

Lectoraten & Onderzoek

Kopie aan:	
Ontv. dd - 3 JUNI 2008	Nr.
Te beh. door <i>cg</i>	Nr. 54
Antw. dd	

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Postadres:
Postbus 13336
2501 EH Den Haag
Bezoekadres:
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Aan het Bestuur van de Stichting Kennisontwikkeling HBO
T.a.v. het Bestuur
Postbus 123
2501 CC DEN HAAG

www.dehaagsehogeschool.nl

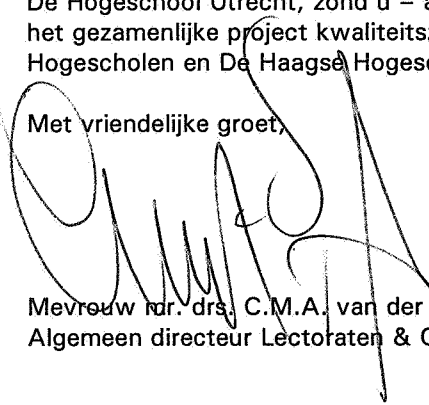
Datum	2 juni 2008	Doorkiesnr	070 - 445 8310
Ons kenmerk	CvdM/MdV/08.015	Fax	070 - 445 8372
Uw kenmerk		E-mail	m.p.devries@hhs.nl
Betreft	Rapportage Project kwaliteitszorg lectoraten		

Geacht bestuur,

Met verwijzing naar uw brief 06.118/SKO en onze reactie 06.141/lvdM/EvG, treft u bijgaand de rapportage en financiële verantwoording van het project kwaliteitszorg lectoraten van De Haagse Hogeschool.

De Hogeschool Utrecht, zond u – als penvoerder - eind april al de resultaten van het gezamenlijke project kwaliteitszorg van de Hogeschool Utrecht, Fontys Hogescholen en De Haagse Hogeschool.

Met vriendelijke groet,


Mevrouw dr. drs. C.M.A. van der Meule
Algemeen directeur Lectoraten & Onderzoek

Bijlagen:

- Rapportage van de projecten kwaliteitszorg lectoraten in De Haagse Hogeschool
- Rapport van het onderzoek naar de impact van de lectoraten op het onderwijs in De Haagse Hogeschool
- Rapport van een verkenning van de betekenis van lectoraten en kenniskringen voor docenten en academies
- Kwaliteitsimpuls lectoraten De Haagse Hogeschool
- Financiële verantwoording
- Het maatschappelijke effect van de lectoraten

Factuuradres:
Postbus 16374
2500 BJ Den Haag

Rabobank
Rekeningnummer:
32-31.12.544

Inkoopvoorwaarden gedeponeerd bij de K.v.K.
te Den Haag onder nummer:
27255912

Rapportage

van de projecten kwaliteitszorg lectoraten
in De Haagse Hogeschool

tbv de verantwoording aan de SKO

Auteur:	Foka Brouwer
Titel:	Rapportage van de projecten kwaliteitszorg lectoraten in De Haagse Hogeschool tbv de verantwoording aan de SKO
Versie:	1.1
Versiedatum:	08-04-2008
Status:	definitief

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	2
2	Proces en opbrengst 'maatschappelijk effect lectoraten'	3
3	Proces en opbrengst 'bijdrage aan kwaliteitsverbetering onderwijs'	5
4	Proces en opbrengst 'bijdrage aan professionalisering van docenten'	6
5	Kwaliteitsimpuls lectoraten. Meer gezamenlijke ambitie en minder planning en controle	7

1 Inleiding

Onder aanvoering van SKO (en HBO-raad) wordt landelijk een kwaliteitszorgsysteem voor de lectoraten ontwikkeld, dat naar verwachting vanaf 2009 dient te worden ingevoerd. Het in te voeren kwaliteitszorgsysteem heeft naast een externe component ook een interne component.

Bij de start van de lectoraten heeft De Haagse Hogeschool gekozen voor brede multidisciplinaire lectoraten. Lectoraten zijn niet gekoppeld aan één of een cluster van academies maar vormen een aparte eenheid binnen de hogeschool. Dat heeft voordelen maar ook nadelen. Momenteel is er binnen de hogeschool een discussie gaande over de vraag op welke wijze de invloed van de lectoraten op de vernieuwing en kwaliteit van het onderwijs verhoogd kan worden. Er moet een manier van werken gevonden worden waardoor de lectoraten meer voor het onderwijs kunnen betekenen.

Bovenstaande ontwikkelingen maken het noodzakelijk de (activiteiten en resultaten van de) lectoraten onder de loep te nemen en hun functioneren te evalueren. Er is behoefte (en noodzaak) aan interne kwaliteitszorg. De Haagse Hogeschool heeft een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem, dat zich parallel aan de organisatie ontwikkelt. Binnen dit systeem zal er plaats moeten komen voor kwaliteitszorg voor lectoraten en onderzoek.

In dit kader is De Haagse Hogeschool een samenwerkingsverband aangegaan met de Hogeschool Utrecht en Fontys Hogescholen. In dit samenwerkingsverband is gewerkt aan een raamwerk voor een kwaliteitszorgsysteem voor lectoraten en onderzoek, dat in de landelijke zoektocht naar een goed systeem ingebracht zal worden. Vertrekpunt in dit samenwerkingsverband was Sci_Quest¹.

Hiernaast hebben alle drie de hogescholen eigen activiteiten ondernomen en financiële ondersteuning hiervoor van SKO aangevraagd en gekregen. De onderhavige rapportage heeft betrekking op die eigen activiteiten van De Haagse Hogeschool. Bij de uitvoering is zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van het werk van de drie-hogescholen-werkgroep, en omgekeerd is het als input gebruikt voor het gezamenlijk product.

¹ Sci-Quest is een techniek die oorspronkelijk ontwikkeld is om de maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek te toetsen. De Hogeschool Utrecht is sinds 2005 bezig om deze methode bij te stellen en nader uit te werken voor de hbo-context. Het instrument bestaat uit een vijftal onderdelen: formulering zelfbeeld/missie, profiel van de prestatie- en inbeddingindicatoren, stakeholder analyse, reflectie en externe beoordeling (Hulst, 2006).

De eigen activiteiten van De Haagse Hogeschool waren op drie onderwerpen gericht (Meule, 2006)²:

1. meting van de bijdrage van de lectoraten aan de ontwikkeling van de hogeschool tot *kennisinstelling voor de regio*.
2. meting van de bijdrage van de activiteiten van de lectoraten aan de interne kwaliteit van de hogeschool ten aanzien van *onderwijs*.
3. meting van de bijdrage van de activiteiten van de lectoraten aan de interne kwaliteit van de hogeschool ten aanzien van de *professionalisering van de medewerkers* (docenten)

2 Proces en opbrengst 'maatschappelijk effect lectoraten'

In de periode januari t/m april 2007 is een Quick Scan uitgevoerd naar het maatschappelijke effect van de lectoraten in de regio. Dit heeft geresulteerd in de publicatie 'Het maatschappelijk effect van de lectoraten; Kwaliteiten benutten'. De opzet en uitvoering van de quick scan kan vergeleken worden met het Stakeholder Onderzoek van de HU.

Het inhoudelijk resultaat vatten we als volgt samen:

- De lectoren zijn zonder uitzondering gezaghebbend op hun vakgebied, inspirerend en toegewijd aan De Haagse Hogeschool. De kwaliteit van de interventies van de lectoren werd door de externe partners als zeer goed beoordeeld. Ze hebben het gezag van de onafhankelijke wetenschapper en kunnen onverwachte (en onbedachte) ontwikkelingen op gang brengen. Organisaties die zich willen laten 'verrassen' hebben daar veel baat bij, ondanks de onzekerheid die dat soms ook met zich mee brengt.
- De contacten met externe partners zijn veelal fragmentarisch en van toeval afhankelijk. De meeste partners die de onderzoekscommissie heeft gesproken wisten van tevoren niet wat ze van lectoren konden verwachten. Veel activiteiten van lectoren zijn toevallig en eenmalig, terwijl organisaties behoefte hebben aan een meer structurele en langdurige samenwerkingsrelatie, waarin ze ook hun eigen werkwijze kunnen verbeteren en aanpassen. Sommige buitenstaanders waren van mening dat de lectoren omgekeerd ook meer van hun expertise zou kunnen profiteren, onder meer bij de verbetering van het onderwijs.
- In de wisselwerking tussen lectoren en omgeving werkt de hogeschoolomgeving soms stimulerend, maar soms ook belemmerend. Belemmerende factoren zijn o.a. de beperkte interne bekendheid; intern zijn de lectoraten nog weinig bekend en functioneren ze beperkt als samenhangend geheel. Ook is de wederzijdse betrokkenheid met de opleidingen niet optimaal, waardoor beide partijen niet optimaal van elkaar kunnen profiteren. Stimulerende factor is bijvoorbeeld dat lectoraten los staan van de opleidingen. Dit heeft het voordeel dat lectoren veel vrijheid hebben in het onderzoek dat zij verrichten.

Het methodologisch resultaat

Bij de samenstelling van de commissie heeft de hogeschool er de voorkeur aan gegeven te kiezen voor personen die enerzijds de hogeschool enigszins kennen, anderzijds de noodzakelijke afstand konden bewaren. Om die reden is de keuze gevallen op A. van Kampen en I. van Woerden als commissieleden voor deze quick scan. Mw. van Kampen heeft veel ervaring binnen de ambtelijke en wetenschappelijke wereld. Daarnaast is Dhr. van Woerden gekozen omdat hij juist veel ervaring heeft in het bedrijfsleven. Beiden zijn bekend met De Haagse Hogeschool, Mw. van Kampen vanuit haar voormalige lidmaatschap van de Raad van Toezicht en Dhr. van Woerden als lid van de

² Brief van Mw. van der Meule aan Dhr. Franssen, 8 september 2006

klankbordgroep van het Lectoraat GSO. Samen hebben ze een goed beeld van hetgeen er speelt in de Haagse regio.

Op basis van de geformuleerde opdracht en gezien de verkennende aard van de opdracht heeft de commissie ervoor gekozen een kwalitatief onderzoek, in de vorm van interviews, te doen. Om te beginnen heeft de commissie met de directeur lectoraten en onderzoek, de lectoren en met de voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool gesproken. Ter voorbereiding op deze gesprekken is, indien ter beschikking, de intreerede gelezen en ook het meest recente jaarverslag en werkplan. Een doel van de gespreksronde met lectoren was onder andere om duidelijk te krijgen welke stakeholders in de regio ze zouden kunnen spreken om een beeld te krijgen bij de maatschappelijke betekenis van de lectoraten. Tijdens het voeren van de gesprekken met de lectoren werd ook duidelijk dat gesprekken met de academiedirecteuren en de regio regisseur niet konden ontbreken.

De gesprekken met externe partners zijn deels face-to-face en deels telefonisch gevoerd. Afhankelijk van de gesprekpartners vonden de gesprekken op De Haagse Hogeschool of op locatie plaats. In een aantal gevallen heeft het gesprek plaatsgevonden met een groep stakeholders van verschillende lectoraten tegelijk. Tijdens het voeren van deze gesprekken heeft de commissie besloten om ook te spreken met een aantal kenniskringleden en enkele studenten die iets met een lectoraat te maken gehad hebben. Dit omdat zij dicht op de praktische uitvoering van het werk van de lectoraten zitten.

De gesprekken hadden een open structuur waarin getracht is een aantal hoofdonderwerpen terug te laten komen. Na een korte inleiding en voorstelronde werden de gesprekspartners aan het woord gelaten over hun ervaringen.

Bij interne gesprekspartners kwamen onderwerpen ter sprake als:

- de inhoudelijke kant van het lectoraat
- de organisatorische kant van lectoraten
- de rol van het lectoraat
- de relaties met het maatschappelijke veld
- de relaties met en bijdrage aan het onderwijs
- opdrachten
- succesverhalen
- de hogeschool als organisatie en als omgeving en kennisuitwisseling.

Externe gesprekken gingen veelal over:

- de relatie met het lectoraat/de lector; hoe deze relatie is ontstaan en hoe het contact verloopt/verliep
- de verwachtingen en de opbrengst van de samenwerking
- de meerwaarde van de relatie met De Haagse Hogeschool
- de mate van bekendheid met verschillende lectoraten
- suggesties voor verbetering

De bevinding van de commissie is dat de door hen gebruikte methode van kwalitatief onderzoek een effectieve manier is geweest om in korte tijd veel en gevarieerde informatie te verkrijgen. Voor de toekomst beveelt ze deze methode aan.

De commissie stelt voor om in een vervolgonderzoek criteria te ontwerpen waarop de bijdrage aan de kenniscirculatie met de omgeving van de lectoraten kan worden getoetst.

Het in de landelijke werkgroep ontwikkelde instrument kan hiervoor het startpunt vormen.

3 Proces en opbrengst 'bijdrage aan kwaliteitsverbetering onderwijs'

In de periode mei/juni 2007 is een eerste inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de impact van de lectoraten op het onderwijs.

In het onderzoek is een poging ondernomen om – zij het heel kleinschalig – toch de 'beweging' van een SciQuest onderzoek te volgen, de doorloop van de verschillende fases, namelijk missie/zelfbeeld, REPP en stakeholdersonderzoek. De laatste fase, die van een externe beoordeling van het resultaat, is niet uitgevoerd, omdat een deelonderzoek als dit niet de omvang heeft om zo'n externe beoordeling te laten uitvoeren.

Concreet: eerst zijn interviews met drie lectoren gehouden waarin zij bevraagd zijn op hun doelstellingen op het terrein van het onderwijs. Vervolgens is geprobeerd om binnen de organisatie- en informatiestructuur van de hogeschool concrete gegevens te vinden die input konden leveren voor de vraag naar de mate waarin de genoemde doelstellingen bereikt werden. Daarna is in gesprekken met docenten nagegaan wat van deze doelstellingen voor hen zichtbaar bereikt werd. Voor docenten / kenniskringleden is ook nog een schriftelijke vragenlijst opgesteld, om de mondelinge informatie aan te vullen.

In het onderzoek zijn drie lectoraten betrokken, werkend op heel uiteenlopende gebieden: "Ondernemen en Innoveren", "Informatiebeveiliging" en "Public Management". Deze zijn gekozen omdat ze op inhoudelijk heel verschillende terreinen werken en bovendien uiteenlopende manieren leken te hebben om aan kwaliteitsverhoging van het onderwijs bij te dragen. De interviews met de lectoren, de jacht op concrete gegevens, de gesprekspartners in docenten- en studentengroepen, allemaal hebben ze betrekking op deze drie lectoraten.

Het inhoudelijk resultaat vatten we als volgt samen:

- lectoraten hanteren uiteenlopende manieren om aan het onderwijs bij te dragen. De drie aangetroffen strategieën: een lange 'marktwerking' tot er een bachelor opleiding op het gebied van het lectoraat is, een aanbod van A-merk-onderwijs en een 'teach-the-teachers' aanpak. Er zijn voor het meten van het bereiken van deze doelstellingen dan ook verschillende instrumenten en bronnen nodig.
- Docenten uit kenniskringen oordelen heel verschillend over de realisering van de met de lectoraten beoogde kwaliteitsimpuls, zowel naar de docenten/kenniskringleden als naar de studenten toe. Gezien de kleine aantallen is het niet mogelijk om al een verband te leggen met de bovengenoemde uiteenlopende strategieën.
- De REPP-fase van het onderzoek of iets wat daarmee vergelijkbaar zou zijn is niet gelukt: de informatie was op die wijze eenvoudigweg niet beschikbaar.

Het methodologisch resultaat

De gesprekken met de lectoren waren open gesprekken, gestructureerd door een aantal open vragen. Gesprekspunten met de lectoren waren:

- de visie op de rol van de lectoraten in het onderwijs
- de concrete activiteiten die in of ten bate van het reguliere onderwijs zijn uitgevoerd
- de activiteiten die gericht zijn op innovatie van het onderwijs
- de communicatie met / in de hogeschoolorganisatie mbt deze activiteiten
- het feitelijk bereik van de genoemde activiteiten, uitgesplitst naar docenten/academies en studenten

Dezelfde aandachtspunten zijn met de kenniskringleden doorgenomen. Dit is deels gedaan door gesprekken in zogenoemde focusgroepen, deels door een schriftelijke vragenlijst.

De verschillende strategieën die lectoren hebben als het gaat om het leveren van een kwaliteitsimpuls aan het onderwijs vormen een belangrijk argument om, zoals in het landelijk instrument ook doorgevoerd is, de domeinen onderwijs en professionalisering tot één domein te maken. De kwaliteitsimpuls voor het onderwijs zal vaak verlopen via de onderwijsgegenden en een scheiding tussen de gebieden zou geforceerd zijn.

Het bleek onmogelijk om via de reguliere onderwijsadministraties de kwantitatieve gegevens te krijgen die we graag wilden hebben, zoals het aantal modules e.d. waarbij lectoraten betrokken waren, minors, stage- en afstudeerplaatsen, uitgevoerde gastcolleges, horcolleges, workshops enz. De academies houden het niet bij op dit aspect en de lectoraten ook niet systematisch. We zouden het geen goede oplossing vinden de lectoraten zelf met deze registratiearbeid op te zadelen, het is een taak van de hogeschoolorganisatie dit werk te doen en in de vorm van management rapportages aan de lectoren aan te leveren, zodat zij zelf in staat zijn hun resultaten te beoordelen in het licht van hun doelstellingen. Deze vaststelling is mede een impuls geweest om in het landelijk instrument de 'inbedding' van het lectoraat in de hogeschoolomgeving af te zonderen als afzonderlijk object van beoordeling, omdat anderen dan de lectoren zelf hier verantwoordelijk voor zijn.

4 Proces en opbrengst 'bijdrage aan professionalisering van docenten'

In dit project is, door gesprekken met academiedirecteuren en kenniskringdocenten, inventariserend in kaart gebracht in hoeverre en op welke wijze vanuit de academies gezien de bijdrage van de lectoraten/kenniskringen aan de professionalisering van het personeel op dit moment gerealiseerd wordt en hoe dit – ingebed in het HRM-beleid van de hogeschool – verbeterd kan worden.

Er zijn gesprekken gevoerd met drie academiedirecteuren en met vijf kenniskringleden uit deze drie academies. Deze aantallen maken ook duidelijk, dat het onderzoek niet gericht was op het aantonen / meten van het effect in de academies van de deelname van docenten aan kenniskringen, maar voor het in kaart brengen van de manier waarop dit proces nu verloopt en voorstellen te ontwikkelen voor verbetering daarvan. Een onderzoek naar resultaten immers zou gerelateerd moeten worden aan de doelstellingen die de betreffende lectoren op dit domein hebben (je kunt niet iets meten als je geen meetlat of maatstaf hebt) en voor deze invalshoek is in dit project niet gekozen.

Inhoudelijk resultaat

De gesprekken hadden drie thema's:

- hoe loopt de weg van academie naar kenniskring voor de docenten? Welke rol speelt de academie hierin?
- Heeft de academie zicht op de resultaten? Zo ja, wat doet ze daarvoor; zo nee, hoe zou ze dat kunnen doen?
- hoe kan de verbinding tussen academies en lectoraten het beste gestalte krijgen op het terrein van professionele ontwikkeling

Uit de gesprekken bleek, dat de weg van academie naar kenniskring nog met veel toevalligheden bezaaid ligt. Vanuit de lectoraten werd de werving van kenniskringleden niet altijd systematisch aangepakt (maar wel in toenemende mate: er was een goed zichtbaar verschil tussen 'oude' en 'nieuwe' kenniskringleden op dit terrein), vanuit de academies was er niet altijd een helder aanpak om de deelname aan kenniskringen in het professionaliseringsbeleid te integreren (maar ook dit wel in toenemende mate).

Directeuren geven nu doorgaans geen specifieke vraagstelling of opdracht aan de medewerkers mee, en ook wordt nog onregelmatig en niet op eenzelfde, consequent gevolgde manier (toe)zicht gehouden op voortgang in het werk en behaalde resultaten. De directeuren zijn wel van oordeel dat de aan medewerkers verstrekte onderzoekopdrachten vanuit de lectoraten een min of meer duidelijke relatie hebben met de onderwijsactiviteiten van de academie.

De betrokken medewerkers zijn zelf sterk gemotiveerd om hun opleiding of academie te laten delen in hun resultaten, maar de aanpak is vaak nog ongestructureerd. Ook hebben ze niet altijd het gevoel, dat hun opleiding de ruimte en innovatiekracht vertoont om iets met hun resultaten te doen.

Frequenter en gestructureerd contact tussen directeuren en lectoren is nadrukkelijk een wens van de directeuren; nu is naar hun oordeel wederzijds inzicht in behoeften, mogelijkheden en beperkingen nog onvoldoende aanwezig.

Methodologisch resultaat

De aanbevelingen die in het rapport opgenomen zijn, zijn sterk gericht op verbetering van de hierboven kort aangeduide processen: structurering en standaardisering van de werving van kenniskringleden, een versterking van de koppeling tussen het professionaliseringsbeleid van de academie en de activiteiten van de lectoraten, en – tot slot – de aanbeveling om de bestaande bronnen van management informatie op HRM-terrein ook geschikt te maken voor het genereren van management informatie die de lectoren/lectoraten én de academies nodig hebben om zicht te krijgen op de resultaten van de lectoraten in het licht van de doelstelling 'bijdragen aan de professionalisering'.

5 Kwaliteitsimpuls lectoraten. Meer gezamenlijke ambitie en minder planning en controle

Ambitie van de lectoraten is om de kennisfunctie van hogescholen intern en extern te versterken. Vier doelen dienen gediend te worden: curriculumontwikkeling, professionalisering van docenten, creëren van nieuwe kennis door onderzoek en het uitwisselen en gebruiken van up-to-date kennis. De Haagse Hogeschool is zelf een actieonderzoek gestart om het bereiken van deze vier doelen een extra impuls te geven. Het onderzoek kenmerkt zich door een hoge participatiegraad van betrokkenen omdat dat als een noodzakelijke voorwaarde wordt gezien voor het organiseren van meer kwaliteit. Gezamenlijk wordt voortdurend gezocht naar meer congruentie tussen persoonlijke behoeften van lectoren en de eisen van de hogeschool, naar een actualisatie van de doelen en vooral ook naar het in resultaat termen aangeven wat de lectoraten wensen te bereiken op de vier doelen in een schooljaar. Kern van het actieonderzoek vormt het zoeken naar een nieuwe wijze van leidinggeven aan lectoraten (sturing van de zelfsturing) die zoals gezegd een kwaliteitimpuls op dient te leveren. De volgende drie ontwerpregels gelden:

1. er dient tegemoet gekomen te worden aan het zelfsturend vermogen van lectoraten en de grote behoefte aan eigen speelruimte en regelcapaciteit. Dus niet meer planning en controle toevoegen, maar juist verminderen;
2. de meer individuele en persoonsgebonden behoeften van lectoraten dienen een duidelijke en affectieve verbinding te hebben met organisatiedoelstellingen zodat gesproken kan worden van het werken aan een gezamenlijke ambitie;
3. naar binnen en buiten dient in resultaat termen op de vier SKO-gebieden duidelijk aangegeven te worden welke kennisintensieve prestaties door lectoraten per jaar worden geleverd.

Omdat het gaat om een nieuwe manier van leidinggeven aan lectoraten is een stapsgewijze aanpak uitgewerkt. Hierin komen eerst de lectoren aan bod in het actieonderzoek. Het voornemen is om daarna ook andere belangrijke partijen binnen de hogeschool in het onderzoek te betrekken. Hierbij moet gedacht worden aan de directeuren van de academies en het college van bestuur. Zie voor een uitvoerige beschrijving: de bijlage Kwaliteitsimpuls lectoraten, een actieonderzoek.

We zien de specifieke bijdrage van dit actieonderzoek aan het kwaliteitssysteem vooral gelegen in de aanpak. Het uitgangspunt is we het risico willen vermijden dat het kwaliteitssysteem tot een papieren verantwoordingscircuitus verwordt. Dit risico kan ondervangen worden door de kwaliteitsimpuls niet bij het instrument te leggen, maar bij degenen die de kwaliteit moeten realiseren, te weten de lectoren en belangrijke andere partijen. Door 'kwaliteit' te vertalen in activiteiten en resultaten die betekenis voor hen hebben, die een direct zichtbare relatie hebben met het werk waarmee ze zich verbonden voelen en met de ambities waarmee ze dit werk uitvoeren, kan kwaliteitsdenken wortel schieten. Een kwaliteitssysteem (mits 'licht' en transparant) kan dan dit kwaliteitsdenken verankeren en de verantwoording ondersteunen en vereenvoudigen.

Rapport

van het onderzoek naar de impact van de lectoraten op
het onderwijs in De Haagse Hogeschool

Auteurs:	Anja Berkelaar, Foka Brouwer
Titel:	Rapport van het onderzoek naar de impact van de lectoraten op het onderwijs in DHH
Versie:	1.1
Aanmaakdatum:	24-02-2008
Versiedatum:	21-04-2008
Status:	Definitief

Inhoudsopgave

Inleiding	3
De vraagstelling	3
Methode van onderzoek	4
Bevindingen	5
Visie en doelstellingen	5
Visie algemeen directeur	5
Visie lector Informatiebeveiliging	5
Visie lector Ondernemen en Innoveren	6
Visie lector Public Management	7
De activiteiten en resultaten	7
Informatiebeveiliging	7
Ondernemen en Innoveren	8
Public Management.....	9
Ervaringen van kenniskringdocenten	10
Ervaringen van studenten	11
Over kwaliteitsborging van het lectoraatonderwijs	11
Conclusies	12
Aanbevelingen voor een kwaliteitsborgingssysteem voor de lectoraten mbt hun bijdrage aan onderwijskwaliteit	14

Inleiding

In 2006 hebben drie hogescholen – te weten Fontys Hogescholen, Hogeschool Utrecht en De Haagse Hogeschool - besloten om gezamenlijk een kwaliteitszorgsysteem voor lectoraten te ontwerpen. Het project vond plaats in het kader van de mede-financiering die de SKO bood bij de ontwikkeling van (onderdelen van) een kwaliteitszorgsysteem. Naast het gezamenlijk werken aan een ontwerp hebben de drie hogescholen ook elk afzonderlijk zich taken gesteld. Voor De Haagse Hogeschool was dat onder andere een onderzoek naar de bijdrage van de lectoraten aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit onderzoek moest naast een verkenning van het onderwerp zelf ook leiden tot aanbevelingen voor de manier waarop deze bijdrage in kaart gebracht kan worden in een kwaliteitszorgsysteem. Onderhavige notitie is een samenvatting van het rapport van dit onderzoek.

De vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek was: *hoe kunnen we de invloed van een lectoraat op de kwaliteit van het onderwijs in De Haagse Hogeschool meten?* Deelvragen zijn: Waar leest een lector nu het succes van een lectoraat in het onderwijs aan af? Waar leest de opdrachtgever, de hogeschool, het CvB, nu het succes van een lectoraat aan af? Welke informatie is er nodig om dit succes in kaart te brengen?

Bij het opstellen van aandachtspunten voor de interviews en groepsgesprekken die gehouden zijn, is gekeken naar Sci_Quest, de onderzoeks- en beoordelingsmethodiek die de Hogeschool Utrecht hanteert en die als startpunt fungeerde voor de gezamenlijke werkgroep. Een van de 'domeinen' in Sci_Quest is het domein Onderwijs en Scholing. Dat is het domein waarin dit onderzoek zich ook beweegt. Het Sci_Quest domein Onderwijs en Scholing neemt de volgende aspecten onder de loupe om de bijdrage van een lectoraat aan de kwaliteitsverbetering van de opleidingen te beoordelen:

- Bijdrage aan de visie op het beroepsprofiel
- Actualiteit van de opleiding
- Inbrengen van internationale standaards
- Bijdrage aan de ontwikkeling van geaccrediteerde masteropleidingen
- Verzorgen van de onderzoekscomponent in opleidingen
- Bevorderen van de internationale mobiliteit van docenten
- Deskundigheidsbevordering van docenten
- Ontwikkelen van excellente leerroutes
- Bijdrage aan de door de NVAO erkende bijzondere kwaliteitskenmerken van opleidingen

Daarnaast is er nog een tweetal vragen mbt de proceskant aan Sci_Quest ontleend:

- de bruikbaarheid en effectiviteit van de producten

- de rol die het lectoraat gespeeld heeft: meedenken, mede ontwikkelen, adviseren of initiëren

In de kwantitatieve fase van een Sci_Quest onderzoek telt men o.a. concreet het aantal begeleide (master) studenten, het aantal georganiseerde evenementen om kennis uit te wisselen en het aantal docenten dat bij onderzoek wordt begeleid. Ook dat zijn aandachtspunten in dit onderzoek geweest.

Methode van onderzoek

In het onderzoek zijn drie lectoraten betrokken, te weten Informatiebeveiliging, Ondernemen & Innoveren en Public Management. Deze zijn gekozen wegens de spreiding over verschillende kennisdomeinen en de verschillen in aanpak bij de doelstelling 'bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs'.

Eerst is enige desk research verricht. Bestudeerd zijn o.a. door: het SKO-rapport uit 2006, "Succesfactoren van lectoraten", literatuur over Sci_Quest, de werkplannen uit 2005 en 2006 van de gekozen lectoraten Informatiebeveiliging, Public Management en Ondernemen en Innoveren, het informatie-aanbod over de lectoraten op de website van De Haagse Hogeschool, en het rapport van het waarderingsonderzoek dat de hogeschool uitvoert onder studenten, de Reflector.

Vervolgens is een viertal interviews gehouden. Eén interview met de algemeen directeur lectoraten en onderzoek over haar visie op lectoraten en hun ontwikkeling en over kwaliteitscriteria en beoordeling ervan en drie diepte-interviews met de lectoren van de gekozen lectoraten over hun toegevoegde waarde op het onderwijs en of zij hun missie ook in de onderwijspraktijk verwezenlijkt zien worden.

Tot slot zijn docenten en studenten ondervraagd, op verschillende manieren. Er zijn twee focusgroepen georganiseerd met kenniskringdocenten uit de drie gekozen lectoraten over de vraag hoe zij zelf de betekenis van het lectoraat op het onderwijs zagen. Van de in totaal 26 kenniskringdocenten verbonden aan de drie lectoraten hebben zes docenten in deze focusgroepen geparticipeerd. Als aanvulling daarop is een vragenlijst ontwikkeld, die door nog eens zeven docenten is ingevuld. Een daarvan had ook al aan een focusgroep deelgenomen. De non-respons van de kenniskringdocenten komt daarmee op 54%.

Een aantal studenten dat bij de drie gekozen lectoraten betrokken is geweest, is telefonisch benaderd met een korte vragenlijst. Studenten van de minor IB waren niet te traceren. Er is gesproken met 8 van de 81 studenten van de minor OenI en met vier van de tien studenten die betrokken waren bij het congres "Europadag" van het lectoraat Public Management.

Bevindingen

Visie en doelstellingen

In de Sci_Quest aanpak begint het onderzoek bij de door het lectoraat zelf geformuleerde doelstellingen (missie en zelfbeeld) in relatie tot het onderwijs. In dit onderzoek is deze weg ook bewandeld: eerst kijken welke doelstellingen de lectoraten zich stellen op het gebied van onderwijs, vervolgens kijken op welke manier de realisering van die doelstellingen in kaart te brengen is of zou kunnen worden.

Als startpunt zijn de werkplannen 2005 en 2006 genomen. Daaruit blijkt, dat het ene lectoraat meer inzet op onderwijs dan het andere. Voor twee lectoraten – te weten Informatiebeveiliging en Ondernemen en Innoveren – is het ontwikkelen van onderwijs de hoofdmoot; voor Public Management verloopt het ontwikkelen van onderwijs meer indirect, namelijk via het actualiseren van de inhoud van het onderwijs dat aan de studenten wordt aangeboden.

Deze indrukken zijn verdiept in de interviews: eerst met de directeur lectoraten en onderzoek, vervolgens met de lectoren.

Visie algemeen directeur

HBO-ers krijgen een steeds belangrijker plek in het maatschappelijk veld. Het hbo wil motor zijn voor vernieuwingen, wil naadloos aansluiten op de markt en op ontwikkelingen in de praktijk. Afgestudeerden moeten over een kritische, nieuwsgierige en analytische houding beschikken om de rol van vernieuwer en oplosser van maatschappelijke vraagstukken waar te kunnen maken. Het is de taak van het hoger beroepsonderwijs om die attitude bij te brengen. Dat kan alleen als docenten en studenten méégenomen worden in de ontwikkeling van de kennisdomeinen. De lector gaat de dialoog aan met de docent, met als doel aan te zetten tot reflectie, proberen de grenzen te verleggen, de eigen mening aan te scherpen, na te denken over het doen, te prikkelen om van een reactief / afwachtende naar een meer pro-actieve houding te komen.

Lectoraten hebben een vierledige opdracht, bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs is een deelopdracht. De strategie is om via integrale, inter-disciplinaire, interactieve methoden en technieken mensen leer / nieuwsgierig te maken. De hogeschool stelt de lectoren vrij van onderwijs, in de vorm van vaste colleges in vaste curricula. Lectoren moeten vrij zijn om te blijven prikkelen, flexibel zijn; dat is één van de redenen waarom de lectoraten bewust niet aan een Academie gekoppeld zijn. Er wordt belang aan gehecht, dat de lector na zijn/haar vertrek iets blijvends op onderwijsgebied achterlaat.

Het verschijnsel van het lectoraat en daarmee van onderzoek in het hbo is nog tamelijk nieuw. Van 2001 tot 2007 zijn er 15 lectoren aangesteld. Naar het oordeel van de directeur zal er nog wel tien jaar nodig zijn voordat de hogeschool met de lectoren een echte onderzoeksomgeving heeft kunnen creëren.

Visie lector Informatiebeveiliging

In 2003 is IB gestart. Het onderwijs op het gebied van Informatie-beveiliging bleek nergens binnen de hogeschool ingevuld, ook niet als aandachtsgebied. De lector is met een trapsgewijze strategie begonnen om via het Onderwijs aandacht te krijgen voor de toenemende impact en kwetsbaarheid van ICT in deze digitale maatschappij. De strategie was: module -> minor -> major. Gekozen is voor een meer organische groei, klein beginnen, geen 'Big Bang',

meer 'bottom up' werken, via de inhoud om zo de interesse voor het onderwerp te wekken. Kortom: een olievlekwerking. De lector vergelijkt dit onderwijsontwikkelingsproces met de Research & Development afdeling in een bedrijf. Innovaties zorgen voor aanpassingen in de producten- en dienstenrange. De onderwijsontwikkeling werkt als een hefboom, als een soort SPACE of ESA-programma waar bewust aan nieuwe inzichten wordt gewerkt. De rol van het lectoraat is dan ook het ontwikkelen en uittesten van onderwijs. Het is expliciet de bedoeling om het thema/vak aan te laten slaan en een vaste plek in het curriculum van De Haagse Hogeschool te verwerven. Het moet geen tijdelijke bevestiging of hype zijn. Na ontwikkeling wordt het uitgeteste product overgedragen aan een Academie. Op deze wijze heeft de Academie nieuw / up-to-date onderwijs. De input voor het nieuwe onderwijs komt van de lector in samenspraak met een kleine groep kenniskringdocenten. Voor de uitvoering van het nieuwe onderwijs zijn ervaren en gemotiveerde docenten nodig. Zij zijn benaderd via de netwerken van de lector en de kenniskringdocenten van het eerste uur.

De lector ziet de eigen rol in deze fase als bewaker van de grote lijnen en het niveau van de inhoud, o.a. door externe input van experts. De eerste bijstelling vindt plaats op basis van de evaluatie van het onderwijs. Ook de toetsresultaten zijn indicatief of het onderwijsprogramma het gewenste effect sorteert.

Visie lector Ondernemen en Innoveren

Het aanbod van onderwijs over ondernemen en innovatie is nogal gefragmenteerd, binnen veel opleidingen zijn er 'stukjes en beetjes' onderwijs. 'Ondernemen en Innoveren' (OenI) wil graag een samenhangend programma maken, dat geschikt is voor alle opleidingen. Het lectoraat zorgt ervoor dat het aangeboden onderwijs aansluit op de beroepspraktijk van ondernemend Nederland, met name in de Haagse regio. Hierdoor draagt het lectoraat ook bij aan de ontwikkeling van het beroepsprofiel en van nieuwe onderwijsvormen.

De lector heeft gekozen voor arbeidsintensief onderwijs, een soort "A-merk"-onderwijs waarbij een select groepje ondernemende studenten op de markt wordt gezet. De filosofie binnen de minor is: niet-instructie gebaseerd, zo werkt het ondernemerschap zelf ook niet. Studenten ervaren wat het is om ondernemer te zijn. Het onderwijsprogramma is gefaseerd, alle fases worden doorlopen: idee -> test / begin van het programma -> met het idee aan de slag. Wanneer gedurende de rit er kennisverdieping nodig is, dan wordt er extra kennis georganiseerd, bij voorbeeld een college over octrooien / patenten of een netwerk training. Dit geeft meer maatwerk-onderwijs: "we hebben een toolkit, als een tool nodig is, kijken we of we die in de gereedschapskist hebben zitten, zo niet, dan maken of kopen we de tool in".

Dit type onderwijs zet aan tot zelf bedenken wat er nodig is, stimuleert tot nadenken. De markt wordt nagespeeld. Er zijn bedrijfsbezoeken. Daarnaast is er een intensief begeleidingsprogramma in werking gezet: wekelijks, met buddy's en ook intervisiebijeenkomsten. Ook werkt het lectoraat met een test, die persoons-, werk-, en denkkwaliteiten meet. Dit is niet een selectietest, maar heeft meer de functie van een soort thermometer en is bedoeld om ontwikkelingsgericht te meten.

Het lectoraat ziet graag mensen met een onderzoekende geest, die uit zijn op exploratie, die vragen stellen. Het onderwijsprogramma gaat de uitdaging aan om de studenten zelf te laten nadenken. Het gaat erom, dat de ondernemer de eigen sterkten en zwakten leert ontdekken, dat als ie vastloopt, in staat is om oplossingen te bedenken. Voor sommige studenten is dit type onderwijs de kans om hun droom waar te maken, anderen kunnen tijdens een programma

ontdekken dat ze pas op de plaats moeten maken of juist opbloeien en het ondernemerschap als een nieuwe weg gaan zien. Die keuze tussen wel / niet ondernemerschap wil OenI blijven beïnvloeden. Dat de ondernemer beter weet wat hem/haar drijft. Het leuke is dat studenten zelf ook stem in hun eigen programma hebben, dat binnen de onderwijsstructuur ruimte is voor studenteninbreng. Voor de studenten is de zelfdiscipline die bevraagd wordt wel een issue, daar loopt men in deze vorm van onderwijs tegenaan.

De volgende stap is op zoek te gaan naar een 'structureel onderwijsinstituut op ondernemersgebied'. OenI wil een centrum voor ondernemerschap oprichten, met een coherent/consistent programma. Hierin zijn onderzoek en onderwijs verweven.

Visie lector Public Management

Naar de visie van de lector Public Management (PM) is de primaire doelgroep het docentencorps. De lector richt zich op deskundigheidsbevordering. Het lectoraat moet onderzoek stimuleren, zorgen dat docenten inhoudelijk goed op de hoogte zijn qua hand- en leerboeken en case-inhoud, opdat docenten – en daarmee studenten – niet vastgeroest raken, zowel op de inhoud van het vakgebied als op de doceermentaliteit. Het is echt een teach-the-teachers-benadering: docenten verwerven nieuwe inzichten, ze lezen 'verse' literatuur, ze gaan artikelen schrijven. Hun gedachtegoed wordt aangescherpt, ze gaan met elkaar in debat over interpretaties, meningen, aannames. De huidige literatuurlijst wordt kritisch onder de loupe genomen. *"Dit boek gebruik je nu, waarom? Is er iets beters? Anders? Wat ontbreekt? Wat niet? Wat zien we over het hoofd?"*

De lector omschrijft zich zelf als "hardnekkig op het aandringen op verandering en mild op de vrijheid van inhoud". Zijn boodschap is om naar buiten toe treden: *"ga schrijven, ga publiceren, in tijdschriften en kranten. Wordt een kennisspeler als De Haagse Hogeschool in het veld."*

Strategie bij aanvang was om de academie-directeuren aan te schrijven en hen te vragen hun docenten aan te sporen tot deelname aan de kenniskring. De respons viel een beetje tegen. Inmiddels is meer voor de netwerkbenadering gekozen: werving verliep niet meer via de directeuren en de lector heeft meer geselecteerd op enthousiasme. De lector signaleert wel als probleem het verschil in houding en werkwijze die in de kenniskring gevraagd wordt tegenover dat wat de onderwijsorganisatie van de docenten vraagt: er is binnen het onderwijs een soort Tayloriaanse druk ontstaan, alle inzet is tot op de minuut uitgerekend. Het lectoraat vraagt om rust om te denken en te schrijven. Kenniskringdocenten moeten vrijgeroosterd worden. Dat gebeurt niet altijd en daarnaast worden docenten als het ware 'weggezogen' door de onderwijsverplichtingen.

Voor de PM-lector zouden de schotten tussen de Academies dienen te verdwijnen. Lectoraten zouden beter contact met de Academiedirecteuren moeten hebben. Academies kunnen veel meer voor elkaar betekenen. Er is veel overlap, inefficiency, rivaliteit en het not-invented-here-syndroom. De hogeschool zou baat hebben bij meer interne communicatie en samenwerking. En de academiedirecteuren vragen eigenlijk ook niet om georganiseerde controle of een spiegel via het gebruikelijke systeem van functionering- en beoordelingsgesprekken van hun betrokken docenten in de kenniskring.

De activiteiten en resultaten

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging – hierna IB - kent een breed en multidisciplinair vakgebied. De doelstelling is om het thema IB multidisciplinair in het onderwijs te presenteren. Het lectoraat ontwikkelt verschillende activiteiten en benaderingen om deze doelstelling te bereiken.

- IB heeft eerst modules ontwikkeld: Informatiebeveiliging, Informatietechnologie en Cryptografie.
- Vervolgens zijn de minors Inleiding Informatiebeveiliging en Informatiebeveiliging – met een technische en een bedrijfskundige variant van ieder 14 studiepunten - ontworpen. Het blok Informatiebeveiliging, van eveneens 14 studiepunten, is overgedragen aan de Academie voor ICT en Media.
- Als logische vervolgstap wordt er nu gewerkt aan het ontwikkelen van een studievant Informatiebeveiliging van de opleiding Bedrijfskundige Informatica en een nieuwe Bachelor Informatiebeveiliging aan de opleiding ICT en Media.
- De lector geeft ook inleidings- en gastcolleges aan studenten, Elektrotechniek, Integrale Veiligheidskunde en Informaticaopleiding.
- Extern zijn er ICT management colleges gegeven aan CPC-postdoctorale studenten van de EUR, Accountancy EUR en MPIM Tilburg.

Het bereik en het effect van deze activiteiten voor studenten is soms lastig te kwantificeren.

- IB heeft in 2007 18 afstudeerscripties begeleid in 14 bedrijfsprojecten. Hoeveel studenten in de bedrijfsprojecten hebben meegedraaid is onbekend
- de module Inleiding Informatiebeveiliging is door 60 studenten gevolgd
- de module Informatietechnologie is door 20 studenten gevolgd
- de module Cryptografie is door 12 studenten gevolgd
- het aantal studenten dat aan de minoren heeft deelgenomen is onbekend.
- Het aantal studenten dat via gastcolleges e.d. is bereikt is ook onbekend.

Ondernemen en Innoveren

Ondernemen en Innoveren – hierna OenI – zet evenals IB zwaar in op het onderwijs. Het lectoraat stelt zich als doel om via het onderwijs haar studenten en cursisten – zowel degenen die het zelfstandig ondernemerschap ambiëren als zij die als professional of manager binnen bedrijven werkzaam zullen zijn – kennis en inzicht te laten verwerven en ervaringen te laten opdoen met innoverend ondernemen. Daartoe kiest OenI voor een vraaggestuurde methode, kenniscirculatie en zo 'levensechte beroepsecht' onderwijs als mogelijk. Kenmerkend voor dit type onderwijs is het project IT's Cool, dit is een door studenten gerund ICT-bedrijf.

Het lectoraat heeft twee minors ontwikkeld: 'Ondernemen en Innoveren', omvang 30 studiepunten, en 'ondernemen en innoveren in mondiaal perspectief', in samenwerking met de Hebo, omvang 15 studiepunten. Ook is er een keuzevak ontwikkeld: een leeronderzoek naar innovatiedilemma's binnen het MKB. Als andersoortige vormen van kennisoverdracht kiest OenI voor een Nieuwsbrief en een maandelijks Kenniscafé.

Daarnaast loopt er een haalbaarheidsstudie naar de ontwikkeling van een masteropleiding innovatiemanagement. In 2007 zijn er diverse leeronderzoeken gestart: cultuurverschillen in ondernemend gedrag, nieuwe product/marktcombinaties voor een bepaald product, innovatie in de bouw, een samenwerking met de Stichting Innovatie Alliantie. Het lectoraat is ook betrokken bij een project 'het Haagse Innovatie en Ondernemerscollege' en de oprichting van een Centrum voor Ondernemerschap.

Ook hier is het bereik en het effect van deze activiteiten voor studenten deels lastig te kwantificeren.

- aan de minor Ondernemen en Innoveren hebben 81 studenten van 16 verschillende opleidingen deelgenomen; ik heb niet kunnen vinden hoeveel hiervan de minor met succes hebben afgerond
- voor de andere activiteiten (tweede minor, scripties, projecten, modules en leeronderzoeken) zijn geen studentenaantallen beschikbaar

Public Management

Het lectoraat Public Management - voortaan PM - kiest voor een andere vorm van bijdragen aan het onderwijs en heeft sterk een 'teach the teachers'-benadering. Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs wordt bv bewerkstelligd door in een recensiekring van docenten kritisch de in het onderwijs door hen gehanteerde literatuur door te lichten.

Hiernaast zijn er vanuit het lectoraat activiteiten ondernomen waar studenten op verschillende wijze aan hebben deelgenomen.

- De "Europadag" was gericht op alle Hebo-studenten.
- Het lectoraat heeft een discussie over de Europese grondwet met het Europees Jeugdparlement Zuid-Holland georganiseerd binnen de hogeschool.
- Er is door HEBO-studenten aan een onderzoekproject 'Europe Calling' gewerkt.
- Studenten Bestuurskunde en Overheidsmanagement hebben een onderzoek Inburgeringbeleid uitgevoerd.
- Er zijn onderzoeksprojecten uitgezet bij de opleiding Bestuurskunde en Overheidsmanagement over 'twinning' (onderlinge stedenbanden), over bestuurlijke landenprofielen van Oost-Europese landen en EU-ontwikkelingen.
- Ook is er een Europaproof-project: het doorlichten van de gemeente Den Haag op EU-milieuregelgeving.
- De lector heeft onder meer gastcolleges gegeven
 - aan studenten Bestuurskunde en Overheidsmanagement (over bestuurskundige onderzoeksmethoden)
 - aan studenten Hebo (over het EU-landbouwbeleid)
 - aan studenten Integrale Veiligheidskunde (over internationale aspecten van veiligheid)
 - aan studenten in het Voortraject Meertalige Studies (over 'Europa')
 - aan studenten van de Masteropleiding aan de Nederlandse Politieacademie.
 - aan studenten van de Hovo-cursus 'Nederland in Europa en de wereld.'

Als adviseur van onderwijsontwikkelaars treedt de lector op bij

- de opzet van nieuwe masteropleidingen binnen de hogeschool
- het Voortraject Meertalige Studenten.
- een EU-simulatiespel en een besluitvormingssimulatie bij Bestuurskunde en Overheidsmanagement.
- In 2006 werd vanuit het lectoraat ondersteuning gegeven aan de ontwikkeling van onderwijs:
 - minor Management Publieke Ruimte (Bestuurskunde)
 - minor Europees Recht (HBO-rechten)
 - minor Public Management – overheid en internationalisering (HBO-rechten)
 - minor ondernemen en organiseren in een globaliserende context (Hebo)
 - keuzemodule Public Management bij Accountancy & Finance (in 2007 uitgebouwd naar een grotere omvang van 15 studiepunten)
 - module 'good governance' voor Facility Management

- minor 'Public governance and security' voor Integrale Veiligheidskunde
- afstudeervariant European Public Management bij Bestuurskunde en Overheidsmanagement
- de aansluiting tussen de Bacheloropleiding Bestuurskunde en de Masteropleiding Bestuurskunde van de Leidse Universiteit .

Over het aantal studenten dat op deze wijze direct of indirect bereikt is, zijn geen uitspraken te doen.

Ervaringen van kenniskringdocenten

Uit de gesprekken zijn de volgende thema's naar voren gekomen:

- De docenten in de focusgroep maken zich zorgen of de onderwijsdoelstelling 'er niet een beetje los bij hangt'. Naar hun oordeel zou onderwijs bovenaan moeten staan. De stelling in het rapport 'Het maatschappelijk effect van lectoraten' als zou het lectoraatonderzoek dé verbinding tussen de hogeschool en de praktijk zijn, wordt weersproken. Het reguliere onderwijs: voorbeelden tijdens de lessen, opdrachten, boeken, projecten, vrije studiepunten, minors, stages en scripties blijft zo buiten beeld. Dit niet-zien van wat er in het onderwijs gebeurt, is de andere kant van diezelfde medaille, namelijk het gevoel dat de onderwijsdoelstelling van de lectoraten niet voldoende prioriteit krijgt.
- De hogeschool zou zich sterker op de rol van lectoraten in het onderwijs mogen profileren, als een soort A-merk – onderwijs. De kenniskring voegt ook kleur toe aan het leven en werken van de docenten. Door het bezig zijn met innovatie werkt het lectoraat als een energiebron. Het nieuwe dingen willen weten zet aan tot extra tijdsinvesteringen. De lector heeft dan meer de rol van "gloeiend kooltje", waaraan je je kan opwarmen. Als ook de buitenwereld of de pers lovend over de lectoraatproducten spreekt, dan werkt het succes dóór bij de betrokkenen. Wie vindt dan het werken aan /met "nieuw" nu niet leuk als docent? Men geeft aan dat de inhoud van het onderwijs rijker is, meer praktijkinbreng, meer koppeling met de praktijk. Het onderwijs spreekt ook de studenten aan, het gaat meer leven voor ze. Het werken met gemotiveerde studenten wordt ervaren als een stimulans. Nu eens niet calculerende HBO-ers die het behalen van precies een 5,5 mooi genoeg vinden.
- Er is lang niet altijd ruimte voor vernieuwing binnen de curricula. Of het werkveld toont weinig animo om zich te laten onderzoeken, een kijkje in de keuken te geven. Ook kan dit zelfde werkveld soms 'nog niet zo ver zijn', dat men bereid is mee te werken, men ziet de eigen afhankelijkheden of problemen nog niet. Soms werkt het lectoraat helemaal niet innoverend voor de docenten, levert het geen nieuwe invalshoeken of dimensies op.
- De onzichtbaarheid van de lectoraten in de hogeschool is een algemeen genoemde ervaring. Er is geen brede discussie over de rol van de lectoraten;
- De kenniskring heeft volgens sommigen het karakter van een besloten club, die zich afzijdig houdt van de onderwijsdrukte. Er is geen outputcontrole, geen urenverantwoording. Er zijn kenniskringdocenten die er de kantjes van aflopen, daar is geen controle op. Ook is het niveau van onderzoeksvaardigheden, ook van kenniskringleden, soms onder de maat.

Uit de ingevulde vragenlijsten komen aanvullend nog de volgende aandachtspunten naar voren:

- De kenniskringleden van OenI zijn enthousiaster over de rol van het lectoraat in het onderwijs dan bij PM. Een verband tussen deze score en de verschillen in aanpak tussen deze lectoraten op dit punt ligt voor de hand.

- De vernieuwende onderwijsaanpak bij OenI wordt gewaardeerd, wel maakt men zich zorgen over hoe ná de beëindiging van het lectoraat de activiteiten gecontinueerd zullen worden.
- De aanpak van het lectoraat PM zou indirect ook moeten leiden tot onderwijsvernieuwing, maar dat komt volgens deze respondenten niet uit de verf.
- Een ander effect van het verschil in aanpak is, dat studenten wél het lectoraat O&I kennen, maar niet het lectoraat PM.

Onderdelen van de vragenlijst die betrekking hadden op de kwaliteitscriteria en -borging komen aan de orde in de betreffende paragraaf.

Ervaringen van studenten

De studenten die betrokken zijn geweest bij het onderwijs vanuit het lectoraat IB waren administratief onvindbaar. Onderstaande punten zijn ontleend aan het gesprek met studenten van alleen de lectoraten OenI en PM

De studenten die betrokken zijn bij de minor vanuit het lectoraat OenI zijn tevreden. Ze zijn enthousiast over het leereffect, over de begeleiding en over de praktijkgerichtheid van het onderwijs. Door de vrije opbouw ervaren ze het niet als 'les krijgen', maar wel als echt leren. Ook theorie speelt een rol, maar die beklijft juist meer, omdat die niet alleen 'naar je hoofd gestuurd wordt'. Het op de individuele leervragen van de studenten toegesneden programma, het 'maatwerk' roept kennelijk de vraag op naar nóg meer aansluiting: voor de student/e mét reeds een eigen bedrijf werkt de minor meer bevestigend dan verrassend, een aantal zaken is reeds bekend; andere studenten willen juist graag meer sturing door de docenten.

Studenten zijn betrokken geweest bij de organisatie van de Europadag, een activiteit van het lectoraat PM. Ook deze studenten zijn over dit onderwijsdeel (voor hén was het een onderwijsdeel) tevreden. Het meehelpen organiseren en enquêtes afnemen is bijgebleven. De vorm van dag, de inzet van bekende sprekers, het feit dat dit thema op een andere manier is aangeboden wordt als positief ervaren. Vooral het feit dat een 'celebrity' als Prins Constantijn sprak werd gewaardeerd, dan willen de studenten ook méér luisteren. "Ook al zegt de prins hetzelfde als de docent in het vak Europakunde, het komt meer aan, de prins heeft een voorbeeldfunctie."

Over kwaliteitsborging van het lectoraatonderwijs

De Haagse Hogeschool stelt hoge eisen aan haar lectoren. Ze worden geacht beter zicht op de ontwikkelingen in het domein te hebben dan anderen, hun sporen verdiend te hebben op onderzoeksgebied, multidisciplinair gericht te zijn, actieve publiceerders te zijn, een sprankelende, nieuwe visie op het vakgebied te hebben, anderen te kunnen prikkelen en hun nieuwsgierigheid wakker te roepen, een onderzoekende, kritische, innovatieve houding te hebben en een motor voor vernieuwing te zijn.

De lectoren krijgen vervolgens de ruimte om hun visie verder te ontwikkelen door onderzoek te doen en nieuwe verbindingen te leggen en ontwikkelingen te testen. Een kwaliteitssysteem moet naar het oordeel van de algemeen directeur deze dynamiek niet remmen, maar stimuleren.

Op operationeel niveau is er nog weinig te zeggen over de manier waarop de hogeschool of de lectoraten vorm geven aan de kwaliteitscyclus rond hun concrete bijdragen aan het onderwijs. Voorzover het om onderwijsdelen binnen opleidingen gaat, ligt de regie hierop bij de academies. Voor minors is binnen de hogeschool een werkgroep bezig iets dergelijks te regelen. Hierop vooruitlopend zorgen al veel aanbieders van minors, dat ze het onderwijs goed

evalueren met de studenten, en ook het studiesucces hierbij betrekken. Ook de lectoren IB en OenI noemen dergelijke evaluaties. Toch worden de leerprocessen of leermomenten van de nieuwe producten of de innovaties in de werkplannen van 2005 en 2006 niet gemeld. Het ontbreekt aan ECTS-data, instroom van studenten en de slagingspercentages. Voor onderwijs is dit binnen De Haagse Hogeschool ongebruikelijk.

Conclusies

Waar leest een lector of de hogeschool nu het succes van een lectoraat in het onderwijs aan af? Welke informatie is nodig om de kwaliteitsimpuls van het lectoraat voor het onderwijs in kaart te brengen?

Op dit moment zijn de werkplannen en de jaarverslagen van de lectoraten hiervoor de belangrijkste documenten. Zij zouden aan kracht kunnen winnen als ze explicieter onderwijsdoelstellingen zouden benoemen, het verschil tussen plan en realisatie weergeven en werken met concrete bereik- en resultaatcijfers.

Het SKO-rapport Succesfactoren voor lectoraten in het HBO stelt dat lectoren niet primair zijn aangesteld om onderwijs te geven in de initiële fase en derhalve een beperkte betrokkenheid hebben bij het reguliere onderwijs. Het onderhavige onderzoek bevestigt dat beeld. De lectoren zijn bezig met oorspronkelijk werk, ontwerpen of werken mee aan de ontwikkeling van nieuw onderwijs, geven in gastcolleges 'een vogelvlucht over het kennisdomein' en vernieuwen het curriculum. Vooral het beeld van IB is helder, de lector vergelijkt het onderwijsontwikkelingsproces met de Research & Development afdeling in een bedrijf. Innovaties zorgen voor aanpassingen in de producten- en dienstenrange. De onderwijsontwikkeling werkt als een hefboom, als een soort SPACE of ESA-programma waar bewust aan nieuwe inzichten wordt gewerkt. De rol van het lectoraat is het ontwikkelen en uittesten van onderwijs. Daarna worden deze nieuwe producten overgedragen aan de Academies. De impact van de lectoraten is derhalve de echte curriculumvernieuwing.

Deze impulsen tot curriculumvernieuwing vanuit de lectoraten zijn tot nu toe een organisch proces, ze komen tot stand via inhoudelijke betrokkenheid en netwerkende collega's. De vraag is of dit ook strategischer of planmatig geregeld moet worden, uiteindelijk is er ook de strategische vrijheid van de lector om de koers te bepalen in een turbulente omgeving.

De betrokkenheid van studenten bij onderzoek komt bij alle lectoraten voor, met verschillende intensiteit. Daarmee wordt de bevinding van het SKO-rapport dat de lectoraten een stimuleringsactie verdienen om afstudeerprojecten te begeleiden, bevestigd. Maar voor arbeidsintensief onderwijs moet dan ook tijd en geld worden uitgetrokken.

De Sci_Quest-aanpak start bij de missie en het zelfbeeld van een lectoraat. Daarna volgt de empirische (o.a. kwantitatieve) check op de realisering hiervan. Voor dit onderzoek is het van belang om het begrip 'bereik' – welke doelgroepen bereikt nu het lectoraat? – uit te diepen. Om letterlijk de studenten te achterhalen die het onderwijs binnen het kader van een lectoraat hebben gevolgd, bleek speurzin nodig. Het ontbreekt aan een overzicht van studenten die de modules en minoren met goed resultaat hebben afgesloten. Het kwantitatieve deel van Sci_Quest "meet" concreet het aantal begeleide (master) studenten, het aantal georganiseerde evenementen om kennis uit te wisselen en het aantal docenten dat bij onderzoek wordt begeleid. Dat gebeurt

binnen de hogeschool tot nu toe niet. Aantallen studenten worden in rapportages van de werkplannen van 2006 en 2007 terloops genoemd. Er ontbreekt dus nog een informatiesysteem / systematiek / terugkoppelloop op studentniveau. De empirische (in dit geval kwantitatieve) check kon niet uitgevoerd worden.

Aanbevelingen voor een kwaliteitsborgingssysteem voor de lectoraten mbt hun bijdrage aan onderwijskwaliteit

Aanbeveling 1:

Laat de lectoren hun doelstellingen en ambities op het gebied van het onderwijs concreter in hun werkplannen benoemen, op zo'n manier dat de realisering ervan onderzocht kan worden.

Aanbeveling 2:

Ontwikkel in dit verband samen met lectoren kengetallen / prestatie-indicatoren voor de bijdrage van het lectoraat aan het onderwijs. Voor de verschillende strategieën zijn vanzelfsprekend verschillende indicatoren nodig. Hanteer deze set in de werkplannen en in de jaarverslagen en verbind ze daar met doelen respectievelijk resultaten.

Aanbeveling 3:

Breng de waardering door studenten van de nieuwe onderwijsproducten systematisch in kaart. Alle lectoraatproducten zouden op eenzelfde wijze kunnen worden geëvalueerd en er zou consistent naar het effect van het lectoraat op het onderwijs gevraagd kunnen worden. Organiseer panelgesprekken vanuit elk lectoraat om zicht te krijgen op de waardering van hun werk bij de academies, bij voorbeeld curriculumvernieuwing of bijdrage aan het relatienetwerk van academies. Neem in de Reflector en het Kompas de thema's zichtbaarheid en kwaliteit van de lectoraten op. Benut de resultaten van de waarderingsonderzoeken voor de gesprekken tussen algemeen directeur en lector. Maak in de nieuwe jaarplannen de eventueel doorgevoerde verbeteringen zichtbaar.

Aanbeveling 4:

Ontwikkel een gezamenlijke visie op toepassingsgericht onderzoek, waarin verschillende niveaus zichtbaar zijn: beginnende studenten, excellente studenten, afstudeerders, masterstudenten, masters, doctors en lectoren. Doe ervaring op met het inrichten van de onderzoekslijnen waarin deze verschillende niveaus een eigen plek kunnen krijgen. Benut de ontwikkeling van een onderzoekspraktijk binnen de lectoraten waar alle betrokkenen bij het onderwijs profijt van hebben.

Aanbeveling 5:

Verbeter in samenwerking met de dienst C&M de PR van de innovatieve onderwijsactiviteiten van de lectoraten. De Haagse Hogeschool heeft onderwijs in huis waarop men trots kan zijn, dit interne succes kan aan een breder publiek bekend gemaakt worden.

Rapport

van een verkenning van de betekenis van lectoraten en
kenniskringen voor docenten en academies

Auteur:	Ron Arents, Foka Brouwer
Titel:	Rapport van een verkenning naar de betekenis van lectoraten en kenniskringen voor docenten en academies
Versie:	1.1
Aanmaakdatum:	01-10-2007
Versiedatum:	21-04-2008
Status:	definitief

Rapport van een verkenning naar de betekenis van lectoraten en kenniskringen voor docenten en academies

Aanleiding en opdracht

De Haagse Hogeschool participeert met Fontys Hogescholen en de Hogeschool Utrecht in een project kwaliteitszorg Lectoraten. Onderdeel hiervan is de betekenis van lectoraten en kenniskringen voor de professionalisering van (onderwijsgevende) medewerkers van academies, steeds in het kader van kwaliteitsverbetering van het bachelor- en masteronderwijs.

De algemeen directeur Lectoraten en Onderzoek en de directeur van de dienst HRM hebben ons, beleidsadviseurs van de dienst O&Sz respectievelijk HRM, verzocht om

- een verkennend onderzoek te doen naar de deelvraag hoe op dit moment rond de inzet van (onderwijsgevende) medewerkers in kenniskringen de feitelijke gang van zaken is, en tegen welke aandachtspunten en eventuele knelpunten medewerkers en hun leidinggevendenden daarbij nu aanlopen
- een advies te geven voor een systematische aanpak van kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg op dit gebied.

Opzet en uitvoering van de verkenning

Wij hebben drie directeuren van onderwijsacademies op basis van vooraf geformuleerde vragen geïnterviewd over hun ervaringen en hun beleving hiervan. We spraken met de directeuren van de TH Rijswijk Academie voor Engineering, van de Academie voor Gezondheid en van de Academie Facility Management.

In de interviews hebben we de volgende vier thema's doorgenomen:

1. Hoe verloopt de weg van de medewerker naar de kenniskring?
2. Welke opdracht krijgt of neemt de medewerker mee?
3. Hoe heb je als academiecteur zicht op de resultaten?
4. Hoe is de relatie tussen academie en lectoren belegd?

Vervolgens hebben wij zes van hun in kenniskringen deelnemende medewerkers benaderd, twee per academie, voor een interview op basis van een vooraf aan hen toegezonden en door hen ingevulde vragenlijst. Dit heeft geleid tot vijf interviews, waarvan één telefonisch. De geïnterviewden participeren in kenniskringen bij de lectoraten Public Management, Psychogeriatric, Filosofie van de Beroepspraktijk, Grootstedelijke Ontwikkeling, Pedagogiek van de Beroepsvorming.

Het kleine aantal gesprekspartners en hun grote spreiding over academies en lectoraten geeft al aan wat de inzet van de gesprekken was: mogelijke knelpunten, hobbels en succesfactoren in kaart brengen, om focus te kunnen geven op de punten waarop kwaliteitszorg zich zou moeten richten.

Vanuit de academiecteur gezien

In een meerderheid van de gevallen nemen gemotiveerde medewerkers zelf het initiatief om tot kenniskringen te worden toegelaten en reageren academiecteurs op die initiatieven; daarbij is voor de directeuren regelmatig niet of slechts in beperkte mate duidelijk hoe de communicatie tussen deze medewerkers en de betreffende lectoren verloopt.

Soms voelen directeuren zich nu voor voldongen feiten geplaatst.

De feitelijke gang van zaken bij het maken van afspraken over de inzet van medewerkers in kenniskringen is tot nu toe sterk verschillend geweest.

Directeuren worden nu doorgaans niet gericht benaderd door lectoren met verzoeken om medewerking te verlenen aan de inzet van medewerkers; in die gevallen waarin dat wel gebeurt worden directeuren door de betreffende lectoren gestructureerd bevraagd en wordt hen een concreet plan van aanpak voorgelegd.

Medewerkers worden wel steeds met voorafgaande goedkeuring van academiectoren in kenniskringen geplaatst. De directoren zijn ook van oordeel dat de aan medewerkers verstrekte onderzoekopdrachten een min of meer duidelijke relatie hebben met de onderwijsactiviteiten van de academie.

Directoren geven nu doorgaans geen specifieke vraagstelling of opdracht aan de medewerkers mee en ook wordt nog onregelmatig en niet op eenzelfde, consequent gevolgde manier (toe)zicht gehouden op voortgang in het werk en behaalde resultaten. De academie FM verlangt nadrukkelijk van deelnemers in kenniskringen, dat zij tussentijds en na afloop van hun participatie hun teamcollega's bij de academie informeren over hun ervaringen en vorderingen, bijvoorbeeld door tijdens een teamoverleg een presentatie te verzorgen. Ook bij de andere academies is wel sprake van verschillende vormen van rapportage door medewerkers van hun onderzoekactiviteiten (gesprekken met teamleiders, pauzecontacten met collega's, mondelinge informatie tijdens werkoverleg, uitgewerkte presentaties tijdens teambijeenkomsten, korte interne publicaties), maar hier is het minder systematisch en vastgelegd.

Om een gemeenschappelijke standaard te vestigen met betrekking tot beschikbare onderzoekvaardigheden zullen alle docenten FM de speciale cursus onderzoekvaardigheden gaan volgen die door de academie voor Masters & Professional Courses is ontwikkeld en tijdens het onderwijsjaar 2006-2007 voor een eerste groep deelnemers is verzorgd.

De academies vinden de keuze van de hogeschool voor interdisciplinaire lectoraten/kenniskringen legitiem, maar vinden dat lectoren daarbij veel meer de breedte van de hogeschool moeten benutten dan nu het geval is. Ook bieden twee van de drie academiectoren ruimte aan exclusief op een vakinhoudelijk gebied gerichte lectoraten en/of kenniskringen. Deze lectoraten hebben een andere financieringsbron dan de SKO en zijn ook geen 'hogeschool-lectoraten'. Ze zijn in landelijke consortia en/of met brancheverenigingen opgezet.

Frequenter en gestructureerd contact tussen directoren en lectoren is nadrukkelijk een behoefte; nu is wederzijds inzicht in behoeften, mogelijkheden en beperkingen onvoldoende.

Vanuit medewerkers in kenniskringen gezien

Meestal zijn afspraken over inzet in een kenniskring het gevolg geweest van een combinatie van factoren en acties. Een eigen beslissing om op bekendgemaakte vacatures te solliciteren of op zo'n vacature geattendeerd te zijn door een collega loopt dan parallel met een aansporing door de directeur of de teamleider om met lectoren te gaan praten.

De toetreding tot kenniskringen verloopt naar het oordeel van de kenniskring leden in het algemeen zorgvuldig en op professionele wijze, waarbij medewerkers in hun beleving door lectoren echt op kwaliteit worden geselecteerd, ook al is niet steeds sprake van een kandidatuur in competitie met collega's.

De meest genoemde doelen van deelname in kenniskringen zijn actualisering en verdieping van vakkennis en het ontwikkelen van netwerkcontacten. Genoemd zijn verder: ontwikkeling van onderzoekvaardigheden en actualisering van kennis van het beroepenveld, behoefte aan opdoen van nieuwe energie buiten de academie en het kunnen leveren van bijdragen aan een andere houding van mededocenten.

Medewerkers ervaren, dat verkregen resultaten belangrijk zijn voor hun collega's en voor het onderwijsprogramma van hun academie, omdat ze toegevoegde waarde kunnen teruggeven op het gebied van vakkennis, kennis van het beroepenveld, uitgebreide netwerkcontacten en ontwikkelde onderzoekvaardigheden.

Ook wordt het wel belangrijk gevonden, dat binnen de academie meer belangstelling groeit voor bepaalde onderzoekthema's.

Medewerkers brengen hun resultaten over door hierover te rapporteren aan hun leidinggevenden, door presentaties tijdens teamoverleggen te verzorgen, door collega's te attenderen op publicaties van kenniskringen en door schriftelijke informatie aan collega's toe te sturen.

Incidenteel worden collega's betrokken bij de werkzaamheden door verzoeken om onderzoekmateriaal aan te dragen en te ondersteunen bij publicaties en presentaties. Er zijn twee uitgewerkte voorstellen voor een eventuele module/onderdeel van een minor ingediend bij het management van een academie, zonder dat dit al – op het moment van het interview - tot resultaten heeft geleid.

Medewerkers spreken met hun leidinggevende steeds over hun inzet in kenniskringen tijdens functioneringsgesprekken.

Ook voeren ze meestal individuele voortgangsgesprekken met hun lector over hun onderzoek.

Alle medewerkers ervaren wel een gebrek aan relatie tussen de academies en de lectoraten en vinden zelf, dat hun inzet in kenniskringen te vrijblijvend wordt benaderd door de directeuren en de teamleiders. Een vaak genoemde oorzaak voor een kennelijk gebrek aan belangstelling vanuit de academies voor de werkzaamheden van de lectoraten is het spanningsveld tussen de oriëntatie van de lectoraten op hogeschoolthema's en op onderzoek en van de academies op het eigen vakgebied en op onderwijs.

Ook vinden deelnemers aan kenniskringen, dat lectoren te weinig moeite nemen om hun onderzoekopdrachten goed te communiceren met academies. Andersom doen academies nauwelijks moeite om echt kennis te nemen van wat er in lectoraten/kenniskringen zoal omgaat. Eén gevolg van het gebrek aan inzicht bij management en collega's binnen academies is, dat kenniskringen worden gekwalificeerd als "speeltuinen" voor de "happy few".

Voorlopige conclusies

(Te) vaak vinden directeuren en medewerkers dat de inzet van medewerkers in kenniskringen nogal vrijblijvend verloopt en niet duidelijk wordt gecommuniceerd naar belanghebbende partijen.

Daarbij is er te weinig en te ongestructureerd contact tussen directeuren van academies en lectoren. Hetzelfde geldt ten aanzien van het delen door medewerkers van bereikte resultaten met hun collega's binnen academies.

Er is nog te weinig wederkerig besef dat lectoren en academies elkaar nodig hebben en elkaar echt van dienst kunnen zijn.

Voor academiectoren is niet duidelijk met welke opdrachten lectoren aan het werk gegaan zijn en hoe die zich (kunnen, moeten) verhouden tot die van de academies.

Medewerkers ervaren regelmatig, dat ze onvoldoende tijd en ruimte krijgen om hun inzet in kenniskringen goed te combineren met hun werkzaamheden bij de academie. Ze geven aan, dat dit een voorwaarde is om hun inzet goed te kunnen verantwoorden, iets wat ze vanzelfsprekend vinden en ook graag willen.

Directeuren van academies ervaren de toegankelijkheid/bereikbaarheid van lectoren als problematisch.

Aanbevelingen

1. Organiseer hogeschoolbreed een gedachtewisseling over de vraag hoe lectoraten en kenniskringen beter "op de kaart gezet" kunnen worden dan nu het geval is. Investeer in bekendheid met de opdrachten en mogelijkheden van lectoraten en kenniskringen.
2. Standaardiseer het proces van werving en selectie van kenniskring leden, naar analogie van de nu ter zake binnen de hogeschool gehanteerde kaders en afspraken. Laat nagaan in hoeverre de functionaliteit van binnen de hogeschool beschikbare (systeem-)software op het gebied van personeelsinformatie hierbij benut kan worden.
3. Integreer de professionaliseringsdoelen en -opbrengsten van het lidmaatschap van kenniskringen in het HRM-beleid van de academies. Heroverweeg in dit verband de nu meestal aangetroffen omvang van de deelname aan een kenniskring van ten hoogste 0,2 fte gedurende ten hoogste twee jaar.
4. Verleen lectoren bevoegdheid tot het mede-beoordelen van het functioneren van kenniskringleden, door hen als informant voor de beoordeling in te schakelen, binnen de geldende richtlijnen van de hogeschool voor beoordeling van medewerkers.
5. Ontwikkel ook andere vormen dan het lidmaatschap van een kenniskring waarin lectoren ingezet kunnen worden bij de professionele ontwikkeling van medewerkers en daarmee ook aan de kwaliteit van hun inzet binnen academies. Een voorbeeld ter illustratie: lectoren geven docenten gerichte feedback op door hen ontwikkelde en binnen hun werkzaamheden voor de academies gehanteerde onderwijsproducten.
6. Specificeer de informatiebehoefte van de lectoraten op het HRM-gebied in het kader van hun interne sturing en externe verantwoording. Maak met de dienst HRM afspraken over het aanleveren van deze informatie.

Den Haag, oktober 2007

Ron Arents, dienst HRM
Foka Brouwer, dienst OSZ

**Kwaliteitsimpuls
lectoraten
De Haagse Hogeschool**

Een actieonderzoek

Auteurs:	Jan Geurts, Meike de Jong
Titel:	Kwaliteitsimpuls lectoraten De Haagse Hogeschool. Een actieonderzoek
Versie:	1.1
Aanmaakdatum:	09-04-2008
Versiedatum:	21-04-2008
Status:	definitief

KWALITEITIMPULS LECTORATEN HHS - Een actieonderzoek-

1. Outline

Vraagstelling:

- Hoe kunnen lectoraten van De Haagse Hogeschool aan kwaliteit winnen en de positie van de hogeschool als kennisinstelling versterken? Vier doelstellingen staan voorop:
 - curriculum vernieuwing
 - onderzoek
 - professionalisering van docenten
 - kenniscirculatie

Aanpak:

- Actieonderzoek naar wat werkt gegeven de doelstelling van lectoraten. Eigen reflectie op huidig functioneren dient als impuls voor optimalisering (verdere professionalisering).
- Het beleid (C. van der Meule)
- Onderzoekers (J. Geurts & M. de Jong)

Resultaat:

- Viertal kennisproductievere lectoraten op gebied van onderwijs en beroepspraktijk
- Actieonderzoek als interventie instrument. Het hiervan leren wordt geëxpliciteerd en geborgd:
 - Handreiking voor hogere kwaliteit van lectoraten en beleid van de hogeschool.

Tijdsfasering:

Start juni 2007 en afronding eerste fase juni 2008. In tweede fase uitbreiding naar management en bestuur; afronding tweede fase november 2008.

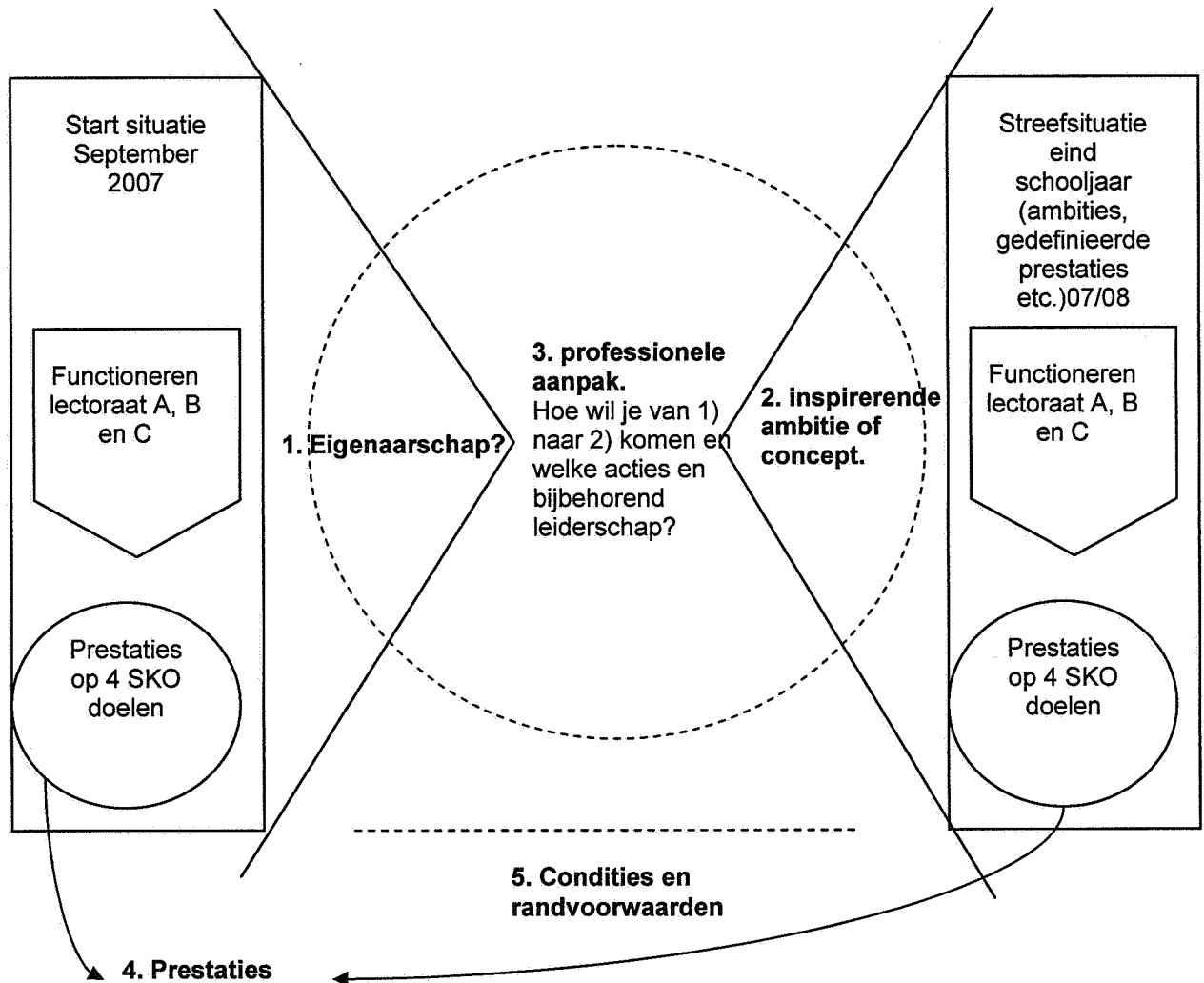
2. Basismodel voor kwaliteitsimpuls

We hebben een basismodel voor het actieonderzoek ontworpen dat de gewenste kwaliteitsimpuls dichterbij moet brengen (zie figuur 1). Het gekozen gezichtspunt van het model is niet inhoudelijk, maar procesmatig (strategische beleidscyclus met vijftal succescriteria). Het gaat om een model dat lectoraten zelf kunnen hanteren bij het bekijken van hun huidige functioneren en de lectoren inspireert tot verdere professionalisering van hun werk in de gewenste richting. In het model zijn als resultaatgebieden de vier inhoudelijke doelen van lectoraten opgenomen. We brengen de wijze waarop de vier gebieden of doelen kunnen worden aangepakt in beeld (Mars, 2006).

- Deze resultaatgebieden zijn te vinden aan de linker- en rechterkant van het model. Het definiëren van heldere prestaties op de vier gebieden (zie de bollen onder start- en streefsituatie in het model) zien we als succesfactor 4 van het basismodel. Is helder waar men nu staat en welke prestaties worden geleverd en waar men naartoe wil (welke toekomstige prestaties).

- Voorts wordt links aangegeven hoe urgent en belangrijk men (let op verschillen tussen partijen binnen en buiten!) op dit moment de vier gebieden/doelen van het lectoraat vindt. Wanneer er hoge prioriteit aan wordt gegeven, ontstaan duwende krachten: succesfactor 1: eigenaarschap. Het gaat er hier bijv. om van wie het probleem is dat men aanpakt en of deze eigenaar (bijv. een opleiding/academie) het zelf urgent vindt dat er iets gebeurt of dat de problematiek toch meer vanuit het lectoraat zelf is bedacht.
- Rechts wordt aangegeven welke inspiratie of ambitie (succesfactor 2) het lectoraat voort drijft op de vier gebieden. Waar wil men in de nabije toekomst naar toe? Het gaat hier om het al dan niet bestaan van trekkende kracht in het model. Waar zit deze trekkende kracht, vooral bij het lectoraat of ook bij andere betrokken partijen?
- Tussen links en rechts bevindt zich succesfactor 3: de professionele aanpak van de kennisproductie. Hoe wil men van links naar rechts gaan, welke (inter)acties van wie zijn nodig met welke planning en welk leiderschap (het werkprogramma dus). Het kan hier gaan om verschillende programma's of projecten. Welke zijn dominerend of bepalend voor het lectoraat? Het gaat er bij deze factor ook om of het programma vooral een zaak is van een lectoraat of van een samenspel/interactie tussen lectoraat en andere partijen (co-design en co-creatie van programma).
- Als succesfactor 5: zien we gunstige randvoorwaarden en condities voor het functioneren van de lectoraten. In welke context functioneert het lectoraat en welke condities hebben een bevorderende dan wel belemmerende invloed? Het gaat hier bijvoorbeeld om beleid en faciliteiten die zorgen voor dwarsverbanden tussen lectoraten en opleidingen/academies.

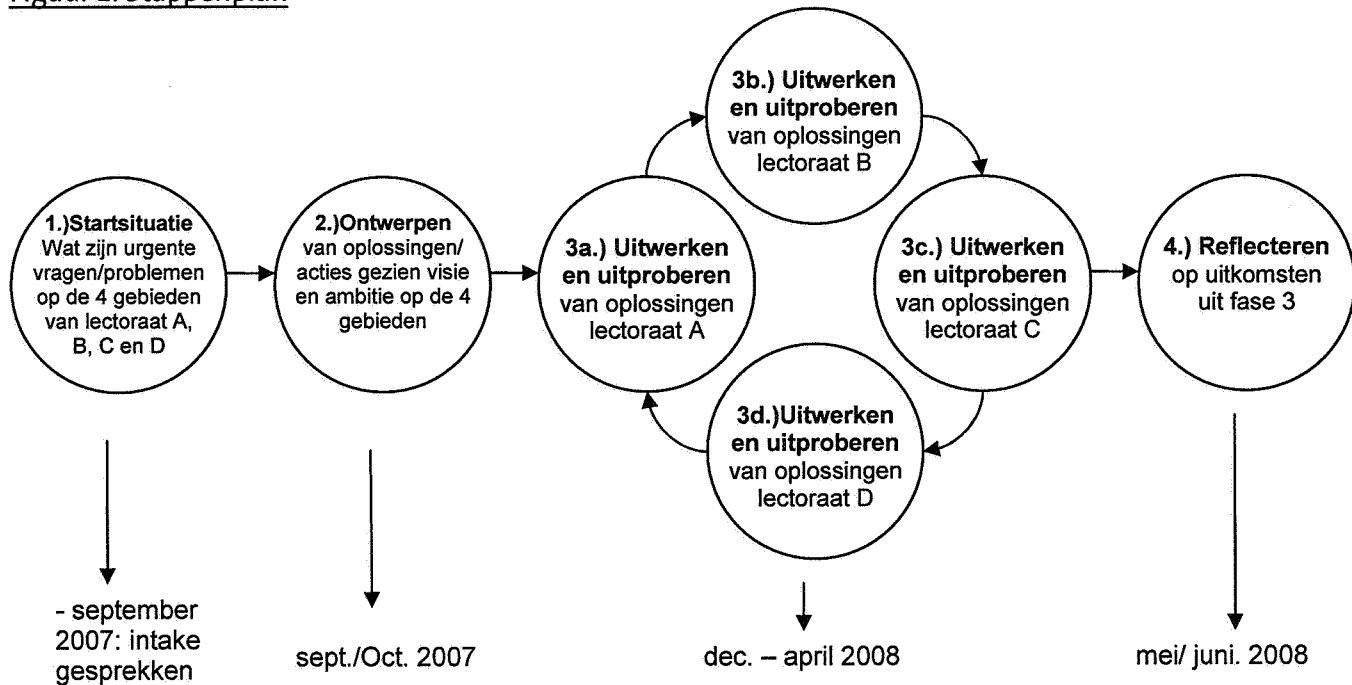
Figuur 1: De strategische beleidscyclus met vijf succescriteria



3. Stappenplan actieonderzoek

Geïnspireerd door Van Weert en Andriessen (2005) en het KOP-model van het lectorenplatform (2005) is een stappenplan voor het uitvoeren actieonderzoek uitgewerkt. Een vijftal stappen of fasen worden in het onderzoek onderscheiden. In figuur 2 staan vier van de vijf stappen uitgewerkt.

Figuur 2: Stappenplan



In de eerste stap zal de startsituatie van de vier lectoraten in beeld gebracht worden. Dit zal gedaan worden op basis van beschikbare informatie aan de hand van het basismodel in figuur 1. Deze eerste indruk van de startsituatie zal in een intake gesprek met betrokken lectoren en eventueel een aantal kenniskringleden besproken worden om vast te stellen wat de feitelijke startsituatie is op de vijf criteria van het model en wat als urgentie wordt aangeduid voor kwaliteitsverbetering. Belangrijk is dat lectoren en onderzoekers het eens zijn over de beschrijving.

In stap twee worden in samenwerking met elk lectoraat, op basis van de in stap 1 verkregen informatie en gezien de visie en ambities verbeteracties ontworpen. Het lectoraat zelf heeft hier het voortouw en onderzoekers helpen en denken mee. In een gezamenlijke ontwerpessie worden de verbeteracties vastgelegd en deze stap afgesloten. In de derde stap voeren de lectoraten de ontworpen verbeteracties uit en monitoren de onderzoekers de voortgang. Dit behoeft géén parallel lopend proces te zijn. Onderzoekers kunnen om de beurt aan de monitoring van de vier lectoraten werken.

Wanneer deze stap voor de vier lectoraten is afgerond, wordt in stap 4 gereflecteerd op de resultaten uit fase 3. Afhankelijk van de mate waarin de lectoren een verandering hebben kunnen doorvoeren zullen we kijken naar het verschil tussen de startsituatie (uit fase 1) en de bereikte situatie (na afloop van fase 3).

Tot slot zullen we, in de periode van juni tot en met november 2008, de resultaten naar een hoger abstractie niveau tillen door te kijken hoe de resultaten uit het actieonderzoek bij kunnen dragen aan een hogere kwaliteit van de lectoraten en het beleid van De Haagse Hogeschool. In deze laatste stap hebben participatie en interactie van betrokkenen i.c. academiedirecteuren en College van Bestuur, een centrale plaats.

4. De huidige stand van zaken

De startsituatie van de vier lectoraten is in beeld gebracht en tevens zijn eerste ontwerp sessies gehouden over verbeteracties. Het project verloopt volgens de hierboven aangegeven planning en zit nu in fase 3 van het traject.

5. Literatuur

Andriessen, D. & Weert, T. van. (2005). *Onderzoeken door te verbeteren. Overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk in HBO-onderzoek*. Opgehaald juni 2007, van: <http://www.hu.nl/NR/rdonlyres/65FA31A6-CCFA-4EAE-A9D2-07CA8E6855D5/3610/WeertAndries.pdf>.

Lectorenplatform. (2005). *Het KOP-model, als kwaliteitsimpuls voor lectoraten*. HBO- Raad. Opgehaald juni 2007, van: <http://www.hbo-raad.nl/upload/bestand/KOPdefinitief1.doc>.

Mars, M. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Van Gorcum.