

# Het hangt ervan af

## OVER DE TOEKOMST VAN HOGESCHOOL EN UNIVERSITEIT

Dr. S.J. Noorda (Noorda@vsnu.nl) was bestuurder van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam, en is nu voorzitter van de Vereniging van Universiteiten.

*'Wat zegt u, waarover zou het moeten gaan?'*

*'De toekomst van het hbo en het wo, en hun onderlinge verhouding. We zouden graag weten wat u denkt dat er gaat gebeuren.'*

*'Gaat gebeuren of zou moeten gebeuren?'*

*'Dat mag u zelf bepalen.'*

## DE MACHT DER GEWOONTE

Het verleden heeft meer invloed op de toekomst dan menig een denkt. Wie zich een beeld wil vormen van de toekomst, doet er goed aan eerst eens terug te kijken. Ook de toekomst van het Nederlandse hoger onderwijs heeft een lange voorgeschiedenis, vol voortekenen van hoe het verder zal gaan.

De geschiedenis van het Nederlandse hoger onderwijs wordt doorgaans opgevat als de geschiedenis van de *universiteiten*. Daarbij wordt het beeld van de hedendaagse universiteit teruggeprojecteerd op het verleden. Academische feestdagen worden graag gebruikt voor zulke historische projecties. Ik heb al dikwijls kunnen vaststellen dat de gevarieerde historie van het hoger onderwijs nogal te lijden heeft onder deze gewoonte. Universiteiten die hun bestaan begonnen als hogeschool plegen daarvan niet of zo onopvallend mogelijk melding te maken, om de feestvreugde niet te bederven. Universiteiten die eeuwenlang een atheneum waren zonder promotierecht, zijn met terugwerkende kracht een oude universiteit. Van moderne universiteiten met voortreffelijk onderwijs en onderzoek krijgt men de indruk dat ze nooit iets anders zijn geweest. Hoe begrijpelijk dit historisch simplisme ook is, het verdoezelt dynamiek en variëteit. Eeuwenlang waren de universiteiten wat hun naam (*universitas*: gilde, broederschap) zei dat ze waren: een gemeenschap van vakbroeders die nieuwelingen in het vak inwijdde en opleidde. Dat vak was niet de beoefening van een wetenschappelijke discipline in de moderne zin van het woord, maar de uitoefening van een bepaald beroep waarvoor een academische vorming vereist was. Zo gezien is de universiteit begonnen als een vorm van hoger beroepsonderwijs. Onderzoeksuniversiteiten zijn ze gaandeweg geworden, sommige in de loop van de negentiende eeuw, de rest pas in de twintigste eeuw. De academische beroepsopleidingen die ze ooit waren, zijn opgegaan in dat nieuwe beeld. Bij de geneeskunde en de rechten zijn nog de duidelijkste sporen zichtbaar van de oude universiteit als academisch beroepsgilde. De universitaire toegangseisen zijn door de eeuwen heen redelijk stabiel gebleven. De acceptatie van de HBS als vooropleiding, naast de klassieke voorbereiding aan de Latijnse school respectievelijk het gymna-

sium, was eigenlijk de enige wezenlijke vernieuwing in dit opzicht.

In de Nederlandse situatie kan de twintigste eeuw worden gekarakteriseerd als een periode van ontwikkeling en uniformering van het universiteitsconcept. Hogescholen werden universiteiten (Delft, Rotterdam, Tilburg) of gingen erin op (zoals de veeartsenijkunde in de Utrechtse universiteit), nieuwe universiteiten werden gesticht (Nijmegen, Eindhoven, Twente, Maastricht) en evenals de bestaande universiteiten (Leiden, Groningen, Utrecht, Amsterdam?) werden het brede of minder brede *research intensive universities*. Met andere woorden, de huidige geüniformeerde situatie is relatief jong.

Na deze ultrakorte samenvatting van de universiteitsgeschiedenis een al even korte schets van de herkomst van *het hoger beroepsonderwijs*. De Nederlandse hogescholen van nu zijn in Europees verband nieuwkomers. Fachhochschulen en polytechnics waren er al lang en breed toen in Nederland het hoger beroepsonderwijs als categorie ontstond en van middelbaar onderwijs promoveerde tot hoger onderwijs. De belangrijke jaartallen van dat evolutieproces zijn 1960, 1986 en 1993. Het beroepsonderwijs werd echter niet uit het niets geschapen. Integendeel, het heeft een behoorlijke voorgeschiedenis. Het kenmerk daarvan was de gerichtheid op één afgeperkte beroepsgroep met tussen de sectoren geen of weinig gevoel van verwantschap. Onderwijzer werd je aan een kweekschool, technicus aan een middelbare (later: hogere) technische school, kapitein op een zeevaartschool. Titels werden vaak niet verleend door de scholen. Die kreeg je wel in de praktijk. De breedste school was de handelsschool, in de zin dat ze opleidde voor een breed beroepsveld en nogal wat algemeen vormend onderwijs bood. Dergelijke gespecialiseerde scholen worden nogal eens gemakshalve mono-disciplinair genoemd. Dat is een misleidend label. Men wist heel wel disciplines te combineren wanneer het beroep dat vergde. Maar de oriëntatie op meer dan één werkveld was zeldzaam.

De belangrijkste vernieuwing van de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw was de vorming van brede hogescholen, combinaties van beroepsopleidingen. Die schaalvergroting werd onder andere gemotiveerd door te wijzen op het belang van interacties tussen de verschillende opleidingen. In de praktijk kwam daarvan niet veel terecht en bleek de grote hogeschool vooral een voordeel doordat ze een zelfstandiger positie kon en mocht innemen tegenover de overheid. Daardoor ontstond er ruimte en energie voor een institutionele ontwikkelingsdynamiek waaraan het in het voorafgaande goeddeels had ontbroken. De nieuwe, grote hogescholen kregen ook de nodige vrijheid zelf te bepalen wie ze als docenten wilden aanstellen. De voorgeschiedenis van de hogescholen verklaart waarom het onderwijs en het docentenkorps zo sterk bepaald worden door het beroepsveld waarop ze zijn gericht. Anders dan in Duitsland en Engeland, waar docenten aan de Fachhochschule of de polytechnic aan een universiteit opgeleide en gepromoveerde academici waren en zijn, heerst in Nederland de cultuur van het voortgezet onderwijs en van het beroepsgilde. Het aantal gepromoveerden is minimaal en het aantal docenten met een academische graad is nauwelijks 50%. Het hoger beroepsonderwijs is letterlijk hoger beroepsonderwijs en in veel mindere mate toegepaste wetenschap. De ruime, gevarieerde toegang tot de hogeschool past in hetzelfde beeld.

Mijn conclusie uit deze snelle schets van de voorgeschiedenis van universiteit en hogeschool is tweeërlei: beide typen van hoger onderwijs zijn parallel en zonder noemenswaardige interactie opgegroeid, en ze zijn beide een uniformering van een in het verleden bestaande grotere verscheidenheid. Het zogenaamde binaire stelsel *standaardiseert en separeert*.

Welke toekomst heeft dit verleden? Zullen de beide typen los naast elkaar blijven opereren? Zullen ze gezelschap krijgen van andere typen hoger onderwijs? Zal het uniforme patroon van *de* universiteit en *de* hogeschool overheersend blijven? En welke factoren beslissen eigenlijk wat er gebeurt en in wiens belang?

## DE VRAAG NAAR HOGER ONDERWIJS

---

De Nederlandse samenleving heeft zich sinds de jaren zestig in hoog tempo omgevormd van een qua werkgelegenheid gemengde en qua kwalificaties zeer gelaagde maatschappij (relatief weinig hoogopgeleiden en veel lager opgeleiden enerzijds, een grote landbouwsector, een aanzienlijke industriële sector en een niet onbelangrijke dienstverleningssector anderzijds) tot een maatschappij die vooral dienstgericht is en veel werk biedt aan hoger opgeleiden. Zoals West-Afrikaanse priesters bidden om regen vlak voordat de regentijd aanbreekt, zo hadden programma's gericht op hoger onderwijs voor velen in de jaren zeventig en tachtig precies op het juiste moment het succes dat de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden nodig had. Nu voorziet men opnieuw de noodzaak van een aanmerkelijke groei van het aantal hoger opgeleiden. Waarop is die verwachting gebaseerd? Naar alle waarschijnlijkheid op een gebrek aan kennis van de verscheidenheid van het internationale hoger onderwijs. Amerikaanse cijfers worden graag als referentieraming gehanteerd voor wat ons te wachten staat. Men vergeet daarbij echter stelselmatig dat men in de Verenigde Staten een breder hoger onderwijs heeft. Wat bij ons mbo-4 is, komt min of meer overeen met de Amerikaanse community colleges. Wie de porties hoger opgeleiden in Nederland op dit punt corrigeert, stelt gemakkelijk vast dat we hier nu al dezelfde deelnamecijfers realiseren als ginds. Meestal worden in rapporten van OECD of CPB opmerkingen van deze strekking in voetnoten vermeld, terwijl de hoofdconclusie afhankelijk blijft van de beperkte definitie van hoger onderwijs. Met andere woorden, de alarmbel is misleidend. In werkelijkheid worden in Nederland de streefcijfers vrijwel gerealiseerd, althans bij de toegang. In een samenleving met weinig drempels valt dat ook te verwachten. Voor iedereen die de nodige capaciteiten bezit, is hoger onderwijs bereikbaar. Meer studenten (van de cohort 18-/20-jarigen) toelaten tot de universiteit zal niet gaan zonder de kennisdrempels te verlagen, en ook bij de hogescholen is de winst vooral te halen uit minder uitval tijdens de studie, niet door verbreding van de toegangsdeuren of verlaging van de drempels.

Betekent dit dat numerieke doelstellingen in het hoger onderwijs geen rol meer spelen? Inderdaad, voor zover het gaat om de totale belangstelling voor het tertiair onderwijs. Er is wel een andere relevante vraagontwikkeling. Bij het hoger onderwijs gaat het niet langer primair om de toegangsdrempels, maar om meer succes en variatie qua uitstroom en dus ook qua doorstroom. Er is alle aanleiding te veronderstellen dat de uit-

stroom van het Nederlandse hoger onderwijs (in de brede definitie) nu te beperkt is, te weinig differentiatie kent, te weinig uitschieters. De belangrijkste negatieve werking van het binaire stelsel, in combinatie met de standaardisering binnen beide vleugels van het gebouw, was lange tijd de neiging met dit verschil tevreden te zijn, in plaats van te verlangen naar méér variatie qua type en/of prestatieniveau. Daardoor daagde het alle betrokkenen onvoldoende uit naar de top van hun kunnen te reiken. Totdat enkele jaren geleden de universiteiten begonnen met honours courses, was méér doen dan het gewone programma de zeldzame prestatie van individuele studenten, niet het resultaat van stelselmatige stimulering. Aan de hogescholen is het nog steeds de gewoonste zaak van de wereld om aan mbo'ers, havisten en vwo'ers hetzelfde vierjarige studieprogramma tot het bachelorprogramma aan te bieden. Er zijn nog niet veel tekenen die erop wijzen dat daarin spoedig verandering komt.

Iets dergelijks geldt voor de *typologie* van de bachelorprogramma's: de traditionele opzet blijft gehandhaafd. Totdat de Utrechtse universiteit met een university college begon en de Amsterdamse universiteit een brede combinatie van bèta- en gammastudies vormde, was een *undergraduate*-programma aan een Nederlandse universiteit een disciplinespecifiek programma, een duidelijk voorsorteren naar een bepaald vakgebied. Hogescholen hebben in de afgelopen tien jaar her en der nieuwe beroepsopleidingen ontwikkeld die de traditie niet kende. Het leerzaamste voorbeeld is hbo-rechten. Het traditionele monopolie van de universitaire rechtenfaculteit was zo sterk dat het tot een jaar of zeven geleden heeft geduurd voordat de talloze juridische beroepen waarvoor die studie niet nodig is, een eigen opleiding kregen. Maar ook zulke nieuwe bachelorprogramma's volgen de traditionele vakspecifieke opzet.

Ook *graduate*-programma's ondervinden de macht der gewoonte. Eerst onlangs konden ook hogescholen bekostigde masterprogramma's aanbieden. Maar wanneer ze dat doen, blijkt de verleiding sterk die masters (evenals de universitaire masters) als directe voortzetting van de eerste cyclus te beschouwen, in plaats van als vervolgstudie, een nieuwe kwalificatie na een aantal jaren praktijkervaring. Het universitaire voorbeeld blijkt tot namaak te verleiden, waar zelfstandig gedrag met het oog op de beroepspraktijk juist voor de hand zou liggen.

Aan de universiteit leidde de invoering van de bachelor/masterstructuur tot een cursusduur voor de masters die met een enkele uitzondering rechtstreeks werd afgeleid van de traditionele cursusduur van de ongescheiden opleiding ( $4 = 3 + 1$  dan wel  $5 = 3 + 2$ ). De ambitie tot zelfstandige masterprogramma's werd gesmoord in het kussen van de financiële rust. Dat daardoor onder andere de internationale dimensie van de hele onderneming (gemakkelijker mobiliteit van studenten en internationale samenwerking van instellingen) danig bemoeilijkt werd, speelde kennelijk geen rol.

Kortom, vraagwerking in het hoger onderwijs wordt in principe toegejuicht, maar alleen gehonoreerd voor zover die in de gebruikelijke kaders past. Dat doet me denken aan de spreekwoordelijke fabrikant die onder het motto 'elck wat wils' uitsluitend zwarte auto's produceerde.

## BEHOUDZUCHT EN IMITATIEDRANG

---

Wie meent dat hoger onderwijs voor velen beslist *geen* eenvormig massaonderwijs mag zijn (gezien de variatie aan talenten en behoeften), moet wel degelijk streven naar variatie en verschil. Niet de streefcijfers van de totale deelname horen het alles bepalende oogmerk te zijn van de strategische ontwikkeling van het hoger onderwijs, maar de optelsom van de studiesuccessen van honderdduizenden individuele studenten. Dat doel vergt een verscheidenheid aan studieparcoursen en prestatieniveaus. Betekent deze onverbiddelijke logica dat de toekomst van het Nederlandse hoger onderwijs aan deze behoefte aan verscheidenheid tegemoet zal komen? Of zal de waardering voor continuïteit en gelijkheid de overhand houden?

Welke trend zal het winnen? Om een antwoord te vinden probeer ik het karakter en de kracht van de behoudende tendens te bepalen. De conserverende tendens wordt in de hand gewerkt door een tweetal factoren: behoudzucht en imitatiedrang. Die lijken op het eerste gezicht zo triviaal dat het verbazingwekkend is dat ze zoveel invloed kunnen hebben op de gang van zaken. Minder vreemd wordt het wanneer onderkend wordt welke motieven erachter schuil gaan.

Voor de werkgever zijn hogeronderwijsinstellingen bijzonder belangrijk als *selectie*-instututen. Wie een opleiding aan een hogeschool of universiteit met goed gevolg heeft doorlopen, heeft daarmee een kenmerk verworven dat hem of haar kwalificeert voor een bepaalde categorie functies. Natuurlijk is een dergelijke kwalificatie in veel gevallen niet voldoende om ook werkelijk aangesteld te worden in alle functies van die categorie, ze is wel nodig. Deze rol van het hoger onderwijs wordt door de arbeidsmarkt hoog gewaardeerd. Ze bespaart werkgevers veel risico's. Hetzelfde geldt voor de studenten. Stel je voor dat het onzeker zou zijn welke opbrengst de arbeidsmarkt je na een voltooide studie zou opleveren.

Onderwijs, zeker hoger onderwijs, is in sterke mate een reputatiegoed. De waarde ervan – zowel in termen van de opbrengst van een voltooide studie als in termen van aantrekkingskracht – is sterk afhankelijk van de reputatie onder afnemers en deelnemers. Onder zulke omstandigheden is reputatiebescherming de reflex van iedereen, zeker van alumni. Houden wat je hebt en het verleden verheerlijken zijn conservatieve neigingen die tegen deze achtergrond maar al te begrijpelijk zijn wanneer de eigen instelling een goede, gevestigde reputatie bezit. Is dat niet of nog niet het geval, dan is er – zeker onder bestuurders – een sterke drang tot nabootsing, willen gaan lijken op een instelling die al wel een grote reputatie bezit.

Zo gezien is het maar al te begrijpelijk dat behoudzucht en imitatiedrang een belangrijke rol spelen in de praktijk van het hoger onderwijs. Allerlei belangen worden kennelijk en duidelijk gediend met de handhaving van simpele en algemeen herkenbare selectievormen (het binaire systeem voorop), en gevestigde reputaties worden met hand en tand verdedigd of geïmiteerd.

De belangrijkste vraag die beslist zal welke weg het Nederlandse hoger onderwijs inslaat (meer variatie of handhaving van de bestaande orde) is de vraag of een belang-

rijke meerderheid zich zal weten te onttrekken aan deze tendensen, aan deze macht der gewoonte. Voordat ik mijn antwoord zal geven op deze vraag, verken ik een wezenlijke, maar vaak onderschatte factor bij de im- of expliciete strategievorming in het hoger onderwijs. Deze factor heeft te maken met posities en belangen van studenten en docenten die zo vanzelfsprekend zijn dat ze meestal geheel buiten beschouwing blijven.

## **DE POSITIE VAN DOCENTEN EN HET BELANG VAN STUDENTEN**

---

Een van de opmerkelijkste verschillen tussen de universiteit en de hogeschool betreft het docentenkorps. Na enkele decennia van onstuimige groei waarin op grote schaal ook ongepromoveerde docenten in dienst genomen werden, heeft elke Nederlandse *universiteit* inmiddels weer een uitgesproken voorkeur voor gepromoveerden, die naast hun onderwijsaak ook onderzoek verrichten. De belangrijkste uitzondering is de groep assistentenopleiding die in dienst zijn om te promoveren. Kenmerkend is verder het rangenstelsel, dat een heldere taak- en bekwaamheidshiërarchie weerspiegelt en daarmee niet alleen gezagsverhoudingen schept en uitdrukt, maar ook individuele inspanningen stimuleert en beloont. Het positieve effect van deze stand van zaken is een aantrekkelijke carrière dynamiek. Wie goed gekwalificeerd en ambitieus binnenkomt, betreedt een domein waar prestaties worden beloond en behoorlijke promoties in de loop van de tijd mogelijk zijn, met als extra aantrekkelijkheid dat in de meeste vakgebieden het domein zich tot ver over de landsgrenzen uitstrekt. Universiteiten vergeten wel eens hoe sterk hun kwaliteit afhankelijk is van de werking van deze mix van ambitie, kansen en prestatiebeloningen.

In vergelijking hiermee kennen *de meeste hogescholen* een eenvoudig stelsel zonder veel hiërarchieverschillen en met aanzienlijk minder interne carrièresprongen voor hun belangrijkste medewerkers. Historisch gezien valt die situatie in het hbo goed te begrijpen, enerzijds als verlengstuk van het voortgezet onderwijs met zijn vooral door taakomvang en roosterstructuur bepaalde personeelsinzet, anderzijds als beroepsonderwijs dat zijn kennis en kunde overdraagt van ervaren naar onervaren beroepsbeoefenaren, waarbij aan formele kwalificaties niet de belangrijkste waarde wordt toegekend. Geen wonder dus dat er zo weinig universitair opgeleiden (laat staan gepromoveerden) aan de hogescholen werkzaam zijn.

Wat heeft deze wereld van *tenure tracks* en *cao's* te maken met de vraag naar de toekomst van het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs in Nederland?

Ik beperk me tot een tweetal aspecten.

'*Een leerling staat niet boven zijn leermeester.*' Deze oude bijbelse wijsheid geeft al aan hoezeer het niveau van de docent bepalend is voor hetgeen studenten bereiken kunnen. En 'niveau' heeft in deze zin een heel brede referentie. Het gaat om kennis en kunde, ambitie en vitaliteit, energie en inspiratie, sociale en cognitieve kwaliteiten. Studenten hebben groot belang bij docenten aan wie ze zich kunnen optrekken, die hen

inspireren, met wie ze zich willen identificeren. Een hogeschool of universiteit hoort een plek te zijn waar zulke leermeesters graag willen werken, en waar ze gewaardeerd en gestimuleerd worden om zo te werken en zichzelf als docent verder te ontwikkelen en kwalificeren.

*'A woman without a man is like a fish without a bicycle'*. Ooit was dit een populaire feministische strijdkreet. Ik weet niet of ie nog opgeld doet. Hoe dan ook, ik heb er een hele serie fietsmetaforen aan overgehouden die vaak van pas komen. Zoals deze: *een school zonder leraren is als een fiets zonder frame, een school zonder studenten is als een fiets zonder wielen*. Studenten en docenten kunnen niet zonder elkaar. Ze bepalen elkaars prestaties in hoge mate. De kwaliteiten en interesses van de docenten – of het gebrek daaraan – bepalen hoe ver studenten kunnen komen. Studenten stimuleren docenten ten goede of ten kwade. Er is een soort lotsverbondenheid, ten minste op het abstracte niveau van *de* docenten en *de* studenten in een bepaalde opleiding.

Deze vanzelfsprekendheden zijn de motivering en de motivatie om het aantrekken, het behouden en het stimuleren van goede docenten tot hoofddoelstellingen te maken van elke ambitieuze hogeschool of universiteit.

Voor de Nederlandse *universiteiten* in de huidige situatie zou dat moeten resulteren in een nieuw evenwicht tussen onderzoek en onderwijs, met name het onderwijs in de eerste cyclus. De universiteiten hebben het geweldige voordeel van onderzoeksprestaties als carrièremotor voor hun docenten. Voor studenten met een uitgesproken interesse en talent voor wetenschappelijk onderzoek is dat prima. In de eerste cyclus met zijn grote aantallen, nog relatief diffuse studentenvoorkeuren, is dat niet genoeg. Daar is meer nodig dan één programmaliijn, één studiecultuur en één type docent. Er moet dringend meer werk gemaakt worden van de organisatie van de studie, inclusief de toetsing en beoordeling van de prestaties van studenten. Het gangbare model van de optelsom van losse onderdelen is aan vervanging toe. Als hindernisbaan doet het doorsnee bachelorprogramma het prima. Maar dat kan de ambitie niet zijn. Er kan ook veel gewonnen worden door in opleidingen met grote aantallen studenten parallel kleinere studiehuisen te organiseren. Zowel voor de student als voor de docent versterkt dat de betrokkenheid bij de studie en daarmee de kans op succes. Meer in het algemeen moeten we af van de illusie dat met landelijke interventies en incentives op stelselniveau de nodige veranderingen dichterbij worden gebracht. Het zal echt in de dagelijkse praktijk van studenten en docenten moeten gebeuren, van motivatie tot uitvoering.

De *hogescholen* staan voor een vergelijkbare uitdaging. Maar hun uitgangspositie is lastiger. Er heerst grote eenvormigheid en de carrièremotoren hebben een laag vermogen. Naar mijn overtuiging doen hogescholen er verstandig aan wanneer ze meer variatie aanbrengen in hun functiegebouw, als prestatiestimulans, als expressie van taakverschillen en ten behoeve van professionele gezagsverhoudingen. Het eerste motief dient werving, behoud en ontwikkeling. Het tweede een evenwichtige ontwikkeling van de drie belangrijkste taakgebieden: ontwerp, toetsing en vernieuwing van het onderwijs; het verrichten van onderzoek en het leggen van verbanden met onderzoekscentra; de ontwikkeling van het vak waarvoor de opleiding dient en de relatie met de beroeps-

groep. Van elke docent in vaste dienst zou moeten worden gevraagd dat hij of zij zich tenminste op een van deze drie taakgebieden ontwikkelt tot een hoger niveau met een bijbehorende rang en salariering. Van het derde motief vallen twee gunstige effecten te verwachten: enerzijds kan zodoende de begeleiding en beoordeling van docenten worden toevertrouwd aan een groep zeer ervaren collega's, anderzijds wordt zodoende voorkomen dat het leiderschap binnen hogescholen vooral in handen ligt van leidinggevenden zonder onderwijservaring.

Voor een onderwijsorganisatie die staat of valt met de kwaliteit van haar professionals dient de professionele ontwikkeling en organisatie van haar professionals een hoofdzaak te zijn. Ik bespeur veel voortekenen die erop wijzen dat zowel universiteiten als hogescholen zich dit in toenemende mate realiseren. Een optimist ziet dat als voorbode van de daadkracht die bij dat besef hoort, een pessimist vreest dat het allemaal te lang zal duren om echt indruk te maken.

## **DE TOEKOMST VAN DE SAMENWERKING VAN HBO EN WO**

---

Ik kom terug op de vragen die ik opwierp. Welke toekomst heeft het verleden van universiteit en hogeschool? Zullen de beide typen los naast elkaar blijven opereren? Zullen ze gezelschap krijgen van andere typen hoger onderwijs? Zal het uniforme patroon van *de* universiteit en *de* hogeschool overheersend blijven? En welke factoren beslissen eigenlijk wat er gebeurt en in wiens belang?

Ik zie maar één factor die in staat is de macht der gewoonte te breken. Dat is de factor studiesucces, met name in de bachelorfase. Zowel voor de onderwijsdeelnemers zelf als voor de samenleving als geheel is dit een factor die in sterke mate het beeld van het hoger onderwijs bepaalt en zal bepalen. Dat beeld is momenteel negatiever dan nodig en zeker negatiever dan gewenst is. De ruimte ontbreekt om de oorzaken daarvan nader te analyseren. Ik volsta ermee vast te stellen dat het aantal uitvallers niet langer wordt gezien als bewijs van de gegronde selectiviteit van het hoger onderwijs, en gelijke eindkwalificaties niet langer worden gewaardeerd als prettige blijk van maatschappelijke gelijkheid. Dat dwingt tot een differentiatie die *veelvormiger* is dan het huidige binaire stelsel.

Als het belang van deze factor meer dan nu al het geval is, zal worden onderschreven door hogescholen en universiteiten (en in daden omgezet), dan gaat het Nederlandse hoger onderwijs een interessante toekomst tegemoet. In het belang van studenten, in het belang van de arbeidstoekomst van de studenten, en in termen van een aantrekkelijke, gevarieerde arbeidsmarkt voor goed en gevarieerd gekwalificeerde docenten.

De tweedelige uniformering van het Nederlandse hoger onderwijs zal dan van voorbijgaande aard blijken te zijn geweest, een groeistuip tegen het einde van de twintigste eeuw waarop een periode van gestage ontwikkeling en royale diversificatie is gevolgd.

Welke rol speelt bij dat alles de organisatievorm van universiteiten en hogescholen, respectievelijk hun onderlinge samenwerking?

De onderlinge verhouding van universiteiten en hogescholen wordt gemakkelijker,



natuurlijker en hechter naarmate de eigen identiteit en de specifieke ambities van beide duidelijker en steviger zijn. Zelfstandige idealen en doelstellingen die niet veroverd worden op de ander of nagebootst worden, maar in eigen huis met overtuiging ontwikkeld en nagestreefd worden, zijn de kern van het succes van universiteit en hogeschool. Een heldere typologie van instellingen is wezenlijk. Een uitstekende hogeschool is belangrijker dan een halfwas universiteit. Een hogeschool met alleen undergraduate programs is geen gemankeerde hogeschool, maar een die zich toelegt op kwaliteit in de eerste cyclus. Ook universiteiten kunnen en zullen uiteenlopende profielen kiezen binnen het brede profiel research intensive university.

Is het tegen deze achtergrond te verwachten dat hogescholen en universiteiten zich op grote schaal organisatorisch zullen aaneensluiten, fuseren of dergelijke? En heeft dat positieve zin? Naar mijn oordeel geldt ook hier dat er verschillende wegen naar Rome leiden. Er zijn overtuigende voorbeelden van grote universiteiten die hoger onderwijs van verschillende types binnen een organisatie verenigen, en voor elk onderdeel qua staf, studenten en externe relaties een eigen patroon kennen. Er zijn even overtuigende voorbeelden van samenwerking tussen organisatorisch zelfstandige instellingen van een verschillend type. De keuze voor het een of het ander is geen principiële, maar een praktische. Het zijn afwegingen waarbij bedrijfsmatige schaalvoordelen, externe herkenbaarheid, interne cultuur en omgangsvormen, leiderschapsstijl en dergelijke gewogen en gewaardeerd moeten worden. Hoe de balans uitvalt, is uiteindelijk een kwestie van verdeling van de gewichten over de verschillende factoren. Negatief gezegd, het hangt ervan af welk probleem je het liefste overhoudt.

Dezelfde overwegingen spelen ook bij de vraag naar de voorkeur voor één koepel van hogeronderwijsinstellingen dan wel twee of meer. Allemaal in één organisatie vergt goede afspraken en heldere praktijken voor relevante deelverzamelingen. Blijven ze gescheiden en in afzonderlijke organisaties, dan moeten allerlei bruggen geslagen worden om samenwerking te faciliteren. Moeilijker kan ik het met de beste wil niet maken. In het belang van de studenten (voor wie het hoger onderwijs één samenhangend rangeerterrein is) is constructieve samenwerking tussen instellingen van verschillende types absoluut nodig en nuttig. Hoe men dat doet, is minder van belang, naar mijn ervaring. Het hangt ervan af. Zoals bij de meeste interessante vragen is dat ook hier het beste antwoord.