

## Experimentclusters 2007/2008 in beeld

---

mbo/hbo, onderzoek e.d. Het wekelijks experimentenoverleg zorgt voor korte lijnen, inhoudelijke samenhang en operationele coördinatie.

### 8. Coalities

De komende jaren moet nog veel werk worden verzet om de beoogde resultaten daadwerkelijk te realiseren. Onverlet latend dat feit en het gegeven dat het niet alleen gaat om veel werk, maar met name om kwalitatief goed werk zijn de experimenten de positie van kasplantje voorbij. Van zoeken, uitvinden en pionieren dus naar de fase van met realiseren en doorontwikkelen. Parallel daaraan is de focus erop gericht de samenwerking, afstemming en de co-producties met andere partijen operationeel te maken dan wel te intensiveren. Dit mede als uitwerking van de opdracht van de Staatsecretaris om het onderhoud van de experimentclusters te combineren met :

- "het in hun kracht "inzetten van bestaande instrumenten en samenwerkingsverbanden binnen instellingen, tussen instellingen en tussen instellingen en bedrijven";
- "het in positie brengen van de bestaande samenwerkingsverbanden en expertise in de mbo – sector om de onderlinge samenwerking en gezamenlijke opbouw van expertise te benutten".

Het memorandum " Invliegen en doorvliegen "geeft een tijd – en activiteitenoverzicht om deze inzet daadwerkelijk te realiseren en daarmee de meerwaarde te genereren ten faveure van het proces van realiseren en doorontwikkelen. Korthedshalve wordt naar de inhoud van de betreffende passages verwezen.

### 9. De transitie in aanpak

Bezien vanuit het (vernieuwde) procesmanagement wordt in de loop van 2007/2008 een aanpak ontwikkeld en gerealiseerd die de volgende kenmerken heeft.

- De methodiek : uitbesteden, samen doen, zelf doen;
- De afspraken : de afspraken met de in paragraaf 8 bedoelde samenwerkingsverbanden worden schriftelijk vastgelegd;
- Het contract geeft aan : welke activiteiten worden uitgevoerd, welke de beoogde opbrengsten zijn, welke faciliteren aan de orde is, de doorlooptijd, de communicatie – en rapportagelijnen.

Deze aanpak verankert de meerwaarde van de experimentclusters, biedt ruim baan op het "in kracht inzetten" van kwalitatief goede beschikbare expertise, kennis, producten zoals opslagen in "de boezem van" de samenwerkingsverbanden en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan het realiseren van competentiegericht beroepsonderwijs.

## De projectfinale: de stagebox AKA *kans voor leerlingen*

---

### 1. De aanleiding

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 het gemeenschappelijk Procesmanagement (verder te noemen het procesmanagement) gevraagd een voorstel te doen voor het " afronden respectievelijk onderbrengen " van het project " Stagebox AKA " . Het verzoek is vervolgens vastgelegd in de afzonderlijke opdrachtbrieven. Het procesmanagement geeft hierbij gevolg aan het verzoek in een beargumenteerd advies.

### 2. De regeling

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft bij CFI regeling van 10 oktober 2006 het gemeenschappelijk procesmanagement ( verder te noemen het procesmanagement ) belast met het projectmanagement over de uitvoering van de Stagebox beroepsonderwijs 2006.2010 voor dat gedeelte, dat betrekking heeft op het project " AKA " . Korthedshalve verwijst het procesmanagement naar de inhoud van de genoemde regeling.

### 3. De dagtekening

De dagtekening van de genoemde regeling is 10 oktober 2006. De dagtekening van de betalingsbrief is die van 8 november 2006. Het bedrag voor de eerste tranche is in november 2006 ontvangen. Die van de tweede tranche in januari 2007.

### 4. Financieringritme en doorlooptijd

Zoals uit bovenstaande gegevens blijkt is het totale budget ad. € 6.000.000,= beschikbaar gesteld in november 2006 respectievelijk januari 2007. ( telkens dus € 3.000.000,= ). Het moge duidelijk zijn, dat de doorlooptijd een andere is dan die van de begrotingsjaren. De doorlooptijd is als volgt:

- Januari 2007/ augustus 2007 : productie projectplan, aantrekken projectleider, formeren audit commissie, uitzetten en uitvoeren " projecten – tender " , beoordeling van de projecten door audit commissie en projectleider , toewijzing projecten, productie en oplevering startrapportage;
- Augustus 2007/juli 2008 : uitvoering eerste tranche projecten alsmede de beoordeling ervan;
- Mei 2008 : afronding toewijzing tweede tranche projecten;
- Juni 2008 : oplevering eerste voortgangsrapportage.

### 5. De verbinding

Het is evident, dat het project experiment " AKA opleiding " een op een inhoudelijk is verbinden aan het project " Stagebox AKA " . Reden voor het procesmanagement een samenhangend voorstel te formuleren.

### 6. Het voorstel

Het procesmanagement formuleert het volgende voorstel :

## De projectfinale: de stagebox AKA *kans voor leerlingen*

---

- Belast de beide procesmanagers ieder vanuit de eigen ( nieuwe ) positie met de opdracht in de periode 1 augustus 2007 tot en met mei 2008 de regie en procesvoering over het project " Stagebox AKA " uit te voeren;
- Leg bij de opdrachtverlening vast dat zij werken volgens het tijd – en activiteitschema zoals beschreven in hoofdstuk vier van dit memorandum;
- Geef aan, indien dat van toepassing, welke specifieke punten de opdrachtgever wil terugzien in de rapportage 2007/2008;
- Leg bij de opdrachtverlening vast, aan wie het procesmanagement de organisatie van de monitoring en uitvoering van de tweede tranche ( 2008/2009 ) alsmede de oplevering van de voortgangsrapportages en de eindrapportage en het opdrachtgeverschap over de projectleider en de auditcommissie overdraagt.

  
Ede, 13 juli 2007

Herontwerp MBO Doc 71a

# Constructieve frictie<sup>2</sup>

Hbo over mbo: een reisverslag



onderwijs dat werkt



# Inhoud

**Woord vooraf 4**

**Hbo in transformatie 6**

**Mbo'ers in het hbo 10**

**Eisen aan de instroom 12**

**Wat werkt? 16**

**Mbo: eindstation of tussenstop? 22**

**Woord van dank 26**



**onderwijs dat werkt**

# **Constructieve frictie<sup>2</sup>**

**Hbo over mbo: een reisverslag**

## Woord vooraf

Het mbo is niet de enige sector binnen het beroeps- onderwijs die de stap zet richting praktijk- en com- petentiegericht onderwijs. Ook het vmbo en hbo maken deze transformatie door. Het gedeelde streven wil echter niet zeggen dat herontwerp binnen het middelbaar beroepsonderwijs automatisch leidt tot nieuwe, sterkere en betere verbindingen met vmbo en hbo. Dat is slechts in enkele gevallen gelukt. Het mbo is, net als de andere twee sectoren, vooral tussen de eigen schotten van de beroepskolom bezig met onderwijsvernieuwing. Niet meer dan logisch: deze innovatie binnen de eigen sector succesvol invoeren vergt al enorm veel tijd en aandacht.

**Zeventien gesprekken** Het Procesmanage- ment besloot toch verder te kijken dan de eigen schotten. We zijn het immers verplicht aan onze mbo- deelnemers ervoor te zorgen dat succesvolle verbin- dingen eerder regel dan uitzondering zijn. Op zoek naar werkbare oplossingen ondernamen we daarom in maart, april en mei van dit jaar een reis die ons langs zeventien hogescholen voerde. Daar spraken we even zoveel bestuurders en vroegen hen – vanuit de gedachte ‘twee weten meer dan één’ – hoe zij aankij- ken tegen de instromers uit het middelbaar beroeps- onderwijs die hun onderwijsinstellingen bevolken. Wat de voorwaarden zijn waaraan de instromers volgens

hen moeten voldoen? Hoe kunnen het mbo en hbo er voor zorgen dat instromers vanuit het mbo hun hbo- avontuur succesvol kunnen afronden? In dit boekje vindt u het verslag van deze reis.

**Constructieve frictie** Al eerder leverden gesprekken met Colleges van bestuur van ROC's en AOC's, sleutelfiguren uit onze samenleving, docenten en leerlingen spraakmakende publicaties op. Slaat u boekjes als *Thema's die ertoe doen*, *Meters Maken*, *Tijd van Verandering* en *De Balansschool* er maar op na. Constructieve frictie<sup>2</sup> vormt hier geen uitzonde- ring op. Het is een boekje met een titel die meerdere ladingen dekt. Allereerst gaat de overstap van mbo naar hbo niet automatisch: het is altijd even wennen. Maar dat hoort bij elke overstap van schooltype naar schooltype. Bovendien hebben het mbo en hbo elk een eigen dynamiek, een eigen ontwikkelproces. Toch worden ze geacht samen te bouwen aan duidelijke leerroutes. Hoewel verschillend in karakter en ontwik- keling, kunnen ze wel degelijk samen bruggen slaan in het voordeel van de doorstromende student.

**... in het kwadraat** De titel slaat ook op de frictie die het hbo heeft gekend bij de diverse transformaties die het de laatste jaren doormaakte,

waarbij als eerste de didactische vernieuwing in het oog springt. Hoewel we in eerste instantie met de bestuurders aan tafel zaten om te praten over de doorstroming mbo-hbo, kregen we 'gaande de rit' volop informatie over de invoering van het competentiegericht onderwijs in het hbo. De overeenkomst met het proces dat het mbo nu doormaakt was opvallend groot: vandaar dat we daar in dit boekje nader op in gaan. Ook andere transformaties – zoals die van landelijke tot regionale speler – hebben een enorme impact op de inrichting en de bedrijfsvoering van de hogescholen en de aansluiting tussen mbo en hbo. En mogen daarom niet onvermeld blijven in een reisverslag door het hbo.

November 2007

██████████  
*Voorzitter Procesmanagement MBO 2010*



# Hbo in transformatie

**Grote & kleine revoluties** Het hoger beroepsonderwijs in Nederland is volop in ontwikkeling. Verschillende grote en kleine revoluties moderniseren het onderwijs en laten het nauwer aansluiten op de wensen en eisen van het bedrijfsleven en de studenten zelf.

**... in het aanbod** Zo richt het hbo sinds 2001 opleidingen in volgens de bachelor/master structuur en zijn er binnen die structuur mogelijkheden een hoofdvak (major) en bijvakken (minor) te kiezen. Daardoor is ook meer maatwerk mogelijk. Dat geeft de student meer kansen om zich te specialiseren. Sommige hogescholen verruimen hun opleidingspakket ook nog met Associate Degree-programma's. Dit zijn tweejarige studieprogramma's die bestaan uit studieonderdelen van een bacheloropleiding. Studenten kunnen na afronding van dit programma terecht op de arbeidsmarkt, of doorstuderen voor de bachelorgraad. Enkele bestuurders die we spraken zagen in deze trajecten een passend antwoord op de steeds gedifferentieerdere arbeidsmarkt en de ver-

schillen tussen studenten. Verder is het in de ogen van de bestuurders **beslist een interessante optie** voor mbo'ers die verder willen studeren, maar niet in staat zijn of geen behoefte hebben om een bachelor-niveau in één keer te halen.

**... en inhoudelijk** Het hbo ondergaat ook een transformatie die welbekend is in het mbo: de omslag naar het competentiegerichte onderwijs (CGO). Het hbo is eerder begonnen dan het mbo. Maar het einde is nog niet in zicht. Deze innovatie vergt veel tijd en aandacht. De bestuurders lieten ons weten dat het beslist een zeer moeilijke transformatie is. De term **hell of a job** viel regelmatig bij onze gesprekken. Zowel op organisatie- als op uitvoeringsniveau moet nog veel ontwikkeld worden om de invoering te laten slagen. Op diverse hogescholen moeten docenten beter geëquipeerd worden. Een eenduidig antwoord op de vraag wat nu de beste manier is om competentiegericht onderwijs in te voeren en uit te voeren, bleven de bestuurders ons schuldig. Die is er wellicht ook niet. Er zijn meerdere wegen die naar Rome lei-

*'Net zoals in het mbo is ook in het hbo te weinig aandacht voor bedrijfsvoering en te veel aandacht voor ideologie. Terwijl herontwerp een puur technisch verhaal is.'*

*'Het is ook in het hbo totaal onmogelijk om niet competentiegericht te werken.'*

*'De Associate Degree is belangrijk voor de emancipatie van bepaalde bevolkingsgroepen'*

den. Sommige hogescholen voeren het competentiegerichte leren van onderen af in; andere hanteren een top down aanpak. Er zijn ook hogescholen die een middenweg bewandelen.

#### **Focus op de regio**

Het zijn niet alleen didactische vernieuwingen die het hbo kleuren. Ook de groeiende focus op de regio waarin de hogeschool zich bevindt is een ontwikkeling met organisatorisch en programmatisch/didactisch gevolgen. Op allerlei manieren komt naar voren dat de hogeschool **steeds meer een regionale speler is**. Het aantal verbindingen met het regionale bedrijfsleven groeit. Regionale netwerken expanderen. Lectoraten – gedragen door onderwijs, bedrijfsleven en kenniscentra in één en dezelfde regio – floreren en zetten die regio op de wetenschappelijke kaart.

Verder groeit de samenwerking tussen hogescholen en ROC's uit hun omgeving. Een aantal hbo-instellingen en ROC's vullen deze samenwerking wel zeer tastbaar in: zij zetten gezamenlijke leer- en productiegebouwen op. De groene AOC's bijvoorbeeld, het

laboratoriumonderwijs in de regio Leiden (MLO en HLO zetelen **onder hetzelfde dak**) of ICT in Zoetermeer (de ICT-studenten van de Haagse School en het deelnemers van ICT-opleiding van het ID-College zitten in één gebouw). Uit de gesprekken kwam regelmatig naar voren dat werken aan de beroepskolom vooral binnen de regio gebeurt. Er zijn volop voorbeelden van uitstekende initiatieven op dat gebied. 'Het zou zinvol zijn om binnen regio's eerst eens te inventariseren wat er zoal ontwikkeld is en welke producten als good practices overdraagbaar zijn', aldus één van de bestuurders. 'Vervolgens kan gekeken worden waar de lacunes zitten en hoe deze gezamenlijk opgevuld kunnen worden.'

Ook de studenten richten zich steeds meer op hun eigen regio. Ze blijven, geschrokken van de hoge kosten van een kamer elders en aangetrokken door de gezelligheid en het comfort steeds vaker thuis wonen ('**Hotel Mamma**') en zoeken daarna een baan in de regio. Dit beeld wordt overigens niet door alle hbo-bestuurders gedeeld; een enkele voorzitter zet vraagtekens bij de werkelijkheid van dit comfortgedrag.

*'Ook in het hbo moet de beroepspraktijk vanaf de allereerste dag centraal staan. Zodat meteen duidelijk is waarvoor studenten worden opgeleid. In die zin kunnen we nog wel wat leren van het mbo.'*

*'Je moet vanuit de omgeving redeneren: wat hebben de mensen in de bewuste regio er aan? En niet vanuit de instelling denken'.*

### Groei first generation studenten

Een verdere ontwikkeling die opvalt is het groeiende aantal first generation studenten: de eersten in hun familie die een studie in het hoger beroepsonderwijs of aan de universiteit volgen. Zij hebben vaak, maar niet altijd, een allochtone achtergrond. Velen van hen komen uit het mbo. Bij een enkele hogeschool bestaat zelfs meer dan de helft van de instroom uit first generation studenten.

### Stabiel genoeg voor vernieuwingen?

De grote en kleine revoluties hebben een enorme impact op alle processen binnen een onderwijsinstelling. Het zijn organisatorisch zeer complexe trajecten. Een innovatie in het primaire proces kan niet zonder aanpassingen in het secundaire proces. Wie het onderwijs verandert, moet ook organisatorische slagen maken. Er dient in veel gevallen zelfs een cultuurverandering teweeg gebracht te worden. Is de organisatie niet stabiel genoeg om al die vernieuwingslagen te maken? Staan de neuzen niet dezelfde kant op? Zet niet iedereen de schouders er volledig onder? Dan

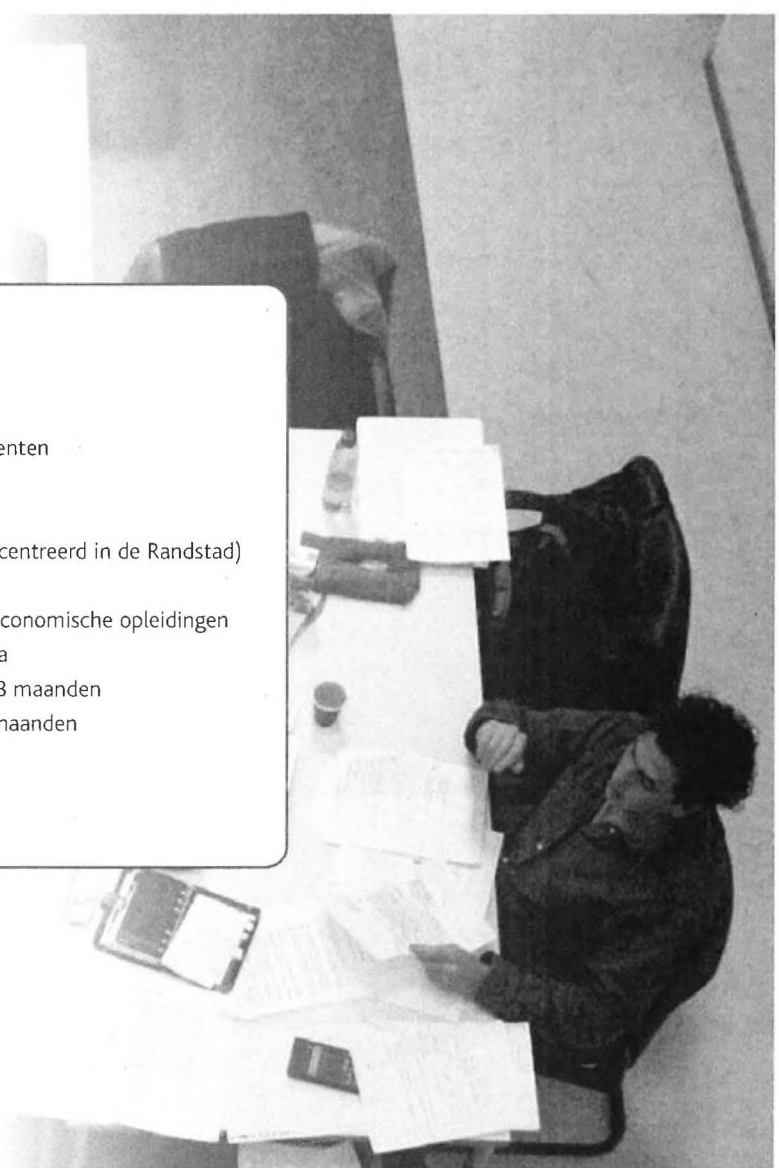
is de onderwijsvernieuwing gedoemd te mislukken.

Maar zelfs met de juiste instelling is er geen garantie op succes. Verschillende CvB-leden maakten bij onze gesprekken opmerkingen over de uitvoerbaarheid van vernieuwingen, de spankracht van de organisatie en de noodzakelijke stabiliteit. Eén van de bestuurders stelde dat een organisatie zichzelf allereerst moet leren 'lezen', moet scannen, alvorens nieuwe zaken in gang te zetten. Zo kun je dan een inschatting maken van de vernieuwingsmogelijkheden en het eventuele afbreukrisico. Op deze manier is het mogelijk opleidingen te 'ranken' met betrekking tot hun innovatiecapaciteit op de onderscheiden aspecten. Dat biedt weer de mogelijkheid 'tempoverschillen' toe te laten binnen de organisatie: niet 'en masse' en als totaal veranderen, maar afdelingen/sectoren in staat stellen hun eigen tempo te kiezen in de didactische vernieuwing, de organisatorische verandering en de inbedding in de regio.

*'Er is geen sprake van een mismatch tussen waarvoor wij hier in Nederland opleiden en waar de arbeidsmarkt naar vraagt. Ik heb in ieder geval nog geen verhalen gehoord over bedrijven die niet kunnen produceren omdat er een tekort is.'*

*'Voor het hbo is de relatie met het bedrijfsleven teruggebracht tot stages en afstuderen. Dat is te mager.'*





## Hbo in cijfers

- Nederland heeft 42 hogescholen
- op deze hogescholen studeren in totaal bijna 370.000 studenten
- jaarlijks groeit het aantal hbo-studenten met 2,5 procent
- 54 procent van de instroom is van het vrouwelijk geslacht
- 24 procent is allochtoon (voor het grootste gedeelte geconcentreerd in de Randstad)
- er zijn zeven hoofdstudierichtingen
- bijna 40 procent van alle studenten kiest voor één van de economische opleidingen
- elk jaar ontvangen bijna 65.000 studenten hun hbo-diploma
- de gemiddelde studieduur voor een bachelor-opleiding is 48 maanden
- de gemiddelde studieduur voor een masteropleiding is 18 maanden

*Bron: Het hbo ontcijferd 2007*

*'Het mbo moet de tijd nemen om het herontwerp goed neer te zetten.'*

*'De oneindige lichtheid van een aantal hbo-opleidingen: hoe waarborgen wij dat het niveau van de Nederlandse master in internationaal opzicht voldoet?'*

## Mbo'ers in het hbo

De vele grote en kleine revoluties in het hoger beroepsonderwijs hebben natuurlijk ook gevolgen voor de 'leveranciers' aan het hbo. Ruim een kwart van de instromers komt uit het mbo. We vroegen de hbo-bestuurders hoe zij aankijken tegen de instromers uit het middelbaar beroepsonderwijs die hun onderwijsinstellingen bevolken.

### **Wat hebben ze voor op vwo'ers en havisten?**

De mbo'ers worden met open armen ontvangen door de hogescholen, zo blijkt. Instromers vanuit het middelbaar beroepsonderwijs zijn niet alleen aantrekkelijk voor een hogeschool om de kwantiteit van de instroom op peil te houden, maar worden ook om hun kwaliteiten gewaardeerd. Zo vinden de bestuurders dat het probleemoplossend vermogen van de mbo'er groter is: het resultaat van een praktische instelling. De instromers vanuit het mbo maken verder een bewustere beroepskeuze en hebben uitstekende presentatievermogens. Bovendien is het rendement van de mbo'er in het hbo hoger dan dat van de havist.

### **Wat hebben de anderen op hen voor?**

In de ogen van de geïnterviewde hbo-bestuurders zijn instromers uit het mbo studenten die zich over het algemeen in de praktijk aardig weten te redden, maar **ze schieten vooral tekort als het gaat om taal- en rekenvaardigheden**. Vwo'ers en havisten hebben op deze terreinen een onderhoudsprobleem, bij mbo'ers ontbreekt de kennis écht, zo oordelen de hbo-bestuurders. Verder beschikken de meesten niet over voldoende abstract denkvermogen en kunnen ze moeilijk reflecteren op hun eigen kunnen. Zaken die wél nodig zijn in het hbo. Bij tegenvallers dreigt uitval. Sommigen zijn ook 'emotioneel' nog niet klaar: ze maken zich zorgen over hun eigen vermogens en vragen zich af of ze het niveau wel aankunnen.

Niet dat de lat omlaag moet. Sterker nog: het niveau mag gerust nog hoger, aldus de bestuurders. De jongeren vinden 'voldoende' goed genoeg. Ze mogen best geprikkeld worden. Oftewel zoals één van de bestuurders het stelde:

*'Onze studenten kunnen de benodigde kennis ook individueel vergaren, maar dat willen ze niet. Het is een proces van content ophalen, nieuwe content toevoegen en met elkaar bespreken.'*

*'Het is verkeerd te denken dat een leerling tegenwoordig niets meer kan. Hij kan andere dingen. We mogen hoge eisen stellen.'*

*'Leren moet weer een ontdekkingsreis worden. Mensen moeten elkaar uitdagen. Weg met de zesjescultuur! We bevragen onze leerlingen regelmatig. Heb je je het afgelopen jaar uitgedaagd gevoeld? Hoe staat het met de moeilijkheidsgraad van de stof, met de actualiteit? En hoe herkenbaar was de relatie met de beroepspraktijk?'*

### **Zijn ze succesvol?**

Uit cijfers van de HBO-raad blijkt dat meer dan de helft van de ingestroomde mbo'ers de studie na vijf jaar succesvol afrondt. Geen vreemde cijfers, weten de hbo-bestuurders ons te vertellen. Uit eigen onderzoek van de Haagse Hogeschool blijkt dat doorstroom binnen de sector van de vooropleiding (verwante doorstroom) de beste kansen heeft. De uitval onder studenten uit het mbo die kiezen voor een niet-*verwante* vervolgopleiding is hoger dan bij studenten die kiezen voor een opleiding die wél aansluit op hun vooropleiding. Opvallende uitzondering: de deelnemers uit de economische mbo-opleidingen doen het

beter in een andere sector dan binnen een opleiding in het hoger economisch onderwijs zelf.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat first generation studenten zich vaak niet goed laten voorlichten over opleidingen. Autochtone studenten hebben generaties lang ervaring met het Nederlandse onderwijssysteem en krijgen waarschuwingen mee van ouders, ooms en tantes die ervaring met studeren hebben. Bij de meeste allochtone studenten is dat niet het geval. Deze studenten kiezen snel en impulsief een vervolgopleiding en dat blijkt helaas vaak een verkeerde keuze te zijn. Velen haken na korte tijd weer af. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek halen autochtonen drie keer zo vaak een diploma in dat onderwijstype als allochtonen. Het afhaken van de allochtone studenten, die eerder probleemloos havo en atheneum doorliepen, heeft vooral te maken met taalproblemen. Ook worden allochtone studenten te weinig gestimuleerd van huis uit. Zij die wel een stimulans krijgen, redden het vaak wel.

*'We hebben te maken met studenten die pas heel laat weten wat ze gaan doen.'*

*'Het hbo heeft het mbo pas acht jaar geleden herontdekt, puur om de instroom kwantitatief op niveau te houden.'*

*'Het hbo moet investeren in de band met het mbo. Ik proef warmte. Oprechte betrokkenheid.'*

## Eisen aan de instroom

### *Verlanglijst*

*Voldoende harde kennis (o.a. Nederlands, rekenen)  
Studievaardigheden (organiseren, plannen)  
Sociale vaardigheden (communiceren, samenwerken)  
Reflectief vermogen  
Cultureel en Sociaal Referentiekader*

12

De voormalige mbo'ers zijn welkom op de hogeschool, zo las u in het vorige hoofdstuk. Maar niet zonder meer, blijkt uit onze gesprekken. Er zijn, volgens de hbo-bestuurders verschillende voorwaarden waaraan de instromers moeten voldoen. Om deze voorwaarden scherp te stellen, stelden we de bestuurders de volgende prikkelende vraag:

*Als u het een half uurtje voor het zeggen zou hebben, wat is dan voor u, als lid van het College van Bestuur van uw hogeschool, het Plan van Eisen naar de ROC's als het gaat om de doorstroom?*

In de antwoorden die kregen, zochten we de grootste gemene deler en kwamen zo tot de volgende eisen:

**Harde kennis** Het is al eerder in dit boekje aangestipt: het niveau van basisvakken als Nederlands, de moderne vreemde talen, rekenen en algemene ontwikkeling is vaak niet voldoende bij de mbo- en de havo-instroom. Vooral met het taalniveau is het slecht gesteld. Uit recent onderzoek van kenniscentrum ICE (ontwikkelt taalprogramma's en -toetsen) blijkt dat 80 procent van de leerlingen van de lagere mbo-opleidingen in de grote steden in de Randstad niet verder komt dan het A-niveau (het laagste taalniveau: lezen van korte, eenvoudige teksten). Bij mbo 3 of 4 blijft 42 procent op het A-niveau steken.

*'In het eerste jaar zie je of iemand een mbo'er of havist is, maar vanaf het tweede jaar verbleekt dat verschil. Dan ben je een hbo'er.'*

*'Onze studenten geven zelf aan dat er niets gaat boven een goed inleidend college.'*

De hbo-bestuurders die we spraken, vertelden dat veel mbo'ers te weinig theoretische bagage meekrijgen bij de overstap naar het hbo. Enkele hogescholen merken op dat ze nu de instromers uit het mbo nog (te) veel en (te) vaak moeten bijspijken. De bestuurders van deze instellingen vinden dat er duidelijke afspraken met de ROC's gemaakt moeten worden: dit willen we, want anders kunnen wij geen goed onderwijs geven.

**Studievaardigheden** Zelfstandig kunnen werken. Zelfsturend zijn. Een analytische instelling. Het vermogen om te leren en te abstraheren. Ziedaar de gewenste studievaardigheden volgens de hbo-bestuurders. Stuk voor stuk procesgerichte vaardigheden, die bij veel mbo'ers onvoldoende ontwikkeld zijn. De hbo-bestuurders vinden dat het mbo er zelf voor moet zorgen dat hun hbo-potentials deze nodige studievaardigheden hebben. De potentials zouden al in het derde leerjaar van hun middelbare beroepsopleiding **gericht begeleid en gestuurd** moeten worden, aldus de bestuurders. Het ROC moet eigenlijk

iedere leerling op niveau-4 een assessment laten afleggen. Heeft de leerling inderdaad hbo-capaciteiten? Dan kan in het derde jaar al de basis gelegd kunnen worden voor later succes. In het vierde jaar kunnen deze deelnemers zich gaan specialiseren door in een doorstroomprogramma nader te werken aan hun voorbereiding op het hbo. Is het nog geen 'materiaal' voor het hoger beroepsonderwijs? Dan kunnen de leerlingen zich in het vervolg van hun mbo-opleiding verder specialiseren in een beroep, zodat ze direct na hun studie de arbeidsmarkt kunnen betreden.

**Reflectief vermogen** Hbo-studenten moeten volgens de bestuurders van de hogescholen ook kunnen reflecteren op het handelen. Het is een beroepsvaardigheid: essentieel om later je beroep goed uit te oefenen. Voortdurend moet je jezelf vragen stellen als 'Wie ben ik?', 'Wat kan ik?' en 'Waarom wil ik excelleren?'. Door te reflecteren op je handelen, kun je jouw kennis en ervaring herinterpreteren. Je gebruikt met andere woorden je kennis om na te denken over je

*'Het beroepsonderwijs – middelbaar en hoger – móét aandacht besteden aan kennis. Dat zijn we aan onze stand verplicht.'*

*'We moeten hogere eisen stellen aan onze studenten'*

ervaringen. Gevolg: je verkrijgt nieuw inzicht over de kennis die je hebt. Niet iedereen reflecteert vanzelfsprekend op zijn eigen handelen. De meeste mbo'ers ontberen dit vermogen. Het is ook niet gemakkelijk: je moet bewust afstand van jezelf kunnen nemen. Doe je dit niet, dan blijft het nadenken over je handelen oppervlakkig.

Ook hier speelt tijdige selectie van hbo-potentials een belangrijke rol. Niet iedereen is geschikt voor het hbo, ook niet op niveau 4 in het mbo. Daarin moet het mbo ook durven selecteren en desnoods negatieve studieadviezen geven, vinden verschillende bestuurders. Soms wordt, om redenen van de Lissabon-doelstelling (Nederland wil in 2010 koploper zijn in de Europese kenniseconomie), instituutsgroei of marktaandeel het mbo 'leeggeroofd', terwijl de abiturienten meer gebaat zouden zijn met uitstroom naar de arbeidsmarkt en eventueel een latere (deeltijd)studie. Daarom is het voor ROC's belangrijk meer aandacht te besteden aan beroepsidentiteit en loopbaanoriëntatie.

### **Cultureel en Sociaal Referentiekader hbo**

In het hoofdstuk 'Hbo in transformatie' schreven we al over het groeiende aantal studenten dat als eerste in hun familie een opleiding in het hoger beroepsonderwijs volgt. Onder hen zitten veel mbo'ers. Aangezien deze zogeheten first generation studenten geen hbo-rolmodellen in hun eigen omgeving hebben en daardoor een cultureel en sociaal referentiekader ontberen, moeten ze hun eigen weg vinden. Niet gemakkelijk. Bij velen gaat het dan ook fout. De first generation studenten belanden in een compleet vreemde wereld en weten vaak niet wat van hen verwacht wordt.

*'De deskundige school moet bij "eerste generatie-studenten" de begeleidende rol in het keuzeprocess van de lieve, maar ondeskundige ouders overnemen.'*

*'Het gebrek aan theoretische bagage blijft een struikelblok.'*



## Het goede voorbeeld...

Veel mbo'ers maken zich zorgen over hun eigen kunnen en vragen zich af of ze het hbo-niveau aankunnen. Fontys Hogescholen wil potentiële studenten helpen deze vraag voor zichzelf te beantwoorden en heeft daarvoor een competentiewijzer ontwikkeld. Daarmee kan een hbo-student-in-de-dop snel inzicht verkrijgen in de mate waarin hij in aanleg beschikt over de vereiste basiscompetenties voor het hbo, de competenties die nodig zijn voor de sector waar hij of zij naar toe wil én en in de succesindicatoren voor de betreffende sector. Al 2.000 mbo'ers bij negen ROC's vulden de competentiewijzer in. De wijzer blijkt, zeker in combinatie met een aanvullend gesprek met de studiebegeleider, een goed instrument om snel een beeld te krijgen van de eigen geschiktheid voor de gewenste hbo-opleiding. Inmiddels werkt Fontys aan een competentiemeter voor havisten. Het streven is om te komen tot een begeleidingssysteem gericht op doorstroom mbo-hbo dat bestaat uit de competentiewijzer, studieloopbaanbegeleiding, portfolio en mentorgesprekken.



*'Het gaat niet alleen om de kwantiteit van de doorstroom, maar ook om de kwaliteit.'*

*'In de toekomst gebruiken hogescholen steeds vaker Engelstalige literatuur. Als er niet iets gebeurt met de niveauverhoging van het Engels op de toeleverende scholen, zou dat problemen kunnen opleveren voor grote groepen studenten.'*



## Wat werkt?

In het vorige hoofdstuk lieten we de bestuurders een Plan van Eisen opstellen waaraan mbo'ers die willen instromen in het hbo moeten voldoen. Tijd om de volgende vraag te stellen: hoe zorgen we ervoor dat mbo'ers die instromen in het hbo aan de gestelde eisen voldoen? Er blijkt geen eenduidige en eenvoudige oplossing te zijn. In de gesprekken passeerde dan ook een scala van remedies de revue.

**Ontwikkel doorstroomtrajecten!** Bij de rondgang langs de hogescholen bleek dat enkele mbo- en hbo-opleidingen inhoudelijk zo verweven met elkaar zijn dat de mbo-deelnemers bij hun overstap geen vreemden meer zijn voor de hogeschool. In Leiden geldt dat bijvoorbeeld voor het laboratoriumonderwijs. MLO en HLO zetelen onder hetzelfde dak, waardoor de deelnemers van het ROC Leiden soepel doorstromen naar de Hogeschool Leiden. Dat gaat eigenlijk automatisch. De hogeschool slecht ook de drempels tussen beide docentencorpsen door ROC-medewerkers als haar eigen medewerkers te beschouwen. De leraren overleggen veelvuldig met elkaar en kunnen de leerling duidelijk voor ogen houden waar

deze voor wordt opgeleid. De programmatische aansluiting vergt nog aandacht. Is ook dat een voldongen feit? Dan zijn er geen blokkades meer op de doorlopende leerweg.

In Leiden is het doorstroomtraject voor MLO en HLO een feit. Maar op veel andere plaatsen lukt het niet om een nauwe, **programmatische en organisatorische samenwerking tussen ROC en hogeschool te realiseren**. De welwillendheid om deze afspraken te maken is er zeker, beamen de bestuurders, maar het blijkt zeer complex te zijn de juiste combinaties te maken. Het vraagt bijzonder veel van de betrokken ROC's, deelnemers en begeleiders om tot een zinvol doorstroomtraject te komen en de verwachtingen scherp te krijgen. Maar als het lukt, is het zeker de moeite waard.

### Stel een entree- of kwaliteittoets in!

Eén van de belangrijkste eisen die de bestuurders aan instromers stellen, is harde kennis. Om ervoor te zorgen dat de instromers aan deze eis voldoen, kan een

*'Er gebeurt veel meer op het gebied van de doorstroom mbo-hbo dan vijf jaar geleden. Het zit nu wel tussen de oren.'*

*'Opleidingen in het mbo die inhoudelijk nauw aansluiten bij de vervolgopleiding in het hbo kunnen gerust fysiek samensmelten. Drempels weg!'*

opleiding ervoor kiezen een entreetoets of kwaliteits-  
toets te geven. In het hoger pedagogisch onderwijs  
is dat bijvoorbeeld het geval. Aan de hand van de  
resultaten kunnen de tekorten van studenten worden  
bijgespijkerd. Aan het eind van het eerste jaar wordt  
opnieuw getoetst. Is er dan nog steeds sprake van een  
tekort? Dan kan de student zijn studie niet vervolgen.

Er zijn ook opleidingen die een vast omschreven  
instroomniveau eisen van hun nieuwe studenten.  
Zonder talent kun je geen opleiding in het hogere  
kunstonderwijs volgen. Wil je als mbo'er een bouw-  
technische opleiding volgen, dan heb je mbo-diploma  
Bouwkunde op niveau 4 nodig.

**Houd tijdige Assessments!** Naast entree-  
toetsen zijn er nog andere middelen om de instroom  
te toetsen. Een assessment bijvoorbeeld. Dit wordt  
door de geïnterviewde bestuurders vooral gezien als  
een geschikt instrument waardoor de student tijdig  
kan bepalen aan welke vaardigheid of kennis hij of zij  
meer aandacht moet besteden om succesvol te zijn

### Het goede voorbeeld...

De Marnix Academie bemerkte dat haar stu-  
denten de benodigde basiskennis maar matig  
onder de knie hadden. Daarom maakte deze  
Utrechtse pabo afspraken met de ROC's in de  
regio om de taal- en rekenproblematiek aan te  
pakken. De ROC's besteden in hun onderwijs-  
programma's meer aandacht aan taal en reke-  
nen. Potentiële doorstromers hebben de gele-  
genheid om nog tijdens hun mbo-opleiding de  
toets af te leggen.

op het hbo. Ook kan het inzicht verschaffen in wat  
voor soort opleidingstraject het meest past bij zijn  
of haar eerder verkregen competenties, leerstijl en  
leerattitude. Er worden geen consequenties voor de  
toelating aan de assessment verbonden.

*'Mbo- en hbo-instellingen moeten van elkaar weten hoe het onderwijs  
bij de ander is ingericht.'*

*'Laat potentiële doorstromers in het derde mbo-jaar een assessment doen.  
Dan weten we wat er nodig is om hen succesvol te laten instromen.'*

Assessments zijn er in verschillende vormen. De Hogeschool van Amsterdam heeft bijvoorbeeld een assessment voor potentiële studenten waarmee ze **inzicht kunnen krijgen in de eisen van het hbo**. Door het assessment weet de leerling of hij geschikt is voor het hbo, of dat hij zich misschien toch beter kan specialiseren voor de arbeidsmarkt. Het instrument wordt doorgaans in het derde jaar of aan het begin van het vierde jaar van de mbo-opleiding afgenomen. De plek waar dat gebeurt, ligt niet vast: dat kan op het mbo zijn, op het hbo, in een zomercursus of in de vorm van een masterclass in het mbo die verzorgd wordt door het hbo. Christelijke Hogeschool Windesheim geeft al haar nieuwe studenten een assessment, waarin gekeken wordt naar eerder verworven competenties (evc), leerstijl en leerattitude. Op basis daarvan kiezen de studenten een cognitief traject of een duaal traject. Het assessment bij Windesheim vormt tevens de basis voor het persoonlijke ontwikkelplan en het persoonlijk activiteitenplan.

### **Ontwikkel reparatieprogramma's!**

Sommige hogescholen constateren eveneens tekorten op bijvoorbeeld het gebied van taal en rekenen en besluiten daar zelf iets aan te doen. Zij bieden reparatieprogramma's aan. Dat mbo'ers in het eerste jaar van hun hbo-studie extra begeleiding nodig hebben, is voor veel hbo-instellingen geen probleem. Sommige zaken, zoals zelfstandig werken en studievoordigheden, leer je nu eenmaal het beste in de context. Over het feit dat het nodig is om in het hbo reparatieprogramma's voor de basisvaardigheden op het gebied van taal en rekenen aan te bieden, denkt men minder gemakkelijk. Want: hoe ver ga je met reparatieprogramma's? Het hbo moet toch niet het werk van het mbo gaan doen?

Eén van de bestuurders vertelde overigens dat er ook al particuliere bureautjes op de markt zijn die met reparatieprogramma's inspringen op de kennistekorten.

*'Ik ben fervent tegenstander van een tussenjaar waarin studenten worden bijgespijkerd. Waarom zouden we de ontwikkeling van mensen stilzetten?'*

*'Het mbo is de meest vooruitstrevende sector in het onderwijs, samen met het vmbo. Maar dat is niet altijd zichtbaar.'*

### Neem een kijkje in elkaars keuken! Erva-

ringen van familieleden en vrienden helpen bij de beeldvorming van wat studeren op een hogeschool in cultureel en sociaal opzicht inhoudt. Maar wat als dat referentiekader ontbreekt? De student moet toch een duidelijk idee hebben over de rol die hij of zij gaat vervullen in de nieuwe leeromgeving. Het scheppen van een **cultureel en sociaal referentiekader** bij potentiële hbo'ers lijkt in eerste instantie een typische taak te zijn voor het hbo. Daar weet men het beste hoe de eigen cultuur in elkaar steekt. De bestuurders die wij spraken zijn zich daar terdege van bewust en nemen hierin ook het voortouw. Bijvoorbeeld door, zoals bij de Haagse School, te werken met studentenmentoren, die vierdejaars mbo'ers begeleiden in hun studiekeuze, 'buddy's' (ouderejaars die jongerejaars begeleiden) of andere vormen van intensieve begeleiding.

Maar voor bepaalde studenten speelt het ontbreken van een dergelijk kader ook al in het middelbaar beroepsonderwijs. Simpelweg 'bij elkaar in de keuken

### Het goede voorbeeld...

In 2003 begon had de Hogeschool van Utrecht enkele 'papieren' convenanten met drie ROC's. Maar de afspraken waren rommelig, ad hoc en gebonden aan mensen. Daarom richtte de hogeschool haar pijlen op het versterken van die samenwerking. Inmiddels liggen er heldere, werkbare convenanten met vier ROC's (A12, Midden-Nederland, ASA en ROC van Amsterdam Gooi en Vechtstreek). De insteek daarbij is vraaggericht: hoe kunnen we helpen de doorstroom te verbeteren? In de convenanten staan werkafspraken voor één jaar, vooral op het gebied van doorlopende leerlijnen en de deelname van docenten in kenniskringen. Na een jaar evalueert de hogeschool de convenanten met elk ROC afzonderlijk.

Het effect van de gezamenlijke inspanningen is dat de mbo'er zichtbaar is geworden op de Hogeschool van Utrecht. De studenten voelen zich, ondanks verschillende vooropleidingen, gelijkwaardig.

*'Het succes van de "first generation" wordt voor een belangrijk deel bepaald door het creëren van binding. Mensen moeten het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden, erbij horen.'*

## Wat helpt volgens het Lica?

In opdracht van Procesmanagement MBO 2010 voerde het Landelijk expertise- en InformatieCentrum Aansluiting hbo (Lica) in 2006 een onderzoek uit naar mogelijkheden om de doorstroom mbo-hbo duurzaam te maken en te versterken. Wat moet er volgens het Lica gebeuren?

- De CvB's moeten meer begrip tonen voor de organisatorische complexiteit van regionale samenwerkingsverbanden.
- Hbo-competenties moeten eigenlijk vanaf het begin meegenomen worden in het mbo-programma.
- Het beroepsonderwijs moet een herkenbare, transparante keten worden.
- Het beroepenveld moet meer betrokken worden bij de samenwerking mbo-hbo.

kijken' kan hierbij een probaat middel zijn: succesvolle hbo-studenten kunnen bijvoorbeeld mentor worden van mbo'ers. Een ander zeer werkbaar idee, inmiddels al door sommige hogescholen toegepast, is de proefles. Hierin kunnen de aanstormende hbo'ers alvast snuffelen aan de sfeer en de onderwijsvormen in het hoger beroepsonderwijs.

Voor dergelijke kruisbestuivingen tussen mbo en hbo zijn de directe relaties tussen zowel docenten als studenten in beide onderwijssoorten van groot belang. Politieke of bestuurlijke afspraken of convenanten hebben wellicht in de sfeer van 'agenda setting' een rol, maar zijn inhoudelijk niet de oplossing. Sterker nog: in het slechtste geval leiden ze tot het afschrijven van verantwoordelijkheden.

**Zorg ook voor deze voorwaarden!** Uit de gesprekken die we hadden met de hbo-bestuurders kwamen, naast de 'succes ingrediënten' hierboven, nog

*'Hbo-docenten kennen het mbo nauwelijks. Ze zijn er zelf niet opgeleid. Hun kinderen volgen er over het algemeen geen opleiding. Bij deze docenten leeft het beeld dat mbo'ers het slecht doen binnen het hoger onderwijs. Terwijl dit niet zo is.'*

*'Het gaat om de samenhang: bestuurlijk, docenten, werkvloer én om de samenhang tussen programma en inhoud. Ga niet in één cel van de matrix zitten, dat geeft alleen schijnoplossingen.'*

enkele voorwaarden voor een succesvolle doorstroom mbo-hbo ter sprake. We stippen ze hier kort aan:

- De aandacht voor de doorstroming en de oplossing van tekortkomingen moet, op het niveau van het College van Bestuur, zijn ingebed in het beleid en de prioriteit van de instelling (zowel het ROC als de hbo-instelling).
- Het College van Bestuur moet zich ook daadwerkelijk inzetten voor die doorstroming en zich enthousiast tonen.
- In begrotingen op centraal en decentraal niveau moeten gelden en faciliteiten (menskracht) gereserveerd worden om de programma's daadwerkelijk uit te voeren. Dit kan door ze continuïteit te geven en ze niet afhankelijk te laten zijn van toevallige contacten tussen individuele docenten.
- Bestuurders moeten vooral luisteren naar de mensen op de werkvloer.
- Docenten en studenten moeten zoveel mogelijk de kans krijgen bij elkaar in de keuken te kijken.

### Het goede voorbeeld...

De Christelijke Hogeschool Ede neemt bij sommige opleidingen een kwaliteitstoets af. Daarvoor werkt de hogeschool nauw samen met het nabij gelegen A12 College. Deelnemers van dit ROC kunnen al maanden voordat zij de toets afnemen lessen volgen en lesmateriaal doornemen. In de zomer voorafgaande aan de stap naar de hogeschool, nemen ze de toets af. Er ligt momenteel een idee op de planken om de voorbereidende lessen op het A12 te houden, waarbij de deelnemers af en toe bij de Christelijke Hogeschool over de vloer komen om alvast te snuffelen aan het studeren op een hogeschool.

*'Je moet geen wij-zij denken creëren tussen het mbo en het hbo.'*

*'Politiek bestuurlijk overleg en convenanten bieden geen soelaas.  
Dat leidt maar tot toneelstukjes tussen een dame en een heer.'*

*'Het mbo en het hbo groeien uit elkaar.'*

## Mbo: eindstation of tussenstop?

Rest ons nog één vraag: hoe belangrijk is de doorstroming van mbo'ers naar het hoger beroepsonderwijs? Moeten – zwart-wit gesteld – hogescholen, ROC's en AOC's vol aan de bak om ervoor te zorgen dat er meer mbo'ers succesvol instromen en uiteindelijk met een hbo-diploma richting arbeidsmarkt of wetenschappelijk onderwijs gaan? Of zou dit verspilde moeite zijn en **moeten we het mbo gewoon als eindonderwijs beschouwen?**

Je zou naar het laatste neigen als je de geschiedenisboeken erop na slaat. Toen de WEB begin negentiger jaren werd gemaakt, stelde toenmalige minister van Onderwijs Jo Ritzen al dat het mbo, van niveau 1 tot en met niveau 4, eindonderwijs zou moeten zijn. Maar de actualiteit heeft de geschiedenis ingehaald. Allereerst geven veel mbo'ers aan verder te willen studeren in het hbo (zoals te lezen is in De Balansschool. Generatie Einstein over herontwerp mbo). Bovendien hebben we ons politiek gecommitteerd aan een aantal pittige ambities. Als het om kennis en innovatief vermogen gaat willen we meedraaien in de mondiale kopgroep. In 2020 moet de helft

van de beroepsbevolking tussen 25 en 44 jaar hoger opgeleid zijn. Zonder het mbo – samen met de havo dé leverancier voor het hbo – gaat dat niet lukken. Het ministerie van Onderwijs ziet dan ook graag dat zoveel mogelijk mensen vanuit het mbo doorstromen. Onder wie, als het kan, ook zo veel mogelijk voormalige vmbo'ers, want **er mag geen talent verloren gaan**. Zij bewandelen dan de 'Koninklijke route': van vmbo naar mbo naar hbo.

**Leven lang leren** Tijdens de gesprekken met de hbo-bestuurders werd benadrukt dat er ook andere manieren zijn om het maximale uit jezelf te halen. De 'Koninklijke route' is niet het enige pad dat leidt tot excellentie. Besluit je na je mbo-opleiding de arbeidsmarkt op te gaan, dan wil dat nog niet zeggen dat je niets leert, dat je geen ontwikkeling doormaakt. Al werkende kun je verschillende opleidingen volgen. Het mbo kan in die zin geen eindonderwijs genoemd worden. Je leert je leven lang, eerst op het mbo en daarna in de praktijk.

*'Docenten in het mbo en ook de sector zelf zijn erg gericht op het behalen van het diploma, en veel minder op doorstroom naar het hbo.'*

*'Het gaat erom dat het individu zich steeds verder ontwikkelt. Onderwijs is, naast opleidend tot beroepsbeoefenaar, ook toerustend voor het leven.'*



**Cijfers** Het zijn uiteindelijk de leerlingen zelf die het best het antwoord geven op de vraag of mbo een eindstation of een tussenstation is. 33.000 mbo'ers van de 45.000 die jaarlijks een diploma mbo-4 halen kiezen voor een vervolgopleiding in het hoger beroepsonderwijs. Het gros ziet het mbo-4-diploma dus als **het entreeticket naar het hbo**. Een minderheid van toch nog 12.000 jongens en meisjes beschouwt het mbo als eindonderwijs. Sommigen zitten op een bepaald moment ook echt aan hun plafond. Voor hen is een hbo-opleiding en wellicht zelfs een Associate Degree-programma te hoog gegrepen. Daar is niets mis mee. Onze economie heeft tevens een dringend behoefte aan vaklui op mbo-niveau.

Het is dus niet 'of of', maar 'én én'. Sommige bestuurders van de hogescholen beseffen dat maar al te goed, zoals één van hen treffend formuleerde:

*'Ideaal zou zijn als deelnemers op niveau 4 kunnen kiezen uit twee trajecten: een beroepsgerichte variant of een op doorstroom gerichte variant. Het betekent wel dat deelnemers al vroeg in hun opleiding moeten kie-*

*zen: ga ik werken of wil ik een vervolgopleiding in het hoger onderwijs doen?'*

**Meer differentiatie in de toekomst?** Na het mbo-diploma gaat, zoals we hier boven zagen, iets minder dan eenderde de arbeidsmarkt op. De rest maakt de stap naar het vervolgonderwijs. Eenmaal in dat vervolgonderwijs blijft er sprake van differentiatie. De één heeft nu eenmaal meer in zijn mars dan de ander. Het is een utopie te denken dat iedere achttienjarige of twintigjarige hetzelfde niveau heeft bereikt. **Hier werkt het poldermodel niet.** Er is variatie in het aanbod nodig. Verscheidenheid. Zodat iedereen de kans krijgt het beste uit zichzelf te halen. Hogescholen spelen hier nu al op in door Associate Degree-programma's, bachelor- en masteropleidingen aan te bieden. Misschien brengt de toekomst nog meer differentiatie. De mogelijkheden zijn er beslist, zo bleek ook uit de gesprekken. Het Procesmanagement mocht over de schouders van de hogeschoolbestuurder meekijken in de toekomst, waarin honourprogramma's, topmasters, University Colleges

*'Het is productiever om te kijken wat iemand wel kan. Hoe hij zich ontwikkelt.'*

*'Al in het vmbo moeten talenten de mogelijkheid hebben competenties te ontwikkelen die nodig zijn om straks op het hbo te kunnen functioneren.'*

en World Class Universities deel uitmaken van het hbo-landschap. Ontwikkelingen die – in meer of mindere mate – ook hun weerslag zullen hebben op het middelbaar beroepsonderwijs.

Tot slot toch nog een opmerking over de uiteindelijke doelstelling van onderwijs: mensen in staat stellen het beste uit zichzelf te halen. Op welk niveau dan ook. Inhoud, organisatie en verbindingen mogen dan niet beperken maar moeten juist uitdagen. In die zin blijft het werken aan 'constructieve frictie'.

24

### Het goede voorbeeld...

Christelijke Hogeschool Windesheim is ervan overtuigd dat differentiatie in niveaus in het hoger onderwijs nodig is om te kunnen realiseren dat de helft van de Nederlandse beroepsbevolking in 2010 uit hoger opgeleiden bestaat. De hogeschool ziet in de Associate Degree-trajecten een mooi begin, maar wil het palet uitbreiden met het zogeheten 'honour'-programma, een uit de Verenigde Staten overgevoegen programma dat ook al verzorgd wordt door enkele Nederlandse universiteiten (zoals de TU Delft en de Radboud Universiteit Nijmegen). Het 'honour'-programma is een intensiever programma in de bachelor- en masterfase voor excellente studenten. De 'honour' kenmerkt zich verder door de sterke internationale oriëntatie (gegarandeerde toegang tot masteropleidingen bij universiteiten over de hele wereld) en de hoge selectie-eisen. Tijdens het driejarige programma ligt de lat hoog: van de student wordt verwacht dat hij 40-50 uur per week aan de studie besteedt. Er is plek voor maximaal 600 studenten, die gehuisvest worden in een aparte campus.

*'Studenten met veel talent komen vanzelf bovendrijven.'*

*'Het is de vraag of het hbo over tien jaar nog bestaat. Het kan ook zijn dat de hogeschool zich tegen die tijd heeft getransformeerd tot een university college, waar de student zowel beroepsgerichte als academische opleidingen kan volgen.'*



## Woord van dank

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij de bereidheid van de geïnterviewde hbo-bestuurders om ruim de tijd te nemen en de gesprekken op een even inhoudsvolle als openhartige wijze te voeren. Graag dank ik de volgende gesprekspartners:

Dhr. [REDACTED], Marnix Academie  
Mevr. [REDACTED], Hogeschool van Utrecht  
Dhr. [REDACTED], Saxion Hogeschool  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Arnhem Nijmegen  
Dhr. [REDACTED], Haagse Hogeschool  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Windesheim  
Mevr. [REDACTED], Christelijke Hogeschool Ede  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Rotterdam  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Artez  
Dhr. [REDACTED], AVANS Hogescholen  
Dhr. [REDACTED], Noordelijke Hogeschool Leeuwarden  
Dhr. [REDACTED], Van Hall Larenstein  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Leiden  
Dhr. [REDACTED], Fontys Hogescholen  
Mevr. [REDACTED], Hogeschool van Amsterdam  
Mevr. [REDACTED], Leidse Onderwijsinstellingen  
Dhr. [REDACTED], Hogeschool Zuyd

Verder ben ik dank verschuldigd aan:

[REDACTED], het secretariaat  
en beleidsadviseurs van Procesmanagement 2010 en Bureau Ravestein & Zwart.

Namens het Procesmanagement MBO 2010,

[REDACTED], *voorzitter*

## Colofon

Eindredactie en productie  
Ravestein & Zwart, Nijmegen

Vormgeving  
Lauwers-C, Nijmegen

Druk  
Trioprint, Nijmegen

Oplage: 1.500



onderwijs dat werkt