

WHITEPAPER

Leven Lang Ontwikkelen? Vijf succesfactoren!





Leven Lang Ontwikkelen in het hoger onderwijs, vijf succesfactoren voor het professionaliseren, organiseren en uitvoeren

Werkende professionals zijn zich steeds meer bewust van de noodzaak om zich te blijven ontwikkelen op de zich snel veranderende arbeidsmarkt. In sectoren als de zorg, techniek en energie zijn te weinig goed opgeleide mensen om aan de arbeidsvraag te voldoen. De behoefte van de werkende professional om zich te blijven ontwikkelen dagen de kennisinstellingen uit om hierop in te spelen met hun onderwijsaanbod voor professionals.

We zien bij kennisinstellingen waar we dagelijks mee werken dat deze ontwikkeling vragen oproept. Bijvoorbeeld: Waar richten we ons op? Aan welk onderwijsaanbod is behoefte? Wat vraagt het van docenten en hoe organiseren we dit met elkaar in de complexe context?

Op basis van interviews met onderwijsinstellingen, werkgevers en andere belanghebbenden, gefaciliteerde webinars over Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en onze praktijkervaring hebben we vijf succesfactoren voor het professionaliseren, organiseren en uitvoeren van LLO geformuleerd. Vijf succesfactoren waarmee wij denken dat kennisinstellingen snel resultaat boeken én hun Leven Lang Ontwikkelen-aanbod klaar maken voor de toekomst. We stellen praktische oplossingen voor die werken. Oplossingen waarmee kennisinstellingen liever vandaag dan morgen samen met Morgen aan de slag gaan!

De vijf succesfactoren

1. Ontwikkel een duidelijke visie!

Leven Lang Ontwikkelen is een essentieel onderdeel van het onderwijs. In het verleden had LLO niet de hoogste prioriteit

en was de mate van ontwikkeling erg afhankelijk van of en hoe dit decentraal in faculteiten, academies en afdelingen werd georganiseerd. Met de [Nationale LLO-Katalysator](#) geeft de overheid een impuls aan het landelijk ecosysteem van LLO. Deze transitie binnen het onderwijs vraagt om een centraal uitgewerkte en in alle lagen gesteunde visie. LLO-onderwijs vraagt om een andere manier van werken. Samen met het werkveld bepaal je welke stappen daarvoor nodig zijn.

Deze nieuwe manier van werken vraagt om een duidelijke visie, waarin je als onderwijsinstelling bepaalt hoe je omgaat





met de complexere omgeving. Een aantal instellingen heeft LLO tot een van de kerntaken van de organisatie benoemd. LLO maakt bij deze instellingen een essentieel onderdeel uit van het vergroten van de impact van de organisatie. Bij deze instellingen zie je dat regulier onderwijs en het LLO-aanbod elkaar in toenemende mate versterken.

Praktijkvoorbeeld: werken vanuit een gedragen visie!

Morgens ging in gesprek met Radboud Dam, voormalig programmamanager Leven Lang Ontwikkelen bij de Hogeschool van Amsterdam. In dit interview schetst Radboud Dam zijn visie op Leven Lang Ontwikkelen, welke successen zijn behaald en welke uitdagingen nog in het verschiet liggen:

"Sinds 2020 is er sprake van een strategische richting waarbij LLO meer integraal wordt aangevlogen: het realiseren van een persoonlijk leerpad waarbij flexibilisering binnen opleidingen op microniveau (binnen een module), mesoniveau (een modulaire structuur over opleidingen heen) en/of macroniveau (een opleiding is opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten) uitgewerkt kan worden."

[Lees hier het hele interview met Radboud Dam, voormalig programmamanager Leven Lang Ontwikkelen bij de Hogeschool van Amsterdam.](#)

2. Neem de ontwikkelbehoefte van het werkveld als uitgangspunt

Een belangrijke uitdaging voor onderwijsinstellingen is dat het LLO-aanbod achterloopt op de behoeften vanuit het

werkveld. Meer flexibiliteit in deelname aan en aanbod van opleidingen is een randvoorwaarde.

Onderwijs, dat van oudsher aanbodgericht tot stand komt, wordt steeds vaker samen met werkveld-partners vormgegeven. Instellingen laten los dat de totstandkoming en uitvoering van het onderwijs binnen de eigen muren moet gebeuren. Deze verandering leidt tot het ontwikkelen van onderwijs samen met professionals uit het werkveld. Het idee is om samen nieuwe kennis te maken, met als belangrijk thema hoe 'samen' ook 'beter' wordt.

Netwerksamenwerking

Het speelveld is daarmee in eerste instantie complexer geworden. Tegelijk leidt dit ook tot nieuwe samenwerkingsverbanden die anders niet zouden ontstaan. De totstandkoming hiervan vraagt om een gestructureerde aanpak van netwerksamenwerking met partners in het veld. Om de opgaven het hoofd te bieden, zullen organisaties hun krachten moeten bundelen. Willen samenwerken is één ding, maar het ook echt goed doen, dat is twee.

Morgens begeleidt onderwijsinstellingen bij het starten, uitvoeren en verbeteren van het samenwerkingsverband. Wanneer wij netwerksamenwerkingen begeleiden, komt altijd een aantal uitgangspunten terug. Zo zien wij dat een succesvolle samenwerking altijd begint met een gedeelde, uitdagende droom: een duidelijke en eenduidige "Why". De combinatie van mens en organisatie staat bij ons centraal. In de uitvoering krijgt dit concreet vorm.

In het artikel '[Door de krachten te bundelen opgaven het hoofd bieden](#)' lees je over onze aanpak van netwerk-samenwerking. Ben je benieuwd hoe Morgens concreet handen en voeten geeft aan netwerksamenwerking? Lees dan over [samenwerking tussen onderwijs en zorg bij de Rotterdamse zorg](#) of over onze aanpak bij de [ICT Campus Veenendaal](#).



Praktijkvoorbeeld: de ontwikkelbehoefte van het werkveld als uitgangspunt

Wij spraken met Son Burgers-Geerinckx, faculteitsdirecteur en voormalig programmamanager LLO bij de Haagse Hogeschool. Wij vroegen haar welke successen er zijn behaald, welke uitdagingen er nog spelen en hoe zij vormgeven aan de samenwerking met het beroepenveld:

"Het is heel mooi om te zien dat we varen op onze relaties vanuit het voltijdonderwijs. Elke faculteit of opleiding heeft partners met wie ze samenwerken. Als we verder doorwerken naar een strategie voor Leven

Lang Ontwikkelen, zullen we ook meer moeten zoeken naar partners bij wie we echt hofleverancier worden voor flexibel onderwijs. Hoe onderzoek je met elkaar wat de scholingsbehoeften zijn binnen die instelling of organisatie? Als partner wil je daar heel laagdrempelig een aanbod doen op een vraag van buitenaf. Waar we bij het voltijdonderwijs nog veel vanuit aanbod denken, denken we bij flexibel LLO-onderwijs veel meer vanuit die vraag van werkenden."

[Lees hier het hele interview](#) met Son Burgers-Geerinckx, faculteitsdirecteur en voormalig programmamanager LLO bij de Haagse Hogeschool.

3. Organiseer wendbare teams en professionals

Het behoud van snelheid en kwaliteit in het ontwikkelproces vraagt om wendbare, resultaatverantwoordelijke teams. Om zicht en grip te houden op het werk en op de samenwerking die de invoering van LLO vraagt, is extra aandacht nodig voor teamontwikkeling. Het ontwikkelen van onderwijs zal meer vraaggericht worden. Het bieden van flexibel onderwijs betekent niet alleen voor teams een grote verandering, maar ook voor de docent. De onderwijsinstelling heeft als uitdaging de docenten hierop goed toe te rusten.

Bij LLO zijn docenten geregeld mensen uit de praktijk die met kleinere contracten (ZZP) verbonden zijn aan de onderwijsinstelling. Dat brengt uitdagingen met zich mee voor teams en professionals. Dit vraagt om een andere manier van samenwerken binnen de organisatie. Niet alle docenten zijn fulltime beschikbaar; wat betekent dat voor de organisatie van het onderwijs? Hoe houd je elk team en teamleden voldoende aangehaakt en betrokken bij de doelstellingen van de organisatie? Het vraagt van teams

meer wendbaarheid en meer duidelijkheid over de manier van samenwerken.

Bij het realiseren van meer wendbaarheid en bij het creëren van duidelijkheid voor teams en professionals in het onderwijs, maakt Morgens gebruik van elementen uit methodieken als [Lean](#) en [Agile](#). Deze aanpak zorgt ervoor dat er duidelijke werkafspraken zijn. Teams en professionals worden uitgedaagd en geprikkeld om zich te blijven ontwikkelen en verbeteren. Het artikel '[Agile en hogescholen: meerwaarde of niet?](#)' gaat hier dieper op in.





Praktijkvoorbeeld: "Onze studenten geven aan wat voor docenten zij nodig hebben"

Rien Brouwers, voormalig directeur Academie voor Deeltijd bij Avans, geeft in het interview met Morgens zijn visie op Leven Lang Ontwikkelen, welke successen er zijn behaald en welke uitdagingen nog in het verschiet liggen.

"We hebben aan onze studenten gevraagd wat voor docenten zij nodig hebben. En in antwoord op die vraag hebben we in de loop van de jaren een geweldige mix aan docenten om ons heen verzameld. Over het algemeen zijn dat docenten met één been in de praktijk. Dat is voor ons een belangrijk uitgangspunt. We hebben veel collega's met een kleine aanstelling. Een deel van de docenten heeft een aanstelling bij Avans en is ook werkzaam bij een bedrijf. Een klein aantal collega's heeft een wat grotere aanstelling met als hoofdtak de aansluiting op landelijke profielen te bewaken. Aanvullende specialistische kennis die wellicht nog ontbreekt, bijvoorbeeld in techniekonderwijs over energieopwekking, wordt in goed overleg bij de samenwerkingspartners opgehaald."

[Lees hier het hele interview](#) met Rien Brouwers, voormalig directeur Academie voor Deeltijd bij Avans.

4. Maak LLO integraal onderdeel van het primaire proces

Leven Lang Ontwikkelen drijft op ondernemerschap, flexibiliteit, samenwerking met de buitenwereld, snelheid en klantgerichtheid. De werkelijkheid is dat onderwijsorganisaties vaak gericht zijn op volume, continuïteit, compliance en uniformering.

Wel zien we een verschuiving. Waar LLO voorheen veelal los van de huidige organisatie werd opgetuigd (in een aparte eenheid of instituut) zien we LLO nu veel vaker terug als een integraal onderdeel van de instelling. Dit draagt bij aan de horizontale en verticale verbinding binnen de organisatie, over faculteiten en diensten heen.

Afstemming en aansturing van deze verbindingen is wel een uitdaging. Want wie is verantwoordelijk voor het geheel? Hoe maken we met elkaar keuzes? Waar ligt onze prioriteit en wie beslist?



Praktijkvoorbeeld: interne samenhang en samenwerking bij de TU Delft

"We zorgen voor een hele goede wisselwerking met de faculteiten", aldus Willem van Valkenburg, executive director Extension School for continuing education van TU Delft/Evelyne Esveld, directeur alumni-relaties bij TU Delft. "De Extension School heeft als doel om kennis wereldwijd te verspreiden en daarnaast met nieuwe inzichten ook een impact te maken op het fysieke en online onderwijs in Delft. >



Cursussen die we ontwikkelen, worden ook gebruikt in het campusonderwijs.

Het aanbod van de Extension School wordt van scratch af ontworpen en komt bottom-up vanuit de faculteiten. De basis ligt vaak in een bestaand vak of opleiding en van daaruit worden op de professional gerichte leerdoelen bepaald. Een standaardcursus van de Extension School duurt vier tot zes weken. En de learning developers van de Extension School ontwikkelen deze samen met medewerkers van de faculteiten."

[Lees hier meer over hoe de TU Delft werkt aan LLO.](#)

5. Maak ondersteunende processen geschikt voor maatwerk

Ondersteunende diensten en processen moeten anders ingericht worden om LLO-onderwijs mogelijk te maken. LLO vaak vraagt om maatwerk. In de huidige gestandaardiseerde werkwijze van een kennisinstelling is deze aanpassing een uitdaging. LLO-onderwijs vraagt dus niet alleen om een ander onderwijsmodel maar ook om een andere inrichting van diensten en processen. Maar hoe ver kan en wil je als organisatie hierin gaan?

Processen voor aanmelden en inschrijven, toetsing en certificering, marketing en financiën vragen om specifieke afstemming bij het vormgeven van LLO binnen een onderwijsorganisatie. Deze processen zullen beter op de vraag vanuit de markt afgestemd moeten worden.

Morgens heeft veel ervaring met het implementeren van innovaties en updates van (digitale) systemen en processen in het onderwijs. Zo zijn bijvoorbeeld processen rondom diplomering en certificering een uitdaging bij de implementatie van LLO. Edubadges en Microcredentials

spelen hierbij een belangrijke rol. In de artikelen 'Aan de slag met 'microcredentials: 5 verandertips' en 'Edubadges en microcredentials: dat is hetzelfde, toch?' lees je meer hierover.

Praktijkvoorbeeld: vastleggen en valideren wat professionals leren

Annie Kempers, bestuursvoorzitter Stichting Examenkamer en Nationaal Kenniscentrum EVC sprak met Morgens over Leven Lang Ontwikkelen (EVC: Erkenning van Verworven Competenties):

"Het oude diplomadenken is in zekere zin achterhaald, maar toch ook niet helemaal. Want wanneer een werkgever kan worden aangesproken op zijn aansprakelijkheid, dan zijn juist diploma's of waardedocumenten van belang waaruit blijkt dat je met gekwalificeerde werknemers werkt. Zo hebben we meegemaakt dat er een gasexplosie plaatsvond in België en de rechter in het kader van de aansprakelijkheid aan de werkgever vroeg of hij aantoonbaar kon maken dat hij met gekwalificeerd personeel had gewerkt. In de zorg geldt dat ook. Sommige taken mag je niet uitvoeren wanneer je niet gekwalificeerd bent. Het vastleggen en valideren van wat professionals leren en waarin ze zich hebben ontwikkeld, is de kern van onze werkzaamheden."

[Lees hier het hele interview met Annie Kempers, bestuursvoorzitter Stichting Examenkamer en Nationaal Kenniscentrum EVC.](#)



Aan de slag!

We hebben je vijf succesfactoren aangereikt die je op weg helpen bij het ontwikkelen van LLO binnen jouw organisatie. Sta je aan het begin van dit proces? Of loop je onderweg ergens vast? Put dan inspiratie uit deze vijf succesfactoren die de basis vormen van onze ideale aanpak. Een aanpak die niet vanuit één perspectief naar de verandering kijkt, maar vanuit alle perspectieven.

Wil je meer weten of eens met ons in gesprek gaan over jouw eigen ervaringen? Of wil je van gedachten wisselen over Leven Lang Ontwikkelen? Neem dan contact op met Koen Janmaat.



Koen Janmaat
Partner Morgens
janmaat@morgens.nl

Morgens

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

www.morgens.nl