

***Een steen in de vijver:  
de introductie van Lectoraten  
in het hbo*** *Rapport van de Commissie  
Tussentijdse Evaluatie  
Lectoren en Kenniskringen*



## Samenvatting

De commissie is ingesteld door het bestuur van de Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO) om de 18 lectoraten die medio 2003 ten minste 1,5 jaar operationeel waren, te evalueren. De commissie heeft zich aan de hand van de aanvraag, het eerste jaarverslag en een bezoek ter plaatse een beeld gevormd van de ontwikkeling van deze lectoraten. De bezoeken vielen in de periode september tot en met december 2003. De commissie heeft zich bij haar bezoeken niet als beoordelaar opgesteld. Zij ziet haar rol meer als waarnemer en adviseur.

Dit rapport bevat een overzicht van de samenstelling en werkwijze van de commissie, alsmede een overzicht van de voorgeschiedenis die heeft geleid tot de instelling van lectoraten in het hoger beroepsonderwijs in 2001. Dan volgen de bevindingen van de commissie. De conclusies van de commissie betreffen zowel het concept van de lectoraten als de wijze waarop dat concept in de praktijk is ingevuld. De commissie doet ook een aantal aanbevelingen, die zowel zijn gericht aan de SKO als aan de hogescholen en de HBO-raad. Bevindingen, conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de 18 geëvalueerde lectoraten.

Het concept van een lectoraat bestaande uit een lector en een kenniskring, voldoet in de praktijk. Ook de uitwerking daarvan in de regelgeving van de SKO voldoet in grote lijnen. De in de aanvragen geformuleerde verwachtingen ten aanzien van een lectoraat in de praktijk zijn evenwel niet altijd even realistisch. Overspannen verwachtingen worden in de hand gewerkt doordat aan elke lectoraat de eis wordt gesteld aan alle doelstellingen in gelijke mate te voldoen. Het opstellen van een groeiplan zou een oplossing kunnen bieden. In de regelgeving zouden de hogescholen ook meer ruimte moeten krijgen om een aanvraag te verbeteren.

Aan de doelstellingen die aan de lectoraten zijn verbonden, te weten curriculumvernieuwing, professionalisering van docenten, kenniscirculatie en kennisontwikkeling/onderzoek is geen enkel individueel lectoraat in gelijke mate toegekomen. Meestal wordt het accent op één van deze doelen gelegd, waarbij dat doel per lectoraat verschilt. Keuzes worden gemaakt aan de hand van de eigen voorkeur van de lector, van de feitelijke situatie in de hogeschool en aan de hand van de externe situatie.

De commissie maakt zich vooral zorgen wanneer de professionalisering van docenten zich niet uitbreidt buiten de kenniskring. De olievlekwerking van het lectoraat komt daarmee in het gedrang. Die doelstelling is onmisbaar omdat zij, naast de kwaliteit van de lector, in feite de voorwaarde vormt voor de bijdrage van het lectoraat aan de kennisontwikkeling en kenniscirculatie en daarmee aan een echte cultuuromslag binnen de hogescholen. De rol van onderzoek als instrument in het onderwijs en in de professionalisering van docenten acht de commissie van belang maar niet alle lectoraten onderkennen dit.

De onderzoeksfunctie is in de bezochte lectoraten zeer verschillend ingevuld. Alle lectoraten hebben de ambitie om kennis te ontwikkelen die gestuurd wordt door of gericht is op de praktijk. Men hecht er aan dat de uitkomsten daarvan betekenis hebben voor de partners voor wie of met wie het onderzoek wordt gedaan. In de meeste gevallen is sprake van het innovatief toepassen van bestaande kennis in de praktijk. Soms heeft het onderzoek tot doel te komen tot vernieuwing van de beroepspraktijk of tot verbetering van het onderwijs. Productie van nieuwe praktijkgerichte kennis heeft de commissie nog weinig kunnen waarnemen. De betrokkenheid van lectoren bij het initiële onderwijs is beperkt. Slechts weinigen geven onderwijs of zijn bij curriculumontwikkeling betrokken.

De lectoraten zijn nog niet hecht verankerd in de Nederlandse kennisinfrastructuur. Er is sprake van een streven naar samenwerking met universiteiten maar dit heeft zich nog niet vertaald in daadwerkelijke samenwerking. De commissie heeft geen rivaliteit of concurrentie met het onderzoek van universiteiten gevonden. Er is voorts nauwelijks sprake van een relatie met het middelbaar beroepsonderwijs.

De meeste lectoraten onderhouden relaties met de wereld buiten het onderwijs. Provincies en gemeenten dragen bij enkele lectoraten bij aan de ontwikkeling. Een actieve bijdrage van lectoraten aan economie en samenleving is echter in veel gevallen nog niet goed ontwikkeld. Structurele samenwerking van lectoraten met het midden- en kleinbedrijf is lastig op te zetten.

Bijna alle lectoraten waren nog maar kort operationeel en waren in veel gevallen de aanloopproblemen nog maar net te boven. De praktische invoering van lectoraten in de hogescholen is tamelijk moeizaam verlopen. Actieve sturing van het betreffende management is niet vaak aangetroffen. Veel lectoren geven aan de indruk te hebben dat zij wel morele steun hebben van het management, maar dat zij de praktische problemen toch veelal zelf moeten oplossen. Die problemen hangen samen met het feit dat hogescholen nog grotendeels op onderwijs gerichte organisaties zijn. Dit en inflexibele roosters vormen een belemmering bij de samenstelling van kenniskringen. Mede daardoor was er hier en daar sprake van een zekere vrijblijvendheid in de deelname. Ook het feit dat in de competentieprofielen van docenten, uitzonderingen daargelaten, geen ruimte is voor het doen van onderzoek, is een belemmering gebleken. Positief is dat er aanzetten zijn om verbetering in deze situatie te brengen.

Veel lectoren zijn in deeltijd werkzaam. Er is geen verschil in functioneren gevonden met lectoren die voltijds werken, maar in de praktijk blijkt een te kleine aanstelling een belemmering. De meeste lectoren zijn van buiten de hogeschool afkomstig. Dit versterkt de vernieuwende invloed van de lectoren op de cultuuromslag binnen de hogescholen. Het is van groot belang dat de lectoren een inhoudelijk profiel houden en niet te zeer belast worden met organisatorische en administratieve taken.

Een eigen bijdrage van de hogescholen of cofinanciering door derden zijn nog beperkt. De commissie heeft de indruk dat waar wel een eigen bijdrage aanwezig is, er sprake is van een steviger inbedding van de lectoraten in de hogescholen.

Ondanks enkele tekortkomingen die aan de lectoraten kleven, is de commissie er van overtuigd dat men op deze weg moet doorgaan. Voorzover tekortkomingen samenhangen met het feit dat de hogescholen nog steeds in overwegende mate op onderwijs ingestelde organisaties zijn, zijn zij oplosbaar zonder extra geld of regelgeving van de overheid. Van de hogescholen mag worden verwacht dat zij de oplossing voortvarend ter hand nemen. Daarnaast zijn tekortkomingen het gevolg van een te geringe reikwijdte. Er zijn dus meer lectoraten nodig en omvangrijkere kenniskringen. De noodzakelijk geachte cultuuromslag in het hoger beroepsonderwijs is ingezet, maar vergt een lange adem en meer inzet.

## 1. Inleiding

In de titel van het rapport gebruikt de commissie het beeld van een steen die in de vijver wordt geworpen als metafoor voor de betekenis die de introductie van lectoren en kenniskringen heeft binnen het hbo. De commissie duidt daarmee aan dat de introductie van deze twee nieuwe elementen beweging en vernieuwing brengt binnen het hbo. De impact van de steen was dermate groot dat de rimpelingen ten tijde van de bezoeken van de commissie aan de 18 lectoren, nog zichtbaar waren. Toch leert de fysica dat de rimpelingen op den duur uitdoven. De metafoor houdt dus ook een waarschuwing in: één steen is niet genoeg. Meer beweging moet er voor zorgen dat het hbo permanent een levendige kweekvijver voor innovatie wordt. Nederland heeft dat nodig om als kennisbolwerk te overleven in de internationale concurrentiestrijd. De hogescholen beseffen dat zij met de lectoraten daaraan een wezenlijke bijdrage kunnen leveren.

## 2. Context en voorgeschiedenis

### 2.1. Context

De introductie van lectoren in het hoger beroepsonderwijs vond plaats tegen de achtergrond van een maatschappelijk debat over kennis en innovatie. Het voert te ver om in dit rapport al te diep op dit debat in te gaan, maar het is nuttig om een paar hoofdlijnen te schetsen.

Nederland heeft de ambitie uitgesproken om binnen Europa op het gebied van kennis en kennisinnovatie tot de top drie te willen behoren. Om deze ambitie te kunnen realiseren moet er fors geïnvesteerd worden in onderwijs en onderzoek. Deze investeringen zullen pas renderen als tegelijkertijd structurele tekortkomingen in de Nederlandse kennisinfrastructuur worden aangepakt. Op de door de Europese Unie vastgestelde benchmarking-indicatoren scoort Nederland op een aantal indicatoren laag. Dit betreft vooral de economische groei door middel van innovatie. Ook de recent uitgebrachte "Monitor van de Kenniseconomie 2003" van de Stichting Nederland-Kennisland toont aan dat er nog een weg te gaan is. Nederland bevindt zich voor de meeste indicatoren die in deze monitor zijn onderscheiden zeker niet in de kopgroep. Het door het huidige kabinet ingestelde Innovatieplatform beoogt hierin verbetering te brengen. De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) wijst hierop in een recent rapport "Netwerken met kennis" van november 2003. Tot de publicatie van dit rapport werd weinig aandacht besteed aan de rol van lectoraten in de kenniscirculatie. Dat geldt ook voor de Innovatiebrief van het ministerie van Economische Zaken. De AWT echter besteedt expliciet aandacht aan lectoren en hun rol in de kenniscirculatie. In de Rijksbegroting voor 2004 zijn extra financiële middelen uitgetrokken voor lectoraten.

### 2.2. Voorgeschiedenis

Sinds het hoger beroepsonderwijs door de Wet op het hoger beroepsonderwijs in 1986 onderdeel werd van het hoger onderwijs heeft het langzaam maar zeker de trekken van het voortgezet onderwijs, die toen nog dominant waren, van zich afgeschud. Dat proces van het verwerven van een volwaardige positie als beroepsgerichte tak van het hoger onderwijs wordt hier niet in detail beschreven. Volstaan wordt met een schets van enkele hoofdlijnen. Een belangrijk kenmerk van de periode na 1986 is de schaalvergroting. Er kwamen steeds minder hogescholen die elk steeds meer studenten hadden. Dat proces is overigens nog steeds gaande.

Daarnaast werden alle hbo-opleidingen vierjarig evenals de meeste wo-opleidingen. In de loop van de jaren tachtig kwam er een vrij omvangrijke doorstroom op gang van afgestudeerden in het hoger beroepsonderwijs naar het wetenschappelijk onderwijs via speciale universitaire doorstroomprogramma's. Mogelijk daardoor zochten de hogescholen naar mogelijkheden om zelf vervolgopleidingen te introduceren in de vorm van masteropleidingen. Dit gebeurde in de meeste gevallen via de zogeheten U-bocht constructie waarbij een hogeschool een buitenlandse – meestal een Britse – licentie verwierf om een mastertitel te verlenen. Met die masteropleidingen richtte het hbo zich ook op potentiële buitenlandse markten.

Na de invoering van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in 1992 kwamen deze doorstroomprogramma's onder druk te staan omdat zij financieel onaantrekkelijk werden. De verschillen tussen hogescholen en universiteiten werden weer sterker benadrukt. Tegen het eind van de jaren negentig kwam er een kentering. In 1999 ondertekenden de regeringen van vele Europese landen de verklaring van Bologna, die de basis werd voor de bachelor-masterstructuur, die inmiddels is ingevoerd bij Nederlandse universiteiten en hogescholen. In dezelfde tijd werden er door enkele hogescholen lectoren aangesteld, in een poging nieuwe wegen van kennisontwikkeling en kenniscirculatie te ontwikkelen. Deze nieuwe functie week echter op een aantal punten af van het concept zoals dat later is ontwikkeld. Zo had geen van deze lectoren een kenniskring, terwijl het competentieprofiel en de inschaling afweken van wat de Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO) later zou vaststellen. Bovendien betrof het een zeer beperkt aantal lectoren aan slechts enkele hogescholen, zodat de uitwerking op het hoger beroepsonderwijs als geheel niet groot was. Enkele van deze lectoraten, die inmiddels zijn omgevormd tot "SKO-lectoraten", bevonden zich onder de door de commissie geëvalueerde lectoraten.

In 2000 gaf de voorzitter van de HBO-raad in de nota "Hogescholen tien jaar vooruit" aan dat verbreding van de kerntaak van hogescholen nodig was om te voldoen aan de eisen die de kenniseconomie stelt. Het docentenbestand in de hogescholen vergrijsde niet alleen maar had ook een eenzijdige functie-invulling. Veel docenten waren in feite routineprofessionals, terwijl er door de ontwikkeling naar een kenniseconomie steeds meer behoefte kwam aan innovatieprofessionals. In dat kader werd het concept van lectoren zoals dat thans functioneert, nader uitgewerkt. In 2001 werd geld beschikbaar gesteld om in het hoger beroepsonderwijs lectoraten, bestaande uit een lector en een kenniskring, mogelijk te maken. In dat jaar ging de SKO van start die met geld van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en in opdracht van de HBO-raad, subsidie verstrekke aan door hogescholen aangevraagde lectoraten. Daartoe had de HBO-raad met het ministerie een convenant gesloten, dat in hoofdlijnen het concept van lectoraten regelt. De concrete uitwerking van die hoofdlijnen is gedaan door de SKO in de vorm van een toetsingskader, neergelegd in een toekenningsregeling. Daarmee heeft de stichting een duidelijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de lectoraten.

De stichting heeft aan de lectoraten doelstellingen meegegeven op het gebied van de kennisontwikkeling, de professionalisering van docenten, de doorwerking in het curriculum en de kenniscirculatie. Deze doelstellingen zijn uitgewerkt in een aantal indicatoren waaraan de aanvragen voor een lectoraat moeten voldoen.

Deze indicatoren zijn: (1) doorwerking in een aanpassing van curricula, professionalisering van docenten of verandering van opleidingsstructuren (2) inhoudelijke relatie met soortgelijke verbanden van docenten bij instellingen van hoger onderwijs en onderzoek over de landsgrens (3) inhoudelijke relatie met bedrijven of instellingen in de regio of daarbuiten (4) aantoonbare vergroting van de inspanningen op het gebied van kennisoverdracht gericht op het (georganiseerde) bedrijfsleven of werkveld (5) substantiële stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek in de periode 2001-2004. De toekenningsregeling voorziet in een tussentijdse evaluatie van lectoraten die tenminste 1,5 jaar actief waren.



### 3. Samenstelling van de commissie

De commissie is door het bestuur van de SKO als volgt samengesteld:

- Prof. dr. C.M.Karssen, oud-rector magnificus van de Wageningen Universiteit, voorzitter
- Dr. H.C.J. Berendse, oud-algemeen directeur Festo Nederland, gedelegeerde VNO-NCW.
- A.J.F. Duif, voorzitter van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS)
- Prof. dr. ir. J.L.A. Jansen, emeritus hoogleraar milieutechnologie, voorzitter platform Duurzame Ontwikkeling TU Delft
- Prof. dr. H. Maassen van den Brink, hoogleraar Onderwijs en Arbeidseconomie, Universiteit van Amsterdam en lid van de Onderwijsraad
- Drs. P.M.M. Rullmann, lid college van bestuur Technische Universiteit Delft
- Dr. J.Y.C.L. van de Ven, lector grootstedelijke ontwikkeling aan de Haagse Hogeschool
- Dr. K. Vuyk, directeur van het Theaterinstituut Nederland
- Drs. C.J.G van Gageldonk, secretaris

## 4. Invulling van de opdracht en werkwijze

De commissie heeft als opdracht meegekregen de 18 lectoraten die tenminste 1,5 jaar actief waren, tussentijds te evalueren (zie voor de lijst van de bezochte lectoraten (bijlage 3). Doel is vast te stellen hoe deze lectoraten zich gelet op de aanvraag en de eerste voortgangsrapportage hebben ontwikkeld. De regeling tussentijdse evaluatie lectoren en kenniskringen is als bijlage 1 toegevoegd aan het rapport. De commissie heeft zich in haar eerste vergadering in juni 2003 over de invulling van deze opdracht gebogen. Zij heeft daarbij keuzes gemaakt die eind augustus 2003 zijn besproken met de opdrachtgever, het bestuur van de SKO. Het bestuur stemde in met de gekozen werkwijze.

De commissie heeft er voor gekozen het evaluatie-instrument, dat door de HBO-raad wordt gebruikt bij de zogeheten nulmeting, niet te gebruiken. Het belang van dit instrument voor een nulmeting onder alle lectoraten wordt door de commissie weliswaar onderschreven, maar door de beperkte omvang van de populatie van 18 lectoraten en door de korte duur dat de betrokken lectoraten actief zijn, is een dergelijk instrument niet geschikt voor deze tussentijdse evaluatie. De kwantitatieve uitkomsten zouden bij een dergelijk kleine populatie een schijnexactheid opleveren. De commissie hecht meer belang aan de informatie die een gesprek met de lector, de kenniskring en het management oplevert. Daartoe heeft de commissie een bezoek gebracht aan elk lectoraat om zo een indruk te krijgen van de dagelijkse praktijk van een individueel lectoraat. De commissie heeft goede ervaringen opgedaan met deze aanpak.

Ter voorbereiding van de gesprekken had de commissie de beschikking over de oorspronkelijke aanvraag en een recent jaarverslag. Omdat deze informatie voldoende was, heeft de commissie geen aanleiding gezien om van de lectoraten een zelfevaluatie te vragen. Sommige lectoren hebben uit zichzelf aanvullende informatie en producten toegezonden.

De commissie heeft een vast stramien voor de bezoeken ontwikkeld. Steeds is eerst met de lector(en) afzonderlijk gesproken en vervolgens was er een gesprek met de lector(en) en een aantal leden van de kenniskring, soms aangevuld met externe relaties. Het bezoek is afgerond met een gesprek met het college van bestuur en de faculteits- of opleidingsdirectie. In sommige gevallen werden tijdens een bezoek rondleidingen gegeven, recente producten van het lectoraat gepresenteerd of laboratoria bezocht die betrekking hadden op het lectoraat.

De commissie is niet in haar geheel op bezoek geweest, maar met een vaste kern van voorzitter en secretaris, aangevuld met 2 wisselende leden van de commissie. Daarbij is naar een zodanige samenstelling gestreefd dat één van deze leden bekendheid had met het domein van de te bezoeken lector en het andere lid niet.

De commissie heeft zich niet als visitatiecommissie c.q. beoordelaar opgesteld en dit ook nadrukkelijk tijdens het bezoek kenbaar gemaakt. De commissie heeft haar rol meer opgevat als waarnemer, in overeenstemming met de rolopvatting die door het bestuur van

de SKO aan de commissie was meegegeven. Lectoraten zijn een geheel nieuw verschijnsel in het hoger beroepsonderwijs en een goede inbedding hiervan in de hogescholen is meer gebaat bij een rolopvatting waarin aanmoediging en verbeteringsuggesties een hoofdrol spelen. Dit neemt niet weg dat de commissie zich bij haar waarneming kritisch heeft opgesteld. Waar tijdens het bezoek bleek dat bepaalde functies van een lectoraat onvoldoende duidelijk waren, heeft de commissie daarvan melding gemaakt.

Van elk bezoek is een gespreksverslag gemaakt dat verwerkt is in de algemene rapportage en de vertrouwelijke deelrapporten over elk lectoraat afzonderlijk. Terugkoppeling van het bezoek naar de gesprekspartners is op deze wijze vormgegeven.

De bezoeken vonden plaats in de periode 3 september tot 17 december 2003. In oktober 2003 heeft de commissie tussentijds vergaderd en vastgesteld dat de gekozen aanpak geen bijstelling behoefde. Op 15 januari en 18 februari 2004 is de commissie bijeengekomen om de conclusies en het concept-eindrapport te bespreken.

## 5. Inhoudelijke bevindingen

Dit rapport bestaat uit een algemeen deel, dat openbaar is en een deel per lectoraat, dat vertrouwelijk is en alleen bestemd is voor de betreffende hogeschool. Het algemeen deel bevat de bevindingen van de commissie. De commissie vindt dat er voldoende gemeenschappelijks is in de wijze waarop de geëvalueerde lectoraten functioneren om tot zinvolle algemene uitspraken te komen. Het algemeen deel van de rapportage bevat dan ook evaluatieve uitspraken die generiek van toepassing zijn op de bezochte lectoraten.

De hieronder weergegeven bevindingen en conclusies hebben betrekking op de 18 bezochte lectoraten. Dit zijn de pioniers, die na goedkeuring door de SKO, als eerste zijn gaan functioneren en die ten tijde van de evaluatie minimaal 1,5 jaar operationeel waren. Een klein aantal daarvan dateert al van voor de SKO-subsidies.

Dit pionierkarakter van de bezochte lectoraten moet bij lezing van de inhoudelijke bevindingen en conclusies van de commissie wel steeds in gedachten gehouden worden. Het betekent immers in de praktijk dat bij de aanvraag en bij de start en introductie van de lectoraten niet kon worden teruggevallen op een gegroeide traditie. Alles was nieuw. De commissie heeft dan ook een grote variatie aangetroffen binnen het thema lectoraat. Een standaard lectoraat bestaat niet.

### 5.1. Strategische visie van de instellingen op de positie en functie van de lectoraten

Het merendeel van de Nederlandse hogescholen heeft zich enkele jaren geleden aan het nieuwe avontuur van de aanstelling van lectoren gewaagd. De commissie heeft bij alle bezoeken geïnformeerd naar de visie die ten grondslag heeft gelegen aan het beleid van de hogescholen. De commissie heeft daarbij geen helder beeld aangetroffen van de strategische visies van de besturen van de betrokken hogescholen op de positie en functie van lectoraten binnen hun school. Daardoor valt het wellicht te verklaren dat de meeste lectoren nogal vrij zijn gelaten in de vormgeving van het lectoraat. Sturend management vanuit de faculteit, opleiding of het college van bestuur heeft de commissie slechts in beperkte mate gezien. Ook heldere strategische documenten met indicatoren waaraan het succes van een lectoraat kan worden afgemeten, waren nauwelijks aanwezig. Wel heeft de commissie bij hogescholen die tot nu toe een beleid van "benign neglect" hadden gevoerd, aanzetten gezien tot een actiever beleid met betrekking tot de verdere ontwikkeling van lectoraten, vooral op het gebied van de randvoorwaardelijke sturing.

Uit het bovenstaande valt wellicht ook te verklaren dat de strategische positie van de lectoraten nogal verschilde. Beide uitersten komen voor, van het inpassen van een lectoraat in een bestaande missie van de hogeschool tot het formuleren van een strategie naar aanleiding van het instellen en functioneren van het lectoraat. Dit wordt ook weerspiegeld in de verschillende startposities van de lectoren. De ene lector trof een redelijk gespreid bed aan terwijl de andere alles min of meer van de grond toe moest opbouwen. Het is de commissie opgevallen dat de aanvragen voor een lectoraat zoals ingediend bij SKO meestal een hoog ambitieniveau kende. Vrijwel in alle gevallen moesten deze hoge verwachtingen en doelstellingen in de praktijk worden aangepast. Voor een belangrijk

deel is dit te wijten aan het feit dat hogescholen bij de eerste aanvragen voor een lectoraat nog moeilijk konden inschatten wat van een nieuw fenomeen als de lectoraten kon worden verwacht.

### 5.2. Verschillende keuzen in de taken van het lectoraat

De 4 doelstellingen verbonden aan de lectoraten, te weten (1) de kennisontwikkeling, (2) de professionalisering van docenten, (3) de doorwerking in het curriculum en (4) de kenniscirculatie, zijn bij geen enkel lectoraat in gelijke mate gerealiseerd. Meestal wordt het hoofdaccent op één van deze doelen gelegd, waarbij dat doel per lectoraat verschilt. Het leggen van accenten was meestal niet in de aanvraag opgenomen, maar is veelal het gevolg van een expliciete prioriteitsstelling van de lector. Keuzes werden gemaakt aan de hand van de eigen voorkeur van de lector, van de feitelijke situatie in de hogeschool (beschikbaarheid van geschikte docenten voor de kenniscring) en aan de hand van de externe situatie (gebleken mogelijkheden om onderzoeksprojecten uit te voeren).

De commissie vindt het begrijpelijk dat de lectoren keuzes hebben gemaakt ten aanzien van de uitvoering van hun taken gelet op de aanloopproblemen die praktisch overal zijn waargenomen en gelet op het feit dat de meeste lectoren in deeltijd werken.

### 5.3. Competentieprofielen

De 21<sup>1</sup> bezochte lectoren hebben vrijwel allen een academische opleiding genoten, 14 van hen zijn gepromoveerd en hebben ervaring in het verrichten van onderzoek. Een aantal (5) vervult een deeltijd hoogleraarpositie of heeft die vervuld, zowel in Nederland als in het buitenland. Een aantal (7) heeft een aanstelling als wetenschappelijk staf lid bij een universiteit. Een aantal (5) heeft recente werkervaring in het bedrijfsleven of werkveld. 7 lectoren kenden het hbo van binnenuit voor ze werden aangesteld. De lectoren zijn steeds deskundig op het domein van hun lectoraat.

### 5.4. Het keuzeprocess

Het merendeel van de lectoren is extern geworven. De commissie constateert dat het succes van een lectoraat niet afhankelijk is van de herkomst (intern of extern) van de lector. Interne lectoren voldoen in het bijzonder wanneer ze al voor hun aanstelling een motor van vernieuwing en kennisinnovatie waren binnen de hogeschool. Een dergelijke aanstelling leidt uiteraard ook tot tijdswinst omdat een inwerkperiode kon worden uitgespaard. Een nadeel van een intern aangestelde lector kan zijn dat "het meer van hetzelfde" is waardoor de vernieuwing onvoldoende impuls zou kunnen krijgen.

Extern geselecteerde lectoren hebben in veel gevallen het voordeel een nieuwe, frisse wind te zijn in het proces van cultuurverandering. Ook voegen ze in sterke mate toe aan de uitbreiding van het externe netwerk van de hogeschool. De commissie heeft daar vele goede voorbeelden van gezien. De meeste extern geselecteerde lectoren zijn in deeltijd aangesteld. Daar waar er sprake is van een inhoudelijke relatie tussen de lector en zijn of haar andere werkzaamheden, heeft de commissie synergie kunnen vaststellen. In geen

1. Er is in enkele lectoraten meer dan een één lector benoemd

enkel geval heeft de commissie belangenverstremgeling vastgesteld, maar zij heeft de betrokkenen wel gewezen op het gevaar daarvan en geadviseerd daarvoor een regeling te treffen. Deeltijd lectoren gaven aan dat er een spanning was tussen de eisen voor een goede vervulling van hun lectoraat en de formele omvang van hun aanstelling. De conclusie dat een deeltijd lectoraat niet aan te raden is, ging hen echter te ver. Niettemin is duidelijk dat een omvang van minder dan 0,5 fte niet verstandig is.

Over het algemeen genomen concludeert de commissie dat de lectoren competent en gedreven zijn. Daardoor zijn zij er bijna allen in geslaagd, ondanks de aanloopproblemen, een zinvol lectoraat op te starten.

### **5.5. Het domein van het lectoraat**

De wijze waarop de keuze voor een domein tot stand is gekomen, vertoont een grillig patroon. De meeste domeinen zijn topdown gekozen door het college van bestuur of een andere managementlaag boven de opleiding. De keuze voor een domein is echter ook nog al eens bottom up ontstaan bij de opleidingen. In zulke gevallen is de aanvraag veelal door de toekomstige lector zelf geschreven of was hij of zij betrokken bij de voorbereiding.

De commissie heeft de indruk gekregen dat het verlangen om te profiteren van het eind 2001 beschikbaar gekomen SKO-geld niet altijd tot de zorgvuldige afweging heeft geleid die voor de keuze van het domein noodzakelijk is.

De domeinen zijn qua aard zeer verschillend. Soms zijn zij smal en disciplinair maar meestal breed en opleidingsoverstijgend. Het betreft vrijwel steeds domeinen die vernieuwend zijn in de wereld van het hoger onderwijs en daardoor gericht lijken op het ontwikkelen van nieuwe kansen voor onderwijs en kennisinnovatie. De consequentie van deze keuze was soms dat het domein nog moest worden 'uitgevonden'.

De commissie concludeert dat het in een aantal gevallen aan te bevelen zou zijn geweest wanneer er meer voorwerk zou zijn verricht voor het lectoraat was aangevraagd. De keuzes die de hogescholen hebben gemaakt, konden over het algemeen goed worden verantwoord. Uiteraard geldt ook hier dat de lectoren na hun aanstelling vaak meer focus hebben aangebracht in het domein van het betrokken lectoraat.

De SKO heeft geen rol gespeeld in het keuzeproces van de hogescholen met betrekking tot de domeinen. De commissie heeft begrepen dat dit ook niet in de opdracht besloten lag. Nu het er naar uitziet dat het aantal lectoraten zich kan uitbreiden, is het de vraag of de volledige keuzevrijheid voor de hogescholen met betrekking tot het domein, in stand moet blijven. Wat in een pioniersfase goed werkt, kan in een volgende fase minder goed uitpakken. Enige vorm van regionale en landelijke afstemming is wenselijk, evenals een inbreng van het bedrijfsleven of het werkveld.

### **5.6. Organisatie van lectoraat en kenniskring**

De wijze waarop een lectoraat organisatorisch is ingebed in de hogeschool, vertoont grote verschillen, maar de commissie heeft geen aanwijzingen gevonden dat deze verschillen relevant zijn voor het succesvol opereren van een lectoraat. Soms valt een

lectoraat rechtstreeks onder het college van bestuur, soms onder een faculteit, soms onder een opleiding en soms onder een eenheid van de hogeschool die zich met onderzoek of de ontwikkeling van masters e.d. bezig houdt. De positie van sommige lectoraten is aan wijziging onderhevig als gevolg van organisatorische aanpassingen in de hogeschool, zoals de opheffing van faculteiten.

Lectoren zijn tamelijk vrij gelaten in de concrete vormgeving van hun lectoraat. In de gevallen waarin de hogeschool een beleid van "benign neglect" voerde, heeft een externe geselecteerde lector vrij veel tijd nodig gehad om een weg te vinden in de hogeschool. In alle gevallen zijn de lectoren echter positief over de manier waarop zij in de hogeschool zijn ontvangen. De aanloopproblemen hebben niets afgedaan aan het gevoel dat men welkom was op de hogeschool.

De kenniskring is een essentieel onderdeel van het concept voor het lectoraat in het hbo. De commissie heeft waargenomen dat het succes van een lectoraat sterkt lijkt af te hangen van een succesvol samengestelde en functionerende kenniskring. De selectie van leden van de kenniskring is in het algemeen door de lector zelf gedaan. Daarop zijn uitzonderingen, zoals de hogeschool waar de kenniskring al functioneerde voor de lector werd aangesteld of de hogeschool waar in feite geen kenniskring bestaat omdat de lector eigenlijk geen zicht heeft op wie tot de kenniskring behoort en wie niet.

In het algemeen heeft de commissie forse aanloopproblemen geconstateerd bij de samenstelling en bij het functioneren van de kenniskring. De meeste problemen zijn te herleiden tot de sterke oriëntatie van hogescholen op onderwijs. Daardoor staat de meerderheid van het docentencorps vreemd tegenover het verrichten van onderzoek. Die oriëntatie op onderwijs zorgt aanvankelijk ook voor afstandelijk gedrag van de organisatie tegenover de anders georiënteerde lector. Tenslotte zorgen ook de starre lesroosters, die bovendien vaak niet synchroon lopen voor de verschillende bij het lectoraat betrokken opleidingen, voor problemen. Het wordt daardoor moeilijk om docenten vrij te stellen voor taken binnen het lectoraat en het wordt soms vrijwel onmogelijk om verschillende docenten op dezelfde dag of dagen vrij te stellen. Op dit punt is de steun van het management voor de positie van de betrokken docenten niet altijd optimaal. Er heerst soms ook onduidelijkheid omtrent de eisen die aan docenten moeten worden gesteld voor participatie, het te verwachten resultaat en de verwachtingen over een mogelijke follow-up van het lidmaatschap van de kenniskring. Het functioneren van een kenniskring wordt daardoor bemoeilijkt.

De wijze waarop het lidmaatschap van de kenniskring wordt ingevuld, verschilt nogal. Soms rouleert het lidmaatschap jaarlijks, bij andere lectoraten tweejaarlijks, maar ook langere lidmaatschappen komen voor. De commissie heeft een voorkeur voor een lidmaatschap van de kenniskring van 2 jaar. Daarmee worden meer docenten bij de kenniskring betrokken terwijl de leden voldoende tijd krijgen om zich de vereiste (onderzoeks)-vaardigheden eigen te maken.

Toen eenmaal de aanvangsproblemen overwonnen waren, zijn de meeste kenniskringen goed gaan functioneren. De commissie is veel enthousiasme en elan tegengekomen bij

docenten die lid waren geworden van een kenniskring. Diverse malen is gezegd dat men "eindelijk" in de gelegenheid wordt gesteld om andere taken dan uitsluitend onderwijs te doen. Men typeert de verandering vaak als een cultuuromslag en in één geval zelfs als een Mariaverschijning. Daar staat tegenover dat ook een enkele keer gemeld is dat sommige docenten geen lid wilden worden van een kenniskring, omdat zij alleen met het onderwijs belast wilden blijven.

In de omvang van de kenniskring zijn er grote verschillen geconstateerd. Ook hebben lang niet alle kenniskringen leden van buiten de hogeschool opgenomen. De meeste kenniskringen zijn in meerdere of mindere mate naar buiten gericht, maar dat geldt niet voor alle.

De invloed van de lector op de kenniskring is voornamelijk inhoudelijk van aard. Het gezag van de meeste lectoren is gestoeld op hun inhoudelijke expertise, hun kwaliteiten om docenten te begeleiden en hun externe netwerk met het daaruit voortvloeiende vermogen om projecten binnen te halen. Een hiërarchische relatie is alleen aangetroffen in de situatie waar de lector tevens directeur van de faculteit is. Lectoren kunnen wel beschikken over de tijd van de leden van hun kenniskring, maar daaraan gaat vaak veel discussie vooraf met het management van de opleiding of faculteit over roosters, inzetbaarheid e.d. Slechts weinig lectoren hebben echter echt invloed op de 10 % van de aanstellingstijd<sup>2</sup> die bij veel hogescholen gereserveerd is voor deskundigheidsbevordering van docenten, terwijl dit toch een bij uitstek geschikt instrument is voor de professionalisering van docenten. Een positieve ontwikkeling bestaat op dit punt bij de Fontys Hogescholen waar de Raad van Bestuur heeft aangegeven in haar HRM beleid een nieuw competentieprofiel voor docent-onderzoeker te willen opnemen.

Er is bij verschillende lectoraten een binding tussen lectoraat en een kenniscentrum geconstateerd. De functie van dat centrum is niet altijd helder en ook de relatie met het lectoraat is vaak duister. De meest voorkomende taak van het kenniscentrum lijkt te zijn een relations office met de externe omgeving, dat vaak is gekoppeld aan fondsenwerving. In een aantal gevallen bestond een dergelijk kenniscentrum al en werd daar een lectoraat bij aangevraagd. Deze situatie heeft soms tot verwarring geleid en competentie problemen veroorzaakt en veel tijdverlies. Ook dreigde daarbij het gevaar dat het accent van het lectoraat te sterk en te eenzijdig in het verlengde van het kenniscentrum kwam te liggen. Er zijn ook kenniscentra beschreven die een logistieke functie voor een lectoraat vervullen, in dienende zin. Die vorm lijkt nuttig.

In het algemeen concludeert de commissie dat de formele positie van de lectoren binnen de hogescholen nog zwak is. Men heeft nog weinig invloed op de organisatie.

*2. Het gaat hierbij niet om een norm die in de cao hbo is genoemd.*



### 5.7. Professionalisering van docenten

De commissie beschouwt de professionalisering van de docenten als een kerntaak van het lectoraat. Dat volgt ook uit de analyse uit 2000 van de voorzitter van de HBO-raad, waaraan eerder is gerefereerd. Professionalisering moet er op gericht zijn dat docenten in hogescholen naast het geven van onderwijs ook kunnen reflecteren op hun eigen handelen, hun vakliteratuur kunnen bijhouden en onderzoek kunnen doen. Om de beoogde kennisinnovatie en kenniscirculatie te bereiken moet de lector de medewerking hebben van goed getrainde docenten die ook onderzoek kunnen doen. Indien zulke vaardigheden nog onvoldoende aanwezig zijn binnen het docentencorps leidt dat ongetwijfeld tot vertraging in het bereiken van de andere doelen. De commissie heeft de indruk gekregen dat men binnen de hogescholen niet altijd het geduld weet op te brengen om eerst de professionalisering een kans te geven. Vooral de professionalisering van docenten die geen lid zijn van een kenniskring, komt bij een groot aantal lectoraten nog beperkt aan bod en er ontbreekt vaak een helder plan hoe men dit aspect wil aanpakken.

In een enkel geval is er voor een bewuste olievlekstrategie gekozen waarbij de leden van de kenniskring elk weer een aantal collega-docenten onder hun hoede hadden genomen, soms worden er colloquia georganiseerd voor grotere groepen docenten. De commissie adviseert grotere aandacht te besteden aan deze taak van het lectoraat.

### 5.8. Kennisinnovatie en onderzoek

De commissie vat onderzoek op als het ontwikkelen van kennis. Praktisch alle lectoraten hebben de ambitie om kennis te ontwikkelen die gestuurd wordt door of gericht is op de praktijk. Men acht het doen van onderzoek van belang, waarbij men er aan hecht dat de uitkomsten daarvan betekenis hebben voor de partners voor wie of met wie het onderzoek wordt gedaan. In de concrete invulling zijn grote verschillen gevonden tussen de lectoraten. Er zijn lectoren die zich in hun onderzoek willen richten op concrete vragen die leven in de praktijk van het bedrijfsleven of het maatschappelijk werkveld. Sommige willen via hun onderzoek een bijdrage leveren aan de vernieuwing van de beroepspraktijk. In een enkel geval loopt men daarbij zelfs voorop, zoals het lectoraat Integraal ontwerpen van de Hogeschool van Utrecht. Dit lectoraat ziet het als zijn missie om het concept van integraal ontwerpen ingang te doen vinden in het bedrijfsleven en voert daartoe onder meer demonstratieprojecten uit. Er zijn ook lectoren die het onderzoek primair richten op het verbeteren van het onderwijs, waarbij men zich tot doel stelt "reflective professionals" op te leiden. Het lectoraat Mechatronica van Fontys Hogescholen participeert samen met bedrijven en universiteiten in het Innovatiegericht onderzoeksprogramma (IOP) en draagt zodoende bij aan de productie van nieuwe kennis. Bij dit lectoraat maakt een promovendus van een (buitenlandse) universiteit deel uit van de kenniskring. Sommige lectoraten werken samen met een universiteit om toegang te krijgen tot fondsen van NWO.

De gehanteerde onderzoeksmethoden verschillen, voortvloeiend uit de eisen die de onderscheiden domeinen stellen.

Opvallend is dat een systematische gerichtheid op onderzoek, een methodologische focus en de borging van de resultaten van het onderzoek in veel lectoraten nog in de

kinderschoenen staan. Van het publiceren van resultaten werd in veel gevallen aangegeven dat men daar (nog) niet aan toe kwam. Waar bij uitzondering wel werd gepubliceerd, gebeurde dat vooral in op de praktijk gerichte vakbladen en door middel van boeken.

De rol van onderzoek als instrument in het onderwijs en in de professionalisering van docenten (onderzoekvaardigheid) wordt niet altijd helder onderkend.

### **5.9. Positie in de kennisinfrastructuur**

De lectoraten zijn nog niet hecht verankerd in de Nederlandse kennisinfrastructuur. De commissie heeft geen rivaliteit of concurrentie met het onderzoek van universiteiten gevonden. Er is veeleer sprake van een streven naar samenwerking maar dit heeft zich nog niet vertaald in daadwerkelijke samenwerking. Dit geldt ook voor de situaties waar lectoren zijn, die voor een deel van hun tijd aan een universiteit verbonden zijn.

Er is ook nauwelijks sprake van een relatie met het middelbaar beroepsonderwijs. Dat is opvallend, want hogescholen maken niet alleen deel uit van het hoger onderwijs, maar ook van de beroepsonderwijskolom. Ofschoon in een enkel geval werd gemeld dat men bewust een relatie met het mbo afhield, vermoedt de commissie dat de meeste lectoraten door tijdgebrek nog niet zijn toegekomen aan het opbouwen van een relatie met het mbo.

Relaties met buitenlandse onderwijsinstellingen zijn nog zeldzaam. Er zijn meestal wel contacten, maar een samenwerking in de vorm van gezamenlijke projecten heeft nog geen prioriteit.

### **5.10. Input vanuit economie en samenleving**

De meeste lectoraten onderhouden een goede relatie met de buitenwereld. Er zijn voorbeelden aangetroffen van regionale overheden (provincies en gemeenten) die in een lectoraat investeerden, zowel in geld als in menskracht. Die investeringen betreffen zowel onderwijsvernieuwing als kennisinnovatie.

De commissie heeft de indruk dat over het algemeen structurele samenwerking van de lectoraten met het midden- en kleinbedrijf lastig is op te zetten. Dat is opvallend, omdat hogescholen doorgaans een goed netwerk hebben met het midden- en kleinbedrijf voor het plaatsen van stagiaires of het uitvoeren van afstudeeropdrachten. Een verklaring waarom dit netwerk niet voor lectoraten beschikbaar is, kan liggen in de keuze van het domein, zeker als dat breed is en dus niet aansluit op de monodisciplinaire aard van veel bedrijven of instellingen. Een andere verklaring kan zijn dat het niet eenvoudig is projecten te werven bij kleine bedrijven die vanwege hun omvang nauwelijks een staf hebben en voornamelijk zijn gericht op de dagelijkse productie. Projecten van lectoraten passen daar slecht in. Toch zijn er ook voorbeelden aan getroffen van een goede samenwerking met de praktijk. Het lectoraat Mobiliteitstechnologie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft een uitgebreid extern netwerk dat leidt tot het verlenen van onderzoekopdrachten door bedrijven of lokale en regionale overheden. Bij het lectoraat Nieuwe Theatraliteit van Hogeschool Zuyd is er een goede samenwerking met de theatergezelschappen. Leden van die gezelschappen participeren in de kenniskring.

De ondersteuning vanuit de samenleving verschilt sterk per domein en ontbreekt in velden waar geen kapitaalkrachtige maatschappelijke organisatie bestaat.

In het algemeen zijn in de aanvragen voor de lectoraten de verwachtingen met betrekking tot het uit de markt te verwerven geld te hoog ingeschat. Daarbij moet wel worden bedacht dat de meeste lectoraten ten tijde van de evaluatie nog niet halverwege de looptijd van 4 jaar waren aangekomen. Ook de terugval in de economie kan een rol hebben gespeeld.

Opvallend is ook dat in diverse aanvragen een externe klankbordgroep voor het lectoraat was voorzien, maar dat deze groep veelal niet of slechts in beperkte mate functioneert.

### **5.11. Kenniscirculatie: Bijdrage aan economie en samenleving**

Bij een enkel lectoraat is het leveren van een bijdrage aan hervormingen in de praktijk van het bedrijfsleven en het maatschappelijk veld door middel van gerichte projecten tot prioriteit verheven. Het betreft daarbij altijd het midden- en kleinbedrijf. Een dergelijk vergaande opdracht is echter uitzondering. In de meeste gevallen bestaat de bijdrage aan het werkveld uit projecten, stages en afstudeeropdrachten die vanuit het lectoraat worden begeleid. In een enkel geval neemt dit de vorm aan van projecten die gericht zijn op het bevorderen van het ondernemerschap van docenten en vooral studenten. Het lectoraat Strategische ondernemen van de Hanzehogeschool is daar een voorbeeld van. Met financiële steun van EU-fondsen kunnen studenten, maar ook docenten, projecten indienen die er op zijn gericht een eigen onderneming te starten. De lector, die in deeltijd werkt en daarnaast nog actief is als ondernemer, beoordeelt deze voorstellen en begeleidt de projecten.

De commissie is niet verbaasd dat deze doelstelling van het lectoraat halverwege de rit nog niet verder is ontwikkeld. Pas nadat de professionalisering goed is gestart en een helder onderzoekprogramma is geformuleerd kan een lectoraat een betekenis krijgen voor de samenleving. De meeste lectoraten hebben inderdaad plannen om hun externe gerichtheid verder uit te bouwen nu de aanloopfase waarin het lectoraat vorm moest krijgen, voorbij is.

### **5.12. Bijdrage aan het onderwijs, onderwijsinnovaties**

De bijdrage van lectoraten aan het onderwijs levert een gemengd beeld op. Slechts weinig lectoren zijn zelf actief betrokken bij het initieel onderwijs. Zij die dat wel zijn, beperken zich in de meeste gevallen tot het geven van gastcolleges. Ook de bijdrage van lectoraten aan onderwijsontwikkeling is beperkt. De ontwikkelde kennis wordt wel indirect, meestal via docenten die lid zijn van de kenniskring, gebruikt in het curriculum. Soms worden door het lectoraat modules ontwikkeld, en hier en daar is een lectoraat betrokken bij een minor, maar het lijkt er op dat van een gerichte bijdrage aan de curriculumontwikkeling geen sprake is. Sterker nog, diverse lectoren gaven aan dat curriculumontwikkeling geen doel van een lectoraat behoort te zijn, omdat dit beter aan onderwijskundigen kan worden overgelaten. Een uitzondering vormt een lectoraat waar men met extern geld zeer gericht bezig is met onderwijsvernieuwing. Dit betreft het lectoraat Duurzaamheid van de Hogeschool Zeeland. Met bijdragen van de Provincie

en het energiebedrijf worden projecten uitgevoerd, waarvan de uitkomsten verwerkt worden in het curriculum. Zo is er een onderwijsmodule duurzaamheid die door studenten van alle opleidingen wordt gevolgd.

Dat de doorwerking naar het curriculum in het algemeen zo beperkt is, heeft volgens de commissie ook te maken met het feit dat slechts weinig docenten buiten de kenniskringen betrokken zijn bij een lectoraat. Een rol speelt ook dat soms het domein van het lectoraat geen duidelijke relatie heeft met het bestaande curriculum.

Opvallend is dat vrijwel in alle gevallen waar in de aanvraag plannen werden ontvouwd voor de betrokkenheid van de lector bij het ontwikkelen van masteropleidingen, dit in de praktijk (nog) niet is opgepakt. Masteropleidingen komen moeizamer van de grond dan verwacht, maar veel lectoren zijn ook tot de conclusie gekomen dat zij geen ontwikkelverantwoordelijkheid moeten dragen. Het leveren van een inhoudelijke bijdrage is in hun ogen voldoende.

### **5.13. De positie van studenten**

Studenten zijn nog zelden direct betrokken bij een lectoraat. Hun betrokkenheid blijft beperkt tot afstudeerstages die door een lector of leden van de kenniskring worden begeleid en tot het volgen van de (gast)colleges van lectoren. In een enkel geval zijn enkele studenten lid van een kenniskring. De invloed van het lectoraat op de studenten is dus vooralsnog indirect. De commissie verwacht echter dat de kennisinnovatie steeds meer zal doordringen in het onderwijs van de bij het lectoraat betrokken docenten. Door de uitbreiding van het externe netwerk openen zich meer mogelijkheden voor stages en toekomstige werkgelegenheid. In een enkel geval zijn door het lectoraat ook de faciliteiten voor onderzoek binnen de hogeschool aanzienlijk uitgebreid. Ook bij dit aspect van het lectoraat is er geduld nodig om het doel van grotere studentenbetrokkenheid te realiseren.

### **5.14. Financiering van het lectoraat**

Hogescholen investeren in een aantal gevallen zelf in een lectoraat, maar dat is geen regel en evenmin een eis van de SKO. Zelfs binnen dezelfde hogeschool krijgt het ene lectoraat wel en het andere geen eigen bijdrage, zonder dat de ratio hiervan duidelijk kon worden aan gegeven. In de gesprekken is wel naar voren gekomen dat hogescholen soms lectoraten zonder financiële steun van SKO financieren, hetzij met eigen geld hetzij met geld van een externe partij. De commissie kreeg de indruk dat de druk op de reguliere bekostiging groot is en dat dit de reden is dat er betrekkelijk weinig door de hogescholen zelf wordt bijgedragen. In een enkel geval werd zelfs expliciet gezegd dat de apparatuur die het lectoraat had verworven, nooit uit de reguliere bekostiging had kunnen worden betaald. Daar staat een ander voorbeeld tegenover van een lectoraat dat de bestaande apparatuur en laboratoria vanuit een geheel nieuwe invalshoek gebruikte en zodoende tot creatieve oplossingen kwam waar de opleidingen niet op waren gekomen.

## 6. Samenvattende conclusies en aanbevelingen

De inzet en het enthousiasme die de gesprekspartners door de bank genomen tijdens de gesprekken uitstraalden, waren groot. Het algemene beeld van de geëvalueerde lectoraten is dat de introductie van lectoraten tot een opvallend nieuw elan leidt. Ondanks de gebleken beperkingen en problemen komt er in korte tijd bewonderenswaardig veel tot stand. Er ontstaan concrete producten, er ontwikkelt zich in de hogescholen rond de lector een platform voor kennisuitwisseling en in veel gevallen is het netwerk met de buitenwereld verstevigd. Lectoraten brengen in het hoger beroepsonderwijs reeds veel in beweging.

### 6.1. Het concept lectoraten en regelgeving

Het concept van een lectoraat bestaande uit een lector en een kenniskring, voldoet in de praktijk. Ook de uitwerking daarvan in de regelgeving van de SKO voldoet in grote lijnen. De in de aanvragen geformuleerde verwachtingen ten aanzien van een lectoraat in de praktijk zijn niet altijd even realistisch. Overspannen verwachtingen worden in de hand gewerkt doordat aan elk lectoraat de eis wordt gesteld aan alle doelstellingen in gelijke mate te voldoen. Het opstellen van een realistisch groeiplan zou een oplossing kunnen bieden. In de regelgeving zouden de hogescholen ook meer ruimte moeten krijgen om een aanvraag te verbeteren.

Een eigen bijdrage van de hogescholen of cofinanciering door derden zijn nog beperkt. De commissie heeft de indruk dat waar een eigen bijdrage aanwezig is, er sprake is van een stevige inbedding van de lectoraten.

Ondanks enkele tekortkomingen die aan de geëvalueerde lectoraten kleven, is de commissie er van overtuigd dat men op deze weg moet doorgaan. Voorzover tekortkomingen samenhangen met het feit dat de hogescholen nog steeds in overwegende mate op onderwijs ingestelde organisaties zijn, zijn zij oplosbaar zonder extra geld of regelgeving van de overheid. Van de hogescholen mag worden verwacht dat zij de oplossing voortvarend ter hand nemen. Daarnaast zijn tekortkomingen het gevolg van een te geringe reikwijdte. Er zijn dus meer lectoraten nodig en omvangrijkere kenniskringen. De noodzakelijk geachte cultuuromslag in het hoger beroepsonderwijs is ingezet, maar vergt een lange adem en meer inzet.

#### *Aanbevelingen*

1. *Het verdient aanbeveling de lectoraten in het hoger beroepsonderwijs voort te zetten en waar mogelijk uit te breiden.*
2. *Om de cultuuromslag die zich binnen de lectoraten ontwikkelt beter te laten uitstralen naar de andere delen van een hogeschool, zou moeten worden nagegaan of het vrijmaken van meer geld voor kenniskringen – waarmee dus de huidige verdeling van de SKO-subsidie van 50% voor de lector en 50% voor de kenniskring wordt los gelaten – een oplossing biedt.*

3. *Hogescholen wordt geadviseerd in hun meerjarenplannen helder aan te geven welke toekomst er wordt voorzien voor de individuele lectoraten. Ook verdient het aanbeveling dat hogescholen hun beleid ten aanzien van de lectoraten vastleggen in een visiedocument, waarin indicatoren voor een succesvolle uitvoering van het lectoraat zijn opgenomen.*
4. *Het is wenselijk dat de hogescholen op grotere schaal dan tot nu toe een eigen gelijke bijdrage leveren aan de lectoraten. Het bevordert een betere inbedding in de hogescholen. Dit zou gepaard kunnen gaan met een systeem van matching door de overheid.*

## **6.2. De doelstellingen van lectoraten**

Aan de doelstellingen die aan de lectoraten zijn verbonden, te weten curriculumvernieuwing, professionalisering van docenten, kenniscirculatie en kennisontwikkeling/onderzoek is geen enkel individueel lectoraat in gelijke mate toegekomen. Meestal wordt het hoofddoel op één van deze doelen gelegd, waarbij dat doel per lectoraat verschilt. Keuzes worden gemaakt aan de hand van de eigen voorkeur van de lector, van de feitelijke situatie in de hogeschool en aan de hand van de externe situatie.

De commissie maakt zich zorgen over situaties waarbij de professionalisering van docenten zich niet uitbreidt buiten de kenniskring. De olievlekwerking van het lectoraat komt daarmee in het gedrang. Volgens de commissie is die doelstelling onmisbaar omdat zij, naast de kwaliteit van de lector, in feite de voorwaarde vormt voor de bijdrage van het lectoraat aan de kennisontwikkeling en kenniscirculatie en daarmee tot een echte cultuuromslag binnen de hogescholen. De rol van onderzoek als instrument in het onderwijs en in de professionalisering van docenten acht de commissie van belang maar niet alle lectoraten onderkennen dit.

### *Aanbevelingen*

5. *De vier gekozen doelstellingen voor het lectoraat moeten worden gehandhaafd. Het mag echter geen knellend keurslijf worden. Daarom beveelt de commissie aan om bij de aanvragen voor nieuwe lectoraten in een groeiplan te doen aangeven in welke prioritaire volgorde de verschillende doelstellingen van het lectoraat tot uitvoering zullen worden gebracht.*
6. *De professionalisering van docenten, ook buiten de leden van de kenniskring, is een basisvoorwaarde voor het opstarten van kennisinnovatie en -circulatie. Het mag daarom nooit ontbreken en zal veelal vooraan moeten staan in de tijd.*

## **6.3. Kennisinnovatie en -circulatie**

De onderzoeksfunctie is in de bezochte lectoraten zeer verschillend ingevuld. Alle lectoraten hebben de ambitie om kennis te ontwikkelen die gestuurd wordt door of gericht is op de praktijk. Men hecht er aan dat de uitkomsten daarvan betekenis hebben voor de partners voor wie of met wie het onderzoek wordt gedaan. In de meeste gevallen is sprake van het innovatief toepassen van bestaande kennis in de praktijk. Sommige lectoraten richten zich op de vernieuwing van de beroepspraktijk, andere op het

verbeteren van het onderwijs. Productie van nieuwe praktijkgerichte kennis heeft de commissie nog weinig kunnen waarnemen.

De lectoraten zijn nog niet hecht verankerd in de Nederlandse kennisinfrastructuur. De commissie heeft geen rivaliteit of concurrentie met het onderzoek van universiteiten gevonden. Er is veeleer sprake van een streven naar samenwerking maar dit heeft zich nog niet vertaald in daadwerkelijke samenwerking. Er is ook nauwelijks sprake van een relatie met het middelbaar beroepsonderwijs. De meeste lectoraten onderhouden relaties met de buitenwereld. Provincies en gemeenten dragen bij enkele lectoraten bij aan de ontwikkeling. Een actieve bijdrage aan economie en samenleving is echter in veel gevallen nog niet goed ontwikkeld. De commissie heeft de indruk dat over het algemeen structurele samenwerking van de lectoraten met het midden- en kleinbedrijf lastig is op te zetten.

#### *Aanbevelingen*

7. *De positie van de lectoraten in de Nederlandse kennisinfrastructuur dient te worden versterkt. De relaties met de universiteiten, het middelbaar beroepsonderwijs en het MKB verdienen extra aandacht.*

#### **6.4. De invoering en het functioneren van de lectoraten in de hogescholen**

Bijna alle lectoraten die de commissie heeft geëvalueerd, waren nog maar kort operationeel en waren in veel gevallen de aanloopproblemen nog maar net te boven. De praktische invoering van lectoraten in de hogescholen is tamelijk moeizaam verlopen. Veel actieve sturing van het betreffende management is niet aangetroffen. Veel lectoren geven aan de indruk te hebben dat zij wel morele steun hebben van het management, maar dat zij de praktische problemen toch veelal zelf moeten oplossen. Die problemen hangen samen met het feit dat hogescholen nog grotendeels op onderwijs gerichte organisaties zijn. Onderwijs heeft prioriteit in de ogen van de docenten. Dit en inflexibele roosters vormen een belemmering bij de samenstelling van kenniskringen. Mede daardoor was er hier en daar sprake van een zekere vrijblijvendheid in de deelname. Ook het feit dat in de competentieprofielen van docenten, uitzonderingen daargelaten, geen ruimte is voor het doen van onderzoek, is een belemmering gebleken. Positief is dat er aanzetten zijn om verbetering in deze situatie te brengen

De betrokkenheid van lectoren bij het initiële onderwijs is beperkt. Slechts weinigen geven onderwijs of zijn bij curriculumontwikkeling betrokken. Veel lectoren zijn in deeltijd werkzaam. Er is geen verschil in functioneren gevonden met lectoren die voltijds werken, maar in de praktijk blijkt een te kleine aanstelling een belemmering. De meeste lectoren zijn van buiten de hogeschool afkomstig. Dit is niet van invloed gebleken op het functioneren van de lectoren. Het is van groot belang dat de lectoren een inhoudelijk profiel houden en niet te zeer belast worden met organisatorische en administratieve taken.

### *Aanbevelingen*

- 8. De hogescholen dienen methoden te ontwikkelen zodat op planmatige wijze de hinderpalen kunnen worden opgeruimd die docenten belemmeren zich tot docent-onderzoekers<sup>3</sup> te ontwikkelen. Daarbij valt vooral te denken aan de randvoorwaarden, zoals een efficiëntere inzet van de 10% deskundigheidsbevordering en een actiever HRM-beleid. Competentieprofielen voor docenten dienen te worden aangepast om deelname aan kenniskringen te bevorderen.*
- 9. De optimale duur van de aanstelling van de docentleden van een kenniskring is 2 jaar.*
- 10. De werving van lectoren moet op basis van een helder profiel via een open procedure geschieden, waarbij zowel externe als interne kandidaten kunnen reflecteren. Er dient tenminste één lid van de sollicitatiecommissie van buiten te komen.*
- 11. Het verdient aanbeveling om de huidige minimumaanstelling van lectoren van 0,5 fte te handhaven of zo mogelijk te verhogen.*
- 12. Het verdient aanbeveling lectoren logistieke ondersteuning te geven.*
- 13. Reeds bestaande of op te richten kennisinstituten, voor zover deze met lectoraten te maken hebben, dienen inhoudelijk geleid te worden door lectoren.*
- 14. Indien een lector ook werkzaam is in een tweede externe functie zijn goede afspraken nodig om belangenverstrengelingen te voorkomen, zeker als de werkzaamheden in het verlengde liggen van het lectoraat.*
- 15. Een kenniskring zou een externe raad van advies moeten hebben om de inbreng van buiten het lectoraat te waarborgen.*

*3. Deze term wordt door Fontys hogescholen gebruikt om aan te geven dat docenten naast hun onderwijstaak ook een onderzoekstaak moeten kunnen hebben.*



## Bijlagen

1. Regeling tussentijdse evaluatie
2. Toekenningsregeling lectoraten
3. Lijst bezochte lectoraten
4. Rapportages per lectoraat  
(vertrouwelijk : alleen bestemd voor de betreffende hogeschool)

## Regeling tussentijds evaluatie lectoren en kenniskringen

### 1. Inleiding

In de toekenningsregeling lectoraten en kenniskringen is in artikel 4 voorzien in een tussentijdse en een externe eindevaluatie. Inmiddels is duidelijk geworden dat de externe evaluatie, gelet op de bepalingen in het convenant tussen de minister van OCW en de HBO-raad, plaats heeft onder verantwoordelijkheid van de HBO-raad en niet van de stichting. De tussentijdse evaluatie valt wel onder de verantwoordelijkheid van de Stichting Kennisontwikkeling HBO.

Bij brief van 21 juni 2002 heeft het bestuur van de stichting de hoofdlijnen van de tussentijdse evaluatie geschetst. In een discussienotitie werden deze hoofdlijnen nader uitgewerkt. Na consultatie van het lectorenberaad is de regeling in bestuursvergadering van december 2002 vastgesteld. Begin 2003 zijn de hogescholen formeel op de hoogte gesteld.

### 2. Doel van de tussentijdse evaluatie

De tussentijdse evaluatie heeft een tweeledig doel. Enerzijds krijgt het bestuur van de SKO inzicht in de wijze waarop de betrokken lectoraten, gelet op de voornemens die in de aanvraag zijn neergelegd, zich inhoudelijk hebben ontwikkeld. Anderzijds kunnen de lector en zijn kenniskring zich spiegelen aan de opvattingen van inhoudelijke georiënteerde derden (peers). Deze inhoudelijke dialoog acht het bestuur van wezenlijk belang voor de verdere kwaliteitsontwikkeling van het lectoraat, want de betrokken lectoraten zullen als regel niet meer dan 2 jaar hebben gefunctioneerd. Bij de inhoudelijke dialoog zal met deze toch vrij korte tijdsspanne rekening moeten worden gehouden.

De evaluatie levert ook informatie op over het functioneren van het instrumentarium van de stichting met betrekking tot de toekenning, maar dat is alleen van praktisch belang indien er in 2003 en 2004 nieuwe lectoraten zouden kunnen worden aangevraagd. Zoals het er nu naar uitziet, biedt het budget dat door is ministerie van OCW voor de lectoraten beschikbaar is gesteld, die mogelijkheid niet.

### 3. Rapportagesystematiek

De evaluatie wordt gebaseerd op de aanvraag voor het betreffende lectoraat van de hogeschool die het bestuur heeft goedgekeurd, op de voortgangsrapportage die in het voorjaar door elk lectoraat wordt ingediend en op de rapportagesystematiek die door de HBO-raad is ontwikkeld voor de externe eindevaluatie. In deze systematiek is sprake van een nulmeting en worden streefwaarden op het niveau van de hogeschool geformuleerd. De beide eerste documenten zijn ten tijde van de tussentijdse evaluatie (najaar 2003) al bij de SKO ingediend en vereisen dus geen actie van de kant van de hogeschool of het lectoraat. Dit betekent dat aan het lectoraat dat betrokken is bij de tussentijdse evaluatie, alleen zal worden gevraagd de vragenlijst die door de HBO-raad is ontwikkeld, in te vullen. Dit zal dienen te gebeuren op het niveau van het betreffende lectoraat. Aggregatie op het niveau van de hogeschool zoals de HBO-raad vraagt bij de eindevaluatie, wordt uitdrukkelijk niet door de stichting beoogd omdat daarmee een

evaluatie op lectoraatsniveau onmogelijk wordt. Het is niet de bedoeling daarnaast nog een zelfevaluatie te vragen. Veel lectoren werken in deeltijd en er dient een redelijke verhouding te zijn tussen de gevraagde informatie en het doel van de evaluatie.

Mocht de HBO-raad de vragenlijst op een aantal punten aanscherpen in verband met de herkenbaarheid en de toepassing, dan zullen de wijzigingen worden overgenomen. Wel is het van belang er op te wijzen dat de invalshoek van de tussentijdse evaluatie een inhoudelijke is. Kwantitatieve normeringen zoals die in de vragenlijst voorkomen, zijn een hulpmiddel die de evaluatiecommissie in staat stellen de inhoudelijke dialoog met het lectoraat optimaal te voeren. Van belang is verder dat er tegemoet wordt gekomen aan de verschillen die er zijn tussen de lectoraten in de verschillende sectoren van het hbo. Een begrip als "bedrijfsleven" is in het kunstonderwijs iets anders dan in het technisch onderwijs. Uit de consultatie is gebleken dat in de kring van de lectoren de wens leeft deze verschillen beter in de vragenlijst tot uitdrukking te laten komen. Het bestuur ondersteunt dit.

#### **4. Object van evaluatie**

Het object van de evaluatie is het lectoraat en de kenniskring. Dit is dus anders dan de eindevaluatie, die plaats heeft op het niveau van de hogeschool. Het betreft de lectoraten die in het najaar van 2003 circa 1,5 jaar operationeel zijn. Ook hierin verschilt de tussentijdse evaluatie van de eindevaluatie, omdat die betrekking heeft op alle lectoraten. Ook de context van het lectoraat, zowel binnen de hogeschool als in de regionale kennisinfrastructuur, behoort tot het object van de evaluatie. Zoals hierna in de werkwijze van de evaluatiecommissie wordt uiteengezet, gaat het hierbij om een inhoudelijke dialoog.

#### **5. Deelnemende lectoraten**

Het criterium voor deelname aan de tussentijds evaluatie is dat lectoraten circa 1,5 jaar operationeel zijn. Uitgaande van het gegeven dat de evaluatiecommissie in september 2003 haar voorbereidende werkzaamheden heeft afgerond, is als datum voor deelname aan de evaluatie 1 april 2002 genomen. Lectoraten die voor die datum operationeel zijn, nemen deel aan de tussentijdse evaluatie. Dat betreft op basis van de thans bij het bestuur bekende aanstellingsbrieven, de volgende 14<sup>4</sup> lectoraten:

- SKO 005 Mobiliteitstechnologie (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- SKO 008 Overheidscommunicatie (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 009 Professionalisering van agogische beroepen en vaktherapeuten in de gezondheidszorg (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- SKO 014 Duurzaamheid (Hogeschool Zeeland)
- SKO 015 Integraal ontwerpen (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 022 Duurzame stad en streekontwikkeling (Fontys Hogescholen en HAS Den Bosch)
- SKO 023 Sociale infrastructuur en technologie (Fontys Hogescholen)

*4. Na vaststelling van deze regeling bleken er nog 4 lectoraten te voldoen aan het criterium van tenminste 1,5 jaar functioneren.*

- SKO 024 Ontwikkeling van scholen en professionalisering van schoolmanagement (Fontys Hogescholen)
- SKO 025 Mechatronica (Fontys Hogescholen)
- SKO 027 Theorievorming en onderwijsontwikkeling in de kunsten (Amsterdamse hogeschool voor de kunsten)
- SKO 031 Duurzame technologie (Hogeschool Inholland)
- SKO 036 Stedelijke beplanting (Hogeschool Larenstein)
- SKO 046 Product design & engineering (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 083 Art and technology (Hogeschool voor de kunsten Utrecht)

## **6. Evaluatiecommissie**

Het bestuur stelt voor de evaluatie een externe commissie in die de evaluatie uitvoert en daarover aan het bestuur rapporteert. Deze commissie bestaat ±7 personen. Bij de samenstelling wordt gekeken naar de diverse invalshoeken die voor een lectoraat relevant zijn. Tevens zullen de leden van de commissie geen binding mogen hebben (gehad) met de hogeschool waaraan het lectoraat verbonden is. De kwaliteit van de leden van de evaluatiecommissie ligt vooral op het vlak van het aandragen van verbeteringsuggesties.

Dat betekent dat 2 personen afkomstig zijn uit het hbo, het wo dan wel het bedrijfsleven of beroepenveld. Verder zal 1 lector, die niet behoort tot de groep lectoren die wordt geëvalueerd, deel uitmaken van de commissie en een aantal inhoudelijke deskundigen. Deze inhoudelijke deskundigen dienen in staat te zijn tot een inhoudelijke dialoog met de lector, maar zij hoeven niet per se domeindeskundigen te zijn. Deskundigheid op een iets breder terrein dan een domein, kan een voordeel zijn. Op basis van ervaringen elders (bij voorbeeld NWO) kan worden geconcludeerd dat enige afstand tot het domein nuttig is om tot een vruchtbare inhoudelijke dialoog met de lector en de kenniskring te komen. Gelet op het karakter van de dialoog tussen de evaluatiecommissie en het lectoraat, dienen de inhoudelijke deskundigen het vertrouwen van de lectoren te hebben. Zij zullen dan ook bij de selectie worden betrokken.

De commissie wordt ondersteund door een secretaris. Het bestuur geeft de voorkeur aan een invulling van deze functie in de persoon van de SKO-secretaris. Doorslaggevend hierbij is geweest de overweging dat op deze wijze de aanwezige kennis die in het aanvraagproces van de lectoraten is opgedaan, optimaal kan worden ingezet.

## **7. Werkwijze evaluatiecommissie**

Het door het lectoraat ingediende schriftelijke materiaal is de basis voor de werkzaamheden van de evaluatiecommissie. Eventuele omissies kunnen worden aangevuld. Het staat de commissie in beginsel vrij nadere informatie te vragen over aspecten die in het aangeleverde schriftelijke materiaal niet voorkomen, maar die de commissie noodzakelijk acht voor haar werkzaamheden. Alle aspecten die in het materiaal aan de orde komen, kunnen dus in de dialoog tussen commissie en lectoraat aan de orde komen.

Vervolgens bepaalt de commissie een datum voor een bezoek aan het lectoraat. Gelet op het beperkte aantal lectoraten dat aan de tussentijdse evaluatie mee kan doen, ligt

het voor de hand dat de commissie alle lectoraten bezoekt. De commissie is vrij de duur van het bezoek te bepalen, maar bij een goede voorbereiding moet volstaan kunnen worden met een tijdsduur van ruim één dagdeel.

Wat betreft de gesprekspartners van de commissie bij de correspondentie en ook bij het bezoek, is het formele aanspreekpunt uiteraard het college van bestuur. Maar gelet op het inhoudelijke karakter van de evaluatie zullen de lector en de kenniskring een grote rol spelen bij het bezoek. Daarnaast ligt het voor de hand er ook een vertegenwoordiging van het betreffende regionale of nationale werkveld bij te betrekken. Ook hier zijn (accent)verschillen tussen lectoraten mogelijk. Uit de consultatie is bijvoorbeeld gebleken dat sommige lectoraten werken met externe begeleidingscommissies, maar andere vormen van externe (regionale) betrokkenheid zijn denkbaar. Een lector in de sector lerarenopleidingen zal bijvoorbeeld kunnen samenwerken met een aantal ontwikkelscholen. Een klankbordgroep is ook als voorbeeld genoemd. In alle gevallen is er sprake van externe betrokkenheid bij het lectoraat alleen de vorm waarin verschilt. Gelet op deze verschillen ligt maatwerk dus voor de hand. Dat neemt niet weg dat uit praktische overwegingen de evaluatiecommissie een standaardprocedure ("checklist") dient te ontwikkelen aan de hand waarvan in overleg met de hogeschool het bezoek kan worden voorbereid.

Omdat er sprake is van een inhoudelijke dialoog, zal de commissie ook een inhoudelijk oordeel uitspreken over het lectoraat. Het doel daarvan is om, wanneer daar aanleiding toe is, het lectoraat te stimuleren tot het inzetten van een verbetertraject. De commissie legt haar bevindingen neer in een rapportage en kan daar desgewenst aanbevelingen aan verbinden, maar verder behoort de commissie niet te gaan om interferentie met het personeelsbeleid van de hogeschool te vermijden. De term "visitatie" die in de brief van 21 juni 2002 is gebezigd, heeft in dit opzicht wellicht tot misverstanden geleid.

Het ligt in de bedoeling dat de commissie haar conceptrapportage voorlegt aan het lectoraat om de gelegenheid te bieden feitelijke onjuistheden te corrigeren.

### **8. Status rapportage evaluatiecommissie**

De commissie rapporteert aan het bestuur van de SKO. Deze rapportage bestaat uit 2 delen: een rapportage over de individuele lectoraten en een rapportage met conclusies over de lectoraten als geheel (algemeen deel). De rapportage over het individuele lectoraat wordt met of zonder opmerkingen van het bestuur naar het betreffende lectoraat en hogeschool gestuurd.

Het deel van de rapportage dat handelt over het individuele lectoraat wordt niet door het bestuur openbaar gemaakt. Het staat de betrokken hogeschool uiteraard vrij de rapportage openbaar te maken.

Het algemeen deel van de rapportage openbaar wordt gemaakt, al dan niet voorzien van opmerkingen van het bestuur.

Het bestuur zal ook over de tussentijdse evaluatie als proces aan de HBO-raad rapporteren. Daarbij kan het bestuur besluiten tot publicatie van een aantal best practices.

## 9. Tijdpad

januari 2003:

De hogescholen worden op de hoogte gesteld van de opzet van de tussentijdse evaluatie.

januari-maart 2003:

Het bestuur stelt de evaluatiecommissie samen

januari/februari 2003:

Bijeenkomst van een delegatie van het SKO-bestuur en een delegatie van de HBO-raad: terugblik op de rapportagesystematiek en vooruitblik op de tussentijdse evaluatie

mei 2003:

De evaluatiecommissie is samengesteld

mei-juni 2003:

De evaluatiecommissie regelt haar werkzaamheden, zonedig in dialoog met de betrokken lectoraten

eind juni 2003:

De betreffende lectoraten hebben de vragenlijst <sup>5</sup> ingevuld

september 2003:

De evaluatiecommissie begint met haar werkzaamheden

januari 2004:

Het eindrapport van de commissie wordt aan het bestuur van de SKO aangeboden

*5. Deze lijst is niet door de commissie gebruikt.*

## Toekenningsregeling lectoraten

### Algemene voorwaarden

#### Artikel 1

1. De toekenning van gelden voor lectoraten en kenniskringen geschiedt aan hogescholen voor zover het betreft bekostigde instellingen als bedoeld in artikel 1.8 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Hierop is van toepassing de procedure zoals vastgelegd in deze regeling. De regeling is gebaseerd op het 'Convenant Lectoren en Kenniskringen in het hoger beroepsonderwijs' dat de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen met de HBO-raad heeft gesloten.
2. Hogescholen die een aanvraag voor de toekenning van gelden bij het bestuur van de stichting, hierna te noemen het bestuur, indienen, stemmen in met de voorwaarden en criteria die in deze regeling zijn opgenomen.
3. Het bestuur brengt de regeling schriftelijk ter kennis van alle hogescholen, als bedoeld in artikel 1.

#### Artikel 2

1. Een hogeschool dient een aanvraag schriftelijk (in 6-voud) of elektronisch in bij de secretaris van de stichting, hierna te noemen de secretaris. De secretaris bevestigt de goede ontvangst van de aanvraag.
2. Bij de aanvraag maakt de hogeschool gebruik van het format dat als bijlage is bijgevoegd en dat onderdeel uitmaakt van deze regeling.
3. Het bestuur bepaalt aan het begin van elk kalenderjaar hoeveel aanvraagrondes er in dat jaar zijn, welke de inzendtermijnen zijn en welke de uiterste termijn is waarop het bestuur over de aanvraag beslist. In afwijking hiervan gelden voor 2001 de volgende inzendtermijnen: 15 september en 15 november.
4. Als inzendtermijn wordt beschouwd de datum waarop de aanvraag bij het bestuur is binnengekomen.
5. Indien een aanvraag niet aan de vereisten voldoet, kan de secretaris de hogeschool in de gelegenheid stellen de aanvraag aan te passen en binnen de geldende inzendtermijn opnieuw in te dienen.

#### Artikel 3

1. Hogescholen kunnen een aanvraag gezamenlijk indienen. In dat geval treedt één hogeschool als penvoerder op.
2. Indien een aanvraag door hogescholen gezamenlijk wordt ingediend, zijn alle bepalingen in deze regeling die van toepassing zijn op een aanvraag van één hogeschool, van overeenkomstige toepassing op de penvoerende hogeschool. Tevens dient de taakverdeling tussen de hogescholen te zijn aangegeven.

#### **Artikel 4**

1. Toekenning van gelden voor een lectoraat en kenniskring geschiedt voor de duur van maximaal 4 jaar. Aan het eind van deze periode vindt een externe evaluatie plaats. Tevens vindt een tussentijdse evaluatie plaats op basis van de rapportages bedoeld in artikel 10. Het bestuur bericht de hogescholen uiterlijk 1 september 2002 over de wijze waarop de uitvoering van deze evaluaties plaats heeft.
2. De externe evaluatie heeft betrekking op het lectoraat en de kenniskring, waarvoor gelden zijn toegekend. De evaluatie heeft tot doel de bereikte doelen en effecten van de lectoraten en kenniskringen te meten.
3. De hogeschool is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de zelfevaluatie en verplicht aan de evaluaties van een lectoraat en kenniskring medewerking te verlenen.

#### **Artikel 5**

1. Het bestuur toetst de aanvraag in onderlinge samenhang op de volgende punten:
  - a. is de aanvraag compleet
  - b. is de aanvraag voldoende onderbouwd en gemotiveerd
  - c. zijn de door de hogeschool gevolgde procedures deugdelijk
  - d. past de aanvraag in de trekkingsrechten van de hogeschool als bedoeld in artikel 8
  - e. voldoet de aanvraag aan de criteria genoemd in artikel 7
  - f. Indien een aanvraag niet aan een van de hierboven genoemde vereisten voldoet, verwijst het bestuur de aanvraag gemotiveerd terug naar de hogeschool met het verzoek binnen een door het bestuur gestelde termijn, die tenminste 4 weken omvat, een nieuwe aanvraag in te dienen
2. Het bestuur toetst de nieuwe aanvraag op de hierboven vermelde punten en besluit gemotiveerd of de aanvraag voldoet aan de vereisten.
3. Het bestuur kan ten behoeve van de toetsing als bedoeld in lid 1 of 2 één of meer externe deskundigen inschakelen. De rapportage van een externe deskundige wordt geanonimiseerd ter kennis van de hogeschool gebracht. Het bestuur stelt de hogeschool in de gelegenheid op deze rapportage te reageren.
4. Indien een aanvraag wordt afgewezen, kan de hogeschool besluiten de aanvraag in gewijzigde vorm het volgend kalenderjaar opnieuw in te dienen.

#### **Artikel 6**

1. De hogeschool kan tegen een besluit als bedoeld in artikel 5 lid 2 binnen 6 weken bezwaar aantekenen bij het bestuur
2. Het bestuur stelt voor de behandeling van bezwaren een adviescommissie in, hierna te noemen de commissie.
3. De commissie heeft tot taak het bestuur te adviseren over de bezwaren van hogescholen tegen besluiten van het bestuur inzake de toekenning van gelden voor lectoraten en kenniskringen.
4. De commissie bestaat uit een voorzitter en twee leden te benoemen door het bestuur, gehoord de HBO-raad
5. De commissie regelt haar eigen werkzaamheden.



6. De commissie toetst het bezwaar tegen een besluit van het bestuur op de volgende gronden:
  - a. het besluit van het bestuur is in strijd met een algemeen verbindend voorschrift
  - b. het bestuur heeft niet in redelijkheid tot zijn besluit kunnen komen gelet op de criteria
  - c. het bestuur heeft zijn besluit onvoldoende gemotiveerd
7. De commissie adviseert over het ingediende bezwaar binnen 8 weken na ontvangst door het bestuur. Haar advies is met redenen omkleed.
8. De commissie zendt haar advies per gedagtekende brief aan het bestuur. Het bestuur besluit binnen 6 weken na ontvangst of hij het advies van de commissie overneemt en of hij op grond daarvan het bezwaar gegrond of ongegrond verklaard.
9. De secretaris brengt dit besluit vergezeld van het advies van de commissie ter kennis van de hogeschool.
10. Een hogeschool die zich niet kan vinden in een besluit van het bestuur, onthoudt zich van een eventuele gerechtelijke procedure totdat op een bezwaar van die hogeschool als bedoeld in dit artikel, door het bestuur is beslist.

### *Criteria voor toekenning*

#### **Artikel 7**

De aanvraag voor de toekenning van gelden omvat:

1. Het kennis- of beroepsdomein waarop de lector werkzaam is.  
Het domein van het lectoraat moet helder zijn omschreven. Daarbij dient te worden aangegeven op welke wijze dit domein aansluit bij het bestaande of nog te ontwikkelen (initiële) onderwijsaanbod van de hogeschool en bij de arbeids- of kennismarkt. Tevens wordt aangegeven of en zo ja met welke hogescholen in het kader van het lectoraat wordt samengewerkt.
2. De aanleiding, het doel en de taken van het lectoraat.  
De hogeschool is vrij in haar keuze van de doelstelling, maar dient in de aanvraag in ieder geval aandacht te geven aan de wijze waarop door de instelling van het lectoraat concreet wordt bijgedragen aan de professionalisering (competentieontwikkeling) van de onderwijs- en kennisfunctie van de hogeschool in de regio en van de innovatie van het onderwijsproces en de kennisontwikkeling aan de hogeschool. Daarbij dient een lange termijn visie te worden gegeven van de rol die de lector daarbij speelt en een beschrijving van de relatie van het lectoraat met de missie, de identiteit en het ontwikkelingsbeleid van de hogeschool.
3. De wijze waarop het lectoraat is ingebed in de onderwijsorganisatie of het kennismanagement van de hogeschool en in de regionale of (inter)nationale kennisinfrastructuur.  
De aanvraag besteedt daarbij aandacht aan de mate waarin de kenniskring - waar mogelijk - een inhoudelijke relatie zal kennen met soortgelijke verbanden van docenten bij instellingen van hoger onderwijs en onderzoek over de landsgrens en tevens aan de mate waarin er sprake zal zijn van een (inhoudelijke) relatie met bedrijven en instellingen.

#### 4. Indicatoren.

De doelstellingen van het lectoraat en de kenniskring dienen te worden beschreven in heldere, resultaatgerichte, zoveel mogelijk gekwantificeerde termen, waarbij het behalen van die doelstellingen in ieder geval wordt weergegeven in de volgende indicatoren

- doorwerking in een aanpassing van curricula, professionalisering van docenten of verandering van opleidingsstructuren
- inhoudelijke relatie met soortgelijke verbanden van docenten bij instellingen van hoger onderwijs en onderzoek over de landsgrens
- inhoudelijke relatie met bedrijven of instellingen in de regio of daarbuiten
- aantoonbare vergroting van de inspanningen op het gebied van kennisoverdracht gericht op het (georganiseerde) bedrijfsleven (kennispoort)
- substantiële stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek in de periode 2001-2004

#### 5. De beschrijving van de startsituatie.

Hieronder wordt, zoveel mogelijk aan de hand van concrete en gekwantificeerde indicatoren, een beschrijving verstaan van de situatie op de hogeschool op het moment dat het lectoraat en de kenniskring hun werkzaamheden beginnen. De beschrijving is zodanig dat deze kan dienen als uitgangspunt voor de te houden (tussentijdse) evaluatie van het lectoraat en de kenniskring.

#### 6. Het competentieprofiel van de lector en de daarmee samenhangende formatieve salarisschaal.

De hogeschool geeft in het competentieprofiel voor de aanstelling van een lector aan dat deze een hooggekwalificeerde professional is die ruime, aantoonbare ervaring heeft met onderwijs en (toepassingsgericht) onderzoek op een bepaald (vak)gebied of beroepsdomein en die door zijn of haar prestaties groot gezag geniet als deskundige. Onderdeel van het profiel is voorts dat de lector inhoudelijk leiding geeft aan de kenniskring. Een lector die voldoet aan het competentieprofiel zal doorgaans worden ingeschaald in een bandbreedte die ligt tussen schaal 15-17/18.

#### 7. De wijze waarop de lector wordt geworven.

Daarbij wordt aangegeven of de werving uitsluitend binnen de hogeschool plaats heeft of dat ook buiten de hogeschool wordt geworven. De hogeschool geeft aan of bij de werving sprake is van externe onafhankelijke consultatie.

#### 8. De omvang van de aanstelling van de lector.

Indien tot een deeltijdaanstelling wordt overgegaan, dient een lectoraat qua inhoud en ontwikkelingsperspectief voldoende robuust te zijn. Bij de mate van robuustheid is de context waarbinnen een hogeschool een lectoraat plaatst, een eventuele samenwerking met andere hogescholen en/of de mate van cofinanciering door de hogeschool of door derden, van belang. De minimumomvang bij een deeltijdaanstelling is 0,4 FTE mits de aanvraag 0,5 van het trekkingsrecht omvat.

#### 9. Het werkplan van de kenniskring.

In het werkplan van de kenniskring worden de doelstelling en de activiteiten in een meerjarenperspectief helder omschreven. Een kenniskring is een groep (hoofd)-docenten van een hogeschool die onder inhoudelijke leiding staan van een lector, waarbij een hogeschool ook andere personen dan docenten in een kenniskring kan opnemen. Een kenniskring werkt op basis van een werkplan waarin wordt aange-

geven hoe de kenniskring is gerelateerd aan doel en taken van het lectoraat. Een lectoraat en kenniskring hangen nauw samen, zodat een aanvraag voor alleen een lectoraat of alleen een kenniskring niet mogelijk is.

10. Het aantal personen en hun kwaliteiten werkzaam in de kenniskring.  
Er dient te worden aangegeven hoeveel personen deel uitmaken van de kenniskring en voor welk deel van hun taak zij aan de kenniskring zijn verbonden.
11. De begroting van het lectoraat en de kenniskring.  
In de begroting worden de kosten onderverdeeld in personele kosten, materiële kosten en overige kosten. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de kosten voor een lectoraat en de kosten van een kenniskring. Tot de kosten van een kenniskring behoren niet de personele kosten van studenten die eventueel deel uitmaken van een kenniskring. Tevens wordt aangegeven of het bedrijfsleven een bijdrage levert.

## *Financiën*

### **Artikel 8**

1. Elke hogeschool heeft, met inachtneming van het bepaalde in deze regeling, een trekkingsrecht op een lectoraat en een bijbehorende kenniskring. De omvang van dit recht wordt bepaald door de HBO-raad en/of het ministerie van OCW.
2. Hogescholen kunnen hun trekkingsrechten samenvoegen ingeval van een gezamenlijke aanvraag als bedoeld in artikel 3.
3. Indien een aanvraag onherroepelijk is afgewezen, vervalt het trekkingsrecht voor het kalenderjaar waarin de aanvraag is ingediend.

### **Artikel 9**

1. Het bestuur stelt de gelden voor een lectoraat en de kenniskring ter beschikking van de hogeschool op basis van een tussen het bestuur en de hogeschool te sluiten overeenkomst, waarin de wederzijdse rechten en verplichtingen zijn opgenomen.
2. De gelden worden in één tranche toegewezen voor de gehele periode van maximaal 4 jaar
3. De gelden worden pas toegekend nadat een kopie van de aanstellingsbrief van de betreffende lector aan het bestuur is overgelegd.
4. In bijzondere gevallen kunnen gelden met terugwerkende kracht worden toegewezen.

### **Artikel 10**

1. De hogeschool rapporteert jaarlijks voor 1 mei over de voortgang van het lectoraat en de kenniskring, bij voorkeur in haar reguliere jaarverslag, dat zij voor dit doel aan de stichting toezendt.
2. Bij gebreke van een tijdige rapportage kan het bestuur de resterende gelden terugvorderen, mits het bestuur de hogeschool 6 weken vooraf in kennis heeft gesteld van het ontbreken van een rapportage en in de gelegenheid heeft gesteld de rapportage alsnog in te dienen, al dan niet in het reguliere jaarverslag.

## *Openbaarmaking*

### **Artikel 11**

Na toekenning van de gelden voor het lectoraat en de bijbehorende kenniskring maakt het bestuur de inhoud van het lectoraat en de kenniskring openbaar.

## *Slotbepalingen*

### **Artikel 12**

Deze regeling geldt voor het kalenderjaar 2001 en kan stilzwijgend met telkens één jaar worden verlengd.

### **Artikel 13**

In gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist het bestuur.

## Overzicht geëvalueerde lectoren

- SKO 005 dr. ir. J.P. Pauwelussen, Mobiliteitstechnologie  
(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- SKO 008 drs. R. Middel, Overheidscommunicatie (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 009 dr. C.H.E. Kwakman, Professionalisering van agogische beroepen  
en vaktherapeuten in de gezondheidszorg (Hogeschool van Arnhem  
en Nijmegen)
- SKO 013 dr. Ch. Kattenbelt, Nieuwe Theatraliteit (Hogeschool Zuyd)
- SKO 014 dr. A. de Groene, Duurzaamheid (Hogeschool Zeeland)
- SKO 015 ir. T.M.E. Zaal, Integraal ontwerpen (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 022 dr. Y.M.A.H. te Poel en drs. J.F.L.M.M. Dagevos, Duurzame stad  
en streekontwikkeling (Fontys Hogescholen en HAS Den Bosch)
- SKO 023 dr. J.M.C. Steyaert en prof. dr. G. van der Laan, Sociale infrastructuur  
en technologie (Fontys Hogescholen)
- SKO 024 dr. E. Verbiest, Ontwikkeling van scholen en professionalisering van  
schoolmanagement (Fontys Hogescholen)
- SKO 025 ir. H.M.J.M van Logten en dr. J.P.C. Bernards, Mechatronica  
(Fontys Hogescholen)
- SKO 027 drs. H.A. Borgdorff, Theorievorming en onderwijsontwikkeling in de  
kunsten (Amsterdamse hogeschool voor de kunsten)
- SKO 031 prof. dr. J.C. van Weenen, Duurzame technologie (Hogeschool Inholland)
- SKO 033 N.P.M. Smit, Docent 21e eeuw (Hogeschool van Beeldende Kunsten,  
Muziek en Dans)
- SKO 036 dr. A. Koster, Stedelijke beplanting (Hogeschool Larenstein)
- SKO 046 ir. W.A. Poelman, Product design & engineering (Hogeschool van Utrecht)
- SKO 062 dr. J.J. Broekhuis, Strategisch ondernemen (Hanze Hogeschool)
- SKO 072 dr. E. van den Berg, E-learning (Hogeschool Edith Stein)
- SKO 083 prof. A. Wisman, Art and technology (Hogeschool voor de kunsten Utrecht)

