



Naar een cultuur van excellentie  
en  
een ambitieuze studiecultuur

*Een handreiking*

---

Hanzehogeschool Groningen

Lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving

---

***Lammert Tiesinga en Marca Wolfensberger***

Versie 18 november 2011

## Inleiding

Een cultuur van excellentie kun je omschrijven als een cultuur waarin iedereen zijn uiterste best doet om tot het best mogelijke resultaat te komen. Die cultuur betreft iedereen binnen de organisatie: het management, docenten, ondersteunend personeel, studenten. Het Siriusprogramma van de Hanzehogeschool Groningen richt zich op de bevordering van een cultuur van excellentie en heeft als doelstelling:

- in 2012 is binnen elke school aanmerkelijke vooruitgang geboekt in de cultuur gericht op excellentie;
- elke school ontwikkelt deze cultuur rond excellentie door het vormgeven van een aanbod van uitdagende mogelijkheden aan excellente studenten;
- de cultuur van excellentie bevordert de inzet en prestaties van de studentenpopulatie als geheel.

De cultuur van excellentie omvat niet alleen de excellentieprogramma's en studenten, maar de organisatie als geheel: een cultuur die gericht is op optimale kwaliteit en prestaties. Een cultuur van het management, docenten, stafmedewerkers en studenten. Een ambitieuze studiecultuur van studenten die erop gericht is het beste uit zichzelf te halen en tot uitstekende prestaties te komen wordt het best gerealiseerd binnen een cultuur van excellentie, waarin hoge verwachtingen leven en ambities worden voorgeleefd door o.a. management en docenten.

De cultuur van excellentie is een zaak die elke school aangaat. Voor de ene school is het gemakkelijker om met de cultuur van excellentie om te gaan dan voor andere. Soms moeten interne drempels worden overwonnen: "doe maar gewoon", "we lopen niet met onze verdiensten te koop". Sommige schools merken dat er inderdaad sprake is van een cultuuromslag binnen hun school. Er groeit enthousiasme voor excellentie en excellentieprogramma's. Verschil maken mag, er is aandacht voor bijzondere prestaties. Excellentie wordt gevierd. Studenten en docenten die betrokken zijn bij excellentieprogramma's zijn enthousiast, verdienstelijke producten worden gepresenteerd en uitgevent, andere docenten en studenten worden nieuwsgierig en belangstellend, het werkveld raakt geïnteresseerd...

Een cultuur van excellentie is niet alleen een zaak voor het management, iets wat je door een besluit te nemen simpelweg kunt veranderen. Van belang is om samen het gesprek aan te gaan over waarin je gezamenlijk excellent wilt zijn, hoe je daaraan werkt en wat je zou kunnen verbeteren. In het strategisch plan van de Hanzehogeschool Koers op kwaliteit is dit als volgt verwoord:

Er zal een visie geformuleerd worden op wat excellentie betekent in een school en/of team, en op wat excellentie een school kan brengen. Vervolgens zullen medewerkers in bijeenkomsten samen verder vorm geven aan de betekenis in de eigen school/het eigen team.

Deze handreiking is gemaakt als een hulpmiddel voor het gesprek binnen de school. De handreiking kan nieuwe ideeën opleveren om de cultuur van excellentie te bevorderen. Het kan er ook toe leiden dat er tegenstrijdigheden worden gesignaleerd in de bestaande situatie die veranderd zouden moeten worden. Het is geen handleiding om stap voor stap tot een cultuur van excellentie te komen. Het kan wel leiden tot nieuwe ideeën en verbetermaatregelen. Daarom sluit elke paragraaf af met de vraag: wat gaan we doen?

## Over het gebruik van de handreiking

De handreiking bevat tal van vragen die te maken hebben met de cultuur van excellentie. Die vragen kunnen confronterend zijn, omdat ze gaan over onszelf en wat we van elkaar verwachten. Ze zijn niet bedoeld om elkaar de maat te nemen en ter verantwoording te roepen. Het is belangrijk om de vragen te bespreken in een veilig klimaat en met een goede gespreksleiding.

De handreiking roept vragen op die niet altijd gemakkelijk te beantwoorden zijn. Het gaat ook niet om het “juiste” antwoord. Het belangrijkste is dat er nieuwe, creatieve ideeën rijzen om de cultuur van excellentie te bevorderen. De handreiking wordt bij voorkeur besproken in een gemengde groep: docenten, teamleiders, medewerkers en studenten.

## Opzet van de handreiking

De handreiking begint in paragraaf 1 met de waarde en betekenis die excellentie heeft voor de betrokkenen binnen de school. Op welke punten wil je excellent zijn, hoge eisen stellen, sluit dit aan bij het werkveld, en hoe pak je dat gezamenlijk aan?

In paragraaf 2 komt aan de orde, of en hoe excellentie en ambities binnen de school gewaardeerd worden. Immers, als excellentie en ambities belangrijk worden gevonden, is het ook belangrijk dat deze kenmerken worden herkend, erkend en gewaardeerd. Zijn er rituelen en symbolen die daarvoor worden toegepast?

Paragraaf 3 betreft de “manier van doen” binnen de school. Iedereen heeft zijn helden, d.w.z. rolmodellen die bepaalde werkwijzen of een manier van doen symboliseren. Wat zijn onze helden, rolmodellen, manieren van doen?

Paragraaf 4 gaat over de stimulans van excellentieprogramma's. De invoering van deze programma's zijn in de eerste plaats bedoeld om de uitdaging te vergroten voor studenten die meer willen en meer kunnen. Ze zijn echter ook een middel om de cultuur van excellentie “in den brede” en een ambitieuze studiecultuur te stimuleren. Gebeurt dat voldoende?

Paragraaf 5 geeft een model met vier dimensies die als kenmerkend kunnen worden beschouwd voor een cultuur van excellentie en een ambitieuze studiecultuur. Herkent iedereen zich in dat beeld? Is dit kenmerkend voor het team? Wat kunnen we nog meer doen om die cultuur te benaderen?

In de bijlage is meer achtergrondinformatie te vinden over cultuur, schoolcultuur en studiecultuur en hoe die zich tot elkaar verhouden.

## 1. Wat betekent excellentie voor ons?

Aan het streven naar excellentie zijn waarden, opvattingen en houdingen verbonden. Excellentie is iets wat je belangrijk kunt vinden, waar je je “helden” aan ontleent en waar je je gedrag, werkwijzen, rituelen e.d. op richt. Excellentie is uitdaging, ambitie, de lat hoog leggen voor iedereen binnen de school, een voorbeeld zijn voor anderen. Die waarde kun je koppelen aan verschillende aspecten waarop je als organisatie (school) excellent wilt zijn. Die cultuur kan per school heel verschillend zijn. Daarbij speelt ook de cultuur in het werkveld een grote rol. Wordt excellentie in het werkveld gewaardeerd en gestimuleerd dan kan de school daar bij aansluiten. Een hoog niveau stimuleer je niet alleen van buitenaf. Je eigen intrinsieke motivatie (ambitie) is een noodzakelijke voorwaarde.

### *Algemeen*

- Wordt aan excellentie veel waarde gehecht binnen de school? Waarin komt dat tot uiting?
- Is excellentie belangrijk binnen het werkveld waar we voor opleiden? Waarin uit zich dat?
- Op welke aspecten willen we als school bij uitstek excellent zijn?

### *Docent/medewerker*

- Word je als docent/medewerker binnen de school voldoende gestimuleerd om je eigen ambities te formuleren voor je eigen ontwikkeling en daaraan invulling te geven? Op welke manier?
- Wat stimuleert je? Wat belemmert je om tot de beste resultaten te komen?
- Ervaar je als docent/medewerker dat er binnen de school hoge eisen worden gesteld aan je professionele functioneren? Op welke aspecten?
- Stel je als docent/medewerker hoge eisen aan jezelf? Op welke punten?
- Stel je als docent hoge eisen aan studenten in elke fase van de opleiding? Welke eisen?

### *Student*

- Word je als student in de opleiding uitgedaagd om je eigen ambities te formuleren? Op welke manier?
- Wat stimuleert je? Wat belemmert je om tot de beste resultaten te komen?
- Ervaar je als student dat de opleiding/docent hoge verwachtingen heeft en eisen stelt? Op welke punten?
- Stellen studenten hoge eisen aan zichzelf? Op welke punten?

Wat doen we goed en wat kan beter?

Wat gaan we doen?

Op welke aspecten willen we excellent zijn? Gaan we onze ambities verhogen? Op welke aspecten gaan we hogere eisen stellen? Gaan we die eisen verduidelijken? Hoe pakken we dat samen aan?

## 2. Waardering van excellentie

Als een organisatie veel waarde hecht aan excellentie en ambitie, dan is het belangrijk dat excellentie en ambitie worden gewaardeerd. Dat geldt voor docenten, studenten, voor iedereen binnen de organisatie. Waardering van (excellente) prestaties is binnen een organisatie, ook binnen het onderwijs, niet vanzelfsprekend. Het past vooral binnen een cultuur waarin het individu zich mag onderscheiden. Soms moeten “culturele drempels” overwonnen worden om de waardering van individuele prestaties in praktijk te brengen.

### *Algemeen*

Wordt excellentie in onze school gewaardeerd? Volgens het beleid? Gebeurt dit ook in de praktijk?

### *Docenten/medewerkers*

Op welke manier wordt excellentie van docenten/medewerkers gewaardeerd?

Bijvoorbeeld in de vorm van:

- Individuele uitdrukking van waardering (prijzen, complimenten, pluimen, uitreiking van prijzen e.d.)
- Extra beloning (presentjes, extra periodiek e.d.)?
- Symbolen zoals medailles of plaquettes, vermelding op Wall of Fame?

Gebeurt het voldoende? Zou het anders moeten?

### *Studenten*

- Individuele beoordeling van studenten is nodig om excellentie te herkennen en te waarderen. Dit is beleid binnen de hogeschool. Word je als student in de praktijk individueel beoordeeld, ook als sprake is van groepsactiviteiten?
- Wordt excellentie van studenten gewaardeerd in hoge cijfers (ook 9 of 10!) en/of kwalitatieve beoordelingen die een erkenning van uitmuntende prestaties uitdrukken?
- Wordt consequent cum laude toegekend volgens de cum laude regeling in het studentenstatuut?
- Wordt excellentie van studenten gewaardeerd volgens bepaalde rituelen zoals de uitreiking van prijzen, het geven van pluimen bij bijeenkomsten?
- Wordt de waardering van excellentie tot uitdrukking gebracht door bepaalde symbolen zoals medailles, speldjes, visitekaartjes voor honoursstudenten, vermelding op Wall of Fame e.d.?

Wat doen we goed en wat kan beter?

Wat gaan we doen?

Moeten excellentie en ambities binnen de school meer worden gewaardeerd? Voor studenten/docenten/medewerkers? Op welke manier?

### 3. De manier van doen binnen de *school*

Cultuur is voor een belangrijk deel: de manier van doen. Een cultuur van excellentie zou zich moeten uiten in een manier van werken en professioneel gedrag. Soms is de manier van werken of het gedrag dat een docent, medewerker of student expliciet omschreven. Soms wordt het impliciet gecommuniceerd: via voorbeeldgedrag, rolmodellen of via verhalen over “helden” uit de maatschappij of beroepenwereld die als voorbeeld moeten dienen. Introductie, scholing en training zijn er ook op gericht. Van onze manier van doen, onze gewoonten zijn we ons niet altijd bewust. Welke gewoonten hebben we?

- Zijn er expliciete werkwijzen, gedragsregels of afspraken binnen de school die passen binnen de cultuur van excellentie? Voor management, docenten, overige medewerkers en studenten? Welke?
- Zijn er meer impliciete gedragsnormen, bijvoorbeeld via voorbeeldgedrag, rolmodellen in opleiding en werkveld, “helden” uit beroep of maatschappij? Welke? Hebben we daar steun aan?
- Zijn er (meer) expliciete werkwijzen of gedragsregels gewenst? Op welke punten? Voldoen de werkwijzen die aansluiten op de punten waarop we met name excellent willen zijn (zie paragraaf 1)?
- Wie zou je tot voorbeeld willen verheffen? Voor jezelf, het team, voor studenten?
- Zijn er gewoonten of werkwijzen gegroeid die niet stroken met de regels en normen die we als “excellent” of op z’n minst als “professioneel” zien? Welke?

Wat doen we goed en wat kan beter?

Wat gaan we doen?

Zijn er werkwijzen binnen de school die aanpassing behoeven? Wat zijn de verbeterpunten? Hoe pakken we dat aan?

## 4. De stimulans van excellentieprogramma's

Excellentieprogramma's zijn programma's voor studenten die extra uitdaging willen in de opleiding. Binnen de Hanzehogeschool onderscheiden we verschillende typen excellentieprogramma's in verschillende fasen van de opleiding: honoursprogramma's, selectieve specialisaties, selectieve minoren en individuele trajecten (topstages, topprojecten, meester-gezeltrajecten, student-assistentschappen). De invoering van excellentieprogramma's is ook bedoeld om "in den brede" een ambitieuze studiecultuur te realiseren. Of het dat effect heeft is afhankelijk van verschillende factoren: bekendheid, aantrekkelijkheid, uitstraling, instroommogelijkheden in elke fase van de opleiding, civiel effect e.d. Krijgt iedereen het gevoel: dat wil ik ook, daar wil ik bijhoren, daar zet ik me voor in?

- Zijn er in de opleiding excellentieprogramma's voor elke fase van de opleiding? Kunnen studenten in elke fase van de opleiding instromen in één of meer programma's? Zijn er mogelijkheden voor laatbloeiers?
- Zijn we tevreden over de deelname van studenten aan de excellentieprogramma's? Zijn er in potentie nog veel studenten die in aanmerking komen maar niet deelnemen?
- Weten alle studenten, docenten en SLB'ers dat die excellentieprogramma's er zijn?
- Worden studenten gestimuleerd om aan een excellentieprogramma deel te nemen? Worden ze ook persoonlijk benaderd door SLB'ers of docenten?
- Worden excellentieprogramma's voor studenten als aantrekkelijk voorgesteld?
- Ligt in de communicatie over de excellentieprogramma's de nadruk op de mogelijkheden die het voor de student zelf biedt? Bijvoorbeeld uitdagende activiteiten, contact met het werkveld, doorstroommogelijkheden naar een master, civiel effect? Zijn studenten zelf ambassadeurs van hun excellentieprogramma?
- Zijn de studenten die aan een excellentieprogramma deelnemen een zichtbare groep binnen de school/opleiding? Hebben ze een eigen fysieke plek in het gebouw?
- Wordt binnen de school aandacht gegeven aan wat ze doen? Worden resultaten/producten binnen en buiten de school uitgevent?
- Is het werkveld actief en merkbaar/zichtbaar betrokken bij de excellentieprogramma's?
- Krijgt iedereen het gevoel: dat wil ik ook, daar wil ik bijhoren, daar zet ik me voor in?

Wat doen we goed en wat kan beter?

Wat gaan we doen?

Moeten er meer excellentieprogramma's worden ingevoerd? Voor wie? In welke fase? Moet er meer bekendheid worden gegeven aan excellentieprogramma's? Moeten de parels van de excellentieprogramma's meer bekendheid krijgen? Binnen de school? Bij de werving voor de poort? In het werkveld?

## 5. De cultuur van excellentie

In de voorgaande paragrafen zijn al veel zaken de revue gepasseerd die betrekking hebben op een cultuur van excellentie. Deze paragraaf vormt een laatste toets: in hoeverre zijn we op excellentie gericht?

Hieronder staan in een driehoek vier dimensies van een cultuur van excellentie. De dimensies zijn ontleend aan literatuur over de cultuur in honoursprogramma's en de kwaliteiten die aan honoursstudenten worden toegeschreven. De dimensies geven in beknopte vorm een ideaal van een cultuur van excellentie. Die cultuur is gericht op het bereiken van het beste resultaat, op ieders ontwikkeling, op samenwerking en kennisdeling en op innovatieve en creatieve oplossingen.

- Herkennen we deze dimensies in de studiecultuur van onze uitblinkers in excellentieprogramma's?
- Herkennen we de dimensies bij onze reguliere studenten?
- Herkennen we de dimensies bij onszelf (het team/de groep) ?



Wat doen we goed en wat kan beter?

Wat gaan we doen?

Op welke dimensie willen we onszelf verbeteren? Hoe?



## **Bijlage: Achtergrondinformatie**

### **Over cultuur, schoolcultuur en studiecultuur**

#### **Wat is cultuur?**

Cultuur omvat de gezamenlijke waarden en praktijken binnen een gemeenschap. Het vormt onze mentale programmering (*mentale software*) (Hofstede, 2011), waar we ons meer of minder van bewust zijn. Waarden zijn de zaken waar we waarde aan hechten, die richting geven aan ons gedrag. Cultuur wordt daarom ook wel globaal omschreven als “de manier van doen”. Cultuur is wat mensen met elkaar verbindt en aan volgende generaties wordt overgedragen. Opvoeding en onderwijs zijn dragers van de cultuur.

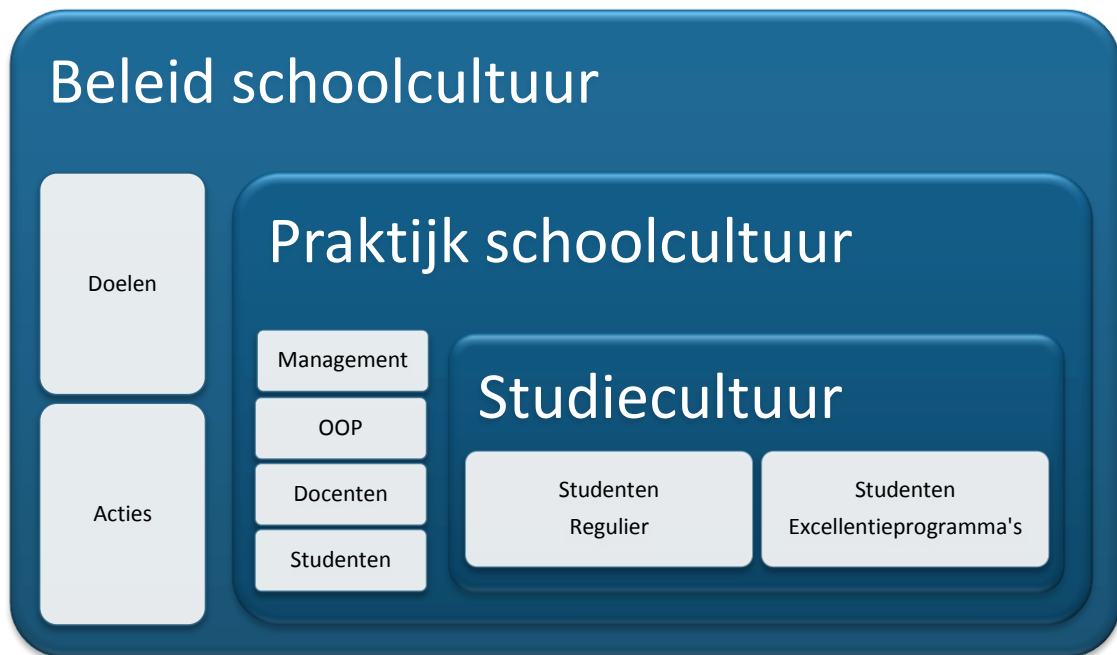
Voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur wordt vaak gebruik gemaakt van het ui-model (zie o.a. Sanders en Nuijen, 1999) dat van binnen naar buiten bestaat uit verschillende lagen:

- Waarden en grondbeginselen: opvattingen en normen die bepalen wat goed en slecht is, normaal of abnormaal e.d. vormen de kern van de cultuur.
- Rituelen: sociale gewoonten die binnen een cultuur iets essentieels uitdrukken, in gedragspatronen, vergaderingen, prijsuitreikingen, vieringen e.d.
- Helden: reële of imaginaire personen binnen of buiten de organisatie die de leden van de organisatie bewonderen of juist verafschuwen (antihelden). Ze vertegenwoordigen rolmodellen, werkwijzen e.d. waar een voorbeeldwerking van uitgaat.
- Symbolen: de buitenste en voor de buitenwereld best waarneembare schil; de huisstijl, aankleding, behuizing, het taalgebruik enz.

De buitenste drie schillen (rituelen, helden en symbolen) worden ook wel praktijken genoemd. Deze aspecten van cultuur komen in de handreiking terug.

#### **Schoolcultuur en studiecultuur**

De vragen in deze handreiking hebben betrekking op schoolcultuur en studiecultuur. Hieronder is in een schema aangegeven hoe schoolcultuur en studiecultuur zich tot elkaar verhouden. De schoolcultuur is de cultuur binnen de hogeschool, school, academie, opleiding of faculteit. De schoolcultuur betreft iedereen: management, docenten, stafmedewerkers en studenten. De studiecultuur is daarin ingebed: het betreft de cultuur van studenten in relatie tot het studeren. Het gaat dan om waarden, houdingen en gedragingen die kenmerkend zijn voor een bepaalde groep (*community*) van studenten. Bijvoorbeeld gericht zijn op hoge cijfers, hard werken voor het beste resultaat, jezelf willen onderscheiden, samenwerken en kennisdelen, waarderen van nieuwe ideeën. Of: genoeg nemen met zesjes, sterk individueel werken, waarderen van praktijken die hun nut hebben bewezen e.d.



Het schema maakt duidelijk dat cultuur niet eenduidig of harmonieus hoeft te zijn. Het management voert een bepaald beleid, maar de praktijk kan anders zijn. Ook zijn er verschillende groepen (subgroepen) die er verschillende culturen op na kunnen houden.

De cultuur in een school of hogeschool wordt voor een deel bepaald door het beleid: doelen en beleidsmaatregelen (acties). Bijvoorbeeld door hoge kwaliteitseisen te stellen, prijzen in te voeren, excellentieprogramma's in te voeren e.d. zodat iedereen wordt uitgedaagd om z'n uiterste best te doen. Het beleid heeft invloed op de feitelijke schoolcultuur (de praktijk). Toch kan de feitelijke cultuur ook afwijken van het beleid. Daarnaast kunnen er in de praktijk verschillende subculturen bestaan die er verschillende visies en praktijken op na houden. De cultuur van het management kan anders zijn die van de docenten, en de cultuur van studenten anders dan die van docenten. Studenten zijn immers van een andere generatie en hebben hun eigen jongerencultuur. Internationale studenten (bijv. uit Duitsland, China) kunnen ook sterk van elkaar en van de Nederlandse studenten verschillen. De studiecultuur van de studenten in een excellentieprogramma kan verschillen van de studiecultuur in het reguliere onderwijs. Met andere woorden: een cultuur is vaak niet eenduidig en niet altijd harmonieus. Er kunnen verschillen zijn die soms tot botsingen kunnen leiden.

## Literatuur

Deal, T.E. en Peterson, K.D. (2009). *Shaping School Culture. Pitfalls, Paradoxes, & Promises*. San Francisco: John Wiley & Sons/ Jossey-Bass,.

Eijl, P. van, Pilot, A. en Wolfensberger, M. (Red.) (2010). *Talent voor morgen. Ontwikkeling van talent in Hoger Onderwijs*. Hoger Onderwijsreeks. Groningen: Noordhoff.

Hanzehogeschool Groningen (2008). *Ruimte voor excellentie. Aanvraag Siriusprogramma Hanzehogeschool Groningen*. Groningen: Hanzehogeschool.

Hanzehogeschool Groningen (2009). *Koers op Kwaliteit. Strategisch plan 2010-2015 van de Hanzehogeschool Groningen*. Publieksversie. Groningen: Hanzehogeschool.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. en Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Kane-Urrabazo, C. (2006). *Management's role in shaping organizational culture*. *Journal of Nursing Management* 14, 188-194.

Martin, J. (2004). *Organizational Culture*. Research Paper No 1847. Research Paper Series, Stanford: Graduate school of Business.

Sanders, G. en Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen/Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

Themanummer Honourscultuur. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, Spring/Summer 2008. Slavin, Ch. Defining Honors Culture: 15-18. Mariz, G. The Culture of Honors. 19-25. Ford, J. Creating an honors Culture. 27-29.

Tiesinga, L. (2010). *Ontwikkeling van excellentieonderwijs in het hbo; de casus Hanzehogeschool Groningen*. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 28 (4).