

***Lectoraten, kweekvijvers
van innovatie.***

*Rapport van de Evaluatiecommissie
Lectoraten*

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Doelstelling	6
2. Werkwijze	8
3. Observaties en conclusies	9
3.1 Ideaalbeeld	9
3.2 Kennisontwikkeling	10
3.3 Relatie onderwijs onderzoek	12
3.4 Docenten en lectoren	14
3.5 Management	16
3.6 Kwaliteitszorg	17
3.7 Financiën	18
3.8 Klimaatsverandering	19
4. Best practices	20
Bijlagen	23

Samenvatting

In een fase dat de lectoraten, ingesteld in 2001, als fenomeen min of meer zijn ingeburgerd in het hbo en in de buitenwereld heeft het bestuur van Stichting kennisontwikkeling hbo (SKO) in 2007 voor de derde (en laatste) maal een evaluatiecommissie lectoraten ingesteld. Het bestuur meende dat naast de jaarverslagen van de lectoraten en de in 2007 en 2008 uit te voeren kwantitatieve metingen (monitoring), een kwalitatief evaluatief onderzoek een goede bron zou kunnen zijn om aan af te lezen hoe de lectoraten er inhoudelijk voor staan. Het gaat bij deze ronde in feite om een zoektocht naar case studies of best practices. Het karakter van de evaluatie is nadrukkelijk niet vakinhoudelijk maar bestuurlijk, dat wil zeggen dat de lectoraten niet worden beoordeeld op de kwaliteit van hun onderzoeks- en onderwijsbijdragen (dit is voorwerp van kwaliteitszorg) maar op hun functioneren in meer algemene zin en in termen van de vier doelstellingen die aan het lectoraat ten grondslag liggen.

De commissie bezocht 19 lectoraten. Deze lectoraten zijn door de hogescholen zelf voorgedragen aan de hand van een vooraf bekend gemaakt toetsingskader. De bezoeken vonden plaats tussen september 2007 en mei 2008.

Samenvattend komt de commissie tot de beschrijving van een aantal best practices:

a. Doelstellingen van de lectoraten

1. Lectoraten verheffen systematische kennisontwikkeling door middel van eigen langjarige onderzoekprogramma's tot hun centrale doelstelling.

De kwaliteitsdimensie van de verdieping van kennis is daarbij belangrijker dan de omvang van het onderzoek. Deze praktijk leidt tot de meest succesvolle ontwikkeling van lectoraten zeker wanneer deze kennisontwikkeling ook leidend is voor de ontwikkeling van de andere doelstellingen van het lectoraat: ze vergroot en verdiept de impact op het onderwijs en de professionaliteit van docenten en verrijkt de kenniscirculatie met economie en samenleving.

2. Docenten en studenten participeren rechtstreeks in het onderzoek.

Deze praktijk bevordert dat actuele kennis die verworven wordt in het onderzoek direct wordt overgedragen in het onderwijs. Training in onderzoeksvaardigheden stimuleert en verdiept deze participatie. Het lectoraat wordt ook directer betrokken bij curriculum ontwikkeling.

3. Het onderzoek richt zich op kennis die gevraagd wordt door economie en samenleving.

Deze praktijk wordt mogelijk indien de programma's worden ontwikkeld en uitgevoerd in samenspraak met de externe omgeving. Een sterk lectoraat is daarbij niet louter volgend maar mede sturend op grond van de eigen kennisontwikkeling.

4. Succesvolle werving van externe middelen.

Sterke eigen onderzoekprogramma's en een gerichtheid op economie en samenleving vergroten ook de positieve score bij het verkrijgen van externe middelen.

b. Beleid van de hogescholen

5. De introductie van nieuwe doelstellingen op het terrein van personeel en organisatie.

De succesvolle ontwikkeling van lectoraten wordt bevorderd door: (a) het scheppen van meer gemengde docent-onderzoekerfuncties; (b) het stellen van hogere minimum-kwaliteitseisen aan nieuw te werven personeel; (c) de verhoging van het aandeel gedoctoreerden in het personeelsbestand. Aanstellingen van een lector, kleiner dan 0,5 fte dienen een uitzondering te zijn.

6. Verhoging van de interne financiering.

De ontwikkeling van de lectoraten wordt bevorderd wanneer de hogescholen in ruime mate eigen financiële middelen ter beschikking stellen voor het onderzoek en de bijdragen die de lectoraten leveren aan het onderwijs vergoeden.

7. Bundeling van lectoraten in kenniscentra ten behoeve van meerdere opleidingen.

Deze ontwikkeling vergroot de effectiviteit en impact van de lectoraten en voorkomt verkokering.

8. Bestuurlijke verankering.

Verankering van deskundigheid en betrokkenheid bij de inhoud van onderwijs en onderzoek op alle bestuurlijke niveaus inclusief het college van bestuur is noodzakelijk.

c. Nationaal beleid

9. De geleidelijke uitbouw van het SIA-RAAK programma tot een volwaardige tweede geldstroom voor de hogescholen.

Dit is een onmisbare ondersteuning voor de duurzame verdere groei van de lectoraten.

10. NWO-financiering van de onderzoeksamenwerking tussen universitaire onderzoeksgroepen en lectoraten.

De toename van het aantal promovendi onder de docenten van de hogescholen is een gereede aanleiding de financiering daarop aan te passen.

1 Doelstelling

De Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO) heeft vanaf het begin een centrale rol gespeeld bij de introductie van de lectoraten in het hbo. De stichting concretiseerde de hoofdlijnen van het concept lectoraat, die waren vastgelegd in een convenant tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de HBO-raad, in de vorm van een toetsingskader dat de basis vormde voor de toekenningsregeling. Op grond daarvan verleende SKO met het geld dat ontvangen werd van het Ministerie subsidies aan door de hogescholen aangevraagde lectoraten.

De toekenningsregeling voorzag in een tussentijdse evaluatie van lectoraten die tenminste 1,5 jaar actief waren. De Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen heeft in opdracht van het SKO bestuur in 2003 en 2004 de opstart van de lectoraten geëvalueerd. Uitgangspunt waren de vier doelstellingen van de lectoraten, te weten (1) kennisontwikkeling, (2) professionalisering van docenten, (3) doorwerking in het curriculum en (4) kenniscirculatie van en naar economie en samenleving. Er werden in totaal 45 lectoraten bezocht die ten hoogste 2 jaar actief waren. De commissie legde haar bevindingen en adviezen vast in de rapporten "Een steen in de vijver" (2004) en "Succesfactoren voor lectoraten" (2005).

De hoofdconclusie van 'Een steen in de vijver' was dat de introductie van lectoraten tot een opvallend nieuw elan heeft geleid binnen de hogescholen en al veel in beweging heeft gebracht. In het algemeen concludeerde de commissie dat het concept van een lectoraat bestaande uit een lector en een kenniskring in de praktijk voldeed. Uiteraard constateerde de commissie ook dat er zich in de eerste twee jaar nog talloze tekortkomingen hadden voorgedaan. Opvallend was bijvoorbeeld dat nog geen van de bezochte lectoraten er in geslaagd was aan alle doelstellingen in gelijke mate te voldoen. Meestal werd het accent nog gelegd op één van deze doelen. Het rapport wees met name op de nog zeer gebrekkige aandacht voor de professionalisering van docenten buiten de kenniskring en op het ontbreken van een actieve sturing door het management van de hogescholen. In de tweede ronde van evaluaties kreeg de commissie daarom de opdracht in het bijzonder aandacht te besteden aan deze beide punten. De commissie pleitte in het rapport " Kritische succesfactoren voor lectoraten" onder andere voor een op lectoraten en de introductie van de onderzoekfunctie ingesteld HRM beleid en op interne financiële ondersteuning van de lectoraten. In het algemeen constateerde de commissie op alle doelstellingen aanzienlijke verbeteringen ten opzichte van de eerste rondgang.

In een fase dat de lectoraten als fenomeen min of meer zijn ingeburgerd in het hbo en in de buitenwereld heeft het bestuur van de SKO in 2007 voor de derde (en laatste) maal een evaluatiecommissie lectoraten ingesteld. Het bestuur meende dat naast de jaarverslagen van de lectoraten en de in 2007 en 2008 uit te voeren kwantitatieve metingen (monitoring), een kwalitatief evaluatief onderzoek een goede bron zou kunnen zijn om aan af te lezen hoe de lectoraten er inhoudelijk voor staan. Het gaat bij deze ronde in feite om een zoektocht naar case studies of best practices. De commissie kreeg de opdracht de prestaties van de lectoraten op de geformuleerde doelstellingen in kaart te brengen en voorts te bezien hoe succes op één doelstelling zich verhoudt tot wat er op

andere doelen al dan niet gepresteerd wordt. Het karakter van de evaluatie is nadrukkelijk niet vakinhoudelijk maar bestuurlijk, dat wil zeggen dat de lectoraten niet worden beoordeeld op de kwaliteit van hun onderzoeks- en onderwijsbijdragen (dit is voorwerp van kwaliteitszorg) maar op hun functioneren in meer algemene zin en in termen van de vier doelstellingen die aan het lectoraat ten grondslag liggen.

2 Werkwijze

De commissie stond, evenals de vorige twee commissies, onder voorzitterschap van prof. dr. C.M. Karssen, oud rector magnificus van Wageningen Universiteit. Leden waren prof. dr. F.L. Leijnse, lector aan de Hogeschool Utrecht, hoogleraar aan de Open Universiteit en oud voorzitter van de HBO-raad en ir. J. Reneman, oud-president directeur ingenieursbureau Oranjewoud en voorzitter werkgroep hoger onderwijs VNO-NCW. Het secretariaat werd opnieuw verzorgd door drs. C.J.G. van Gageldonk, secretaris van de SKO

De commissie bezocht 19 lectoraten (zie bijlage 2) Deze lectoraten zijn door de hogescholen zelf voorgedragen aan de hand van een vooraf bekend gemaakt toetsingskader (zie bijlage 1) De commissie heeft een keuze gemaakt uit de voorgedragen lectoraten en daarbij vooral gekeken in welke mate het lectoraat voldeed aan het toetsingskader. Verder is rekening gehouden met een evenwichtige spreiding over regio, hogeschoolomvang en domeinen. De bezoeken vonden plaats tussen september 2007 en mei 2008. De lectoraten leverden op verzoek voorafgaand aan de bezoeken enkele relevante rapporten aan zoals een recent jaarverslag, strategienota's en een speciaal voor het bezoek geschreven sterkte-zwakke analyse. Elk bezoek omvatte twee dagen en was opgezet volgens een vast stramien. Steeds is eerst met de lector(en) afzonderlijk gesproken en vervolgens waren er gesprekken met achtereenvolgens een aantal leden van de kenniskring, een aantal interne relaties van het lectoraat en enkele externe relaties. Het bezoek werd afgerond met een gesprek met het college van bestuur en de faculteits- of opleidingsdirectie. Aan het eind van een bezoek heeft de commissie mondeling naar de lector teruggekoppeld en vervolgens haar bevindingen in een brief aan de lector en het college van bestuur neergelegd. Deze brieven zijn vertrouwelijk. Ze bevatten een aanduiding van de sterke en zwakke punten en adviezen voor verbetering van het functioneren van het betrokken lectoraat.

Het algemene rapport van de commissie ligt thans voor u. Het bevat een beschouwing naar aanleiding van de bezoeken en een overzicht van best practices. De commissie hoopt hiermee een bijdrage te hebben geleverd aan het debat over de verdere ontwikkeling van lectoraten in het hoger beroepsonderwijs.

3 Observaties en conclusies

3.1 Ideaalbeeld

De commissie beschouwt de vier doelstellingen die vanaf de start van de introductie door SKO zijn geformuleerd als een zeer bruikbare weergave van de taken van de lectoraten en als een goede grondslag voor de beoordeling van de kwaliteit en de ontwikkeling van de lectoraten. De bevindingen uit het onderzoek naar best practices van negentien lectoraten hebben de commissie bovendien geen aanleiding gegeven te concluderen dat deze doelstellingen wijziging behoeven. Zij vormen samen nog steeds een adequaat kader voor de taakuitoefening van het lectoraat. De commissie hanteert de volgende omschrijving van de doelstellingen:

1. kennisontwikkeling
2. professionalisering van docenten
3. doorwerking naar het (opleidings)curriculum
4. kenniscirculatie van en naar economie en samenleving.

De commissie heeft geconstateerd dat de mate waarin de lectoraten erin slagen aan deze doelstellingen te voldoen variabel is. Sommige blinken bijvoorbeeld uit door een intensief contact met het mkb of een vruchtbare samenwerking met andere kennisinstellingen maar scoren zwak op de andere doelen. Andere lectoraten blinken uit door een sterke doorwerking van de kennis naar het curriculum maar staan los van de beroepspraktijk.

De vraag dringt zich op of het een zwakte van een lectoraat is wanneer het prioriteiten stelt binnen de doelstellingen. De middelen en de capaciteit zijn immers beperkt en men kan toch niet alles doen. Deze relativering is echter alleen relevant wanneer er sprake zou zijn van een neutrale nevenschikking van de doelstellingen: men kan dan op goede gronden de één voorrang geven boven de ander. In de loop van haar bezoeken is de commissie echter tot de constatering gekomen dat er in de afgelopen zes jaar geleidelijk een samenhang tussen de vier doelstellingen van het lectoraat is ontstaan, waarbij kennisontwikkeling door onderzoek zich heeft ontpopt als de meest centrale doelstelling. Het moet daarbij gaan om kennis die gevraagd wordt door economie en samenleving en de externe omgeving moet daarom in de kennisontwikkeling zijn betrokken. Het gaat niet om het opbouwen van duurzame kennis- en onderzoekslijnen tout court, maar om het in levendige netwerken met de professionele praktijk stimuleren van kennisontwikkeling en kenniscirculatie.

Op grond van deze evaluatie concludeert de commissie dat lectoraten die het accent leggen op systematische kennisontwikkeling zich, ook op het geheel van doelstellingen, het meest succesvol kunnen ontwikkelen. Dit betekent niet dat de andere doelstellingen dus minder belangrijk zijn. Hun ontwikkeling wordt echter geremd wanneer de kennisontwikkeling achterblijft. Het is van groot belang dat lectoraten een eigen langjarig onderzoeksprogramma ontwikkelen dat het accent legt op verdieping van kennis voor de professionele praktijk. Indien dit ontbreekt en het lectoraat alleen "meer van hetzelfde" kan leveren, is per saldo de impact op het onderwijs en op de professionaliteit van docenten ook minder effectief. Dit komt omdat deze invloed vooral in de kwaliteitsdimensie moet

worden gezocht en niet in het volume. Dat laatste is bijvoorbeeld te zien bij de lectoraten die veel kleine projecten werven, veel afstudeerprojecten en stages begeleiden, maar weinig aan kennisverdieping doen: hier is de impact op het onderwijs en docenten wel breed, maar ondiep.

De centrale positie van kennisontwikkeling beschouwt de commissie als een ideaalbeeld. Op basis van dit ideaalbeeld heeft de commissie haar rapportage opgebouwd. Elk individueel lectoraat bleek bij nadere beschouwing op grond van de bezoeken in mindere of meerdere mate te voldoen aan dit ideaalbeeld. In deze algemene rapportage zal de commissie niet ingaan op individuele lectoraten, maar aan de hand van het ideaalbeeld een algemene schets geven van de stand van zaken die zij heeft aangetroffen bij de bezochte lectoraten.

3.2 Kennisontwikkeling

Veel lectoraten zijn in de afgelopen jaren gestart binnen hogescholen waar kennisontwikkeling een wezensvreemd begrip was en waar dus nauwelijks of geen ervaring met onderzoek bestond. Daardoor ontbraken veelal ook de fondsen en de faciliteiten voor onderzoek. Het is daarom zeer begrijpelijk dat het onderzoek in de hogescholen bijna steeds gestart is op grond van direct uit de praktijk voortvloeiende (probleemoplossende) onderzoeksvragen en extern gefinancierde projecten. Het is bewonderenswaardig wat sommige lectoraten binnen deze aanvankelijk enge grenzen hebben bereikt. In deze derde evaluatieronde bleek een aantal lectoraten nadrukkelijk nieuwe wegen te hebben gevonden om kennisontwikkeling te bevorderen. Het inzicht breekt door dat "u vraagt wij draaien" op den duur niet bevredigt en echte vernieuwing remt. Een toenemend aantal lectoraten formuleert nu hun eigen onderzoekprogramma's. Deze nieuwe aanpak van onderzoek wordt bevorderd doordat er steeds meer externe en interne fondsen beschikbaar zijn gekomen. Er is daarbij sprake van een zelfversterkend mechanisme. Des te beter de kwaliteit des te sneller zijn externe fondsen te verwerven. Het is daarom verheugend dat in deze evaluatieronde steeds vaker is gebleken dat hogescholen interne fondsen beschikbaar stellen voor lectoraatsonderzoek. Sinds kort betreft dit ook de financiering van academisch promotieprojecten van docenten.

Deze ontwikkeling van het onderzoek binnen de lectoraten heeft een belangrijk raakvlak met de discussie over onderzoek in de hogescholen. Omdat de universiteiten tot nu toe het alleenrecht hadden op het verrichten van onderzoek beperkte deze discussie zich tot nu toe in sterke mate tot pogingen het verschil te omschrijven tussen onderzoek binnen de universiteiten en hogescholen. De uitkomst was veelal een simpel onderscheid tussen fundamenteel (universiteiten) en toegepast (hogescholen). Dit lijkt intussen een te sterke simplificatie. Dit geldt temeer nu universiteiten zich steeds sterker bekommeren om de impact van hun onderzoek op de maatschappij. Nieuwe vormen van financiering zijn daar niet vreemd aan. Een strikt, geïnstitutionaliseerd onderscheid tussen fundamenteel universitair onderzoek en toegepast hogeschool onderzoek lijkt daarom een gepasseerd station. De commissie heeft geconstateerd dat lectoraten een belangrijke rol kunnen vervullen in juist de onderkenning van de complementariteit van beide typen van onderzoek en het benutten van de mogelijkheden tot synergie hiervan. De aard van de vraagstelling in het onderzoek bij de hogescholen is veelal onderbouwd vanuit problemen

in de professionele praktijk en gericht op het leveren van oplossingen (aan te duiden als: ontwerp en ontwikkeling) en het daarmee op een hoger (kennis)niveau brengen van die praktijk. Meer fundamentele vragen kunnen hierbij niet helemaal vermeden worden, zeker niet als men naar kennis van een meer analytisch niveau zoekt. Op deze wijze ontstaan er raakvlakken en overlappingen met het meer fundamentele onderzoek.

De commissie heeft gemerkt dat de relatie met het onderzoek aan de universiteiten overigens sterk verschilt per lectoraat en per wetenschappelijke discipline. In sommige disciplines (sociale wetenschappen, pedagogische wetenschappen, kunsten) is sprake van een onontgonnen gebied, dat sommige lectoraten nu langzaam 'van onderaf' exploreren met onderzoeksprogramma's die zich primair richten op de professionele praktijk. Deze programma's overlappen niet alleen niet met wat op de universiteiten gebeurt, maar kunnen daar ook nauwelijks aansluiting bij vinden omdat de kloof in thematiek te groot is of omdat er geen pendant is in de universiteiten. Op andere terreinen, zoals life sciences, zien we dat er eveneens een onderzoeksgebied braak ligt voor de lectoraten maar dat de kloof overbrugbaar is en er vruchtbare complementariteiten ontstaan. Strategische onderzoeksallianties met universitaire vakgroepen zijn dan, tot wederzijds nut, mogelijk en zelfs wenselijk. Zie ook de toename van het aantal promotietrajecten die de commissie heeft waargenomen, waarbij de lector vaak als begeleider optreedt.

Een ander station dat ruimschoots gepasseerd lijkt te zijn is de gedachte dat onderzoek in de hogescholen paradigmatisch een categorie op zichzelf zou zijn. Het onderzoek van lectoraten laat dezelfde paradigmatijd zien als in het overige onderzoek. Ook hier is er debat tussen meer positivistische en meer sociaalconstructivistische opvattingen van de werkelijkheid tussen verschillende kentheoretische invalshoeken en tussen verschillende methodologische uitgangspunten. Het lijkt erop dat de lectoraten zich niet laten vangen in de schijnbare tegenstelling van "rigour" en "relevance", maar bij een hoge maatschappelijke relevantie vast proberen te houden aan een hoge wetenschappelijke striktheid. De interessante vraag is of dat altijd lukt. De commissie heeft gezien dat een brede onderzoekspraktijk die dicht tegen advisering aanligt en weinig ruimte maakt voor kennisverdieping ook concessies doet aan de wetenschappelijke striktheid: dit type lectoraat publiceert niet in wetenschappelijke tijdschriften zodat geen peer review mogelijk is, maar draagt ook weinig bij aan het versterken van methodisch-kritisch denken en van onderzoeksvaardigheden in de opleidingen. Het gevolg hiervan is dat vele studentenprojecten niet werkelijk aan kwaliteit winnen, al zal de praktijkinbreng wel groter zijn dan in het verleden. Voor het leer- en ontwikkelvermogen van de beginnende professional is de bijdrage echter nog zwak. Lectoraten die op deze wijze kiezen voor breedte in plaats van diepte dragen relatief weinig bij aan de kennisontwikkeling in het professionele werkveld. In samenhang hiermee omvat hun externe netwerk weinig grote (landelijke of regionale) spelers maar veel kleinere lokale bedrijven en organisaties. Het is de vraag in hoeverre de brede praktijk van deze lectoraten als onderzoek mag worden aangeduid. Mogelijk is hier vooral sprake van een meer gesystematiseerde, beter georganiseerde stagepraktijk van studenten die de praktijkinbreng in de opleiding versterkt. In een enkel geval sluit de commissie niet uit dat een bestaande laagwaardige adviespraktijk wordt versterkt door veel studentenprojecten in te schakelen. In lijn hiermee treden bij deze lectoraten ook vaak externe partners op die tot de categorie (zeer) kleine advies-

bureaus behoren. De kritische vraag is hier welke bijdrage wordt geleverd aan de kennisontwikkeling voor en over de professie. Meestal blijft het antwoord op die vraag uit bij gebrek aan substantiële publicaties. De commissie pleit voor grote terughoudendheid ten aanzien van advies- of consultancy activiteiten van het lectoraat, tenzij deze worden uitgevoerd in het kader van een onderzoek dat bijdraagt aan de kennisontwikkeling, ook op hogere abstractieniveaus.

Ook op dit punt acht de commissie de kwaliteitsdimensie belangrijker dan de omvang. Traditioneel heeft het hoger beroepsonderwijs veel contacten met het werkveld (bedrijven, instellingen) maar deze zijn tot dusver vooral gericht op stages, waar een kennisvraag doorgaans niet stelselmatig aan de orde is. Bij de beoordeling van het externe netwerk volstaat niet een rechte telling van het aantal 'contacten'. Het gaat veeleer om de kwaliteit van de netwerkpartners, hun maatschappelijk belang en rol in het werkveld, en de intensiteit, diepte van de contacten met hen. Ook hier is de kwaliteit van de kennisuitwisseling, meer in het bijzonder de kwaliteit van de kennis (diepgang) belangrijker dan de omvang. Lectoraten die inspelen op een in het werkveld gevoelde behoefte of daar zelfs een rechtstreeks gevolg van zijn, blijken succesvol te zijn, zeker als de lector er in slaagt de gewenste diepgang daadwerkelijk tot stand te brengen. Belangrijk daarbij is dat het thema aansluit bij een stevig regionaal of nationaal netwerk. Een maatschappelijk relevant thema met een voornamelijk internationaal netwerk is minder succesvol in zijn doorwerking naar de professionele praktijk in het werkveld.

Een interessante waarneming is dat de instelling van de lectoraten eraan heeft bijgedragen dat in de hogescholen de kwaliteit van kennis steeds meer centraal komt te staan. Te lang is gedacht dat, omdat het hier "maar" om beroepsgerichte 'niet-academische' activiteiten gaat, de kwaliteit van de overgedragen kennis en de kwaliteit van de overdragers er niet zoveel toe doet. Het is echter duidelijk geworden dat een moderne evidence based professionele praktijk ook een hoogwaardiger kennisondersteuning vergt, in de vorm van praktijkgericht onderzoek, advisering en opleidingen. De lectoraten zijn een inhaalslag om de hogescholen geschikt te maken voor deze de professie ondersteunende functie. Wil die inhaalslag slagen dan moet daarin een hoge ambitie ten aanzien van de kwaliteit van de geleverde kennis centraal staan. Vandaar dat de goede lectoren zeggen dat zij in hun onderzoeken de gebruikelijke methodisch-wetenschappelijke criteria voor de kwaliteit van kennis aanleggen: validiteit, betrouwbaarheid, representativiteit, reproduceerbaarheid etc. In het levendige debat over onderzoek in de hogescholen is dit eveneens een terugkerend thema. Niemand stelt nog een aparte kwaliteitsmaatstaf voor 'hbo-onderzoek' of 'hbo-kennis' voor en de succesvolle lectoren publiceren ook in wetenschappelijke tijdschriften (refereed journals). Wie dat systematisch niet doet wekt de indruk weinig verdiepende kennis te genereren op zijn vakgebied.

3.3 Relatie onderwijs en onderzoek

De commissie heeft met genoeg geconstateerd dat de relatie met het onderwijs alleen in die gevallen geheel afwezig of veel te gering is, waar de capaciteit van de kenniskring ook zeer beperkt is (1 tot 1,5 fte). Wel kunnen hier en daar vraagtekens worden gezet bij de kwaliteit en impact van de onderwijsbijdrage, maar dat is veelal bij lectoraten die op het vlak van onderzoek en kennisontwikkeling ook weinig resultaten laten zien. Waar het

onderzoeksprogramma echter voldoende aandacht krijgt en de externe netwerkvorming een grote vlucht neemt, zien we meestal ook aanzetten tot een substantiële inbreng op de vernieuwing van het curriculum, hoogwaardige minoren, kwaliteitsverbetering van afstudeerprojecten en de start van nieuwe masteropleidingen.

Meer in het algemeen trof het de commissie dat de meeste lectoren het als deel van hun primaire taak zien de opleiding te helpen verbeteren en direct invloed uit te oefenen op de kwaliteit van het curriculum. Deze opvatting van hoger onderwijs wordt bovendien gevoed vanuit het externe netwerk. Een van onze gesprekspartners merkte op: 'ik geef een advies- en onderzoeksopdracht liever aan het lectoraat dan aan een consultant of onderzoeksbureau, want hier worden immers tevens mijn professionele medewerkers van morgen opgeleid, zodat ik twee vliegen in een klap sla'. Voor externe partners is het optreden van studenten in onderzoeksprojecten en de doorkoppeling van onderzoeksresultaten naar de (professionele) opleiding dus eerder een positief punt dan een nadeel. De meeste lectoren lijken zich hiervan bewust te zijn en bemoeien zich zeer actief met de kwaliteit van de opleidingen. De commissie heeft ervaren dat hier een spanningsveld ligt. Het debat in de hogescholen over het onderwijs gaat veelal over pedagogische en didactische zaken (zoals competentie leren) en minder over vakinhouden, terwijl lectoraten er juist zijn voor die inhoud. Niet alle lectoraten zijn er in geslaagd met dit spanningsveld adequaat om te gaan of er voldoende bij betrokken te zijn.

Een belangrijk aspect van de relatie onderwijsonderzoek in het hoger onderwijs is dat actuele kennis die verworven is in onderzoek direct wordt overgedragen aan nieuwe studenten. Binnen de lectoraten krijgt dit vorm indien docenten participeren in onderzoeksprojecten en deze kennis via hun onderwijs direct overdragen aan hun studenten. Daarnaast zien wij dat lectoraten in toenemende mate trachten studenten in te schakelen in onderzoeksprojecten met het doel hen meer onderzoeksvaardigheden bij te brengen. Veel onderzoek van lectoraten fungeert daardoor tegelijk als leeronderzoek voor studenten. Hieruit komt ook de veelgehoorde wens voort om studenten al in hun eerste en tweede jaar op de hogeschool te trainen in kritisch en methodisch denken en analyseren en in onderzoeksmethoden en -technieken. Een toenemend aantal hogescholen gaat er op instigatie van de lectoraten nu toe over om in hun curricula ruimte te maken voor deze onderdelen. Voorts spannen lectoraten zich in om nieuwe ontwikkelingen in de professie, waarin zij door onderzoek mede betrokken zijn, terug te koppelen naar de inhoud van de opleidingen. Lectoren nemen met dit oogmerk steeds vaker deel aan opleidings- en curriculumcommissies en spelen daardoor een leidende rol bij periodieke curriculumvernieuwing. De hogeschool plaatst de lector vooral in deze rol naarmate de lector gezien wordt als een hoogwaardige professional met grote kennis van en ervaring met de professie, alsook met actuele contacten in het werkveld. Die kenmerken onderscheiden de lector vaak in positieve zin van de overige docenten en pleiten voor een meer centrale rol bij de kwaliteitsverbetering en actualisering van de opleidingen.

Dit alles neemt niet weg dat er binnen de hogescholen traditioneel nog steeds weerstand bestaat tegen bemoeienis van anderen dan de direct betrokken docenten met de inhoud van het opleidingscurriculum. De directies van faculteiten, schools en instituten hebben de laatste jaren beheersmatig meer invloed gekregen, maar op het vlak van de

inhoud is de docent nog almachtig. Wanneer de professionele kwalificatie van de individuele docent tekort gaat schieten, wordt dit een probleem. In het algemeen neemt dan ook de weerstand tegen veranderingen van buiten toe. Bij een aantal lectoraten is deze weerstand duidelijk waarneembaar en wordt de lector belemmerd in pogingen het curriculum hoogwaardiger en meer aansluitend op de actuele stand van de professie te maken. In die situaties moet voorkomen worden dat het lectoraat uitwijkt naar een meer pure onderzoekspraktijk en vooral nieuwe medewerkers van buiten aantrekt die geen onderwijstaak in de hogeschool krijgen.

De achilleshiel van de onderwijsbijdrage van veel van de door de commissie bestudeerde lectoraten is zonder twijfel de kwaliteit van het beschikbare personeel

3.4 Docenten en lectoren

Geconstateerd wordt dat hbo-docenten in het algemeen de onderzoeksattitude en de onderzoeksvaardigheden ontberen die nodig zijn om adequaat te functioneren in de kenniskring van een lectoraat. Dit is geen wonder wanneer men bedenkt dat naar schatting 50% van de hbo-docenten een algemene kwalificatie op bachelorniveau heeft, iets meer dan 45% op master/doctoraalniveau gekwalificeerd is en slechts ongeveer 3% over een doctoraat beschikt. Deze internationaal gezien extreem lage kwalificatiegraad vindt zijn pendant in de jarenlang door de Nederlandse overheid gekoesterde opvatting dat kwalitatief hoogstaand professioneel hoger onderwijs kon worden verzorgd in een omgeving waarin geen onderzoek wordt verricht, een opvatting die in de meeste landen nooit bestaan heeft of al decennia geleden als achterhaald is verworpen. Bij lectoren ligt het kwalificatieniveau radicaal anders: 69% is gepromoveerd en 27% heeft een mastergraad.¹

Het is tegen deze achtergrond een klein wonder dat een substantieel aantal lectoren kans heeft gezien binnen enkele jaren een betekenende onderzoeksactiviteit van de grond te krijgen, een min of meer stabiele onderzoeksgroep te vormen en in het werkveld een erkende reputatie te vestigen op het gebied van de professionele expertise en kennisontwikkeling. Wil de groei in deze lijn worden voortgezet dan is echter een ingrijpend flankerend beleid ten aanzien van de kwaliteit van het docentencorps noodzakelijk. De hogescholen kunnen daarbij gebruikmaken van de omstandigheid dat een meerderheid van de docenten in de komende tien jaar het arbeidsproces zal verlaten, waardoor een gekwalificeerde nieuwe instroom kan worden gerealiseerd. Hiervoor is een gericht wervingsbeleid noodzakelijk, waarvan de contouren zich nog pas aarzelend beginnen af te tekenen. De commissie werpt de vraag op of veel hogescholen hier niet bezig zijn een grote kans te missen.

De commissie heeft waargenomen dat een aantal hogescholen deze analyse heeft gemaakt en op het terrein van personeel en organisatie een nieuwe doelstelling heeft geformuleerd. Daarbij valt de nadruk op het scheppen van meer gemengde docent-onderzoekersfuncties waarin zittende of nieuwe personeelsleden een gelijktijdige aanstelling bij een kenniskring en een opleiding krijgen. De commissie acht deze gemengde

¹ Zie een recent onderzoek van Alons naar het profiel van de lector.

aanstellingen essentieel voor zowel het uitbreiden van de onderzoekscapaciteit als het behoud van de onderwijs-onderzoeks-nexus in de hogescholen. De commissie is geen voorstander van het aanstellen van adviseurs/consultants die noch een neventaak als docent noch als onderzoeker hebben, van welk voornemen zij in een enkel geval heeft kennis genomen. Het is ook van belang dat hogescholen minimum kwalificatie-eisen stellen aan nieuw geworven personeel: een voltooide masteropleiding is daarbij de drempel, soms gepaard aan de bereidheid na enige tijd een promotietraject te gaan volgen. Dit gebeurt echter naar onze indruk nog te weinig, vooral omdat veel hogescholen het wervingsbeleid aan faculteiten en instituten overlaten zonder dat hierop vanuit strategische HRM-doelstellingen wordt gestuurd. Tenslotte stellen sommige hogescholen zich ten doel het aantal gedoctoreerden in hun personeelsbestand drastisch te verhogen; gesproken wordt van 20-25% gepromoveerden in 2020. In het licht van het actuele niveau moet dit een heroïsche opdracht genoemd worden, waarvoor toereikende instrumenten voorshands ontbreken. Naast de werving van gepromoveerden hebben vrijwel alle hogescholen ook in enige mate beleid ontwikkeld voor het faciliteren en begeleiden van promotietrajecten van zittende en nieuwe medewerkers. Deze promotietrajecten vormen tevens onderdeel van de groeiende onderzoeksprogramma's van de lectoraten, maar zijn nog relatief gering in aantal.

Het is duidelijk dat de betrokkenheid bij promoties de lectoraten in niet geringe mate extra belast: het is al geen uitzondering meer dat een lector twee tot drie promovendi begeleidt en dit aantal groeit snel.² Wil men het momentum van deze ontwikkeling vasthouden dan is alleen al hierin een reden gelegen om het aantal lectoraten beheerst maar beslist uit te breiden in de komende periode. Dit groeiende aantal promoties zou ook een specifieke zorg moeten zijn van de betrokken universiteiten. Het gaat immers uiteindelijk om de productie van een academisch proefschrift. De commissie heeft bij geen van de bezoeken op dit punt enige structurele samenwerking tussen hogescholen en universiteiten aangetroffen. De samenwerking beperkt zich tot die tussen de promovendus en de betrokken promotor, veelal met de lector als intermediair. Die samenwerking lijkt overigens steeds goed te verlopen.

Het ware te wensen dat universiteiten inzien dat het verhogen van het kennisniveau binnen het hbo ook in hun belang is. Het maakt immers de kennisboog binnen het Nederlandse hoger onderwijs wijder en van een hoger niveau. Een discours op landelijk niveau is aan te raden.

De bezochte lectoren zijn voor het merendeel niet volledig in dienst van de hogeschool. Waar sprake is van een deeltijdaanstelling zijn de aard en omvang van de andere werkring vrijwel altijd relevant gebleken. Een aanstelling als lector van minder dan 0,5 fte, die zich in een enkel geval voordeed, bleek minder gunstig uit te pakken voor de impact van het lectoraat op zijn omgeving. Een werkring buiten het lectoraat die zich niet op het terrein van kennisontwikkeling beweegt, bleek eveneens minder gunstig uit te pakken. De commissie pleit er dan ook voor om een goede balans te zoeken tussen lectoren die in deeltijd werken en lectoren die volledig in dienst zijn. De commissie meent dat een

² In het al genoemde onderzoek van Alons wordt aangegeven dat de lectoren die promovendi begeleiden, gemiddeld 2,6 promovendi begeleiden.

aanstelling kleiner dan 0,5 fte tot de uitzonderingen moet behoren en dat bij een deeltijdaanstelling een wederzijdse versterking van het lectoraat en de andere werkring, met name op het stuk van de kennisontwikkeling, nagestreefd dient te worden.

3.5 Management

De hogescholen hebben sinds het begin van hun geleidelijke integratie in het stelsel van hoger onderwijs in Nederland halverwege de jaren '80, vooral een proces van schaalvergroting, bestuurlijke professionalisering en organisatorische herschikking doorgemaakt. Dit heeft er toe geleid dat het aantal hogescholen met een factor tien is afgenomen, bestuur en beheer in het algemeen van goede tot hoge kwaliteit zijn en de efficiency van organisatie en processen navenant zijn verbeterd. De laatste jaren is echter ook het inzicht gegroeid dat in deze verbeterslag van twee decennia de inhoud enigszins op de achtergrond is geraakt en dat meer in het bijzonder de kwaliteit van de docenten en van het onderwijs hernieuwde aandacht verdient. Dit inzicht ontstond in het eind van de negentiger jaren, op ongeveer hetzelfde moment dat vanuit de verschillende professionele werkvelden toenemende signalen kwamen over de noodzaak onderwijs en onderzoek meer te vervlechten om aldus tot versnelde innovatie te komen. Deze samenloop verklaart het ontstaan van de lectoraten, de opkomst van het praktijkgericht onderzoek en de ingrijpende onderwijsvernieuwing die tezelfdertijd ter hand is genomen.

In het algemeen tonen bestuur en management van de hogescholen zich enthousiast voor de mogelijkheden van het lectoraat. Langzamerhand krijgt het management op het midden niveau (faculteiten, schools, instituten e.d.) meer integrale verantwoordelijkheid voor onderzoek en onderwijs. Vrijwel alle hogescholen stellen in ruime mate eigen middelen ter beschikking van de lectoraten, terwijl ook het intern vergoeden van de onderwijsbijdragen van het lectoraat hier en daar al vorm krijgt. Faciliteiten worden meestal in voldoende mate ter beschikking gesteld, hoewel het vaak enige tijd kost alvorens het zo ver is. Er lijkt een algemeen gevoel onder de bestuurders te zijn dat de lectoraten drager zijn van het toekomstbeeld van het hoger beroepsonderwijs.

Dat neemt niet weg dat de strategische visie van menig bestuurder en manager op taak en functie van het lectoraat niet altijd helder is. Sommige hogescholen hebben aanvaankelijk stevige fouten gemaakt bij de 'ophanging' van het lectoraat in de organisatie. Zo is in sommige gevallen uit angst voor de (traditionele) dominantie van de onderwijsorganisatie het lectoraat volledig apart gezet. Door gebrek aan capaciteit en interactie met docenten en studenten van de opleidingen heeft dit vrijwel nooit tot een voorspoedige ontwikkeling van de onderzoeksinfrastructuur geleid. Bestuurders lijken zich er onvoldoende van bewust dat de wederzijdse positionering van inhoudsdeskundigen en opleiders in het hoger onderwijs een klassiek dilemma is dat zich niet met starre organogrammen en verantwoordelijkheidsverdelingen laat oplossen maar flexibele, inhoudsgedreven organisatievormen vraagt met meer aandacht van de bestuurders voor voortdurende monitoring en begeleiding.

In sommige hogescholen is de verwachting over het effect dat de instelling van lectoraten op een algehele kwaliteitsverhoging van het hbo zal hebben te hoog gespannen. Lectors zijn immers nog steeds slechts een druppel in de oceaan. De kwantitatieve

verhouding studenten en lectoren is nu ruwweg 1400 studenten op 1 fte lector. Ter vergelijking: in de universiteiten is die verhouding 100 studenten op 1 fte hoogleraar. De commissie wil dit laatste zeker niet als algemene maatstaf nemen, maar de kwaliteitsimpuls die met de introductie van de lectoraten in gang is gezet, verdient een betere verhouding tussen aantal studenten en aantal lectoren dan de huidige.

Enkele hogescholen hebben een aantal (3-4) lectoraten gebundeld in een kenniscentrum dat onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid staat van de directeuren of managers van de opleidingen waaraan de lectoraten verbonden zijn. Zo ontstaan er samenhangende onderzoekprogramma's en wordt bevorderd dat studenten (en docenten) vanuit verschillende opleidingen in een onderzoek samenwerken. De commissie beveelt navolging hiervan aan als een maatregel om de effectiviteit en impact van lectoraten te vergroten.

De commissie heeft ook met instemming kennis genomen van de instelling bij een enkele hogeschool van enkele permanente kernlectoraten op thema's waarop de hogeschool langjarig met zijn belangrijkste externe relaties wil samenwerken. Een dergelijke constructie is ongetwijfeld een probaat middel om langjarige onderzoeklijnen te promoten.

De commissie meent dat de huidige samenstelling van de colleges van bestuur nog geen weerspiegeling is van de toenemende noodzaak om de inhoud van onderwijs en onderzoek centraal te plaatsen. De overgrote meerderheid van de bestuurders heeft vooral algemeen-strategische, commerciële en beheersmatige kwalificaties. Inhouddeskundigheid terzake van onderwijs en onderzoek is op dit niveau nog altijd een schaars artikel en dit belemmert in een enkel geval ook een adequate strategische positionering van de lectoraten. Als het lectoraat blijvend een centraal onderdeel van de hogeschoolorganisatie wordt en de activiteiten van de lectoraten in omvang en diepgang toenemen, groeit de urgentie van een adequate verankering van de "inhoud" op alle bestuurlijk niveaus, inclusief het hoogste. Onder "inhoud" verstaat de commissie expertise die is verworven in ervaring met onderwijs, onderzoek of de professie. In alle bestuurlijke niveaus van de hogescholen zou daarom een plaats moeten worden ingeruimd voor een functionaris met de portefeuille "inhoud". Een enkele bezochte hogeschool heeft al een dergelijke functionaris in het college van bestuur, bij een andere leeft het besef van de noodzaak ervan, maar daar blijft het voorshands bij.

3.6 Kwaliteitszorg

Interessant is na te gaan hoe de discussie over kwaliteitszorg ten aanzien van lectoraten die nu binnen SKO, HBO-raad en hogescholen plaatsvindt, zich gaat ontwikkelen. Enkele hogescholen hebben in dit verband, met steun van SKO, tamelijk verfijnde visitatiesystemen ontwikkeld om hun lectoraten periodiek op kwaliteit te toetsen. In een enkel geval is zo'n systeem inmiddels in enkele pilots uitgeprobeerd en tendeert men naar een definitieve vormgeving die de komende jaren op alle lectoraten van de hogeschool zal worden toegepast. Voorzover de commissie het kan overzien hebben de hogescholen die het betreft zich gespiegeld aan het universitaire visitatiesysteem voor onderzoek en getracht de gebreken daarvan (uitsluitend publicaties en citaties tellen) te mitigeren. In deze kwaliteitszorgsystemen speelt uiteraard dezelfde discussie over de hiërarchie en

het relatieve gewicht van de verschillende doelstellingen van het lectoraat een prominente rol. De opvattingen daarover zoals hiervoor weergegeven in het "ideaalbeeld" van het lectoraat, zouden moeten worden afgezet tegen de door de hogescholen die pilots hebben gedaan met nieuwe kwaliteitszorgsystemen, ontwikkelde protocollen. Vermoedelijk zal er een aanzienlijke overlap in bevindingen blijken, hetgeen het ideaalbeeld van een goed functionerend lectoraat versterkt.

3.7 Financiën

Het is van begin af aan de bedoeling geweest dat lectoraten hun oriëntatie op de professionele praktijk (praktijkgericht onderzoek en bijdragen aan de opleiding van professionals) mede tot uitdrukking zouden brengen door het verrichten van contractonderzoek. Sommige colleges van bestuur hebben dit wat erg letterlijk opgevat en de externe verdien capaciteit tot zo niet de enige, dan toch wel de belangrijkste succesmaatstaf van het lectoraat verheven. Maar als men dit misverstand even laat voor wat het is, kan het vermogen om externe middelen aan te trekken, in het bijzonder voor onderzoek, wel als een belangrijk beoordelingscriterium voor lectoraten worden aangemerkt. De commissie heeft kunnen zien dat lectoraten met een heldere eigen onderzoeklijn ook op dit criterium een positieve score lieten zien: dit doel is, met andere woorden, consistent met andere doelstellingen van het lectoraat.

De externe financiering van succesvolle lectoraten belooft in het algemeen een derde tot de helft van de totale opbrengsten. De SKO-subsidies en eigen bijdragen van de hogeschool zijn goed voor de resterende inkomsten. Veelal begint een lectoraat met meer dan 50% inkomsten uit SKO-subsidie en rond 30% uit bijdragen van de hogeschool, om vervolgens te groeien naar een meer evenwichtige verdeling waarbij de bijkomende inkomsten uit tweede en derde geldstroom 30-50% gaan bedragen. Deze groei wordt als regel vertaald in een substantiële vergroting van de kenniskring, soms met medewerkers op projectbasis maar vaak ook – en naar het oordeel van de commissie, beter – met docenten die voor kortere of langere tijd onderzoekstaken verrichten.

Een belangrijk element hierbij blijken de SIA-RAAK subsidies te zijn. Door de relatief grote omvang van deze subsidies en hun langjarig karakter bieden zij de betrokken lectoraten de gelegenheid meer structurele capaciteit op te bouwen en daardoor een steviger basis te leggen voor de werving van kortlopende projecten bij private opdrachtgevers. Medewerkers die op de SIA-RAAK subsidies worden aangesteld kunnen in het algemeen langduriger aan onderzoek werken. Het lectoraat bouwt daarmee ook aan een stabielere expertise en reputatie in het werkveld. Om deze reden is een geleidelijke uitbouw van het SIA-RAAK programma tot een volwaardige tweede geldstroom voor de hogescholen een onmisbare ondersteuning bij de duurzame verdere groei van het lectoraat. In het verlengde hiervan ontstaan ook meer mogelijkheden om de valorisatie van het universitaire onderzoek te stimuleren door binnen de NWO-financiering meer mogelijkheden te scheppen voor onderzoekssamenwerking tussen universitaire onderzoeksgroepen en lectoraten. De complementariteit en synergie van het praktijkgerichte onderzoek aan de hogescholen met het meer fundamentele onderzoek aan de universiteiten kunnen op deze wijze beter benut worden.

3.8 Klimaatsverandering

Uit deze ronde langs een negentiental lectoraten is opnieuw naar voren gekomen dat zich binnen de hogescholen een ingrijpende klimaatsverandering aan het voltrekken is. Onder druk van de professionele buitenwereld is een aantal ontwikkelingen op gang gekomen die in het lectoraat samenvloeien. Het betreft een sterke aandrang om het onderwijs meer aan de stijgende professionele standaarden aan te passen en die aanpassing duurzaam te borgen. Er is ook een groeiende vraag naar actuele kennis over de professie (evidence) en naar een meer toegankelijke opstelling van de hogeschool als kennis- en opleidingsinstituut voor de professie, dit alles met het oog op versnelde innovatie van de beroepspraktijk. Deze druk van buiten is binnen de hogescholen betrekkelijk goed ontvangen en de ontwikkeling van het lectoraat kan gezien worden als een offensieve adaptatie. Deze manier van reageren heeft het debat binnen de hogescholen verlegd van beheer en organisatie, respectievelijk de relatieve marktpositie op de opleidingsmarkt, naar inhoudelijk-strategische profilering en kwaliteit. Vooral de toegenomen nadruk op kwaliteit in kennisontwikkeling en -overdracht, onderzoek en opleidingen is daarbij opmerkelijk. In dit perspectief blijken de lectoraten een belangrijk instrument om het kwaliteitsdenken een meer centrale plaats te geven binnen de hogescholen. Deze ontwikkeling werd weerspiegeld in de bezochte lectoraten. Daarbij bleek gelukkig ook dat het stadium van vanzelfsprekendheid nog lang niet is bereikt.

4 Best practices

De commissie vat de voorgaande observaties samen in de beschrijving van een aantal best practices van zowel lectoraten, hogescholen, als landelijke onderzoekorganisaties die zij van groot belang acht voor het verder uitbouwen van de successtory van het lectoraat in de hogescholen

a. Doelstellingen van de lectoraten

1. Lectoraten verheffen systematische kennisontwikkeling door middel van eigen langjarige onderzoekprogramma's tot hun centrale doelstelling.

De kwaliteitsdimensie van de verdieping van kennis is daarbij belangrijker dan de omvang van het onderzoek. Deze praktijk leidt tot de meest succesvolle ontwikkeling van lectoraten zeker wanneer deze kennisontwikkeling ook leidend is voor de ontwikkeling van de andere doelstellingen van het lectoraat: ze vergroot en verdiept de impact op het onderwijs en de professionaliteit van docenten en verrijkt de kenniscirculatie met economie en samenleving.

2. Docenten en studenten participeren rechtstreeks in het onderzoek.

Deze praktijk bevordert dat actuele kennis die verworven wordt in het onderzoek direct wordt overgedragen in het onderwijs. Training in onderzoeksvaardigheden stimuleert en verdiept deze participatie. Het lectoraat wordt ook directer betrokken bij curriculum ontwikkeling.

3. Het onderzoek richt zich op kennis die gevraagd wordt door economie en samenleving.

Deze praktijk wordt mogelijk indien de programma's worden ontwikkeld en uitgevoerd in samenspraak met de externe omgeving. Een sterk lectoraat is daarbij niet louter volgend maar mede sturend op grond van de eigen kennisontwikkeling.

4. Succesvolle werving van externe middelen.

Sterke eigen onderzoekprogramma's en een gerichtheid op economie en samenleving vergroten ook de positieve score bij het verkrijgen van externe middelen.

b. Beleid van de hogescholen

5. De introductie van nieuwe doelstellingen op het terrein van personeel en organisatie.

De succesvolle ontwikkeling van lectoraten wordt bevorderd door: (a) het scheppen van meer gemengde docent-onderzoekerfuncties; (b) het stellen van hogere minimum-kwaliteitseisen aan nieuw te werven personeel; (c) de verhoging van het aandeel gedoctoreerden in het personeelsbestand. Aanstellingen van een lector, kleiner dan 0,5 fte dienen een uitzondering te zijn.

6. Verhoging van de interne financiering.

De ontwikkeling van de lectoraten wordt bevorderd wanneer de hogescholen in ruime mate eigen financiële middelen ter beschikking stellen voor het onderzoek en de bijdragen die de lectoraten leveren aan het onderwijs vergoeden.

7. Bundeling van lectoraten in kenniscentra ten behoeve van meerdere opleidingen.

Deze ontwikkeling vergroot de effectiviteit en impact van de lectoraten en voorkomt verkokering.

8. Bestuurlijke verankering.

Verankering van deskundigheid en betrokkenheid bij de inhoud van onderwijs en onderzoek op alle bestuurlijke niveaus inclusief het college van bestuur is noodzakelijk.

c. Nationaal beleid**9. De geleidelijke uitbouw van het SIA-RAAK programma tot een volwaardige tweede geldstroom voor de hogescholen.**

Dit is een onmisbare ondersteuning voor de duurzame verdere groei van de lectoraten.

10. NWO-financiering van de onderzoeksamenwerking tussen universitaire onderzoeksgroepen en lectoraten.

De toename van het aantal promovendi onder de docenten van de hogescholen is een gereede aanleiding de financiering daarop aan te passen.

Bijlagen

1 Plan van aanpak evaluaties lectoraten

Dit plan is in maart 2007 door het bestuur van de SKO vastgesteld. Op basis van dit plan is de commissie aan het werk gegaan.

1. Doel

Het bestuur van de SKO heeft besloten in 2007 en 2008 evaluatiebezoeken aan lectoraten te houden. Achtergrond is dat deze bezoeken voor het bestuur naast de jaarverslagen en de in 2007 en 2008 uit te voeren kwantitatieve metingen (monitoring) een goede bron kunnen zijn voor een kwalitatief beeld van hoe lectoraten er voor staan. Het gaat er in feite om case studies of best practices te ontwikkelen. Anders dan bij de evaluatiecommissies Karssen I en II is het niet primair de bedoeling om het verloop van de introductie van een nieuw fenomeen in kaart te brengen. Het gaat veeleer om een kwalitatief evaluatief onderzoek naar lectoraten die als fenomeen min of meer zijn ingeburgerd in het hbo en in de buitenwereld. Meer toegespitst is het de bedoeling de performance op geformuleerde succesfactoren (indicatoren) in kaart te brengen en voorts hoe succes op één factor (of indicator) zich verhoudt tot wat er op andere factoren al dan niet gepresteerd wordt. Het onderzoek biedt inzicht in de feitelijke ontwikkeling van lectoraten en geeft zo reliëf aan de werkelijkheid die oprijst uit kwantitatieve gegevens.

2. Criteria

Om te bepalen welke lectoraten worden bezocht, zijn onderstaande criteria ontwikkeld. Het is de bedoeling dat elk te bezoeken lectoraat op enkele van de genoemde indicatoren hoog scoort. De keuze van te bezoeken lectoraten is zodanig dat alle indicatoren over het geheel genomen evenwichtig aan bod komen.

a. Doelen

De lectoraten hebben 4 doelen meegekregen, t.w. bijdrage aan onderwijs, input vanuit economie en samenleving, bijdrage aan economie en samenleving, en positie in kennisinfrastructuur. In de kwantitatieve metingen zijn deze doelen geoperationaliseerd in 9 indicatoren³, die een goede leidraad vormen voor een selectie van te bezoeken lectoraten.

Dit levert de volgende indicatoren op:

- Inkomstenbronnen
- Omvang
- Samenstelling
- Resultaten kennisinstelling
- Resultaten professionele netwerken
- Resultaten bedrijven en instellingen
- Resultaten docenten, met als bijzonder aandachtspunt de professionalisering van docenten
- Resultaten studenten en promovendi
- Resultaten algemeen: publicaties en media

³ Rapport Hüsken over de meting 2006, blz. 13.

b. Inbedding:

Naast de genoemde indicatoren is het van belang lectoraten te bezoeken met als invalshoek de inbedding in de hogeschool. Op dit punt is inmiddels een tamelijk grote variëteit ontstaan. Er zijn lectoraten die geheel zelfstandig opereren en er zijn lectoraten die, al dan niet formeel, deel uitmaken van een groter inhoudelijk samenhangend geheel, meestal kenniscentrum of expertisecentrum genoemd. Daarnaast zijn er lectoraten met een beperkt, sectoraal domein en lectoraten met een breed domein dat meerdere hbo-sectoren omvat.

Dit leidt tot 2 indicatoren:

- Is een lectoraat onderdeel van een breder inhoudelijk verband of is een lectoraat zelfstandig
- Is het domein van het lectoraat sectoraal of sectoroverschrijdend

c. Grootte en soort hogeschool

Tot slot is het van belang dat bij de selectie van te bezoeken lectoraten rekening wordt gehouden met aard en omvang van de hogescholen waaraan de lectoraten zijn verbonden. Op die manier wordt recht gedaan aan de variëteit tussen de hogescholen en wordt voorkomen dat een eenzijdig beeld ontstaat.

Indicatoren hier zijn

- Breed multisectoraal (bij voorbeeld een grote brede hogeschool) versus smal monosectoraal (bijvoorbeeld een pabo, een beeldende kunstacademie of een hotelschool)
- Omvang in aantal studenten (ijkpunten: minder dan 5000, tussen 5000 en 15000 en meer dan 15.000)
- Hbo-sector (elke sector in het hbo moet in principe vertegenwoordigd zijn in het bezoekschema)

3. Procedure en tijdpad

De selectie van lectoraten wordt gedaan basis van een voorstel daartoe van de hogescholen, waarbij echter de SKO zich het recht voorbehoudt op basis van eigen overwegingen een lectoraat te selecteren. De hogescholen wordt gevraagd aan te geven hoe de lectoraten die zij voordragen voor een evaluatiebezoek scoren op alle in paragraaf 2 genoemde criteria. Die scores zullen per indicator verschillen, afhankelijk van de accenten die het lectoraat op de realisatie van de doelen heeft gelegd. Die verschillende accenten worden aldus zichtbaar gemaakt zodat bij een keuze van te bezoeken lectoraten de verscheidenheid in accenten kan worden meegewogen. Een lectoraat dat een hoge score op enkele indicatoren laat zien, maar een lage score op andere indicatoren, kan om die reden juist interessant zijn. Het doel is dus beslist niet om alleen op alle indicatoren buitengewoon goed scorende lectoraten te bezoeken, vooropgesteld dat die zouden bestaan.

In maart 2007 worden de selectiecriteria in een brief aan de hogescholen bekend gemaakt. In april/mei 2007 vindt de preselectie plaats van de voorstellen voor te bezoeken lectoraten door de secretaris van de SKO in samenspraak met de commissie. In juni 2007 stelt het bestuur van de SKO de selectie vast. In de periode september

2007 tot mei 2008 vindt de uitvoering van de bezoeken door de commissie plaats. In juni 2008 bespreekt het bestuur van de SKO de rapportage van de commissie. Dan worden ook de individuele rapportages aan de hogescholen ter beschikking gesteld.

4. Samenstelling van de commissie

Bij de samenstelling van de commissie hebben de volgende overwegingen een rol spelen.

De commissie moet klein zijn en goed op de hoogte zijn van de lectoraten. De commissie moet ook gezag uitstralen, zowel naar het hbo maar ook naar de buitenwereld.

Op basis daarvan heeft het bestuur de samenstelling van de commissie als volgt vastgesteld. Voorzitter wordt prof. dr. C.M. Karssen, oud rector Wageningen Universiteit en Researchcentrum en voorzitter van twee voorgaande evaluatiecommissies. Leden zijn prof. dr. F.L. Leijnse, lector aan de Hogeschool Utrecht en oud voorzitter van de HBO-raad, alsmede een persoon uit de kring van het bedrijfsleven, die thans wordt aangezocht⁴. Secretaris is drs. C.J.G. van Gageldonk, secretaris van de SKO.

5. Opzet bezoeken

Er wordt uitgegaan van maximaal 20 bezoeken gespreid over de periode van september 2007 tot juni 2008. Elk bezoek omvat 1 dag. Het lectoraat (of cluster van lectoraten) levert vooraf informatie en documentatie in de vorm van jaarverslagen en kwantitatieve gegevens. Een zelfevaluatie rapport is niet nodig. De gesprekken vinden plaats met elk van de volgende groepen afzonderlijk die bij het lectoraat zijn betrokken:

De lector(en)

De leden van de kenniskring

Leden van het externe netwerk

Het management (afdelingsdirectie en college van bestuur)

De lector wordt gevraagd maximaal 8 personen uit zijn externe netwerk voor te dragen. Uit de voordracht zal de commissie een selectie maken van personen die zij tijdens het bezoek zouden willen spreken. Het is de bedoeling dat de lector uit zijn gehele netwerk mensen voordraagt, dus uit bedrijven, instellingen, scholen, universiteiten, bureaus etc.

Elk bezoek wordt afgesloten met een terugkoppeling naar de lector en het management. Er wordt van elk bezoek een individueel rapport opgesteld dat vertrouwelijk aan lector en het management ter hand wordt gesteld. Het bestuur krijgt een afschrift van dit individuele rapport.

Van het individuele rapport wordt een bewerking gemaakt die als best practice in een algemene rapportage over alle bezoeken wordt opgenomen. Deze algemene rapportage gaat ook in op conclusies die uit alle bezoeken kunnen worden getrokken. Het bestuur bespreekt deze algemene rapportage en kan er zijn eigen conclusies aan toevoegen.

⁴ Ten tijde van de opstelling van deze notitie in maart 2007 was de heer Reneman nog niet benoemd in de commissie.

2 Overzicht bezochte lectoraten

Er zijn uiteindelijk 19 bezoeken geweest, gespreid over de periode van september 2007 tot en met april 2008. Twee voorgenomen bezoeken konden om uiteenlopende redenen geen doorgang vinden.

- 13 september 2007**, drs. G.J.L. Teunissen, lectoraat Modevormgeving (ArtEZ hogeschool voor de kunsten)
- 4 oktober 2007**, ir. A.L. Cordia en ir. F.G. Rieck, lectoraat Innovatie en productrealisatie (Hogeschool Rotterdam)
- 19 oktober 2007**, dr. J.M.C. Steyaert, prof. dr. M.R.D.F. van Regenmortel en dr. B.T.J. Hooghiemstra, lectoraat Sociale infrastructuur en technologie (Fontys hogescholen)
- 2 november 2007**, dr. P.J.A. Borm en dr. G.J. Hageman, lectoraat Life sciences (Hogeschool Zuyd)
- 7 november 2007**, drs. G.J. Berendsen, lectoraat Total quality management in organisatienetwerken (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- 9 november 2007**, ir. A.M.J. Schurgers, lectoraat bedrijfskundig management in het MKB (Fontys hogescholen)
- 14 november 2007**, dr. H. Stegeman en dr. R.J. Bosscher, lectoraat Bewegen en Gedragsbeïnvloeding (Hogeschool Windesheim)
- 16 november 2007**, dr. E. van den Berg, lectoraat E learning (Hogeschool Edith Stein)
- 30 november 2007**, dr. J.P. Pauwelussen en dr. P.A. Veenhuizen, lectoraat mobiliteits-technologie en lectoraat Voertuigmechatronica (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- 6 februari 2008**, ir. W. Maijers, lectoraat Integrale voedsel en productieketens (Hogeschool Inholland)
- 8 februari 2008**, dr. R.F.W. Diekstra, lectoraat Jeugd en opvoeding (Haagse hogeschool)
- 5 maart 2008**, dr. W Gilijamse, lectoraat Duurzame energie (Saxion hogescholen)
- 14 maart 2008**, dr. D. A. van Damme, lectoraat Logistiek (Hogeschool van Amsterdam)
- 19 maart 2008**, dr. E. L. Korevaar, lectoraat Rehabilitatie (Hanze hogeschool)
- 2 april 2008**, dr. D.G. Andriessen, lectoraat Intellectual capital (Hogeschool Inholland)
- 4 april 2008**, ir. J. de Jong lectoraat Extended enterprise studies (Hogeschool Utrecht)
- 9 april 2008, prof. dr. R. Kuiper, lectoraat Samenlevingsvraagstukken (Gereformeerde hogeschool)
- 11 april 2008**, ing. P.M. Peeters, lectoraat Sustainable transport and tourism (NHTV Internationale hogeschool Breda)
- 16 april 2008**, dr. J.P. van Ewijk, lectoraat Sociaal beleid, innovatie en beroepsontwikkeling

