

Zuyd Hogeschool

Onderzoeksevaluatie van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs

002A2021.05

Inleiding

Dit rapport bevat de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool in de periode 2015 - september 2021. De visitatiecommissie die de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door het lectoraat, in opdracht van Zuyd Hogeschool en in overleg met NQA. NQA heeft de leden van de commissie gecontroleerd op hun onafhankelijkheid en deskundigheid. De visitatiecommissie bestond uit:

Prof. dr. D. (Desirée) Joosten - ten Brinke, voorzitter en commissielid, expertise vanuit onderwijs en onderzoek op het gebied van leren van volwassenen en toetsing.

Dr. S.(Selma) van der Haar, commissielid, expertise vanuit onderwijs en onderzoek op het gebied van teamleren en teamcognitie.

Dr. I. (Ilya) Zitter, commissielid, expertise vanuit onderwijs en onderzoek op het gebied van beroepsonderwijs, ontwerpen van leeromgevingen in mbo/hbo en ontwerpgericht onderzoek in mbo/hbo.

Ir. M. (Marga) Dekker-Joziassse en drs. P.R. (Patricia) Molegraaf, auditoren van NQA, traden op als secretaris van de commissie. Zie bijlage 3 voor informatie over functies en expertise van elk van de commissieleden.

De onderzoeksevaluatie van het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs is uitgevoerd conform het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* van de Vereniging Hogescholen. In bijlage 5 is de complete opdracht voor de commissie opgenomen.

Uitvoering van de evaluatie

De commissie heeft ter voorbereiding op het visitatiebezoek een aantal documenten ontvangen, waaronder een kritische reflectie en een selectie van (onderzoeks)producten en publicaties (zie bijlage 1). De selectie is genomen vanuit de verschillende onderzoekslijnen van het lectoraat en vertegenwoordigt de breedte van de output. De commissie heeft zich op basis van de verschillende documenten een eerste beeld gevormd van het lectoraat.

Voorafgaand aan het bezoek heeft de commissie vergaderd. In de vergadering hebben de commissieleden de eerste bevindingen met elkaar gewisseld en zijn de gesprekken inhoudelijk voorbereid. Op 28 september 2021 heeft de commissie een bezoek aan het lectoraat gebracht. Tijdens het bezoek zijn gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders die bij het lectoraat betrokken zijn (zie bijlage 2).

Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft de commissie tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Opbouw van het rapport

Het rapport is opgesteld conform de vijf standaarden van het bovengenoemde *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* en beschrijft de bevindingen, overwegingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie.

In hoofdstuk 1 wordt een karakteristiek gegeven van Zuyd Hogeschool en het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. In hoofdstuk 2 worden de bevindingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf standaarden van het brancheprotocol beschreven. Hoofdstuk 3 bevat de oordelen van de commissie op de standaarden en het eindoordeel. Hoofdstuk 4 geeft een aantal aanbevelingen.

De visitatiecommissie verklaart dat de beoordeling van het lectoraat in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 16 november 2021

Voorzitter



Prof. dr. D. Joosten-ten Brinke

Secretaris



ir. M. Dekker-Joziase

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Inhoudsopgave	5
1. Karakteristiek	6
2. Standaarden	8
Standaard 1	8
Standaard 2	12
Standaard 3	17
Standaard 4	20
Standaard 5	24
3. Eindoordeel	26
4. Aanbevelingen	27
5. Bijlagen	29
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	30
Bijlage 2 Bezoekprogramma	32
Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor	33

1. Karakteristiek

Het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs is in 2010 opgericht als enige hogeschoolbrede lectoraat binnen Zuyd Hogeschool. Het lectoraat heeft als uitgangspunt bij te dragen aan de onderwijsontwikkeling en -innovatie van Zuyd Hogeschool en het onderzoek met en voor de opleidingen en diensten samen uit te voeren. Om die reden is het lectoraat niet ingebed in een academie maar is het, na eerst direct onder het CvB te ressorteren, sinds 2019 onderdeel van de Dienst Onderwijs&Onderzoek (O&O). De inhoudelijke thematiek bepaalt het lectoraat zelf (in samenspraak/afstemming met de directeur O&O) op basis van welke onderwijskundige vraagstukken binnen Zuyd Hogeschool actueel zijn, of worden. In de vorige beleidsperiode is door het CvB gekozen voor het afbouwen van de lectoraten Professioneel Beoordelen en Technologie Ondersteund Leren en continuering van één onderwijskundig lectoraat met meer financiële armslag. Toetsing en onderwijsondersteunende technologie komen nu integraal aan bod binnen het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs.

	2010-2015	2015-2019	2019 - 2025
Inhoudelijke scope	Uiteenlopende vraagstukken op het terrein van onderwijsinnovatie.	Drietal thema's: 1) Curriculumontwikkeling; 2) Studiesucces; 3) Balans generieke en vakspecifieke bekwaamheden.	Drietal pijlers: 1) Actief leren in een (digitale) leeromgeving; 2) Onderwijsontwikkeling; 3) Duurzaam implementeren in teams.
Ontwikkeling	Startend lectoraat, in 2011 wordt de huidige lector aangesteld. In 2012 en 2015 starten tweetal andere onderwijskundige lectoraten.	Meer inhoudelijke focus. Meer positie in onderwijsinnovatie (Zuyd Innoveert, Programma Succesvol Studeren). Twee overige onderwijskundige lectoraten worden afgebouwd.	Lectoraat ontwikkelt door als enige onderwijskundige lectoraat. Nieuwe daarbij passende werkwijzen en structuren zoals kernteam worden ingezet.
Positie lectoraat	Is organisatorisch rechtstreeks onder CvB gesitueerd.	Wordt ondergebracht bij de Bestuursdiensten.	Vanaf 2019 is lectoraat onderdeel van de Dienst Onderwijs & Onderzoek.

Tabel: De ontwikkeling van het lectoraat, bron Zelfevaluatie-rapport Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2021.

Organisatie

Het lectoraat heeft in het studiejaar 2020-2021 een omvang van 3,8 fte en telt 11 medewerkers. Deze bestaat uit een vast kernteam van 2,5 fte met een lector, twee senior-onderzoekers en de ondersteuner. Daarnaast kent het lectoraat kenniskringleden die voor beperkte omvang lid zijn voor de duur van het onderzoek waarbij zij betrokken zijn. De grootte hiervan varieert met het aantal projecten en de basisfinanciering. De laatste paar jaar is er sprake van een omvang die schommelt tussen de 10-14 kenniskringleden.

Strategie 2023 Zuyd Hogeschool

Het praktijkgericht onderzoek van Zuyd Hogeschool kent drie doelen:

- (1) het draagt bij aan de ontwikkeling van studenten en docenten, alsmede van professionals in het werkveld;
- (2) het draagt bij aan de ontwikkeling van een of meer vakgebieden of kennisdomeinen;
- (3) het draagt bij aan het oplossen van vraagstukken in de samenleving.

Dit sluit aan op de drie kernkwaliteiten die Zuyd Hogeschool geformuleerd heeft om de

onderwijsvisie te realiseren. Daarvan is de tweede kernkwaliteit gericht op de integratie van onderzoek in het onderwijs, om inhoud te geven aan 'uitdagende, actuele opleidingsprogramma's van hoge kwaliteit'. De andere twee kernkwaliteiten zijn de passie voor de ontwikkeling van de student en de verankering van het onderwijs in de regionale praktijk.

Om deze kernkwaliteiten te versterken, is een aantal thema's benoemd binnen Zuyd: aansluiting, studeerbaarheid, studentbegeleiding, toetsing, doorstroom en integratie van onderzoek in het onderwijs. Het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs draagt hieraan bij met innovatieprojecten op het gebied van onderwijsontwikkeling en verdere kennisontwikkeling en professionalisering van medewerkers.

Zuyd Hogeschool kent 28 lectoraten waarvan zes bijzondere lectoraten die -met uitzondering van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs- evenredig verdeeld zijn over de verschillende domeinen waarin Zuyd Hogeschool met opleidingen actief is.

Voorgaande evaluaties

Het lectoraat is in 2015 door een visitatiecommissie beoordeeld en in 2019 heeft een interne audit plaatsgevonden. De adviezen van het visitatiepanel richtten zich op de noodzaak tot meer focus in de onderzoeksactiviteiten, een meer centrale positie van het lectoraat in de onderwijsinnovatie, meer seniorcapaciteit voor de begeleiding, en faciliteiten voor de onderzoekers zodat zij in gezamenlijkheid hun werkzaamheden kunnen uitvoeren.

Deze adviezen zijn in de daaropvolgende beleidsperiode opgepakt: er is gekozen voor een inhoudelijke focus op drie actuele thema's (zie bovenstaande tabel), de lector is nauw betrokken geweest bij Zuyd-brede onderwijsinnovatieprogramma's als *Zuyd Innoveert* en *Succesvol Studeren*, onder andere door het formuleren van de inhoudelijke aandachtspunten (de 'sleutels voor studeerbaarheid', zie standaard 4).

Met de versterking van de seniorcapaciteit is destijds een begin gemaakt. Een drietal gepromoveerde stafleden zijn voor enkele jaren benoemd en er is een hoogleraar met ruime expertise in curriculumontwikkeling en ontwerponderzoek gevraagd adviserend lid van het lectoraat te worden. Laatste is nog steeds lid van het lectoraat.

Het bieden van meer faciliteiten voor de onderzoekers is gerealiseerd door het inrichten van een eigen werkplek voor de onderzoekers en door de beschikbaarheid van een overlegruimte.

De feedback van de in 2019 gehouden interne audit had betrekking op de positie van het lectoraat in de Dienst Onderwijs & Onderzoek, het formuleren van targets en zichtbaar maken van de kwaliteitscyclus, het meer systematisch genereren van de onderzoeksvraag en versterken van de impact van het onderzoek en het instellen van een adviesraad. De feedback van de interne audit is opgepakt en verwerkt in het *Strategisch Plan 2019-2025* van het lectoraat. Het voortbestaan van het lectoraat is in 2019 vanuit Zuyd Hogeschool met zes jaar gegarandeerd op basis van dit strategisch plan. De feedback vanuit de interne audit heeft geleid tot verschillende acties waar bij de relevante standaarden nader op wordt ingegaan.

2. Standaarden

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van de commissie ten aanzien van de vijf standaarden uit het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022' (zie ook Inleiding).

Standaard 1

De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijhorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

Onderzoeksprofiel

De missie van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs is "om docenten en docententeams met praktijkgericht onderzoek te ondersteunen bij het ontwikkelen van handvatten zodat docenten aantoonbaar succesvol onderwijs kunnen ontwikkelen en verzorgen." 'Actief leren' (de didactiek, het wat), 'Onderwijsontwikkeling' (de aanpakken, het hoe) en 'Teamwerk' (het samen leren, het wie) zijn de drie pijlers om het onderzoek langs in te richten. Deze drie pijlers sluiten aan bij de onderwijsvisie van Zuyd Hogeschool om vanuit een levendige en stimulerende praktijkgerichte leeromgeving te werken aan onderwijsontwikkeling en -innovatie. De ambitie van het lectoraat is hierbij om:

- 1) Met praktijkgericht, ontwerpgericht onderzoek aantoonbaar bij te dragen aan de ontwikkeling van de didactische en onderwijskundige expertise op het gebied van actief leren, onderwijsontwikkeling en teamwerk;
- 2) Vraagarticulatie te entameren en ondersteunen op basis van vragen van de verschillende actoren binnen Zuyd;
- 3) Vraagstukken te verbinden zodat de kennisontwikkeling relevant is voor en erkend wordt en gebruikt wordt door meerdere partijen;
- 4) Te voldoen aan alle kwaliteitsstandaarden van het brancheprotocol, op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het vakgebied en het eigen onderzoek te toetsen aan het vakgebied.

In de afgelopen periode is de pijler Teamwerk geëvolueerd in 'Duurzaam implementeren in teams' om te benadrukken dat het gaat over onderwijsinnovatie in teamverband, en dan vooral het verduurzamen van innovaties omdat dit vaak lastig blijkt. Bij de pijler Actief leren is de zinsnede 'in een (digitale) leeromgeving' toegevoegd om daarmee de link tussen didactiek en technologie sterker te accentueren. Deze wijziging is mede het gevolg van de maatregelen ten gevolge van het Coronavirus en van de zich ontwikkelende onderwijsvisie van Zuyd Hogeschool waarin blended learning een meer centrale rol heeft gekregen.

De commissie ziet een herkenbaar, relevant en ambitieus onderzoeksprofiel dat blijkens alle gevoerde gesprekken een breed draagvlak heeft binnen de organisatie. De lector speelt hierin een belangrijke rol doordat hij mensen en vraagstukken op indrukwekkende wijze aan elkaar weet te verbinden en daarmee beweging in gang weet te zetten binnen de organisatie. Het lectoraat is volgens de commissie onderscheidend met de hogeschoolbrede focus op kwaliteit van het onderwijs. De commissie complimenteert het lectoraat voor het aanpassingsvermogen waardoor het lectoraat aansluiting blijft houden bij de actualiteit en de thema's binnen de hogeschool en de omliggende regio.

De keuze voor en de inhoud van de drie pijlers zijn duidelijk voor de commissie, maar gezien de breedte ervan beveelt de commissie aan deze te expliciteren op inhoud en omvang. De link met de thema's van Zuyd Hogeschool zou beter geëxpliciteerd kunnen worden. Daarmee kunnen de verschillen beter worden geduid met een eenvoudiger afbakening, bijvoorbeeld aan de hand van een afwegingskader, waarin helder wordt aangegeven welk onderzoeksonderwerp past bij welke pijler en wat de criteria zijn om onderzoek al dan niet uit te voeren. Zo is inzichtelijk hoeveel ruimte er is per pijler, wat de ambities zijn en wat reëel is voor de komende periode. Daarbij geeft de commissie mee dat ambities voor de drie pijlers niet hetzelfde hoeven te zijn. Het afwegingskader kan helpen om de verdeling van de verschillende soorten projecten (kort- of langlopend) binnen de pijlers ofwel het overall portfolio van projecten op passende en haalbare manier vorm te geven. Zo kan het lectoraat ook de beoogde verbinding van de pijlers met meer nationale en internationale ontwikkelingen aangeven. Het onderzoek dat dit jaar start door de nieuwe senior onderzoeker om de werkwijze en opbrengsten van de kortlopende projecten van de afgelopen twee jaar te analyseren, kan volgens de commissie heel goed hieraan bijdragen.

Onderzoeksprogramma

Het lectoraat legt, op advies van de midterm review, binnen het onderzoeksprogramma het accent op kortlopende onderzoeksprojecten, van een of twee jaar, die direct bruikbare kennis opleveren voor opleidingen, programma's en diensten. In aanvulling daarop worden op beperkte schaal meer langdurige onderzoeksprojecten (promotietrajecten) uitgevoerd die tot doel hebben nieuwe vraagstukken te verkennen. Docenten worden actief betrokken bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Uitgangspunt is dat er sprake is van een actieve participatie in het onderzoek door de betrokken docenten, zodat het niet een geïsoleerde lectoraatsactiviteit wordt. Deze werkwijze zorgt ervoor dat de onderzoeksbevindingen ook daadwerkelijk in hun opleiding worden gebruikt, vaak al tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Het betrekken van docenten of stafmedewerkers bij kortlopend onderzoek in eigen opleidingen of diensten, vindt de commissie een goede manier om draagvlak te creëren voor onderzoek en dit duurzaam te verankeren. Tevens biedt dit professionaliseringskansen. Dat de olievlek-werking er is, hoort de commissie terug in de gevoerde gesprekken. Er is een duidelijke verbinding met O&O, met HR en met de opleidingen. Het lectoraat slaagt er volgens de commissie goed in om de onderzoeken inhoudelijk op elkaar te laten aansluiten. Zo komt het lopende project om docenten te ondersteunen bij het ontwerpen van blended learning voort uit het project Actief Leren met Moodle, dat weer voortkwam uit een project naar didactische bouwstenen waarin het lectoraat participeerde. Het onderzoek naar taken, competenties en professionaliseringsbehoeften van ervaren docenten komt voort uit een vergelijkbaar project onder beginnende docenten terwijl dat project weer zijn oorsprong vond in een project naar de evaluatie van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid binnen Zuyd. Het onderzoeksprogramma bezit daardoor een logische opzet en aansluiting wat van de commissie nog meer explicitering kan krijgen in de jaarplannen en jaarevaluaties.

De commissie ziet een goede balans tussen de keuze voor kortlopende trajecten met daarnaast de langlopende promotietrajecten. De kortlopende projecten zijn relevant omdat daarmee op relatief korte termijn een antwoord op een actuele vraag kan worden verkregen, wat ook vanuit de interne audit in 2019 is bepleit. Positief vindt de commissie tevens dat de kortlopende projecten op elkaar voortbouwen. De ontwikkelde kennis kan op die manier worden verbreed, verdiept en nog meer doorwerking krijgen.

Doelen en indicatoren

Aansluitend op de feedback van de in 2019 gehouden interne audit om targets te formuleren, heeft het lectoraat als uitgangspunt geformuleerd om jaarlijks tien kortlopende projecten te starten. Bij promotieonderzoek is als uitgangspunt in het *Strategisch plan 2019-2025* gedefinieerd dat er permanent ruimte is voor drie promotietrajecten. In het strategisch plan heeft het lectoraat tevens de volgende doelen geformuleerd voor de lopende beleidsperiode:

- * De onderwijskundige expertise van de docenten wordt versterkt als het gaat om het inzetten van activerende didactiek in hun onderwijs;
- * Het Zuyd onderwijs wordt ontworpen, ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd op basis van bewezen effectieve en werkbare ontwikkel-aanpakken;
- * Teams in Zuyd weten hun teamprocessen en -opbrengsten te versterken vanuit onderwijskundig leiderschap;
- * Het lectoraat is zowel binnen als buiten Zuyd een onmisbare kennis- en gesprekspartner op de expertisegebieden activerende didactiek, onderwijsontwikkeling en teamwerk;
- * Doorwerking realiseren door uiteenlopende interne activiteiten en ontmoetingen, externe publicaties en presentaties en overige externe valorisatieactiviteiten;
- * Sturing geven aan de agenda voor de professionalisering van docenten(teams);
- * Het lectoraat verankeren in relevante regionale en (inter-)nationale netwerken.

Uitgangspunten voor het uit te voeren onderzoek zijn dat er altijd een vragende partij/opdrachtgever is en dat alleen onderzoeksprojecten worden opgezet waarbij de kennis op meerdere plaatsen binnen (en wellicht ook buiten) Zuyd Hogeschool bruikbaar is.

In de zelfevaluatie wordt geschreven dat het lectoraat wil investeren in het verder uitwerken van een adequate set indicatoren die meer informatie biedt om op te sturen. De commissie ziet inderdaad dat deze nu niet expliciet beschreven staan, maar leest en hoort deze wel duidelijk terug, bijvoorbeeld in het gebruik van begrippen als duurzaam, systematisch, verbindend & samen of in het streven naar continuering van promotieplekken of het aangaan van langdurige samenwerkingsverbanden. De commissie onderschrijft dan ook het voornemen van het lectoraat om op korte termijn indicatoren te ontwikkelen en te verbinden aan kwantitatieve maar vooral kwalitatieve streefwaarden. Dit helpt om afwegingen te maken en kan deel uitmaken van het eerder gesuggereerde afwegingskader waarin bijvoorbeeld ook expliciet gemaakt wordt hoe, met wie en wanneer het proces van afwegen verloopt.

De gemaakte keuzes leiden tot uitkomsten en de indicatoren helpen ook om deze uitkomsten scherper over het voetlicht te brengen. Dit zou bijvoorbeeld vormgegeven kunnen worden aan de hand van het model van doorwerking, zoals benoemd in het rapport *Meerwaarde met hbo*¹, waarbij opbrengsten ten aanzien van persoons-, systeem-, kennis- en productontwikkeling zichtbaar gemaakt worden. Hiermee kan het lectoraat zichzelf meer recht doen en ook successen beter zichtbaar maken en vieren. De commissie heeft de indruk vanuit de gesprekken en gelezen documentatie dat het lectoraat te bescheiden is in de terugblik op wat afgelopen tien jaar bereikt is. Het lectoraat wordt breed herkend als gespreks- en onderzoekspartner in de hogeschool. Kennis wordt ontwikkeld voor, in en vooral samen met de praktijk, de ontwikkelde kennis kan hierdoor echt landen en het lectoraat is hiermee bovendien mede aanjager voor het ontwikkelen

¹ *Meerwaarde met hbo, Doorwerking praktijkgericht onderzoek van beroepsonderwijs*. Vereniging Hogescholen. 2018.

van het onderzoekend vermogen bij Zuyd. In de volgende fase van het lectoraat kan zij meer aandacht geven aan het meten en oogsten van de waardering die ze krijgt.

Relevantie, uitdagendheid en ambitie

Uit de aangeleverde documentatie en uit de gevoerde gesprekken en presentaties tijdens de visitatie blijkt dat het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs een belangrijke functie vervult binnen Zuyd Hogeschool als het gaat om het versterken van de kwaliteit van het onderwijs. Er is grote betrokkenheid in het kernteam en de kenniskring en zowel in- als externe stakeholders zijn zeer positief over de samenwerking. De commissie ziet een duidelijke koppeling tussen de geformuleerde pijlers en de doelen van het lectoraat. Wel wil de commissie aangeven dat het aantal van tien jaarlijkse projecten geen vaststaand gegeven hoeft te zijn en dat een afwegingskader kan helpen om te komen tot een passend aantal verschillende soorten projecten, waarbij indien gewenst wel een minimum aantal per jaar kan worden gehanteerd.

Naar aanleiding van de aanbevelingen uit de interne audit is afgelopen periode een adviesraad voor het lectoraat ingesteld en met een extern communicatiebureau wordt gewerkt aan meer zichtbaarheid, onder andere met een LinkedIn pagina. De commissie vindt het verstandig om hiervoor capaciteit en deskundigheid in te huren.

Conclusie

De commissie concludeert dat het lectoraat een duidelijke eigen signatuur heeft en daarmee goed aansluit bij de strategie en visie van Zuyd Hogeschool, in het bijzonder met het streven naar onderwijsontwikkeling en -innovatie in een levendige en stimulerende praktijkgerichte leeromgeving. Het lectoraat heeft daarbij een helder uitgewerkt onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma dat volgens de commissie relevant en ambitieus is. De keuze voor en inhoud van de drie pijlers zijn helder voor de commissie, maar gezien de breedte ervan beveelt de commissie aan deze te expliciteren op ambitie, inhoud en omvang zodat de verschillen duidelijker zijn en afbakening eenvoudiger wordt. De commissie ziet dat indicatoren voor het doen van impactvol onderzoek weliswaar impliciet aanwezig zijn maar dat deze nu niet expliciet beschreven staan. De commissie onderstreept het belang hiervan en ondersteunt dan ook van harte het voornemen van het lectoraat deze indicatoren op korte termijn op te schrijven en te verbinden aan voornamelijk kwalitatieve streefwaarden. Het is een mooie stap deze met elkaar expliciet te maken en vervolgens samen te hanteren bij het maken van afwegingen, monitoren, bijsturen, evalueren en legitimeren. Hiermee kan het lectoraat de bijdrage aan onderwijsontwikkeling en -innovatie scherper in beeld krijgen en de waardering die het lectoraat in- en extern krijgt beter oogsten.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor standaard 1 tot het oordeel **goed**.

Standaard 2

De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

Organisatie

Het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs maakt sinds 2019 onderdeel uit van de Dienst Onderwijs & Onderzoek. De lector is lid van het managementteam (MT) van de Dienst O&O. De lector is tevens lid van het lectorenberaad dat enkele keren per jaar bij elkaar komt en het onderzoeksbeleid van de hogeschool evalueert en initieert. Vanwege de inhoudelijke thematiek van het lectoraat en de bijzondere vorm (hogeschool-brede doelgroep) heeft de lector een maandelijks bilateraal overleg met het CvB-lid met onderwijs en onderzoek in portefeuille.

Zoals beschreven in standaard 1 is het lectoraat georganiseerd langs drie pijlers. Iedere pijler heeft een trekker, een vaste onderzoeker, die zorgdraagt voor de vraagarticulatie, bemensing, opzet en uitvoering. Het oppakken van nieuwe initiatieven, de monitoring van de lopende projecten en de invulling van de lectoraatsactiviteiten behoren tot de taken van het kernteam. Dit team bestaat uit de lector en de twee andere trekkers van de pijlers, en de ondersteuner. Er is drie- tot vierwekelijks overleg in het kernteam van het lectoraat, waarbij de lector de eindverantwoordelijkheid draagt voor het geheel. De ondersteuning wordt verzorgd door één collega die de lector, het kernteam en alle overige leden van het lectoraat ondersteunt.

Naast het kernteam is er een flexibele schil van tijdelijke leden die voor de duur van een kortlopend project of een promotietraject als onderzoeker aan het lectoraat zijn verbonden en meestal vanuit het lectoraat worden gefinancierd. Deze flexibele schil bestaat voornamelijk uit mede-uitvoerders van een project vanuit de samenwerkende partij. Afhankelijk van het project zijn dit collega's vanuit de diensten en/of de onderwijspraktijk zoals docenten en opleidingsmanagers. Bij het opzetten en uitvoeren van de kortlopende onderzoeksprojecten wordt in duo's gewerkt, waarbij de trekker van de pijler samen met een tijdelijk teamlid het onderzoek uitvoert. Het uitgangspunt is dat het tijdelijk lid een zo actief mogelijke rol heeft in het onderzoek en de implementatie daarvan om een zo groot mogelijke opbrengst te realiseren, voor de opleiding of dienst, voor Zuyd en voor de eigen professionalisering. Voor de duur van hun project zijn de tijdelijke leden volwaardig lid van het lectoraat en nemen deel aan alle (kenniskring)bijeenkomsten.

De commissie constateert vanuit de verschillende gevoerde gesprekken dat de positionering binnen de dienst O&O goed werkt. Het lectoraat is op een natuurlijke wijze ingebed in de dienst, waarbij de grens tussen advies en onderzoek bewaakt wordt door de lector en het lectoraatsstatuut. In het MT ontmoeten alle teamleiders van O&O elkaar wekelijks zodat er goed zicht is op elkaars projecten en kansen op samenwerking. Er wordt binnen de dienst O&O daarbij ook vaak in meerdere teams en in verschillende rollen samengewerkt waardoor een positieve wisselwerking optreedt.

Mooi vindt de commissie ook de samenwerkingsstructuur in projecten, waarbij de aanbrengrer van een onderzoeksvraag tevens een mede-uitvoerder aanlevert. Dit verzekert de betrokkenheid van in- en externe partijen, geeft een 'olievlek-werking' van het onderzoek en daarmee ook betere inbedding binnen de hogeschool. Ook geeft de commissie complimenten voor de rol van de accounthouders bij de dienst O&O die in de verschillende domeinen de boodschap van het

lectoraat overbrengen en verbindingen leggen. De verankering van projecten in de diensten HR en O&O is heel sterk.

Portfolio

Het portfolio van het lectoraat wordt gevormd door kort-cyclische projecten en langlopende promotieonderzoeken. De commissie ziet hierbinnen een mooie verscheidenheid aan projecten, zoals het onderzoek naar online onderwijs in coronatijd of onderzoek waarbij docenten geholpen worden hun ontwerpvaardigheden te verbeteren. Het portfolio is daarmee breder dan op basis van de drie pijlers van het lectoraat verwacht kan worden.

De commissie vindt dat het uitgebreide portfolio past bij het onderzoeksprofiel en de geformuleerde ambities van het lectoraat. In het *Strategisch Plan 2019-2025* worden de lijnen hiervoor uitgezet. Deze worden verder uitgewerkt en geëvalueerd in de jaarplannen en -verslagen van het lectoraat. Uit het gesprek met het kernteam wordt duidelijk dat er genoeg aandacht is voor focus en inhoudelijke afwegingen. Het bij standaard 1 voorgestelde afwegingskader kan hier wellicht nog behulpzaam bij zijn: voor wat betreft de indeling in de drie pijlers maar ook voor de afweging waar een vraag thuis hoort, bij onderzoek of bij advies (dienst O&O).

Middelen en mensen

Het lectoraat is qua financiële middelen sinds 2017 stabiel gebleven. Omdat het onderzoekswerk van het lectoraat zich concentreert binnen Zuyd Hogeschool is voor de volledige periode van het lopende strategische plan, dus tot september 2025, door het CvB geld gereserveerd. Daarmee komt de basisfinanciering van het lectoraat uit op zo'n 420.000 euro op jaarbasis. Vergeleken met andere lectoraten zijn de inkomsten vanuit de derde geldstroom relatief beperkt vanwege de interne focus van het lectoraat.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021 prognose
Basisfinanciering (inclusief rijksbijdrage)	202	209	426	470	430	430
Extra intern beleidsbudget		181		13	58	
Derde geldstroom (extern verkregen middelen)	60	21	144	32	35	5
Totaal	262	411	570	515	523	435

Financieringsbronnen lectoraat over de periode 2015-2021, bron Zelfevaluatie-rapport Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2021.

In het studiejaar 2020-2021 heeft het lectoraat een omvang van 3,8 fte en 11 medewerkers. In het voorgaande studiejaar namen drie senior-onderzoekers, waaronder twee trekkers van de pijlers, afscheid vanwege pensionering en nieuwe functie elders. Met ingang van 1 september 2020 is er een nieuwe trekker gestart voor de pijler 'Duurzaam implementeren in teams', en met ingang van 1 september 2021 is er een nieuwe trekker benoemd voor de pijler 'Actief leren in een

(digitale) leeromgeving'. Een consequentie van deze personele wisselingen is dat de lector afgelopen periode twee pijlers onder eigen hoede heeft genomen en dat er minder dan wenselijk ingezet kon worden op nieuwe ontwikkelingen.

Met de volledige bemensing van drie trekkers vanaf 1 september is een kernteam gevormd dat het lectoraat verder uit kan gaan bouwen. De kenniskringleden daaromheen zijn allen naast hun lectoraatswerk verbonden aan een andere afdeling binnen de hogeschool. Dit kan zijn in een managementfunctie, beleidsfunctie of als docent in een opleiding. Dat heeft als voordeel dat het lectoraat goed geïnformeerd is over actuele ontwikkelingen bij Zuyd Hogeschool en via de opleidingen ook bij het omliggende werkveld. Het is een bewuste keuze van het lectoraat om leden te werven die sleutelposities bekleden en zo zorgen voor draagvlak in hun eigen teams. Zij zijn daardoor goed in staat de kennis die ze in het lectoraat opdoen in hun eigen werksituatie te benutten en uit te dragen naar directe collega's waarmee een deel van de doorwerking op een duurzame en natuurlijke manier wordt gerealiseerd.

De commissie ziet een zeer gemotiveerd team van onderzoekers met een groot draagvlak in de organisatie. De bemensing met een kernteam en flexibele schil van kenniskringleden werkt goed, met als voordeel de olievlek- werking door de strategische posities van de kenniskringleden in de organisatie. De commissie ziet ook dat het lectoraat heel slim omgaat met de beperkte capaciteit van 3,8 fte. Er wordt veel meer gedaan dan wat logischerwijs mogelijk zou zijn, bijvoorbeeld door het slim inzetten van kwaliteitsgelden. De lector speelt hierin een belangrijke rol. De commissie vindt de omvang van 3,8 fte voor een hogeschoolbreed lectoraat beperkt en ziet genoeg relevantie voor een grotere omvang. Het in samenwerking met partners nog meer inzetten op externe financiering, waarbij Zuyd Hogeschool als onderzoekscontext wordt ingebracht, kan dit helpen realiseren. Het panel ziet daar mogelijkheden toe, aangezien het onderzoek resultaat oplevert dat ook voor collega-hogescholen en -onderzoekers relevant is, wat met externe partijen verder uitgedragen kan worden. De interne focus hoeft geen belemmering te zijn voor het aangaan van samenwerking in gefinancierde projecten omdat de kennis die daarin wordt opgedaan ook ten goede kan komen van Zuyd Hogeschool of dat Zuyd Hogeschool kan dienen als een casus in vergelijkend onderzoek met andere hogescholen.

Samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties

De commissie constateert dat lectoraatsleden een breed en actief netwerk binnen en buiten Zuyd Hogeschool hebben. Intern door de vele samenwerkingen die het lectoraat aangaat zowel met opleidingen als andere diensten zoals de dienst HR, en extern door deelname aan regionale en landelijke netwerken en samenwerking met externe partners. Veel van de externe contacten zijn verbonden aan de lector. De commissie onderschrijft het streven van het lectoraat dit te verbreden (nu het kernteam ook weer op volle sterkte is) en te zorgen voor duurzaamheid hierin.

Lectoraatsleden nemen deel aan netwerken als het landelijk overleg van practoren, lectoren en hoogleraren Beroepsonderwijs, de Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR), Vereniging voor lerarenopleiders (Velon), Wonder (een landelijk onderzoeksnetwerk), Educatieve Agenda Limburg en de Vereniging Hogescholen. Internationaal zijn de leden actief in (onderzoeks)netwerken, zoals Earli, ECER, AERA, ATEE, EAWOP².

² European Association of Research on Learning and Instruction (EARLI), European Conference on Educational Research (ECER), American Educational Research Association (AERA), Association for Teacher Education in Europe (ATEE), European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)

In 2019 was het lectoraat één van de organisatoren van de Onderwijs Research Dagen (ORD) die in Heerlen werden gehouden. Binnen Zuyd Hogeschool heeft het lectoraat in oktober 2020 een online onderwijssevent georganiseerd dat in de komende jaren voortgezet wordt.

Voor de opzet en uitvoering van promotieonderzoeken wordt nauw samengewerkt met hoogleraren en begeleiders van de Universiteit van Maastricht en de Open Universiteit. Naast de promotieonderzoeken is er samenwerking gericht op het aanvragen van onderzoeksubsidies (zoals bij NRO of NWO³), het werken aan gemeenschappelijke presentaties en publicaties, of het begeleiden van studenten. Vergelijkbare activiteiten worden ondernomen met onderwijskundige lectoraten van andere hogescholen, zoals Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Zeeland, Hogeschool Rotterdam, Saxion, Hogeschool Leiden, InHolland en Avans of met de proctoraten van het Vista College. Deze laatste samenwerking is meer gericht op de regio en doorstroom mbo-hbo.

Het lectoraat heeft als focus Zuyd Hogeschool maar wil ook buiten Zuyd, regionaal, landelijk en internationaal, van betekenis zijn. Het lectoraat heeft daarbij als doel geformuleerd om meer dan de afgelopen jaren in te zetten op het ingebed raken in de kennisontwikkeling in het onderwijskundige domein en daarmee de zichtbaarheid van het lectoraat te versterken. Daartoe wil het meer langdurige samenwerkingsverbanden met een beperkt aantal (regionale) partners aangaan. De commissie is van mening dat de interne en externe activiteiten elkaar juist kunnen versterken en daarmee ook financiële mogelijkheden bieden. De interne invloed vertaalt zich via de opleidingen ook naar de maatschappij. Daarbij zijn de thema's die het lectoraat oppakt geen unieke thema's, waardoor dit goede kansen biedt om deze in samenwerking met andere hogescholen en mbo's verder te ontwikkelen. Het aangaan van langdurige samenwerkingen -met brede verspreiding onder de lectoraatsleden- voor subsidieaanvragen in consortia vindt de commissie daarom een heel goed streven. Ook het blijven binden van promotiekandidaten aan het lectoraat vindt de commissie belangrijk voor de balans in het lectoraat.

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met een enthousiaste en betrokken groep interne en externe stakeholders die heel positief zijn over de samenwerking en de waarde van het lectoraat. Zoals een externe stakeholder zegt: "het is goed te zien dat er in Zuyd zoveel aandacht is voor eigen docenten en professionalisering daarvan". Externe stakeholders geven aan dat zij nog meer met elkaar op zouden kunnen trekken en hun krachten bundelen door samen projecten te entameren en te leren van elkaars uitkomsten.

Conclusie

De commissie concludeert dat het portfolio van het lectoraat op ambitieuze wijze het onderzoeksprofiel en de onderzoeksdoelen vormgeeft. De combinatie van promotietrajecten en kort-cyclische projecten zorgt voor een mooi geheel. De organisatie en inzet van middelen zijn indrukwekkend, met een stabiele financiering en een flexibele organisatie met kernteam en kenniskringleden. De commissie is vooral onder de indruk van de grote betrokkenheid en het draagvlak voor het lectoraat. Zowel in- als extern is het lectoraat een aantrekkelijke samenwerkingspartner en biedt daarmee duidelijke meerwaarde in de samenwerking. Het lectoraat blijkt daarbij zeer effectief in het benutten van de sterke punten van de verschillende organisatieonderdelen en de talenten van de medewerkers. Netwerken en samenwerkingen zijn een kernkracht van het lectoraat. Deze zijn nu nog veelal gecentreerd rond de lector. Het is goed

³ Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

dat er bewustzijn is dat dit verbreding verdient om de toekomstbestendigheid van het lectoraat te versterken. De thema's die het lectoraat oppakt zijn thema's die bredere relevantie hebben, waardoor dit goede kansen biedt om deze in samenwerking met andere hogescholen en mbo's verder te ontwikkelen. Het aangaan van langdurige samenwerkingen voor subsidieaanvragen in consortia waarbij Zuyd Hogeschool een van de onderzoekscontexten is, vindt de commissie daarom een heel goed streven. Samenvattend is de commissie onder de indruk van de inbedding van het lectoraat in Zuyd Hogeschool, de manier van werken met mede-onderzoekers vanuit opleidingen en het overall veel vooral elkaar krijgen met vrij beperkte bezetting.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 2 tot het oordeel **excellent**.

Standaard 3

Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

Geëxpliciteerde standaarden

De commissie constateert dat de lectoraatsmedewerkers de relevante raamwerken en notities voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van praktijkgericht onderzoek goed in beeld hebben. Het onderzoek van het lectoraat dient te voldoen aan de kwaliteitsstandaarden die gangbaar zijn waarbij ook de *Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018)* wordt gehanteerd. Alle medewerkers van het lectoraat tekenen bij aanvang van een onderzoeksproject de gedragscode. Ook wordt er op toegezien dat alle participanten in het onderzoek daadwerkelijk geïnformeerd worden over het respecteren van de anonimiteit in het onderzoek en over deelname op vrijwillige basis. Dit is tevens vastgelegd in het *Kwaliteitshandboek Onderzoek* van het lectoraat.

Het lectoraat zet in op ontwerpgericht onderzoek waarmee het onderwijs, onderwijsontwikkeling en onderzoek stevig met elkaar wil vervlechten en het draagvlak hiervoor vergroten. Behalve kennis vergaren wil het lectoraat deze ook ontwikkelen en door laten werken. Het lectoraat hanteert hierbij vier criteria waartoe ieder nieuw onderzoeksvoorstel zich moet verhouden: a. vraagarticulatie, b. cyclische en iteratieve karakter ontwerpgericht onderzoek, c. methodologische verantwoording, en d. kennisontwikkeling en -disseminatie. Belangrijkste eis die overstijgend gehanteerd wordt voor nieuw onderzoek is dat alles wat het lectoraat doet, bijdraagt aan onderwijsontwikkeling. Onderzoekers worden gestimuleerd hun onderzoeksplannen en (tussentijdse) bevindingen intern en extern te delen op conferenties, bijvoorbeeld via posters en rondetafelgesprekken.

Onderzoeksvragen moeten qua thematiek passen bij de inhoudelijke thema's van de drie pijlers. Daarbij wordt in het kernteam afgewogen in welke mate de bevindingen ook relevant zijn buiten de setting waarin het onderzoek plaatsvindt. Om te zorgen dat alle relevante aspecten van het onderzoek aan de orde komen, wordt er gewerkt met een format voor projectvoorstellen. Deze worden besproken in het kernteam en vastgesteld door de lector. Medewerkers geven aan dat dit ontwikkelde format voor ontwerpgericht onderzoek hen ook helpt bij het selecteren en kaderen van vragen.

Projecten worden altijd in duo's uitgevoerd: een onderzoeker vanuit de samenwerkende partij wordt begeleid door een ervaren en gepromoveerde onderzoeker, meestal vanuit het kernteam. In de kenniskringbijeenkomsten wordt aandacht besteed aan de inhoudelijke uitwisseling over de lopende onderzoeksprojecten. Onderzoekers leggen onderzoeken aan elkaar voor en geven elkaar feedback. Uit de gesprekken met de kenniskringleden wordt de commissie duidelijk dat hier ook bewust aandacht is voor de kwaliteit van onderzoek en de rol van de onderzoeker bij het, veelal participatieve, praktijkonderzoek.

Bij voorstellen voor promotieonderzoek wordt vooral gekeken of het onderzoek voedend is voor andere (toekomstige) onderzoeken in de pijler of het gehele lectoraat. Voor het onderzoek worden het format en de procedure van de participerende universiteit gebruikt. Ook worden naast de beoogde promotoren andere hoogleraren uit het relatienetwerk gevraagd de onderzoeksplannen te beoordelen op wetenschappelijke criteria en uitvoerbaarheid.

De commissie constateert uit de documentatie en de gesprekken dat onderzoekers duidelijke handvaten en richtlijnen hebben voor het doen van onderzoek. Er is veel onderlinge afstemming en uitwisseling van ervaringen, formeel en informeel. De commissie is overtuigd van de ruime aanwezige expertise in het lectoraat. De uitspraken die gedaan worden op basis van het onderzoek worden goed onderbouwd. De commissie ziet een goede variatie in onderzoeksmethoden. Als er een keuze gemaakt wordt voor een methode wordt deze ook goed uitgewerkt, bijvoorbeeld voor literatuuronderzoek of *group concept mapping*.

De commissie ziet een verbeterpunt bij sommige interne rapportages waar, ter bevordering van de toegankelijkheid, de theoretische onderbouwing duidelijker kan worden vermeld. Het advies van de commissie is om de gehanteerde theoretische kaders aan te leveren voor docenten, bijvoorbeeld in een bijlage bij publicaties. Dit past bij de voorbeeldrol die het lectoraat heeft en het kan docenten helpen in hun professionalisering.

De commissie ziet dat het lectoraat vooral wil inzetten op ontwerponderzoek, om de praktische relevantie te onderstrepen en draagvlak te creëren en behouden. De commissie vindt ontwerponderzoek vaak passend, maar wil hierbij meegeven niet te strikt vast te houden aan een bepaalde onderzoeksmethode, maar de vraag leidend te laten zijn bij de keuze van de onderzoeksmethodiek. Belangrijk daarbij is, volgens de commissie, de aandacht voor het participatief praktijkonderzoek. Wel ziet de commissie dat een expliciete keuze voor ontwerponderzoek medewerkers helpt bij de afweging om een bepaald onderzoek al dan niet uit te voeren. De commissie beseft dat met de beperkte capaciteit afgewogen keuzes kunnen maken ook belangrijk is.

Kwaliteit onderzoek

De commissie heeft een positief beeld gekregen van de kwaliteit van het onderzoek en de productiviteit van het lectoraat. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken heeft de commissie verschillende publicaties en producten uit de drie pijlers bestudeerd en daarbij gekeken naar onderzoeksaanpak, betrokkenheid van stakeholders en de output en impact. Ook zijn tijdens de visitatiedag drie projecten gepresenteerd en besproken.

In de publicaties en producten komt duidelijk naar voren dat de onderzoeksvraag gezamenlijk met de partners wordt ontwikkeld en vervolgens uitgewerkt. Uit de gesprekken blijkt dat de lector en het kernteam een centrale rol spelen in de kwaliteitsborging. Zij beschikken over ruime onderzoekservaring en coachen elkaar en betrokken onderzoekers in het onderzoeksproces. In de kenniskringbijeenkomsten wordt nadrukkelijk naar methodiek gekeken en dilemma's besproken. Bij elk onderzoek worden intern, maar ook met gasten en sprekers, discussies gevoerd over wat participatief praktijkgericht onderzoek inhoudt. Ook worden data en resultaten onderling besproken middels peer review. De commissie constateert dat niet alle rapportages een theoretische kader bevatten. Deze worden soms in de rapportages achterwege gelaten om de lezer niet te voorzien van teveel informatie, maar de commissie is van mening dat het goed is om die informatie wel te delen, eventueel als bijlage.

Bij de interne audit van 2019 werd teruggegeven dat er heel degelijk gewerkt werd. Het toenmalige panel zag veel wetenschappelijk output en gaf de aanbeveling toe te werken naar het ook op andere manieren presenteren van onderzoeksresultaten om deze zo breder toegankelijk te maken. Daartoe heeft het lectoraat iemand vanuit de marketingcommunicatie afdeling aangesteld die onder andere LinkedIn inzet om een breder publiek te bereiken. Daarnaast is ook gekozen voor andersoortige output, zoals meer toegankelijk geschreven onderzoeksrapportages.

De commissie onderschrijft dit streven om de opbrengst van het lectoraat nog meer in de etalage te zetten en ten goede te laten komen aan het onderwijs.

De commissie vindt het een positieve ontwikkeling dat het lectoraat binnen de hogeschool in toenemende mate beschouwd wordt als een lerend gezelschap dat onderwijskundige, op onderzoek gebaseerde, expertise genereert ten behoeve van Zuyd. Ook externe partijen zijn positief over de kwaliteit van onderzoek. Behalve uit promotiecommissies en de peer reviews van publicaties hoort de commissie dit terug in de positieve indrukken en ervaringen van de externe stakeholders tijdens de visitatiedag.

Conclusie

De commissie heeft vanuit de gesprekken en vanuit de bestudeerde documenten en producten een breed beeld gekregen van het onderzoek van het lectoraat en is enthousiast over de kwaliteit hiervan. Deze wordt goed bewaakt door interne en externe peer review. Binnen het lectoraat is een brede onderzoekservaring aanwezig. Er is een open houding om onderzoekskwaliteit te bespreken, van elkaar te leren en waar nodig bij te stellen. Het lectoraat wil vooral inzetten op ontwerponderzoek om de praktische relevantie van onderzoek te onderstrepen en draagvlak te creëren en behouden. De commissie wil hierbij meegeven niet te strikt vast te houden aan een methode maar de vraag en de daarbij passende methode leidend te laten zijn. Duidelijk uitgangspunt is volgens de commissie de aandacht voor het participatieve, praktijkgerichte onderzoek. Als advies wil de commissie meegeven de theoretische kaders bij onderzoeken die momenteel intern niet of gecomprimeerd gepresenteerd worden, wél ook aan te leveren bij publicaties zodat professionals van Zuyd Hogeschool dit kunnen benutten voor hun professionalisering. En het lectoraat gestalte geeft aan de voorbeeldrol die het daarin heeft.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 3 tot het oordeel **goed**.

Standaard 4

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- *kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein;*
- *de beroepspraktijk en maatschappij;*
- *onderwijs en professionalisering.*

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

Algemeen

Belangrijkste ambitie van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs is om bij te dragen aan de onderwijskundige kennisontwikkeling binnen Zuyd Hogeschool. Hierbij wordt van binnen naar buiten gewerkt. Als volgorde van prioriteiten heeft het lectoraat benoemd om vooral van betekenis te zijn in de concrete context van het onderzoekproject, als tweede om die opbrengst breder van betekenis te laten zijn binnen Zuyd Hogeschool en als derde om deze kennis te verspreiden buiten Zuyd. Vanuit deze invulling vallen voor het lectoraat de domeinen praktijk en onderwijs grotendeels samen. De doelgroep wordt gevormd door de hbo-professionals van Zuyd Hogeschool, maar tevens in bredere context die van het hoger beroepsonderwijs en, indien relevant, ook van het middelbaar beroepsonderwijs.

Vanuit de bestudeerde producten en de gevoerde gesprekken heeft de commissie goed zicht gekregen op de output en impact van de onderzoeksproducten en -resultaten. In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de relevantie van het onderzoek en de aansluiting daarvan op het onderwijs, de beroepspraktijk en het onderzoeksdomein.

Output en impact onderwijs en professionalisering

De commissie ziet dat het lectoraat binnen Zuyd Hogeschool een stevige positie heeft opgebouwd en goed vindbaar is, waardoor het participeert in of aanjager is van uiteenlopende activiteiten en projecten binnen de hogeschool, aansluitend bij de thema's van de hogeschool. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het Zuyd-brede programma Succesvol Studeren: het lectoraat heeft een belangrijk aandeel gehad in de opzet hiervan door het formuleren van de inhoudelijke aandachtspunten de 'vijf sleutels voor studeerbaarheid' (programmering, toetsing, actief leren, onderwijsklimaat en teamwerk) en de adviserende rol van de lector in de eerste vier jaar van dit programma.
- Het onderzoek naar de evaluatie van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB): een evaluatie gericht op de doorontwikkeling van de BDB. Dit onderzoek resulteerde in een besluit tot herontwerp en een daaropvolgend flankerend onderzoek naar de implementatie van de nieuw ontworpen BDB. De relatie met HR is hierbij heel duidelijk.
- Het project Teams in de Lead: een kleinschalige studie naar het ontwikkelen en beproeven van een methodiek voor het reflecteren in teams. In het onderzoek is samengewerkt met docenten van het Vista College en is een methodiek voor teamreflectie ontwikkeld die ingezet is bij het Vista College en bij Zuyd. Een eerste serie van pilots laat zien dat, afgaande op de ingevulde vragenlijsten, de methodiek de beoogde werking heeft.
- Opzet en programma-management van het Programma Sterk Teamwerk van de Dienst HR: dit programma vloeit voort uit het programma Succesvol Studeren.

Het is de commissie duidelijk dat de 'sleutels voor studeerbaarheid' (2017) gemeengoed zijn geworden binnen Zuyd Hogeschool en ook wel de 'vijf sleutels van Marcel', de lector, worden genoemd. Interne stakeholders benoemen dat hiermee een beweging binnen Zuyd Hogeschool

in gang is gezet om een studeerbaar curriculum te realiseren en daarmee impact op het studiesucces van studenten. Interne stakeholders benadrukken dat de aanpak van de lector hierin een cultuurverandering in gang heeft gezet: niet een voorschrijvende maar ontwikkelingsgerichte en ondersteunende aanpak. Zo is een gezamenlijke taal ontstaan en een 'dakpan'-effect van projecten: uit het programma Succesvol Studeren volgde Sterk Teamwerk en daarna Zelforganisatie.

De commissie vindt dit mooie voorbeelden van het genereren van een brede impact door het aan elkaar koppelen en doorontwikkelen van projecten. Ook de verbinding in de Dienst O&O heeft een duidelijke meerwaarde met de onderwijsadviseurs als linking pin in de opleidingen.

Praktijk- en ontwerpgericht onderzoek wordt ook als professionaliseringstrategie ingezet vanuit het lectoraat. Professionals worden geholpen om onderbouwd antwoorden te krijgen op hun vragen. Uitgangspunt is dat er sprake is van een actieve participatie in het onderzoek door de betrokken docenten, zodat het niet een geïsoleerde lectoraatsactiviteit wordt. Het lectoraat is daarnaast afgelopen periode begonnen met het opzetten van professionaliseringsactiviteiten in samenwerking met de Dienst HR en onderwijsadviseurs van de Dienst O&O. Een voorbeeld van een professionaliseringsactiviteit is een in studiejaar 2020-2021 gestart project om docenten te ondersteunen bij het ontwerpen van blended learning op onderwijsactiviteitsniveau. Het doel hiervan is het iteratief ontwikkelen van een passende professionaliseringsstrategie.

De commissie ziet dat binnen het lectoraat doorwerking plaats vindt tijdens en na afronding van onderzoeksprojecten, omdat de medewerker die het onderzoek uitvoert zelf ook in de eigen opleiding een verantwoordelijkheid heeft voor het vraagstuk dat wordt onderzocht. Er vinden buitenkringbijekomsten plaats waarbij alle medewerkers van Zuyd Hogeschool worden uitgenodigd voor presentaties met discussie. Ook adviseren lectoraatsmedewerkers vanuit hun onderzoeksexpertise bij (nieuwe) programma's en beleidsvoorstellen, zoals bij het programma Succesvol Studeren. Het lectoraat bewaakt de rol goed door niet zelf de adviesrol te pakken maar door samen met docenten en adviseurs vraagstukken op te pakken die zij binnen hun eenheid verder kunnen toepassen.

Samenvattend kan gesteld worden dat de doorwerking vanuit het lectoraat binnen Zuyd Hogeschool op meerdere manieren plaatsvindt, zowel direct als indirect via HR, de adviseurs O&O en via de opleidings- en hogeschoolbrede programma's. Het lectoraat bereikt zo een groot deel van Zuyd. De commissie is van mening dat het lectoraat dit duidelijker in kaart kan brengen, wat ondersteunend kan zijn voor beleidskeuzes of het nog zichtbaarder maken van de impact.

Output en Impact kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

De commissie vindt de output op het gebied van kennisontwikkeling veelomvattend. Het lectoraat draagt bij aan kennis over het ontwerpen, ontwikkelen en evalueren van succesvol onderwijs. Dit doet zij middels een enorme variatie aan output: proefschriften, rapportages, presentaties, workshops, conferenties, LinkedIn pagina's etc. De commissie vindt het lectoraat nog wat bescheiden in het aantonen van de meerwaarde en doorwerking. De zichtbaarheid van het lectoraat en het onderzoek kan vergroot worden. De commissie ondersteunt daarom van harte de stap om extra aandacht te besteden aan communicatie, waarbij gekeken kan worden naar de wijze waarop het NRO-kennisbenuttingsprogramma is vormgegeven.

De medewerkers van het lectoraat hebben in de periode 2016-2021 in totaal 77 publicaties geschreven. In een periode waarin het lectoraat organisatorisch anders is gepositioneerd in de hogeschool en waarin zeer ervaren onderzoekers zijn vertrokken, vindt de commissie dit een respectabele output. Het betreft zowel interne rapportages als bijdragen aan vaktijdschriften,

hoofdstukken in boeken, bijdragen aan wetenschappelijke publicaties (peer-reviewed in internationaal tijdschrift of boek) en websites. Het aantal wetenschappelijke publicaties hierin is 14 en dat is ongeveer 20% van het totaal aantal van 77 publicaties. Gelet op de aard van de meeste projecten (praktisch, kortlopend) is dat ook een verhouding die door het lectoraat als passend wordt bestempeld. Het aantal presentaties op conferenties in de periode 2016-2021 bedroeg 51. De leden van het lectoraat worden regelmatig gevraagd voor externe bijdragen, zoals bijvoorbeeld een presentatie over onderwijskundig leiderschap op Windesheim of een presentatie over praktijkonderzoek op de studiemiddag van het Rathenau Instituut en presentaties in netwerken voor onderzoekers bij de UM door promovendi van het lectoraat.

Het lectoraat neemt deel aan diverse externe gremia zoals:

- Het lidmaatschap van de examencommissies van een tweetal opleidingen bij de UM;
- Deelname aan organisatiecomité van de OnderwijsResearchDagen in 2019 te Heerlen;
- Lidmaatschap in panels voor visitaties van opleidingen en lectoraten;
- Dagvoorzitter Velon congres;
- Reviewwerkzaamheden bij groot aantal (internationale) tijdschriften, conferenties en subsidieverstrekkingen;
- Lidmaatschap stuurgroep NRO-SIA inzake praktijkonderzoek lerarenopleidingen;

In 2017 ontving lector Marcel van der Klink (samen met collega-begeleiders van de UM) de VOR-prijs (Vereniging voor Onderwijs Research) als beste promotiebegeleiders.

Het lectoraat heeft als doel ruimte te bieden aan een drietal promotietrajecten. Momenteel zijn er twee lopende promotietrajecten, over innovatief gedrag van docenten (in afronding) en over het ontwikkelen van responsief beroepsonderwijs. In het studiejaar 2021-2022 wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van een tweetal voorstellen voor promotieonderzoek dat een inhoudelijke versterking zal bieden voor het onderzoekswerk in de pijlers Duurzaam Implementeren in Teams en Actief Leren in een (Digitale) Leeromgeving.

Output en impact Beroepspraktijk en maatschappij

Zoals eerder benoemd valt de impact op de beroepspraktijk veelal samen met die op onderwijs omdat de doelgroep grotendeels overeenkomt: hbo-professionals (docenten, managers, beleidsmakers, projectleiders e.d.) in het hoger onderwijs. Zoals eerder bij standaard 2 benoemd ziet de commissie dat de interne impact zich goed doorvertaalt naar extern via de opleidingen en via de externe samenwerkingen en deelname aan kennisnetwerken. Voorbeelden hiervan zijn een workshop over het ontwerpen van werkplekleren voor de Limburgse Werkgeversvereniging (september 2016), een workshop over docentprofessionalisering voor de cao-onderhandelaars van vakbonden en de Vereniging Hogescholen (september 2017) en een masterclass over professioneel beoordelen voor interne coördinatoren opleidingen (april 2019). Een mooi voorbeeld van samenwerking met mbo-onderwijs is het tweejarig professionaliseringstraject voor teamleiders dat het lectoraat op uitnodiging van ROC Leeuwenborgh verzorgd heeft.

Conclusie

De commissie is onder de indruk van de stevige positie die het lectoraat binnen Zuyd Hogeschool heeft opgebouwd en van de kwalitatief en numeriek hoge output die het lectoraat realiseert in verhouding tot de, voor een hogeschoolbreed lectoraat, beperkte omvang. Het 'dakpan'-effect van projecten die voortbouwen op elkaar, vindt de commissie echt een sterk punt. De ontwikkelde kennis kan op die manier worden verbreed, verdiept en nog meer doorwerking krijgen. De commissie adviseert dan ook om de kennisontwikkeling bij alle rapportages zichtbaar te maken, zodat hier op voortgebouwd kan worden of het door geïnteresseerden nagelezen kan worden. Er

is duidelijk relevantie voor kennisontwikkeling, beroepspraktijk, onderwijs en professionalisering waarbij met name die voor onderwijs en professionalisering voor Zuyd zeer sterk is.

Zoals bij standaard 1 benoemd, ontbreken duidelijke streefnormen, maar de commissie ziet een goede impact, zowel op het niveau van mens, team als organisatie. Er is een duidelijke verbinding met de diensten O&O en HR en met de opleidingen. Het groeiende netwerk en de hoge waardering door partnerorganisaties laten zien dat het lectoraat ook buiten Zuyd Hogeschool als relevante praktijkpartner wordt gezien. Met het eerder bij standaard 1 genoemde model van doorwerking, kan de output ten aanzien van persoons-, systeem-, kennis- en productontwikkeling nog zichtbaarder worden gemaakt.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor Standaard 4 tot het oordeel **goed**.

Standaard 5

De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluaties uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

Systeem van kwaliteitszorg

Voor de kwaliteitszorg is het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek* leidend voor het lectoraat. Door het instellen van het kernteam is de projectoverstijgende kwaliteitszorg geïntensiveerd. Driewekelijks wordt stil gestaan bij de samenhang en de voortgang van de projecten op het niveau van de pijlers, bij de methodologie van onderzoek en bij personele, organisatorische en financiële vraagstukken. De introductie van het *Kwaliteitshandboek Onderzoek* binnen Zuyd Hogeschool en het afgeleide kwaliteitshandboek voor het lectoraat helpen systematischer aandacht te besteden aan de projectoverstijgende kwaliteitszorg. Om de kwaliteitscyclus rond te maken zijn de indicatoren echter cruciaal.

Op projectniveau wordt de kwaliteit geborgd doordat ieder onderzoeksplan door de verantwoordelijken van de drie pijlers (lector en senioronderzoekers) wordt beoordeeld en daar waar nodig van feedback wordt voorzien door een externe deskundige (binnen of buiten Zuyd). Projecten worden altijd begeleid door een van de trekkers van de pijlers en zij participeren actief in de uitvoering van het onderzoek. Ook vindt bij de afronding van een project altijd een gesprek plaats met de opdrachtgever betreffende de tevredenheid over de uitvoering, de samenwerking, de impact van het project en eventuele vervolgvraagstukken.

Het lectoraat werkt met een strategisch beleidsplan voor een periode van zes jaar waarvan het huidige loopt tot 2025. Afgeleid daarvan worden jaarplannen opgesteld die worden besproken en ter goedkeuring voorgelegd aan de directeur van de Dienst O&O. Ook wordt elk jaar een jaarverslag gemaakt wat inzicht geeft in de realisatie van de doelen uit het jaarplan. De voortgang van het werk in het lectoraat wordt besproken in zeer regelmatige bilaterale overleggen tussen de lector en de directeur van de Dienst O&O. Ten behoeve van de kwaliteit en ontwikkeling van het lectoraat is daarnaast een adviesraad ingesteld die bestaat uit vier leden, waarvan drie extern. Deze komt jaarlijks bijeen om strategische vraagstukken te bespreken. Daarnaast zijn er ook tussentijdse contactmomenten van informeler aard.

Kenmerkend voor het lectoraat vindt de commissie dat in de onderzoeksgroepen veel reflectie op het onderzoeksproces plaatsvindt en dat daaruit concrete aanpassingen voortkomen. Voor aanvang en na afloop maar ook gedurende projecten zijn de lector, onderzoekers en stakeholders in gesprek over werkwijze en resultaten. Er is een sterke en open peer feedback cultuur. Dit past volgens de commissie bij de methodologische visie van het lectoraat en laat zien dat er kwaliteitsbewustzijn is. De commissie ziet dat dit proces van monitoren en evalueren nu vooral informeel plaatsvindt en wil het lectoraat meegeven dit ook meer formeel vast te leggen.

Conclusie

Uit de interviews en documentatie concludeert de commissie dat er een goed, deels impliciet, werkend systeem is voor het evalueren en monitoren van onderzoek. De commissie is positief over het feit dat onderzoekers hun werk regelmatig onderling via peer feedback en met partners evalueren. Voor de borging hiervan adviseert de commissie dit proces ook meer expliciet te maken en vast te leggen zodat bevindingen structureel met elkaar gedeeld kunnen worden. Zo maakt het lectoraat meer zichtbaar wat het doet en met welke effecten.

De commissie komt op basis van bovenstaande overwegingen voor standaard 5 tot het oordeel **voldaan**.

3. Eindoordeel

Oordelen op de standaarden

De visitatiecommissie komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
Standaard 1 Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma	goed
Standaard 2 Randvoorwaarden	excellent
Standaard 3 (Methodische) kwaliteit van onderzoek	goed
Standaard 4 Resultaten en impact	goed
Standaard 5 Kwaliteitsborging	voldaan

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels vastgelegd in het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022* van de Vereniging Hogescholen (oktober 2015).

Voorwaarde om te komen tot een positief eindoordeel is een voldoende score op Standaard 3.

De commissie heeft tijdens de visitatiedag gesproken met een bevoegen en betrokken team van onderzoekers en lector. De communicatielijnen zijn kort en er is een open houding om onderzoekskwaliteit te bespreken, van elkaar te leren en waar nodig bij te stellen. Het lectoraat heeft een duidelijke eigen signatuur met een helder uitgewerkt onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma. Het lectoraat is een aantrekkelijke samenwerkingspartner, voor interne partijen maar ook voor andere hogescholen en mbo's. Netwerken en samenwerkingen zijn een kernkracht van het lectoraat. Deze zijn nu nog veelal gecentreerd rond de lector, er is echter bewustzijn is dat dit verbreding verdient om de toekomstbestendigheid van het lectoraat te versterken. De commissie constateert dat de onderzoekskwaliteit van het lectoraat sterk is. De standaarden die de onderzoekers hanteren zijn duidelijk terug te zien in de onderzoeksproducten. Het lectoraat beschikt over ruime onderzoekservaring en heeft een stevige positie binnen Zuyd Hogeschool opgebouwd met hoge output in verhouding tot de, voor een hogeschoolbreed lectoraat, beperkte omvang. Er is duidelijk relevantie voor kennisontwikkeling, beroepspraktijk, onderwijs en professionalisering, waarbij met name die voor onderwijs en professionalisering binnen Zuyd Hogeschool zeer sterk is. Deze wordt verder versterkt door de sterke verbinding met O&O, HR en met de opleidingen. De kwaliteitsborging kan worden versterkt met een afwegingskader waarvan een set indicatoren en daarbij passende streefwaarden deel uitmaken. Met een helder afwegingskader kan in jaarplannen en jaarevaluaties explicieter gemaakt worden hoe keuzes zijn gemaakt en welke doorwerking daarmee is bereikt zodat de kwaliteitszorg nog transparanter wordt. Ook draagt dit bij aan het beter zichtbaar maken van de waarde van het lectoraat en haar werk. Hiermee kan het lectoraat nog beter de opbrengst in beeld brengen, extern communiceren en successen vieren.

Standaard 1, 3 en 4 worden gewaardeerd met het oordeel goed, standaard 2 met het oordeel excellent en standaard 5 met het oordeel voldaan. Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool als **goed**.

4. Aanbevelingen

De commissie doet de volgende aanbevelingen:

Standaard 1

- De keuze voor en inhoud van de drie onderzoekspijlers van het lectoraat zijn duidelijk maar gezien de breedte ervan beveelt de commissie aan deze te expliciteren op inhoud en omvang zodat de verschillen duidelijker zijn en afbakening eenvoudiger. Een afwegingskader waar indicatoren deel van uitmaken, kan helpen bij het komen tot een passend portfolio van verschillende soorten projecten.
- De commissie ziet dat indicatoren voor het doen van impactvol onderzoek weliswaar impliciet gebruikt worden, maar dat deze nu niet expliciet uitgewerkt. De commissie beveelt aan om deze indicatoren op korte termijn met elkaar expliciet te maken en te verbinden aan streefwaarden. Hiermee kan het lectoraat de bijdrage aan de onderwijsontwikkeling en -innovatie beter in beeld brengen en daarmee de voortgang nog gericht monitoreren en successen vieren.

Standaard 3

- Als advies wil de commissie het lectoraat meegeven de theoretische kaders bij onderzoeken die intern gecomprimeerd gepresenteerd worden, ook aan te leveren bij output producten en publicaties, zodat medewerkers dit kunnen benutten voor hun eigen professionalisering.

Standaard 4

- De commissie adviseert om de kennisontwikkeling bij alle rapportages zichtbaar te maken, zodat hier op voortgebouwd kan worden of het door geïnteresseerden nagelezen kan worden.

Standaard 5

- De commissie adviseert het proces van monitoring en evaluatie ook meer formeel vast te leggen zodat bevindingen structureel met elkaar gedeeld en intern en extern gecommuniceerd kunnen worden.

5. Bijlagen

Bijlage 1 Bestudeerde documenten

De commissie heeft de volgende documenten ingezien en bestudeerd:

Documentatie Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs

- Zelfevaluatie-rapport Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2021
- Strategisch Plan 2019-2025
- Beoordelingsrapport Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2015
- Rapport interne audit Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2019
- Strategisch Plan 2017
- Jaarplannen 2020-2021 en 2019-2020, met evaluatie Jaarplan 2019-2020
- Kwaliteitshandboek Onderzoek Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs 2018
- Agenda en notities werkoverleg kernteam mei-september 2021
- Agenda Kenniskringbijeenkomsten april-september 2021
- Informatie over projecten via website lectoraat waaronder in elk geval:
 - Debats, P. & Van der Klink, M. (2021). Waarnemen van veranderingen: *Conversaties als werkwijze om zicht te krijgen op veranderingen in studiesucces en de verklaringen ervan*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
 - Domhof, E. & Simon, F. (2020). *De vorming van een beroepsbeeld. Een vervolgonderzoek onder ergotherapiestudenten*. Heerlen: Zuyd Hogeschool
 - Goes-Daniëls, M. & Van der Klink, M. (2021). *Ervaringen met online onderwijs in coronatijd bij Zuyd Hogeschool*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
 - Jacobs, A. e.a. (2019) Teksten Website Curriculumontwikkeling voor Dummies. Heerlen: Zuyd Onderzoek.
 - Klatter, E.B, Van der Klink, M. & Netwerk lectoren/practoren/hoogleraren Beroepsonderwijs (2021). *Pleidooi: Didactiek voor beroepsonderwijs. Notitie in het kader van NRO-discussie (febr 2021)*. Rotterdam/Heerlen: Hogeschool Rotterdam/Zuyd Hogeschool.
 - Koeslag-Kreunen, M. (2020). Effectief teamwerk voor onderwijsontwikkeling. *De Nieuwe Meso*, 3, 17-23.
 - Limbeek, E. van., Hooijdonk, J. van, Roovers, F., Cappa, A., Sangers, J., Goes, M., Sluijsmans, D. (2020). Actief leren met Moodle (pdf). Heerlen; Zuyd Hogeschool.
 - Van der Klink, M., Simon, F., & Sluijsmans, D. (2020). *Onderzoeksrapport BDB*. Heerlen: Zuyd.
 - Van der Klink, M. & Canisius, E. (2020). *De vijf bekwaamheden van docenten in beeld. Een exploratief onderzoek onder beginnende docenten van Zuyd Hogeschool*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
 - Van der Klink, M. & Slots, Y. (2020). *Monitoring Programma Succesvol studeren*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
 - Van der Klink, M. *Sleutels voor studeerbaarheid*. Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs Zuyd Hogeschool Mei 2017.

Documentatie Zuyd Hogeschool

- Strategie Zuyd Hogeschool 2023
- Zuyd Onderwijsvisie in Praktijk 2020
- Nota Kwaliteit en Kwaliteitszorg Onderzoek 2017
- Lectorenstatuut Zuyd 2014, aanvulling 2015, 2019-2020
- Zuyd Jaarverslag 2019
- Regeling Zuyd vouchers voor promotieonderzoek en postdoc onderzoek 2021
- Beoordelingskader Onderzoek Zuyd (volgens BKO Kader 2016-2022)

Bijlage 2 Bezoekprogramma

Tijd	Gespreksronde	Deelnemers
08.30	Vorbereiding panelleden	
09.00	Welkom en korte presentatie (10 min) Aansluitend gesprek met Directeur O&O	Lector En Directeur Dienst O&O
09.45	Gesprek met lector en overige leden Kernteam lectoraat	Lector en twee onderzoekers/trekkers van de pijlers
10.45	Tussentijds beraad	
11.15	Gesprek kenniskring, inclusief 3 korte pitches	Zeven kenniskringleden
12.15	Gesprek met oud-leden kenniskring	Via Teams, 5 oud-leden
12.45	Lunch	
13.45	Gesprek interne stakeholders	Vier leden diensten O&O en HR, Lid project Zelforganisatie Teamleiders Lid Raad van Advies en CMR
14.30	Gesprek externe stakeholders	Via Teams, Vertegenwoordigers van Vista College, HAN/OU, UM, Hogeschool Rotterdam en Fontys Hogeschool
15.15	Beoordelingsoverleg commissie	
16.00	Terugkoppeling van bevindingen door de commissie	Alle belanghebbenden
16.30	Afsluitende borrel	

Bijlage 3 Deskundigheid leden visitatiecommissie en lead-auditor

Prof. dr. D. (Desiree) Joosten - ten Brinke, decaan en hoogleraar Leren van volwassenen faculteit Onderwijswetenschappen Open Universiteit.

Dr. S.(Selma) ter Haar, Opleidingscoördinator en hoofddocent Master Social Work, zelfstandig opleidingskundig adviseur, associé WagenaarHoes Organisatieadvies.

Dr. I. (Ilya) Zitter, lector Leeromgevingen in het Beroepsonderwijs bij Hogeschool Utrecht

Ir. M. Dekker-Joziase en drs. P.R. (Patricia) Molegraaf, auditor/secretaris NQA.