

Het onderwijs van Morgen

Hoe bereiden we
mbo-, hbo- en
wo-instellingen
voor op een snel
veranderende
toekomst?



morgens 

CONCLUSION



Kernsamenvatting

Het onderwijs staat voor belangrijke keuzes. Demografische krimp, aanhoudende arbeidsmarkttekorten, digitalisering en AI, en veranderende leerbehoeften vragen om een fundamentele herziening van hoe onderwijs wordt georganiseerd.

De maatschappelijke verwachting dat onderwijsinstellingen zichtbaar bijdragen aan regionale en maatschappelijke opgaven neemt daarbij toe. Optimaliseren binnen bestaande structuren volstaat niet langer.

Het onderwijs van Morgen beweegt richting een modulair, flexibel en vraaggestuurd onderwijsportfolio, waarin leren, werken en ontwikkelen steeds sterker met elkaar zijn verweven. **Het lineaire model maakt plaats voor persoonlijke leerpaden die aansluiten op de diversiteit van lerenden en de dynamiek van de arbeidsmarkt.** Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is daarbij geen toevoeging, maar een integraal onderdeel van het onderwijsaanbod.

Dit vraagt om scherpe keuzes in portfolio, standaardisatie aan de achterkant en wendbaarheid aan de voorkant.

Deze transitie overstijgt individuele instellingen. **Toekomstbestendig onderwijs ontstaat in regionale ecosystemen, waarin mbo, hbo, wo, bedrijfsleven en overheid gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke en arbeidsmarktvraagstukken.**

Effectieve samenwerking vraagt om een gedeelde ambitie, helderheid over belangen, vertrouwen, passende governance en sturing op resultaat.

Voor instellingen betekent dit een veranderopgave waarin structuur en cultuur onlosmakelijk verbonden zijn.

Heldere kaders, keuzes en organisatie-inrichting zijn nodig om flexibiliteit mogelijk te maken, maar **duurzame vernieuwing ontstaat pas wanneer professionals op alle niveaus eigenaarschap nemen, mogen leren en durven experimenteren.** Leiderschap is daarbij bepalend, niet alleen aan de top, maar door de hele organisatie.

Dit visiestuk vertaalt deze beweging naar drie kerninzichten voor de formele en informele leider in het onderwijs:

Ontwerp één samenhangend onderwijsaanbod dat recht doet aan diversiteit en maatschappelijke opgaven.

Organiseer en benut samenwerking voorbij de grenzen van de eigen instelling.

Zorg voor duidelijke kaders met ruimte voor eigenaarschap en leren in de praktijk.

Het onderwijs van Morgen ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om leiders die durven kiezen, grenzen overstijgen en verandering benaderen als een continue wisselwerking tussen verandering organiseren en ruimte geven om te laten ontstaan.

Hoe bereiden we mbo-, hbo- en wo-instellingen voor op een snel veranderende toekomst?



Inhoud

Kernsamenvatting	2
Aanleiding	4
1. Hoe ziet het onderwijs van Morgen eruit?	6
2. Hoe bouwen we samen aan toekomstbestendig onderwijs?	8
3. Jouw organisatie op weg naar Morgen: hoe doe je dat?	11
3.1 Verandering die je organiseert	12
3.2 Verandering die ontstaat	14
3.3 Toekomstbestendig veranderen	16
Conclusie: Onze drie inzichten voor het onderwijs van Morgen	17
Bijlage 1: Cases en Interviews	18
Auteurs en contact	19



Aanleiding

Het onderwijs bevindt zich in een dynamische en snel veranderende omgeving, waarin demografische trends, arbeidsmarkttekorten, digitalisering, flexibilisering en maatschappelijke verwachtingen zowel uitdagingen als kansen bieden. In onze praktijk zien we steeds vaker vraagstukken rond het effectief inrichten van samenwerkingsverbanden, het versterken van praktijkgericht werken en organisatievraagstukken om onderwijs wendbaarder te organiseren.

Deze ontwikkelingen vormden voor ons de aanleiding om in gesprek te gaan met formele en informele leiders uit het onderwijs. In de **interviewreeks 'Het onderwijs van Morgen'** delen zij hun visie op de toekomst van het onderwijs én de rol die zij zelf spelen in het vormgeven daarvan.

De belangrijkste inzichten uit deze gesprekken, in samenhang met onze eigen kennis en ervaringen, vormen de basis voor dit visiestuk: Het onderwijs van Morgen.

De uitdagingen van morgen bieden kansen voor vandaag, maar vragen om bewuste keuzes van kennisinstellingen en hun leiders. Daarom staan in dit visiestuk drie cruciale vragen centraal:

- 1. Hoe ziet het onderwijs van Morgen eruit?**
- 2. Hoe bouwen we samen aan toekomstbestendig onderwijs?**
- 3. Jouw organisatie op weg naar Morgen: hoe doe je dat?**

Om deze vragen te beantwoorden starten we met een schets van de externe ontwikkelingen. Daarmee brengen we de context van het onderwijs in beeld en maken we duidelijk welke kansen en uitdagingen daaruit voortkomen.



De omgeving waarin het onderwijs zich bevindt

Belangrijke trends en ontwikkelingen

Dalende aantallen voltijdstudenten.

Veel onderwijsinstellingen, vooral buiten de Randstad, zien hun instroom afnemen door demografische krimp en veranderende keuzes rondom internationalisering. Dit maakt andere manieren van organiseren noodzakelijk.

Tekorten op en een snel veranderende arbeidsmarkt.

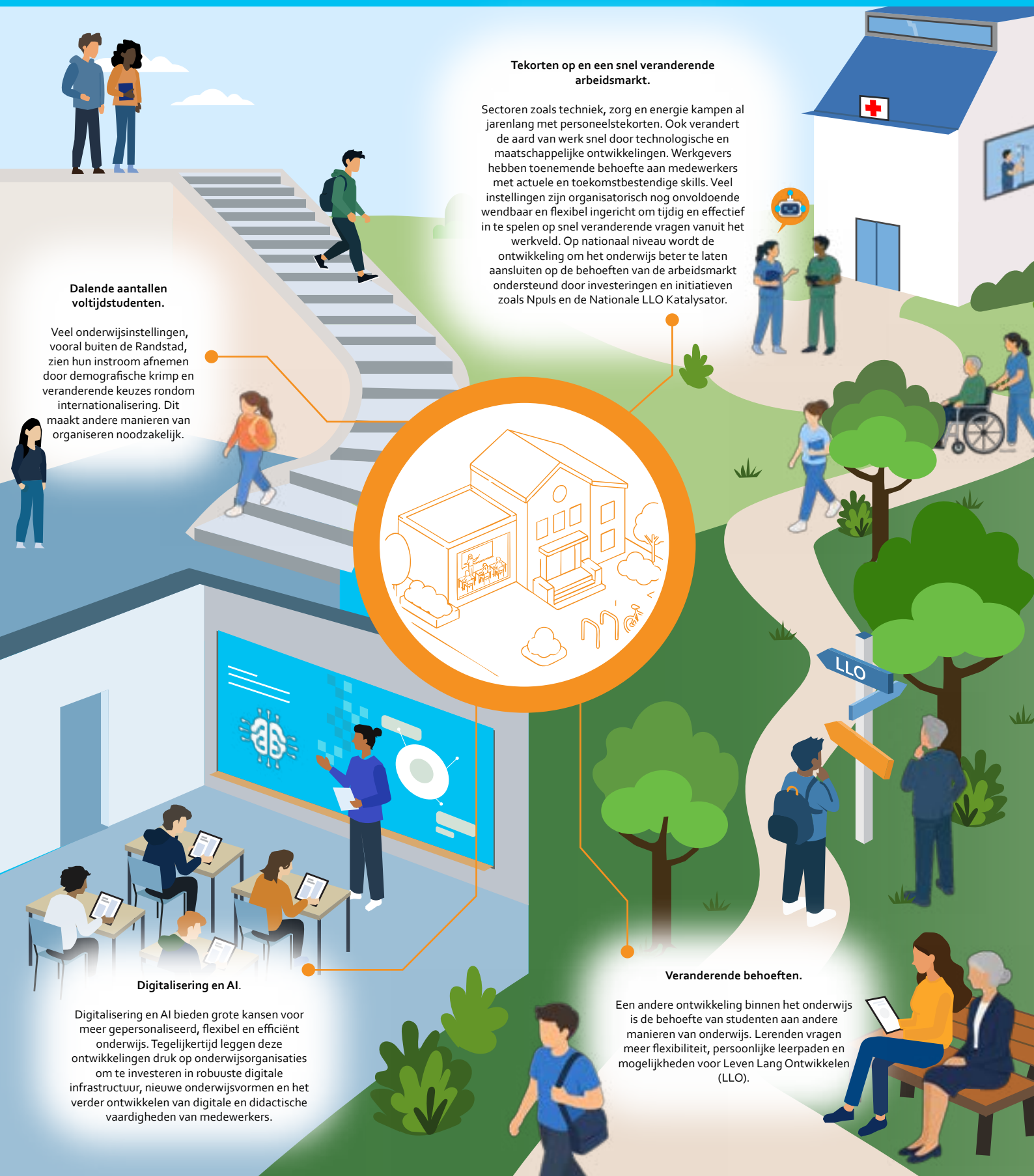
Sectoren zoals techniek, zorg en energie kampen al jarenlang met personeelstekorten. Ook verandert de aard van werk snel door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Werkgevers hebben toenemende behoefte aan medewerkers met actuele en toekomstbestendige skills. Veel instellingen zijn organisatorisch nog onvoldoende wendbaar en flexibel ingericht om tijdig en effectief in te spelen op snel veranderende vragen vanuit het werkveld. Op nationaal niveau wordt de ontwikkeling om het onderwijs beter te laten aansluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt ondersteund door investeringen en initiatieven zoals Npuls en de Nationale LLO Katalysator.

Digitalisering en AI.

Digitalisering en AI bieden grote kansen voor meer gepersonaliseerd, flexibel en efficiënt onderwijs. Tegelijkertijd leggen deze ontwikkelingen druk op onderwijsorganisaties om te investeren in robuuste digitale infrastructuur, nieuwe onderwijsvormen en het verder ontwikkelen van digitale en didactische vaardigheden van medewerkers.

Veranderende behoeften.

Een andere ontwikkeling binnen het onderwijs is de behoefte van studenten aan andere manieren van onderwijs. Lerenden vragen meer flexibiliteit, persoonlijke leerpaden en mogelijkheden voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO).





1. Hoe ziet het onderwijs van Morgen eruit?

De maatschappelijke, technologische en demografische ontwikkelingen vragen om een herijking van de waardepropositie van zowel onderwijs als onderzoek. Het onderwijs moet beter meebewegen met de dynamiek van de arbeidsmarkt, maatschappelijke opgaven en de uiteenlopende behoeften van lerenden.

Het coalitieakkoord 2026-2030 van D66, VVD en CDA benadrukt dat opleidingen aantoonbaar moeten bijdragen aan maatschappelijke opgaven, zoals tekorten op de arbeidsmarkt, ontwikkelingen in de zorg, de energietransitie en technologische vernieuwing. Dit vraagt om wendbaar onderwijs.

Leiders uit het onderwijs typeren deze beweging niet als een optimalisatie, maar als een fundamentele paradigmaverschuiving. Die verschuiving raakt de kern van hoe onderwijs is georganiseerd. Het lineaire model maakt plaats voor modulaire opleidingen die worden opgebouwd uit kleinere, gestandaardiseerde modules waarmee studenten hun eigen pad kunnen samenstellen. Individuele leerpaden die recht doen aan de diversiteit van studenten en LLO mogelijk maken.

In 2035 zullen persoonlijke leerpaden en samenwerking binnen en tussen instellingen cruciaal zijn. Waar opleidingen vroeger vooral binnen hun eigen muren opereerden, verschuift de focus nu naar samenwerking binnen faculteiten, tussen instituten en zelfs tussen het mbo, hbo en wo. Ik denk ook dat grenzen tussen voltijd en deeltijd/duaal studeren verder vervagen en het aanbod op LLO een steeds groter deel van ons werk gaat uitmaken.

Dit creëert een totaal ander paradigma voor alle betrokkenen, of je nu bestuurder, opleidingsmanager, docent of student bent. Wij moeten meebewegen met de variëteit en complexiteit van de studenten. Individuele leerpaden worden steeds belangrijker, afgestemd op studenten met verschillende leerstijlen, speciale ondersteuningsbehoeften, mantelzorgtaken of de noodzaak om naast de studie te werken.



Arend Hardorff

Lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool



Bij Morgens Conclusion zien wij dat kennisinstellingen steeds bewuster aan de slag gaan met hun onderwijsportfolio. Toch gebeurt het in de praktijk nog vaak dat doorlopende leerlijnen en LLO als een toevoeging naast het reguliere onderwijs worden georganiseerd. LLO is momenteel geen bekostigd onderwijs en geen formele wettelijke taak. De vraag is echter hoe houdbaar dit onderscheid nog is in een context waarin onderwijs steeds nauwer verweven raakt met maatschappelijke opgaven en de grenzen tussen leren, werken en ontwikkelen vervagen.

Het onderwijs van Morgen vraagt om een fundamenteel andere benadering van het onderwijs: vraaggestuurd vanuit de behoeften van de arbeidsmarkt, de regio en de lerenden zelf. Vanuit één geïntegreerd portfolio waarin alle varianten van onderwijs samenkomen.

In het voorbeeld van LLO: organiseer niet óók LLO, maar organiseer onderwijs zó dat LLO daar een vanzelfsprekend onderdeel van is. LLO is al een vast onderdeel geworden van nationale human capital-agenda's en groeifondsinvesterings. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onderzoekt of, en onder welke voorwaarden LLO kan worden verankerd als (onderdeel van) de wettelijke taak van bekostigde instellingen.





2. Hoe bouwen we samen aan toekomstbestendig onderwijs?

De ontwikkeling naar het onderwijs van Morgen overstijgt individuele organisaties en vereist samenwerking, executiekracht en een integrale blik. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om het doorbreken van muren tussen het mbo, hbo en universiteiten, én het aangaan van strategische partnerschappen met bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties.

Otto Jelsma, voormalig voorzitter van het College van Bestuur van mboRijnland, verwoordt deze beweging als volgt:



Ik zie toekomst in een lerend regionaal netwerk – een ecosysteem – waarin alle schoolsoorten samenwerken met bedrijven, instellingen, gemeente en provinciale politiek. Zo'n ecosysteem gaat over strategische partnerships: met elkaar werken aan grote, maatschappelijke vraagstukken. Geen van de partijen in een ecosysteem kan de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en de grote maatschappelijke transitie die plaatsvinden alleen aanpakken. Daar heb je elkaar bij nodig.

En dat is makkelijk gezegd, want als instellingen in zwaar weer komen, dan kom je in een spanningsveld met het gemeenschappelijk belang. Het vraagt van de partners in het ecosysteem een bewustzijn van de urgentie, dat het nodig is om een ecosysteem te vormen. Het begint met de overtuiging dat het belangrijk is. Ook vraagt het om een open houding, want als je iets van een ander wilt, dan moet je zelf ook bereid zijn om te geven en echt naar het gezamenlijk vraagstuk te kijken.



Otto Jelsma

Voormalig voorzitter van het College van Bestuur mboRijnland



Project Beethoven, onderdeel van het Nationaal Versterkingsplan Microchiptalent en een industrie-geleide samenwerking, is een regionaal programma dat laat zien hoe een lerend ecosysteem in de praktijk kan functioneren.

Een lerend en werkend regionaal netwerk bij Beethoven

Bij Beethoven hebben wij gezien dat onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo), bedrijven en overheden structureel samen werken aan één gedeelde opgave: het opleiden en behouden van voldoende technisch talent voor de microchipsector. Wat Beethoven onderscheidt, is dat samenwerking niet wordt gezien als een randvoorwaarde of projectmatige toevoeging, maar als het fundament onder alle activiteiten. Een manier van organiseren waarin partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het regionale vraagstuk. Onderwijstypes worden expliciet als gelijkwaardig benaderd en vanaf het begin betrokken bij gezamenlijke vraagstukken, zoals curriculumontwikkeling, doorlopende leerlijnen en LLO.

Daarmee overstijgt Beethoven losse initiatieven en fungeert het als een samenhangend regionaal netwerk waarin leren, werken en innoveren met elkaar zijn verweven.



Wat Beethoven tot een werkend ecosysteem maakt, is de combinatie van urgentie, schaal en gedeeld eigenaarschap. De concrete talentbehoefte van de sector creëert focus en richting, terwijl het programma ruimte biedt om te experimenteren en te leren over de grenzen van instellingen heen. Hiermee verschuift het perspectief: van individuele belangen naar gezamenlijke waardecreatie in de regio.

Dit levert meer op dan alleen extra opgeleide technici: het versterkt de onderlinge samenwerking, vergroot de zichtbaarheid van de regio voor talent en creëert duurzame verbindingen tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zoals Beethoven laat zien, kan een lerend regionaal netwerk zo uitgroeien tot een motor voor zowel onderwijsvernieuwing als economische en maatschappelijke impact. Het succes volgt wanneer we de samenwerking durven opzoeken en tegelijkertijd grote ambities op tafel leggen. Vaak vraagt zulke vooruitstrevendheid om een cultuurverandering.



Netwerksamenwerking is essentieel maar blijkt in de praktijk ook complex. Succesvol samenwerken vraagt om balans. Het is een continu samenspel met aandacht voor mens en relatie en voor organisatie en inhoud. Ons netwerksamenwerkingsmodel, bij Morgens Conclusion, helpt gestructureerd naar deze samenwerking te kijken en deze gezamenlijk te analyseren, erop te reflecteren en doelgericht te verbeteren.



Het netwerksamenwerkingsmodel van Morgens Conclusion

Het hart van succesvolle netwerksamenwerking bestaat uit vijf bouwstenen: een gedeelde ambitie, openheid over belangen, werken aan wederzijds vertrouwen, duidelijke governance en sturing op resultaat. Waarbij continu aandacht is voor geplande verandering én voor verandering die onderweg ontstaat. Dit samenspel tussen de harde en zachte kant is wat netwerksamenwerking mogelijk maakt, en tegelijkertijd ook duurzaam en wendbaar houdt.

Wat helpt, is expliciet stilstaan bij wat de samenwerking nodig heeft om te slagen. Reflectievragen zijn bijvoorbeeld: wordt er gewerkt vanuit een gezamenlijke ambitie die bij iedereen bekend is, en zijn de verschillende belangen daarbij helder? Wat vraagt op dit moment de meeste aandacht om écht vooruitgang te realiseren in het netwerk waarin jij actief bent?

Voorbeelden zoals Beethoven laten zien wat mogelijk is wanneer instellingen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Binnen Beethoven was de maatschappelijke opgave vanaf het begin een scherp en gedeeld doel. Vanuit dat vertrekpunt faciliteerden wij, Morgens Conclusion, een manier van samenwerken die laagdrempelig is, energie geeft en steeds gericht blijft op gezamenlijke voortgang. Fysieke ontmoeting en zichtbaarheid van alle betrokkenen bleken daarbij cruciaal om vertrouwen op te bouwen. Met ruimte voor verschil en met oog voor zowel het resultaat als de relatie.



Derek Jan Fikkers, voormalig directeur strategie van de Universiteit Twente, benadrukt daarnaast het belang van voldoende stabiliteit bij instellingen om samenwerking en gezamenlijke besluitvorming duurzaam vorm te geven. Vanuit die blik pleit hij daarom voor een snelle aanpassing van het bekostigingssysteem.

3. Jouw organisatie op weg naar morgen: hoe doe je dat?

Samen bewegen naar het onderwijs van Morgen vraagt iets van jouw organisatie. Bij Morgens Conclusion kijken wij naar deze transformatie als een veranderopgave waarin de harde en zachte kant onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Het gaat enerzijds om de verandering die je organiseert: het maken van keuzes, het herontwerpen van structuren, processen en portfolio's, en het creëren van duidelijke kaders. Anderzijds gaat het om de verandering die ontstaat: in gedrag, samenwerking, persoonlijke leiderschap en cultuur. **Juist in die wisselwerking wordt bepaald of verandering daadwerkelijk landt.**

Er wordt snel naar individuele instellingen gekeken als het op veranderingen aankomt, maar dat is niet helemaal terecht. We hebben een hoger onderwijssysteem gemaakt met verkeerde prikkels. De kern daarvan zit hem in het bekostigingssysteem, waarvan veel universiteitsbestuurders en directeurs vermoeden dat het aanzet tot onderlinge concurrentie. Hoewel dat niet helemaal klopt, proberen hogescholen en universiteiten nog steeds vooral hun marktaandeel te vergroten.

Dat kan in een groeiende markt, maar als het totale aantal studenten én de totale financiering gaan krimpen, ontstaan met de huidige prikkels een maatschappelijk volstrekt ongewenste dynamiek tussen instellingen. De huidige bekostigingssystematiek zal dus zeer snel aangepast moeten worden. Het uiteindelijke doel daarbij moet zijn: meer stabiliteit voor instellingen. Zowel de hogescholen als de universiteiten hebben daarvoor vorig jaar onder leiding van Ron Bormans en Elmer Sterken uitstekende plannen op tafel gelegd. De eerste stap in de 'way forward' is aan de minister van OCW en andere wijze mensen van binnen en buiten het ministerie om te kijken hoe de huidige bekostigingssystematiek moet worden aangepast. Voor de overgang van de huidige naar de nieuwe situatie is een transitiefase onvermijdelijk, maar we moeten snel naar een situatie met meer stabiliteit.



Derek Jan Fikkers

Voormalig Directeur strategie van de Universiteit Twente



3.1 Verandering die je organiseert

De beweging naar flexibeler, modulair en vraaggestuurd onderwijs vraagt om bewuste keuzes in de inrichting van het onderwijs. Wendbaarheid ontstaat niet vanzelf, maar ontwikkelt zich door duidelijke afspraken achter de schermen en een gedeelde taal. Zonder gemeenschappelijke standaarden blijven uitwisseling, samenwerking en flexibilisering beperkt.

Een belangrijke sleutel ligt in standaardisatie. Niet als doel op zich, maar als randvoorwaarde om onderwijs aan de voorkant flexibel te kunnen organiseren.

Angelien Sanderman, voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Leiden, verwoordt dit als volgt:

Om het onderwijs aan de voorkant op een goede en efficiënte manier te kunnen flexibiliseren is het van belang dat we aan de achterkant de opleidingen standaardiseren, bijvoorbeeld door elke opleiding dezelfde productstructuur te laten hanteren. In andere woorden, standaardiseren om te flexibiliseren.



Angelien Sanderman

Voorzitter van het College van Bestuur Hogeschool Leiden

Otto Jelsma benadrukt daarbij het belang van gezamenlijke definities:

We hebben het niet alleen over de keuze voor een systeem, maar ook het standaardiseren van discussies over terminologie. Wat is bijvoorbeeld een module? Bij mboRijnland lopen we voorop met flexibilisering en dus standaardisering, wat we op instellingsniveau organiseren. Ik ben ervan overtuigd dat het nodig is om dat ook op hoog niveau te doen. Op termijn wil je overal dezelfde, gestandaardiseerde vormen van onderwijs aanbieden. Ik zie daar veel winst in de toekomst.



Otto Jelsma

Voormalig voorzitter van het College van Bestuur mboRijnland



Naast instellingsbrede afspraken, is ook een herijking van de organisatie-inrichting nodig. In de praktijk zien wij dat steeds meer instellingen kritisch kijken naar hun bestaande inrichting.

Een versterkte samenwerking door herinrichting van opleidingsteams bij Avans Hogeschool

Bij Avans Hogeschool werkten twee opleidingen – Accountancy en Finance & Control – al nauw samen en besloten als één team verder te gaan. Wij, Morgens Conclusion, begeleidden dit proces en gaf hun teamstructuur opnieuw vorm. Vanaf studiejaar 2025–2026 worden beide opleidingen verzorgd door één gezamenlijk opleidingsteam, georganiseerd rondom modules in plaats van opleidingen of jaarlagen.

Deze keuze vroeg allereerst om een goed gesprek over de gezamenlijke ambitie en wat geborgd moet blijven. Op basis daarvan is een passende inrichting en rolverdeling bepaald.



De structuur is daarbij bewust ingezet als middel om het primaire onderwijsproces – modulair georganiseerd – beter, flexibeler en toekomstbestendiger vorm te geven.



3.2 Verandering die ontstaat

Naast de verandering die je organiseert, ontstaat verandering ook in de dagelijkse praktijk van het onderwijs. Die verandering laat zich niet plannen, maar groeit in gedrag, samenwerking en eigenaarschap. Daarvoor is ruimte nodig om te leren, te experimenteren en verantwoordelijkheid te nemen op alle niveaus van de organisatie. Het is belangrijk dat medewerkers weten waar de organisatie naartoe beweegt en begrijpen hoe zij daaraan bijdragen, terwijl zij tegelijkertijd ruimte krijgen om die beweging zelf mede vorm te geven.

Volgens Joost van der Veen, programmamanager van Beethoven Zuid-Holland, is leiderschap en eigenaarschap op alle niveaus cruciaal voor duurzame verandering:



Je moet je durven uitspreken waar je heen wilt en hoe je daar wilt komen. En we zijn als sector voor mijn gevoel nog wat afwachtend geweest.

Te bescheiden. Dat initiatief mag zich niet beperken tot de top. Juist wanneer leiderschap op alle niveaus wordt genomen, bij koepels, besturen, management en uitvoerende teams, ontstaat ruimte om te experimenteren en daadwerkelijk te veranderen. Alleen dan kan cultuurverandering slagen; zowel bestuurlijk als in de dagelijkse praktijk.” Zoals Joost het verwoordt: “Een cultuurvraag is eigenlijk bij uitstek iets wat diffuus is en op heel veel manieren vorm krijgt. Mijn ervaring is dat het alleen werkt als je het op alle niveaus doet.



Joost van der Veen

Programmamanager van
Beethoven Zuid-Holland

Naast instellingsbrede afspraken, is ook een herijking van de organisatie-inrichting nodig. In de praktijk zien wij dat steeds meer instellingen kritisch kijken naar hun bestaande inrichting.



Een hackathon en 'Vliegende Brigade' bij Yuverta

Cyrille van Bragt, voorzitter van het College van Bestuur van Yuverta, laat zien hoe je het betrekken van alle niveaus in de praktijk kan vormgeven:

We hebben bij Yuverta recent een hackathon georganiseerd, met 'the whole system in the room', om met iedereen die betrokken is bij het onderwijs naar oplossingen te zoeken. En dan bedoel ik echt iedereen: degene die voor de klas staat, maar ook de roostermaker, conciërge en directeur. Uit de hackathon komt wellicht niet dé oplossing, maar wel mogelijke oplossingsrichtingen. Daarnaast creëer je ook nieuwe manieren om met elkaar tot oplossingen te komen. Deze oplossingen hebben we organisatiebreed gedeeld, omdat we geloven in co-creatie. Een ecosysteem waarin iedereen meewerkt en meedenkt. Wij geloven in verantwoordelijkheid leggen waar die het best tot zijn recht komt, ongeacht de functie of positie binnen de organisatie. Dit vraagt om eigenaarschap, het actief inzetten van je professionele autonomie en vaardigheden in het geven en ontvangen van feedback.



Cyrille van Bragt

Voorzitter van het College van Bestuur Yuverta

Een ander aansprekend voorbeeld is de 'Vliegende Brigade' van Yuverta. Een innovatief concept waar op een andere manier naar werkgeverschap en leiderschap wordt gekeken en als mogelijk antwoord op de vraag hoe Yuverta zich als organisatie beter kan voorbereiden op de snel veranderende wereld.

Guido Voets, directeur Human Resources & Marketing & Communicatie van Yuverta, licht toe:

De Vliegende Brigade is eigenlijk een ploeg ZZP'ers in vaste dienst. Het zijn allemaal professionals die intern declarabel zijn en zelf hun opdrachten binnenhalen. Denk aan een interim leidinggevende, een projectleider, of een onderwijskundige. De start van dit concept verliep moeizaam, mede door de traditionele besluitvormingsstructuur. Voor de Vliegende Brigade werkte dat niet. We wisten immers niet of het zou slagen. Omdat we erin geloofden zijn we kleinschalig begonnen, zonder formele kaders. En het werkt! De Vliegende Brigade bestaat, is succesvol en groeit.



Guido Voets

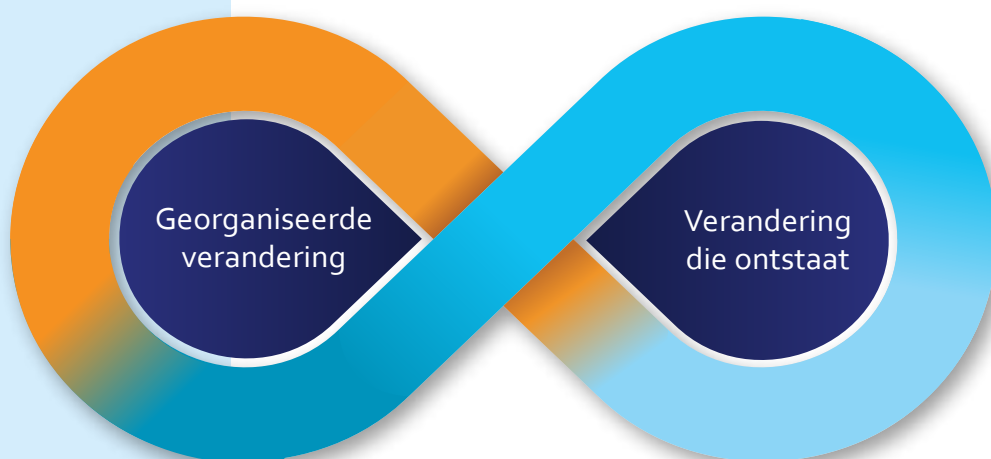
Directeur Human Resources en Marketing & Communicatie Yuverta



3.3 Toekomstbestendig veranderen

In het Morgens Conclusion lemniscaat visualiseerden wij de continue beweging tussen de verandering die je organiseert en de verandering die ontstaat. Niet eerst het één en dan het ander, maar steeds in samenhang. Een strak ontwerp dat voorbijgaat aan wat er leeft in de organisatie wordt niet gedragen en werkt alleen op papier. Tegelijkertijd leidt alleen ruimte laten voor wat ontstaat zonder richting en keuzes tot versnippering. Duurzame verandering vraagt om het voortdurend verbinden van beide kanten.

In de context van het onderwijs van Morgen betekent dit dat inhoudelijke vernieuwing, organisatorische keuzes en menselijk gedrag hand in hand moeten gaan. Alleen door deze integrale benadering kunnen onderwijsinstellingen zich blijvend aanpassen aan een veranderende samenleving, arbeidsmarkt en studentenpopulatie.



Morgens Conclusion lemniscaat



Onze drie inzichten voor het onderwijs van Morgen

Het onderwijs van Morgen ontstaat niet vanzelf. Het heeft leiders nodig die samenwerken, durven kiezen en blijven vernieuwen.

1. Ontwerp één samenhangend onderwijsaanbod dat recht doet aan diversiteit en maatschappelijke opgaven

Het onderwijs van Morgen vraagt om bewuste keuzes in het onderwijsportfolio en in de inrichting van leerpaden. Nieuwe onderwijsvarianten zijn geen aanvulling op het bestaande voltijdonderwijs, maar een integraal onderdeel van één samenhangend aanbod. Gezamenlijk staan voor de opgave om vanuit een heldere visie te kiezen voor flexibiliteit die daadwerkelijk aansluit bij de diversiteit van lerenden én bij regionale en arbeidsmarktbehoeften.



2. Organiseer en benut samenwerking voorbij de grenzen van de eigen instelling

De uitdagingen waar het onderwijs voor staat, overstijgen individuele instellingen. Maatschappelijke opgaven brengen intensieve samenwerking in regionale netwerken en ecosystemen met zich mee, waarin mbo, hbo, wo, bedrijfsleven en overheid samen optrekken. Leiders die durven denken en organiseren over grenzen heen, versterken niet alleen hun eigen organisatie, maar ook de blijvende waarde van onderwijs voor studenten, professionals en de samenleving.

3. Zorg voor duidelijke kaders met ruimte voor eigenaarschap en leren in de praktijk

Toekomstbestendig organiseren is meer dan een ontwerpopgave. Duurzame verandering ontstaat in de wisselwerking tussen de verandering die je organiseert en de verandering die ontstaat. Heldere kaders, standaarden en afspraken zijn nodig om flexibiliteit mogelijk te maken, maar duurzame vernieuwing komt pas echt tot leven wanneer professionals op alle niveaus eigenaarschap nemen, mogen leren en durven experimenteren.



Bijlage 1: Cases en Interviews

- Case Avans: **Versterkte samenwerking door herinrichting opleidingsteam bij Avans**
- Case Beethoven: **Een lerend en werkend regionaal netwerk**
- Netwerksamenwerkings Model van Morgens: **Vooruitgang realiseren met samenwerking**
- Interview Angelien Sanderman, voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool Leiden: **Een veranderende wereld vraagt om een Leven Lang Ontwikkelen - Morgens Conclusion**
- Interview Arend Hardorff, lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool: **Een paradigmashift in het onderwijs vraagt om meer samenwerking - Morgens Conclusion**
- Interview Cyrille van Bragt, voorzitter van het College van Bestuur en Guido Voets, directeur Human Resources & Marketing & Communicatie van Yuverta: **Durf vandaag fouten te maken als antwoord op de uitdagingen van morgen - Morgens Conclusion**
- Interview Derek Jan Fikkers, voormalig directeur strategie van de Universiteit Twente: **De perfecte storm in het Hoger Onderwijs - Morgens Conclusion**
- Interview Joost van der Veen, Programmamanager van Beethoven Zuid-Holland: **Het onderwijs van Morgen: het praktijkvoorbeeld Beethoven - Morgens Conclusion**
- Interview Otto Jelsma, voormalig voorzitter van het College van Bestuur van mboRijnland: **Dit is het beroepsonderwijs van de toekomst - Morgens Conclusion**



Auteurs



Elles van Geest

@ elles.van.geest@morgens.nl
Elles van Geest



Eva Kromhout

@ eva.kromhout@morgens.nl
Eva Kromhout



Victor Claerbout

@ victor.claerbout@morgens.nl
Victor Claerbout



Milou Eilers

@ milou.eilers@morgens.nl
Milou Eilers

Morgens Conclusion

Jouw partner voor grootschalige verandering en transitie in het publieke domein.

Wij ondersteunen organisaties bij het vertalen van maatschappelijke ambities naar hanteerbaar en mensgericht leiderschap in de praktijk. Niet door nieuwe plannen toe te voegen, maar door scherp te brengen in keuzes, samenwerking en organisatie. Met onze ervaring op het snijvlak van onderwijs, publieke sector en maatschappelijke opgaven helpen wij instellingen met onze Morgens Way of Working bij het scherp krijgen van hun regionale rol, het maken van strategische keuzes in onderwijsportfolio en samenwerking, en het versterken van leiderschap dat rust, richting en ruimte geeft.

Morgens Conclusion

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

 Morgens Conclusion

 www.morgens.nl