



# LEIDERSCHAP

IN HET MIDDEN VAN HET HBO



**Zestor is opgericht door  
sociale partners in het hbo:**



Vereniging Hogescholen

AOB Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO

Bevindingen uit de Leerkring Leiderschap, in opdracht van  
Zestor uitgevoerd door Kennisland.

### Licentie

Op de publicatie is een Creative Commons Naamsvermelding-licentie van toepassing. Deze publicatie mag worden bewerkt, doorgestuurd, geüpload, gedownload, gekopieerd en anderszins verspreid, zolang de titel van de publicatie en de namen van de makers vermeld worden. De gehele licentietekst is te vinden op:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Als je deze publicatie wilt hergebruiken kun je de volgende methode van naamsvermelding aanhouden:

*Leiderschap in het midden van het hbo (Zestor, 2018) / CC BY*

Augustus 2018

# INHOUD

<b>1</b>	<b>LEERKRINGEN OVER LEIDERSCHAP</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VERANDERENDE ROLLEN IN HET MIDDEN</b>	<b>8</b>
	De organisatie van het hbo	9
	Manager	10
	Coördinator	10
	Coach	11
	Verbinder	11
	Leider	12
<b>3</b>	<b>LEIDEN VANUIT HET MIDDEN</b>	<b>13</b>
	Veranderende context	14
	Autonomie, vertrouwen en dienstbaarheid	15
	Paradox van de dienstbare leider	16
<b>4</b>	<b>SYSTEEM IN TRANSITIE</b>	<b>18</b>
	Command and control	19
	Inspraak en ondersteuning	22
<b>5</b>	<b>VAN STAR NAAR FLEXIBEL ORGANISEREN</b>	<b>23</b>
	Flexibele organisaties in een fluïde omgeving	24
	De school uit, de wereld in	25
	De veranderende rol van de docent	26
	Een leven lang lerend netwerk	27
	Balanceren tussen het oude en het nieuwe	28
<b>6</b>	<b>REFLECTIE VANAF DE 'ZIJLIJN'</b>	<b>30</b>

# 1

## LEERKRINGEN OVER LEIDERSCHAP

*Leiderschap in het hbo betekent voor mij  
in gesprek blijven met het werkveld en  
het beste onderwijs bieden aan onze studenten.*

# INLEIDING

*Wie wil er 'in het midden' zitten? \**



Van zowel binnen als buiten het hbo klinkt een uitgesproken roep om verandering. Verandering waarbij woorden als kantelen, ontbureaucratiseren, zelfsturing, digitaliseren en flexibiliseren de hoofdrol spelen. **Dat vraagt om een andere organisatie van het hbo** en daarin is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden in het midden van de organisatie. Deze 'leiders in het midden' vormen het verbindingsstuk tussen het bestuur en beleid enerzijds en de werkvloer en de praktijk anderzijds. Vaak hebben ze zelf ook les gegeven (of doen dat nog steeds) en weten daardoor als geen ander wat nodig is om goed onderwijs te verzorgen. In het directe contact met docenten vertalen ze de algemenere beleidsdoelen naar concrete uitkomsten. Ze hebben een divers takenpakket dat continu aan verandering en herdefiniëring onderhevig is.

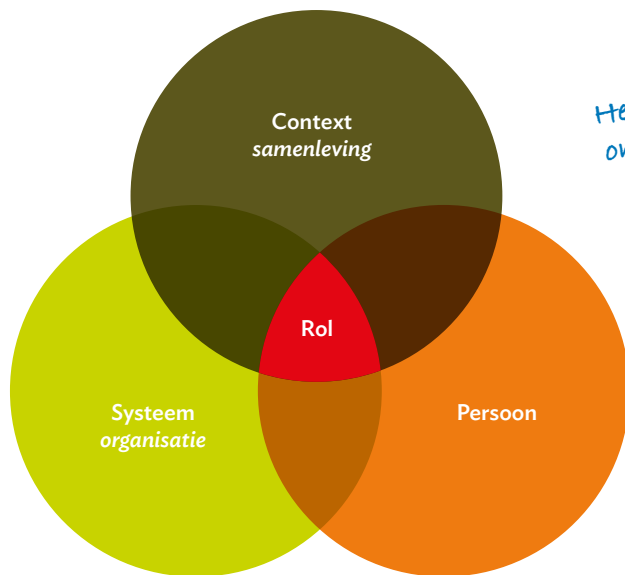
**Deze leidinggevendenden staan voor een dubbele uitdaging.** Enerzijds hebben ze een belangrijke rol om de voorgestelde veranderingen te vertalen naar de dagelijkse praktijk en hun eigen medewerkers te enthousiasmeren voor dit nieuwe verhaal. Anderzijds betekenen deze transformaties ook dat hun eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden aan verandering onderhevig zijn.

Voor deze groep organiseerde Zestor samen met Kennisland de Leerkring Leiderschap. Tussen maart 2016 en maart 2018 kwamen 48 middenmanagers van 7 verschillende hogescholen in meerdere leerkringen bijeen, verdeeld over twee regio's, Noord- en Midden-Nederland. Zij spraken met elkaar over (hun eigen persoonlijke) leiderschap, de rol die zij vervullen in het midden van de hbo-organisatie en de toekomst van het hoger beroepsonderwijs. Een Leerkring Leiderschap omvatte 10 dagdelen verspreid over ongeveer 6 maanden, waarvan een aantal met alle middenmanagers en een aantal in kleiner gezelschap.

De deelnemers van de leerkringen gingen met elkaar in gesprek over verschillende aspecten van hun rol in het midden: de context, het systeem en de persoon.

---

\* Markeringen, reflecties, vragen, kritische kanttekeningen, die vanuit de begeleiders van de leerkringen zijn gemaakt.



*Het is vaak moeilijk om persoon en rol te scheiden*

### De context

Wat vraagt de (directe) omgeving, de regio en de toekomst van het hoger beroepsonderwijs? En hoe kun jij hieraan bijdragen?

### Het systeem

Waar zitten de mogelijkheden en de lastigheden binnen de organisatie om je ambities te realiseren?

### De persoon

Wat zijn jouw kwaliteiten die je (nog beter) in kunt zetten? Wat vraagt te veel energie en zou je willen aanpakken, ook in reflectie op jezelf? Met welk ander gedrag of welke nieuwe werkwijzen wil je experimenteren?

### Rol

Al deze aspecten hebben invloed op elkaar, maar ook op de wijze waarop deelnemers van de leerkringen invulling kunnen geven aan hun rol. Met die drie aspecten in het achterhoofd dachten de deelnemers na over of en hoe zij vanuit hun rol invloed kunnen uitoefenen op het systeem, de context en hun eigen persoonlijke ontwikkeling.

**De diversiteit van de deelnemers aan de leerkringen is groot.** Zij zijn werkzaam bij verschillende hogescholen en de inhoud van hun functie varieert behoorlijk. Sommigen geven leiding aan een team van vijf medewerkers, anderen aan teams van vijftientig tot vijfenzeventig medewerkers. En uiteraard doet het ertoe of iemand werkzaam is bij een grote instelling in de Randstad of bij een kleinere hogeschool in een grensgebied. Sommige van de deelnemers vallen hiërarchisch net onder het College van Bestuur, terwijl anderen daar in de dagelijkse praktijk nauwelijks contact mee hebben. Ook maakt het uit of iemand leiding geeft aan een onderwijsondersteunend team of een onderwijsteam. Al die verschillen vertalen zich in geheel andere verantwoordelijkheden en brengen afwijkende dynamieken met zich mee. Nog los van de persoonlijke factoren die van invloed zijn op de verhalen die zijn verteld. Al die factoren – van rol, context, systeem en persoon – spelen op elkaar in en maken het lastig om tot één enkel verhaal vanuit het midden van het hbo te komen.

## Leeswijzer

Tijdens de Leerkringen Leiderschap was een onderzoeker aanwezig, die met actie-onderzoek en participatieve observatie informatie heeft opgehaald en geanalyseerd, aangevuld met informatie uit acht interviews met deelnemers. De notities, tekeningen en opdrachten, waar de deelnemers tijdens de leerkringen aan hebben gewerkt, zijn later geanalyseerd en samengebracht en als illustraties toegevoegd aan deze publicatie. Hiermee vertellen we het verhaal van de deelnemers.

We starten met het definiëren van de rol van het middenkader in het hbo. Al snel wordt duidelijk dat het hierbij gaat om meerdere rollen: manager, coördinator, coach, verbinder en leider. Hier wordt het ook duidelijk dat er sprake is van een verandering, een transitie waarbij de rol van manager en coördinator als minder belangrijk wordt gezien.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie deze verschuiving in een maatschappelijke context geplaatst, waarbij aan professionele verantwoordelijkheid en vrijheid meer waarde wordt gehecht. Daar hoort een andere manier van aansturen en leidinggeven bij. Uit de leerkringen en de interviews blijkt dat het middenkader van het hbo zich veel van deze opvattingen al eigen heeft gemaakt.

Hoofdstuk vier laat zien dat het hbo een systeem in transitie is, waarbij het soms ook schuurt. Het oude en het nieuwe bestaan naast elkaar. In het vijfde hoofdstuk blikken de deelnemers van de leerkringen op de toekomst vooruit. Hierbij denken ze na over de vraag hoe het beroepsonderwijs er over tien jaar uitziet en welke organisatievorm daarbij hoort. Belangrijk is natuurlijk ook de vraag welke rol zichzelf in die transitie kunnen en willen spelen.

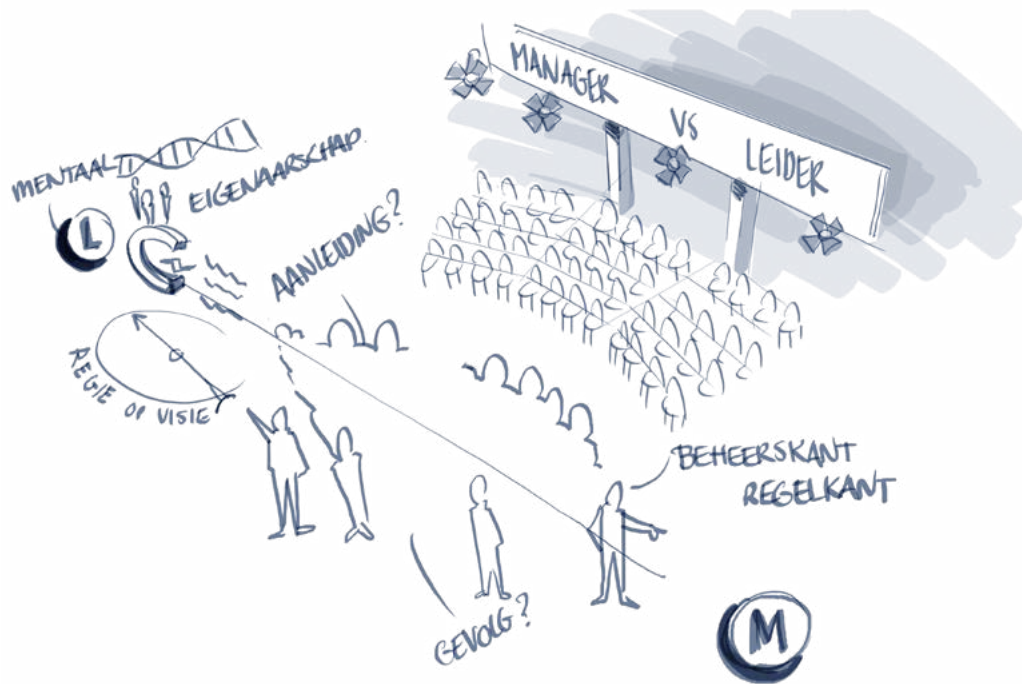
We sluiten deze publicatie af met een reflectie op het verhaal door de procesbegeleiders van de Leerkring Leiderschap. De verhalen van de deelnemers bieden namelijk niet alleen een wenkend perspectief voor de toekomst, ze roepen ook vragen op. Want, hoe moet de transitie naar meer flexibiliteit, vertrouwen en autonomie in het hbo verder vorm krijgen? En welke rol is daarbij op de lange termijn weggelegd voor de leidinggevendenden in het hbo?

# 2

## VERANDERENDE ROLLEN IN HET MIDDEN

*Leiderschap in het hbo betekent voor mij dat je medewerkers vertrouwen geeft, ze inspireert en uitdaagt om te blijven leren en zichzelf te ontwikkelen.*





## De organisatie van het hbo

Dat het lastig is om de functies van het middenkader in het hbo onder één noemer te vatten, blijkt alleen al uit de veelheid aan functieomschrijvingen: in 'het midden' werken opleidingsmanagers, teamleiders, onderwijsmanagers, adjunct-directeuren, teamcoördinatoren, opleidingshoofden, opleidingscoördinatoren en financieel controllers. Sommige van deze werknemers staan dicht bij het College van Bestuur en werken daarmee nauw samen. Anderen staan juist veel dicht bij de docententeams en hebben zelf een reeks leidinggevenden boven zich. Op basis van de functieomschrijvingen is niet goed te zeggen wie welke rol en verantwoordelijkheden heeft binnen een organisatie. De gebruikte terminologie verschilt per instelling en de functieomschrijving geeft beperkt inzicht in wie, wat doet. Termen als opleidingshoofd, opleidingsmanager en opleidingscoördinator zijn soms inwisselbaar, of hebben soms weer een heel andere invulling. Bovendien bestaat bij deze groep zelf ook aarzeling om hun eigen functie onder één noemer te vatten.

Beter is het om te spreken over **vijf rollen of taken die deze groep medewerkers over het algemeen vervult**. De mate waarin ze managen, coördineren, coachen, verbinden en leidinggeven verschilt per instelling, opleiding en persoon, maar allen vervullen ze in elk geval in enige mate deze rollen in hun werkzaamheden. Wat opvalt is dat bij veel van de gesproken deelnemers **weerstand** bestaat ten opzichte van de klassieke taakbeschrijvingen: ze willen minder managen en minder coördineren en meer coachen, verbinden en leiden. Dit illustreert de wind van verandering die door de instellingen blaast.

**Managen is het creëren van randvoorwaarden waardoor mensen hun werk kunnen doen.**

Opleidings-  
manager

**Het coördineren is niet het leukste onderdeel van mijn werk, maar het is wel belangrijk dat de praktische zaken goed geregeld zijn.**

Teamleider

*Gaat het middenkader hiermee niet de eigen verantwoordelijkheid uit de weg?*

## Manager

Bij ongeveer de helft van de deelnemers van de leerkring staat de term 'manager' in de functieaanduiding. Toch bestaat bij de meeste deelnemers een zekere weerstand tegen dit woord. Want in het karikaturale beeld van een manager, die zich boven de groep plaatst en op onpersoonlijke wijze stuurt, herkennen de deelnemers zich niet. Dat neemt niet weg dat **een groot deel van hun werkzaamheden bestaat uit klassieke managementtaken**. De deelnemers hebben de verantwoordelijkheid over een opleiding of afdeling en delegeren taken vanuit die rol, implementeren beleid, leggen verantwoording af aan het bestuur en zorgen dat alle praktische zaken goed geregeld zijn.

## Coördinator

De **weerstand** tegen de term 'manager' komt voort uit de weerstand tegen een verouderd, hiërarchisch en bureaucratisch (onderwijs)systeem. Dat geldt deels ook voor de term 'coördinator'. De coördinerende taken hebben voor een groot deel betrekking op zaken als roostering en taaktoewijzing. Op alle hogescholen is het een puzzel hoe de wensen van de studenten, de takenpakketten van de docenten en de mogelijkheden van een efficiënt gebouwgebruik ineengeschoven kunnen worden. Veel tijd gaat zitten in overleggen en teamvergaderingen om dit soort praktische zaken te regelen. Bij het grootste deel van het middenkader bestaat de wens om juist deze taken meer en meer bij het team te beleggen, zodat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie komen. **Die verschuiving van de coördinerende taken naar het team**, is een proces waar de deelnemers van de leerkringen met hun teams nog middenin zitten.

***Ik vind die begeleiding van het team en het individu eigenlijk ook een onderschatte rol van de leidinggevende. Terwijl het juist belangrijk is om ervoor te zorgen dat de individuele medewerkers goed in hun vel zitten en dat zij met mij kunnen sparren over de inhoud en hun ontwikkeling als professional.***

Opleidings-  
manager

***De toegevoegde waarde van mijn rol is dat ik op veel plekken kom. Daardoor weet ik wat er zowel binnen de school als daarbuiten gebeurt en kan ik ideeën met elkaar verbinden en netwerken ontsluiten.***

Opleidings-  
manager

### **Coach**

Een rol die veel meer energie geeft en waar de deelnemers van de leerkringen zich in hun dagelijkse werkzaamheden in toenemende mate op toeleggen, is de rol van coach. Een team functioneert volgens hen optimaal als mensen zich gezien en gehoord voelen, als er aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling is, en wanneer die **groei wordt beloond**. Het belangrijkste instrument is daarbij het gesprek. Dat gaat veel verder dan het plichtmatig voeren van voortgangsgesprekken. Juist de persoonlijke aandacht tussendoor is van belang.

Even bij het koffieapparaat polsen hoe het gaat en indien nodig langer met iemand afspreken. Het gaat daarbij zowel om positieve feedback: **“een compliment is ook een vorm van sturing”**, alsook negatieve feedback: “als iemand slecht functioneert, is het mijn taak om met hem of haar daarover het gesprek te voeren”. Zo sturen de deelnemers van de leerkringen op informele wijze het proces van het individu en van het team.

### **Verbinder**

Middenmanagers zien zichzelf als natuurlijke verbinders. Zij maken de vertaalslag van het beleid dat door het bestuur wordt geformuleerd en door de werkvloer moet worden uitgevoerd. Daarbij is het hun taak om signalen van studenten, docenten en onderzoekers bij het bestuur te krijgen. Ze zijn **de voelsprietten van de organisatie**. In het beeld van de manager die gemangeld tussen bestuur en werkvloer, tussen ‘top-down’ en ‘bottom-up’ staat, herkennen de deelnemers van de leerkringen zich totaal niet. Juist het zijn van die verbinder ervaren ze als leuke en prettige rol.



Sociaal  
architecten

Dilemma: hoe kun je  
vooroplopen en richting  
bepalen en tegelijkertijd  
faciliteren en anderen  
de ruimte geven om  
leiderschap te tonen?

**Management gaat over de dingen goed doen. Leiderschap gaat over het doen van de goede dingen. Als leider moet je de koers bepalen.**

Manager

Deze verbindende rol is **niet alleen intern gericht**. Op veel hogescholen vindt het onderwijs in toenemende mate buiten de school plaats, in samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners. De aandacht gaat daarom juist ook naar het met elkaar **verbinden van de binnen- en buitenwereld**. Het onderhouden van een goed netwerk, het sluiten van strategische allianties en het delen van kennis, wordt een steeds belangrijker onderdeel van het werk van de managers in het midden. Ze zijn de ambassadeurs van de organisatie en van het hoger beroepsonderwijs.

### Leider

Belangrijk bij de verhalen uit het midden is dat de deelnemers van de leerkringen faciliterend willen zijn aan het primaire proces. Ze vertellen dat al hun handelen erop is gericht om de docenten zo goed mogelijk in stelling te brengen, zodat de studenten het best mogelijke onderwijs kunnen genieten. Toch is die faciliterende rol niet geheel vrij van hiërarchie. Immers, elk team heeft een leider nodig: iemand die het geheel overziet, waar nodig bijstuurt en - soms harde - keuzes maakt. Als iemand niet functioneert in het team, is het de rol van de leider om daarover het gesprek aan te gaan of zelfs samen met die persoon naar een andere functie te zoeken. **De leider neemt ook het voortouw bij het vormgeven van veranderingen**. Bij curriculumwijzigingen, de invoering van andere onderwijsvormen of de incorporatie van specifieke aandachtsgebieden (denk aan diversiteit, duurzaamheid of digitalisering) is het de leider die een visie uitdraagt en deze ook beschermt.

# 3

## LEIDEN VANUIT HET MIDDEN

*Leiderschap in het hbo betekent voor mij: je dienend opstellen.*

## Leerkring Leiderschap

- de dialoog leiden
- altijd in samenleving plannen maken
- keuzes ontworpen
- perspectieven verenigen
- (veel) later je eigen mening/idea/idee op tafel gooien
- eigenaarschap (van je team) creëren

- stil staan (eent met elkaar een tijdje, waar je verder gaat)

- staren op proces met op inhoud

- bestaan van leden of organisatie

- teamsamenstelling en verleden op de juiste plek zetten

### Context (samenleving)

meer kennis beschikbaar (openbaar) digitale transitie  
diversiteit inclusiviteit  
democratie  
opleiden voor de toekomst  
veilig voorspelbaarheid

### Rol

Is dat nog steeds zo?

geens van de organisatie vraagt.  
flexibilisering ICT

werken in netwerken

omgaan met onzekerheden  
veranderingen  
vermogen tot zelfreflectie

### Systeem (organisatie)

### Persoon

De deelnemers van de leerkringen gingen met elkaar in gesprek over de context van het hbo, het systeem waarbinnen ze werken, de persoon die ze zijn en de rol die ze hebben te vervullen.

### Veranderende context

De samenleving is continu in beweging. Daarmee verandert de context waarbinnen het hoger beroepsonderwijs opereert ook voortdurend. **Maatschappelijke transities zoals globalisering, digitalisering, verstedelijking, vergrijzing en flexibilisering doen een groot beroep op het innovatief vermogen van het hbo.** De instellingen moeten zich blijven vernieuwen, om te kunnen voldoen aan de behoefte en vraag van de samenleving en studenten. Discussies over de noodzaak van 21st century skills en flexibel, gepersonaliseerd onderwijs, raken de deelnemers van de leerkringen direct. Het meest worden zij echter geraakt wanneer de discussie gaat over de noodzaak tot anders organiseren.

De maatschappelijke discussie spitst zich daarbij toe op de logge onderwijsorganisaties met een teveel aan overhead en management. In een veelheid aan boeken wordt uiteengezet waar het bij publieke organisaties misgaat. Niet het onderwijs en de leefwereld van de docent en student vormen het uitgangspunt van handelen, maar het op orde krijgen van de systeemwereld vol protocollen, procedures en prestatie-indicatoren. Organisaties zouden meer professionele ruimte moeten bieden en minder bureaucratie en management. Geen *command and control*, maar *sense and respond*.

Deze kritische geluiden hebben ook hun weg naar het hbo gevonden. Het is duidelijk dat de deelnemers van de leerkringen hun teams zoveel mogelijk vrijheid en verantwoordelijkheid willen geven. In de dagelijkse praktijk is het echter nog zoeken hoe en in welke mate hier invulling aan kan worden gegeven.

**Ik ben totaal niet op de hoogte van de inhoud, maar ik weet wel hoe je een team moet organiseren. Zo kunnen zij hun werk goed blijven doen. En die inhoud: daarvoor zijn de docenten.**

Opleidings-  
manager

DE KERN!

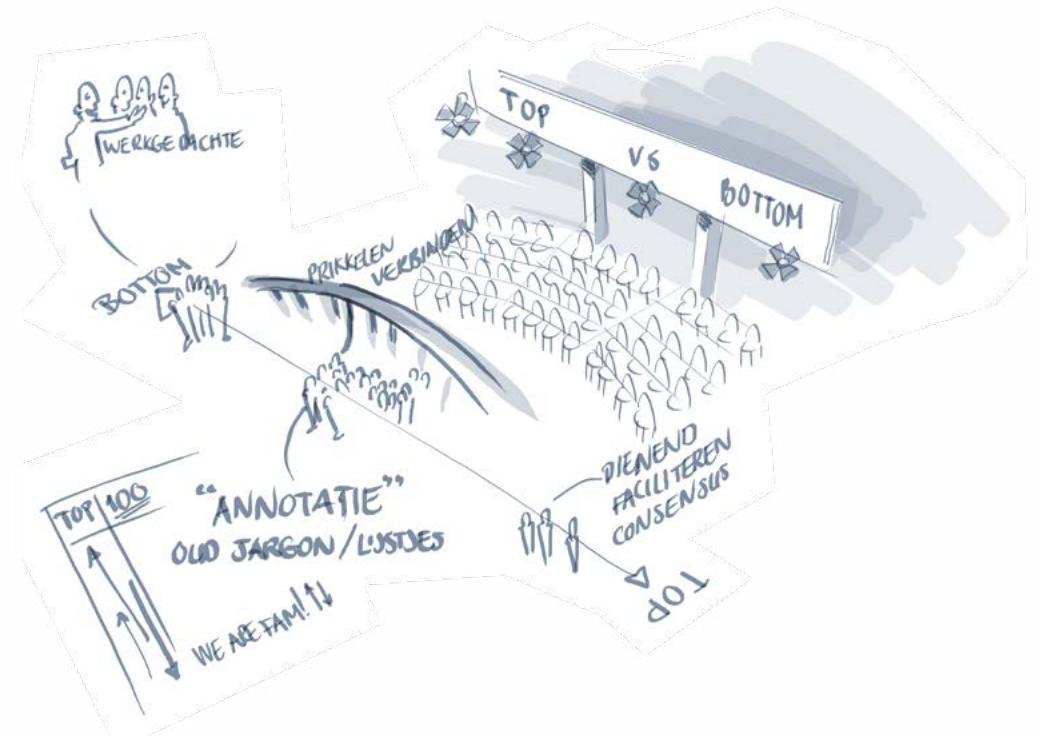
**We moeten de juiste sfeer creëren. Eentje van 'trust' en 'trustworthiness'. Dat betekent vertrouwen geven en zelf betrouwbaar zijn!**

Onderwijs-  
manager

### Autonomie, vertrouwen en dienstbaarheid

In het midden zijn autonomie, vertrouwen en dienstbaarheid sleutelwoorden. De nadruk op autonomie richt zich vooral op de vakinhoudelijke aspecten. De meeste deelnemers laten de docententeams daarin zo vrij mogelijk. Met enige trots distantiëren de middenmanagers zich zelfs van de inhoud.

In de nadruk op autonomie schuilt een groot vertrouwen in de medewerkers. Het middenkader wil zich zo ver mogelijk houden van micromanagement en het opleggen van regels en voorschriften. Er wordt gestreefd naar **een lerende cultuur, waarin ruimte is voor fouten en het menselijke gesprek.** Dat komt doordat in het hbo bij vrijwel iedereen een grote betrokkenheid bestaat om het werk zo goed mogelijk te doen, omdat uiteindelijk de studenten daarvan met goed onderwijs kunnen profiteren. Een dergelijke professionele organisatie gedijt volgens de deelnemers het beste bij **zo min mogelijk controle en zoveel mogelijk vertrouwen.**



**Ben je nuttig? Ben je dienstbaar?  
Heeft het team wat aan je?  
Zo ja, dan doe je als  
middenmanager je werk goed.**

Opleidings-  
manager

*Wat vinden de docenten  
hiervan?*

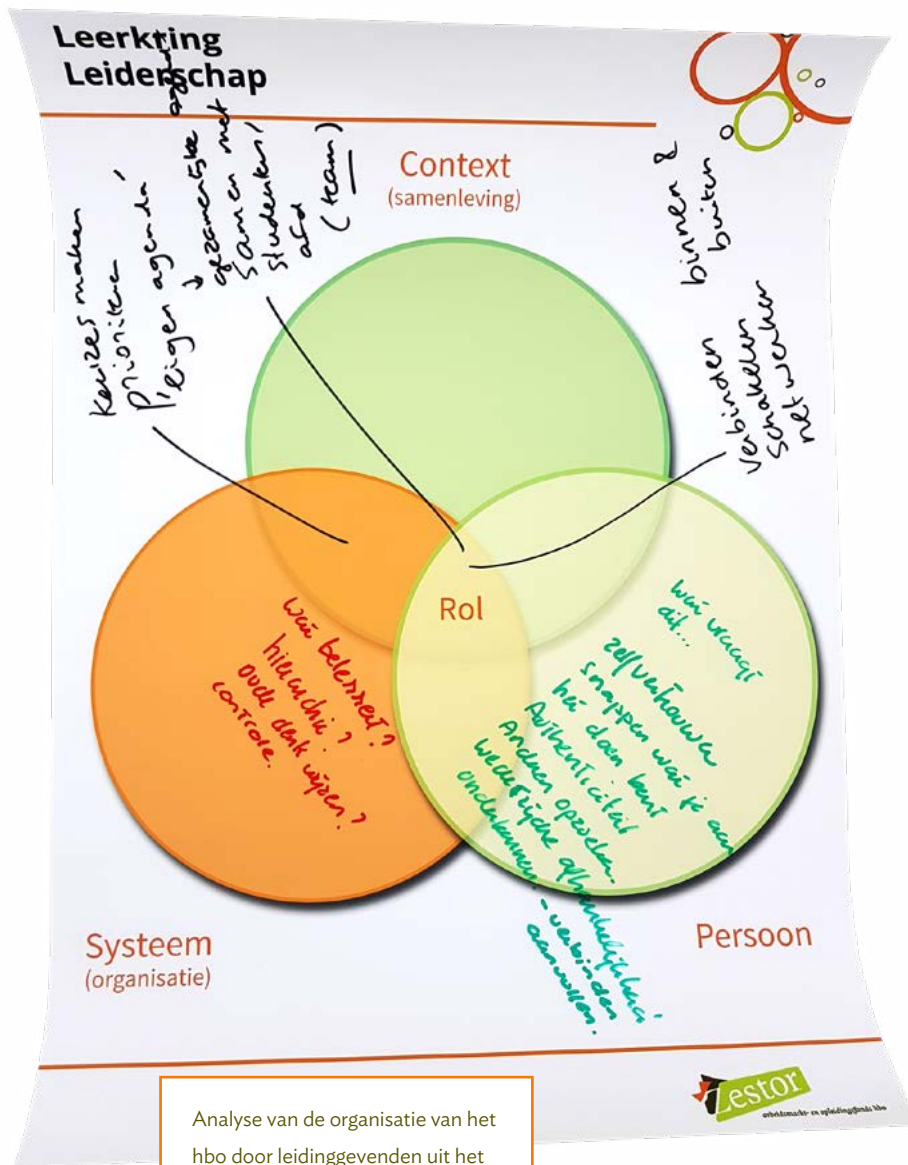
De rol in het midden is daardoor een dienstbare. Dienstbaar aan de student, dienstbaar aan de medewerker en het team en dienstbaar aan de organisatie als geheel. De verschillende rollen worden vanuit dat perspectief ingevuld. Als manager en coördinator willen ze de zaken zo regelen, dat de docenten zich volledig kunnen richten op het onderwijs. Als coach richten ze zich op de groei van de medewerkers en hun ambities. De goede verbinder maakt bovendien mogelijk dat de docenten en andere medewerkers contacten krijgen die ze anders niet zouden leggen en maakt het mogelijk dat het gegeven onderwijs steeds meer in samenwerking met de buitenwereld kan plaatsvinden.

### **Paradox van de dienstbare leider**

De dienstbare invulling van de rollen wordt vergezeld door een sterke nadruk op leiderschap. Volledig horizontale, zelfsturende en resultaatverantwoordelijke teams zijn in het hbo niet te vinden. De meeste deelnemers van de leerkringen denken ook niet dat dit wenselijk of mogelijk zou zijn. Uiteindelijk hebben de teams - zoals al eerder naar voren kwam in hoofdstuk twee - volgens de deelnemers van de leerkringen, een leider nodig. Een leider die een duidelijke toekomstvisie uitdraagt, moeilijke beslissingen neemt, zorgt dat iedereen zich aan de afspraken houdt, problemen bespreekbaar maakt en mensen aanneemt of ontslaat.

Het heeft iets paradoxaals dat de deelnemers van de leerkringen enerzijds erg veel vertrouwen hebben in de autonomie en professionaliteit van hun teams, maar anderzijds van mening zijn dat hun rol als leider onmisbaar is. Ze noemen daarbij drie belangrijke redenen waarom teams in het hbo niet zonder (dienstbaar) leiderschap kunnen. Ten eerste is het functioneel voor teams dat er iemand aanwezig is die eindverantwoordelijk is. De docenten kunnen zich dan blijven concentreren op het onderwijs en de leider beschermt het functioneren van het team. Ten tweede is het hoger beroepsonderwijs een erg veranderlijk veld. Denk hierbij aan noodzakelijke curriculumwijzigingen, digitalisering van onderwijs en een stevigere relatie tussen onderwijs en werkveld.





Analyse van de organisatie van het hbo door leidinggevenden uit het midden van het hbo

Er is een leider nodig die op basis van een duidelijke visie de koers bepaalt, de veranderingen realiseert en zorgt dat iedereen zich aan de gemaakte afspraken houdt. Ten derde wordt gewezen op de dynamiek van de teams zelf. Organisaties die volledig zelfsturend zijn, moeten een lang proces door van forming, storming en norming. Doordat teams in het hbo ofwel te groot zijn ofwel te veel personele wisselingen kennen, kan dit proces nooit volledig worden volbracht. De leiders in het midden lossen dit op: zij zorgen voor structuur en continuïteit in de voortdurende dynamiek van het hbo.

**Zelfsturing: ik heb er niet zoveel mee. Ik vind als het eenmaal helder is met het team wat het moet doen, dat ze dan vooral met veel verantwoordelijkheid en met de juiste bevoegdheden, zoveel mogelijk zelf moet uitvoeren. Maar helemaal zelfsturend laten zijn? Nee.**



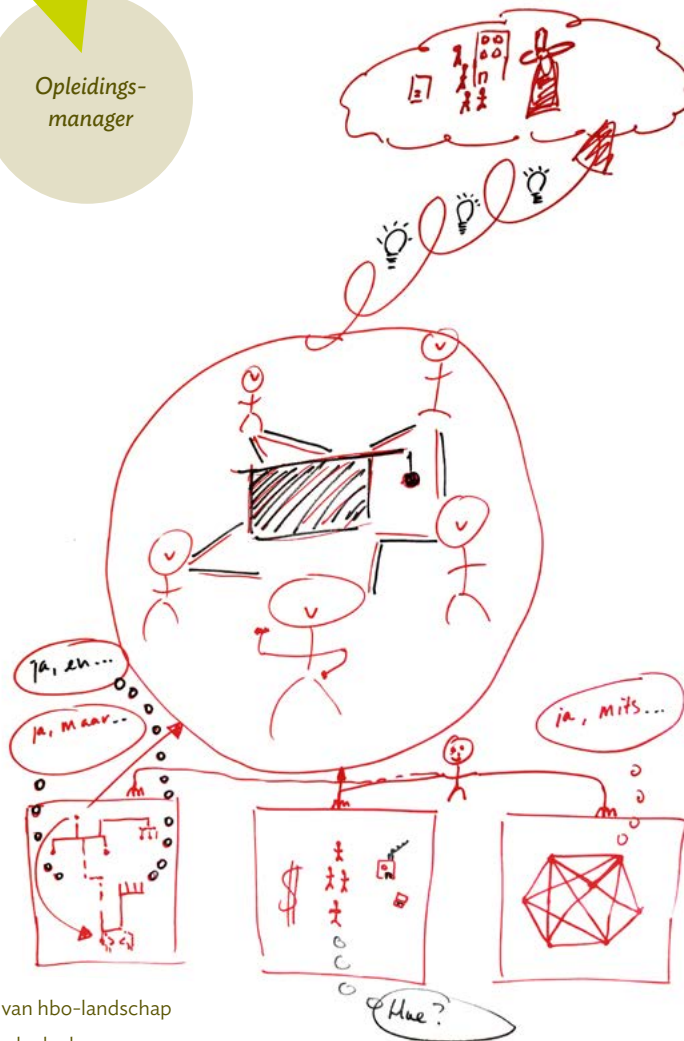
# 4

## SYSTEEM IN TRANSITIE

*Leiderschap in het hbo betekent voor mij  
de medewerkers in the lead laten zijn.*

**Er is een discrepantie tussen wat het College van Bestuur zegt en doet. Ze hebben het veel over autonomie en zelfsturing, maar ondertussen neemt het College van Bestuur nog steeds top-down besluiten.**

Opleidings-  
manager



Rich picture van hbo-landschap door een van de deelnemers.

De deelnemers van de leerkringen willen hun teams autonomie en vertrouwen geven. Daar hoort bij dat een deel van de taken die zij van oudsher vervullen, zoals het managen en coördineren, steeds meer bij de teams komt te liggen. Als dienstbaar leiders zetten ze zelf in op het coachen van de medewerkers en het leggen van (nieuwe) verbindingen met de binnen- en buitenwereld van het hoger beroepsonderwijs. Deze transitie naar **meer horizontale besluitvorming en samenwerking** wensen de deelnemers van de leerkringen ook terug te zien in de rest van de organisatie. Deels omdat vrijwel alle hogeschoolbesturen daar in hun beleidsplannen de nadruk op leggen, deels omdat het middenkader gelooft dat deze manier van werken het hbo toekomstbestendig maakt. Toch valt uit de verhalen uit het midden op te maken dat deze systeemtransitie in de praktijk nog 'schuurt en kraakt'.

### Command and control

Hogescholen zijn grote bureaucratische organisaties met duizenden medewerkers en tienduizenden studenten. Het is daardoor onvermijdelijk dat er enige mate van hiërarchie en regelgeving in de hogescholen aanwezig is. De manier waarop hier invulling aan wordt gegeven, verschilt per hogeschool en de tevredenheid erover per persoon. Toch valt op dat veel van de deelnemers van de leerkringen van mening zijn dat de organisatie te wensen overlaat. Enerzijds heeft dat te maken met de wijze van besluitvorming (*command*) en anderzijds met het gebrek aan regelruimte (*control*) die ze ervaren.

*Command and control* is een klassieke managementstijl die is overgenomen uit het leger. Een centraal gezag neemt een besluit en via meerdere lagen wordt het besluit uitgevoerd. Een organisatie die volgens deze principes is ingericht, kun je het best vergelijken met een reeks in elkaar grijpende tandwielen. Elk tandwiel doet wat het voorgaande opdraagt, zonder vragen of bezwaren, omdat anders de machine stopt. **Command and control is hiërarchisch, top-down, gericht op het voorkomen (en afstraffen) van fouten en het simpelweg opvolgen van bevelen.**

**We moeten onderkennen dat er een heel systeem gebouwd is op een ander systeem. Je kunt niet zomaar van een angstcultuur van command en control en de plan-do-check-act- cyclus, naar een systeem van vertrouwen en autonomie.**

Opleidings-  
coördinator

*Het midden moet het  
maar oplossen*

**Het is moeilijk om tegendruk te geven aan het hoger management. Je moet er eigenlijk in mee gaan. Het levert zoveel gedoe op om er tegenin te gaan, dat je dan liever eieren voor je geld kiest.**

Opleidings-  
manager

Voor een groot aantal deelnemers is het frustrerend dat de Colleges van Bestuur weliswaar spreken over autonomie en vertrouwen, maar dat in de praktijk lang niet altijd waarmaken.

Vaak komt dit tot uiting in ad-hocbeleid. Dat kan gaan over een didactische aantekening die alle medewerkers moeten halen, een bezuiniging die moet worden doorgevoerd (bijvoorbeeld via een taakstelling), een nieuwe master die er plotseling moet komen, rendementscijfers die omhoog moeten, of tijdelijke contracten die niet verlengd mogen worden. De middenmanagers voelen zich dan machteloos. Ze zijn dan doorgeefluik en kunnen niet anders dan het onbegrip van de werkvloer incasseren, terwijl het hun positie als leidinggevende ondermijnt. Vanwege hun afhankelijkheidspositie kunnen of durven ze niet in te gaan tegen het hoger management.

De middenmanagers ervaren wat betreft inhoudelijke aspecten meestal veel ruimte, maar zien zich **beknopt in de mogelijkheden als het de onderwijsorganisatie betreft**. Veel wordt centraal geregeld en gecontroleerd door de ondersteunende diensten. Die zien toe dat de werkprocessen op gestandaardiseerde wijze worden uitgevoerd. Het kan bijvoorbeeld gaan over het moment waarop roosters, toetsen en jaargesprekken moeten worden doorgegeven of gevoerd. De deelnemers van de leerkringen vinden dat hierbij te weinig rekening wordt gehouden met de dynamiek van het onderwijs.

**De hogeschool is erg bureaucratisch.  
Je wordt soms gevraagd om echt details op  
te leveren, waardoor je het gevoel hebt dat je  
geregeerd wordt door financieel controllers en  
HRM-afdelingen.**

Opleidings-  
manager

*Wat vinden de  
onderwijsondersteuners  
hiervan?*

**Het College van Bestuur heeft het over vertrouwen  
geven, maar ondertussen mag het niet fout gaan.  
En als het dan toch fout gaat, dan zie je weer die  
risico-regelreflex. Een goed voorbeeld daarvan is de  
accreditatie. Daar gaat zoveel energie in zitten van  
mensen, maar het is puur window dressing.**

Opleidings-  
hoofd

Ze ervaren daarbij een overdaad aan (overbodige) bureaucratie. Vanuit de behoefte tot controle en standaardisatie bestaat er in de hogescholen een veelheid aan protocollen, prestatieafspraken en verantwoordingsverplichtingen waar de opleidingen aan moeten voldoen. Dit vertaalt zich in plichtmatige handelingen, zoals het invullen van afvinklijstjes of het moeten opvragen van allerlei handtekeningen van hogere leidinggevenden voordat iemand kan worden aangenomen. De deelnemers uit de leerkringen krijgen daardoor het idee dat de papieren werkelijkheid het wint van de praktijk.

De deelnemers van de leerkringen merken dat de samenwerking met de onderwijsondersteunende diensten niet altijd soepel loopt. Ze vinden dat de nadruk teveel ligt op controle en te weinig op ondersteuning. De onderwijsmanagers willen dat de onderwijsondersteunende diensten zich op deze terreinen flexibeler opstellen, meer gericht op het 'mogelijk maken van' dan op het 'controleren dat'. Tegelijkertijd beseffen veel van de geïnterviewden ook dat onderwijsondersteunende afdelingen binnen het hbo heel andere taken en verantwoordelijkheden hebben dan bijvoorbeeld de opleidingen. Het erkennen van elkaars professionaliteit en het met elkaar voeren van het gesprek daarover, zijn belangrijke middelen om de onderlinge samenwerking te versoepelen.

**Je moet je ook bewust zijn dat bedrijfsvoering in een heel  
ander filmpje zit dan de opleidingen. Ik denk dat het  
belangrijk is dat je met elkaar in dat filmpje gaat zitten.  
Dat ik een keer in hun bioscoop ga en zij in de mijne.**

Manager

**Bij ons mag je 'nee' zeggen. Bij ons worden de middenmanagers actief betrokken bij het beleid en het College van Bestuur staat open voor het gesprek.**

Manager

ESSENTIEEL!

**Het College van Bestuur heeft bij ons de laatste jaren het beleid dat ze met een zo breed mogelijke populatie - docenten, studenten, lectoren en managers - de strategische agenda bepalen. Dat betekent ook dat het meer van jezelf is en geen 'opgelegd ding' van boven.**

Manager

### **Inpraak en ondersteuning**

Hierboven staat een aantal voorbeelden beschreven van situaties waar het schuurt tussen het middenmanagement en de rest van de organisatie. Het is belangrijk om op te merken dat deze wrijving zeker niet in alle gevallen aan de orde is en dat er ook deelnemers zijn die de samenwerking met het College van Bestuur en de onderwijsondersteunende diensten juist als positief ervaren. Het verschil tussen een negatieve en een positieve beleving ligt in de vraag of de deelnemers **zich gezien en gehoord voelen** door hun bestuur en of ze de ruimte voelen om tegenwicht te bieden.

**De middenmanagers willen actief betrokken worden bij het beleid.** Ze zien zichzelf niet als doorgeefluik van top-downbesluitvorming, maar als een essentieel knooppunt van kennis en informatie. Ze weten als geen ander wat er speelt op de werkvloer en kunnen abstracte visies in de praktijk handen en voeten geven. Het dienstbaar leiderschap dat ze van zichzelf eisen en de combinatie van autonomie en vertrouwen die zij hun teams bieden, verwachten zij ook te krijgen van hun leidinggevendenden.

Een belangrijke bron van ondersteuning vinden de middenmanagers bij elkaar. Daarover is in de gesprekken zelden een negatief woord gevallen. Bij hun gelijken kunnen ze terecht voor vragen, het uitwisselen van ideeën en het oplossen van problemen.

**Op het opleidingsniveau heb je voldoende ruimte en daarin kun je heel veel vrijheid vinden. Dat vind ik wel echt het mooie. Er is heel veel betrokkenheid en collegialiteit, ook met managers onderling.**

Opleidings-  
manager

# 5

## VAN STAR NAAR FLEXIBEL ORGANISEREN

*Leiderschap in het hbo betekent voor mij inspireren en richting geven in een dynamische wereld.*

**We zitten in een transitie om oude structuren los te laten, maar we zijn daarbij pas aan het begin.**

Adjunct-directeur

*Is die niet al jaren gaande?*

**De basis van verandering is urgentie, maar die is er nu nog niet. Dat komt ook doordat het onderwijs politiek gezien, door alle wet- en regelgeving, helemaal afgekaderd is.**

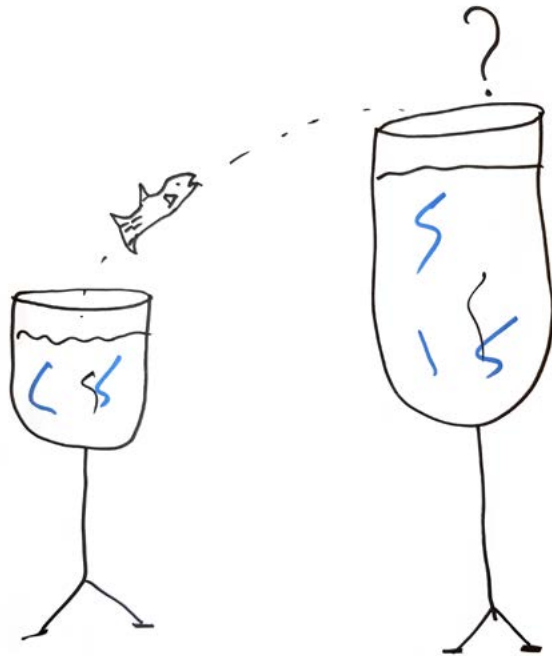
Controller

De wens tot anders organiseren is sterk voelbaar in het hbo. Ondanks de onmiskenbare verschillen tussen de hogescholen, opleidingen en persoonlijkheden, is er veel overlap. Op de hogescholen gaat het vaak over dezelfde onderwerpen en zijn vergelijkbare worstelingen zichtbaar. Dat er bijvoorbeeld sprake is van een groot-schalige **transitie**, is voor de meeste deelnemers van de leerkringen evident. Waar die hen en het beroepsonderwijs zal brengen, dat is nog onduidelijk. Wel hebben ze het idee dat de organisatie van het onderwijs steeds flexibeler zal worden, veel meer in samenwerking met de buitenwereld vorm krijgt, dat de rol van docenten zal veranderen en dat een leven-lang-leren in steeds wisselende netwerken de nieuwe norm zal zijn.

### **Flexibele organisaties in een fluïde omgeving**

De meeste hogescholen zijn het product van een reeks fusies en zijn inmiddels stabiele, maar veelal grote en logge organisaties. De deelnemers zijn het erover eens dat de huidige organisatiestructuur op gespannen voet staat met de continue veranderingen in de samenleving. In hun ogen zal het beroepsonderwijs zich moeten verhouden tot grote maatschappelijke ontwikkelingen. **Het betekent dat het werkveld verandert, dat de benodigde competenties van de studenten veranderen en dat hun leerwensen veranderen.** Op het verloop van deze processen hebben de middenmanagers geen invloed, maar zij zien wel een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd, in het zo optimaal en flexibel mogelijk inspelen op die veranderingen. Om dat te kunnen doen, zijn vertrouwen en autonomie noodzakelijke voorwaarden. Dat vraagt van de overheid en de Colleges van Bestuur om bepaalde dwingende, overkoepelende kaders en sturingsinstrumenten los te laten.





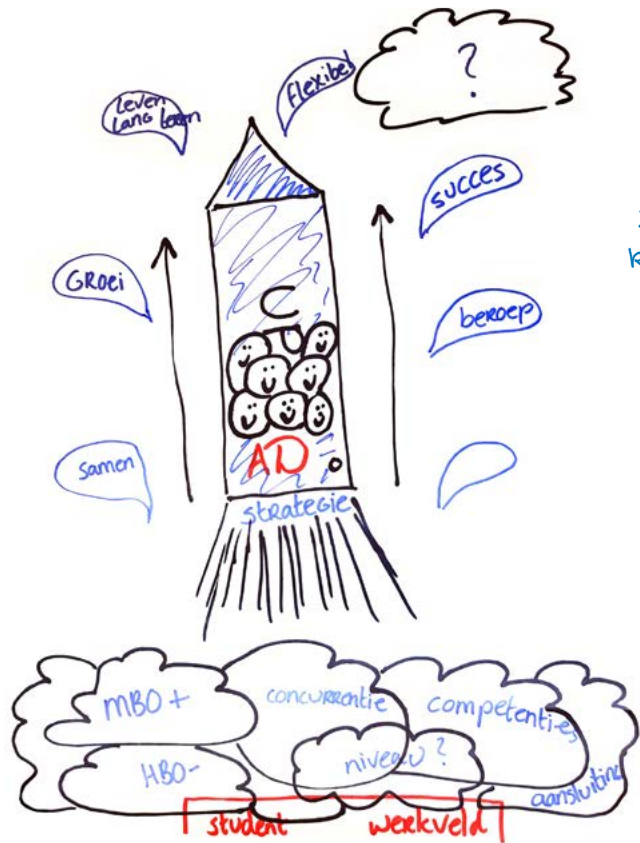
Tekening van een deelnemer met een voorstelling van zijn ambitie voor het hoger beroepsonderwijs

### De 'school' uit, de wereld in

Het onderwijs van de toekomst vindt steeds meer plaats in de praktijk. Die ontwikkeling is in toenemende mate zichtbaar in het gehele hbo en de leiders in het midden stimuleren die trend. Voor studenten biedt het een rijkere leeromgeving dan zittend luisteren in een klaslokaal. Bovendien komen ze op die manier in directe aanraking met het beroepenveld, waardoor ze beter voorbereid de arbeidsmarkt zullen betreden. Hierom benadrukken de deelnemers van de leerkring het belang van hun rol als verbinder. Alleen met een uitgebreid stedelijk en regionaal netwerk kan het hoger beroepsonderwijs toekomstbestendig worden gemaakt.

***De manier waarop we nu onderwijs geven, doen we over twintig jaar echt niet meer. We zetten de ramen open en richten de blikken naar buiten, zodat we onze studenten breder kunnen opleiden, met een meer multidisciplinaire blik.***

Opleidings-  
manager



Rich picture van de organisatie van het hbo

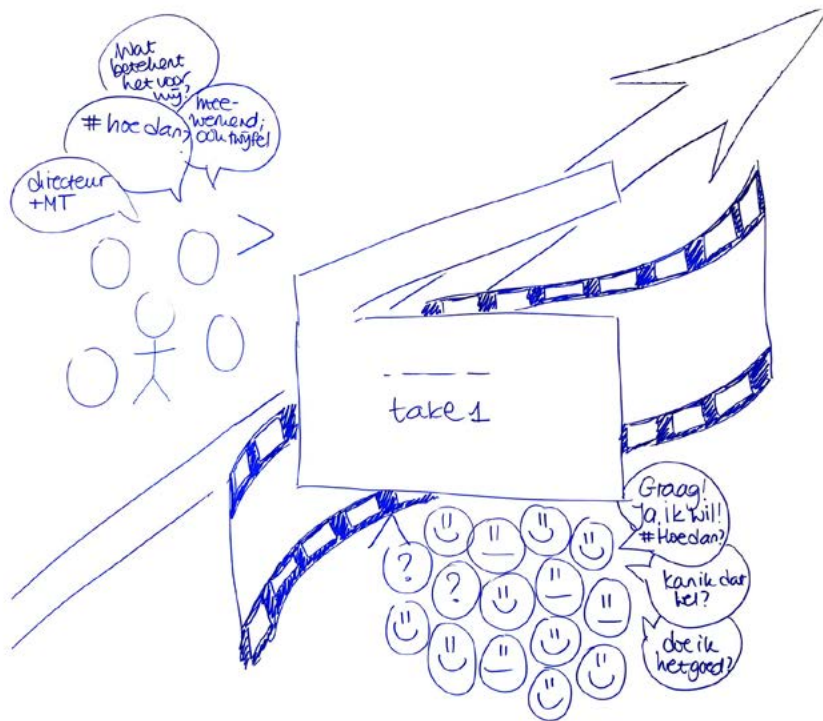
Zijn docenten hier klaar voor...en willen ze dat wel?

### De veranderende rol van de docent

De flexibilisering van het onderwijs en versterkte samenwerking met de praktijk, leidt ook tot een andere rol van de docent. Niet meer de inhoudelijk expert voor de klas die op basis van een vaststaand curriculum zijn lessen afdraait, maar veel meer een coach die op didactische en pedagogische wijze het individuele leerproces van studenten begeleidt. Een belangrijk deel van het huidige onderwijs zal worden vervangen door digitale leermiddelen. Hoorcolleges kijken de studenten thuis of waar en wanneer dan ook. De leerstof oefenen ze zelf of samen met andere studenten vanachter de laptop, tablet of telefoon door middel van digitale toetsvormen. De vorderingen worden formatief en frequent gemeten en de beoordeling vindt plaats in samenspraak met het werkveld.

**De rol van docent verandert ook. Ze zijn wel experts, maar ze worden veel meer in de rol van een coach van de student gezet. Die ontwikkeling zie je ook terug in de buitenwereld. Ook de sociaal werker wordt steeds meer een coach.**

Teamleider



Tekening door een deelnemer met daarin enkele vragen over de veranderingen in de organisatie van het hbo

## Een leven lang lerend netwerk

In een altijd veranderende wereld, moet iedereen zich blijvend ontwikkelen. De kennis die vandaag tot vooruitgang leidt, is morgen achterhaald. Temidden van banen die veranderen en verwachtingen die stijgen, moeten zowel de studenten als de onderwijsprofessionals continu hun kennis vernieuwen, verrijken en verfrissen. Om een gezamenlijke agenda te voeren en adequaat met elkaar te reageren op de veranderingen die komen, is het van groot belang om voortdurend met elkaar in contact te blijven.

**Het is belangrijk dat je met elkaar in contact bent, want bij heel veel opleidingen spelen dezelfde vraagstukken, bijvoorbeeld over rendement, werkdruk en curriculumwijzigingen. Het is dus heel nuttig om met elkaar in gesprek te zijn en op deelonderwerpen van elkaar te leren. Het is altijd goed om te kijken hoe anderen het doen.**

Programma-  
manager



Tekening van de veranderagenda van het hbo, volgens een van de deelnemers

## Balanceren tussen het oude en het nieuwe

Op dit moment bestaan het oude en het nieuwe hbo nog door en naast elkaar. Enerzijds wordt in de hogescholen gesproken over (een beweging naar) gedecentraliseerde verantwoordelijkheden, waarbij iedereen vanuit zoveel mogelijk autonomie en professioneel vertrouwen kan werken. Anderzijds opereren de hogescholen nog binnen beperkte - zelfopgelegde en wettelijke - kaders, vindt veel besluitvorming top-down plaats en blijft er de gewoonte te handelen op basis van controle en standaardisatie.

De eerste tekenen van de gewenste veranderingen zijn wel merkbaar. Zo heroriënteert het middenkader van het hbo zich ten aanzien van de eigen rol en werkzaamheden. De deelnemers van de leerkringen zien zichzelf daarbij steeds minder als manager of coördinator en steeds meer als coach, verbinder en dienend leider. Een verschuiving die ook elders in de samenleving gaande is en wordt gevat onder 'het nieuwe denken'. Bij die beweging hoort ook het delegeren en daarmee loslaten van taken. Daarbij valt op dat een goede afweging en de consequenties van het delegeren en loslaten van taken nog aandacht verdient. Delegeren zonder de daarbij behorende bevoegdheden kan problematisch worden.

## Een belangrijke wissel is in aantocht

Tekening van een van de deelnemers over de toekomst van het hbo.



Docenten, onderzoekers, communicatiemedewerkers en de andere uitvoerende professionals in het hbo, zijn over het algemeen het meest gemotiveerd door de inhoudelijke aspecten van hun takenpakket. Het is dan ook op die terreinen dat ze verlangen naar meer autonomie, vertrouwen en verantwoordelijkheid en niet zozeer op de meer coördinerende en organisatorische taken. Het gevaar is dat het nieuwe denken in het hbo onbedoeld leidt tot ongewenste effecten, zoals een verhoogde hoeveelheid werk en een verminderd gevoel van autonomie bij de uitvoerend professionals. Want voor hen komen er nu taken bij die eerst bij hun leidinggevend lagen. Organisatorische taken die bovendien ten koste kunnen gaan van de tijd die ze beschikbaar hebben voor de inhoudelijke taken.

Welke **professionele ruimte** kun je als leidinggevende geven en moet je als werknemer zelf pakken? Wat betekent resultaatverantwoordelijk precies? En hoe ver mag de professionele autonomie van de werkvloer reiken? Mogen teams zelf besluiten over het aantal uren dat beschikbaar is voor bepaalde taken, het al dan niet aannemen van een nieuwe collega, het afwijken van gestandaardiseerde werkprocessen, het wijzigen van het curriculum of over het functioneren van bijvoorbeeld hun leidinggevende(n)? Ook **op fundamenteeler niveau roept het nieuwe denken vragen op over de positie van het middenkader in het hbo**. Want hebben dergelijke resultaatverantwoordelijke teams eigenlijk nog een aparte coach, verbinder, of leider nodig? Of zijn ook dit rollen en verantwoordelijkheden waar het team zelf in toenemende mate invulling aan kan geven?

Hoe een flexibel georganiseerd hbo er precies uit moet zien, is nog een open vraag, waarbij denken en doen niet gelijk oplopen. Het is een zoektocht waarin het middenmanagement samen met de andere stakeholders van het hbo antwoorden en werkwijzen moet formuleren. Het gaat immers om grote systemische veranderingen, waarbij het perspectief van de studenten, docenten, onderzoekers, bestuurders en andere betrokkenen niet mag ontbreken. De Leerkring Leiderschap is wat dat betreft slechts het begin van een breder verhaal over een lerend en anders georganiseerd hoger beroepsonderwijs. Een hbo dat behendig leert omgaan met veranderingen en de daarmee samenhangende onzekerheden.

# 6

## REFLECTIE VANAF DE 'ZIJLIJN'

*De leeswijzer uit de inleiding gaf al aan dat er in de 'zijlijn' soms een opmerking is geplaatst. Dit zijn reflecties, vragen, kritische kanttekeningen die vanuit de begeleiders van de leerkringen zijn gemaakt tijdens en na de verschillende grote en kleine leerkringen. In dit laatste hoofdstuk lichten we een aantal daarvan toe.*

## Ambitie en aanname

De leerkring is gestart met een ambitie en een aanname. De ambitie was in drie doelstellingen geformuleerd:

- 1 Leidinggevend in het hbo ondersteunen bij hun rol in het realiseren van de taak en opdracht die een professionele, lerende organisatie van hen vraagt.
- 2 Ontwikkelen van leiderschap in het hbo vanuit vertrouwen, proactiviteit, eigenaarschap en zeggenschap.
- 3 Ontwikkelen van duurzame lerende netwerken, waarin hbo-leidinggevend blijvend van elkaar kunnen leren en nieuwe kennis en inzichten kunnen ontwikkelen.

Het is te vroeg om te zeggen of we al deze ambities met de leerkring hebben bereikt. We hebben wel geconstateerd dat we wellicht een erg stevige en diverse ambitie hebben willen realiseren in een vrij korte tijd.

De achterliggende aanname was dat de leidinggevend in het midden van een organisatie een unieke plek hebben: ze zijn gegrond in het onderwijsproces en hebben tegelijkertijd een belangrijke positie op het gebied van tactische en strategische vraagstukken.

Vanuit die plek – denken wij – moet de verandering en vernieuwing in het hoger beroepsonderwijs komen. De leiders in het midden zijn bij uitstek degenen die vanuit verschillende perspectieven nieuwe manieren voor het organiseren van het hbo-onderwijs kunnen ontwikkelen én daarmee kunnen experimenteren, bijvoorbeeld door daadwerkelijk ‘minder te managen’, meer leiderschap te tonen en als veranderaar te opereren, meer vanuit buiten naar binnen te kijken in plaats van andersom. In dit hoofdstuk leggen we ook deze aanname onder de loep.

Uit het onderzoek blijkt dat veel leidinggevend inderdaad minder (willen) managen, meer (willen) faciliteren en meer bezig (willen) zijn met veranderingen en vernieuwingen. We zien echter ook dat in sommige gevallen, de context of de eigen taakopvatting hier belemmerend in kan werken. Tegelijkertijd moeten we wellicht vanaf de ‘zijlijn’ bedenken dat het een aanname is dat alle leidinggevend deze plek ook hebben of willen hebben.

## ‘In het midden’

We spreken vanuit de begeleiding van de leerkring steeds over de ‘leider in het midden’. De term ‘in het midden’ is een gewaagd begrip gebleken, vandaar de kanttekening op pagina 5 “wie wil er in het midden zitten?”. Hoewel de meeste deelnemers hun organisatie niet meer als een ‘hiërarchisch’ of bureaucratisch systeem zien, blijkt ‘het midden’ toch nog een gevoel van ertussen zitten op te roepen. Het is niet gemakkelijk om vanuit het midden je eigen agenda te bepalen. De genoemde rolverschuiving van managen naar faciliteren en van coördineren naar coachen en verbinden maakt dat ook moeilijk. Het lijkt erop dat veel managers en leiders in het midden juist de agenda’s volgen van ofwel docenten ofwel van hun leidinggevend.

Hier zit iets paradoxaals; de organisatie wordt platter, er komt meer professionele ruimte en verantwoordelijkheid ‘onderop’, de manager of leider in het midden krijgt hierdoor een andere rol. Ze zien zichzelf niet (meer) als inhoudelijke vormgevers van het onderwijsproces (dat moeten de docenten doen). En in veel organisaties wordt deze ‘plek’ ook liever niet meer gezien als een aparte ‘managementlaag’. Managers en leiders in het midden zien zichzelf in de eerste plaats als dienstbaar aan het systeem. Dit maakt het niet gemakkelijk om ook aan het systeem te ‘peuteren’. Tegelijkertijd is er een groot bewustzijn van ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving, het werkveld, de studenten en in de rol van docenten. Het zijn deze ontwikkelingen die een andere onderwijsorganisatie vragen en nog steeds –denken wij– zijn de leiders in het midden het best geëquipeerd om deze nieuwe organisatie uit te vinden.

## ‘Rol’

In het traject is bewust het begrip ‘rol’ geïntroduceerd als een manier om al die verschillende taken van de leider in het midden te duiden. Het ging ons hier niet om een specifiek vastgelegde rol zoals: coördinator, coach, verbinder, ontwikkelaar, maar om het feit dat leidinggevend op deze plek met veel verschillende belangen en perspectieven moeten kunnen omgaan. Het is logisch dat de deelnemers aan de leerkring zich niet willen vastpinnen op één functieomschrijving

of vastgelegde rol. Zij hebben heel veel verschillende taken en verantwoordelijkheden en zitten steeds weer aan een andere tafel: van het College, van lectoren en onderzoekers, met ondersteunende diensten, externe stakeholders, docenten en studenten. Aan al die verschillende tafels hebben ze een andere rol vanuit het feit dat ze een belang moeten dienen. Wat ons opviel, was dat het nog niet zo gemakkelijk is om vanuit één en dezelfde persoon, met specifieke overtuigingen, (gedrags)voorkeuren, loyaliteiten in die verschillende rollen te stappen en om steeds weer vanuit een ander perspectief naar dezelfde vraagstukken te kijken en daarin ook andere belangen te vertegenwoordigen. Bijvoorbeeld “Ik ben het niet eens met een maatregel, maar moet deze wel implementeren.” Of je voelt je verantwoordelijk voor het deel, maar er is een strijdig belang met het geheel. Het denken in die verschillende rollen die niet per se samenvallen met je eigen opvattingen en voorkeuren, helpt om je te verhouden tot al die verschillende tafels en wat je daar te doen hebt.

### ‘Sociaal architect’

Dit begrip introduceren we hier als een poging om een andere taal in te brengen. Taal splitst, dat is de functie ervan, maar dat kan ook in de weg zitten. Deelnemers voelen zich niet goed bij functiebenamingen als coördinator, zelfs ‘manager’ heeft een nare bijklank gekregen. Toch denken we dat facilitator en coach en zelfs verbinder niet de lading dekt. Ook de distantie van de ‘inhoud’ lijkt ons een risico. Een belangrijke taak van de leider in het midden is om de dialoog te stimuleren over de toekomst van het onderwijs. En juist omdat deze leider in het midden zit en daardoor kennis van alle zaken heeft, kan hij/zij bij uitstek anderen aanzetten tot het nadenken over wat er anders kan en over het waarom en hoe. En het liefst met de verschillende stakeholders bij elkaar, om vanuit de verschillende perspectieven nieuwe onderwijsvormen te destilleren. In een eerdere publicatie over professionele ruimte<sup>1</sup> spreken we ook wel van amabssadeurs en regisseurs, die zorgen voor de horizontale en verticale afstemming en verbinding. De verbinding is erop gericht om een balans te vinden tussen inhoud en effectiviteit

<sup>1</sup> Wijzer in de professionele ruimte, strategieën om de professionele ruimte van docenten en docententeams te optimaliseren. Zestor.

We zijn aan deze leerkring begonnen met de aanname dat we door leiders in het midden van het hbo bij elkaar te brengen, een platform kunnen creëren waar zij samen aan een vernieuwingsagenda kunnen werken voor het hbo. Waar zij, door met en van elkaar te leren, kunnen werken aan nieuw leiderschap. Vanuit het idee dat zij een belangrijk taak hebben bij de transitie in het onderwijs. Vaak werd de term transitie gebruikt als in “we zitten in een transitie”, maar de transitie moet juist worden vormgegeven door alle betrokkenen.

Wij denken overigens nog steeds dat onze aanname klopt; dat een netwerk van leiders in het hbo samen de taaie vraagstukken van het beroepsonderwijs het hoofd kunnen bieden. Mits ze dat niet (alleen) vanuit hun eigen instelling doen, maar juist in een overkoepelend netwerk waar verschillende hogescholen vertegenwoordigd zijn. Een netwerk waarin juist vrij van de interne waan van de dag en dagelijkse operationele druk, kan worden nagedacht over nieuwe richtingen en nieuwe ideeën. Waar de buitenwereld naar binnen wordt gehaald en waarin leidingevenden elkaar kunnen consulteren, good practices kunnen uitwisselen, elkaar kunnen steunen, mobiliteit kunnen organiseren en samen een stem krijgen in de vernieuwing van het hoger beroepsonderwijs.

Deze publicatie is een beschrijving van het proces, het gesprek en de onderlinge uitwisseling van de deelnemers aan de Leerkring Leiderschap. Het legt de rode draden bloot waarlangs de vernieuwingen lopen, zonder daarbij in te zoomen op de casuïstiek met succesvolle voorbeelden die regelmatig voorbijkwamen. Tegelijkertijd tekenen we hier een aantal prangende vragen op die blijven hangen; Hoe gaan we het onderwijs in het hbo vernieuwen? Hoe gaan de verschillende hogescholen hierin samen optrekken met elkaar en met het beroepenveld en hoe gaat zich dit vertalen naar nieuw leiderschap in het hbo? We hopen dat de nieuwsgierigheid gewekt is om met elkaar verder te zoeken naar krachtige vormen van toekomstbestendig onderwijs.



***Heb jij ideeën over anders organiseren  
in het hbo?***



***info@zestor.nl***

**WWW.ZESTOR.NL**

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
F 070 312 21 00  
info@zestor.nl