

De zeven Nederlandse hotelscholen wilden komen tot een nieuw opleidingsprofiel. Edvard Houtkoop was leider van het project. 'Al met al heeft dit project laten zien dat collega's van verschillende scholen veel kunnen realiseren door over hun eigen schaduw heen te stappen.'

Waartoe leiden wij op?

Eendrachtig samenwerken aan een nieuw opleidingsprofiel

Edvard Houtkoop

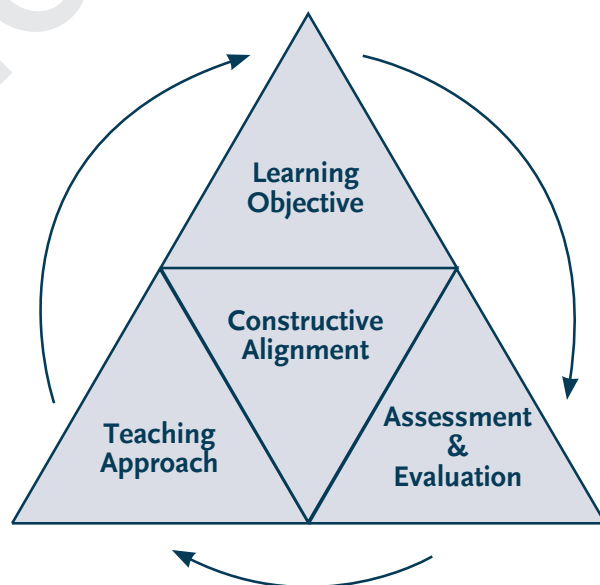
Adviesbureau MetaKwaliteit, Hoevelaken



Verantwoording afleggen over de kwaliteit van het onderwijs is een verplichting. De beoogde leerresultaten moeten daarom op basis van de standaarden in het beoordelingskader van het accreditatiestelsel onderbouwd worden. Maar dat hoeft geen 'moetje' te zijn. Samen met andere opleidingen nadenken over het eindniveau en de eindtermen kan een inspirerend proces zijn dat leidt tot inhoudelijke vernieuwing.

In het Nederlandse hoger beroepsonderwijs is het door de Vereniging Hogescholen zelf opgelegd beleid² om opleidingsprofielen op te stellen voor die opleidingen die aan meer dan één hogeschool worden aangeboden. Dat profiel beschrijft aan de hand van basiscompetenties wat studenten aan het einde van de opleiding minimaal moeten kennen en kunnen, gevalideerd door het relevante werkveld. De hotelscholen hebben samen gewerkt aan het opstellen van hun opleidingsprofiel. Dit proces bleek voor de betrokkenen niet alleen noodzakelijk maar ook uitermate nuttig. Uiteraard is ook op universitair niveau het definiëren van de eindtermen cruciaal voor een gericht en te verantwoorden onderwijsproces.

Het opleidingsprofiel is een van de fundamentele onderwerpen waarover een onderwijsinstelling zich dient te buigen. Zonder duidelijke eindtermen weten we immers niet waar we met onze studenten naartoe werken. Samen met de wijze waarop we het onderwijs inrichten en de manier waarop we beoordelen of studenten de gestelde doelen hebben behaald, vormen de leerdoelen en eindtermen de drie elementen van het zogenaamde *constructive alignment* (Biggs and Tang, 2011).



Figuur 1 *Constructive alignment*

We waren ons ervan bewust dat het opleidingsprofiel zich beperkt tot een van de drie elementen van dit model. De andere twee elementen betreffen de vrijheid van elke school om het onderwijs in te richten op basis van de eigen visie en uitgangspunten. Op basis van de ontstane samenwerking ontstond het voornemen om ook op deze gebieden kennis en ervaring uit te wisselen.

Hier beperk ik mij tot het profiel van de afgestudeerde en de eindtermen. Met die eindtermen in de hand kunnen wij verantwoording afleggen aan de maatschappij over de beste

Het resultaat kunnen we nooit alleen op het conto van de professionals schrijven

ding van publieke gelden en geven we richting aan het onderwijs. We maken daarmee duidelijk wat de afgestudeerde aan het einde van de opleiding minimaal moet *kunnen*. Dat 'kunnen' maakt het geleerde waarneembaar en dus toetsbaar, en onze inspanningen in de vorm van gerealiseerde leerresultaten aantoonbaar.

Het is goed te beseffen dat het onderwijs zich van andere sectoren onderscheidt doordat het beoogde resultaat in hoge mate wordt bepaald door het talent en de inzet van de betrokken studenten. Ofwel: het resultaat kunnen we nooit alleen op het conto van de onderwijsprofessionals schrijven. Onderwijs is bij uitstek cocreatie. Dat geldt evenzeer voor het hieronder beschreven project.

Niet alleen verplichting

In het najaar van 2016 werd ik door het bestuur van de *Association Dutch Hotel Management Schools* gevraagd om als projectleider samen met twee experts per school een nieuw, Engelstalig beroeps- en opleidingsprofiel voor de gezamenlijke hotelscholen op te stellen. De doelstellingen³ waren als volgt geformuleerd.

"The Schools within the Association want to work together to promote and enhance the Dutch Hotel Management Schools. The profile should provide a clear means of communicating the shared ideas on the current and future professional profile and the way in which the educational profile fits this professional profile. Dutch Hotel Management Schools are among the best Hotel Schools in the world and the profile should underpin and reinforce this position. The profile will serve as a means of communication to external and internal stakeholders and therefore serve different objectives by:

- *painting a clear and vivid picture of the profession and education to future students so it really facilitates their orientation on, and selection of, the right next step on their path of lifelong learning*
- *forming a concrete aid to discuss trends in hospita-*

lity with the industry and the impact they will have on the profession and education of people working in this industry

- *providing the schools with clear exit qualifications, formulated in a way that will facilitate arranging the curriculum and securing exit level of students with valid assessments*
- *facilitating accountability to society in general, and specific external stakeholders in particular, in order to justify the legitimacy of the Dutch Hotel Management Schools."*

Vanaf het begin was zo duidelijk dat het opstellen van het opleidingsprofiel niet werd gezien als een plichtmatige activiteit omwille van de binnen de Vereniging Hogescholen aangegane verplichting. Het document zou de communicatie tussen de verschillende belanghebbenden van de opleidingen moeten faciliteren.

Oorspronkelijk zou het project begin december 2016 van start gaan. Dat werd 20 januari 2017. In klaarblijkelijk grenzeloos optimisme werd het eindresultaat voor de zomervakantie van 2017 verwacht. Die deadline werd gehaald.

Enigszins merkwaardig

In Nederland zijn er vijf bekostigde en twee private instellingen die Hotelmanagement of *hospitalitymanagement* aanbieden. Zij vallen onder het domein hoger economisch onderwijs (HEO) en leiden op tot een bachelor in *business administration*.⁴ Alleen bekostigde hogescholen kunnen lid zijn van de Vereniging Hogescholen, de organisatie die het opstellen van opleidingsprofielen overeenkwam. Dit leidt tot een enigszins merkwaardige situatie omdat dit opleidingsprofiel dient als een gemeenschappelijk beoordelingsuitgangspunt binnen de accreditatie.⁵ In het hier beschreven project deed ook een van de private instellingen mee, en inmiddels hebben ze zich beide aangesloten bij de *Association Dutch Hotel Management Schools*. De komende clusteraccreditatie van de betrokken zeven scholen organiseert deze Association zelf.

In grenzeloos optimisme werd het eindresultaat voor de zomervakantie van 2017 verwacht

Het opstellen van dit opleidingsprofiel liep parallel aan het herijken van de bachelorstandaard voor het HEO. Deze standaard werd in mei 2017 vastgesteld. De uitdaging was om het nieuwe opleidingsprofiel aan deze recente standaard te laten voldoen. Ook daarin zijn we geslaagd.

In levenden lijve

Zoals vermeld leverde elke school twee experts; de projectgroep bestond inclusief de projectleider uit dertien personen. Vanwege de ligging van de scholen en de drukke agenda's besloten we zoveel mogelijk online⁶ samen te werken. Als werkomgeving kozen we *Google Drive*. Om op deze wijze te kunnen samenwerken is een eerste *face to face*-kennis-making noodzakelijk. In totaal ontmoette de projectgroep elkaar slechts viermaal in levenden lijve.

Daarnaast vraagt een dergelijke samenwerking om een actieve, beschikbare moderator die zorgt dat de online werkzaamheden en discussies gaande blijven en afgeronde discussies verwerkt worden. Die rol heb ik vervuld.

De mix van online werken met om de maand een 'echte' bijeenkomst werkte goed en leidde in korte tijd tot resultaat. De bijeenkomsten waren echte werksessies, die zeer productief en constructief verliepen. De waardering voor de bijeenkomsten bleek sterk samen te hangen met concreet te behalen resultaten, zoals de ter plekke geformuleerde eindtermen.⁷ Het 'schaven' aan de formuleringen vond tussen-tijds online plaats.

De projectleider bezocht elke locatie in de eerste fase van het project om kennis te maken en een gesprek te voeren over de mogelijke dilemma's en *hot topics*. Dit leverde een interessante lijst gespreksonderwerpen op, die als eerste aan de beurt kwamen. Door deze potentieel lastige onderwerpen eerst te bespreken konden we daarna constructief en slagvaardig verder werken aan een gezamenlijk en gedragen opleidingsprofiel. Ter illustratie volgen hieronder de belangrijke onderwerpen. Het eerste thema is specifiek, de andere onderwerpen spelen wellicht ook in andere opleidingsprofielen een rol.

- Is hotel- of hospitalitymanagement de kern van het beroepsprofiel?
- Hoe verhouden de snelle veranderingen in de maatschappij zich tot de stabiele kenmerken van de gastvrijheidsindustrie?
- Wat is de gewenste verhouding tussen generieke en specifieke vaardigheden en kennis?
- Kiezen we voor *program learning outcomes* of competenties als eindtermen in het opleidingsprofiel?
- Moet het accent op taal- of cultuurverwerving liggen?
- Welke invulling moet onderzoek in het opleidingsprofiel krijgen?

Zo werkten wij aan een gedeeld inzicht over waartoe wij als hotelscholen opleiden. Aan het eind van het proces, tijdens

De bijeenkomsten waren echte werksessies, die zeer productief en constructief verliepen

de vierde en afsluitende bijeenkomst, spraken wij met een brede vertegenwoordiging van het werkveld om onze inzichten te toetsen rond de ontwikkelingen en de veranderende eisen aan beroepsbeoefenaren. Dit leidde tot waardevolle aanscherpingen en aanvullingen op het conceptopleidingsprofiel en tot de noodzakelijke validering door het werkveld.

Verandering en stabiliteit

Onder invloed van onder meer nieuwe technologieën en globalisering verandert de wereld ingrijpend en ook de hospitality-industrie⁸. *Booking.com* en *Airbnb* zijn waarschijnlijk de bekendste voorbeelden. De uitdaging die wij ervoeren, was een profiel te ontwikkelen dat zowel recht doet aan de veranderende wereld als aan de stabiele of tijdloze kenmerken van hospitality. Wij hebben daarbij gebruikgemaakt van een model dat bekendstaat als het *KSAVE⁹-model 21st Century Skills* (Binkley et al., 2012). Dit betreft een model dat algemene vaardigheden zinvol groepeerd en onderbouwt met benodigde kennis en relevante attitudes, waarden en ethiek. Zo biedt het een goede basis voor de algemene vaardigheden waarover een afgestudeerde zou moeten beschikken om zich als beroepsbeoefenaar een leven lang te kunnen ontwikkelen in een snel veranderende wereld. Daarnaast vormen die een ondergrond voor de toepassing van hospitalitiespecifieke vaardigheden in het werkveld.¹⁰

De term *21st-century skills* komt wat vreemd en wellicht trendy over als we de lijst met vaardigheden bezien. Veel vaardigheden kennen we al zeer lang in het curriculum – al sinds we spreken over *education permanente* dan wel *lifelong learning*.¹¹ Het zullen dus ook wel een keer *22nd-century skills* worden, maar dat doet niets af aan de relevantie en het nut van de beschrijving van deze vaardigheden als basis voor het inrichten van ons opleidingsprofiel. Voor de projectgroep genoeg reden om ze toch, voorzien van deze kanttekeningen, onder deze naamgeving te adopteren en eigen te maken.

We sloten ons aan bij een bredere beweging om eindtermen te formuleren als *program learning outcomes*. De gedachte is

dat dit de beoordeling van de leeropbrengsten en dus ook het *constructive alignment* ondersteunt. Omdat de in het KSAVE- model beschreven vaardigheden nog geen learning outcomes kenden, hebben wij die zelf geformuleerd en uitgebreid tot ‘21st-century skills in international business’. De meer specifieke hospitalityeindtermen hebben we in ons model (zie Figuur 2) program learning outcomes ‘Working in Hospitality Management’ gedoopt.



Figuur 2 Program Learning Outcomes

Deze rusten als het ware op de meer generieke 21st-century skills en kennen daarnaast hun eigen kennis- en attitude-component. Voor een uitgebreidere beschrijving van het opleidingsprofiel verwijs ik graag naar het officiële document¹² dat op de website van de Vereniging Hogescholen is gepubliceerd. In de bijgaande figuur een beperkte ‘sneak preview’ van de betreffende program learning outcomes. De nieuwe eindtermen roepen een levendig beeld op van het profiel van de afgestudeerde en helpen zo bij het beantwoorden van de vraag: waartoe leiden wij op?

Themes	no	PLO
Marketing, Sales & Distribution	1	Realise/support a durable and profitable company, applying appropriate marketing, communication, sales and revenue management techniques.
	2	Design a feasible hospitality concept to add value, based on the analysis of a complex and changing environment.
Finance Accounting & Law	3	Optimise the financial performance of a hospitality business by interpreting calculations to apply financial planning and control mechanisms.
	4	Take legal implications of hospitality management into account when making management decisions .
Operations Management	5	Management and risk management and using available (information) technologies, and risk management and using available (information) technologies, creating strategic advantage and/or enhanced performance .
Strategie Hospitality Management & Change	6	Formulate a strategy and related policies for an international hospitality business in line with its vision.
	7	Motivate and lead people on supervisory level towards realising common goals, assessing the impact of intended change on the hospitality organisation.

Figuur 3 Beschrijving van het opleidingsprofiel

De opbrengsten

De opbrengsten van het project laten zich als volgt samenvatten.

- Een goed leesbaar en beknopt Engelstalig opleidingsprofiel dat de communicatie met en tussen de verschillende belanghebbenden ondersteunt.
- Levendige en constructieve gesprekken over de kern waartoe wij opleiden. Twaalf collega's van zes verschillende scholen vonden elkaar op een zeer fundamenteel onderwerp, wisten de moeilijke aspecten uit te discussiëren en tot een gemeenschappelijk profiel van de afgestudeerde te komen. We kunnen gerust stellen dat deze groep een basis heeft gelegd om in de toekomst veel meer samen op te trekken om van elkaar te leren. Bijvoorbeeld als het gaat om *hoe* je studenten begeleidt naar het gewenste niveau en op welke manier je de vrijheid die elke opleiding heeft, invult en benut. Schooloverstijgend samenwerken, kortom, waarin je met en van elkaar leert, is goed mogelijk. Naast het inhoudelijke nut van de samenwerking, noteren we daarom ook het proces van samenwerken als een belangrijk resultaat van het project. Dat stemt hoopvol, ook waar het gaat om de grondslag van de Association waarbinnen dit project zich afspeelde.
- Nieuwe inzichten en modelmatige ontwikkelingen op het gebied van eindtermen. We kwamen tot een goede mix van algemene en specifieke hospitalityvaardigheden in het profiel. Ik durf te zeggen dat ook andere opleidingen veel kunnen leren van deze benadering en de uitkomsten. Daarnaast ben ik ervan overtuigd dat de kwaliteit van dit ‘model’ nog sterk zou kunnen winnen door een bredere toepassing.
- De toepassing van een eigentijdse en effectieve manier van samenwerken. Het samenwerken en cocreëren via een digitaal platform als Google Drive voelde aanvankelijk onwennig, maar dat was een kwestie van tijd. Aan de ene kant is het goed om ook als de (iets) oudere generatie gebruik te maken van deze mogelijkheden en

Een digitaal platform

voelde aanvankelijk

onwennig, maar dat

was een kwestie van tijd

te ontdekken hoe je die in het onderwijs kunt inzetten. Aan de andere kant bleek het een zeer effectieve manier om samen te werken, gezien de grote geografische spreiding en de mogelijkheid om op elk moment en overal aan ons eindproduct te werken. Voor mij als projectleider was het leerzaam om me de rol van moderator eigen te maken.

- Het voornemen om jaarlijks met elkaar en het werkveld te spreken over de ontwikkelingen in het werkveld en het opleidingsprofiel. In de opdracht werd al geformuleerd dat opleidingsprofiel een communicatiemiddel zou moeten zijn in het gesprek met alle stakeholders. Inderdaad wil het bestuur van de Association een jaarlijkse update van het opleidingsprofiel realiseren in samenspraak met het werkveld.

Al met al heeft dit project laten zien dat collega's van verschillende scholen veel kunnen realiseren door over hun eigen schaduw heen te stappen. Het was een voorrecht en genoegen om met hen samen te werken.

Edvard Houtkoop

is zelfstandig onderwijsadviseur bij MetaKwaliteit

www.metakwaliteit.nl

Referenties

- Biggs, J.B. and C. Tang (2011). *Teaching for quality learning at university*. Buckingham: Open University Press/Society for Research into Higher Education. (Fourth edition)
- Binkley, M. et al., Defining Twenty-First Century Skills. In Griffin, P., McGraw, B., Care, E. (red.) (2012) *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*, New York, Springer
- Commissie Sent (2014) *Wendbaar in een duurzame economie*, Den Haag, Vereniging Hogescholen: www.verenighogescholen.nl
- Oskam, J. and Zandberg, T., *The Hospitality Industry*. In Melissen, F., Rest, J.P. van der, Josephi, S. and Blomme, R. (2014), *Hospitality Experience: An introduction to Hospitality Management*, Groningen, Noordhoff Uitgevers

Noten

- 1 www.nvaio.net.
- 2 <http://www.overlegbk.nl/wp-content/uploads/2012/09/2010-11-Aanpassing-procedure-landelijke-opleidingsprofielen.pdf>
- 3 Vanwege de samenstelling van de groep scholen en hun management werd over het project in het Engels gecommuniceerd.
- 4 Zowel de samenstelling van het domein HEO als de daarin gevoerde titulatuur is aan discussie onderhevig.
- 5 Hoewel het opleidingsprofiel niet expliciet genoemd wordt in het beoordelingskader accreditatiestelsel beschouwt de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie standaarden 1 en 2 van de opleidingsbeoordeling als basis voor het accreditatiepanel om het opleidingsprofiel in de beoordeling te betrekken.
- 6 En daardoor tijd- en plaatsonafhankelijk.
- 7 In het opleidingsprofiel *program learning outcomes* genoemd.
- 8 Voor het HEO beschreven in deze studie: Commissie Sent (2014) *Wendbaar in een duurzame economie*, Den Haag, Vereniging Hogescholen.
- 9 KSAVE = *Knowledge, Skills, Attitudes, Values en Ethics*.
- 10 Dat werkveld is veel breder dan alleen hotels en restaurants. De gastvrijheidsfunctie kennen we binnen vele organisaties; bovendien behoren ook aanleverende organisaties tot dit domein. Zie Oskam and Zandberg (2014, p.67-96).
- 11 Onder andere geïnspireerd door het denken van Ivan Illich in zijn boek *Deschooling Society* (Harper and Row, 1971)
- 12 www.verenighogescholen.nl.