

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	7
1 Constructive alignment en strategic alignment	13
1.1 Constructive alignment	13
1.2 Mismatch in constructive alignment: een voorbeeld	15
1.3 Strategic alignment	17
1.4 Integrale samenhang tussen constructive en strategic alignment	18
2 Bestuurlijk beleid en kwaliteit van onderwijs	23
2.1 De ideale situatie	23
2.2 Constructive alignment op bestuurlijk niveau	24
2.3 Beschouwing	36
3 Onderwijskundig leiderschap op programmaniveau	41
3.1 De cruciale rol van het programmaniveau bij onderwijsontwikkeling en -vernieuwing	41
3.2 Onderwijskundig leiderschap op programmaniveau	42
3.3 Een handelingsmodel voor onderwijskundig leiderschap: Systemic innovation in Education (SIE)	43
4 Leiderschap in de praktijk: het SIE-model	53
4.1 De onderwijskundig leider als projectleider	54
4.2 Curriculumvernieuwing als project	54
4.3 Fase 1: Exploratie	55
4.4 Fase 2: Commitment: Focus, betrokkenheid en een gedeelde analyse creëren	59
4.5 Fase 3: Ontwerp van een haalbaar projectplan	63
4.6 Fase 4: Realisatie; resultaten boeken en leren van het proces	66
5 Bedreigingen van onderwijskwaliteit	69
5.1 Waaruit blijkt onderwijskwaliteit	69
5.2 Bedreigingen van onderwijskwaliteit	70

6	Misconcepties over onderwijskwaliteit	77
6.1	Zelfsturend leren en metacognitieve vaardigheden	77
6.2	Prestatiedruk en studiestress	80
6.3	Bindend studieadvies (bsa)	84
6.4	Studentbetrokkenheid en aanwezigheidseisen	87
7	Het zichtbare leerlijnenprogramma	93
7.1	De ideale situatie en de weerbarstige werkelijkheid	93
7.2	De zichtbare leerlijnentool van de Universiteit van Amsterdam	94
7.3	De methodiek om het programmaniveau als uitgangspunt te nemen	95
7.4	Evaluatie	97
	Literatuur	99
	Over de auteurs	103
	Index	105

Voorwoord



De kwaliteit van de opleidingen van hogescholen en universiteiten in Nederland wordt over het algemeen positief beoordeeld: de beoogde leeruitkomsten zijn geformuleerd op bachelor- of masterniveau, het onderwijsprogramma biedt voldoende mogelijkheden om de leerdoelen te bereiken en er wordt op een voldoende wijze getoetst of elke student de beoogde leeruitkomsten behaalt. Zo staat in een rapport van de onderwijsinspectie dat het gemeengoed is om middels een PDCA-cyclus, *midterm reviews* en NVAO-visitaties de kwaliteit blijvend op peil te houden (De staat van het onderwijs, 2023).

In de zomer van 2019 verscheen het boek *Studiesucces door Onderwijskwaliteit* (Cohen-Schotanus et al., (2019)). Dit boek is door velen in het hoger onderwijs enthousiast ontvangen. Het biedt een overzicht van bewezen (kwaliteits)maatregelen die studiesucces bevorderen.

Als medeauteurs van het boek *Studiesucces door Onderwijskwaliteit* zijn Janke Cohen-Schotanus en Klaas Visser op meerdere plekken uitgenodigd om het boek te bespreken en te overleggen hoe een en ander in praktijk gebracht kan worden. Over het algemeen waren dit zeer inspirerende bijeenkomsten. Het viel ons echter op dat het niet altijd lukt om de kwaliteit van onderwijsprogramma's en daarmee het studiesucces van een opleiding te verhogen. Er bestaan grote verschillen in de uitval- en doorstroompercentages tussen vergelijkbare opleidingen. Meermalen is aangetoond dat deze verschillen niet te relateren zijn aan verschillen in studentenpopulaties. Het ene onderwijsprogramma genereert veel minder uitval en studievertraging dan het andere (De staat van het onderwijs, 2020; Studiekeuze 123; Visser, 2011). Dat geeft te denken.

De organisatie van hoger onderwijs is complex en misschien is het daarom niet vreemd dat maatregelen die in het ene programma werken, dat in het andere niet doen. Met dit boek *Werken aan de Kwaliteit van Hoger Onderwijs* proberen wij handvatten te geven die meer structuur brengen in deze complexiteit. Uitgangspunt is steeds de onderwijskwaliteit van een opleiding en het belang daarbij van de samenhang tussen doelen, toetsprogramma en onderwijsprogramma. We hebben gemerkt dat veel opleidingen vooral worstelen met de vragen hoe zij de docenten op één lijn kunnen krijgen, hoe ze onderwijsvernieuwingen moeten aanpakken en vooral bestendigen. Vaak is het onduidelijk welk vraagstuk op welk niveau dient te worden opgelost en op welk niveau er een beslissing

over genomen wordt. Om hierin helderheid te creëren maken we in dit boek onderscheid tussen het ontwikkelen van een onderwijsprogramma op bestuurlijk, programma- en cursusniveau en wie op welke niveaus verantwoordelijkheden voor de kwaliteit heeft.

Om opleidingen concrete handvatten te bieden bij deze worsteling gebruiken wij het *Systemic Innovation in Education* (SIE) – model (Brouwer & In 't Veld, 2023), een model ontwikkeld om gewenste innovaties op een systematische manier aan te pakken. Dit model is niet alleen een theoretisch kader, maar het is ook gebaseerd op interviews met tientallen docenten, studenten, leidinggevenden en (ex)bestuurders over hun ervaringen en (toekomst)visie op het hoger onderwijs in Nederland.

De uitkomsten van al deze gesprekken zijn niet apart gepubliceerd, maar zijn een bron van inspiratie voor dit boek. Uiteraard worden deze uitkomsten geanonimiseerd gebruikt.

Werken aan de Kwaliteit van Hoger Onderwijs is gericht op de praktijk van het hoger onderwijs en bedoeld voor al diegenen die betrokken zijn bij de kwaliteit en ontwikkelingen van opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs: docenten, studenten (in commissies), onderwijscoördinatoren, onderwijskundigen, onderwijsmanagers, opleidingsdirecteuren, bestuurders van faculteiten en instellingen, en leden van accreditatiepanels.

We hebben ons bij het schrijven van dit boek laten inspireren door veel collega's, docenten, bestuurders, directeuren en studenten. We willen hen heel hartelijk bedanken en noemen in het bijzonder Rachna in 't Veld, Chava Cohen, Ilja Boor, Sandra Cornelisse, Sjoerd Sinke, Peter Starreveld, Henriette van den Heuvel en Dominique Sluijsmans.

Januari 2024
Janke Cohen-Schotanus
Klaas Visser
Joyce Brouwer

Inleiding



Het Nederlands hoger onderwijs barst van de bevlogen en hardwerkende docenten. Het is toegankelijk voor velen, biedt kwaliteit over de gehele linie, en is met haar kritische en mondige academische cultuur een kweekvijver voor docenten en onderzoekers van internationaal topniveau. In de *Global Competitiveness Index*, een meting die in opdracht van het *World Economic Forum* (WEF) wordt gedaan, krijgt Nederland steevast een hoge notering. Nederland wordt gezien als een van de vijf landen met het grootste innovatieve- en concurrerende vermogen (Lanvin & Monteiro, 2023).

Ook onze studenten zijn over het algemeen tevreden over het hoger onderwijs. In de *Nationale Studenten Enquête* (NSE, 2023) geven studenten de inhoud van de door hen gevolgde opleidingen op de hogescholen en universiteiten gemiddeld een 3,75 (op een schaal van 1 tot 5).

Eenzelfde succesverhaal tekent zich af als we kijken naar de internationale rankings van onze universiteiten. Hoewel terecht kritische vragen kunnen worden gesteld over dergelijke rankings, zijn deze cijfers op z'n minst indicatief voor de kwaliteit van ons hoger onderwijs. Daarbij doen we wat we doen voor in verhouding bijzonder weinig geld. We hebben de afgelopen jaren veel accent gelegd op kwaliteitsborging en onderwijsvernieuwingen die steeds meer ruimte geven aan de talentontwikkeling van studenten. Tegelijkertijd is er, ondanks het succes en het enorme aanpassingsvermogen van het Nederlands hoger onderwijs, een toenemende bezorgdheid over de toekomst. Deze bezorgdheid uit zich onder meer in de huidige discussies over een explosieve toename van het aantal, deels internationale studenten, een trendmatig afnemende rijksbijdrage en een door velen ervaren toenemende kwaliteits- en prestatiedruk.

Uit de instellingsvisies blijkt ambitie. We willen onderwijs dat kleinschalig is, internationaal, inclusief en gebaseerd op onderzoek. We willen studenten opleiden die hun vakgebied goed kennen en tegelijkertijd een brede blik hebben op de problemen van deze tijd. We willen studenten opleiden om creatief, autonoom, communicatief, zelfsturend en kritisch te zijn. We willen jonge mensen op de best mogelijke manier voorbereiden op de toekomst waarvan we nog niet precies weten hoe deze er uit komt te zien. We willen gedreven studenten met een onderzoekende houding, die straks stevig in de wereld staan en autonoom kunnen denken. We willen toptalent de kans geven en tegelijkertijd kansongelijkheid verminderen. We willen tweetalige opleidingen en *soft landings* voor internationale studenten, en docenten die voorbereid zijn op *international classrooms*.

We willen meer keuzemogelijkheden voor studenten, meer maatwerk, wisseltrajecten, betere faciliteiten en meer inzet van ICT. We willen dat hoger onderwijsinstellingen steeds meer hun eigen identiteit ontwikkelen en tegelijkertijd de kwaliteit over de gehele linie hooghouden.

De grote vraag is hoe vanuit de huidige positie, vitaal, toekomstgericht hoger onderwijs ontwikkeld kan worden, dat aansluit op de behoeften van de tijd. Samenvattend stellen we dat we niet alleen anders zijn gaan denken over *wat* studenten zouden moeten leren, maar ook over *hoe* ze dat zouden moeten doen. Deze verschuivingen hebben impact op allerlei facetten van het onderwijs.

Lange tijd heerste in het hoger onderwijs de opvatting dat leren eigenlijk vanzelf gaat. Inmiddels is er echter zoveel onderzoek gedaan naar leren dat deze opvatting niet meer houdbaar is. Leren is ook op hoog cognitief niveau veel complexer dan we dachten en vereist een zorgvuldig ontwerpproces. Hoger onderwijs wordt steeds vaker ontworpen vanuit het principe van het *'backwards design'* (Fink, 2013) waarbij wordt uitgegaan van de vraag *wat* we willen dat studenten weten en kunnen als ze afstuderen. Het gaat hierbij niet alleen over vakinhoudelijke, theoretische kennis, maar ook over het beheersen van bijvoorbeeld wetenschappelijke vaardigheden, het analyseren van problemen, het mondeling en schriftelijk kunnen communiceren en het kunnen samenwerken. Met de principes van *constructive alignment* (Biggs & Tang, 2011) wordt vervolgens een toetsprogramma en een onderwijsprogramma ontworpen. Een dergelijk curriculum kenmerkt zich door participatie, samenwerking, regelmatige toetsing en feedback, tussentijdse opdrachten en vaardigheidstraining. Dit staat haaks op het traditionele onderwijs dat start vanuit het overdragen van vakkennis middels een reeks hoor- en/of werkcolleges met een schriftelijke kennistoets aan het eind.

Deze verandering in de benadering van onderwijs lijkt wellicht primair een opdracht voor de docent, maar hierachter schuilt een wereld aan kennis over onderwijsontwerp, over samenwerking, over leiderschap, over loopbanen en over de inrichting van opleidingen en onderwijsorganisaties. Als we serieus zijn over onze ambities dan moet het hoger onderwijs in alle lagen samenwerken om uitvoerende docenten in staat te stellen het onderwijs te verzorgen dat leidt naar het beoogde eindproduct.

Het doel van dit boek is om handvatten te geven voor het ontwikkelen van curricula die voldoen aan de (toekomstige) kwaliteitseisen.

Opbouw van het boek

In hoofdstuk 1, Constructive alignment en strategic alignment, betogen we dat de kwaliteit van een opleiding afhankelijk is van de *constructive alignment* tussen doelen, toetsprogramma en onderwijsprogramma. We maken daarbij voor het eerst onderscheid tussen het ontwikkelen van onderwijsprogramma's op de verschillende organisatieniveaus. Van bestuurlijk niveau, tot programma- en cursusniveau. We bespreken wie op welk niveau verantwoordelijkheid draagt. Aan het eind van het hoofdstuk bespreken we de afstemming tussen de verschillende niveaus, waarbij we het begrip *strategic alignment* introduceren.

Hoofdstuk 2, Bestuurlijk beleid en kwaliteit van onderwijs, gaat dieper in op onderwijskwaliteit op bestuurlijk niveau. We geven voorbeelden van keuzes die instellings- en faculteitsbesturen kunnen maken wat betreft *constructive alignment*. We bespreken de visies van verschillende hoger onderwijsinstellingen op hun afgestudeerden en geven suggesties hoe de bestuurlijke visie onderwijskundig versterkt kan worden. Op bestuurlijk niveau wordt de basis voor de onderwijskwaliteit van de opleidingen gelegd. We bespreken de kaders die voor het programmaniveau nodig zijn. Op cursusniveau gaat het om de onderwijseenheden van het programma. Hoe draagt het toetsprogramma en het onderwijsprogramma bij tot het behalen van het eindniveau van de opleiding? Wat zijn de verantwoordelijkheden van docenten en hoe zit het met hun autonomie?

In hoofdstuk 3, Onderwijskundig leiderschap op programmaniveau, presenteren we de theoretische achtergrond van een handelingsmodel. Met dit model kunnen onderwijskundige leiders ervoor zorgen dat de visie en missie, zoals bepaald door het instellings- en faculteitsbestuur, vertaald wordt in leerdoelen op opleidingsniveau, in een toetsplan en een onderwijsprogramma. Met de presentatie van het *Systemic Innovation in Education (SIE) -model* gaan we dieper in op *hoe* het onderwijs verbeterd en ontwikkeld kan worden en op de kwaliteit ervan.

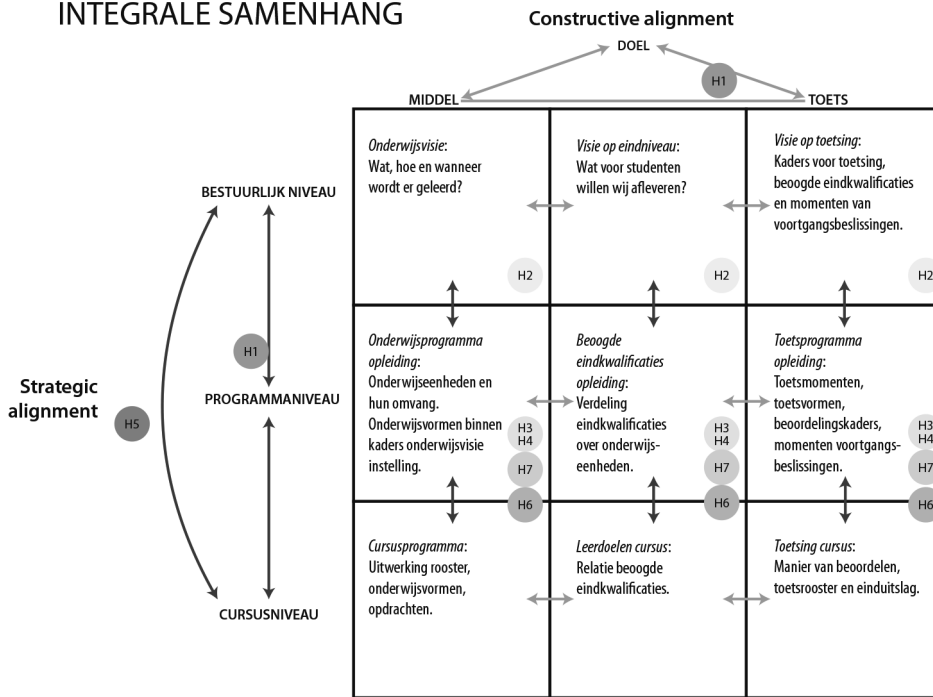
In hoofdstuk 4, Leiderschap in de praktijk: het SIE-model, reiken we een systematiek aan om gedragen en doelgerichte curriculumingrepen tot stand te brengen. Door het proces op te delen in verschillende fases, wordt het inzichtelijk welke vertegenwoordigers van de verschillende niveaus, wanneer en op welke manier het beste betrokken kunnen worden. Ook wordt helder wanneer het voldoende is te analyseren of bij te stellen en wanneer het zaak is juist door te zetten en niet te snel terug te gaan naar de tekentafel. Het model doorlopen helpt valkuilen te voorkomen. Bijvoorbeeld de valkuil van te weinig commitment tonen en de valkuil van te haastig tot uitvoering overgaan zonder dat er een duidelijk doel is gesteld dat gedragen wordt. Bij elke fase wordt een aantal kernvragen gesteld, die de lezer helpen om overzicht te krijgen van het ontwikkelproces.

In hoofdstuk 5, Bedreigingen van onderwijskwaliteit, bespreken we hoe culturele en politieke opvattingen een negatieve invloed op de kwaliteit van het hoger onderwijs kunnen hebben.

In hoofdstuk 6, Misconcepties over onderwijskwaliteit, passeren opvattingen de revue waarover we veel vragen krijgen tijdens onze bijeenkomsten met docenten en beleidsmakers. We proberen in dit hoofdstuk antwoord te geven op die vragen. Het gaat om de onderwerpen zelfsturend leren, prestatiedruk en studiestress, bindend studieadvies, studentbetrokkenheid en aanwezigheidseisen.

In hoofdstuk 7, Het zichtbare leerlijnenprogramma, beschrijven we een (ontwikkel)methodiek. Daarin zijn de hoofdpunten van het boek, *constructive* en *strategic alignment*, in combinatie met een veranderaanpak en onderwijskundig leiderschap, geïntegreerd op programmaniveau.

INTEGRALE SAMENHANG



Figuur 0.1 Samenhang tussen constructive alignment en strategic alignment met hoofdstukverwijzingen