dat er op één of meer momenten vertegenwoordigers van het hele systeem (de stakeholders) in dezelfde ruimte aan het werk zijn, om een gezamenlijk beeld te vormen van de situatie en verantwoordelijkheid te nemen richting een gewenste en haalbare toekomst.

Deze aanpak is theoretisch goed onderbouwd¹⁰ en uit onderzoek blijkt LSI effectief voor vragen waarvoor je elkaar nodig hebt voor succes. Een LSI-traject kan er heel verschillend uitzien in vorm en doorlooptijd, maar is altijd gebaseerd op een set principes vanuit de organisatie theorie. Deze principes zijn:

- systeemdenken: het vraagstuk in zijn context verken; de dynamiek in tijd en omgeving wordt onderzocht en in beeld gebracht;
- actieve participatie: degenen die het aangaat zijn betrokken bij alle fasen van het proces, zowel bij het ontwerp als de uitvoering; eigenaarschap ontstaat door zelfmanagement van het in kaart brengen van de situatie en door zelf conclusies te trekken;
- action learning: niet praten over wat anderen later moeten gaan veranderen, maar over wat we zelf hier en nu in gang kunnen zetten; denken en doen worden zo min mogelijk gescheiden;
- betekenisgeving: aanspreken van zoveel mogelijk kwaliteiten van mens-zijn (hoofd, hart en handen); gestreefd wordt naar bewustwording, een gedeeld beeld van de situatie en een gezamenlijk draagvlak voor acties en gedrag; de focus ligt op het realiseren van een wenselijke toekomst en niet op problemen uit het verleden.

Vakmanschap en Meesterschap: casus Inholland

Hoe kan zo'n LSI-traject er in de praktijk uitzien en wat levert dat dan op? In dit artikel gebruiken wij onze ervaring bij Hogeschool Inholland als illustratie. In haar brief refereert de minister in concrete bewoordingen aan dit proces: *'De inspanningen die Hogeschool Inholland de afgelopen twee jaren heeft gepleegd om het tij te keren door stevig te investeren in de kwaliteit, de docent weer eigenaar van het onderwijsproces te maken en ervoor te zorgen dat procedures op orde zijn'*.¹¹

In 2011 kiest het tijdelijk CvB van Inholland voor de ontwikkeling van een managementdominante naar een onderwijsdominante organisatie: het primaire proces centraal. Het CvB wil docenten weer eigenaarschap van het onderwijs geven. Het management krijgt een meer richtinggevende en faciliterende rol. Ondersteunende afdelingen gaan zich meer focussen op het primaire proces.

De omslag naar een onderwijsdominante organisatie heeft consequenties voor de veranderaanpak. Het CvB stuurt het korte termijn hersteltraject voor de 'rode kaart opleidingen' strak top down aan, maar tegelijk benut het dat om de wettelijke kwaliteitsstandaarden breed in de instelling te verbreden en in te bedden. Voor de omslag naar een breed gedragen kwaliteitscultuur op de middellange termijn kiest het voor een participatieve benadering. Dat past ook in zijn streven om docenten, bestuur, staf en management met elkaar te verbinden. Het is tevens in lijn met de open gesprekken die het door de hele organisatie heen stimuleert en waarin het zelf het goede voorbeeld geeft. Het veranderproces blijft daarbij een bestuurlijke verantwoordelijkheid. Het concentreert zich op een belangrijke opgave: de ontwikkeling van een houdbare kwaliteitscultuur voor de komende jaren.

Het CvB kiest voor een aanpak met LSI, omdat zij het gesprek met de docenten en met de organisatie als geheel wil aangaan. Met een LSI-aanpak kunnen top down kaderstelling en besluitvorming worden gecombineerd met de inbreng van grote groepen docenten, studenten en andere stakeholders. De inrichting van het proces kent heldere en strikte aansturing- en besluitvormingslijnen vanuit het CvB.

Het LSI-traject wordt voorbereid door de Programma Commissie Onderwijs (PCO), bestaand uit vijftien personen. Samen vormen ze een dwarsdoorsnede van het systeem: docenten, studenten, CvB, domeindirecteuren, diverse managementlagen en externe LSI-specialisten. Het heeft nog aardig wat voeten in de aarde voordat de PCO het eens is over een ontwerp voor het traject. Wat is de focus, hoeveel bijeenkomsten, wat is een goede uitnodigingsstrategie, wie moet wanneer en hoe uitgenodigd worden? Uiteindelijk besluit men tot een Inholland-brede conferentie met een ruime vertegenwoordiging van docenten, leidinggevend, ondersteuners en ook een aantal studenten. De conferentie zal gaan over drie cruciale componenten van een kwaliteits-

cultuur: docent in positie, de onderwijsvisie en studiesucces voor studenten.

De conferentie vindt plaats op 26 september 2011 onder de titel *Vakmanschap en Meesterschap*. Ze duurt een hele dag. Er nemen 284 personen deel. De PCO heeft gekozen voor een programma met een strak tijdframe, goed voorbereide instructies en duidelijke kaders (waar gaan we het niet over hebben). Deelnemers werken in ruim dertig tafelgroepen. In vier rondes worden de volgende zaken individueel overdacht, gezamenlijk besproken en vastgelegd:

- Verkennen van het verleden. Waar komen we vandaan?
- Verkennen van het heden. Waar staan we nu?
- Verkennen van de toekomst. Wat zien we als een gewenste en haalbare toekomst?
- Actieplanning. Hoe bereiken we die toekomst?

Na elke ronde trekt men plenair de conclusies, waarna de deelnemers van tafel wisselen. Soms werkt men in maximaal gemixte tafels waarbij alle typen stakeholders vertegenwoordigd zijn, soms met tafels van één stakeholdergroep, afhankelijk van de te beantwoorden vraag.

Toekomstbeeld, bewustwording, verbinding en trots

De conferentie levert op meerdere terreinen interessante resultaten op. De beelden van de toekomst aan de verschillende tafels komen verrassend overeen. Er is een brede behoefte om van een 'bachelor fabriek' weer een 'Onderwijshuis' te worden. Er komen veel nuttige bouwstenen op tafel voor de strategische notitie, waarin Inholland haar visie op de drie thema's van de conferentie neer wil leggen: de zogenoemde Onderwijsnotitie.

De interactieve manier om samen naar een gedeeld belang en gedeelde toekomst te kijken, geeft belangrijke impulsen voor het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur. De betrokkenheid van studenten helpt bovendien los te komen van oude patronen. Een student zegt tijdens een discussie over verbetering van het onderwijs *'Ja, stoppen jullie nu eens met dat gezeur over hoe moeilijk het allemaal was, dat weten we nu wel. Laten we het hebben over wat wel kan.'*

Het delen van wat men spijtig vindt én van waar men trots op is in de eigen bijdrage maakt de deelnemers ervan bewust dat het niet alleen maar ellende is. Er is ook veel om trots op te zijn. Docenten blijken vooral trots te zijn op hun individuele professionaliteit: de inhoud van hun vak en de contacten met studenten en beroepenveld. Ze zijn trots op hoe ze studenten kunnen motiveren en inspireren. Wat ze spijtig vinden is dat er, vanwege administratieve taken, werkdruk, taakversnippering en kortetermijnfocus op brandjes blussen, weinig ruimte is voor het inzetten en ontwikkelen van hun expertise.

Het fysiek ontmoeten en met elkaar in gesprek zijn, leidt tot bewustwording van het geheel, van de organisatie als community - als wij het hier met zijn allen niet gaan doen,

wie dan wel? - en verlaagt drempels voor contact. Het draagt bij aan meer verbindingen en meer begrip voor elkaars perspectieven. Een student zegt bij de afsluiting van een, latere, domeinconferentie: *'Ik ben het nog steeds niet eens met sommige zaken, maar ik begrijp nu wel waarom docenten hier wakker van liggen.'* En een docent: *'Morgen merken mijn studenten dat ik hier vandaag was, omdat ik meer aandacht aan hen ga besteden.'* Het leidt bovendien tot vermindering van een eilandencultuur. Men stapt makkelijker over de grenzen van eigen opleiding, team, dienst of locatie heen.

Betere beleidsplannen, draagvlak, snellere implementatie

Het LSI-traject levert ook enkele concrete resultaten op. Allereerst de snelle totstandkoming en acceptatie van de Onderwijsnotitie. Een tweede is de toepassing van LSI in de domeinen.¹²

De ontwikkeling van een kwaliteitscultuur moet zichtbaar worden in de manier waarop het onderwijs gegeven wordt, in de interactie met studenten en de buitenwereld. Daarvoor is het nodig dat domeindirecties de Onderwijsnotitie op korte termijn vertalen in concrete domeinplannen voor de komende jaren. Het CvB vindt het belangrijk dat docenten en studenten managers en ondersteuners ook hierbij betrokken worden, want hun betrokkenheid draagt ook bij aan een snelle en gedragen uitwerking van de beleidslijnen in deze domeinplannen. Ze stimuleert daarom de toepassing van een LSI-aanpak bij domeindirecties en maakt budget vrij voor de training van vijftien medewerkers van Inholland in het toepassen van LSI-principes. De meeste domeinen organiseren dan ook interactieve werkbijeenkomsten, over voor hen relevante thema's, zoals curriculum ontwikkeling, rolopvatting docent, bruggen bouwen tussen docenten, teams en vakgroepen en afstemming van ondersteunende diensten op onderwijsproces.

Wat levert de aanpak op termijn op voor de kwaliteitscultuur?

Het tot stand komen van een kwaliteitscultuur vraagt een andere houding en ander gedrag van alle betrokkenen. Maar het is moeilijk ingeslepen gewoonten te veranderen. Bovendien zijn mensen zich voor een groot deel niet bewust van de dynamiek van het grotere geheel en hun eigen bijdrage daarin. Dat verander je niet op een achternamiddag. Het is van belang dat het proces continuïteit krijgt. Waarom legt een participatieve aanpak zoals LSI dan wel een basis voor een andere houding en gedrag terwijl andere nauwelijks beklijven? De kern ligt in het feit dat de LSI een setting schept die gedrag uitnodigt, zowel bewust als onbewust, dat nodig is om een gewenste situatie gezamenlijk (met het hele systeem) tot stand te brengen. Doordat een groot deel van de docenten, managers en ondersteuners betrokken zijn bij het veranderproces, kunnen zij ook aangeven wat ze nodig hebben om die

kwaliteitscultuur tot stand te brengen. Tegelijk worden ze zich bewuster van hun bijdrage aan kwaliteit en gaan daardoor anders weg dan zij kwamen. Het gezamenlijk en in een ongebruikelijke samenstelling, in een 'tijdelijke ontschotting van de organisatie' aan het werk zijn met het realiseren van gemeenschappelijke doelen blijkt een belangrijke hefboom te zijn.

De rol van het bestuur

Het CvB van Inholland is regisseur en gangmaker voor het hele proces geweest. Het heeft bovendien een extra impuls een gegeven door:

- uit te gaan van de al aanwezige kwaliteiten en intrinsieke motivatie bij de docenten: de ontwikkeling van hun eigen professionaliteit en hun passie voor het vak;
- bestuur, staf, management, docenten en studenten en waar mogelijk ook belanghebbenden uit de buitenwereld met elkaar te verbinden;
- te werken aan gedeelde beelden door de hele organisatie uit te nodigen en de context erbij te betrekken;
- eigenaarschap en draagvlak door gezamenlijke betekenisgeving te creëren;
- uitkomsten naar waarneembaar resultaat te vertalen;
- continuïteit te geven aan het proces door interactie te blijven organiseren en op verdere realisatie van de uitkomsten te blijven sturen;
- als leiding het goede voorbeeld te geven.

Zolang hbo-docenten geen gedeeld professioneel ethos hebben verworven in een gezamenlijke opleiding en niet georganiseerd zijn als beroepsgroep, zijn in het hbo de Colleges van Bestuur primair verantwoordelijk voor de beroepsmatige ontwikkeling van hun docenten. Sturing door middel van een participatieve (LSI) benadering legt, gecombineerd met hierboven genoemde elementen, de basis voor een kwaliteitscultuur. Het begrip kwaliteit krijgt een gezamenlijke betekenis die samen wordt geladen vanuit een innerlijke motivatie.

Dr. Lietke van Vucht Tijssen

is interim-bestuurder, in 2011/ 2012 tijdelijk lid CvB Inholland.

Drs. Eva van der Fluit CMC

is organisatieadviseur, specialist in participatieve organisatieverandering

Dr. Tonnie van der Zouwen MCM

is organisatieadviseur, specialist in participatieve organisatieverandering.

Literatuur

- Brouwer, O. (2012), *Niet in control?*, Thema Hoger Onderwijs, nr. 2
- Fluit, van der M.E. (2008), *Professional zoekt groei*, Pearson Education Benelux
- Hofstede, G., Hofstede, G.-J., Minkov, M. (2012), *Allemaal andersdenkenden*, Businesscontact, 32e druk
- Ministerie van OC&W (2013), *Reactie rapport Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis*
- NVAO (2013), *Accreditatiestelsel 2e ronde: achtergronden, afwegingen en dilemma's*. Paul Zevenbergen, lezing op congres van 6 februari
- Sangers, E. (2012), *Professioneel leren (en) de rol van onderwijs professionals in het beroepsonderwijs*, Masterthesis, Hogeschool Inholland
- Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner, How professionals think in action*, Basic Books
- Vermeulen, M. (2012) 'Vakmanschap en verantwoordelijkheid' in: G. Minderman, R. Goodijk en S. van den Berg (red.) *Waar is de raad van toezicht? Deel II: Een bundel van visies en ideeën*. Boom Lemmaldem (2011) *Vakmanschap in de etalage*, Th&MA nr.3 jrg., pp15-20.
- Vreemde ogen dwingen (2012). Eindrapport Commissie validering examenkwaliteit in het hoger beroepsonderwijs
- Vucht Tijssen, L. van, Jacobs, E., Fluit, van der, E. (2012), *Participatieve strategie bij UNESCO*, in Praktijkboek Large Scale Intervention, onder redactie van R. de Wilde en A. van Nistelrooij
- Witman, Y. (2007), *De medicus maatgevend: over leiderschap en habitus*, Van Gorcum
- Weisbord, M. (2012), *Productive Workplaces, Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*. 3rd Edition. Jossey-Bass
- Zouwen, van der, A. (2011) *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions*, Towards sustainable organisational change with the whole system. Dissertatie, Eburon
- Zouwen, van der A.. (2012), *Bijsluiters effectief gebruik Large Scale Interventions*, in Praktijkboek Large Scale Intervention, onder redactie van R. de Wilde en A. van Nistelrooij
- Zijderveld, A.C. (1983) *De Culturele Factor. Een cultuursociologische wegwijzer*. 2e druk Culemborg

Noten

- 1 De Minister in haar brief aan de Tweede Kamer d.d. 5 februari 2013
- 2 NVAO Congres 'Kwaliteitscultuur' 6 februari 2013
- 3 Onder cultuur verstaan wij het geheel van gedragingen, rituelen, normen, waarden en symbolen die kenmerkend zijn voor een organisatie Deze definitie is samengesteld uit die van G. Hofstede en A.C. Zijdeveld. Zie Hofstede en Zijdeveld.
- 4 Autonomie betekent hier dat de docent opnieuw in zijn/haar kracht wordt gezet. Hij/ zij keert terug in de positie als inhoudsdeskundige en leraar. Het betekent niet dat een docent zonder acht te slaan op zijn/haar collega's de deur van de klas achter zich dicht kan trekken. Zeker in het huidige hbo is teamwerk essentieel.
- 5 'Kwaliteit vraagt om kwaliteitscultuur', toespraak NVAO-voorzitter Karl Dittrich ter gelegenheid van Nationaal Hoger Onderwijs Congres, Rotterdam 30 november 2011.
- 6 Zonder daarmee de rol van het management en de beleidsmedewerkers tekort te doen.
- 7 Zie website <http://www.werkenbijhogescholen.nl/docenten/hoe-word-ik-docent>
- 8 Zie Vreemde ogen dwingen
- 9 Gezien het dreigende lerarentekort in het hbo is het trouwens de vraag of dit wenselijk en haalbaar zou zijn.
- 10 LSI behoort tot de evidence based benaderingen. Dat wil zeggen dat in wetenschappelijk onderzoek een 'bijsluiters' is ontwikkeld voor effectieve toepassing. Zie van der Zouwen, 2011.
- 11 Minister Bussemaker in haar brief aan de Tweede Kamer d.d. 5 februari.
- 12 Een domein is vergelijkbaar met een faculteit of academie.