

***Succesfactoren
voor lectoraten
in het hbo*** *Rapport van de Commissie
Tussentijdse Evaluatie
Lectoren en Kenniskringen*

Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen
secretariaat:
Postbus 123
2501 CC Den Haag
tel. 070 – 312 21 65

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Kritische succesfactoren voor lectoraten	6
1. Inleiding	7
1.1. Context en opdracht van de commissie	7
1.2. Werkwijze	8
2. Samenstelling van de commissie	10
3. Bevindingen	11
3.1. Doelstellingen	11
3.2. Centraal beleid van de hogescholen	11
3.3. Domeinen	13
3.4. Competentieprofielen Lectoren	14
3.5. Organisatie lectoraat en kenniskring	14
3.6. Onderwijs	17
3.7. Professionalisering	18
3.8. Onderzoek	19
3.9. Kenniscirculatie	22
3.10. Inkomsten uit toegepast onderzoek	23
Bijlage	25
Overzicht geëvalueerde lectoraten	25

Samenvatting

Het bestuur van de Stichting Kennisontwikkeling heeft de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen in het voorjaar van 2004 gevraagd 30 lectoraten te evalueren. Deze lectoraten functioneerden ten tijde van de bezoeken circa twee jaar. Deze evaluatie is aanvullend op de tussentijdse beoordeling van 18 lectoraten die in 2003 door deze commissie is uitgevoerd. De commissie heeft op grond van deze eerste evaluatie in maart 2004 het rapport 'Een steen in de vijver' uitgebracht.

De doelstelling van deze tweede tussentijdse evaluatie was tweeledig: inzicht verschaffen aan het SKO-bestuur over de wijze waarop de betrokken lectoraten zich inhoudelijk en organisatorisch hebben ontwikkeld, en het voeren van een dialoog met de lectoren (en waar mogelijk en nodig het verstrekken van advies). In de tweede ronde kreeg de commissie de opdracht mee in het bijzonder aandacht te besteden aan de strategie van het management en de inbedding van het lectoraat in de onderwijsorganisatie. Uiteraard kwam daarnaast ook de invulling van de vier hoofdtaken van het lectoraat aan de orde. Evenals in 2003 heeft de commissie zich niet als vakinhoudelijke beoordelaar opgesteld, maar gekozen voor een bestuurlijke insteek.

Dit tweede rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen heeft twee functies. De commissie rapporteert over de stand van zaken van de bezochte lectoraten. De bevindingen zijn vastgelegd in conclusies en aanbevelingen. Op grond van de bevindingen van de commissie zijn tevens de kritische succesfactoren geformuleerd waaraan een goed lectoraat moet voldoen. Het zijn de antwoorden van de commissie op de vraag 'waarom gaat het bij het ene lectoraat zo voortreffelijk en bij een ander stukken minder?' De commissie bouwt daarmee inherent ook voort op het vorige rapport: ze legt haar ervaring vast die ze heeft opgebouwd tijdens de in totaal 48 bezoeken (ongeveer 25% van alle SKO lectoraten). Ze hoopt dat deze aanbevelingen van nut kunnen zijn bij de evaluatie van de lectoraten in 2008. Deze evaluatie is onderdeel van het nieuwe convenant tussen de staatssecretaris van OCW en de HBO-raad.

Samenvattend concludeert de commissie dat het de goede kant opgaat met de lectoraten binnen de hogescholen. Pluspunten zijn:

- Een grotere acceptatie van en bekendheid met het nieuwe fenomeen binnen de hogescholen.
- Een toename van het aantal lectoraten dat in staat is activiteiten te ontwikkelen binnen alle hoofddoelen van de lectoraten.
- Een toegenomen aandacht voor de professionalisering van docenten. Dit geldt in de eerste plaats voor de leden van de kenniskringen, maar in toenemende mate ook voor docenten daarbuiten.
- Steeds meer hogescholen formuleren een centrale strategie voor de ontwikkeling van de lectoraten en zijn in staat de lectoraten uit eigen middelen te ondersteunen.
- Lectoraten zijn in toenemende mate betrokken bij curriculum ontwikkeling.
- Lectoraten worden bevolkt door competente, enthousiaste mensen.

De commissie constateert ook een aantal zorgpunten:

- Roosterproblemen vormen nog steeds een grote hindernis voor het goed functioneren van de lectoraten.
- De meeste lectoraten verkeren nog in onzekerheid over hun toekomst, dit leidt tot korte termijn beleid.
- Het HRM-beleid is niet of in zeer geringe mate aangepast aan de instelling en de functies van lectoraten.
- Bij veel lectoraten staat het onderzoek nog in de kinderschoenen.
- De samenwerking met bedrijven en instellingen is nog weinig gestructureerd.
- De samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten is nog zeer rudimentair.
- De inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek zijn veel lager dan voorzien.

Kritische succesfactoren voor lectoraten

Op grond van de bevindingen en overwegingen die in dit rapport zijn beschreven, formuleert de commissie een aantal kritische factoren die essentieel zijn voor het succes van een lectoraat.

1. **Lectoren zijn de vaandeldragers van de hogeschool. Lectoraten nemen daarom een prioritaire positie in binnen de structuur en de organisatie van een hogeschool. Dit komt ook tot uiting in interne financiële ondersteuning van de lectoraten.**
2. **De instelling van een lectoraat maakt onderdeel uit van een centraal binnen de hogeschool geformuleerd strategisch beleid. Lectoraten passen bij voorkeur in een centraal profiel van de hogeschool.**
3. **De keuze voor het domein van een lectoraat wordt gebaseerd op een grondige interne en externe analyse van de behoefte aan innovatie in het onderwijs en in de praktijk van bedrijven en instellingen.**
4. **Leden van een kenniskring krijgen een aanstelling van 0,4 fte voor een periode van 4 jaar en worden benoemd door middel van een sollicitatieprocedure.**
5. **Het lectoraat wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van curricula; studenten worden in hun afstudeerfase betrokken bij het onderzoek van de lectoraten.**
6. **Het professionele niveau van docenten wordt structureel bevorderd.**
7. **Het HRM-beleid wordt aangepast aan de instelling van lectoraten en de introductie van de onderzoeksfunctie.**
8. **De lectoraten beschikken over voldoende facilitaire en materiële voorzieningen binnen de hogescholen.**
9. **Het lectoraat voert een actieve communicatiestrategie zowel intern als extern.**
10. **Het lectoraat verbindt het onderzoek aan dat van nationale en internationale partners.**

1. Inleiding

1.1. Context en opdracht van de commissie

De Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten en Kenniskringen werd ingesteld in 2003 door het bestuur van de Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO). De commissie kreeg als opdracht 18 lectoraten die tenminste anderhalf jaar actief waren, tussentijds te evalueren. Over de eerste bezoekenronde berichtte het rapport 'Een steen in de vijver' (maart 2004). Daarin schetste de commissie de context en de voorgeschiedenis van het instellen van lectoraten binnen het hbo. We brengen in herinnering dat in 2000 de voorzitter van de HBO-raad in de nota "Hogescholen tien jaar vooruit" aangaf dat de kerntaak van de hogescholen verbreed moest worden om in de toekomst te kunnen voldoen aan de eisen die de kenniseconomie stelt aan het hoger onderwijs. Hij benadrukte daarbij dat het hbo naast routineprofessionals steeds meer behoefte heeft aan innovatieprofessionals die in staat zijn kennis te ontwikkelen in samenhang met en gericht op de vragen van het bedrijfsleven. In het bijzonder met het mkb en andere maatschappelijke werkvelden.

In 2001 stelde de minister van OCW geld beschikbaar voor de instelling van lectoraten, bestaande uit een lector en een kenniskring. SKO werd belast met de verdeling van de subsidies. SKO heeft aan de lectoraten doelstellingen meegegeven op het gebied van kennisontwikkeling, professionalisering van docenten, doorwerking in het curriculum en kenniscirculatie. Deze doelstellingen werden uitgewerkt in een aantal indicatoren waaraan de aanvragen voor een lectoraat moeten voldoen:

1. doorwerking in een aanpassing van curricula, de professionalisering van docenten of een verandering van opleidingsstructuren;
2. inhoudelijke relatie met soortgelijke verbanden van docenten bij instellingen van hoger onderwijs en onderzoek over de landsgrens;
3. inhoudelijke relatie met bedrijven of instellingen in de regio of daarbuiten;
4. aantoonbare vergroting van de inspanningen op het gebied van kennisoverdracht gericht op het (georganiseerde) bedrijfsleven of werkveld;
5. substantiële stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek in de regio of daarbuiten.

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 reeds veel in beweging brengt. 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.

Het SKO-bestuur vroeg de commissie in het voorjaar van 2004 haar evaluatie uit te breiden naar nog eens 30 lectoraten¹ die eveneens circa twee jaar functioneerden.

1. Oorspronkelijk zouden 31 lectoraten worden geëvalueerd, maar één lectoraat kon wegens ziekte van de lector niet worden bezocht.

De context is sinds de instelling niet ingrijpend veranderd. De belangstelling voor de lectoraten is echter binnen en buiten de hogescholen aanzienlijk toegenomen. De commissie concludeert in dit rapport dat de lectoraten steeds meer geaccepteerd en ingeburgerd raken binnen de hogescholen en steeds vaker goede resultaten bereiken op de vier hoofdtaken. Ook de politieke steun nam toe. In december 2004 vernieuwden de staatssecretaris van OCW en de HBO-raad het 'Convenant Lectoren en Kenniskringen in het hoger beroepsonderwijs' voor de periode 2005-2008. Het convenant vermeldt onder andere de afspraak dat in deze periode in de begroting van OCW opnieuw additionele middelen zijn geraamd voor de instelling van lectoraten en kenniskringen op hogescholen. Op grond van het succes van de eerste ronde in 2004 verlengde de minister van Economische Zaken begin 2005 de subsidieregeling voor de pilot innovatievouchers. Via SenterNovem kunnen mkb-ondernemingen in 2005 met behulp van in totaal 400 innovatievouchers van maximaal € 7.500 per stuk kennisvragen uitzetten bij kennisaanbieders. De lectoraten hebben dus de politieke wind mee.

De tussentijdse evaluatie had opnieuw een tweeledig doel:

1. inzicht verschaffen aan het SKO-bestuur over de wijze waarop de betrokken lectoraten zich inhoudelijk en organisatorisch hebben ontwikkeld;
2. het voeren van een dialoog met de lectoraten en waar mogelijk en nodig het verstrekken van advies.

In de tweede ronde kreeg de commissie de opdracht mee in het bijzonder aandacht te besteden aan de strategie van het management en de inbedding van het lectoraat in de onderwijsorganisatie. Uiteraard kwamen daarnaast ook de invulling van de vier hoofdtaken van het lectoraat aan de orde. Evenals in 2003 heeft de commissie zich niet als vakinhoudelijk beoordelaar opgesteld maar gekozen voor een bestuurlijke insteek. Dit is tijdens de bezoeken ook kenbaar gemaakt. Door de opgebouwde ervaring heeft de commissie in deze tweede ronde een groter accent kunnen leggen op haar rol van adviseur. In de deelrapporten, die over elk bezoek werden opgesteld, heeft de commissie steeds de sterke en zwakke punten vermeld en suggesties geformuleerd voor de verbetering van het functioneren van het betreffende lectoraat.

1.2. Werkwijze

De commissie heeft dezelfde aanpak gekozen als in 2003. Ook ditmaal werd de lectoren niet gevraagd een zelfevaluatie uit te voeren. Ter voorbereiding van de bezoeken beschikte de commissie over de oorspronkelijke lectoraatsaanvraag en één of meer recente (concept) jaarverslagen, de *curricula vitae* van de gesprekspartners en een overzicht van de publicaties van het lectoraat. De bezoeken volgden hetzelfde stramien als in 2003: eerst is met de lector(en) afzonderlijk gesproken en vervolgens met de lector(en) en enkele leden van de kenniskring. Het bezoek is steeds afgesloten met een gesprek met het college van bestuur en de faculteits- en/of opleidingsdirectie.

Alle bezochte lectoraten waren ten tijde van het bezoek tenminste anderhalf jaar operationeel en behoorden alle tot de pioniers binnen hun hogeschool. Een klein aantal van de lectoren dateerde al van voor de instelling van de SKO-subsidie. In dit opzicht verschilden de nu bezochte lectoraten niet van hun collega's uit de eerste ronde.

De commissie heeft de bezoeken afgelegd met een vaste kern van voorzitter en secretaris, aangevuld met twee wisselende leden van de commissie. Daarbij werd er naar gestreefd dat tenminste één lid ook over enige inhoudelijke kennis van het betrokken domein beschikte. Van elk bezoek is een deelrapport gemaakt dat, na toetsing door de lector(en) op feitelijke onjuistheden, is verwerkt in de voorliggende algemene rapportage. Het deelrapport zelf is vertrouwelijk ter hand gesteld aan de leiding van de betrokken hogeschool en het lectoraat en tevens als bijlage bij dit rapport aan het bestuur van de SKO. De bezoeken vonden plaats in de periode 3 september 2004 tot en met 17 februari 2005. In december 2004 heeft de commissie tussentijds vergaderd en op 23 maart 2005 het eindrapport vastgesteld.

2. Samenstelling van de commissie

De commissie is ten opzichte van de evaluatie in 2003 grotendeels ongewijzigd gebleven. Omdat het lectoraat van de heer Van der Ven zelf zou worden geëvalueerd, is hij teruggetreden en vervangen door mevrouw Kwakman, wier lectoraat in de eerste ronde is geëvalueerd. Prof. Meyboom is vanwege haar kennis van het onderwijs in de gezondheidszorg toegetreden tot de commissie:

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

- prof. dr. C.M. Karssen, oud-rector magnificus van Wageningen Universiteit en Research, voorzitter
- dr. H.C.J. Berendse, oud-algemeen directeur Festo Nederland, gedelegeerde vanuit VNO-NCW
- A.J.F. Duif, voorzitter van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS)
- prof. dr. ir. J.L.A Jansen, emeritus hoogleraar milieutechnologie, voorzitter platform Duurzame ontwikkeling, Technische Universiteit Delft
- mw dr. C.H.E Kwakman, lector professionalisering van agogische beroepen en vaktherapeuten in de gezondheidszorg, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- mw prof. dr. H. Maassen van den Brink, hoogleraar onderwijs en arbeidseconomie, Universiteit van Amsterdam, lid van de Onderwijsraad
- mw prof. dr. B. Meyboom, emeritus hoogleraar huisartsgeneeskunde, Universiteit van Groningen
- drs. P.M.M. Rullmann, lid college van bestuur Technische Universiteit Delft
- dr. K. Vuyk, directeur van het Theaterinstituut Nederland
- drs. C.J.G. van Gageldonk, secretaris van de SKO, secretaris²

2. In de laatste fase van afronding van het eindrapport heeft de heer E.B. van Braam het secretariaat waargenomen.

3. Bevindingen

3.1. Doelstellingen

In 'Een steen in de vijver' constateerde de commissie dat het concept van de lectoraten weliswaar voldeed maar dat geen enkel lectoraat reeds in gelijke mate alle doelstellingen realiseerden. Meestal werd het hoofdaccent gelegd op één of twee doelstellingen.

Voor de aanpak van alle doelstellingen ontbraken de middelen en veelal de deskundigheid. Deze constatering geldt ook nu nog voor veel lectoraten. Een aantal lectoren meldde dat men bewust gedurende de eerste twee jaar de eerste prioriteit legde bij het ontwikkelen van de interne deskundigheid binnen het domein en pas daarna het hoofdaccent wilde leggen op externe contacten en kenniscirculatie. Anderen beperkten zich vooralsnog tot bijdragen aan curriculum ontwikkeling.

Het aantal lectoraten dat er wel in slaagt het hele spectrum van activiteiten (onderwijs, professionalisering, kenniscirculatie en onderzoek) te bestrijken neemt echter duidelijk toe. Dit geldt bijvoorbeeld voor de lectoraten 'Logistics' van de Hogeschool Rotterdam, 'Competentiegericht opleiden' van Iselinge Hogeschool en 'Verpleegkunde en paramedische zorg' van de Hogeschool van Utrecht.

De commissie heeft de indruk dat het concept van het lectoraat steeds meer ingeburgerd raakt in het hbo. In tegenstelling tot 2003 klaagden nog slechts weinig lectoraten dat ze hun plaats binnen de hogeschool moesten bevechten. De conclusies en aanbevelingen van haar eerste rapport werden door de gesprekspartners veelal gedeeld en als een steun in de rug ervaren. Alleen de aanbeveling om de leden van de kenniskring na 2 jaar te laten rouleren werd niet gedeeld. De commissie komt daar in dit rapport op terug (zie paragraaf 3.5).

Conclusie

1. *Het concept van het lectoraat raakt steeds meer geaccepteerd en ingeburgerd binnen het hbo. Een groeiend aantal lectoraten is in staat goede resultaten te boeken binnen alle vier de hoofdtaken: bijdrage aan het onderwijs, professionalisering van docenten, kennisontwikkeling en kenniscirculatie.*

3.2. Centraal beleid van de hogescholen

In 2004 concludeerde de commissie dat ze 'geen helder beeld heeft aangetroffen van de strategische visies van de besturen van de betrokken hogescholen op de positie en functie van lectoraten binnen hun school'.

Deze situatie is aanzienlijk verbeterd. Diverse hogescholen maken goede vorderingen bij de ontwikkeling van een strategische visie op lectoraten. Soms zijn er al (concept) strategische notities geformuleerd door het college van bestuur of door het bestuur van een middenstructuur (binnen het hbo met zeer veel verschillende namen wordt aangeduid: faculteit, instituut, academie, cluster of anderszins). In veel hogescholen zijn dergelijke notities in voorbereiding.

Een aantal hogescholen geeft in hun strategie duidelijk aan dat al hun lectoraten moeten passen in een centraal geformuleerd profiel. Een interessant voorbeeld is de keuze van Fontys Hogescholen, Hogeschool Zuyd, Haagse Hogeschool en Hogeschool Rotterdam om hun lectoraten dienstbaar te maken aan de stad en de regio en dit vast te leggen in raamovereenkomsten met lokale overheden. Dergelijke overeenkomsten zijn nuttig

omdat zij een kader bieden voor het verkrijgen van externe opdrachten die relevant zijn voor de regio. Het genoemde hernieuwde lectoratenconvenant tussen de staatssecretaris van OCW en de HBO-raad onderschrijft deze ontwikkeling. Andere hogescholen centreren hun lectoraten bijvoorbeeld rondom hun centrale levensbeschouwelijk profiel (Christelijke Hogeschool Ede) of rondom een centraal geformuleerd concept als duurzaamheid en/of maatschappelijk ondernemen (Christelijke Hogeschool Windesheim).

De commissie heeft er wel steeds voor gewaarschuwd dat de hantering van een dergelijk centraal kader niet mag uitgroeien tot een te strak keurslijf voor alle lectoraten.

Andere onderwerpen die de commissie aantrof in de centrale strategieën van hogescholen zijn:

1. pogingen om de consequenties van het instellen van lectoraten en kenniskringen te vertalen in het HRM-beleid van de hogeschool;
2. de bereidheid centraal of binnen de middenstructuur bij te dragen uit de eigen financiële middelen;
3. financiële eisen die gesteld worden aan de omvang van de inkomsten uit de contractactiviteiten van de lectoraten. De commissie komt op elke van deze onderwerpen terug in de volgende paragrafen van dit rapport.

Bij kleinere hogescholen zijn lectoraten soms een gemeenschappelijke inspanning van meerdere hogescholen tezamen. Zo is bijvoorbeeld het lectoraat 'Competentiegericht opleiden' verbonden aan de Iselinge Educatieve Faculteit, een fusie van de Iselinge Hogeschool en de onderwijsbegeleidingsdienst in Doetinchem en het lectoraat 'Ethiek van de Zorg' een gemeenschappelijke activiteit van de Christelijke Hogeschool Ede, de Gereformeerde Hogeschool Zwolle en de Christelijke Hogeschool De Driestar. De slagkracht van de betrokken lectoraten werd hierdoor duidelijk vergroot.

In het eerste rapport heeft de commissie *'de hogescholen geadviseerd in hun meerjarenplannen helder aan te geven welke toekomst wordt voorzien voor de individuele lectoraten'*. Helaas is er nog maar in zeer geringe mate voldaan aan deze aanbeveling. De gevolgen van deze onzekerheid zijn terug te vinden in een gerichtheid op korte termijnbeleid bij veel lectoraten. De commissie dringt er daarom opnieuw op aan dat op tijd helderheid wordt verstrekt over de te verwachten toekomst van de individuele lectoraten binnen de hogeschool. Dit moet na het vernieuwen van het hernieuwde lectorenconvenant mogelijk zijn.

Conclusies

2. *Steeds meer hogescholen baseren het instellen van lectoraten op een centraal binnen de hogeschool geformuleerd strategisch beleid. Er is opvallend vaak een keuze voor gerichtheid op de stad en regio. Dergelijke keuzen bevorderen het draagvlak van een lectoraat en bevorderen de samenhang tussen de lectoraten binnen een hogeschool.*
3. *Er bestaat nog grote onzekerheid over de toekomst van de individuele lectoraten. Dit is ongewenst omdat het een korte termijn beleid in de hand werkt.*

3.3. Domeinen

De keuze van het domein voor een lectoraat is uiteraard een van de belangrijkste succesfactoren. Een goede keuze houdt al rekening met de mogelijkheden om de vier centrale opdrachten van het lectoraat (curriculum ontwikkeling, professionalisering docenten, kennisontwikkeling en kenniscirculatie) tot een succes te maken.

Nog lang niet in alle gevallen is de keuze optimaal geweest. Ook in deze ronde werden voorbeelden aangetroffen van lectoraten die te sterk gebonden waren aan de individuele belangstelling van een docent of waarvan het domein bij de start nog onvoldoende was doordacht en dus nog te veel conceptueel denken vroeg voor het geschikt was voor implementatie. Het lectoraat 'Modevormgeving' van de ArtEZ Hogescholen werkt dit nadeel weg door de inhoud van het domein te ontwikkelen tijdens zeer succesvolle jaarlijkse symposia die druk bezocht worden door de nationale en internationale mode-wereld en waarvan de resultaten worden gepubliceerd.

Toch ziet de commissie ook bij de domeinkeuze verbetering optreden. Met name het aanscherpen van de centrale strategieën van de hogescholen vergemakkelijkt de keuze voor de domeinen van de lectoraten. Er wordt daardoor vanaf het begin (en vaak vooraf) gezocht naar een relatie met een praktisch werkveld. Is dit draagvlak niet of onvoldoende aanwezig, dan loopt het lectoraat een groter risico in de lucht te blijven hangen. De commissie heeft indrukwekkende voorbeelden gezien van succesvolle lectoraten die voortkwamen uit de behoefte aan onderzoek en reflectie bij zowel het werkveld als het docentencorps. Zo werd bijvoorbeeld de aanvraag voor het lectoraat 'Fysiotherapie en paramedische beroepen' van Saxion Hogescholen sterk gestimuleerd door een sterke behoefte aan onderzoek bij het werkveld naar 'evidence based practice'. Het lectoraat 'Logistics' van Hogeschool Rotterdam is ingegeven door de behoefte aan kennisontwikkeling binnen dit domein van het bedrijfsleven in de Rotterdamse haven. In het algemeen zijn de domeinen evenals vorig jaar nog zeer verschillend van aard. Sommige zijn smal en disciplinair maar vele zijn breed en interdisciplinair. Interdisciplinariteit opent nieuwe mogelijkheden van samenwerking tussen studierichtingen waardoor bestaande barrières vervallen. Deze vernieuwing werkt enthousiasmerend en bevordert daardoor de doorwerking in onderwijs en onderzoek. Goede voorbeelden zijn het lectoraat 'Logistiek in allianties' van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen dat een brug slaat tussen de bedrijfsmatige en technische aspecten van het domein en het lectoraat 'Arts and Economics' van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht dat een bijdrage levert aan de professionalisering van kunstmanagement in de richting van cultureel ondernemerschap.

Er bestaat bij brede domeinen wel het gevaar dat men 'teveel hooi op de vork neemt'. Dit werd ook in deze ronde meerdere malen waargenomen. De commissie adviseerde steeds om meer focus aan te brengen binnen het gekozen domein.

Conclusies en aanbevelingen

4. *De keuze voor het domein van een lectoraat wordt steeds meer ingebed in de centrale strategie van een hogeschool.*
5. *Er bestaat een voorkeur voor brede en vaak interdisciplinaire lectoraten. Deze lectoraten behoeven een goede focus ten aanzien van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.*
6. *Het succes van een lectoraat wordt bevorderd wanneer aan het lectoraat een duidelijke behoefte aan kennisontwikkeling in het betrokken werkveld ten grondslag ligt.*

3.4. Competentieprofielen lectoren

Hoe belangrijk de keuze van het domein en de steun van het college van bestuur en/of het decentrale management ook is voor het welslagen van een lectoraat, de cruciale eerste beslissing voor het succes van het lectoraat is de selectie van de lector en van de leden van de kenniskring. Die keuze is in een groot aantal gevallen optimaal geweest. De commissie heeft zeer veel enthousiaste en toegewijde mensen ontmoet die bereid zijn veel energie te investeren in het welslagen van hun lectoraat. Van de 38 lectoren (30 lectoraten) die de commissie heeft bezocht zijn 31 lectoren universitair opgeleid, soms voorafgegaan door een opleiding aan een hogeschool, 13 lectoren zijn gepromoveerd, drie zijn opgeleid aan een hogeschool. Vrijwel alle lectoren (36) zijn in deeltijd aangesteld, zeven van hen zijn naast hun lectorschap hoogleraar of docent aan een universiteit. Twee lectoren vervullen een andere deeltijdaanstelling aan dezelfde hogeschool.

De overgrote meerderheid van de lectoren (32) is afkomstig van buiten de hogeschool. In de meeste gevallen werkt dat uitstekend en brengt de externe lector de beoogde frisse kennis de hogeschool binnen. Niet alle externe lectoren waren echter voldoende voorbereid op de sterke gerichtheid van hogescholen op onderwijs en de daarmee verbonden roosterinflexibiliteit (zie ook 3.6.). Hun verwachtingen ten aanzien van de mogelijkheden voor het verrichten van onderzoek en voor kenniscirculatie waren daardoor te hoog gespannen. Dit leidde soms tot veel verlies aan tempo bij de opstart van een lectoraat. Het verdient aanbeveling dat nieuwe lectoren bij hun aantreden goed worden voorgelicht over de specifieke positionering van de Nederlandse hogescholen binnen het internationale hoger onderwijs zodat zij snel een realistische kijk ontwikkelen op de situatie in het hbo. Een aantal hogescholen heeft op het niveau van het college van bestuur (cvb) een functionaris aangesteld voor de begeleiding van lectoren, zeker in de aanlooperperiode. Binnen sommige hogescholen is het contact met de lectoren gedelegeerd naar een van de cvb-leden. Dit werkt goed.

Slechts in een enkel geval was er een dreiging van enige belangenverstremming tussen de positie van een lector en de externe positie. Dit aspect verdient echter steeds goede aandacht.

Conclusies en aanbevelingen

7. *De lectoraten worden gedragen door zeer veel competente en enthousiaste lectoren en leden van kenniskringen.*
8. *De aanstelling van een centrale begeleider van nieuw benoemde lectoren bevordert hun introductie binnen de hogeschool.*
9. *Er is blijvende aandacht nodig voor het aspect van belangenverstremming tussen de interne en externe positie van lectoren.*

3.5. Organisatie lectoraat en kenniskring

De duur en de omvang van de aanstelling van de leden van de kenniskring verschillen nog aanzienlijk.

De *duur* van de aanstelling van docenten bij een kenniskring varieert van een half jaar tot vier jaar. In het algemeen kiest men er voor, in afwijking van onze aanbeveling in

'Een steen in de vijver', de leden langer dan twee jaar lid te doen zijn. De commissie hoopte met haar aanbeveling een zo groot mogelijke betrokkenheid te bereiken van meerdere docenten buiten de kenniskring (*olievlekwerking*, zie ook 3.7.). Binnen de lectoraten meent men echter, zeker bij de opstart van het lectoraat, dat een aanstelling van twee jaar te kort is om voldoende expertise op te bouwen voor het uitvoeren van onderzoek. Dit geldt des te meer binnen hogescholen waar onvoldoende docenten met de benodigde aanvangscompetenties beschikbaar zijn. Alle lectoraten zijn echter wel overtuigd van het nut van enige vorm van roulatie binnen de kenniskring en stellen daar schema's voor op.

De aarzeling om het lidmaatschap van kenniskringleden te beëindigen wordt ook veroorzaakt door het ontbreken van een beleid voor dergelijke uitgetreden leden. Hier wreekt zich dat de hogescholen nog weinig voortgang hebben geboekt bij de realisatie van de aanbeveling uit ons eerste rapport om planmatig de hindernissen op te ruimen die docenten belemmeren zich te ontwikkelen tot docent-onderzoekers. De commissie noemde daarbij onder andere een actiever HRM-beleid. Op grond van de huidige evaluatiebezoeken constateert de commissie dat dit beleid ook dient te bevorderen dat de ontwikkelde kennis van docenten - ook buiten het lectoraat - kan worden vastgehouden. Docenten zouden ruimte moeten krijgen om uitvoering te blijven geven aan toegepast onderzoek en kenniscirculatie. Een mogelijkheid daartoe is bijvoorbeeld om hen in de gelegenheid te stellen desgewenst een traject te volgen dat leidt naar een academische promotie (zie ook 3.7.).

Het is bemoedigend dat sommige hogescholen dit pad reeds hebben ingeslagen door een grotere bandbreedte in de salarisschalen van docenten te creëren waardoor ruimte vrij komt voor onderzoek dat door senior docenten wordt uitgevoerd. De commissie trof dit bijvoorbeeld aan bij het lectoraat 'Kennisorganisatie en kennismanagement' van de Hogeschool Zuyd. Voorwaarde hiervoor is dat er een competentieprofiel voor docent-onderzoeker wordt gemaakt. Het aantal hogescholen dat in dit opzicht niet verder komt dan het maken van plannen en voornemens is echter nog te groot.

Het *aantal leden* van een kenniskring varieert sterk. Er zijn kenniskringen met twee leden die dan wel een grote aanstelling hebben en kenniskringen met 26 leden. Bij grote kenniskringen is er altijd sprake van een eigen bijdrage van de hogeschool of aanzienlijke inkomsten uit contractactiviteiten.

De *aanstellingsomvang* van de kenniskringleden varieert van 0,1 tot 0,4 fte. Vele lectoraten hebben reeds geconcludeerd dat 0,1 fte aanstellingen onbruikbaar zijn. Eén morgen of middag per week is onvoldoende om een zinnige bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van het domein van een lectoraat. De commissie constateert dat de kenniskringen het beste functioneren bij aanstellingen van 0,4 fte. De leden zijn dan beter in staat om naast het verzorgen van onderwijs invulling te geven aan de taken binnen het lectoraat. Indien 0,2 fte aanstellingen het hoogste haalbare zijn verdient het aanbeveling zo'n aanstelling te concentreren in één semester met een 0,4 aanstelling.

De langduriger 0,4 fte aanstellingen zijn alleen te realiseren door een aantal onderwijstaken weg te halen bij de betrokken docenten. Daardoor is de druk van het onderwijsrooster stukken minder. Want nog steeds zijn roosterproblemen een grote hindernis voor een succesvol lidmaatschap van een kenniskring. Docenten geven aan dat het

onderwijs nog steeds voorgaat en dat dit ten koste gaat van de tijd die aan de kenniskring kan worden besteed. Niet zelden leidt de inflexibiliteit in de roosters tot een versnippering van de toch al schaarse tijd voor de kenniskring. Dit duidt erop dat er binnen de organisatie een te lage prioriteit wordt gegeven aan het lectoraat. De commissie vindt dit niet langer acceptabel, zeker niet nu uit meerdere goede voorbeelden blijkt dat er wel degelijk oplossingen zijn te vinden.

Op een enkele uitzondering na stelde de lector, veelal in overleg met het management van de betrokken opleiding(en), zelf de kenniskring samen. Daarbij werden criteria gehanteerd als affiniteit met onderzoek, gemotiveerdheid en gebleken brede inzet voor andere zaken dan doceren. De enkele keer dat er bij het aantreden van de lector al een kenniskring bestond, leverde dit geen belemmering op voor een goede samenwerking binnen het lectoraat.

Bij een klein aantal lectoraten is er sprake van een combinatie van een (veelal externe) lector met een interne *associate lector* die een inhoudelijk profiel heeft. Daarnaast zijn er bij sommige lectoraten managers aangesteld die optreden als zakelijk leider van de kenniskring. De commissie bekijkt deze ontwikkeling kritisch. Er is een gevaar dat er allerlei al dan niet gedefinieerde nevenfuncties binnen de lectoraten ontstaan. Er kan ook spanning ontstaan tussen deze veelal vast aangestelde medewerkers van de hogescholen en de tijdelijk en in deeltijd aangestelde lectoren. De commissie is daarom van mening dat het ontstaan van dergelijke hiërarchieën, zeker in deze opstartfase van de lectoraten, niet wenselijk is.

De aansturing van het lectoraat is verschillend. De meeste lectoren worden door een bestuur of bestuurder van een middenstructuur, of van een (groep van) opleiding(en) aangestuurd. Er is echter vrijwel altijd een regulier periodiek overleg met het college van bestuur. Bij een aantal hogescholen stuurt het college van bestuur zelf de lectoren aan. De commissie constateert dat beide methoden goed functioneren, indien door het college in ieder geval is voorzien in een goede centrale strategie en men voldoende support geeft aan de lectoraten.

Conclusies en aanbevelingen

10. *De aanbeveling uit het rapport 'Een steen in de vijver' om de duur van de aanstelling van leden van de kenniskring te beperken tot 2 jaar, blijkt in de praktijk niet te voldoen. Zeker in de opstartfase verkiest men een langere aanstellingsduur. De lectoraten zien wel in dat er voldoende roulatie moet plaats vinden in de samenstelling van de kenniskring.*
11. *Vrijwel bij alle hogescholen ontbreekt, onder andere in het HRM-beleid, aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van docenten, zeker nadat zij zijn uitgetreden uit de kenniskring. Behoud van de opgedane kennis, het doen van onderzoek binnen de taakstelling en promotiebeleid zouden hiervan deel kunnen uitmaken.*
12. *Praktijkervaring leert dat een lid van een kenniskring ten minste twee dagen per week binnen het lectoraat actief moet kunnen zijn. Een aanstelling van 0,4 fte/jaar is daarom aan te bevelen, eventueel 0,4 fte/half jaar.*
13. *Roosterproblemen vormen nog steeds een grote hindernis voor het goed functioneren van een lectoraat. Het veroorzaakt een inefficiënte inzet van de toch al schaarse inzet*

van docenturen. De commissie ziet hierin een teken dat de lectoraten nog steeds niet in alle lagen en structuren van de hogescholen zijn geaccepteerd. Ze acht dat niet langer te tolereren. Het oplossen van dit probleem vereist prioritaire aandacht van de colleges van bestuur.

14. *Het fenomeen van de associate lector is onvoldoende doordacht en wordt te vroeg in de opstart van de lectoraten geïntroduceerd.*

3.6. Onderwijs

In veel hogescholen zijn grote veranderingen gaande in het onderwijs, vooral vanwege het invoeren van competentiegericht leren. Deze kanteling van het onderwijssysteem vraagt enorme extra inspanningen van het docentencorps. Hierdoor is in enkele gevallen de start van een lectoraat bemoeilijkt. Toch heeft deze ontwikkeling ook de mogelijkheden van het lectoraat vergroot om betrokken te raken bij de ontwikkeling van minors en in mindere mate majors.

Onderscheid kan worden gemaakt in betrokkenheid bij *het geven van onderwijs* en betrokkenheid bij *curriculumontwikkeling*.

Lectoren zijn niet primair aangesteld om onderwijs te geven in de initiële fase. Het is daarom terecht dat hun directe betrokkenheid bij het reguliere onderwijs veelal beperkt blijft tot het verzorgen van minors die door het lectoraat (mede) zijn ontwikkeld en tot het geven van eenmalige thematische bijdragen aan cursussen en dergelijke. Daarnaast is er veelal nog een beperkte betrokkenheid bij de begeleiding van afstudeerprojecten in de bachelorfase. Slechts hier en daar worden bachelorstudenten ingezet bij de onderzoeksprojecten van de lectoraten. De commissie vindt dit een gemiste kans aangezien de bijdrage vanuit het lectoraat aan het onderwijs bij uitstek vorm kan krijgen via de afstudeeropdrachten en –scripties van studenten. Dit aspect verdient dan ook meer aandacht en stimulering. Gelukkig worden hier en daar pogingen ondernomen om studenten te stimuleren tot deelname. Er zijn enkele originele en veelbelovende initiatieven aangetroffen. Bij het lectoraat ‘Fysiotherapie en paramedische beroepen’ van Saxion Hogescholen volgen studenten methodologische keuzemodules om zich voor te bereiden op hun betrokkenheid bij het onderzoek van het lectoraat. Het lectoraat ‘Grootstedelijke ontwikkeling’ van de Haagse Hogeschool biedt studenten betaalde afstudeerprojecten aan met een intensievere begeleiding dan normaal mogelijk is. Het lectoraat ‘Communicatie en design management’ van Hogeschool INHOLLAND heeft een scriptieprijs ingesteld voor studenten aan de opleiding communicatie, te beoordelen door het lectoraat. In de onderwijssector zijn vele studenten bij het werk van de lectoraten betrokken via de opleidingscholen waar zij hun opleiding ontvangen.

De meeste lectoren zijn intensief betrokken bij het inhoudelijk vernieuwen van het curriculum, sommigen zien de totale vernieuwing van het curriculum van hun opleiding of hun hogeschool zelfs als hun eerste prioriteit. Deze situatie trof de commissie aan bij verschillende lectoraten in de onderwijssector zoals het lectoraat ‘Competentiegericht opleiden en beoordelen’ van de STOAS Hogeschool en bij het lectoraat ‘Competentiegericht opleiden’ van de Iselinge Hogeschool.

Bij andere lectoraten richten de bijdragen van het lectoraat zich op onderdelen van het curriculum zoals keuzemodules.

Lectoren zijn doorgaans niet betrokken bij de implementatie van de curriculumvernieuwing. Dat wordt gedaan door afzonderlijke eenheden of docenten binnen de hogeschool.

Plannen voor de ontwikkeling van een masteropleiding staan vermeld in veel aanvragen van lectoraten maar ze krijgen in de loop van het lectoraat vaak een lagere prioriteit. De oorzaak is meestal twijfel aan de haalbaarheid, vooral in financiële zin.

Conclusies en aanbevelingen:

15. Lectoraten zijn in het algemeen intensief betrokken bij de inhoudelijke vernieuwing van de curricula.

16. Lectoraten worden nog te weinig betrokken bij het begeleiden van de afstudeerprojecten van bachelorstudenten. Stimuleringsacties zijn noodzakelijk.

17. De betrokkenheid van lectoraten bij de ontwikkeling van masteropleidingen is nog gering.

3.7. Professionalisering

Professionalisering van docenten krijgt bij alle bezochte lectoraten een hoge prioriteit. Dat is winst ten opzichte van de eerste evaluatie. Deze sterke aandacht is terecht omdat weinig docenten in het hbo ervaring hebben met het doen van onderzoek.

De professionalisering van de leden van de kenniskring wordt bij de meerderheid van de lectoraten bevorderd door het organiseren van cursussen en leergangen in onderzoeksvaardigheden, die vaak gericht zijn op kwantitatieve aspecten van onderzoek maar ook kwalitatieve elementen tot onderwerp kunnen hebben of gericht zijn op didactische vaardigheden ten aanzien van de begeleiding van afstudeerprojecten van studenten. De commissie constateert dat zeer veel van deze cursussen aparte initiatieven zijn van een individueel lectoraat. Er lijkt winst te behalen door meer samenwerking in het gezamenlijk ontwikkelen van dit type leergangen. Dit zou een taak kunnen zijn voor het landelijk lectorenplatform.

De cursus onderzoeksvaardigheden die georganiseerd wordt door het lectoraat 'Verpleegkundige en paramedische zorg voor mensen met chronische aandoeningen' van de Hogeschool van Utrecht wordt ook gevolgd door docenten van buiten de kenniskring en wordt verzorgd door leden van de kenniskring die op die manier hun collega's bijscholen. De commissie acht deze vorm van *olievlekwerking* naar andere docenten van groot belang. Want evenals vorig jaar worden docenten buiten de kenniskring nog te weinig betrokken bij de lectoraten. Een minimale aanpak is dat het lectoraat aandacht besteedt aan de interne communicatie (nieuwsbrieven) en zorg draagt dat de uitkomsten van het lectoraat vertaald worden naar het onderwijs (seminars, workshops e.d), maar er is zeker plaats voor meer directe methoden zoals deelname aan cursussen.

Enkele lectoren kiezen bij de professionalisering niet voor een aparte leergang maar zij gebruiken de deelname van de leden van de kenniskring aan onderzoeksprojecten als middel om hen bewust te laten worden van hun eigen praktijkkennis als voedingsbodem voor praktijk gericht onderzoek.

Bij diverse lectoraten zijn leden van de kenniskring bezig met de voorbereiding van een academische promotie, het onderwerp daarvan ligt overigens niet altijd in het verlengde van het domein van het lectoraat. De commissie heeft begrepen dat de HBO-raad wil stimuleren dat docenten gaan promoveren en dat er speciale "professional promotion"-plaatsen komen. De commissie ziet dit als een goede en belangrijke ontwikkeling om de onderzoekscapaciteiten van hbo-docenten te verhogen en *en passant* de samenwerking met het wo te vergroten (zie ook 3.8). Zij dringt er op aan dat wordt aangesloten bij internationaal gangbare criteria voor professional doctorate-trajecten, zodat dit type gepromoveerden internationaal herkenbaar zijn.

Bij veel bezoeken heeft de commissie aangedrongen op een beter gebruik van de beschikbare capaciteit voor deskundigheidsbevordering van docenten waarvoor bij veel hogescholen 10% van de aanstellingstijd is gereserveerd. Hoewel de commissie onderkent dat deze 10% niet alleen bestemd is voor de lectoraten, dringt ze er toch op aan dat voor de kenniskringleden optimaal en planmatig van deze ruimte gebruik gemaakt wordt. Het verontrust de commissie dat de 10% ruimte niet steeds wordt ingeroosterd en daarmee het gevaar loopt 'weg te lekken'. Op zichzelf is dit vreemd omdat de jaartaak van docenten over het algemeen zeer minutieus ingevuld is.

Conclusies en aanbevelingen

18. *De professionalisering van docenten krijgt bij alle lectoraten een hoge prioriteit. Het is van groot belang dat bij steeds meer lectoraten ook docenten van buiten de kenniskring daarbij betrokken worden (olievlekwerking). De commissie geeft in overweging dat de lectoraten meer gezamenlijke activiteiten ten behoeve van de professionalisering oppakken. Wellicht dat hier een rol is weggelegd voor het landelijke lectorenplatform.*

19. *De commissie acht het voor de professionalisering van belang dat er meer ruimte komt voor promotietrajecten voor docenten. De door de HBO-raad ingezette lijn om te komen tot professional doctorate-trajecten is daarvoor een zinvolle en belangrijke ontwikkeling mits daarbij rekening wordt gehouden met internationaal geldende standaarden en criteria voor promotie zodat de 'professional doctorates' in internationaal perspectief niet in een uitzonderingspositie terechtkomen.*

20. *Er wordt nog steeds onvoldoende gebruik gemaakt van de beschikbare capaciteit voor deskundigheidsbevordering waarvoor bij veel hogescholen 10% van de aanstellingsomvang is gereserveerd. De commissie beveelt aan dat voor kenniskringleden veel optimaler en planmatiger van deze ruimte gebruik gemaakt worden.*

3.8. Onderzoek

In het algemeen is bij veel van de bezochte lectoraten het onderzoek in de aanloopperiode nog niet uit de verf gekomen. De oorzaken zijn divers.

Een deel van de oorzaken voor de geringe onderzoekactiviteit zijn *intern van aard*. Bij een aantal lectoraten geeft men bewust in de beginperiode nog een lage prioriteit aan onderzoek en richt men zich eerst op andere prioriteiten. Onderzoek ziet men als een laatste trap in de ontwikkeling die moet volgen na de opbouw van de benodigde onderzoeksdiskundigheid door middel van professionalisering van de docenten of het ontwikkelen van een extern netwerk. Beide bewegingen vragen tijd, een reputatie is niet zomaar opgebouwd.

Bij andere lectoraten wordt het onderzoek nog geremd in zijn ontwikkeling door gebrek aan faciliteiten zoals bibliotheken, databases en apparatuur of door, daarmee samenhangend, gebrek aan voldoende geldelijke middelen.

De ontwikkeling van succesvol onderzoek is ook in hoge mate afhankelijk van *externe factoren*. Dit blijkt bij de lectoraten waar het onderzoek in de eerste twee jaar al wel tot ontwikkeling is gekomen, leidend tot publicaties in relevante gremia. Een belangrijke factor voor dit succes is de relatie van de betrokken lectoraten met een stevig extern netwerk. Het lectoraat 'International Business/Risk management' van de Hogeschool Rotterdam baseert zijn succesvolle onderzoeksactiviteiten, evenals het lectoraat 'Logistics', bijvoorbeeld op hun netwerk in het bedrijfsleven in de Rotterdamse haven. De reeds eerder genoemde lectoraten in de fysiotherapie (Saxion) en verpleegkunde (Utrecht) werken intensief samen met hun netwerk in de gezondheidszorg. Dit gold ook in sterke mate voor het lectoraat 'Grootstedelijke Ontwikkeling' van de Haagse Hogeschool. Bij dit lectoraat blijkt ook het belang van de tijdsfactor. Tijdens het bezoek van de commissie functioneerde dit lectoraat al vier jaar doordat het voor het verkrijgen van de SKO-subsidie al twee jaar door de hogeschool was gefinancierd. Deze waarneming geeft moed voor de voortgaande ontwikkeling bij alle lectoraten.

Een derde succesfactor voor onderzoek is van *financiële aard*. Zoals hierboven al werd opgemerkt kent het onderzoek van de lectoraten ook op financieel gebied beperkingen. Naast het geld van SKO is er geen overheidsbekostiging. De financiële ruimte voor onderzoek moet dus komen hetzij uit een herschikking van de reguliere middelen (de *lump sum*) of uit externe middelen (zie daarvoor paragraaf 3.10). De commissie heeft met instemming waargenomen dat die herschikking op diverse hogescholen reeds op enige schaal plaats vindt waardoor de lectoraten een deel van hun activiteiten kunnen financieren met interne fondsen.

De commissie bespeurde bij vrijwel alle bezochte lectoraten belangstelling voor de vraag wat *de aard* moet zijn van onderzoek binnen de lectoraten. In het algemeen wordt de opvatting gedeeld dat bij onderzoek aan een hogeschool de vragen uit het werkveld als uitgangspunt gelden. Die vragen zijn praktisch van aard en moeten leiden tot uitkomsten die relevant zijn voor het betrokken werkveld, bedrijf of instelling. Die onderzoeksvraag moet methodisch goed worden uitgewerkt, waarbij de methodologie per domein kan verschillen. Men realiseert zich ook dat het praktijkgerichte karakter daarnaast ook vraagt om andere vaardigheden zoals het vertalen van een praktijkvraag naar een onderzoeksvraag, de vraag kunnen articuleren (de taal van het bedrijfsleven spreken), contacten onderhouden met de praktijk, helder kunnen rapporteren en goed communiceren over onderzoeksstappen en uitkomsten. Er heerst consensus dat de richting en het abstractieniveau van dit onderzoek duidelijk verschillen van het meer op theorievorming gerichte fundamentele universitair onderzoek. Methodisch zal het onderzoek in hbo en wo wel aan dezelfde standaarden moeten voldoen.

Men meent in het algemeen dat de uitkomsten van het onderzoek ook relevant moeten zijn voor het onderwijs.

Ten aanzien van *de samenwerking met andere spelers binnen de kennisinfrastructuur* is er sinds de vorige rapportage nog weinig vooruitgang geboekt. Er is nog steeds weinig structurele samenwerking met de universiteiten en de grotere onderzoeksinstituten. Samenwerking lijkt vooral daar kansrijk te zijn waar de lectoraten onderdeel uitmaken van een kennisketen waarin ook andere kennisinstellingen een plaats hebben. Een zeer goed voorbeeld daarvan wordt gevormd door de vruchtbare en vrijwel probleemloze samenwerking in Utrecht binnen de Academie Gezondheidszorg tussen het lectoraat 'Verpleegkundige en paramedische zorg voor mensen met chronische aandoeningen' van de Hogeschool van Utrecht, het Universitair Medisch Centrum en de Faculteit Geneeskunde van de Universiteit Utrecht. Bij andere lectoraten constateerde de commissie dat de samenwerking op de werkvloer wel tot ontwikkeling kwam, maar de bestuurlijke contacten nog haperden. Deze samenwerking vraagt meer bestuurlijke aandacht.

De *tijdhorizon van het onderzoek* is nog zeer kort. Men oriënteert zich hoogstens op de onderzoeksprioriteiten voor de komende twee jaar. Planning voor een langere periode wordt belemmerd door de onzekerheid over de toekomst van de lectoraten na de eerste periode van 4 jaar (zie ook paragraaf 3.4).

De commissie acht het te vroeg om uitspraken te doen over de *kwaliteit van het onderzoek* binnen de lectoraten. De commissie was daar niet alleen niet op ingericht, maar dergelijke uitspraken zijn na een periode van anderhalf tot twee jaar ten enenmale prematuur. Het is de commissie opgevallen dat over het kwaliteitsaspect binnen de lectoraten en de hogescholen nog niet of nauwelijks wordt nagedacht. De commissie beveelt daarom aan dat op centraal niveau (HBO-raad) prioriteit wordt gegeven aan het ontwikkelen van een 'quality assessment' voor toegepast onderzoek binnen de hogescholen. Het zal zeker geen eenvoudige taak zijn.

Het ontwerp van een dergelijk 'quality assessment' hangt af van het type kennis dat binnen het hbo centraal moet staan in kennisontwikkeling en over de producten die het moet opleveren.

Conclusies

21. *De commissie constateert dat na een startperiode van 2 jaar het onderzoek bij vele lectoraten nog in de kinderschoenen staat. Veel lectoraten nemen eerst de tijd om voldoende expertise op te bouwen voor men zich op de onderzoeksmarkt begeeft. De ontwikkeling van het onderzoek schiet soms ook te kort door de geringe capaciteit binnen het lectoraat en door organisatorische belemmeringen binnen de hogeschool. Een extern netwerk met goed gearticuleerde onderzoeksvragen geeft een sterke versnelling van de opzet van de onderzoeks activiteiten.*
22. *Het onderzoek dat binnen de lectoraten plaats vindt wordt in hoge mate ingegeven door vragen vanuit de praktijk, het onderscheidt zich hierin duidelijk van het fundamenteel universitair onderzoek.*
23. *Structurele samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten is nog steeds niet sterk ontwikkeld, met uitzondering van enkele gebieden, met name in de gezondheidswetenschappen, waar zich veelbelovende samenwerkingsverbanden hebben ontwikkeld.*
24. *Er is een dringende behoefte aan een ontwerp voor een 'quality assessment' voor het toegepaste onderzoek binnen het hbo.*

3.9. Kenniscirculatie

De lectoraten zijn betrokken bij een grote diversiteit aan werkvelden. Daartoe behoren allereerst verschillende categorieën van het midden- en kleinbedrijf (mkb), maar ook instellingen in de gezondheidszorg, het primair onderwijs, de sociaal-agogische sector en de kunsten behoren tot het werkveld van verschillende lectoraten. Vrijwel alle lectoraten onderhouden contacten met een extern werkveld. Daar waar na twee jaar dergelijke contacten nog niet ontwikkeld zijn, kan ernstig getwijfeld worden aan de relevantie van het gekozen domein. Meestal is er dan vooraf onvoldoende gepeild of er een betrokken werkveld was en of daarin voldoende belangstelling bestond voor samenwerking met een in te stellen lectoraat.

De contacten zijn veelal opgebouwd door het externe netwerk van de lector, maar er zijn ook voorbeelden dat leden van een kenniskring een eigen extern netwerk hebben ingebracht.

De acquisitie van projecten gebeurt door lectoren of leden van de kenniskring, maar ook door kenniscentra die bij diverse hogescholen zijn opgericht. Deze functioneren als een soort kader voor, of bundeling van, de lectoraten in een faculteit of groep van opleidingen. Ook regiomanagers, die door sommige hogescholen gezamenlijk zijn aangesteld, kunnen in dat verband een rol spelen. De commissie heeft de indruk dat de lectoren in het algemeen tevreden zijn over deze wijze van acquisitie. Zij geven aan dat deze activiteiten niet te zeer ten koste gaan van het inhoudelijke profiel dat vrijwel elke lector wil behouden.

Het verdient aanbeveling om de contacten met de praktijk beter te structureren, ze hebben nu vaak nog een te incidenteel en een te sterk persoonsgebonden karakter. Het instellen van een externe raad van advies is daarom aan te raden. Zo'n raad bewijst zijn goede diensten reeds bij een aantal lectoraten maar hij ontbreekt bij de meeste. Er zijn soms wel externe groepen (beroepenveldcommissies e.d.) die zijn verbonden aan een opleiding of groep van opleidingen, maar die staan op afstand van het lectoraat.

Bij een aantal lectoraten functioneren externe leden van de kenniskring, veelal tot grote tevredenheid. Deze leden zijn een uitstekend medium om de contacten met het werkveld te versterken. Ze zijn goede ambassadeurs voor het lectoraat binnen hun eigen organisatie/bedrijf.

Het verdient ook aanbeveling zich te verbinden aan grotere consortia liefst met partners uit diverse niveaus van de kennisinfrastructuur. De specifieke niche van het hbo onderzoek kan een belangrijke positie innemen naast meer fundamenteel gericht onderzoek. Zoals al eerder werd vermeld (paragraaf 3.8.) zijn de ontwikkelingen binnen de gezondheidswetenschappen daar een goed voorbeeld van.

Lectoraten erkennen dat men in veel gevallen de capaciteit nog mist om de gevraagde kwaliteit te kunnen leveren. Kenniskringen zijn vaak nog te klein en de leden hebben te kleine aanstellingen om al te omvangrijke opdrachten op tijd af te leveren. Ook het verschil in ritme tussen het onderwijs en de externe opdrachtgevers speelt een rol. Veel docenten zijn gewend te werken volgens een strak lesrooster dat vaak voor een jaar is vastgelegd en waarin vakanties gezien worden als perioden waarin men niet op de hogeschool aanwezig hoeft te zijn. Dat botst met de eisen van een externe opdracht die in

een bepaalde tijd moet zijn afgerond. Ook de veelal beperkte openingstijden van de gebouwen van de hogeschool zijn niet altijd bevorderlijk voor een tijdige afronding van een project. Ook de inzet van studenten bij externe projecten is volgens diverse lectoren aan beperkingen onderhevig. De begeleiding vraagt kostbare tijd en niet elke student is geschikt.

Al deze bezwaren nemen niet weg dat we in de voorgaande paragrafen toch al meerdere goede voorbeelden konden geven van succesvolle samenwerking met de praktijk.

Conclusies en aanbevelingen:

25. *Vrijwel alle lectoren onderhouden contacten met het voor hen relevante werkveld.*

Deze contacten zijn in het algemeen nog weinig gestructureerd. Er ontbreekt bij de meeste lectoraten een externe Raad van Advies.

26. *Lectoraten missen in het algemeen nog aansluiting bij grotere consortia.*

27. *Door de geringe capaciteit binnen het lectoraat en organisatorische belemmeringen binnen de hogeschool zijn lectoraten vaak nog niet in staat te voldoen aan de kwantitatieve en kwalitatieve eisen van contractonderzoek.*

3.10. Inkomsten uit toegepast onderzoek

Slechts zeer weinig lectoraten kunnen in de praktijk voldoen aan de financiële indicator van SKO die vraagt om een substantiële stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek in de periode 2001-2005. Op veel begrotingen staan de bedragen wel opgevoerd, bij een enkele hogeschool wordt zelfs de eis gesteld dat een lectoraat binnen een bepaalde periode voor tenminste 50% zelfvoorzienend zou moeten zijn, maar de grote meerderheid van de lectoraten kan (nog) zeer moeilijk aan die eisen voldoen, zeker aan de eis om kostendekkend te worden.

De commissie vernam vele argumenten om de tegenvallende revenuen uit externe contacten te verklaren.

Men wijt dit deels aan *externe factoren* en met name aan de ongunstige economische situatie en aan de effecten van veranderend overheidsbeleid zoals in de gezondheidszorg. Het maakt ook zeer veel uit of men contacten heeft met grote bedrijven, brancheverenigingen, ziektekostenverzekeraars of gemeenten die EU-gelden kunnen verwerven en dus de financiële ruimte hebben om opdrachten te verstrekken of met een fysiotherapiepraktijk, een basisschool, een theatergroep of een kleine ondernemer. De laatste hebben die ruimte vaak niet. Als zij al bereid zijn het lectoraat een opdracht te verstrekken, dan is dat vaak *in kind* door het gratis ter beschikking stellen van hun eigen menskracht. Er moet voor worden gewaakt dat de eis tot het verkrijgen van revenuen deze categorieën uitsluit van samenwerking met de lectoraten.

De commissie is van mening dat ook vanuit het bedrijfsleven de vraagarticulatie beter kan worden gestimuleerd. Met name de bij MKB-Nederland aangesloten brancheorganisaties kunnen een belangrijke rol vervullen bij het formuleren van de vraag naar toegepast onderzoek bij hun leden. Deze, veelal kleine bedrijven, staan ver van het hbo en hebben een zodanig kleinschalige organisatie, dat zij niet de expertise in huis hebben om op eigen kracht hun vraag naar toegepaste kennis te formuleren. Daarom kunnen de reeds eerder genoemde innovatievouchers van SenterNovem een grote rol spelen bij het formuleren van de onderzoeksvragen naar nieuwe producten, diensten en toepassingen uit het mkb.

De lectoraten erkennen dat de lage geldelijke inkomsten voor een deel ook een *interne oorzaak* hebben. Zo speelt onbekendheid in de buitenwereld met het werk en de ervaring van veel lectoren een beperkende factor. Externe relaties moeten er nog aan wennen dat na de introductie van de lectoraten de hogescholen meer zijn dan leveranciers van stagiaires en afgestudeerden. Er is daarom een behoefte aan een sterke communicatie strategie.

De commissie concludeert dat er bezinning nodig is over de betekenis van het verwerven van inkomsten uit onderzoek. De commissie bespeurt een zekere kanteling in dit debat. Het optimisme van de oorspronkelijke aanvragen voor de lectoraten, die achteraf gezien een sterk element van 'zich rijk rekenen' hadden, kantelt naar de stelling dat het behalen van een stevige omzet geen doel op zich (meer) is. Men neigt er daarbij naar omzet veel-er te beschouwen als de uitdrukking van de regionale worteling van, en waardering voor het lectoraat. Beide standpunten zijn te eenzijdig. De gehele situatie vraagt om een debat. Het mag in ieder geval geen debat over algemene doelstellingen zijn. Hierboven werd al aangegeven dat de situatie per sector van de maatschappij en dus van de hogescholen sterk verschilt. De economische omstandigheden zullen hun invloed blijven uitoefenen, veelal buiten de invloedssfeer van de hogescholen. Maar de hogescholen zullen in ieder geval de interne hinderpalen voor het verkrijgen van geldelijke steun, zoals hierboven genoemd, moeten opruimen. Dit vraagt tijd, in het bijzonder wanneer de benodigde expertise eerst nog moet worden opgebouwd, maar het moet binnen de eerste vier jaar van een lectoraat mogelijk zijn.

Conclusies en aanbevelingen

28. *De inkomsten uit externe onderzoeksopdrachten zijn veel lager dan werd verwacht. De commissie constateert dat daarbij naast externe conjuncturele oorzaken ook een aantal interne factoren een hinderpaal vormen. Een krachtig communicatiebeleid kan een voor- naam middel zijn voor het ontwikkelen van een onderzoeksportefeuille.*
29. *De commissie constateert dat de vraag naar toegepast onderzoek vanuit het midden- en kleinbedrijf nog onvoldoende helder wordt gearticuleerd. MKB-Nederland speelt in dit verband nog geen rol als intermediair tussen hun leden en de lectoraten.*
30. *De commissie verwacht dat de innovatievouchers van het Ministerie van Economische Zaken (SenterNovem) een belangrijke rol zullen spelen bij het formuleren van de kennis- vraag uit het mkb.*

Bijlage

Overzicht geëvalueerde lectoraten

- SKO-003 F. Schouten, Visitor Management.
(NHTV Internationale Hogeschool Breda)
- SKO-007 mw prof. dr. M.S.H. Duijnste en mw dr. M.J. Schuurmans, Verpleegkundige en paramedische zorg voor mensen met chronische aandoeningen.
(Hogeschool van Utrecht)
- SKO-011 dr. L.P. de Witte, Autonomie en Participatie.
(Hogeschool Zuyd)
- SKO-012 drs. F.R.E. Lekanne Deprez, Kennisorganisaties en Kennismanagement.
(Hogeschool Zuyd)
- SKO-020 dr. F.G.J. Oosterveld, Fysiotherapie en Paramedische Beroepen.
(Saxion Hogescholen)
- SKO-028 C.H.Z. Kuiper, Arbeid en Gezondheid.
(Hogeschool Rotterdam)
- SKO-032 ir. S. Haverhoek en prof. dr. E. Masurel, Duurzaam Ondernemen.
(Christelijke Hogeschool Windesheim)
- SKO-034 prof. dr. ir. H.J. Jochemsen, Ethiek van de Zorg.
(Christelijke Hogeschool Ede, i.s.m. Gereformeerde Hogeschool en Christelijke Hogeschool De Driestar)
- SKO-038 A.H.C. Koedijk, Enterprise Resource Planning.
(Avans Hogeschool)
- SKO-042 drs. J.P. Wilken, Maatschappelijke (re)integratie en Community Support.
(Hogeschool van Utrecht)
- SKO-051 drs. J.J.M. Kok en drs. H.F. van Aalst, Het nieuwe leren en nieuwe leerarrangementen.
(Fontys Hogescholen)
- SKO-053 dr. J.C.L. van de Ven, Grootstedelijke Ontwikkeling.
(Haagse Hogeschool)
- SKO-054 A.W. Mulder en drs. G.D. Rijken, Informatie, Techniek en Samenleving.
(Haagse Hogeschool)

- SKO-056 dr. C. Vreugdenhil, Competentiegericht opleiden.
(Iselinge Hogeschool)
- SKO-058 mw dr. J.A. Engels en mw dr. Y.F. Heerkens, Arbeid, gezondheid:
preventie en reïntegratie.
(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- SKO-060 drs. S.J.C.M. Weijers, Logistiek en Allianties.
(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- SKO-061 drs. A.H. Broeke, Sportmanagement.
(Hanzehogeschool Groningen)
- SKO-067 mw drs. J.G.L. Teunissen, Modevormgeving.
(ArtEZ hogeschool voor de kunsten)
- SKO-068 dr. R. Riezebos, Communicatie en Design Management.
(Hogeschool INHOLLAND)
- SKO-079 dr. M. Fuller, Media Design Research.
(Hogeschool Rotterdam)
- SKO-080 M. Struijs BNA en ir. H.J.P.M. van Velzen, Transurban.
(Hogeschool Rotterdam)
- SKO-082 drs. L.P. Middel, Strategieën en Methoden van Sociale Interventie.
(Noordelijke Hogeschool Leeuwarden)
- SKO-084 dr. F. Haanstra, Kunst en Cultuureducatie.
(Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten)
- SKO-088 drs. ir. D.A. Bearzatto, International Business/Risk Management.
(Hogeschool Rotterdam)
- SKO-089 F.A.M. Blessing, Logistics.
(Hogeschool Rotterdam)
- SKO-090 dr. R. Klarus, Competentiegericht Opleiden en Beoordelen.
(Stoas Agrarische Pedagogische Hogeschool)
- SKO-100 dr. G. Hagoort, Art and Economics.
(Hogeschool voor de Kunsten Utrecht)
- SKO-101 ir. W.J. Hendriksen en ing. W.E. Smit, Embedded Systems.
(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)

SKO-104 dr. A. Reverda, Comparative European Social Research and Theory.
(Hogeschool Zuyd)

SKO-113 mw dr. E.C.M. van der Pool, Human Communication Development.
(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)

