



**Indicatoren voor de evaluatie van
lectoraten
in het Hoger Beroepsonderwijs
(Van informatie naar inzicht)**

CONSORT

Drs. F.A.H. Hüsken

Dr. P.J. Verkerk

Groenekan, februari 2006

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1	Inleiding	4
1.1	Doel van de meting	4
1.2	Evaluatie van lectoraten	4
1.3	Groeimodel evaluatie en indicatoren.....	5
1.4	Datarapportage 'de golven zetten door'	6
1.5	Opzet van de rapportage.....	6
Hoofdstuk 2	Opdracht aan lectoraten	7
2.1	Unieke positie van lectoraten	7
2.2	Doelen van lectoraten	7
Hoofdstuk 3	Indicatoren	9
3.1	Definitie van indicator	9
3.2	Verschijningsvormen van indicatoren.....	9
3.3	Gehanteerde indicatoren.....	10
3.4	Gegevensverzameling.....	15
3.4.1	Enquête	15
3.4.2	Deskresearch	16
Hoofdstuk 4	De meting van de indicatoren	17
4.1	Inleiding	17
4.2	Beleid (Inbedding lectoraat in de hogeschool)	17
4.3	Inkomsten(bronnen)	18
4.4	Kenniscirculatie	19
4.5	Invloed externen op lectoraat	20
4.6	Waardering.....	21
4.7	Het lectoraat en haar omgeving	21
4.8	Resultaten	23
4.9	Overige indicatoren	24
Hoofdstuk 5	Vervolgstappen bij ontwikkeling van indicatoren	25
5.1	Inleiding	25
5.2	Algemene opmerkingen	25
5.3	Gebruik van indicatoren op verschillende niveaus	26
5.4	Besturingsniveau en indicatoren	27
5.5	Beoordeling van de huidige indicatoren	29
5.6	Verbetering van de indicatoren	30
5.7	Grove schets, voorbeeld uitwerking van inbedding - Indicatoren en kwaliteitssysteem	31

Hoofdstuk 6	Samenvatting	34
Hoofdstuk 1	Inleiding.....	34
Hoofdstuk 2	Opdracht aan lectoraten.....	35
Hoofdstuk 3	Indicatoren	36
Hoofdstuk 4	De meting van de indicatoren	37
Hoofdstuk 5	Vervolgstappen bij ontwikkeling van indicatoren.....	41
Bijlage 1	Model van kenniscirculatie	43
1	Inleiding	43
2	Kennisdragers	43
3	Actoren bij kenniscirculatie.....	43
4	Inzicht in de kenniscirculatie	43
5	Effecten van kenniscirculatie meten.....	44
6	Koppeling kenniscirculatie en doelstellingen lectoraten	44
Bijlage 2	Algemene aanbevelingen bij indicatoren voor de evaluatie van lectoraten in het hoger beroepsonderwijs	46

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 *Doel van de meting*

Door OCW en HBO is in het nieuwe convenant Lectoren en Kenniskringen vastgelegd dat er in 2005 gerapporteerd wordt over de invoering van het lectoraat in het HBO. De bedoeling is dat met behulp van deze meting op brancheniveau streefwaarden en doelen worden ontwikkeld die als referentie kunnen dienen voor de evaluatie in het jaar 2008.

In het convenant hebben partijen de doelstellingen die ten grondslag liggen aan het lectoraat nader aangescherpt. Over de realisatie van deze doelen moet uiterlijk in 2008 integraal gerapporteerd kunnen worden. De uitkomsten van de meting zijn een eerste indicatie van de stand van zaken. Op basis van de uitkomsten kan beleid, waar nodig, bijgesteld worden.

Informatie uit het onderzoek is voor veel doeleinden geschikt. Het geeft inzicht in het functioneren van lectoraten, inzicht in de doelstellingen en de resultaten, maar informatie leeft pas als de inzichten gebruikt wordt. Dit rapport draagt bij aan de beoordeling van de informatie op basis van de indicatoren, vandaar de ondertitel 'van informatie naar inzicht'.

Het onderzoek naar de indicatoren is uitgevoerd door Consort onder regie van de SKO.

1.2 *Evaluatie van lectoraten*

De ontwikkeling van lectoraten is de afgelopen jaren intensief gemonitord. Zo heeft de Commissie Tussentijdse evaluatie Lectoren en Kenniskringen (commissie Karssen) in 2003 en 2004 respectievelijk 18 en 30 lectoraten geëvalueerd. Daarover zijn twee rapporten gepubliceerd.

De SKO heeft met de bezoeken van commissie Karssen bij lectoren een traditie in het leven geroepen die zeer goed voldeed om de voortgang van lectoraten te kunnen volgen. Die werkwijze is kwalitatief van aard en zorgde voor directe feedback op de ontwikkeling van het lectoraat. De keuze van het SKO-bestuur om nu ook een kwantitatieve benadering te gebruiken heeft te maken met de standaardisering, efficiency en doorlooptijden. In 2006 en 2007 moeten de indicatoren en streefwaarden bekend zijn, want in 2008 vindt de uiteindelijke evaluatie plaats.

De lectoraten hebben hun eigen specifieke en unieke situatie, waarvoor het beoordelingskader nog niet is vastgesteld. Verschillende methoden voor evaluaties zijn mogelijk, waarbij de keuze voor een evaluatiemodel sterk afhankelijk is van het kader waarbinnen de evaluatie plaatsvindt.

We behandelen hier enkele voorbeelden van evaluatie:

1. De visitatie van de commissie Karssen liet zien dat de kwalitatieve evaluatie in een directe dialoog met het lectoraat zeer gewaardeerd werd en effectief is. Deze is vergelijkbaar met andere visitaties in het onderwijsbestel. Deze kwalitatieve werkwijze is zeer goed ontvangen door de lectoraten.
2. Het lectoraat toetsen naar de analogie met bijvoorbeeld het INK-model (EFQM). Dit model werkt met normatieve aannamen over de kwaliteit van een organisatie. Daarnaast stuurt dit model sterk op de inhoud van de werkprocessen. Elders geven wij aan dat de ontwikkeling van lectoraten nog volop in beweging is en de interne organisatie minder aan de orde is (zie paragraaf 4.7).
3. Binnen de Universiteiten is het SEP de standaard voor evaluatie. De criteria: kwaliteit, productiviteit, relevantie en vitaliteit/ 'feasability' sluiten perfect aan bij de al oudere traditie van de geïnstitutionaliseerde onderzoekssetting. Echter voor de diversiteit van de vier doelstellingen is dit kader te sterk sturend naar een van de vier doelen: de positie in de kennisinfrastructuur (met kennisinstellingen). Gebruik maken van dit model geeft een academisering aan van het lectoraat en dat is nu niet een gewenste ontwikkeling. Een dergelijke methode zal voor de lectoraten op langere termijn wellicht een wenkend perspectief zijn, maar daarvoor moet eerst scherpte op de vier doelstellingen komen.

Alle drie de methoden hebben voor- en nadelen, en welk model uiteindelijk ook gekozen wordt, er zullen altijd argumenten pro en contra zijn voor een bepaalde methode. In ieder geval is het ontwikkelen van een specifieke set van indicatoren voor de lectoraten gegeven de evaluatie en de ontwikkeling gewenst. Vanuit dat vertrekpunt is verder onderzoek gedaan naar de indicatoren.

Hieronder beschrijven we de vervolgstappen voor het ontwikkelen van indicatoren.

1.3 Groeimodel evaluatie en indicatoren

De evaluatie is in 2008 en niet nu (2005). Tegelijkertijd vragen convenantpartners om inzicht in de indicatoren en streefwaarden die behulpzaam kunnen zijn bij de evaluatie. Een groeimodel is daarvoor afgesproken. In 2005 moet de start zijn gemaakt zodat iedereen toe kan werken naar de uiteindelijke evaluatie. Voor de vier te evalueren doelstellingen zal dan een adequate set van indicatoren beschikbaar zijn. Deze set moet behulpzaam zijn bij het vaststellen van beleid; de verschillende actoren die bij de ontwikkeling van lectoraten betrokken zijn hebben allen specifieke eisen t.a.v. indicatoren: de overheid wil weten of het lectoraat als 'beleidsinstrument' effectief is; hogescholen willen weten of het lectoraat bijdraagt aan de positie van de hogeschool, belanghebbenden en beroepsgroepen willen weten of lectoraten bijdragen aan de kenniscirculatie met hun achterban, en de lectoraten willen weten of zij hun doelen realiseren. Dit onderzoek is uitgevoerd om zicht te krijgen op de mogelijke indicatoren die voor het vaststellen van overheidsbeleid van belang zijn en is daarbij breed te werk gegaan.

Daarnaast was (en is) de doelstelling om de lectoraten al direct 360 graden informatie terug te geven over het eigen lectoraat. Immers de respondenten hebben een mening/waardering gegeven over verschillende aspecten en die is waardevol ongeacht de discussie over indicatoren en streefwaarden. Overigens is dat materiaal alleen maar *informatief* en wordt verder niet gebruikt als een normatief kader, immers

er zijn nog geen indicatoren en streefwaarden vastgesteld. Hoe deze informatie voor de lectoren beschikbaar wordt gesteld is onderwerp van gesprek in de komende periode.

1.4 Datarapportage 'de golven zetten door'

In het rapport 'de golven zetten door' is algemeen inzicht gegeven over de uitkomsten van het onderzoek naar alle onderzochte lectoraten (122). Die informatie is uitgesplitst naar sectoren en respondentgroepen.

Het onderzoek is in de maanden september, oktober en november van 2005 uitgevoerd. Eind november en begin december is aansluitend gesproken met 'deskundigen' die vanuit de verschillende doelstellingen hun visie op de uitkomsten en de te houden evaluatie hebben gegeven in 4 rondetafelgesprekken en twee afzonderlijke interviews. De informatie uit deze bijeenkomsten wordt door de SKO gebruikt in haar advies aan de HBO-raad over het te voeren beleid ten aanzien van de lectoraten.

Daarnaast is eind 2005 een bijeenkomst gehouden met de lectoren over de eerste uitkomsten. Tijdens die bijeenkomst is eveneens gesproken over de procesgang bij het onderzoek, maar ook over de toekomstige evaluatie in 2008 en de opmaat naar deze evaluatie.

De vervolgstap bestaat daarna uit het verfijnen van de indicatoren door de lectoren zelf in de eerste helft van 2006. Na akkoord door het bestuur van de SKO kan deze set gebruikt worden door OCW en de HBO-raad om de evaluatie in 2008 uit te voeren.

1.5 Opzet van de rapportage

Hoofdstuk 2 beschrijft de focus van het onderzoek: de doelstellingen van lectoraten. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de typen indicatoren in dit onderzoek. Tevens wordt een korte toelichting gegeven op het gedachtegoed achter de indicatoren.

De indicatoren voor de evaluatie zijn beschreven in hoofdstuk 4, waarna in hoofdstuk 5 de vervolgstappen toelichting krijgen.

Hoofdstuk 2 Opdracht aan lectoraten

2.1 *Unieke positie van lectoraten*

Lectoraten zijn nu vier jaar onderweg en zeer divers van karakter. In organisatieontwikkelingstermen, een pionierende en startende organisatie, die nog niet in een stabiele fase terecht is gekomen. Dit wordt versterkt doordat de doelstellingen die aan lectoraten zijn meegegeven (met name focus op innovatie) duidelijk anders zijn dan het planmatige karakter van een hogeschool.

De vele verschillende kwaliteiten van de lector zijn noodzakelijk om te kunnen functioneren als primus inter pares op zijn vakgebied, positie te hebben in de (kennis-) infrastructuur, entree te hebben bij bedrijven en instellingen, aanjager te zijn van professionalisering en invloed te hebben op het onderwijs. Soms zorgt het instellen van een lectoraat voor een directe verandering in het onderwijsbeleid, of in de structuur, de cultuur of omgevingsgerichtheid van een hogeschool. Lectoraten zijn inhoudelijk aangesteld maar ook een *interventie* in het bestaande onderwijs. Het evalueren op alle de doelstellingen moet daar rekening mee houden. Daarom is de unieke context en ontwikkeling van het lectoraat van belang.

2.2 *Doelen van lectoraten*

Alle lectoraten hebben als opdracht meegekregen om resultaten te boeken op de doelen die de SKO aan hen heeft meegegeven:

1. Positie van het lectoraat in de kennisinfrastructuur, en specifiek naar kennisinstellingen:
 - Werkt men samen met kennisinstellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat kennisinstellingen invloed hebben op onderwijs en onderzoek?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?
2. Input vanuit economie en samenleving (van buiten de hogeschool naar binnen):
 - Werkt men samen met bedrijven/instellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat bedrijven/instellingen invloed hebben op onderwijs en onderzoek?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?
3. Bijdrage aan economie en samenleving: meer en betere producten en diensten die voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven en het werkveld.
 - Werkt men samen met bedrijven/instellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat het lectoraat invloed heeft op externen?

- Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?
4. Bijdrage aan het onderwijs: bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
 - Werkt men samen met docenten?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat lectoraten invloed hebben op het curriculum (onderwijs en onderzoek)?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?

Deze vier aspecten zijn geoperationaliseerd aan de hand van een model van kennis-circulatie. Hierbij zijn doelstelling 2 en 3 samengenomen. In de bijlage wordt het model toegelicht.

Daarnaast zijn er vanuit het convenant nog twee aanvullende doelen aan lectoraten meegegeven:

5. Verbinding tussen de doelstellingen van het lectoraat, de meerjarenplannen en het HRM-beleid van de hogeschool.
 - Hebben het lectoraat en de lector invloed op de meerjarenplannen en het HRM-beleid?
6. (Substantiële) bijdrage aan de inkomsten uit contractactiviteiten.
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die contractactiviteiten illustreren?

De doelstellingen 1 tot en met 4 zijn gemeengoed voor lectoren. Op basis van deze doelstellingen maakt men beleidsplannen en zijn aanvragen neergelegd voor financiering bij de SKO. De doelstellingen 5 en 6 zijn toegevoegd in het convenant tussen OCW en de HBO-raad.

Doelstelling 5 is opgenomen in het convenant omdat men de professionalisering van het docentenkorps en de parallelle beleidsontwikkeling van hogescholen en lectoraten wil activeren. Doelstelling 6 is opgenomen omdat een belangrijke veronderstelde indicator is dat samenwerkende partners van lectoraten door financiering zich letterlijk committeren aan de werkzaamheden van het lectoraat. Deze doelstellingen zijn eveneens geoperationaliseerd in het onderzoek.

Een kenmerk van de doelstellingen is dat ze zeer breed geformuleerd zijn en vrijwel alle aspecten van een hogeschool bestrijken. Dit betekent dat lectoraten zowel intern als extern te maken hebben met flinke diversiteit qua inhoud en reikwijdte van de uit te voeren activiteiten.

Hoofdstuk 3 Indicatoren

3.1 Definitie van indicator

Voor het beoordelen van het functioneren van een lectoraat en de mate waarin de gestelde doelen door lectoraten worden bereikt dient er gemeten te worden. Daarvoor worden indicatoren gebruikt.

De volgende definitie van indicator is gehanteerd: een meetbare grootheid (meestal een getal) dat een signalerende functie heeft.

Een indicator geeft dus een *aanwijzing* over het functioneren van een lectoraat en de mate waarin de gestelde doelen door lectoraten worden bereikt. Wijkt een indicator af van een afgesproken norm of streefwaarde dan is bijsturing mogelijk.

3.2 Verschijningsvormen van indicatoren

Indicatoren zijn er in verschillende maten en vormen. Zij kunnen getypeerd worden aan de hand van een aantal aspecten:

1. *Transformatieproces*: Indicatoren kunnen uitdrukking geven aan het transformatieproces van een product of dienst. Deze indicatoren beschrijven vooral de input-, throughput- en outputprocessen van een organisatie. De resultaten van deze transformatie is de 'outcome'. Bij het beoordelen van lectoraten moet men rekening houden met de middelen processen, producten/diensten en de effecten van de relaties tussen deze elementen. Zowel de afzonderlijke elementen als de combinatie-elementen zoals efficiency en effectiviteit spelen dan een rol.
2. *Besturingsniveau*: Indicatoren komen voor op macro-, meso- en microniveau. In deze studie gebruiken wij de indeling macroniveau (ministerie, HBO-raad en SKO) voor het sturen op beleid, op mesoniveau bedoelen wij sectoren en hogescholen, en op microniveau de lectoraten.
3. *Kwantiteit/kwaliteit*: indicatoren verschaffen inzicht in het functioneren van lectoraten. Sommige uitkomsten zijn alleen kwantitatief te meten (bijvoorbeeld omvang van inkomsten), sommige aspecten zijn kwalitatief te meten (zoals de waardering/opinie over de samenwerking met een bedrijf of instelling).
4. *Verleden/toekomst*: de indicatoren kunnen betrekking hebben op 'wat men gedaan heeft', maar kunnen ook naar de toekomst gericht zijn; in dat geval komt de ontwikkelingsgerichte benadering veel meer tot zijn recht.

3.3 Gehanteerde indicatoren

In het convenant tussen OCW en de HBO-raad staat dat in 2005 een start gemaakt moet worden met de indicatoren en het formuleren van streefwaarden.

Een evaluatie in 2008 met beleidsmatige uitspraken over alle lectoraten zal idealiter gebruik moeten maken van gestandaardiseerde indicatoren. Gestandaardiseerde indicatoren doen echter niet altijd recht aan de unieke inhoudelijke aspecten van het lectoraat. Een gestandaardiseerde indicator is bijvoorbeeld 'het aantal samenwerkingsverbanden met MKB bedrijven'. Voor het maken van beleid is dit een goede indicator. Echter de waarde voor een lectoraat hangt ook af van zaken als de aard en de kwaliteit van de het samenwerkingsverband.

Bij het operationaliseren van de doelstellingen is gezocht naar indicatoren die 'het transformatieproces' zo volledig mogelijk behandelen. Omdat de diversiteit van de lectoraten zo groot is, is de inhoudelijke beoordeling van de werkzaamheden voornamelijk indirect gemeten. Hierbij is gebalanceerd tussen de vergelijkbaarheid tussen de lectoraten, en de uniciteit van ieder individueel lectoraat.

Tabel 1 geeft een overzicht van de indicatoren die zijn gehanteerd in het onderzoek. De indicatoren in het onderzoek zijn afgeleid uit de doelstellingen. In de tabel valt af te lezen dat er indicatoren zijn die eenzelfde focus hebben, bijvoorbeeld kenniscirculatie en resultaten.

In Hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de kwaliteit van de indicatoren, gebaseerd op de ervaringen in het onderzoek. Hierbij komen de indicatoren met eenzelfde focus groepsgevoels aan de orde.

Tabel 1 Overzicht van indicatoren

DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	WIJZE VAN METING
DOELSTELLING 1: POSITIE IN DE KENNISINFRASTRUCTUUR			
	Kennisuitwisseling met kennisinstellingen		
		Kenniscirculatie met kennisinstellingen	mening
		Wederzijdse waardering lectoraat en kennisinstellingen	mening
	Invloed van kennisinstellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma		mening
		Invloed van kennisinstelling op lectoraat	mening
		Waardering voor de effecten van kennisinstellingen op het lectoraat	mening
	Resultaten Kennisinstellingen	Resultaten Kennisinstellingen	Wel onderzocht, maar verval.
	Resultaten Professionele netwerken	Resultaten Professionele netwerken	
DOELSTELLING 2-3: INPUT VANUIT ECONOMIE EN SAMENLEVING, BIJDRAGE AAN ECONOMIE EN SAMENLEVING			mening
	Kennisuitwisseling met bedrijven/instellingen		mening
		Kenniscirculatie met bedrijven/instellingen	mening

		Wederzijdse waardering lectoraat en bedrijven/instellingen	Wel onderzocht, maar vervalst.
	Invloed van bedrijven/instellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma		deskresearch
		Invloed van bedrijven/instellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma	deskresearch
DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	deskresearch
		Waardering voor de effecten van bedrijven/instellingen op het lectoraat	deskresearch
	Resultaten Bedrijven en instellingen	Resultaten Bedrijven en instellingen	deskresearch
DOELSTELLING 4: BIJDRAGE AAN HET ONDERWIJS			deskresearch
	Kennisontwikkeling en -uitwisseling binnen de hogeschool		deskresearch
		Kennisontwikkeling van lectoraat	deskresearch
		Kenniscirculatie met docenten	deskresearch
		Wederzijdse waardering lectoraat en docenten	
		Studenten	
	Invloed op het curriculum hogeschool		mening
		Invloed op het curriculum	mening
		Waardering invloed op het curriculum	mening
	Resultaten Docenten	Resultaten Docenten	mening

DOELSTELLING 5: HRM-BELEID EN MEERJARENPLANNEN HOGESCHOOL			mening
	Invloed op het HRM-beleid t.b.v. professionalisering van docenten		mening
		Invloed op het HRM-beleid	Wel onderzocht, maar verval.
		Invloed op de uitvoering van het HRM-beleid	Wel onderzocht, maar verval.
		Waardering over rol bij HRM-beleid	
	Verankering in de hogeschool		mening
		Verankering in het beleid van de hogeschool	mening
		Concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool	Wel onderzocht, maar verval.
DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	deskresearch
DOELSTELLING 6: TOENAME CONTRACTACTIVITEIT			deskresearch
	Inkomstenbronnen	Inkomstenbronnen	deskresearch
RESULTATEN ALGEMEEN			deskresearch
	Resultaten Studenten/promovendi	Resultaten Studenten/promovendi	deskresearch
	Publicaties (eerste auteur)	Publicaties (eerste auteur)	deskresearch
	Publicaties (co-auteur)	Publicaties (co-auteur)	deskresearch
LECTORAAT BESCHRIJVING BELEID EN RANDVOORWAARDEN			

	Ontwikkeling van het lectoraat		
		Omvang van het lectoraat	deskresearch
		Ontwikkelingsfase van het lectoraat	mening
	Inbedding in de hogeschool		
		Verankering in de hogeschool (Factor)	mening
		Concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool (Factor)	mening
		Invloed op het meerjarenbeleid van de hogeschool	
		Continuïteit van het lectoraat	mening
	Focus van het lectoraat	Focus van het lectoraat	Wel onderzocht, maar verval.
			Wel onderzocht, maar verval.
	Lectoraat en haar omgeving		
		Omgevingsturbulentie	mening
		Organisatieontwerp	mening
		Managementvaardigheden	mening
		Organisatieflexibiliteit en managementvaardigheden	mening
		Fit met de omgeving	mening
		Performance van de organisatie	mening

In de bovenstaande tabel is in het geel gemarkeerd welke indicatoren verder niet in de verwerking zijn meegenomen.

De indicatoren bestaan bijna allemaal uit meerdere vragen, maar soms bestaat een indicator uit een enkele vraag. Bij het verder ontwikkelen van indicatoren is het beperken van het aantal meetpunten gewenst. Overigens, de metingen (de vragen) kunnen ook op vraagniveau zinvolle informatie opleveren en soms kan het antwoord van een vraag ook als signaal gebruikt te worden. Maar dan wel in de context van indicator.

Tenslotte, de enquête is in twee pilots getest binnen de begeleidingscommissie. Op grond van commentaren naar aanleiding van deze pilots zijn de gehanteerde vragen in de enquête flink ingedikt en aangescherpt.

De enquête is voor de externe partners in het Engels vertaald.

3.4 Gegevensverzameling

3.4.1 Enquête

In de meting is onderscheid aangebracht naar de 'soorten van gegevens'. Gezocht is naar meningen over de doelstellingen van het lectoraat en deskresearch is uitgevoerd naar 'feiten en resultaten'.

Voor de gegevensverzameling over meningen zijn de respondenten door middel van een enquête bevraagd. Omdat de lectoraten nog maar kort bestaan, is een belangrijke overweging dat vooral mensen *met kennis van zaken* aan de enquête mee zouden moeten doen. De keuze is daardoor gevallen op een selecte steekproef; interne en externe bekenden van het lectoraat zijn uitgenodigd om deel te nemen aan deze meting.

De enquête is afgenomen onder de volgende respondentgroepen:

1. Lectoren
2. Interne kenniskringleden
3. Externe kenniskringleden
4. Intern netwerk (docenten)
5. Management
6. CvB
7. Externe netwerk
8. Interne contactpersonen

Vanuit één vragendatabase zijn voor iedere respondentgroep die vragen geselecteerd die door de betreffende doelgroep beantwoord kunnen worden. Dit leidde tot verschillende hoeveelheden vragen per respondentgroep. Zo kregen bijvoorbeeld de lectoren alle vragen voorgelegd en de externe respondenten slechts een kwart van dat totaal. Daar waar noodzakelijk zijn de vragen passend gemaakt voor de doelgroep.

De enquête is via internet afgenomen, deze methode heeft na aanvankelijke problemen met de kleurstellingen geen noemenswaardige problemen opgeleverd aan de onderzoekskant, wel is de administratie van e-mail adressen, Spam filters (beveiliging) en soms -helaas- tijdgebrek aan de zijde van de respondent een reden geweest aan de zijde van de onderzoekers om extra inzet te plegen om een zo hoog mogelijk percentage respondenten te bereiken (25.000 e-mails en 1600 telefonische contactmomenten).

3.4.2 Deskresearch

Naast de enquête heeft er ook onderzoek plaatsgevonden naar de feitelijke productiecijfers van de lectoraten. Hiervoor heeft eerst deskresearch plaatsgevonden waarbij de jaarverslagen van de lectoraten zijn geanalyseerd. De gevonden gegevens zijn vervolgens ter verificatie voorgelegd aan de lectoren. Bij de verzameling van de gegevens hebben de onderzoekers de hulp gekregen van de 'interne contactpersonen', deze medewerkers hebben een coördinerende rol naar lectoren en traden op namens het College van Bestuur (CvB). De interne contactpersonen hebben samen met de lectoren de resultatenvragenlijst ingevuld. Deze vragen betreffen de 'Feiten en Cijfers' van het lectoraat voor wat betreft de effecten van het lectoraat. De gegevensverzameling is gedaan middels een spreadsheet 'Feiten en Cijfers Resultaten'. Bij de indicatoren zijn de gegevens terug te vinden onder de term 'Resultaten'.

Hoofdstuk 4 De meting van de indicatoren

4.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kwaliteit van de indicatoren, gebaseerd op de ervaringen in het onderzoek. Hierbij komen de indicatoren met eenzelfde focus groepsgewijs aan de orde.

Tevens wordt aangegeven of de indicator en/of de meting verbetering behoeft. In de volgende paragrafen behandelen we achtereenvolgens:

- Resultaten
- Waardering
- Kenniscirculatie
- Invloed van externen op het lectoraat
- Inkomstenbronnen
- Inbedding van het lectoraat in de hogeschool
- Het lectoraat en haar omgeving
- Overige indicatoren.

4.2 *Beleid (Inbedding lectoraat in de hogeschool)*

De mate waarin een lectoraat ingebed is in een hogeschool is gemeten aan de hand van drie groepen van indicatoren.

A. *Inbedding in de hogeschool:*

1. Verankering in het beleid van de hogeschool
2. Concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool
3. Invloed op het HRM-beleid
4. Invloed op de uitvoering van het HRM-beleid
5. Waardering over rol bij HRM-beleid

Drie van de vijf indicatoren hebben betrekking op HRM-beleid. HRM-beleid wordt gezien als een belangrijke factor die bijdraagt aan de inbedding van het lectoraat in de hogeschool, maar is ook van groot belang voor de verspreiding van de kennis van het lectoraat. Doelstelling 5 heeft dit als achterliggende gedachte. Indicator 1-4 zijn een robuuste indicator gebleken met een hoge interne betrouwbaarheid. De waardeeringsmaat wordt besproken in paragraaf 4.6.

B. *Ontwikkeling van het lectoraat:*

6. Omvang van het lectoraat
7. Ontwikkelingsfase van het lectoraat
8. Continuïteit van het lectoraat

De omvang van het lectoraat is onderzocht door middel van deskresearch, de andere twee indicatoren zijn een onderdeel van de enquête.

C. *Focus:*

9. Focus van het lectoraat

Door middel van deskresearch is de focus van het lectoraat gemeten.

De meting kan de volgende keer uitgevoerd worden met een indeling naar de sectoren en bijvoorbeeld de SBI-codering.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren:

Beleid:

- Drie van de vijf indicatoren hebben betrekking op HRM-beleid. HRM-beleid wordt gezien als een belangrijke factor die bijdraagt aan de inbedding van het lectoraat in de hogeschool, maar is ook van groot belang voor de verspreiding van de kennis van het lectoraat. Doelstelling 5 heeft dit als achterliggende gedachte. Indicator 1-4 zijn een robuuste indicator gebleken met een hoge interne betrouwbaarheid.

Ontwikkeling van het lectoraat:

- De omvang van het lectoraat is onderzocht door middel van deskresearch en is een belangrijke indicator, de andere twee indicatoren zijn een onderdeel van de enquête en vooral informatief.

Focus:

- De meting kan de volgende keer uitgevoerd worden met een indeling naar de sectoren en bijvoorbeeld de SBI-codering.

4.3 *Inkomsten(bronnen)*

De inkomsten(bronnen) van lectoraten zijn onderscheiden naar de volgende 6 bronnen:

1. Hogeschool: de bedragen die door de hogeschool aan het lectoraat ter beschikking zijn gesteld om naar 'eigen inzicht' te besteden.
2. SKO: De door SKO voor het lectoraat beschikbaar gestelde gelden.
3. Subsidies: de door het lectoraat geworven subsidies.
4. Derden op commerciële basis: dit zijn inkomsten uit opdrachten (adviesing, cursussen, onderzoek, etc.) die voor externe partijen tegen 'markttarieven' zijn uitgevoerd.
5. Omzet uit projecten: dit zijn inkomsten uit projecten voor studenten die in samenwerking met externen zijn uitgevoerd.
6. Overige inkomsten.

De inkomsten(bronnen) 4-6 worden gezien als de 'contractactiviteiten'.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- Inkomsten vormt een indicator voor het functioneren van het lectoraat.

4.4 Kenniscirculatie

Kennis is veelal ontastbaar, kennis is aanwezig in verschillende bronnen en is soms impliciet, soms expliciet; soms is kennis op formele wijze over te dragen, soms op informele wijze. Het meten van effect, uitsluitend op circulatie van kennis, is daarvoor onvoldoende. Wel kan gevraagd worden of men activiteiten ontplooit en wat daarvan de waardering is. In de waardering van kennis kan onderscheid gemaakt worden naar het *proces* van kennisoverdracht en de *inhoud* van de kennis met een bepaalde *toegevoegde waarde*. Kennis laten circuleren is een zeer abstract begrip totdat duidelijk wordt dat je een innovatie samen met een instelling/bedrijf in een samenwerkingsverband sneller tot stand brengt. Of dat het leervermogen van de organisatie toeneemt en de innovaties ook op andere plekken bruikbaar zijn. De effecten van kenniscirculatie zijn terug te vinden in de waardering over de overdracht en of men de kennis toepast.

In het onderzoek zijn 3 indicatoren voor kenniscirculatie gebruikt:

- met kennisinstellingen,
- met bedrijven en instellingen,
- en met docenten.

Kenniscirculatie is geoperationaliseerd in 5 vragen. Hieronder zijn deze uitgewerkt voor kennisinstellingen:

1. Het lectoraat heeft inzicht in de behoefte aan kennis bij kennisinstellingen waarmee kennis wordt uitgewisseld.
2. Vindt er kennisuitwisseling plaats tussen het lectoraat en kennisinstellingen?
3. Op welke wijze wordt kennis aan de kennisinstellingen overgedragen? (Hoe meer antwoorden, hoe meer divers.)
4. Wordt de kennis - die wordt uitgewisseld tussen lectoraat en de kennisinstellingen - daadwerkelijk toegepast?
5. Wordt de kennisuitwisseling tussen lectoraat en de kennisinstellingen geëvalueerd?

Op eenzelfde wijze is kenniscirculatie geoperationaliseerd voor bedrijven en instellingen, en docenten.

Per groep van vragen heeft een factoranalyse en een interne betrouwbaarheidsanalyse plaatsgevonden. Voor alle drie de schalen is een hoge interne betrouwbaarheid gevonden.

Het gemiddelde van de vijf vragen (allen gehercodeerd naar een schaal van 1-4) is gebruikt als de score voor kenniscirculatie.

Discussie:

Ten aanzien van het begrip kenniscirculatie is in de literatuur flink discussie gaande over de vraag hoe men kennis overdraagt, maar ook over de wijze waarop mensen kennis verwerven. De onderzoekers hebben de onderstaande benadering gehanteerd:

1. De lectoraten moeten inzicht hebben in de *kennisbehoefte* van de afnemer. Als de kennis er nog niet is, dan zal een vorm van kenniscreatie en -innovatie ontstaan. Aansluitend is de vraag of er dan ook kennis wordt *uitgewisseld* tussen de partijen.

En is kennis *overdraagbaar* gemaakt. De ontvanger van kennis (individu, groep of organisatie) zal ook in staat moeten zijn te begrijpen wat de toegevoegde waarde is van kennis en in staat moeten zijn deze in zich op te nemen ('absorptive capacity') en *toepasbaar* te maken in de eigen omgeving. Nieuwe kennis ontstaat niet door een druk op de knop; deze kennis kan op andere plekken, tijdstippen of in een ander contact ontstaan. Kenniscirculatie is daarom een organisch proces waarin actoren elkaar over en weer beïnvloeden. De *evaluatie* van deze processen biedt de partijen de mogelijkheid om nieuwe kennisgebieden te onderkennen en verbeteringen aan te brengen. De onderlinge uitwisseling tussen de actoren moet uiteindelijk ook leiden tot een bepaald effect: past men nieuwe of nieuw verworven kennis ook toe.

2. De discussie over het meten van kenniscirculatie in de bovenstaande benadering betreft vooral de manier waarop mensen (individuen, groepen organisaties) zich kennis eigen maken. Anderen hangen de constructivistische benadering aan, die uitgaat van het leren als een proces waarbij *de lerende als constructeur subject is van het eigen leerproces*. Door het proces centraal te stellen, is de expliciete kennisverwerking minder interessant als wel de toepassing van kennis door het bijeenbrengen van kenniscomponenten die leiden tot (nieuwe) kennis. In deze benadering wordt recht gedaan aan de complexiteit van kennisvermeerdering, creatie, innovatie die niet op vooraf bepaalde tijd, plaats, of situatie tot stand komt. Echter een probleem ontstaat als men dit proces wil meten. De evaluatie zou dan op een totaal andere wijze opgebouwd moeten worden.

Er is voor de eerste benadering gekozen omdat kenniscirculatie daarmee meetbaar te maken is.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- Per groep van vragen heeft een factoranalyse en een interne betrouwbaarheidsanalyse plaatsgevonden. Voor alle drie de schalen is een hoge interne betrouwbaarheid gevonden.
- Kenniscirculatie is een indicator voor het functioneren van een lectoraat.

4.5 Invloed externen op lectoraat

In het verlengde van de vragen over kenniscirculatie zijn er nog twee meer specifieke indicatoren opgesteld:

1. Invloed van kennisinstellingen op het lectoraat
2. Invloed van bedrijven en instellingen op het lectoraat

Beide indicatoren zijn gemeten via de enquête.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

De resultaten van het onderzoek geven aan dat de gekozen metingen bijdragen aan de beeldvorming omtrent de lectoraten. Wel dient sectoraal onderzocht te worden of de gekozen metingen volledig zijn.

4.6 Waardering

In het onderzoek is een aantal indicatoren onderzocht die een uitspraak doen over waardering/tevredenheid. Ten aanzien van de volgende indicatoren is de waardering gemeten:

1. Waardering van lectoraat en bedrijven en instellingen over de onderlinge kennisuitwisseling.
2. Waardering van de effecten van bedrijven en instellingen op het lectoraat.
3. Waardering van lectoraat en kennisinstellingen over de onderlinge kennisuitwisseling.
4. Waardering van de effecten van kennisinstellingen op het lectoraat.
5. Waardering van de invloed van het lectoraat op het curriculum van de hogeschool.
6. Waardering van lectoraat en docenten over de onderlinge kennisuitwisseling.
7. Waardering van de rol van het lectoraat bij de deskundigheidsbevordering van docenten.
8. Waardering van de rol van het lectoraat ten aanzien van het HRM-beleid.

Bij het uitwerken van de meting van de waardering is gekozen om iedere indicator middels één vraag in de enquête te meten. Dientengevolge had de vraag een wat globaler karakter. De reacties vanuit de onderzochte lectoraten alsmede het responsperscentage op de vragen leiden tot de conclusie dat het globale karakter voor respondenten moeilijk te beantwoorden is.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

De waarderingsindicatoren zijn naast het functioneren (kenniscirculatieindicatoren) en de uitkomsten (resultatenindicatoren) belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van lectoraten. Het lijkt wenselijk om de waarderingsindicatoren op sectoraal niveau specifiek te ontwikkelen. Hierbij kunnen dan de sectoraal specifieke aspecten van de meting van de waardering worden meegenomen.

4.7 Het lectoraat en haar omgeving

Als uitgangspunt is geformuleerd, dat als een lectoraat adequaat reageert op de eisen vanuit de omgeving, men kan verwachten dat het lectoraat 'levert conform de verwachtingen'. Een optimale situatie is de perfecte balans tussen omgeving en lectoraat. Dit onderzoek heeft daarvoor gebruik gemaakt van een al gevalideerd instrument: de quick scan flexibiliteit hogescholen (dit instrument is een uitwerking van het model van flexibiliteit van prof dr. H.W. Volberda¹, zijn model is in 2000 geschikt gemaakt voor hogescholen en recentelijk is de Quick Scan Flexibiliteit hogescholen gereed gekomen). Dit instrument -zo is de benadering geweest van de onderzoekers- zou een goede indicator kunnen geven van het lectoraat in haar eigen omgeving. Het diagnosticeert het reactievermogen en het adequate handelen op veranderingen in de omgeving van het lectoraat. Als het lectoraat een goede performance heeft con-

¹ (Prof dr. H.W. Volberda, 1992, Organizational Flexibility, change and preservation; 2000 'De flexibele onderneming')

form de verwachtingen van de afnemende partijen, dan is de inhoud en het reactievermogen van het lectoraat in balans conform de eisen van de omgeving. Is er op dit punt een afwijking dan is de vraag waardoor die afwijking ontstaat.

De gemeten dimensies zijn:

- a. Omgevingsturbulentie
 - Complexiteit
 - Dynamiek
 - Onvoorspelbaarheid
- b. Organisatieontwerp
 - Structuur
 - Cultuur
 - Primair proces
- c. Managementvaardigheden
 - Operationele flexibiliteit
 - Structurele flexibiliteit
 - Strategische flexibiliteit
- d. Organisatieflexibiliteit en managementvaardigheden
 - Metaflexibiliteit
- e. Fit met de omgeving
- f. Performance van de organisatie

De quick-scan metingen bij de lectoraten hebben ons tot de conclusie gebracht dat het instrument een uitstekende basis vormt voor evaluatie, maar dat de inhoud (de vraagstelling) verder aandacht vergt en aangepast moet worden aan de verschillende sectoren. Daarnaast is het instrument voor de huidige fase te vroeg om te hantieren; als de lectoraten in een meer stabiele fase terecht zijn gekomen, meet het instrument beter dan nu het geval is. Het instrument is te precies voor (zeer) kleine organisatie-eenheden die sterk in ontwikkeling zijn.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

Aanpassing van het instrument is nodig als later wordt ingezet, een indicator voor het lectoraat in haar omgeving is wenselijk.

4.8 Resultaten

De vragenlijst over de 'resultaten': deze vragenlijst is opgesteld om erachter te komen wat de lectoraten concreet opleveren. Deze indicatoren bestaan uit administratieve gegevens (omvang, middelen) en uit feitelijke vragen naar aantallen (bijvoorbeeld stages en projecten). Een en ander is zoveel mogelijk gerelateerd naar actoren.

Voor het meten van de resultaten van lectoraten is een lijst gehanteerd die is opgesteld naar aanleiding van een literatuurstudie van Dialogic in opdracht van de AWT². De studie gaat diepgravend in op meer dan 50 verschillende kenniscirculatiestromen, die allen geïdentificeerd worden o.a. naar impliciete en expliciete (tacieta) kennis en ook naar de *meetbaarheid* van de indicatoren. Dit sluit de niet-meetbare kennisoverdracht/-uitwisseling uit.

In dit onderzoek is een lijst van indicatoren gehanteerd die zowel impliciete als expliciete kennis meet, met uitsluitend *meetbare en voor hogescholen relevante* indicatoren. Omdat deze lijst zich richt op met name de wetenschappelijke wereld zijn enkele items niet opgenomen en enkele toegevoegd. De indeling van Dialogic is een classificatie naar type kennisstromen, wij hebben de indeling veranderd naar actoren en gerelateerd aan de doelstellingen. (Naar een meetlat voor wisselwerking, pagina 87 Eindrapport aan AWT, Dialogic, Utrecht, 2003). De items zijn gegroepeerd naar de volgende indicatoren:

1. Resultaten kennisinstellingen
2. Resultaten professionele netwerken
3. Resultaten bedrijven en instellingen
4. Resultaten docenten
5. Resultaten studenten en promovendi
6. Resultaten overige (o.a. publicaties)

De operationalisatie van de resultaatindicatoren heeft een zeer verfijnde lijst aan meetpunten opgeleverd. De vraag kan wel gesteld worden of deze meetpunten zo verfijnd gemeten moeten worden. Uit het onderzoek bleken er op vrijwel alle meetpunten veel lectoraten te zijn die '0' scoorden op een meetpunt. Voor het gebruik van deze maten in een volgende evaluatie is van belang een berekeningswijze te formuleren waarop de uiteindelijke resultaatindicatoren worden bepaald.

Een tweede punt van aanbeveling is om voor de indicator 'docenten' meer meetpunten te ontwikkelen. In het onderzoek zijn er slechts twee meegenomen. Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- De operationalisatie van de resultaatindicatoren heeft een zeer verfijnde lijst aan meetpunten opgeleverd.

² Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid

- Voor de indicator ‘docenten’ moeten meer meetpunten ontwikkeld worden. In het onderzoek zijn er slechts twee meegenomen.

4.9 Overige indicatoren

De vragen naar de mate van volgroei, het aantal jaren tot volgroei en de doelstellingen waarbij het lectoraat groei kan doormaken zijn naar de het oordeel van de onderzoekers geen goede meetpunten. In de beoordeling van het totaal aantal vragen was de verwachting dat deze meetpunten eveneens in een factor terug te vinden zouden zijn. Deze vragen (1 tot en met 3 in tabel 2) kunnen vervallen en zijn niet als indicator opgenomen. Hetzelfde geldt voor de vragen 3 tot en met 6. Ook dit zijn geen goede meetpunten.

De vragen 9 tot en met 11 zijn als indicatoren op te nemen. Deze gegevens zijn verzameld met deskresearch. Het verdient aanbeveling om meerdere indicatoren op te nemen voor studenten; aandachtspunt daarbij is de mastersopleiding waarop het lectoraat een bijdrage levert.

Tabel 2 Overige indicatoren

	Subdoelstelling	Indicator
1	Volgroei van het lectoraat	Geef aan in welke mate u meent dat het lectoraat volgroei is.
2	Aantal jaren tot volgroei	Binnen hoeveel jaar zal het lectoraat volgroei zijn?
3	Groeiruimte	Ten aanzien van welke doelstellingen kan het lectoraat met name nog groei doormaken?
4	Typering innovatie binnen het lectoraat	Hoe kan innovatie binnen uw lectoraat worden getypeerd?
5	Effect op innovatie	Door de samenwerking met het lectoraat is de innovatie- de organisatie waar ik als externe voor werk- toegenomen.
6	Aansluiting bij praktijkvragen	De kennisontwikkeling binnen het lectoraat is vooral gebaseerd op vragen uit de praktijk.
7	Resultaten Studenten/promovendi	Resultaten Studenten/promovendi
8	Publicaties (eerste auteur)	Publicaties (eerste auteur)
9	Publicaties (co-auteur)	Publicaties (co-auteur)

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- De resultaten studenten/promovendi en de publicaties (eerste auteur) en publicaties (co-auteur) worden ondergebracht bij de andere resultaten.
- Er is een nadere overweging te maken rondom het begrip ‘innovatie’; als men de effectiviteit van het lectoraat in ogenschouw neemt is een van de belangrijkste opgaven om het innovatieve vermogen bij hogeschool en relaties te vergroten. Deze indicator is verder tot ontwikkeling te brengen in de afstemming met de hogescholen en relaties.

Hoofdstuk 5 Vervolgstappen bij ontwikkeling van indicatoren

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de vervolgstappen bij de ontwikkeling van indicatoren. Allereerst beginnen we met algemene opmerkingen onder paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 beschrijven we dat indicatoren voor beleidsmakers een ander gebruik impliceren dan op lectoraatniveau. In paragraaf 5.4 beschrijven we besturingsniveau en indicatoren. In paragraaf 5.5 beoordelen we de huidige indicatoren en de bruikbaarheid voor de evaluatie in 2008. Paragraaf 5.6 beschrijft op welke wijze een evaluatiesysteem en een kwaliteitszorgsysteem zouden kunnen werken. Wij besluiten in paragraaf 5.7 met de vervolgstappen om te komen tot streefwaarden bij de indicatoren.

5.2 Algemene opmerkingen

Brede doelstellingen

In de eerste notitie over lectoren (brief van de HBO-raad aan OCW, 10 oktober 2000) is een brede formulering gekozen voor de introductie van lectoren. 'De lectoraten zijn een impuls voor de verbetering van de kwaliteit van hogescholen en vergroten van het reactievermogen op de toenemende variatie en complexiteit van de omgevingseen. (...)'

Lectoraten zijn in deze brief uit 2000 geïntroduceerd als ontwikkelingsgerichte entiteiten binnen de hogescholen en met een brede opdracht. Als zodanig is de vormgeving van een lectoraat ook logisch, het is breed in de doelen en sterk contextspecifiek, zowel qua opzet als in de uitwerking.

In het convenant tussen OCW en de HBO-raad zijn eens nog twee doelstellingen toegevoegd. De consequentie van deze brede opzet is dat de set van indicatoren veel verschillende terreinen bestrijkt, met veel verschillende meetpunten.

In dit onderzoek is daarom breed gezocht naar indicatoren. Voor de uitvoering van de evaluatie in 2008 dient nog bepaald te worden welke hierbij uiteindelijk worden betrokken.

Keuze bij informatieverzameling

De keuze om op een gestandaardiseerde wijze informatie te verzamelen over de doelstellingen heeft de beoordeling op de inhoudelijke kwaliteit buitengesloten. De diversiteit van de lectoraten qua ontwikkelingsfase, inhoud, de breedte van de doelen en doelgroepen, maakt het onmogelijk om zinnige uitspraken te doen over de inhoudelijke kwaliteit. De meningen gaan over het proces van de werkzaamheden. We hebben in het onderzoek daarom gezocht naar meningen en tastbare resultaten.

Het onderzoek oordeelt niet over de inhoudelijke werkzaamheden van een lectoraat, dat is immers een aangelegenheid tussen lectoraat, hogeschool en de inhoudelijke

doelgroepen. De indicatoren over de inhoud kunnen later in een kwaliteitssysteem opgenomen worden.

Indicatoren geven richting

Zoals al eerder is beschreven kan de keuze van een indicator en de streefwaarde al richting geven aan de ontwikkeling van lectoraten. Bijvoorbeeld, bij de aanstelling voor het instellen van een lectoraat is een bepaalde omvang van het lectoraat al een voorwaarde (indicator). De gedachte daarachter is dat een lectoraat met een te kleine omvang versnipperd werkt. Vergroten of verkleinen van de omvang van het lectoraat stuurt op een bepaald doel.

Zo zijn er indicatoren die sterk sturen op de ontwikkeling van het lectoraat en de doelstellingen. Keuzen zijn nodig om richting te geven, maar moeten ook niet zover doorschieten dat e.a. uitmondt in een blauwdruk voor een lectoraat. Immers lectoraten hebben ook ruimte nodig om zich te ontwikkelen.

Het exploreren is minstens zo belangrijk als het exploiteren. De effectiviteit van lectoraten wordt door beide richtingen bepaald.

5.3 Gebruik van indicatoren op verschillende niveaus

In de beleidscyclus van het ontwikkelen, vaststellen, uitvoeren, implementeren en evalueren van beleid, zijn verschillende niveaus van verantwoordelijkheid te onderscheiden. Vanuit die niveaus is een indeling te maken naar de te hanteren indicatoren. Wij maken voor het indelen van indicatoren gebruik van een indeling op macro-meso- en microniveau (zie ook paragraaf 3.2).

Indicatoren zijn niet exclusief voor een niveau en niet alle indicatoren zijn op ieder niveau even relevant. Immers soms is een indicator voor het ene niveau een gegeven voor een ander niveau. We bespraken al eerder het voorbeeld van 'de omvang van het lectoraat'; de omvang is een indicator voor de SKO op macroniveau, deze indicator is een uitgangspunt en gegeven op microniveau. Omgekeerd is bijvoorbeeld 'aantal projecten in samenwerking met Kennisinstellingen' op alle niveaus relevant. Op de drie niveaus heeft men te maken met dezelfde informatie maar wordt verschillend gebruikgemaakt van dezelfde indicatoren. De onderstaande indeling geeft aan wat de verantwoordelijkheden zijn op de verschillende niveaus:

- Op *macroniveau* is de SKO het beoordelend en toetsend orgaan, en heeft de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de randvoorwaarden en de kwaliteit van de lectoraten. De toetsing geschiedt door middel van evaluaties en visitaties. De SKO is onafhankelijk van overheid, HBO-raad en hogescholen. De huidige bevoegdheden behoeven geen aanpassingen en zijn toereikend en adequaat voor deze taak.
Nb externe deskundigen hebben gewezen op het belang van de externe beoordeling; dit geeft de ruimte aan lectoraten zich te kunnen ontwikkelen. Tevens heeft men aangegeven dat externe onafhankelijke toetsing gewenst is. Deze externe benadering zorgt voor onafhankelijkheid ten aanzien van OCW, HBO-raad en hogescholen, zodat de onafhankelijkheid van de beoordeling in balans blijft.

- Op *mesoniveau* (dit niveau betreft hogescholen en sectoren):
 1. De hogescholen hebben een verantwoordelijkheid voor de inbedding van het lectoraat binnen de hogeschool en de aansluiting met de omgeving. De hogescholen spreken met lectoraten af op welke wijze de doelen te realiseren zijn en rapporteren over deze afspraken aan de SKO. In deze rapportage beschrijft de hogeschool of het lectoraat invloed heeft op het beleid en het HRM-beleid, en hoe dit verankerd is in de systemen en procedures. Tevens beschrijft de hogeschool de aansluiting met de omgeving. In zekere mate stuurt men in samenspraak met de lectoraten ook op de resultaten.
 2. De sectoren zijn verantwoordelijk voor vakgerichte/sectorgerichte ontwikkelingen en zij geven aan welke sectorale doelen te realiseren zijn. De doelen moeten nog opgesteld worden op het gebied van de sectorale vakgebieden. Deze doelen zijn voorzien van indicatoren. De sectoren rapporteren over de doelen naar de SKO.
 3. Het kwaliteitssysteem, op te zetten binnen hogescholen (maar ook binnen sectoren) vormt de standaardrapportage over de indicatoren.
- De verantwoordelijkheid op *microniveau* ligt bij het lectoraat. Het lectoraat beïnvloedt alle doelstellingen en voedt de informatie die anderen nodig hebben. De lectoraten voeden de hogeschool, de sector en SKO, HBO-raad en OCW met informatie, daar waar relevant. Al deze partijen nemen alleen maar die informatie af die zij nodig hebben. Dit kan vanuit een database en hoeft niet meer te zijn dan strikt noodzakelijk. Alleen wat nodig is om beleid te maken of te evalueren is relevant om te verspreiden. Bijvoorbeeld: de SKO wil alleen weten of er een kwaliteitssysteem is dat aantoont dat informatie over de indicator 'kenniscirculatie' voorhanden is. Zij hoeft die informatie niet zelf te krijgen. Die informatie is pas relevant voor de SKO tijdens een visitatie, dan wil ze er graag inzicht in hebben.

5.4 Besturingsniveau en indicatoren

De bemoeienis van verschillende beleidsniveaus is gelegitimeerd en tegelijkertijd schuilt daar ook een zeker gevaar in; iedereen heeft verstand van wat een lectoraat zou moeten doen en iedereen heeft ook gelijk op zijn deelterrain. Goede rolverdeling is daarom essentieel. De niveaus van beleid zijn gedefinieerd op macro-, meso- en microniveau en de indicatoren voor de evaluatie zijn toegewezen op ieder niveau.

Zoals eerder is aangegeven zijn de indicatoren voor micro-, meso- en macroniveau verschillend in gebruik. In Tabel 3 is de oriëntatie op een indicator weergegeven in de kleurstelling. Overigens is de tabel opgesteld vanuit evaluatieperspectief, dus vanuit de beleidsmakers.

Indicatoren hebben op verschillende niveaus verschillende betekenis. De waardering van een indicator, de meetpunten en de normen zijn afhankelijk van de invloed die men uitoefent op een indicator en waarvoor men de kennis gebruikt.

Tabel 3: Overzicht van het belang van de hoofdgroepen van indicatoren voor de verschillende besturingsniveaus

	Macro	Meso	Micro
1.	Beleid (inbedding in de hogeschool)	Beleid (inbedding in de hogeschool)	Beleid (inbedding in de hogeschool)
2.	Inkomsten	Inkomsten	Inkomsten
3.	Kenniscirculatie	Kenniscirculatie	Kenniscirculatie
4.	Waardering	Waardering	Waardering
5.	Invloed relaties op lectoraat	Invloed relaties op lectoraat	Invloed relaties op lectoraat
6.	Aansluiting op de omgeving	Aansluiting op de omgeving	Aansluiting op de omgeving
7.	Resultaten	Resultaten	Resultaten
8.	Overige indicatoren	Overige indicatoren	Overige indicatoren

Geel = informatief (kan achtergronden verklaren)

Oranje = relevant (informatie is informatief en bij visitaties voorhanden)

Rood = noodzakelijk voor de bepaling van het beleid.

De vakjes die rood gekleurd zijn veronderstellen dat de gebruikte indicatoren van belang zijn om op te sturen. Aan de linkerkant zijn beleid, inkomsten en resultaten opgenomen als indicatoren die noodzakelijk zijn voor macroniveau. Dat wil zeggen dat op macroniveau men over de informatie van de indicatoren moeten beschikken om beleid te kunnen maken.

De oranje vakjes geven aan dat informatie informatief kan zijn en een rol kan spelen bij het verduidelijken van te bereiken doelstellingen. De verschillende niveaus hebben indicatoren waarop zij in meerdere en in mindere mate van informatie voorzien willen worden. De intensiteit is vooraf niet te bepalen, wel dat -op enig moment- de lectoren de informatie over de indicatoren moet kunnen overleggen.

Ten aanzien van de gele vakjes speelt het adagium 'nice to have'. Deze informatie is vooral illustratief voor de betrokken niveaus en bruikbaar bij visitaties.

Bij deze indeling is te zien dat:

- Beleidmakers op macroniveau met name op drie indicatoren sturen: beleid, inkomsten en resultaten;
- Hogescholen en sectoren sturen met name op beleid, inkomsten en resultaten
- Lectoraten sturen met name op inkomsten, kenniscirculatie, aansluiting op de omgeving en resultaten.

Daarnaast stuurt men

- bij macroniveau vooral op input en output
- bij mesoniveau op input en output/enkele onderwerpen op throughput
- en op microniveau op alle elementen.

De streefwaarden bij de indicatoren moeten in de komende periode met de lectoren samen opgesteld worden.

5.5 *Beoordeling van de huidige indicatoren*

Het proces tijdens het onderzoek van gegevensverzameling in 2005 heeft laten zien dat lectoraten grote betrokkenheid hebben bij het onderwerp. De lectoraten willen betrokken zijn bij de samenstelling van het beoordelingskader, de indicatoren en de streefwaarden. In de komende fase zal de SKO in overleg met de (groepen van) lectoraten de indicatoren en streefwaarden vaststellen.

Het proces waarlangs een en ander te realiseren is staat hieronder verder uitgewerkt. Uit de voorgaande paragrafen valt op te maken dat de set van indicatoren in dit onderzoek verder goed te gebruiken is voor de evaluatie in 2008. Er zijn echter ook aanpassingen nodig;

- procedureel, zoals het aanscherpen van definities,
- inhoudelijk, bijvoorbeeld wat gemeten wordt op sectorniveau,
- procesmatig, zoals het betrekken van lectoraten bij streefwaarden en indicatoren die passen binnen de eigen kwaliteitssystematiek.

Voor de komende periode (drie tot zes maanden) 2006 zijn de volgende verbeteringen door te voeren.

- De indicatoren en definitielijst worden aangepast naar de huidige inzichten.
- Start met een sectorale behandeling van de indicatoren; nodig daarvoor enkele lectoren per sector uit om de indicatoren die nu gevonden zijn 'sectorgereed te maken', deze indicatoren zijn op te nemen in een kwaliteitssysteem van de lector.
- Het voorstel van deze lectoren moet mede getoetst worden door de methodologische primus inter pares uit die sector. Deze indicatoren worden voorgelegd aan de SKO en opgenomen in het kwaliteitssysteem/ administratiesysteem. De SKO besluit uiteindelijk over de set van sectorale indicatoren. Voor de lectoraten 'OVERIG' maken de lectoraten eigen lectoraatspecifieke indicatoren, en stemmen deze af met een methodoloog uit een van de andere sectoren.
- De indicatoren van de lectoraten moeten in een kwaliteitssysteem van de hogeschool zijn opgenomen. Als dat kwaliteitssysteem al bestaat dan zal de aanpassing zo min mogelijk extra bureaucratie laten ontstaan (uiteindelijk wil de SKO alleen weten of er een kwaliteitssysteem is). Bij visitaties kijkt men ook naar de inhoud.
- De definitielijst en indicatorenlijst worden door het bestuur van de SKO vastgesteld.
- Eind 2006 wordt gewerkt met de nieuwe set van indicatoren (een klankbordgroep van lectoren blijft monitoren in 2007).

In 2008 moeten de gehanteerde indicatoren betrouwbaar zijn en een valide beeld opleveren die de kwaliteit van lectoraten stimuleert en bevordert. Op basis van het uitgevoerde onderzoek kunnen aanwijzingen worden gevonden hoe de indicatoren verder ontwikkeld moeten worden.

5.6 *Verbetering van de indicatoren*

In deze paragraaf volgt een opsomming welke verbeteringen er ten aanzien van de indicatoren moeten worden doorgevoerd.

A. Beleid: de definities bij de vragen 'meetpunten' moeten precies gemaakt worden (wat is beleid?).

B. Inkomsten

Deze indicator vergt geen nadere aanpassing, behalve dat

- De definities van inkomsten 'derden' en de inkomsten van de hogeschool specifiek moeten worden gemaakt.
- Geld en ondersteuning 'om-niet', die nu door elkaar lopen, specifiek moeten worden gemaakt binnen de indicator.

C. Kenniscirculatie

- Bij kenniscirculatie speelt een theoretische discussie op de achtergrond.
- De invulling van kenniscirculatie sectoraal en ook op lectoraatniveau kan verschillend ingevuld worden. De meetpunten moeten daar rekening mee houden.
- Een meetpunt voor de actor 'studenten' moet worden gemaakt.
- Er moet onderzoek komen naar de samenhang kenniscirculatie en welke indicatoren stimulerend zouden kunnen zijn voor kenniscirculatie.

D. Waardering

Bij het uitwerken van de meting van de waardering is gekozen om iedere indicator middels één vraag in de enquête te meten. Dientengevolge had de vraag een wat globaler karakter. De reacties vanuit de onderzochte lectoraten alsmede het responsperscentage op de vragen leiden tot de conclusie dat het globale karakter voor respondenten moeilijk te beantwoorden is.

- Meerdere meetpunten moeten voor deze belangrijke indicator gemaakt worden.
- Het lijkt wenselijk dat de ontwikkeling van deze indicator gestuurd wordt door de sectoren of de hogescholen.
- De maatvoering wordt aangelegd door de SKO.

E. Invloed relaties op lectoraat

De resultaten van het onderzoek geven aan dat de gekozen metingen bijdragen aan de beeldvorming omtrent de lectoraten. Wel dient sectoraal onderzocht te worden of de gekozen metingen volledig zijn.

F. Aansluiting op de omgeving

Hiervoor moet een nieuwe set van vragen worden ontworpen.

G. Resultaten

Bij de resultaten zijn de volgende verbeteringen door te voeren:

- Verbetering van de definities op de verschillende meetpunten.
- Er moet een berekeningswijze worden gedefinieerd voor resultaten (kwantiteiten en onderlinge verhoudingen).
- Meer meetpunten voor docenten.
- Meetpunten voor studenten.

Algemeen:

1. In zijn algemeenheid moet worden nagedacht over de indicatoren die toekomstgericht zijn en de ontwikkeling van lectoraten stimuleert.
2. De SKO moet duidelijkheid geven over de indicatoren die uiteindelijk het evaluatieve oordeel over het functioneren van een lectoraat bepalen.

5.7 Grove schets, voorbeeld uitwerking van inbedding - Indicatoren en kwaliteitssysteem

Gebaseerd op het gegeven dat de verschillende indicatoren een verschillend belang hebben, afhankelijk van het niveau (macro, meso, micro) kan een eerste schets worden gemaakt van de procesgang rondom de meting van de indicatoren. Aan het eind van deze paragraaf wordt zo'n schets weergegeven.

Aan het begin van het jaar maakt een lectoraat afspraken met relevante externe partijen (kennisinstellingen, bedrijven en instellingen) over de wijze waarop het lectoraat het komende jaar opereert (o.a. kenniscirculatie) en de resultaten die daarbij moeten worden behaald. Ook worden er afspraken gemaakt over de (financiële) bijdragen van de externe partijen aan het lectoraat. De relevante externe partijen passen bij het profiel van externe partijen zoals dit door de hogeschool wordt aangegeven. De afspraken worden schriftelijk vastgelegd.

In de loop van het jaar geeft een lectoraat uitwerking aan de afspraken. Hierbij is goed voor te stellen dat er met de groep van externe partijen een voortgangsbespreking plaatsvindt aan de hand van een kwalitatieve inschatting van de indicatoren, alsmede de bespreking van enkele succesvolle en minder succesvolle cases.

De uitkomsten van de voortgangsbespreking zijn het startpunt om verbeteringen door te voeren. Over de uitkomsten alsmede de genomen besluiten tot verbetering wordt gerapporteerd aan de beleidsmakers binnen de hogeschool. Als zodanig kan dit input zijn voor het kwaliteitssysteem van de hogeschool.

Aan het eind van het jaar kan, middels een kwantitatieve meting (enquête) van kenniscirculatie met betrokken partijen, de waardering daarvan, en de invloed van externen op het lectoraat, inzicht worden verkregen in de wijze van opereren. De uitkomsten op deze indicatoren, alsmede op de resultatenindicatoren zijn input voor het evaluatiegesprek met de externe partijen. De metingen op alle indicatoren worden op

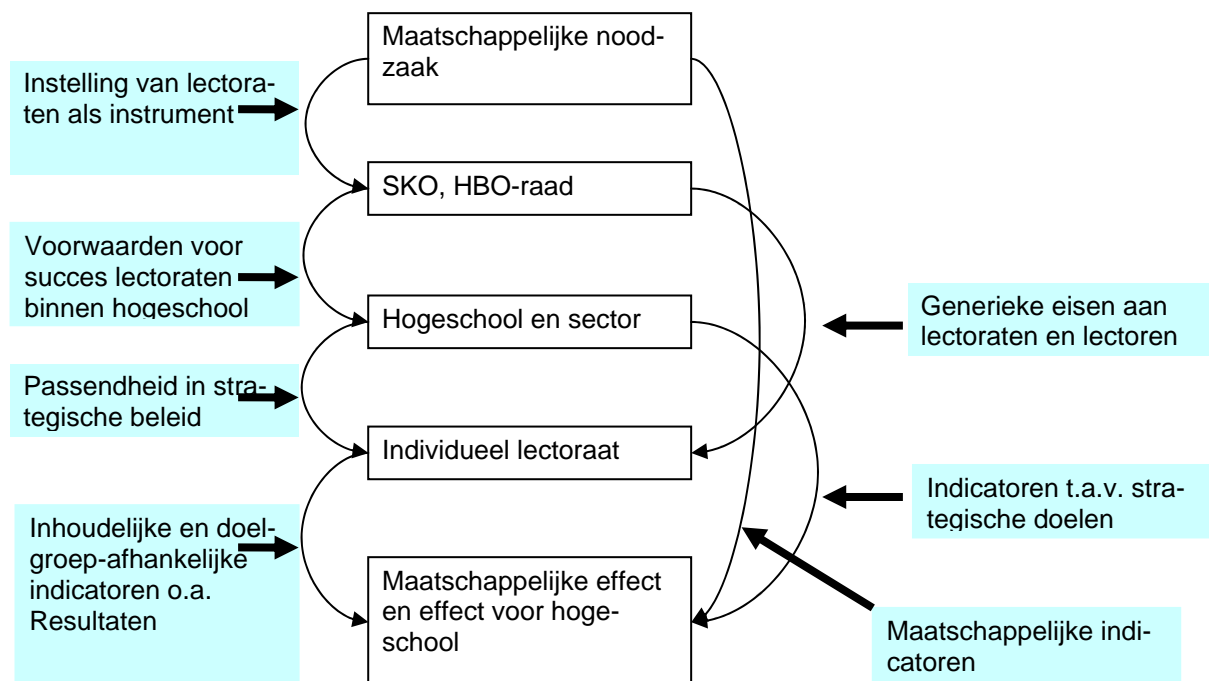
een gestandaardiseerde wijze vastgelegd in een systeem dat wordt beheerd door SKO. De vastgelegde gegevens zijn -onder bepaalde condities- naast de lectoraten toegankelijk voor SKO en de hogescholen.

SKO zal de jaarlijkse rapportage niet gebruiken om individuele lectoraten te evalueren. Wel moet zij in staat zijn om sectoraal en voor de gehele groep van lectoraten rapportages op te stellen. De rapportages kunnen met relevante partners (bijv. MKB, VNO-NCW, etc.) op beleidsniveau worden besproken. Eventuele aanvullende afspraken die met deze partijen worden gemaakt worden door SKO en de HBO-raad vertaald naar opdrachten/doelen voor lectoraten (c.q. hogescholen), met daaraan gekoppeld relevante indicatoren. (NB: dit laatste is een mogelijkheid. Het lijkt niet wenselijk wanneer de set van indicatoren jaarlijks wisselt.)

Hogescholen zorgen er voor dat het door henzelf gehanteerde kwaliteitssysteem aansluit op de informatie in het systeem. In dit verband wordt ook jaarlijks een kwantitatief oordeel gevormd over de indicator 'inbedding in de hogeschool'. De conclusies die de hogeschool zelf of na overleg met de relevante externe partijen maakt over het beleid van de lectoraten worden vertaald naar opdrachten/doelen voor lectoraten op de eigen hogeschool, met daaraan gekoppeld relevante indicatoren. Deze indicatoren zijn relevant voor de hogeschool en krijgen een plek in het kwaliteitssysteem van de hogeschool.

Bovenstaande cyclus wordt jaarlijks herhaald. Eens in de vier jaar wordt ieder lectoraat gevisiteerd. Doel van de visitatie is om de kwantitatieve indicatoren te kwalificeren en aanbevelingen te doen aan lectoraat en hogeschool. De visitatie heeft de focus op kwaliteitsverbetering, niet op controle.

Diagram 1: Belang van de indicatoren van macro naar micro



Hoofdstuk 6 Samenvatting

Door OCW en HBO is in het nieuwe convenant Lectoren en Kenniskringen vastgelegd dat er in 2005 gerapporteerd wordt over de invoering van het lectoraat in het HBO. De bedoeling is dat met behulp van deze meting op brancheniveau streefwaarden en doelen worden ontwikkeld die als referentie kunnen dienen voor de evaluatie in het jaar 2008.

In deze rapportage wordt ingegaan op de bruikbaarheid en kwaliteit van de indicatoren. Die indicatoren zijn te gebruiken bij de evaluatie van doelen.

Hoofdstuk 1 Inleiding

De ontwikkeling van lectoraten is de afgelopen jaren intensief gemonitord. Zo heeft de Commissie Tussentijdse evaluatie Lectoren en Kenniskringen (commissie Karsen) in 2003 en 2004 respectievelijk 18 en 30 lectoraten geëvalueerd. Daarover zijn twee rapporten gepubliceerd.

De evaluatie is in 2008 en dit onderzoek is ter voorbereiding op deze evaluatie. Tegelijkertijd vragen convenantpartners om inzicht in de indicatoren en streefwaarden die behulpzaam kunnen zijn bij de evaluatie. Een groeimodel is daarvoor afgesproken. In 2005 moet de start zijn gemaakt zodat iedereen toe kan werken naar de uiteindelijke evaluatie. Voor de vier te evalueren doelstellingen zal dan een adequate set van indicatoren beschikbaar zijn. Deze set moet behulpzaam zijn bij het vaststellen van beleid; de verschillende actoren die bij de ontwikkeling van lectoraten betrokken zijn hebben allen specifieke eisen t.a.v. indicatoren: de overheid wil weten of het lectoraat als 'beleidsinstrument' effectief is; hogescholen willen weten of het lectoraat bijdraagt aan de positie van de hogeschool, belanghebbenden en beroepsgroepen willen weten of lectoraten bijdragen aan de kenniscirculatie met hun achterban, en de lectoraten willen weten of zij hun doelen realiseren. Dit onderzoek is uitgevoerd om zicht te krijgen op de mogelijke indicatoren die voor het vaststellen van overheidsbeleid van belang zijn. Er is daarbij breed te werk gegaan.

In het rapport 'de golven zetten door' is algemeen inzicht gegeven over de uitkomsten van het onderzoek naar alle onderzochte lectoraten (122). Die informatie is uitgesplitst naar sectoren en respondentgroepen.

De vervolgstap bestaat daarna uit het verfijnen van de indicatoren door de lectoren zelf in de eerste helft van 2006. Na akkoord door het bestuur van de SKO kan deze set gebruikt worden door OCW en de HBO-raad om de evaluatie in 2008 uit te voeren.

Hoofdstuk 2 Opdracht aan lectoraten

Lectoraten zijn nu vier jaar onderweg en zeer divers van karakter. In organisatieontwikkelingstermen, een pionierende en startende organisatie, die nog niet in een stabiele fase terecht is gekomen. Dit wordt versterkt doordat de doelstellingen die aan lectoraten zijn meegegeven (met name focus op innovatie) duidelijk anders zijn dan het planmatige karakter van een hogeschool.

Hoewel lectoren primair op de doelstellingen zijn binnengehaald wordt verwacht dat lectoraten ook effect hebben op de hogeschool als geheel. Het evalueren op alle de doelstellingen moet daar rekening mee houden. Daarom is de unieke context en ontwikkeling van het lectoraat van belang.

In dit rapport is uitgelegd langs welke lijnen gewerkt is om de doelstellingen te voorzien van indicatoren.

De vier oorspronkelijke doelen zijn:

1. Positie van het lectoraat in de kennisinfrastructuur, en specifiek naar kennisinstellingen:
2. Input vanuit economie en samenleving (van buiten de hogeschool naar binnen):
3. Bijdrage aan economie en samenleving: meer en betere producten en diensten die voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven en het werkveld.
4. Bijdrage aan het onderwijs: bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Daarnaast zijn er vanuit het convenant nog twee aanvullende doelen aan lectoraten meegegeven:

5. Verbinding tussen de doelstellingen van het lectoraat en de meerjarenplannen en het HRM-beleid van de hogeschool.
6. (Substantiële) bijdrage aan de inkomsten uit contractactiviteiten.

De doelstellingen 1 tot en met 4 zijn gemeengoed voor lectoren. Op basis van deze doelstellingen maakt men beleidsplannen en zijn aanvragen neergelegd voor financiering bij de SKO. De doelstellingen 5 en 6, zijn toegevoegd in het convenant tussen OCW en de HBO-raad.

Een kenmerk van de doelstellingen is dat ze zeer breed geformuleerd zijn en vrijwel alle aspecten van een hogeschool bestrijken. Dit betekent dat lectoraten zowel intern als extern te maken hebben met flinke diversiteit qua inhoud en reikwijdte van de uit te voeren activiteiten.

Hoofdstuk 3 Indicatoren

Indicatoren

De doelstellingen zijn geoperationaliseerd naar indicatoren. De volgende definitie van indicator is gehanteerd: een meetbare grootheid (meestal een getal) dat een signalerende functie heeft.

Een indicator geeft dus een *aanwijzing* over het functioneren van een lectoraat en de mate waarin de gestelde doelen door lectoraten worden bereikt. Wijkt een indicator af van een afgesproken norm of streefwaarde dan is bijsturing mogelijk.

Indicatoren zijn er in verschillende maten en vormen. Zij kunnen getypeerd worden aan de hand van een aantal aspecten:

- *Transformatieproces*: Indicatoren kunnen uitdrukking geven aan het transformatieproces van een product of dienst. Deze indicatoren beschrijven vooral de input-, throughput- en outputprocessen van een organisatie.
- *Besturingsniveau*: Indicatoren komen voor op macro-, meso- en microniveau. In deze studie gebruiken wij de indeling macroniveau (ministerie, HBO-raad en SKO) voor het sturen op beleid, op mesoniveau bedoelen wij sectoren en hogescholen, en op microniveau de lectoraten.

Deze twee verschijningsvormen zijn in het onderzoek als indelingcriteria gebruikt voor de indicatoren.

In het onderzoek zijn de volgende indicatoren gehanteerd:

- Beleid (inbedding van het lectoraat in de hogeschool)
- Inkomsten
- Kenniscirculatie
- Invloed van externen op het lectoraat
- Waardering
- Het lectoraat en haar omgeving
- Resultaten
- Overige indicatoren.

Bij ieder van deze indicatoren is aangegeven uit welke meetpunten deze indicatoren bestaan.

Omdat lectoraten een nieuw 'instrument' in de onderwijsorganisatie is, is nog niet geheel duidelijk langs welke lijnen de ontwikkeling plaatsvindt. Aandacht voor de set van indicatoren en voor de meting is nodig. Het is daarnaast belangrijk om aandacht te houden voor de partijen die bij de meting betrokken zijn.

Een evaluatie in 2008 met beleidsmatige uitspraken over alle lectoraten zal idealiter gebruik moeten maken van gestandaardiseerde indicatoren. Gestandaardiseerde indicatoren doen echter niet altijd recht aan de unieke inhoudelijke aspecten van het lectoraat. Een gestandaardiseerde indicator is bijvoorbeeld 'het aantal samenwerkingsverbanden met MKB bedrijven'. Voor het maken van beleid is dit een goede indicator. Echter de waarde voor een lectoraat hangt ook af van zaken als de aard en de kwaliteit van de het samenwerkingsverband.

Bij het operationaliseren van de doelstellingen is gezocht naar indicatoren die 'het transformatieproces' zo volledig mogelijk behandelen. Omdat de diversiteit van de

lectoraten zo groot is, is de inhoudelijke beoordeling van de werkzaamheden voornamelijk indirect gemeten. Hierbij is gebalanceerd tussen de vergelijkbaarheid tussen de lectoraten, en de uniciteit van ieder individueel lectoraat.

Gegevensverzameling

In de meting is onderscheid aangebracht naar de 'soorten van gegevens'. Gezocht is naar meningen over de doelstellingen van het lectoraat en deskresearch is uitgevoerd naar 'feiten en resultaten'. De meningen zijn in enquête via internet verzameld.

De keuze voor een selecte steekproef is voortgekomen uit de wens dat vooral ter zake kundige respondenten aan het onderzoek zouden meedoen; interne en externe bekenden van het lectoraat zijn uitgenodigd om deel te nemen aan deze meting.

De enquête is afgenomen onder de volgende respondentgroepen:

Lectoren, Interne kenniskringleden, Externe kenniskringleden, Intern netwerk (docenten), Management, CvB, Externe netwerk en Interne contactpersonen

Vanuit één vragendatabase zijn voor iedere respondentgroep die vragen geselecteerd die door de betreffende doelgroep beantwoord kunnen worden. Dit leidde tot verschillende hoeveelheden vragen per respondentgroep.

Deskresearch

Deze vragen betreffen de 'Feiten en Cijfers' van het lectoraat voor wat betreft de effecten van het lectoraat.. Bij de indicatoren zijn de gegevens terug te vinden onder de term 'Resultaten'.

Hoofdstuk 4 De meting van de indicatoren

- Beleid (Inbedding van het lectoraat in de hogeschool)

De mate waarin een lectoraat ingebed is in een hogeschool is gemeten aan de hand van drie groepen van indicatoren.

A. Inbedding in de hogeschool:

10. Verankering in het beleid van de hogeschool
11. Concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool
12. Invloed op het HRM-beleid
13. Invloed op de uitvoering van het HRM-beleid
14. Waardering over rol bij HRM-beleid

B. Ontwikkeling van het lectoraat:

15. Omvang van het lectoraat
16. Ontwikkelingsfase van het lectoraat
17. Continuïteit van het lectoraat

C. Focus:

18. Focus van het lectoraat

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren:

Beleid:

- Drie van de vijf indicatoren hebben betrekking op HRM-beleid. HRM-beleid wordt gezien als een belangrijke factor die bijdraagt aan de inbedding van het lectoraat in de hogeschool, maar is ook van groot belang voor de verspreiding van de kennis van het lectoraat. Doelstelling 5 heeft dit als achterliggende gedachte. Indicator 1-4 zijn een robuuste indicator gebleken met een hoge interne betrouwbaarheid.

Ontwikkeling van het lectoraat:

- De omvang van het lectoraat is onderzocht door middel van deskresearch en is een belangrijke indicator, de andere twee indicatoren zijn een onderdeel van de enquête en vooral informatief.

Focus:

- De meting kan de volgende keer uitgevoerd worden met een indeling naar de sectoren en bijvoorbeeld de SBI-codering.

Inkomsten(bronnen)

De inkomsten van lectoraten zijn onderscheiden naar de volgende 6 bronnen:

7. Hogeschool: de bedragen die door de hogeschool aan het lectoraat ter beschikking zijn gesteld om naar 'eigen inzicht' te besteden.
8. SKO: De door SKO voor het lectoraat beschikbaar gestelde gelden.
9. Subsidies: de door het lectoraat geworven subsidies.
10. Derden op commerciële basis: dit zijn inkomsten uit opdrachten (adviesing, cursussen, onderzoek, etc.) die voor externe partijen tegen 'markttarieven' zijn uitgevoerd.
11. Omzet uit projecten: dit zijn inkomsten uit projecten voor studenten die in samenwerking met externen zijn uitgevoerd.
12. Overige inkomsten.

De inkomsten 4-6 worden gezien als de 'contractactiviteiten'.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- Inkomsten vormt een indicator voor het functioneren van het lectoraat.

Kenniscirculatie

Kennis is veelal ontastbaar, kennis is aanwezig in verschillende bronnen en is soms impliciet, soms expliciet; soms is kennis op formele wijze over te dragen, soms op informele wijze. Het meten van effect, uitsluitend op circulatie van kennis, is daarvoor onvoldoende. Wel kan gevraagd worden of men activiteiten ontplooit en wat daarvan de waardering is. In de waardering van kennis kan onderscheid gemaakt worden naar het *proces* van kennisoverdracht en de *inhoud* van de kennis met een bepaalde *toegevoegde waarde*. Kennis laten circuleren is een zeer abstract begrip totdat duidelijk wordt dat je een innovatie samen met een instelling/bedrijf in een samenwerkingsverband sneller tot stand brengt. Of dat het leervermogen van de organisatie toeneemt en de innovaties ook op andere plekken bruikbaar zijn. De effecten van kenniscirculatie zijn terug te vinden in de waardering over de overdracht en of men de kennis toepast.

In het onderzoek zijn 3 indicatoren voor kenniscirculatie gebruikt:

- met kennisinstellingen,
- met bedrijven en instellingen,
- en met docenten.

Kenniscirculatie is geoperationaliseerd in 5 vragen. Hieronder zijn deze uitgewerkt voor kennisinstellingen:

6. Het lectoraat heeft inzicht in de behoefte aan kennis bij kennisinstellingen waarmee kennis wordt uitgewisseld.
7. Vindt er kennisuitwisseling plaats tussen het lectoraat en kennisinstellingen?
8. Op welke wijze wordt kennis aan de kennisinstellingen overgedragen? (Hoe meer antwoorden, hoe meer divers.)
9. Wordt de kennis - die wordt uitgewisseld tussen lectoraat en de kennisinstellingen - daadwerkelijk toegepast?
10. Wordt de kennisuitwisseling tussen lectoraat en de kennisinstellingen geëvalueerd?

Op eenzelfde wijze is kenniscirculatie geoperationaliseerd voor bedrijven en instellingen, en docenten.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- Per groep van vragen heeft een factoranalyse en een interne betrouwbaarheidsanalyse plaatsgevonden. Voor alle drie de schalen is een hoge interne betrouwbaarheid gevonden.
- Kenniscirculatie is een indicator voor het functioneren van een lectoraat.

Invloed van externen op het lectoraat

In het verlengde van de vragen over kenniscirculatie zijn er nog twee meer specifieke indicatoren opgesteld:

3. Invloed van kennisinstellingen op het lectoraat
4. Invloed van bedrijven en instellingen op het lectoraat

Beide indicatoren zijn gemeten via de enquête.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

- De resultaten van het onderzoek geven aan dat de gekozen metingen bijdragen aan de beeldvorming omtrent de lectoraten. Wel dient sectoraal onderzoek te worden of de gekozen metingen volledig zijn.

Waardering

In het onderzoek is een aantal indicatoren onderzocht die een uitspraak doen over waardering/tevredenheid. Ten aanzien van de volgende indicatoren is de waardering gemeten:

9. Waardering van lectoraat en bedrijven en instellingen over de onderlinge kennisuitwisseling.
10. Waardering van de effecten van bedrijven en instellingen op het lectoraat.
11. Waardering van lectoraat en kennisinstellingen over de onderlinge kennisuitwisseling.
12. Waardering van de effecten van kennisinstellingen op het lectoraat.

13. Waardering van de invloed van het lectoraat op het curriculum van de hogeschool.
14. Waardering van lectoraat en docenten over de onderlinge kennisuitwisseling.
15. Waardering van de rol van het lectoraat bij de deskundigheidsbevordering van docenten.
16. Waardering van de rol van het lectoraat ten aanzien van het HRM-beleid.

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

Bij het uitwerken van de meting van de waardering is gekozen om iedere indicator middels één vraag in de enquête te meten. Dientengevolge had de vraag een wat globaler karakter. De reacties vanuit de onderzochte lectoraten alsmede het responsperscentage op de vragen leiden tot de conclusie dat het globale karakter voor respondenten moeilijk te beantwoorden is. De set van vragen moet worden verbeterd.

Het lectoraat en haar omgeving

Als uitgangspunt is geformuleerd, dat als een lectoraat adequaat reageert op de eisen vanuit de omgeving, men kan verwachten dat het lectoraat 'levert conform de verwachtingen'. Een optimale situatie is de perfecte balans tussen omgeving en lectoraat. Dit onderzoek heeft daarvoor gebruik gemaakt van een al gevalideerd instrument: de quick scan flexibiliteit hogescholen (dit instrument is een uitwerking van het model van flexibiliteit van prof dr. H.W. Volberda³). De quick-scan metingen bij de lectoraten hebben ons tot de conclusie gebracht dat het instrument een uitstekende basis vormt voor evaluatie, maar dat de inhoud (de vraagstelling) verder aandacht vergt en aangepast moet worden aan de verschillende sectoren. Daarnaast is het instrument voor de huidige fase te vroeg om te hanteren; als de lectoraten in een meer stabiele fase terecht zijn gekomen, meet het instrument beter dan nu het geval is. Het instrument is te precies voor (zeer) kleine organisatie-eenheden die sterk in ontwikkeling zijn.

Een nieuwe set van vragen is nodig.

Resultaten

De vragenlijst over de 'resultaten': deze vragenlijst is opgesteld om erachter te komen wat de lectoraten concreet opleveren. Deze indicatoren bestaan uit administratieve gegevens (omvang, middelen) en uit feitelijke vragen naar aantallen (bijvoorbeeld stages en projecten). Een en ander is zoveel mogelijk gerelateerd naar actoren.

De items zijn gegroepeerd naar de volgende indicatoren:

7. Resultaten kennisinstellingen
8. Resultaten professionele netwerken
9. Resultaten bedrijven en instellingen
10. Resultaten docenten
11. Resultaten studenten en promovendi
12. Resultaten overige (o.a. publicaties)

³ (Prof dr. H.W. Volberda, 1992, Organizational Flexibility, change and preservation; 2000 'De flexibele onderneming')

Uitkomst over het gebruik van de indicatoren

De operationalisatie van de resultaatindicatoren heeft een zeer verfijnde lijst aan meetpunten opgeleverd.

Twee opmerkingen:

Eerst punt: de vraag kan wel gesteld worden of deze meetpunten zo verfijnd gemeten moeten worden

Een tweede punt van aanbeveling is om voor de indicator 'docenten' meer meetpunten te ontwikkelen. In het onderzoek zijn er slechts twee meegenomen.

Overige indicatoren

De vragen naar de continuïteit van het lectoraat, de groei, het aantal jaren dat men nodig heeft en de ruimte om te groeien in de doelstellingen zijn naar de het oordeel van de onderzoekers geen goede meetpunten.

Resultaten Studenten/promovendi, Publicaties (eerste auteur), Publicaties (co-auteur), vormen een onderdeel van de indicator 'Resultaten' algemeen.

Er is een nadere overweging te maken rondom het begrip 'innovatie'; als men de effectiviteit van het lectoraat in ogenschouw neemt is een van de belangrijke opgaven om het innovatieve vermogen bij hogeschool en relaties te vergroten. Deze indicator is verder tot ontwikkeling te brengen in de afstemming met de hogescholen en relaties.

Hoofdstuk 5 *Vervolgstappen bij ontwikkeling van indicatoren*

Algemene opmerkingen.

1. Brede doelstellingen

In dit onderzoek is daarom breed gezocht naar indicatoren. Voor de uitvoering van de evaluatie in 2008 dient nog bepaald te worden welke hierbij uiteindelijk worden betrokken.

2. Keuze bij informatieverzameling

Het onderzoek oordeelt niet over de inhoudelijke werkzaamheden van een lectoraat, dat is immers een aangelegenheid tussen lectoraat, hogeschool en de inhoudelijke doelgroepen. De indicatoren over de inhoud kunnen later in een kwaliteitssysteem opgenomen worden.

3. Indicatoren geven richting

Het exploreren is minstens zo belangrijk als het exploiteren. De effectiviteit van lectoraten wordt door beide richtingen bepaald.

Indeling van indicatoren naar niveaus

Wij maken voor het indelen van indicatoren gebruik van een indeling op macro- meso- en microniveau.

Indicatoren zijn niet exclusief voor een niveau en niet alle indicatoren zijn op ieder niveau even relevant. Immers soms is een indicator voor het ene niveau een gegeven voor een ander niveau.

De onderstaande indeling geeft aan wat de verantwoordelijkheden zijn op de verschillende niveaus:

Op *macroniveau* is de SKO het beoordelend en toetsend orgaan, en heeft de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de randvoorwaarden en de kwaliteit van de lectoraten. De toetsing geschiedt door middel van evaluaties en visitaties.

- Op *mesoniveau* (*dit niveau betreft hogescholen en sectoren*):
- 4. De hogescholen hebben een verantwoordelijkheid voor de inbedding van het lectoraat binnen de hogeschool en de aansluiting met de omgeving. De sectoren zijn verantwoordelijk voor vakgerichte/sectorgerichte ontwikkelingen en zij geven aan welke sectorale doelen te realiseren zijn
- 5. Het kwaliteitssysteem, op te zetten binnen hogescholen (maar ook binnen sectoren) vormt de standaardrapportage over de indicatoren.
- De verantwoordelijkheid op *microniveau* ligt bij het lectoraat. Het lectoraat beïnvloedt alle doelstellingen en voedt de informatie die anderen nodig hebben.

Indicatoren hebben op verschillende niveaus verschillende betekenis. De waardering van een indicator, de meetpunten en de normen zijn afhankelijk van de invloed die men uitoefent op een indicator en waarvoor men de kennis gebruikt.

Bij deze indeling is te zien dat:

- Beleidmakers op macroniveau met name op drie indicatoren sturen: beleid, inkomsten en resultaten;
- Hogescholen en sectoren sturen met name op beleid, inkomsten en resultaten
- Lectoraten sturen met name op inkomsten, kenniscirculatie, aansluiting op de omgeving en resultaten.

De streefwaarden bij de indicatoren moeten in de komende periode met de lectoren samen opgesteld worden.

Uit het voorgaande valt op te maken dat de set van indicatoren in dit onderzoek verder goed te gebruiken is voor de evaluatie in 2008. Er zijn echter ook aanpassingen nodig;

- procedureel, zoals het aanscherpen van definities,
- inhoudelijk, bijvoorbeeld wat gemeten wordt op sectorniveau,
- procesmatig, zoals het betrekken van lectoraten bij streefwaarden en indicatoren die passen binnen de eigen kwaliteitssystematiek.

Voor de verbetering van de bestaande set van indicatoren zijn de verbetering in deze rapportage opgenomen. En er is een nader te onderzoeken dimensie aan toegevoegd; innovatie.

Evaluatiesysteem

Gebaseerd op het gegeven dat de verschillende indicatoren een verschillend belang hebben, afhankelijk van het niveau (macro, meso, micro) is een eerste schets worden gemaakt van de procesgang rondom de meting van de indicatoren.

Bijlage 1 Model van kenniscirculatie

1 Inleiding

In de literatuur zijn vele definities in omloop waarbij de meest voorkomende uitgaan van de volgende begrippen: Er is sprake van een kennisdrager (een machine of persoon of informatiebronnen), er is sprake van kenniscirculatie tussen actoren, met daaraan toegevoegd de effecten van kenniscirculatie. Hieronder volgt een toelichting op de begrippen (de volledige theoretische verantwoording is in het eindrapport te vinden).

2 Kennisdragers

Kennis is ergens aanwezig en kan beschikbaar gemaakt worden voor de gebruiker. De beide actoren -de kennisgever en de kennisontvanger- hebben een eigen rol. Voorbeelden zijn: de meester en de leerling, de gelijkwaardige partners, de sparringpartners, de opdrachtgever en de leverancier. De actoren kunnen wisselen van rol, de uitwisseling van kennis is dan wederzijds versterkend. In deze meting vormen de lectoraten de kennisdragers.

3 Actoren bij kenniscirculatie

Bij kenniscirculatie zijn verschillende partijen betrokken: de lector, de kenniskring, de kennisinstellingen, bedrijven en instellingen, de medewerkers van hogescholen, de studenten. Allen hebben eigen wensen en verwachtingen ten aanzien van kennis en kenniscirculatie. Zo zal de kennisbehoefte van een docent meer gerelateerd zijn aan de opleidingseisen en de kennisbehoefte van een bedrijf op de commerciële toegevoegde waarde. Voor de lectoraten zijn vier typen actoren onderscheiden:

- kennisinstellingen,
- bedrijven/instellingen,
- docenten en
- studenten

4 Inzicht in de kenniscirculatie

De lectoren moeten inzicht hebben in de *kennisbehoefte* van de afnemer. Als de kennis er nog niet is, dan zal een vorm van kenniscreatie en -innovatie ontstaan. Aansluitend is de vraag of er dan ook kennis wordt *uitgewisseld* tussen de partijen. En is kennis *overdraagbaar* gemaakt. De ontvanger van kennis (individu, groep of organisatie) zal ook in staat moeten zijn te begrijpen wat de toegevoegde waarde is van kennis en in staat moeten zijn deze in zich op te nemen ('absorptive capacity') en *toepasbaar* te maken in de eigen omgeving. Nieuwe kennis ontstaat niet door een

druk op de knop; deze kennis kan op andere plekken, tijdstippen of in een ander contact ontstaan. Kenniscirculatie is daarom een organisch proces waarin actoren elkaar over en weer beïnvloeden. De *evaluatie* van deze processen biedt de partijen de mogelijkheid om nieuwe kennisgebieden te onderkennen en verbeteringen aan te brengen. De onderlinge uitwisseling tussen de actoren moet uiteindelijk ook leiden tot een bepaald effect: past men nieuwe of nieuw verworven kennis ook toe.

5 Effecten van kenniscirculatie meten

Kennis is veelal ontastbaar, kennis is aanwezig in verschillende bronnen en is soms impliciet, soms expliciet; soms is kennis op formele wijze over te dragen soms op informele wijze. Het meten van effect uitsluitend op circulatie van kennis, is daarvoor onvoldoende. Wel kan gevraagd worden of men activiteiten ontplooit en wat daarvan de waardering is. In de waardering van kennis kan onderscheid gemaakt worden naar het *proces* van kennisoverdracht en de *inhoud* van de kennis met een bepaalde *toegevoegde waarde*. Kennis laten circuleren is een zeer abstract begrip totdat duidelijk wordt dat je een innovatie samen met een instelling/bedrijf in een samenwerkingsverband sneller tot stand brengt. Of dat het leervermogen van de organisatie toeneemt en de innovaties ook op andere plekken bruikbaar zijn. De effecten van kenniscirculatie zijn terug te vinden in de waardering over de overdracht en of men de kennis toepast.

Resultaten

De resultaten zijn te vinden in de concrete lijst van *inspanningen* die lectoraten leveren om kenniscirculatie tot stand te brengen naar en tussen de verschillende actoren.

6 Koppeling kenniscirculatie en doelstellingen lectoraten

Het in de meting gehanteerde model van kenniscirculatie is weergegeven in Afbeelding 1.

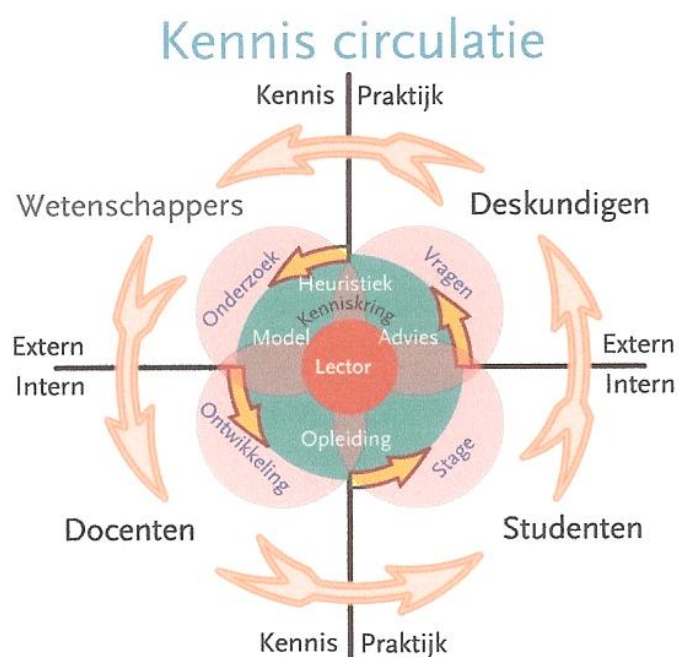
In het schema kunnen we de vier doelstellingen plaatsen waarop lectoraten in 2008 geëvalueerd worden:

1. Positie in de kennisinfrastructuur: meer en meer intensieve samenwerkingsrelaties met (buitenlandse) instellingen voor onderwijs en onderzoek (kwadrant linksboven).
2. Input vanuit economie en samenleving: meer en meer intensieve betrokkenheid van het bedrijfsleven en het werkveld bij onderwijs en onderzoek (kwadranten links- en rechtsboven).
3. Bijdrage aan economie en samenleving: meer en betere producten en diensten die voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven en het werkveld (kwadranten links- en rechtsboven).
4. Bijdrage aan het onderwijs: bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (kwadranten links- en rechtsonder).

De vier doelstellingen van lectoraten zijn in het kenniscirculatiemodel verdeeld naar actoren en naar de activiteiten die bij de actoren passen.

In de meting zijn de vragen opgesteld langs dit model van kenniscirculatie.

Bij ieder kwadrant zijn ook de resultaten van het lectoraat onderzocht.



Afbeelding 1 Bron: rede Huub Toussaint openbare les Lichamelijke opvoeding in beweging, (april 2004 pagina 23; naar Voûte, J., Berendsen, J., Lichten, H. van, Toussaint, H.M. & Weert, T. van (2004). *De Lector Strategie. Discussiestuk over de rol van de Lector besproken op 13 februari in het landelijk Lectorenoverleg*. Zeist: Dutch Institute of Management & Innovation.)

Bijlage 2 Algemene aanbevelingen bij indicatoren voor de evaluatie van lectoraten in het hoger beroeps- onderwijs

- Algemene aanbevelingen en opmaat voor streefwaarden -

Deze aanbevelingen zijn niet direct te ontleen aan de data en de verantwoording uit het onderzoek, maar liggen volgens de onderzoekers voor de hand. Deze aanbevelingen zijn zoveel mogelijk ingedeeld naar de hoofdstukken uit het datarapport 'De golven zetten door', maar eerst volgen de aanbevelingen voor de doelstellingen.

A. Aanbevelingen doelstellingen:

Een discussie over de omvang van de doelen van 'het' lectoraat is gewenst; want de omvang van de doelen zijn breed geformuleerd.

- Aanbeveling 1; maak de omvang van het lectoraat in overeenstemming met de breedte van de doelen. Om alle doelen werkelijk te realiseren, zijn additionele maatregelen nodig. Dit kan door de omvang van het lectoraat te vergroten of door de verwachtingen over de lectoraten verder aan te scherpen (bijvoorbeeld, de focus van een lectoraat op uitvoeren van de doelen uitwerken op reële grondslagen in overleg met afnemende partijen).
 - Aanbeveling 2; vanuit de *samenstelling* van het lectoraat extra maatregelen nemen (competentie en capaciteit) om in staat te zijn om *alle* doelen te bestrijken.
-
- De doelstellingen 5 en 6, respectievelijk 'de invloed op het HRM-beleid' en de 'contractactiviteiten', moeten bij de andere doelen worden ondergebracht. Dit om verwarring over de evaluatie van de vier doelen in 2008 te voorkomen.
 - Een striktere opvatting over het lectoraat en de omgeving is nodig. Breng de verwachtingen in overeenstemming met de mogelijkheden van het lectoraat: een duidelijke afstemming op de te behalen doelen in overleg met de (externe) partners lijkt verstandig.
 - De schijnwerper van de overheid/HBO-raad op het lectoraat zal waarschijnlijk afnemen wanneer de lectoraatsubsidie in de Lumpsum financiering is opgenomen. Deze ontwikkeling is logisch en vergt van lectoraten een heldere profilering, maar tegelijkertijd zijn de lectoraten in hun ontwikkeling nog maar net begonnen (4 jaar). Externe sturing op doelstellingen zonder geld vergt extra aandacht voor goede borging. De externe kwaliteitsbewaking moet daarvoor verankerd worden *buiten* de hogeschool. De logische partner daarvoor is de SKO (een instituut dat losstaat van de overheid en de HBO-raad, waardoor men gevraagd en ongevraagd kan interveniëren op het functioneren van het lectoraat of het (voorwaardelijke) beleid van de hogeschool).

- De identiteit van het lectoraat wordt sterk bepaald door de persoon van de lector. Dit gegeven zal altijd zo zijn en juist in de pionierende fase alleen maar positief werken. Echter in de komende jaren is de overgang van een pionierende fase naar stabiliserende fase te verwachten; inhoud en profiel zouden dan een persoonsonafhankelijker karakter moeten krijgen. Over een langere periode zal de hogeschool het profiel van het lectoraat in samenhang met de doelen van de hogeschool moeten beoordelen en vaststellen. Het competentieprofiel van de lector en het beleid van het lectoraat/de hogeschool zijn goede instrumenten om deze ontwikkeling zichtbaar te maken.

Ten aanzien van indicatoren en het evaluatiesysteem:

- Indicatoren mogen sturend zijn, maar geen blauwdruk vormen voor een exploratie van het lectoraat.
- Een kwaliteitssysteem op lectoraatsniveau is gewenst,
Aanbeveling 1: laat de standaard voor het kwaliteitssysteem vaststellen door de SKO, dat zorgt voor een eenduidige benadering.
Aanbeveling 2: Laat de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van de indicatoren bij de SKO,
Aanbeveling 3: Laat de verantwoordelijkheid voor de inhoud van het systeem bij het lectoraat en de hogeschool.
Aanbeveling 4: standaardiseer het systeem op sectoraal niveau.

B. Aanbevelingen naar aanleiding van de omvang van het lectoraat:

- Zonder dat de onderzoekers of anderen beschikken over de wijsheid hoe groot het lectoraat moet zijn, lijkt de aanbeveling om het lectoraat in omvang 2 keer zo groot te maken zeer wenselijk. Concentreer tegelijkertijd het aantal medewerkers door het vergroten van de aanstellingsomvang van zowel lectoren als medewerkers van de kenniskringen. Bij verdubbeling stijgt de gemiddelde totale omvang van het lectoraat van 2,6 naar ruim 5 FTE.
- Er mag verwacht worden dat kenniscirculatie toeneemt door personele mobiliteit. Bij lectoraten zijn nu externe kenniskringleden voor +/- 0,2 FTE in dienst.; Bij 40% van de lectoraten is dit het geval. Het betreft ongeveer 100 mensen over Nederland met een dag in de week werk bij een lectoraat. De inzichten over de achtergrond van de inzet van externen ontbreekt, de discussie met de lectoren zou gevoerd moeten worden over de toepassing en optimalisatie van dit instrument. Uitgangspunt blijft dat de personele mobiliteit als instrument voor kenniscirculatie blijft bestaan.
- Omvang bij het instrument mobiliteit is relevant zowel naar intensiteit als naar absolute omvang. Uitwisseling stimuleren met flankerende maatregelen zijn voor de hand liggende maatregelen. Te denken valt aan het inzetten van externen op langlopende projecten, stimuleringsmaatregelen voor detachering of voor onderzoeksprojecten over en weer. Deze maatregelen zijn zeer effectief in het kader van (tijdelijke) mobiliteit. (de vergelijking met

het zogenaamde Casimir-programma voor uitwisselingsprojecten ligt voor de hand).

- De uitwisseling door stages, afstudeerprojecten en afgestudeerden van interne en externe kennis kan verder omhoog met behulp van het reguliere onderwijs.

C. Aanbeveling naar aanleiding van de doelstelling 'de positie in de kennisinfrastructuur'.

- Neem in het competentieprofiel van een lector de eis op over op de aanstellingskwalificatie van een aantoonbaar en overdraagbaar netwerk. Dat $\frac{3}{4}$ van de lectoraten over een professioneel netwerk beschikt is goed, maar pas na 3 jaar is laat. De start kan beter als men al beschikt over een basis. Overigens is dit genuanceerd per sector.

D. Aanbevelingen naar aanleiding van de doelstelling 'bijdrage van en aan bedrijven en instellingen'

- Maak een scherp onderscheid naar lectoraten die veel met MKB-bedrijven samenwerken en degene die dat niet doen. Hogescholen kunnen daarover met het MKB expliciet communiceren. De verwachtingen over en weer blijven dan duidelijk.
- De samenwerking(sverbanden) met externe instellingen ontwikkelt zich goed. De spilfunctie lijkt succesvol. De verbinding tussen externen en de docenten moet toenemen in massa.
- Het aantal projecten dat een lectoraat uitvoert staat op ongeveer 10 projecten, in het derde productiejaar. Met 200 lectoraten komt dat uit op +/- 2000 projecten. Bijna de helft daarvan heeft betrekking op MKB-bedrijven. Dit aantal zal in het licht van het totaal aantal MKB bedrijven nog groeien. Aandacht hiervoor is nodig. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor zowel MKB als voor de hogescholen, door het introduceren van een accountmanager bij de hogeschool en vergelijkbare intermediairen vanuit het MKB die projecten initiëren, kan dat aantal relatief eenvoudig omhoog. Deze gedeelde verantwoordelijkheid is relatief eenvoudig te faciliteren vanuit regionale partijen (MKB en Hogescholen).

E. Aanbevelingen naar aanleiding van de doelstelling 'bijdrage aan het curriculum' Kennisuitwisseling door mobiliteit

- Het aantal docenten dat stage loopt of tijdelijk gedetacheerd is, is nog beperkt. De uitwisseling op basis van medewerkmobiliteit vanuit de hogeschool kan verder omhoog, zeker als deze aanbeveling in ogenschouw wordt genomen met de eerder gemaakte opmerking over de externe kennisringleden (zie ook aanbevelingen bij C).
- De invloed op het curriculum scoort redelijk maar van alle doelstellingen is deze het laagst; het lectoraat maakt haar keuzes vooral naar externe part-

ners en tracht de doelstellingen bij kennisinstellingen en bedrijven/instellingen te realiseren. Interne verankering met het curriculum verdient aandacht.

Concrete vertaling naar o.a. een major, een onderzoeksgerichte minor, contractonderwijs en postinitieel onderwijs zijn belangrijke factoren voor verdere versterking op de onderwijsdoelstelling.

- F. Aanbevelingen naar aanleiding van de 'verankering in de hogeschool'
- De verankering in de hogeschool onderscheidt zich positief in de essentiële bijdrage die men levert aan de hogeschooldoelen en aan de logische samenhang met de strategie. De invloed, de middelen en de capaciteit van docenten scoren net onder en boven het gemiddelde van 2,5. De lectoren hebben een succesvolle inhoudelijke en in minder mate een beleidsmatige bijdrage aan de hogeschool.
Als de SKO het lectoraat sterker wil verankeren dan kan dat in de vorm van - bijvoorbeeld- positieversterking, door de lector ook een beleidsmatige rol te laten vervullen (inhoudelijk directeur/ lid CvB).
 - Een onderwerp dat binnen het hogeschoolbeleid van belang is, is het feit dat de lectoren op het onderwerp HRM laag scoren. Toch blijkt dat -en dit is een belangrijke constatering- als de lector en het lectoraat goed zijn ingebed in de hogeschool, de invloed van de lector bij het HRM-beleid stijgt. Dit betekent dat de voorwaarde 'goede verankering in de hogeschool' een positief effect heeft op het functioneren van de lectoren/lectoraten voor wat betreft het HRM-beleid.

Aanbeveling: Het management en de interne kenniskringleden scoren de invloed van de lector op het HRM-beleid een stuk positiever dan de lector zelf. Lectoren kunnen een positieve bijdrage aan het HRM-beleid leveren, ook al geven ze aan dat de invloed gering is. De randvoorwaarden voor effectueren van het HRM-beleid vergt aandacht met additionele maatregelen. Minimaal is dit onderwerp ter bespreking binnen het lectoraat en het management van de hogeschool.

- G. Aanbevelingen over de inkomsten van het lectoraat
- De hogescholen dragen, naarmate een lectoraat langer bestaat, steeds meer bij aan het lectoraat. Dit is een belangrijke constatering. Aangezien lectoraten meer resultaten laten zien bij een grote hoeveelheid (geld)middelen pleit deze uitkomst voor het versterken van de gebonden voorwaarde: een startsubsidie in combinatie met een additioneel percentage middelen vanuit de hogeschool, bijvoorbeeld 2/3 versus 1/3, zodat het lectoraat niet vanuit een schaarste hoeft te opereren. (We spreken overigens in dit verband over slechts € 57.000 op €138.000 SKO subsidie).
 - De omvang van externe gelden is aantrekkelijk om te benoemen als een succesfactor voor de lectoraten. Om te voorkomen dat lectoraten vooral 'derde geldstroom' generatoren zijn van een hogeschool is de koppeling

tussen externe gelden en 'relevantie van de praktijkvraag met toegevoegde waarde voor kenniscirculatie' een logische uitspraak. De inhoudelijke argumentatie moge duidelijk zijn: de lectoraten moeten niet achter het geld aanlopen, maar zich inzetten op de doelstellingen.

- Gedifferentieerde benadering van sectoren is gewenst; de HSAO en de KUO zijn niet direct georiënteerd op 'betaalde' projecten. De simpele constatering dat de oriëntatie niet gericht is op de verwerving van externe gelden maakt het aannemelijk dat de SKO gericht beleid per sector moet gaan ontwikkelen als het contractactiviteiten betreft.

H. Aanbeveling samenhang resultaten

- De productie in jaar x is een goede voorspeller van het volgende jaar. Dit betekent dat de 'vinger aan de pols' door de SKO goed moet worden uitgevoerd. Een deugdelijk monitoringsysteem zal hoogstwaarschijnlijk de beste voorspeller zijn voor het functioneren van het lectoraat, dus ook wanneer de SKO positieve en negatieve ontwikkeling tegenkomt. De visitaties kunnen hierin een basis vinden voor de te voeren gesprekken met hogescholen en lectoraten.

I. Aanbeveling samenhang kenniscirculatiematen

- De samenhang tussen de kenniscirculatiematen is zeer hoog. Dit betekent dat als lectoraten op een onderwerp goede resultaten boeken (bijvoorbeeld kennisinstellingen), zij dit ook goed doen bij anderen (bijvoorbeeld bedrijven/instellingen). Deze indicatie voor succes kan worden gemonitord met behulp van kwaliteitssystemen en visitaties.

J. Aanbevelingen samenhang kenniscirculatiematen en resultaten

- Een van de meest opmerkelijke bevindingen uit de statistische analyse is dat er geen tot een licht negatieve correlatie is tussen de *kenniscirculatie* en de *resultaten*.

Er zijn twee patronen:

- er is een stevige relatie tussen de verankering in het beleid van de hogeschool en de kenniscirculatie met alle onderzochte actoren. De mate van invloed op het HRM-beleid heeft daar ook -echter in iets mindere mate- mee te maken. Als men lectoraten goed wil inzetten op kenniscirculatie dan is de stelling 'vanuit een goede thuisbasis is de wereld te veroveren' een logische consequentie.
- De relatie tussen de verankering in het beleid, de invloed op het HRM-beleid en de resultaten is er niet of zelfs negatief. Wij kunnen dat niet verklaren, wel is het zo dat voldoende middelen een positieve correlatie heeft met de resultaten: als er geld is volgen de resultaten.

Blijkbaar moet een hogeschool een duale strategie bewaken; verankering in het beleid voor de interne en externe kenniscirculatie en het waarbor-

gen van middelen voor lectoraten om resultaten te boeken. De SKO moet zich hiervan bewust zijn in het monitoren en visiteren.