

Nederlandse hogescholen experimenteerden sinds 2006 met zogeheten 'Associate degrees'. Nu de opleiding wettelijk verankerd is, zal er volgens Hans Daale en Eric Aldewereld veel veranderen. 'Hoog tijd dat het hoger beroepsonderwijs en de betrokken partijen met elkaar lijnen uitzetten voor de toekomst.'

Zet de Associate degree in de etalage

Aanzet voor een (aard)verschuiving

Hans Daale & Eric Aldewereld

In 2006 werd in het Nederlandse hoger beroeps-onderwijs (hbo) de Associate degree (Ad) ingevoerd. Dat gebeurde op basis van pilots. Een aantal hogescholen had de nek uitgestoken. In 2015 werd alles keurig bij wet geregeld. Per 1 januari 2018 werd de Ad bovendien een zelfstandige tweejarige opleiding, dus met een eigen status. Daarom zouden alle hogescholen moeten nadenken over wat de Ad gaat brengen. Ook moeten ze hun strategie aanpassen, gelet op het succes van hogescholen die al wat langer het potentieel ervan onderkennen. Er staat wel iets te gebeuren. Op 16 maart dit jaar werd tijdens de jaarlijkse Dag van de Ad van gedachten gewisseld over zaken die bruikbaar zijn voor een toekomstscenario. Als Stichting Leido, een onafhankelijk functionerend nationaal netwerk, hebben we aan de wieg gestaan van de Ad, door het lanceren van de eerste plannen in 2000 bij de invoering van het bachelor-mastersysteem.

Er zijn veel misverstanden over de Ad en over de plaats ervan in het hoger onderwijs

Daarom hebben we gemeend ook bij deze forse doorstart van de Ad na te gaan wat er in de komende jaren aan verschuivingen in het hoger onderwijs gaan plaatsvinden.

Er zijn veel misverstanden over de Ad en over de plaats ervan in het Nederlandse hoger onderwijs. Een soort definitie: de Ad is een tweejarige hbo-opleiding, parallel te volgen aan de vierjarige hbo-bacheloropleiding, uitmondend in een wettelijk getuigschrift en het recht om de graad 'Ad' achter de naam te zetten. De regelingen voor de Ad en de bachelor zijn overeenkomstig in elkaar gestoken. Uiteraard moet de Ad arbeidsmarktrelevant zijn. Daarom zullen er niet automatisch naast elke bacheloropleiding een of meer Ad-opleidingen verschijnen. Anderzijds komen er Ad's bij met een eigen karakter, op basis van de mogelijkheden om op niveau 5 van het Nederlandse raamwerk voor onderwijskwalificaties in het werkveld aan de slag te gaan. Wie de Ad afrondt en wil doorstuderen in het formele onderwijs, krijgt een aanvullend programma aangeboden om ook de bachelorgraad op niveau 6 te verwerven. Bij verwante leerlijnen kom je daarmee eveneens uit op een vierjarig traject. Precies dit zal grote invloed hebben op het vormgeven van leerwegen in de nabije toekomst.

Meer keuzemogelijkheden

Het interessantste is de vergroting van het aantal keuzemogelijkheden die je hebt als individu: voor jongeren na havo of mbo en voor werkenden die een volgende stap in hun loopbaan willen of moeten zetten. Daaraan zijn allerlei voordelen verbonden, ook om op een bepaald moment beter dan nu invulling te geven aan de eigen mogelijkheden. Een van de redenen om te kiezen voor een Ad-opleiding is

Verskil moet er zijn

Studieschulden hebben invloed op het kopen van een huis en op het kiezen voor een rigoureuze loopbaanswitch

de groeiende afkeer van het maken van schulden voor een vierjarige studie. Die dragen jonge mensen nog behoorlijk lang met zich mee. De schulden hebben invloed op bijvoorbeeld het kopen van een huis en op het kiezen voor een rigoureuze loopbaanswitch. Een studielening voor het behalen van een hbo-diploma na twee jaar (studievoorschot in formele termen) is waarschijnlijk beter te overzien. De keuze voor een Ad wordt aantrekkelijk als je die afzet tegen de kans op uitval in bacheloropleiding (na een aantal jaren ploeteren achterblijven met een schuld zonder diploma). Voor jongeren komt ook de mening van ouders en andere 'meebetalers' in beeld. Het is die groep die beseft dat rendementen in de hbo-bacheloropleidingen maar niet willen stijgen. Een advies van bijvoorbeeld een schooldecaan of een studentenbegeleider om de leerweg via de Ad te kiezen, kan zo weleens in vruchtbare aarde vallen.

Stelling

De eerste twee jaren van een bacheloropleiding kunnen komen te vervallen als er een Ad-opleiding bestaat in hetzelfde domein. In de praktijk gebeurt dit al bij deeltijdopleidingen als bouwkunde en civiele techniek. De eerste twee jaren van deze bacheloropleiding worden ingevuld met de Ad 'integraal bouwmanagement'.

Het zogeheten '2+2-model' moet derhalve formeel mogelijk zijn.

Daarnaast is er de dynamiek op de arbeidsmarkt voor mbo'ers (middelbaar beroepsonderwijs) en werkenden, de twee belangrijke doelgroepen voor de Ad-opleidingen. Die vertaalt zich in verhalen over het verouderen van kennis in steeds kortere tijd, dus in de noodzaak om mee te doen aan 'levenslang ontwikkelen' via permanente scholing. Ook duiken overal waarschuwingen op over het verdwijnen van beroepen.

Dit alles vergroot de druk op deze groepen om een diploma te verwerven op een hoger niveau dan mbo-4. Een bachelor

is dan niet nodig en zo komt de Ad in beeld. Precies daarom hechten hogescholen die veel werk maken van de Ad-opleidingen veel waarde aan de samenwerking met de regionale mbo-instellingen. De contacten met het regionale werkveld gaan de komende jaren een interessante rol spelen, in doorlopende leerlijnen op basis van *work-based learning* – het combineren van werk en studie.

Stelling

Mbo-instellingen hebben een goed beeld van de kwalificaties van hun afgestudeerden. Zij zien dat de eisen van de arbeidsmarkt veranderen, die vraagt om meer dan alleen een mbo-4-diploma. Mbo-instellingen mogen van de nieuwe wet een grotere rol spelen bij de vormgeving en de uitvoering van het Ad-onderwijs, maar ze zullen altijd moeten optrekken met een hogeschool.

Om als krachtige partners te worden gezien, moeten mbo-instellingen hun kennis van het werkveld en de opgebouwde expertise op het vakgebied kunnen inbrengen.

Leerlijnen opknippen

Nieuw voor het hbo in Nederland is het ontstaan van parallelle leerlijnen. De student kan kiezen tussen de Ad (waar deze relevant is en wordt aangeboden) en de bachelor. Dat beïnvloedt niet de mogelijkheid om op termijn alsnog in een masteropleiding van een universiteit of hogeschool terecht te komen. Het betekent dat het bewust opknippen van leerlijnen in beeld komt. Met inzet van die onderbrekingen kan iemand periodiek vaststellen wat op dat moment de beste voortzetting is. Het gaat dan niet alleen om het beziën welke opleiding het mooiste aansluit bij wat er inhoudelijk nodig is. De student zal steeds vaker kijken naar een passende vormgeving en de mate van flexibiliteit. Ook de aanbieders zullen zich gaan roeren om het beste 'product' te bieden, vooral in de private onderwijsmarkt als alternatief voor bekostigde instellingen.

Nederland zal moeten wennen aan een arbeidsmarkt waarop meer typen afgestudeerden hun weg zoeken. Sommige Ad-afgestudeerden zullen doorgaan met het aanvullende programma binnen een bacheloropleiding, anderen gaan meteen de arbeidsmarkt op. Met een mbo-4- en een Ad-diploma op zak heb je genoeg kansen op een baan. Werkenden met Ad- graad zullen veelal in een andere functie nieuwe uitdagingen kunnen aangaan, alvorens te besluiten of doorgaan voor de bachelor de investering in tijd en geld waard is.

Deze groep zal groeien. Het is tevens een groep die in het algemeen nog voor bekostiging door de overheid in aanmerking komt, en het recht heeft om tegen het gewone

Verschil moet er zijn

wettelijke collegegeld een studie te doen. Een soort leerrekening dus voor Ad-afgestudeerden. Hogescholen dienen derhalve na te gaan of ze deze alumni nog moeten en kunnen verleiden om een bacheloropleiding te doen. De huidige voltijdse trajecten zijn daarvoor niet inzetbaar zijn. Specifiek op deze doelgroep gerichte afstudeerrichtingen binnen een bacheloropleiding zijn nodig, flexibel te volgen binnen de kaders die de overheid stelt.

Een zaak die 'het hbo' straks zeker bij de overheid mag aanklaarten is of je binnen die regelgeving kan inspelen op de vraag van Ad-alumni naar verdere scholing. Het is een goed af te bakenen groep. Daarom is het opzetten van passende structuren mogelijk. Het toekomstscenario dat via Leido rond de zomervakantie verschijnt, zal hieraan nadrukkelijk aandacht besteden. Het is een cruciale consequentie van de Ad als opleiding: uitgroeien tot een deelsector binnen het hbo, met een eigen aanpak.

Regionale Associate Colleges

De uitbouw van de Ad als opleiding zal een stimulans krijgen door de verdere vormgeving van Regionale Associate Colleges (rac's). Dat zal zeker niet zo geruisloos gebeuren als in de eerste acht jaren na de start van de Ad. Rac is een 'merknaam' voor een onderdeel van een hogeschool waarin de Ad-opleidingen zijn gebundeld, met een eigen managementteam. Dit betekent vooral het kunnen voeren van een eenduidig beleid, in de richting van de mbo-instellingen die in een rac participeren, en van het regionale werkveld dat op basis van samenwerkingsovereenkomsten mede invulling geeft aan de vormgeving van de programma's.

De betrokken hogescholen kiezen op dit moment vooral voor een fysieke bundeling. Dat betekent een eigen gebouw, en ook steeds vaker een eigen vestigingsplaats – en niet per se waar de verwante bacheloropleidingen te vinden zijn.

Een rac kan, als een soort *Community College European Style*, de belangrijkste doelgroepen aan zich binden, door het aanbieden van diverse onderwijsvarianten en een eigen, daarop gebaseerde strategie. Hogeschool Rotterdam en Avans

Wat gaat de verdere invoering van de Ad als opleiding inhouden voor de geldstromen?

Hogescholen onderkennen deze kansen, en zetten er fors op in. De successen in Rotterdam zijn 'jaloersmakend'. Ze vormden enige tijd geleden de aanleiding tot een landelijk overleg. Daar sluiten nu andere hogescholen zich aan, al dan niet aarzelend.

Voor veel van deze instellingen is het nog niet helemaal helder waar hun kansen liggen. Ook moeten ze opboksen tegen de diepgewortelde interne cultuur, die zich jarenlang baseerde op een aanbod aan bacheloropleidingen. De vraag die rondwaart is wat de splitsing in de hogescholen teweeg zal brengen. Is het een probleem als je als hogeschool de Ad links laat liggen? Of word je dan links en rechts ingehaald door scholen met meer ondernemingszin?

Voor alle duidelijkheid: een rac is een onderdeel van een hogeschool, en zal naar verwachting niet uitgroeien tot een zelfstandig onderdeel binnen het hbo, met eigen kaders. Wel mag je, vanwege de binding met het mbo en het werkveld, verwachten dat er meer mogelijkheden komen om het Ad-aanbod te positioneren en te profileren, waarbij eigen aanvullingen op de regelingen zullen ontstaan. Daarbij zal de overheid ongetwijfeld, samen met politici die 'een leven lang leren' als prioriteit zien, eerst goed kijken naar de voordelen daarvan.

Langstudeerders

Hoog tijd dus dat het hbo en de betrokken partijen met elkaar een aantal lijnen uitzetten voor de toekomst. Nu is het altijd zo dat financiering een goede *drive* kan geven aan zulke ontwikkelingen. Dat is zeker het geval bij hogeschoolbesturen. Het ministerie kijkt ook mee, maar daar denken ze er (nog) niet aan om de bekostiging te sturen op basis van de ophanden zijnde differentiatie in het hoger (beroeps-)onderwijs.

Wat gaat de verdere invoering van de Ad als opleiding inhouden voor de geldstromen? Of liever gezegd, voor de studentenstromen?

Studenten hebben in hun rugzak geld zitten voor een reis door het hogeronderwijsbos gedurende een viertal inschrijvingsjaren. Dat aantal is van wezenlijk belang voor de nieuwe leerwegen. De overheid meent dat er geen aanleiding is voor een differentiatie in bekostiging per leerweg. Er is voor de hbo-bachelor vier keer een jaarlijkse zak geld beschikbaar.

Daarnaast is er een zogenaamde diplomabonus voor de opleiding, gelijk aan het budget voor een jaar. Maar dezelfde constructie geldt voor de leerlijn die naar de bachelor loopt via het verwerven van het Ad-diploma. Helaas gebeurt dit zonder een tussentijdse diplomabonus, ook niet met de waarde van een half jaar. Dat is opmerkelijk, zeker als de Ad bij hogescholen een volwaardige plaats heeft verworven. De student die vertraging oploopt in de Ad-opleiding, zorgt per definitie voor minder inkomsten naast het wettelijke

Statements van de Dag van de Associate degree

Op de Dag van de Associate degree (16 maart 2018) is over uiteenlopende zaken van gedachten gewisseld. Hieronder een lijstje met opmerkingen die te maken hebben met de vormgeving van de Ad in de dagelijkse praktijk. Ook de mogelijkheden om nieuwe Ad's aan te vragen, hield de gemoederen bezig.

- De Ad is zelfstandig, maar nu nog de doorstroming naar de bachelor goed vormgeven. Hoe?
- De procedure om een nieuw beroep op te nemen bij het ROA (Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt) loopt mede via het Centraal Bureau voor de Statistiek. Er is geen formele procedure voor het registreren van een nieuw beroep in het systeem. In de praktijk veranderen beroepen eerder dan dat geheel nieuwe beroepen ontstaan. Dus wanneer dit te doen?
- Adhesiebetuigingen in een aanvraag hebben weinig waarde. Concrete afspraken met het bedrijfsleven over aantallen studenten en banen wel.
- In twee jaar ontstaat geen nieuwe beroep, maar met het aanvragen van een opleiding tot afstuderen is vier of vijf jaar gemoeid. Dus? In die vijf jaar ontstaan ook weer nieuwe beroepen. Vaker gaat het om bredere ontwikkelingen. Werkzaamheden verdwijnen en andere nemen toe. De verschuiving van de beroepsinhoud speelt een rol.
- Het levenslanglerenkrediet kan voor werkenden de drempel naar de Ad verlagen.
- Samenwerking tussen het bedrijfsleven met hbo en mbo als geheel is belangrijk. Het bedrijfsleven moet beide dus samen aan de overlegtafels treffen.
- Als er geen landelijke behoefte is aan een bepaalde Ad, is dat soms een tijdelijke situatie (zoals in de kinderopvang waarbij sprake is van een sterke politieke beïnvloeding). We leven zonder meer in een transitietijd. Daardoor moeten we het doen met onzekerheid. In de zorg is er naast algemene opleidingen nu weer ruimte voor gespecialiseerde opleidingen gericht op ouderenzorg, jeugdzorg, psychiatrie, armenzorg en schuldhulpverlening.
- Zowel intern als extern zijn er specialisten om de hogeschool te helpen het werkveld in kaart te brengen.
- Recentelijk werd gezegd dat er geen behoefte is aan programmeurs. En kijk nu eens: de programmeurs zijn niet aan te slepen. Het ROA is niet aan te spreken op de oorsprong van de cijfers.
- Er is geen goed georganiseerde landelijke start geweest. Er is geen landelijke dekking van Ad's op het gebied van groen en gastvrijheid. Het zuiden van het land heeft bepaalde Ad's helemaal niet. Voor opleidingen rond 'gastvrijheid' zijn er geen Ad's in de Randstad. Hier ligt een taak voor de hogescholen, maar het is goed mogelijk dat de komende jaren dit gemis wordt opgelost.
- Wat doen we met studenten die na een negatief bindend studieadvies willen switchen? Wat doen de aangrenzende hogescholen met deze studenten?
- Hoe krijgt de praktijkcomponent een plaats in de Ad? Daarbij zijn veel verschillen te zien. Voor de doorstroom naar de bachelor is de plaats van de stage in de opleiding van groot belang. Wat is overigens het verschil in stage tussen de Ad en de bachelor?
- De samenwerking tussen hogescholen, bedrijfsleven en mbo moet beter. De onbekendheid bij het bedrijfsleven met de Ad is namelijk een belangrijk gegeven. Veel bedrijven die bij onze hogeschool zijn betrokken, nemen bachelors af. Niet allemaal hebben ze voldoende oog voor de Ad.

Verskil moet er zijn

Op basis van de nog bescheiden bewegingen in het hbo-veld kun je daarover zeker wat zeggen

collegegeld in het tweede en de eventueel volgende jaren dat hij staat ingeschreven na de Ad voor het verwerven van de bachelorgraad. Het is dan al zijn vijfde of zesde inschrijving, met alle gevolgen van dien. Als zodanig is hij vergelijkbaar met langstudeerders in de bacheloropleidingen. Daarvan hebben we er in het hbo nu al te veel, maar het zijn de studenten zelf die dergelijke keuzes maken of daartoe om persoonlijke redenen gedwongen worden.

Slagen om de arm

Er bestaat een prachtige en dus uitdagende relatie tussen studentenaantallen en de bekostiging van daarvoor in aanmerking komende hogescholen. Die betreft natuurlijk alleen de studenten die nog geld van het ministerie in hun ransel hebben. Er schijnt gemiddeld bij zo'n 30 procent van de ingeschrevenen alleen nog maar wettelijk collegegeld te worden opgehaald. Zodoende wordt het gemiddelde budget per student stevig naar beneden getrokken.

Wat gaat er gebeuren als steeds meer lerenden voor de Ad kiezen, bij bekostigde hogescholen? En als Ad-bezitters, ook vanwege de snel veranderende eisen die de arbeidsmarkt stelt, aan het werk gaan en pas later misschien terugkeren voor een bachelor in het bekostigde systeem?

Of juist niet? Op basis van de nog bescheiden bewegingen in het hbo-veld kun je daar zeker wat over zeggen – met de bekende slagen om de arm. Elke bestuurder kent die slagen uit eigen ervaringen het best.

Als we uitgaan van de rationele keuzes van mbo'ers, gezien hun positie in het systeem en de 'drang' naar een tree hoger, zou straks best eens 80 procent voor een Ad kunnen kiezen. Vergeet overigens niet de havisten met een praktische achtergrond en dito houding als het gaat om leenangst. Op de Dag van de Ad bleek dat vooral zij een behoorlijke inhaal-slag maken met de Ad's.

Omdat een derde van de hbo'ers uit het mbo komt, mogen we denken aan een toekomstige situatie waarbij zo'n 40 procent van de instroom voor een Ad kiest en de rest voor de bachelor. Ook zal een meerderheid na de Ad aan het

werk gaan, wetende dat werkgevers zitten te wachten op praktisch ingestelde jongeren, bereid om daarna binnen de kaders van de branche aan de slag te gaan met het behalen van certificaten. Als we het percentage daarvoor op 60 procent stellen, is er binnen een aantal cohorten rond de 25 procent minder studenten binnen zo'n hogeschool terug te vinden.

Maar dat zal niet alles zijn. De overheid verwacht dat hogescholen in het voorlichtingstraject en bij zaken als de studiekeuzecheck de Ad zullen inzetten. Zo kun je studenten met een grote kans op uitval in het eerste leerjaar nadrukkelijk aanraden de weg via de Ad te gaan. Als gevolg daarvan zal er sprake zijn van een forse stijging van het bachelorrendement en een langzaam opdrogende vijver met langstudeerders.

Bovendien ligt het voor de hand dat de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie zal letten op de rendementen bij Ad- en bacheloropleidingen, kijkt hoe ze inspelen op de eigenschappen van de aankomende studenten en let op het studiesucces van Ad'ers die direct doorstromen naar de bacheloropleiding. Hogescholen die blijven worstelen met veel uitvallers en onbekostigde studenten, moeten wel een sluitend verhaal hebben.

Wordt dit alles goed ingevuld, dan leidt het tot meer rendement en vermoedelijk tot zo'n 15 procent minder ingeschreven studenten, gelet op lagere aantallen vijfde- en hogerejaars, omdat veel meer studenten in de nieuwe aanpak een Ad of een bachelor op zak hebben.

Dit opgeteld bij de Ad'ers die aan het werk gaan, kan het leiden tot hogescholen met zo'n 40 procent minder ingeschrevenen. Dat betekent minder inkomsten, maar ook minder uitgaven, al is nu nog niet uit te rekenen naar welke kant de balans zal doorslaan. Bovendien komen er nog steeds nieuwe groepen de Ad-opleiding binnen. Ook keren Ad-alumni op een gegeven moment terug voor de bacheloropleiding. Maar wanneer dat is, lijkt niet te voorspellen, en evenmin of ze dat liever in een private setting doen. Een uitdaging voor bekostigde hogescholen, maar ook voor de overheid vanwege mogelijk fluctuerender aantallen ingeschrevenen.

Denk bij leenangst ook aan havisten met een praktische achtergrond en dito houding

Verschil moet er zijn

Stelling

De Ad-opleiding maakt de noodzaak tot het opzetten van alumni-beleid binnen het hbo nog belangrijker. Het betreft dan niet alleen het genereren van loopbaaninformatie voor Ad'ers: krijg je werk in je vak, word je beter betaald dan een mbo-4-student, et cetera. Het gaat in het nieuwe systeem vooral om contact te houden met alumni over een tweejarig programma voor een bachelordiploma – op termijn. Er zijn genoeg mogelijkheden om een alumni-beleid effectief op te zetten. Bij de meeste hogescholen is het helaas nog een ondergeschoven kindje.

Veranderend speelveld

Maar er is meer aan de hand, bleek ook op de Dag van de Ad. Het speelveld in het Nederlandse hbo is de afgelopen jaren veranderd. Er zijn regels voor de doelmatigheid van het aanbod, dus voor het overtuigen van de overheid van de noodzaak om opleidingen te bekostigen. Het 'levenslang ontwikkelen' krijgt meer en meer aandacht, en die scholing zit vooral in de private sector – het toont aan dat bedrijven best bereid zijn te betalen voor maatwerk.

Stelling

Modulen binnen een diplomagerichte opleiding (zoals de Ad en de bachelor) dienen certificeerbaar te worden, zeker in de deeltijdse vorm. Alleen op die wijze kan worden ingespeeld op de ontwikkelbehoefte van werkenden. Een volledige opleiding sluit niet altijd aan op wat nodig is om stappen in een loopbaan te zetten.

Het aanbod aan Ad-opleidingen is nu sterk groeiende. De Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO) moet namens de overheid waken voor een overaanbod, en zorgen voor een goede landelijke spreiding. Zij leunt daarbij mede op prognoses van het ROA (Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt). Daarbij zitten (nog) geen gedetailleerde gegevens over de vraag naar Ad'ers en bachelors. Bovendien zijn de aanvragen niet keurig verdeeld over het land, en aangezien nationale cijfers het uitgangspunt vormen, kan de CDHO zelf geen regionale selectie maken. Eigenlijk is het een systeem van 'wie het eerst komt...' Vanuit die hoek wordt wel gehint op de noodzaak van onderlinge nationale afstemming, maar de vraag is wie daarbij het voortouw kan, mag en wil nemen.

Een toekomstscenario met aandacht voor dit soort aspecten zou mogelijk kunnen helpen. Straks kan het aanbod mo-

gelijk ook verdeeld worden op basis van varianten (voltijd, deeltijd, dual en mogelijk nieuwe vormen, denkend aan de experimenten rond de flexibilisering van het deeltijdhbo). Dat betekent dat wordt gekeken naar de verschillende doelgroepen en hoe je die het beste kunt bedienen.

Stelling

De huidige beleidsregel om te oordelen over doelmatigheid van een opleiding behandelt een voltijdopleiding op gelijke wijze als een deeltijdopleiding. Voor beide varianten moet je aantonen dat er voldoende vacatures zijn voor afgestudeerde Ad'ers. Maar studenten die een deeltijdopleiding willen volgen, hebben veelal al een baan en willen graag werken op een hoger niveau. Hun doel is opscholing en binnen een bedrijf of sector meegaan met de verandering. Dan gaat het om *employability*. Dat is anders voor wie voor het eerst gaat studeren om een vak te leren. Zeker met het credo 'levenslang ontwikkelen' in het achterhoofd, dient de nieuwe beleidsregel (momenteel in de maak op het ministerie) op cruciale aspecten onderscheid te maken bij het beoordelen van doelmatigheid.

Werk aan de winkel, kortom, met de Ad nadrukkelijk in de etalage. Het is heel lang geleden dat het Nederlandse hbo werd geconfronteerd met een structurele verandering. De invoering van het bachelor-mastersysteem was een peuleschil, met alleen gevolgen voor de universiteiten. Dit is een veel forsere uitdaging voor het hogeschoolmanagement en voor de creatieve denkers in de organisatie.

Hans Daale

is directeur van de Stichting Leido

Eric Aldewereld

is zelfstandig adviseur op het gebied van beroepsopleidingen, gespecialiseerd in Associate degree-opleidingen