



Hanzehogeschool Groningen

Rapportage Onderzoek effectiviteit Lectoraten voor de Stichting Kennis Ontwikkeling (SKO)

**Stafbureau Onderwijszaken
(OZ)**

April 2008

Hanzehogeschool Groningen

Auteur: Yvonne Eppink

Datum: april 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
1 Inleiding	4
1.1 Doel van de pilot.....	4
1.2 Projectfasering pilot.....	4
1.3 Deelnemers pilot.....	5
2 Het Onderzoek.....	7
2.1 Het model	7
2.2 Instrumentontwikkeling	9
2.3 Uitvoering	9
2.4 De resultaten.	10
3 Evaluatie met Lectoren.....	12
3.1 De vragenlijst. de vragen	12
3.2 Methode en uitvoering.....	13
3.3 Toepassingsmogelijkheden	13
4 Conclusies, reflecties en vervolg.	15
4.1 Het onderzoek.....	15
4.2 Samenwerking met Wageningen.....	15
4.3 Vervolg	16
5 Bijlagen:	17
5.1 Bijlage 1 Masterlijst.....	17
5.2 Bijlage 2. Vragenlijst	19
5.3 Bijlage 3. Concept Vragenlijst Effectiviteitsmeting Onderzoek en Lectoraten.	24
5.4 Bijlage 4. Contourennotitie	28
5.5 Bijlage 5. Literatuurlijst.....	33

Samenvatting

In december 2006 is door het SKO positief gereageerd op een subsidie aanvraag van de HG voor een onderzoekspilot op het terrein van kwaliteitszorg voor Lectoraten.

Met de pilot is getracht inzicht te verkrijgen in de succesfactoren die van belang zijn voor de effectiviteit van een lectoraat en/of kenniskring en de meetbaarheid daarvan.

Voor het ontwikkelen van het instrument is samenwerking gezocht en gevonden met Wageningen UR waar men al geruime tijd bezig is met het ontwikkelen van methodiek om de effectiviteit van kennisarrangementen vast te stellen. Kennisarrangementen zijn samenwerkingsverbanden waarin verschillende partners, onderwijs, onderzoek, overheid en bedrijfsleven, werken aan kennisontwikkeling en kenniscirculatie: lectoraten kunnen beschouwd worden als een type kennisarrangement.

In Wageningen is een model ontwikkeld dat uitgaat van 4 kritieke succesfactoren, die bepalend zijn voor de effectiviteit van het arrangement. Bij het ontwikkelen van de succesfactoren is gekozen voor een brede benadering: kennisarrangementen zijn uiteindelijk alleen maar effectief als dat ook door de omgeving en de samenleving zo wordt ervaren (output- outcome- impact model). Voor het verkrijgen van inzicht in de succesfactoren is een meervoudig perspectief nodig: er worden 3 beschouwingniveaus gehanteerd individu, organisatie en netwerk.

In de oorspronkelijke toepassing is het model gebruikt als referentiekader om binnen een kennisarrangement meningen te inventariseren, opvattingen helder te krijgen zodat bewustwording plaats kan vinden en verbeterperspectief kan ontstaan.

Voor deze pilot is het basismodel eerst omgewerkt naar een eigen overzicht van indicatoren per succesfactor. Zo ontstond een 'masterlijst' met indicatoren in de vorm van stellingen: de 3 beschouwingniveaus zijn daarbij gehandhaafd. (zie Bijlage 1)

Vervolgens is de masterlijst omgezet in vragen (zie bijlage 2)

Voor de pilot is een beroep gedaan op de medewerking van vier lectoraten.

De keuze voor deze lectoraten was er op gericht om diversiteit in het onderzoek aan te brengen en de bruikbaarheid van de methode uit te testen in verschillende uitgangssituaties.

De vragenlijsten zijn uitgezet en de resultaten verwerkt en met alle Lectors heeft een uitgebreide evaluatieve nabespreking plaats gevonden. Deze waren zeer relevant en maakten duidelijk dat de gekozen brede benadering zinvol is en dat er zeker behoefte is aan meer zicht op effectiviteit van gehanteerde werkwijzen. De opmerkingen en observaties zijn dan ook richtinggevend voor het vervolg.

Als eerste stap voor het vervolgtraject is een begin gemaakt met het ontwikkelen van een nieuwe vragenlijst. Bijlage 3 toont het eerste concept voor de vragenlijst Effectiviteitsmeting Onderzoek en lectoraten. Binnenkort wordt gestart met het uittesten van deze nieuwe aanpak.

De methode gaat onderdeel uitmaken van een 'Kwaliteitszorgsysteem voor Lectoraten': bijlage 4 toont de eerste Contouren van dat systeem..

Het is de bedoeling het komende jaar lectoren en andere stakeholders actief te betrekken bij de verdere ontwikkeling van een nieuw kwaliteitszorgstelsel zodat men overtuigd raakt van de toegevoegde waarde van het stelsel voor de eigen onderzoekspraktijk.

1 Inleiding

1.1 Doel van de pilot

In december 2006 is door het SKO positief gereageerd op een subsidie aanvraag van de HG voor een onderzoekspilot op het terrein van kwaliteitszorg voor Lectoraten.

In de aanvraag stond aangegeven dat het de bedoeling was “te onderzoeken of er een instrument ontwikkeld kan worden waarmee de effectiviteit van Lectoraten kan worden onderzocht en de bijdrage van het Lectoraat aan kenniscirculatie kan worden vastgesteld”.

Voor het ontwikkelen van het instrument is samenwerking gezocht en gevonden met Wageningen UR. Hier is uitgebreid onderzoek gedaan naar de werkwijze van ‘kennis arrangementen’, een term die men gebruikt voor platforms en netwerken waarin onderwijs, onderzoek en ondernemingen participeren.

In 2005 zijn door de WUR 2 projecten uitgevoerd: Kennisdoorstroom en –circulatie in de praktijk en Ontwikkeling Monitoring en Evaluatie van Kennisarrangementen.

Over beiden onderzoeken is uitvoerig gepubliceerd en de verschillende publicaties zijn openbaar toegankelijk via de website www.kennisonline.wur.nl

De bedoeling was ondermeer om te bepalen welke factoren het succes van de kennisarrangementen beïnvloeden om van daar uit methoden te ontwikkelen om de kennisarrangementen te monitoren en te evalueren. Het accent lag daarbij niet zozeer op het meten van academische output maar meer op de waarde van het arrangement als het gaat om doorstroming, circulatie en co-creatie van kennis.

In 2007 is in samenwerking met WUR gewerkt aan het ontwikkelen van een instrument.

De nadruk is daarbij sterk komen te liggen op evaluatie van de effectiviteit van de Lectoraten.

Met de pilot is getracht inzicht te verkrijgen in de succesfactoren die van belang zijn voor de effectiviteit van een lectoraat en/of kenniskring en de meetbaarheid daarvan.

(Zelf)evaluatie maakt onderdeel uit van een totaal aan kwaliteitszorgactiviteiten: de HG kent een kwaliteitszorgbenadering die bestaat uit 3 componenten:

- Resultaatmeting: het vaststellen van prestaties door het benoemen van prestatieindicatoren en het opnemen van resultaten in een managementdashboard
- Kwaliteitsmeting: instrumenten om de mening van stakeholders (studenten, werkveld, medewerkers) te inventariseren
- (Zelf)evaluatie en Audits: interne evaluatie en positiebepalingen volgens vastgestelde methodiek zoals EFQM ,INK etc.

De te ontwikkelen methodiek moest passen binnen het systeem en de benadering van de HG: tegelijkertijd zijn een aantal andere instrumenten en werkwijzen ontwikkeld voor de totale inrichting van de kwaliteitszorg voor Lectoraten en Onderzoek.

1.2 Projectfasering pilot

De HG heeft de pilot uitgevoerd in eigen beheer maar over de opzet en de bevindingen is regelmatig overleg gevoerd met Wageningen; op die manier vond kennisuitwisseling plaats die meerwaarde bood voor beide partijen.

De projectfasering zag er als volgt uit:

1. Definitiefase.

Verzamelen basismateriaal, oriëntatie op thematiek, aanvraag SKO subsidie, zoeken samenwerkingspartner, ontwikkeling van scenario's voor samenwerking, keuze scenario en opzet werkstructuur.

Periode: september- december 2006

2. Ontwerpfase

Opstellen plan van aanpak vervolgfases.

Periode: januari 2007

3. Voorbereidingsfase

Informeren Lectoraten en Deans over het project.

Vaststellen deelnemende Lectoraten

Ontwikkelen / verfijnen instrument Wageningen

Bepalen van de uitvoeringsmethode

Opstellen draaiboek / protocol voor uitvoering.

Instructie aan de deelnemers.

Periode: februari- mei 2007.

4. Realisatiefase

Het uitvoeren van het onderzoek en het verwerken van de resultaten.

Periode: juni- september

5. Evaluatiefase

De nabespreking van het onderzoek met de betrokken lectoraten.

Evalueren van de samenwerking met Wageningen en mogelijke vervolgspraken.

Presentatie resultaten aan Lectoratenoverleg en SKO.

Opstellen projectverslag HG

Periode: oktober- december

Opstellen rapportage SKO: januari 2008, eerder of later indien noodzakelijk cq gewenst.

1.3 Deelnemers pilot

Voor de pilot is een beroep gedaan op de medewerking van vier lectoraten:

- Business Intelligence
- Lifelong Learning for Musici
- Transparante Zorgverlening
- Energietransitie

De keuze voor deze lectoraten was er op gericht om diversiteit in het onderzoek aan te brengen en de bruikbaarheid van de methode uit te testen in verschillende uitgangssituaties.

Business Intelligence (BI)

Het Lectoraat is gestart in 2003 en zal in de loop van 2008 worden beëindigd.

Het Lectoraat richt zich op kennis en toepassingen van BI in de noordelijke regio. De focus ligt op Business Process Performance vanuit drie invalshoeken: Bedrijfskunde, ICT en Communicatie. Meestal zijn concrete vragen binnen bedrijven de aanleiding voor onderzoek dat wordt uitgevoerd door docenten, studenten maar ook partnerorganisaties. Vanuit de HG zijn FEM, ICT en ICM als schools bij het lectoraat betrokken; partners uit de regio zijn ondermeer Atos Origin, Centric, Vertis, de IBgroep en de RUG. Zij werken samen in onderzoeksgroepen die variëren van grootte en samenstelling al naar gelang het onderwerp. In de afgelopen jaren zijn verschillende producten ontwikkeld, een leergang BI opgezet en een aantal seminars gehouden om de resultaten te presenteren. Op dit moment bevinden de activiteiten van het lectoraat zich in een afrondingsfase.

Lifelong Learning voor Musici

Het lectoraat 'Lifelong Learning voor Musici' is gestart op 1 januari 2004 en is een gemeenschappelijk lectoraat van de Hanzehogeschool Groningen en de Hogeschool van Beeldende Kunsten, Muziek en Dans; Den Haag. Het lectoraat voor het Prins Claus Conservatorium en het Koninklijk Conservatorium onderzoekt het concept van Lifelong Learning en de betekenis daarvan voor musici.

Doel van dit lectoraat is het creëren van adaptieve leeromgevingen waarin conservatoriumstudenten worden voorbereid op het flexibel functioneren in een voortdurend veranderende beroepspraktijk. Betere adaptieve vermogens van studenten moeten leiden tot een grotere employability (professionele inzetbaarheid) van de toekomstige beroepsmusici. Hiertoe wordt het Lifelong Learning concept en de implementatie ervan onderzocht op de aggregatieniveaus van organisatie, curriculum, docenten, studenten en afgestudeerden. Het lectoraat bestaat uit een kenniskring (13 leden) en een lector. Er wordt gewerkt met een kleine vaste groep. Daaromheen bestaan veel netwerken en deelkringen.

Transparante Zorg.

Het Lectoraat transparante zorg is gestart in 2002 en is verbonden aan twee schools: de Academie voor gezondheidsstudies en de Academie voor Verpleegkunde.

Het lectoraat is opgericht met een tweedelig doel: enerzijds kennis van buiten aantrekken voor studenten, anderzijds kennis en expertise beschikbaar stellen voor het werkveld. Het lectoraat wil hiermee innovatie in het werkveld stimuleren en ondersteunen.

Het lectoraat bestaat uit een kerngroep (7 leden) en een onderzoeksgroep (32 leden). Vijf leden van de kerngroep maken ook deel uit van de onderzoeksgroep. In de onderzoeksgroep zitten ook 4 externe leden.

Het lectoraat werkt samen met de RUG, andere hogescholen en verschillende (regionale) zorginstellingen. De onderzoeksgroep voert onderzoek uit in opdracht van derden.

De kerngroep vormt het dagelijks bestuur, verwerft en coördineert de onderzoeken en onderhoudt de netwerkcontacten.

Energietransitie (ET)

Het lectoraat is gestart in 2006 en maakt samen met het lectoraat Energietoepassingen onderdeel uit van het Energie Kenniscentrum. Binnen het kenniscentrum worden 3 kenniskringen gevormd: Netintegratie, Duurzaamheid en Toepassingen. Kenniscentrum en kenniskringen bevinden zich in een startfase. Doelstellingen van het lectoraat zijn het ontwikkelen van nieuwe oplossingen en technologieën voor infrastructuren waarin nieuwe energiebronnen en efficiënte energietoepassingen een rol spelen, het opleiden van een nieuwe generatie professionals die in staat zijn de infrastructuren te beheren, onderhouden en vernieuwen. Het lectoraat richt zich verder op het ondersteunen van bestaande bedrijven en start-ups bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten ten behoeve van de energietransitie.

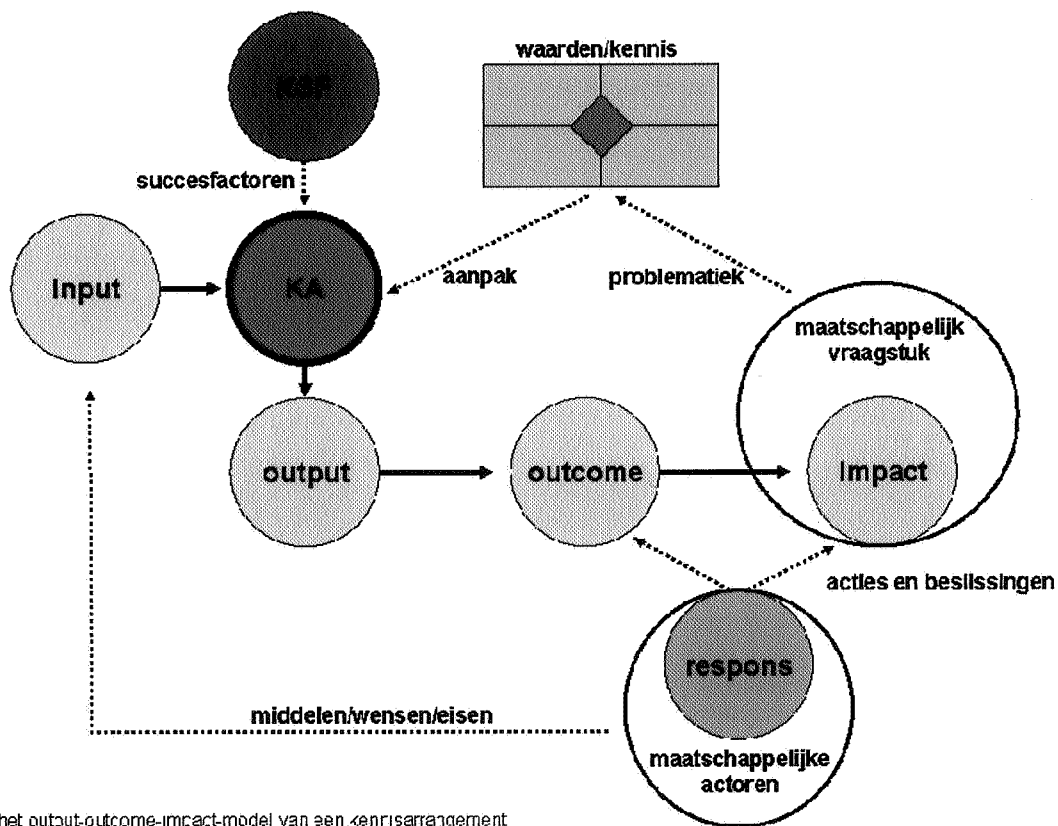
Het Lectoraat werkt samen met gerenommeerde partijen zoals Gasunie en Essent en participeert in het netwerk van Energy Valley.

2 Het Onderzoek

2.1 Het model

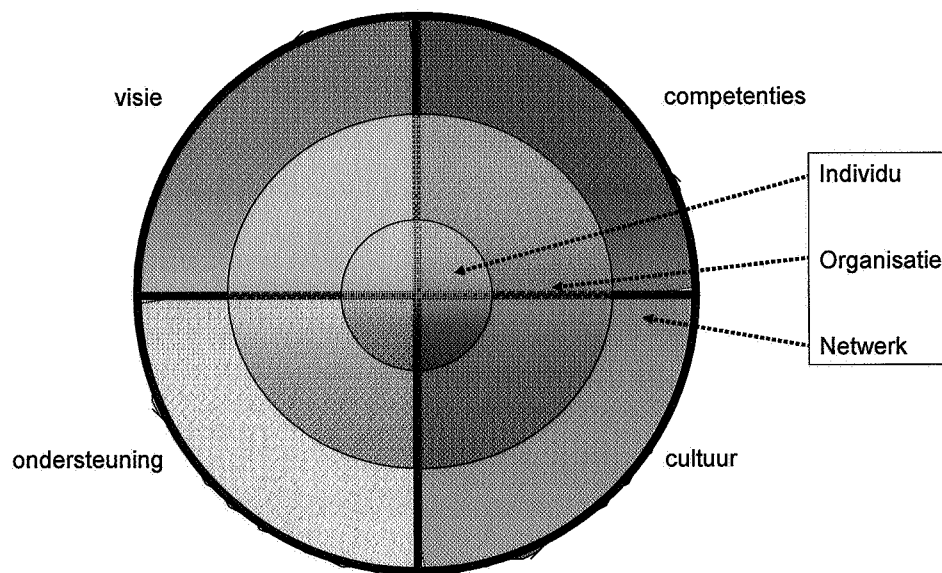
Oriëntatie en beeldvorming hebben zich in eerste instantie gericht op het kennisgebied Kennismanagement: onderzoek, kenniscreatie en kenniscirculatie zijn belangrijke taken voor de lectoraten en zelfevaluatie en positiebepaling zou zich primair daarop moeten richten. Via deskresearch werd achterhaald dat Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) al geruime tijd bezig is met het ontwikkelen van methodiek om de effectiviteit van kennisarrangementen vast te stellen. Kennisarrangementen zijn samenwerkingsverbanden waarin verschillende partners, onderwijs, onderzoek, overheid en bedrijfsleven, werken aan kennisontwikkeling en kenniscirculatie: lectoraten kunnen beschouwd worden als een type kennisarrangement.

In Wageningen is een model ontwikkeld dat uitgaat van 4 kritieke succesfactoren, die bepalend zijn voor de effectiviteit van het arrangement. Bij het ontwikkelen van de succesfactoren is gekozen voor een brede benadering: kennisarrangementen zijn uiteindelijk alleen maar effectief als dat ook door de omgeving en de samenleving zo wordt ervaren (output- outcome- impact model).



Voor het verkrijgen van inzicht in de succesfactoren is dan ook een meervoudig perspectief nodig: er worden 3 beschouwingniveaus gehanteerd:

- Individu; de individuele deelnemers van de kenniskring/lectoraat.
- Organisatie; de organisaties vertegenwoordigd door het individu.
- Netwerk; de formele netwerken waarin de organisaties en het lectoraat participeert.



De kritieke succesfactoren (KSF's) zijn als volgt te typeren.

- Competentie; op grond van welke bekwaamheden wordt een individu afgevaardigd naar een kennisarrangement; wat zijn de kerncompetenties die een organisatie inbrengt in een netwerk en welke competenties zijn onderscheidend.
- Cultuur; de uitgesproken opvattingen kunnen nogal eens verschillen van de werkelijke opstelling van individu, organisatie of netwerk ten aanzien van handelen, waarnemen en denken over kennisarrangementen.
- Ondersteuning; de praktische uitwerking van visie en cultuur komt hier naar voren. Krijgt het individu ondersteuning vanuit de organisatie, hoe wordt kennis verspreid binnen de organisatie en in het netwerk? Het onderscheid tussen IT-georiënteerd en mens-georiënteerd kennismanagement speelt hierbij ook een rol.
- Visie; staat voor datgene dat individuen, organisaties en netwerken uitdragen aan opvattingen over de betekenis van kennis en de uitwerking daarvan in ambities en strategische keuzes.

Aan de KSF's zijn verschillende indicatoren gekoppeld. Deze zijn in Wageningen in verschillende studies toepasbaar gebleken op de verschillende kennisprocessen co-creatie, circulatie of doorstroom. Wel is gebleken dat in verschillende (groei)fasen van een kennisarrangement (KA) de accenten anders kunnen liggen.

KSF's en indicatoren kunnen worden toegepast als:

- checklist, als hulpmiddel bij het opstarten
- spiegel, monitor, als tussentijdse check
- lessons learnt, als evaluatietoets achteraf.

(uit: Een steen in het water, een handreiking voor het werken met kennisarrangementen, december 2007, Wageningen UR)

2.2 Instrumentontwikkeling

In de oorspronkelijke toepassing is het model gebruikt als referentiekader om binnen een kennisarrangement meningen te inventariseren, opvattingen helder te krijgen zodat bewustwording plaats kan vinden en verbeterperspectief kan ontstaan.

Voor deze pilot is het basismodel eerst omgewerkt naar een eigen overzicht van indicatoren per succesfactor. Zo ontstond een 'masterlijst' met indicatoren in de vorm van stellingen: de 3 beschouwingniveaus zijn daarbij gehandhaafd. (zie Bijlage 1)

Vervolgens is de masterlijst omgezet in vragen (zie bijlage 2) De veronderstelling daarbij was dat, het invullen van een vragenlijst een praktische manier zou zijn om de meningen elektronisch te verzamelen. Op die manier kon tevens worden uitgetest of de uitkomsten realistische meetgegevens zouden opleveren.

Aan de vragenlijst werd nog een extra lijst toegevoegd met vragen die betrekking hadden op leren en werken in de kenniskring. De bedoeling was om op die manier de werkpraktijk dichterbij te brengen. Voor deze lijst werd gebruik gemaakt van de Leerfunctie benadering van Kessels (Verleiden tot kennisproductiviteit, oratie Universiteit Twente, Enschede, 2001).

Voor het lectoraat Lifelong Learning voor Musici zijn, ten behoeve van de internationale samenstelling van de kenniskring, beide vragenlijsten vertaald in het Engels.

De respondenten konden vragen van beide vragenlijsten beantwoorden door één van de antwoordalternatieven (scores van 1 tot en met 5) te kiezen. Hierbij geldt: 1 = is in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in zeer hoge mate van toepassing. Wanneer men geen mening had of wanneer men het moeilijk vond om een specifieke vraag te beantwoorden, kon men kiezen voor het antwoordalternatief 'n.v.t./weet niet'. Tevens werd aan de respondenten gevraagd extra opmerkingen of toevoegingen te maken die zouden kunnen leiden tot verbetering van het instrument.

2.3 Uitvoering

De lectoraten is gevraagd aan te geven welke betrokkenen uit kenniskring of onderzoeksgroep benaderd zouden kunnen worden voor deelname.

De respondenten hebben per mail de vragenlijst, voorzien van een toelichting ontvangen, met het verzoek deze in te vullen. De vragenlijst was weergegeven in een toegankelijk

Worddocument, welke vervolgens digitaal of per post kon worden geretourneerd aan de contactpersoon bij OZ. De responsperiode werd in eerste instantie op twee weken gesteld, waarbij de respondenten na een week een reminder ontvingen. Helaas was dit niet toereikend om voldoende respons te bereiken. Besloten werd om de respondenten nogmaals een reminder te sturen en de deadline op te rekken.

Het effect hiervan was beperkt.

In overleg met de Lector is van te voren vastgesteld hoe de (uitkomsten van) de vragenlijsten verwerkt en besproken zouden kunnen worden. Dit leverde de volgende varianten en afspraken op.

- A. Bij het Lectoraat Transparante Zorg zal een consensusbespreking plaats vinden met alle leden van de kenniskring. Hier zullen de uitkomsten besproken worden in de context van de eigen doelen en prioriteiten van het lectoraat. Deze vorm sluit het meest aan bij de oorspronkelijke werkwijze zoals die in Wageningen is toegepast en geeft de mogelijkheid deze werkvorm uit te testen

- B. Bij het lectoraat Lifelong Learning voor Musici en het lectoraat Business Intelligence wordt gekozen voor een nabespreking met een aantal kerngroepleden: hierbij zal het gaan om de uitkomsten maar vooral ook om de methode en het instrumentarium
- C. Bij het Lectoraat Energietransitie worden de vragenlijsten als checklist gebruikt, in de aanloopfase van de ontwikkeling van een lectoraat. Tevens wordt gekeken of de checklist gebruikt kan worden voor het monitoren van de voortgang. De ervaringen zullen in een individueel gesprek met de Lector besproken worden.

Naar aanleiding van de respons en een eerste screening van de uitkomsten is besloten af te zien van een consensusbespreking bij Transparante Zorg en ook hier te kiezen voor een nabespreking met een aantal leden van de kerngroep en onderzoeksgroep.

In de nabesprekingen lag het accent op de evaluatie van de methode en de werkwijze, en minder op de uitkomsten.

2.4 De resultaten.

Respons

Lectoraat	Aantal benaderde respondenten	Aantal geretourneerde vragenlijsten	Percentage
Business Intelligence	6	3	50%
Lifelong Learning in Music	11	7	70%
Transparante Zorgverlening (Energietransitie)	39	7	18%

Verwerking van de resultaten

De ingevulde vragenlijsten zijn verzameld en per lectoraat zijn de scores geturfd en getotaliseerd. Statistische verwerking was gezien de geringe respons geen optie. Mede hierom zijn de resultaten teruggebracht naar de masterlijst, ook de opmerkingen bij de vragen zijn geïnventariseerd.

Bij alle Lectoraten bleek dat, afhankelijk van de eigen situatie, en de werkwijze van het lectoraat niet alle vragen eenduidig geïnterpreteerd konden worden.

Respondenten komen vanuit een verschillende achtergrond en 'organisatie' en 'netwerk' worden daardoor verschillend geïnterpreteerd.

Geldigheid van de uitkomsten

Bij alle lectoraten zijn de scores indicatief: de respons was te klein om voor het Lectoraat valide uitspraken te doen. Ook is de grote verscheidenheid in samenstelling en werkwijze van de verschillende lectoraten te groot om betrouwbare vergelijkingen te maken. Daarom is een verwerking per lectoraat gepresenteerd en besproken (zie hoofdstuk 3) waarvan hierbij een korte karakteristiek.

Bussines Intelligence

Het lectoraat werkt met wisselend samengestelde onderzoeksgroepen: er is niet 1 vaste groep of kenniskring die aan het onderzoek kan deelnemen. Doordat het lectoraat tevens in een fase van afronding zit, was op voorhand bekend dat nog maar een klein aantal mensen beschikbaar zou zijn voor deelname aan de pilot. Dit bleek ook uit de eerste respons en daarom is verzocht vooral kritisch te kijken naar de vragenlijst en de bruikbaarheid, en mee te denken over vervolg

en verbetering. De scores zijn weinig representatief: het betreft veelal unieke scores vanuit unieke (werk)situaties.

Lifelong Learning in Music

De leden van de kenniskring zijn van afkomst vrij divers. Zo zijn leden woonachtig in het buitenland en is niet iedereen direct werkzaam voor de Hanzehogeschool. In wisselende samenwerking wordt in groepjes gewerkt. Tevens beschikt elk lid over een groot en veelzijdig eigen netwerk. De betrokkenheid binnen het Lectoraat is groot. Van de 10 benaderde respondenten (één lid van de kenniskring is met langdurig verlof en één lid is op het moment van de pilot minder betrokken bij het lectoraat) hebben 6 leden en de lector gereageerd. De verkregen respons is 70%.

De resultaten van de vragenlijst moeten met omzichtigheid geïnterpreteerd worden. De succesindicatoren die van belang zijn hoe het **individu** participeert in het lectoraat hebben op de succesfactor 'cultuur', 'ondersteuning' en 'visie' een duidelijke positieve en unanieme score: de mate van toepassing is hoog (4-5) en de variatie is klein. Bij de succesfactor 'competenties' is men zeer verdeeld (1-5, 3-5) over de individuele competenties die nodig zijn.

Bij de bespreking van de scores bij de stellingen bij **organisatie** scoren de succesindicatoren 'cultuur' en 'competenties' grotendeels positief (2-5). Bij 'ondersteuning' wisselend individueel (3-5) en bij 'visie' merendeels positief (4-5).

Netwerk blijkt slechts bij 'visie' merendeels positief (4-5). De overige succesindicatoren zijn zeer verdeeld en wisselend individueel (1-5, 2-5) naast de spreiding in de bevindingen ook de interpretatie van de begrippen organisatie en netwerk zeer verschillend.

Transparante Zorgverlening

De respons kwam voornamelijk uit de kerngroep. Twee deelnemers van de onderzoeksgroep hebben de vragenlijst ingevuld. De verkenning van de non-respons leverde de volgende resultaten op: de periode was ongunstig (vlak voor de zomervakantie), de vragenlijst was erg uitgebreid en de vragen vaak abstract geformuleerd, de voorbeelden waren vaak niet herkenbaar. De resultaten van de vragenlijst moeten met omzichtigheid geïnterpreteerd worden. De succesindicatoren die van belang zijn hoe **het individu** participeert in het lectoraat hebben een duidelijke positieve score: de mate van toepassing in het lectoraat is hoog (4-5) en de variatie is klein. Bij de bespreking van de scores bij de stellingen bij **organisatie** en **netwerk** blijkt naast de spreiding in de bevindingen van de respondenten voor alle succesfactoren, ook de interpretatie van de termen organisatie en netwerk zeer verschillend is. De scores geven dus een vertekend beeld, voor een juist beeld is nog een nadere bespreking nodig.

Energietransitie

Bij dit lectoraat is de vragenlijst uitsluitend door de Lector gebruikt.

3 Evaluatie met Lectoren

Met alle Lectoren heeft in september/oktober 2007 een uitgebreide evaluatieve nabespreking plaats gevonden. Bij de bespreking waren behalve de Lector ook leden van de kenniskring aanwezig. Hieronder een verslag van de belangrijkste opmerkingen die tijdens de besprekingen werden gemaakt.

3.1 De vragenlijst de vragen

Business Intelligence

- De vraagstelling lijkt soms uit te gaan van een betrekkelijk vaste cq permanente situatie, terwijl de werkelijkheid veel minder continuïteit kent en netwerken soms tijdelijk zijn en er niet altijd sprake is van langdurige verbanden. Ook de levensduur van het Lectoraat zelf is soms beperkt.
- De vraagstelling is soms onnodig complex, het aantal vragen is te veel, kies voor beperkt en kort en bondig in de formulering.

Lifelong Learning in Music

- De vraagstelling was wisselend herkenbaar voor de leden van de kenniskring. Voor leden uit de kenniskring in Londen was de vragenlijst niet altijd even duidelijk.
- Het begrip 'organisatie' leverde veel onduidelijkheid op. Om welke organisatie het gaat was niet vooraf bij iedereen bekend.
- De vragen over het begrip 'individu' waren goed in te vullen.
- Bij het begrip 'netwerk' gaven de gesprekspartners aan dat het lastig was te definiëren wat hieronder verstaan wordt.
- Aan te bevelen is toegankelijker taalgebruik te hanteren. Nu is het volgens de gesprekspartners te abstract.
- Hanteer stellingen of vragen die in samenwerking met het betreffende lectoraat opgesteld zijn. Op die manier creëer je een eigen systeem.

Transparante Zorgverlening

- De vraagstelling is abstract en vaak complex. We moesten vragen vaak drie keer lezen voordat we begrepen wat er stond.
- De vraagstelling is voor ons lectoraat Transparante Zorg niet herkenbaar. Bijvoorbeeld als onderzoeksgroep heb je weinig te maken met netwerken.
- Het begrip organisatie leverde veel verwarring. Bijvoorbeeld: is de organisatie nu de Hanzehogeschool, de School, de opleiding of wordt er de organisatie van het lectoraat mee bedoeld?
- Tips: Houdt de vragen kort en concreet. Gebruik voorbeelden die herkenbaar zijn. Misschien is het niet reëel om eenzelfde vraagstelling te gebruiken voor de verschillende lectoraten.

Energietransitie

- De vraagstelling is niet uitgetest: de vragen zijn wel gebruikt als referentiekader bij gesprekken over de verdere inrichting van de kenniskringen. Ze focussen dan op de gewenste situatie.

3.2 Methode en uitvoering

Business Intelligence

- De methode vraagt veel meer toelichting om de intentie en de te hanteren scope te verhelderen.
- De vertaling van de succesfactoren naar vragen (masterlijst naar vragenlijst) is niet persé noodzakelijk: de succesfactoren zijn wel begrijpelijk en herkenbaar omschreven maar nog niet voldoende SMART.
- Verwerking hoeft slechts indicaties te geven: belangrijker is om in een panelgesprek gezamenlijk de betekenis van de uitkomsten vast te stellen (zingeving aan resultaten, betekenisvolle relatie ontdekken)

Lifelong Learning for Musici

- Zorg voor valide vragen om valide uitkomsten te verkrijgen.
- Behoud dit instrument voor zelfevaluatie expliciet voor intern gebruik.
- De driedeling (Individu-Netwerk-Organisatie) is inzichtelijk. Het is van belang om meervoudig te kijken. Wel is het van belang de scope te verduidelijken.

Transparante Zorgverlening

- De drie beschouwingniveaus zijn van belang voor het lectoraat voor de duurzaamheid van de resultaten van het lectoraat en de manier van werken.
- De methode vraagt een uitgebreide mondelinge toelichting om de intentie en de te hanteren scope te verhelderen
- De vertaling van de succesindicatoren (stellingen) naar vragen (masterlijst naar vragenlijst) is niet noodzakelijk: de succesindicatoren zijn wel begrijpelijk maar nu nog te abstract omschreven. In één stelling staat ook erg veel informatie. Maak ze concreter, houdt ze kort en gebruik voorbeelden uit het lectoraat.
- Transparante zorg heeft naast de verantwoordinginstrumenten voor de HG en extern, behoefte aan een instrument om de stand van zaken (wat gaat goed, wat minder goed) in het lectoraat regelmatig te inventariseren. De voorkeur gaat uit naar een schriftelijke inventarisatie gezien de omvang van het lectoraat en de belasting van de externe leden.

Energietransitie

- Alleen de Lector heeft de vragenlijst gebruikt: geen ervaring met de uitvoeringsmethode.

3.3 Toepassingsmogelijkheden

Business Intelligence

- De intentie van zelfevaluatie en het belang van een methode die als opstap dient om door te praten over verbeteropties wordt onderschreven. Dan moet je op die onderwerpen nog wel meer de diepte in voor invulling.
- Het output-outcome-impact model, dat grotendeels ten grondslag ligt aan de methode wordt wel herkend maar legt, gezien de huidige situatie en de ontwikkelingsfase van het lectoraat een te sterk accent op externe factoren en verduurzaming. Bij de HG is het juist van belang het interne organisatieperspectief in de gaten te houden. (intern verduurzamen, voorwaarde is dan wel doorontwikkelen naar een lerende organisatie).
- Deze methode hanteert individu, organisatie en netwerk als gelijkwaardige entiteiten. Mede gezien de huidige ontwikkelingsfase van de lectoraten is het wellicht van belang meer nadruk te leggen op "organisatie". De effectiviteit van het lectoraat zou grotendeels bepaald moeten worden door te kijken naar de invloed van het lectoraat op de interne

organisatie. De bijdrage van het lectoraat aan curriculumontwikkeling, verder professionalisering van docenten en interne kenniscirculatie is vaak nog gering en dat heeft ook te maken met de intern heersende organisatiecultuur. Structuurmaatregelen, zoals bijv. het starten met Kenniscentra, zijn niet altijd de oplossing.

- De methode zou meer het operationele kader van het lectoraat als ingang moeten kiezen, dus meer op maat, ook vanwege het gebrek aan uniformiteit, de grote verschillen. Ambities zoals die op strategisch niveau worden geformuleerd corresponderen niet altijd met de werkelijkheid.

Lifelong Learning in Music

- Dit instrument zou als een goed middel kunnen dienen voor zelfevaluatie van het functioneren van het lectoraat voor intern gebruik.
- Constructie in samenwerking met het betreffende lectoraat voor het formuleren van een eigen variant (of varianten), een eigen typologie en/of een eigen systeem.
- De lector geeft aan dat het instrument HG-breed geformuleerd is. De kernleden zijn echter minder breed inzetbaar en hebben minder beelden bij de HG. Hier moet echter wel rekening mee worden gehouden.
- Op dit moment gaat het instrument teveel uit van vaste situaties. Wanneer dit aangepast zou worden aan de opdrachtgevers, werkwijze en leeftijd van het lectoraat zou het instrument beter toepasbaar zijn.
- Om de toepasbaarheid van het instrument te vergroten, dienen de items meer toegepast geformuleerd te worden.
- Het instrument zou de eigen positie van het lectoraat en de inbedding binnen de School en de Hanzehogeschool kunnen versterken .

Transparante Zorgverlening

- Voordeel van het instrument is de brede manier van kijken naar de positie van het lectoraat in haar krachtenveld en de indicatoren die van belang zijn voor duurzaamheid van haar resultaten (output-outcome-impact).
- De methode biedt de mogelijkheid om de doelstellingen van de HG lectoraten te evalueren. Hier kan een directe relatie mee worden gelegd.
- Transparante Zorgverlening is op zoek naar een eigen instrument voor een regelmatige inventarisatie van de stand van zaken bij het lectoraat. Een selectie van de stellingen, maximaal 15-20, die heel concreet zijn en toegespitst op het eigen lectoraat zou een mogelijkheid zijn.
- Voorkomen moet worden dat het instrument overlap heeft met andere instrumenten van toepassing binnen de hogeschool.

Energietransitie

- De brede optiek, individu, organisatie en netwerk wordt relevant en bruikbaar geacht. Hierdoor worden mogelijke en wenselijk geachte verbindingen scherper zichtbaar. Het succes van het Lectoraat wordt immers vooral bepaald door het leggen van die verbindingen en de Lector vervult daarin een spilfunctie.
- In de ontwikkeling van onderwijsinstelling naar kennis- en onderzoekinstelling is de verbinding Lectoraat en HG docenten vooralsnog een punt van grote aandacht: zij worden in de structuur niet vanzelfsprekend getriggerd en het is belangrijk te bouwen aan betrokkenheid en te werken aan een "lerende organisatie". Kenniskringen vervullen hierin een voorbeeldfunctie Een methode die zich richt op kwaliteitsverbetering van de lectoraten zou zich hier explicieter op moeten richten en aandacht moeten besteden aan de activiteiten die in dit kader worden ontwikkeld.



4 Conclusies, reflecties en vervolg.

4.1 Het onderzoek.

Met het onderzoek en de evaluatie is de pilot afgerond.

Ook al voldoet het instrumentarium in de huidige vorm nog niet, en is aan de uitvoering nog veel te verbeteren, toch blijkt het instrument bruikbaar om de stand van zaken binnen een lectoraat in kaart te brengen. De nabesprekingen met de lectoren en leden van de kenniskringen waren zeer relevant en maakten duidelijk dat de gekozen brede benadering zinvol is en dat er zeker behoefte is aan meer zicht op effectiviteit van gehanteerde werkwijzen. De opmerkingen en observaties zijn dan ook richtinggevend voor het vervolg.

Uit de nabesprekingen kunnen samenvattend de volgende conclusies worden getrokken:

1. Er is behoefte aan een methode of instrument voor een regelmatige inventarisatie van de stand van zaken binnen een lectoraat .
2. Een dergelijk instrument zou de eigen positie van het lectoraat en de inbedding binnen de School en de Hanzehogeschool kunnen versterken doordat resultaten beter zichtbaar worden.
3. Tevens kan verbeterperspectief worden gecreëerd.
4. Het gehanteerde model (meervoudig perspectief) is bruikbaar maar de aandacht voor de interne organisatie moet worden versterkt.
5. Voor een helder perspectief moeten de begrippen organisatie en netwerk per lectoraat op voorhand duidelijk worden omschreven.
6. De vertaling van stellingen (masterlijst) naar vragen is niet persé noodzakelijk: kies voor een compacte benadering met heldere formulering.
7. De behoefte aan maatwerk is groot: een nieuwe versie zal de mogelijkheid moeten bieden tot aanpassingen afhankelijk van specifieke werkwijzen en doelstellingen van het lectoraat.
8. De methode moet vooral praktisch worden ingericht en moet grotendeels door de deelnemers zelf gehanteerd kunnen worden.

4.2 Samenwerking met Wageningen.

De werkwijze met kennisarrangementen en indicatoren voor effectiviteit heeft ons van meet af aan sterk geïnteresseerd en geïnspireerd. In het traject is de samenwerking met Wageningen dan ook van cruciaal belang geweest.

De pilot is weliswaar door de HG uitgevoerd in eigen beheer (met financiële hulp van SKO) maar had niet gerealiseerd kunnen worden zonder de directe betrokkenheid en de inbreng van de expertise van Dr. H. Kupper, senior researcher WUR.

Tijdens de intensieve gesprekken die in de voorbereidingsfase (jan-mei 2007) plaatsvonden werden gaandeweg de overeenkomsten en verschillen helder tussen de kennisarrangementen in de definitie van Wageningen, en de concrete situatie van de Lectoraten bij de HG.

Ook bleek dat model en instrumentarium nog sterk in ontwikkeling waren. Wij hebben aan de verdere concretisering daarvan via de gesprekken verderop in het traject een kleine eigen bijdrage kunnen leveren, en hebben zo samen ons eigen kennisarrangement gevormd.

In termen van kennisontwikkeling heeft dat voor ons een duidelijke meerwaarde opgeleverd: de verdiepende en actuele oriëntatie op kennismanagement, kennisproductiviteit en leren in teams zorgde voor een actuele stand van zaken, die breder was dan specifiek noodzakelijk voor de pilot. (zie ook bijlage 5 Literatuurlijst)

Ten slotte is, mede als gevolg van de samenwerking, een promotietraject gestart van één van onze onderwijskundigen. Zij is in Wageningen gestart met een onderzoek naar 'Leren met en in de praktijk' of: lerend werken en werkend leren.

Hoofdvraag daarbij: Op welke manier kunnen mensen met verschillende rollen en vanuit verschillende disciplines (docenten, studenten, experts uit het werkveld, consumenten, enzovoort) gezamenlijk succesvol leren en kennis creëren?

4.3 Vervolg

Op grond van de opmerkingen en aanbevelingen uit de evaluaties is als eerste stap voor het vervolgtraject een begin gemaakt met het ontwikkelen van een nieuwe vragenlijst.

Bijlage 3 toont het eerste concept voor de vragenlijst Effectiviteitsmeting Onderzoek en lectoraten. Binnenkort wordt gestart met het uittesten van deze nieuwe aanpak.

De methode gaat onderdeel uitmaken van een kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek en lectoraten: bijlage 4 toont de eerste Contouren daarvan.

De HG ziet zich voor de uitdaging gesteld adequate richtlijnen, procedures en evaluatie-instrumenten te ontwikkelen, passend in het nieuwe kwaliteitszorgstelsel voor praktijkgericht onderzoek zoals vastgelegd in het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) dat vanaf 2009 zal worden ingevoerd. De interne kwaliteitszorg en het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem zijn hier onderwerp van externe evaluatie en validatie.

Het BKO geeft als richtlijn dat een gekozen onderwijseenheid minimaal eens in de zes jaar wordt geëvalueerd en gevisiteerd. Op dit moment is een projectplan in ontwikkeling voor eigen invulling: de HG overweegt om kenniscentra als onderzoekseenheid te kiezen en via tussentijdse audits halverwege de zes jaar een extra eigen kwaliteitstoets aan te brengen. De eerste audits zouden dan drie jaar na de start van het kenniscentrum moeten worden uitgevoerd, najaar 2009. Bij de eerste audits zal het ontwikkelperspectief centraal moeten staan: de audits zijn een middel om het referentiekader voor de kwaliteitszorg uit te testen en te verfijnen, maar kunnen ook een tussentijdse aansporing zijn voor verbetering.

Het is de bedoeling het komende jaar lectoren en andere stakeholders actief te betrekken bij de verdere ontwikkeling van het kwaliteitszorgstelsel zodat eenieder overtuigd raakt van de toegevoegde waarde van het stelsel voor de eigen onderzoekspraktijk.

5 Bijlagen:

5.1 Bijlage 1 Masterlijst

Succesfactor: COMPETENTIE

Succesindicator:	Mate van toepassing
<ul style="list-style-type: none"> Het <i>individu</i> kan expliciet maken welke competenties in de kenniskring nodig zijn en hij kan de sterke en zwakke facetten van de eigen competenties benoemen. Het <i>individu</i> is bereid tot het gericht verder ontwikkelen van de eigen competenties die nodig zijn om adequaat te kunnen functioneren in de kenniskring. Het <i>individu</i> kan resultaten vanuit de kenniskring verduurzamen in de eigen organisatie. 	
<ul style="list-style-type: none"> De <i>organisatie</i> heeft voortdurend aandacht voor competentieontwikkeling van de medewerkers. De <i>organisatie</i> kan haar functie en rol in de kennissamenleving uitdrukken in kerncompetenties. De <i>organisatie</i> werft deelnemers aan de kenniskring op basis van individuele competenties waarvan gebleken is dat ze parallel lopen aan de kerncompetenties van de organisatie. 	
<ul style="list-style-type: none"> Het <i>netwerk</i> bestaat uit organisaties die op basis van hun kerncompetenties samenwerken. Het <i>netwerk</i> biedt ruimte voor competentieontwikkeling van de deelnemende individuen. Het <i>netwerk</i> stimuleert deelnemende organisaties om kerncompetenties te richten op innovaties in de kennissamenleving. 	

Succesfactor: VISIE

Succesindicator:	Mate van toepassing
<ul style="list-style-type: none"> Het <i>individu</i> heeft een heldere visie op de functie van kennis in de school en in de samenleving en zijn mogelijke bijdrage daaraan. Het <i>individu</i> kan zijn visie expliciet maken, beargumenteren en delen met anderen. Het <i>individu</i> maakt een strategische keuze door deel te nemen aan een kenniskring. 	
<ul style="list-style-type: none"> De <i>organisatie</i> heeft een expliciete visie op de functie van kennis in de samenleving en op de rol van de organisatie in de kennissamenleving. De <i>organisatie</i> stimuleert en waardeert de inbreng van haar medewerkers bij de visievorming. De intenties van de <i>organisatie</i> m.b.t. kennisvisie blijken uit de vertaling naar strategische keuzes. 	
<ul style="list-style-type: none"> Het <i>netwerk</i> van organisaties dat betrokken is bij het lectoraat heeft een visie op functie van het netwerk in de kennissamenleving. Het <i>netwerk</i> creëert bewust tijd en ruimte voor het ontstaan en verder ontwikkelen van een collectieve visie op de functie van het netwerk in de kennissamenleving. De visie van het <i>netwerk</i> vindt haar vertaling in gezamenlijke strategische keuzes van deelnemende organisaties. 	

Succesfactor: CULTUUR

Succesindicator:	Mate van toepassing
<ul style="list-style-type: none"> • Het <i>individu</i> kan gemakkelijk omgaan met de veranderingen die nodig zijn om te komen tot een hogeschool als (regionaal) kennisinstituut. • Het <i>individu</i> ondervindt een sterke motivatie voor zijn/haar inzet in de kenniskring omdat de door de organisatie uitgesproken waarden m.b.t. kennisproductie overeenkomen met de eigen opvattingen. • Het <i>individu</i> is bereid om kennis en kennisbronnen te delen met leden van de kenniskring en om te leren van andere leden. 	
<ul style="list-style-type: none"> • De <i>organisatie</i> is extern, flexibel en op innovatie gericht. • De <i>organisatie</i> biedt bottom-up en horizontale relaties ruimte voor kenniscreatie. • De <i>organisatie</i> creëert een inspirerend leerklimaat. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Het <i>netwerk</i> van organisaties die deelnemen in de kenniskring heeft kernwaarden m.b.t. de kennissamenleving die overeenkomen met de kernwaarden van de eigen organisatie ("shared values"). • Het <i>netwerk</i> stimuleert het ontstaan van teams van kenniswerkers over de grenzen van de deelnemende organisaties heen (communities of practice). • Het <i>netwerk</i> heeft sleutelpersonen die als rolmodel een sterke stimulans zijn voor kennisproductie en innovatie. 	

Succesfactor: ONDERSTEUNING

Succesindicator:	Mate van toepassing
<ul style="list-style-type: none"> • Het <i>individu</i> werkt mee aan het activeren van de kennisspiraal: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren. • Het <i>individu</i> ontwikkelt zijn professionele en zijn materiedeskundigheid gericht op de doelen van de kenniskring. • Het <i>individu</i> voelt zich betrokken bij en verantwoordelijk voor de kwaliteit van uitvoering van de kennisprocessen. 	
<ul style="list-style-type: none"> • De <i>organisatie</i> biedt tijd en financiële ruimte om te experimenteren met creatie en ontwikkeling van kennis. • De <i>organisatie</i> stelt hulpmiddelen beschikbaar (ICT) om de processen van kennisproductie, -verspreiding en –toepassing te ondersteunen. • De <i>organisatie</i> voert resultaten van de kenniskring door in interne processen (onderwijs, onderzoek, productie van goederen/diensten). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Het <i>netwerk</i> gebruikt een platform (ICT) om uitwisseling van kennis te ondersteunen. • Het <i>netwerk</i> maakt in gezamenlijk overleg middelen vrij waarvan leden van de kenniskring, ongeacht van welke organisatie, gebruik kunnen maken. • Het <i>netwerk</i> stemt de uitwerking van de resultaten van de kenniskring onderling, tussen de deelnemende organisaties, op elkaar af. 	

5.2 Bijlage 2. Vragenlijst

Deel 1

Werken en leren in de kenniskring.

Deze vragen zijn afgeleid van de leerfunctie-benadering van Kessels en zijn bedoeld om een beeld te schetsen van de manier waarop gewerkt wordt in de kenniskring.	1	2	3	4	5	n.v.t./ weet niet
1 = is in de kenniskring in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in de kenniskring in zeer hoge mate van toepassing.						
1. De kenniskring draagt bij aan de vakinhoudelijke ontwikkeling van de deelnemers. (1)						
2. In de kenniskring worden onderzoeksvaardigheden getraind. (1)						
3. De wijze waarop de kenniskring projecten aanpakt, sluit goed aan bij de werkwijze van de opdrachtgevers. (2)						
4. De kenniskring ontwikkelt een eigen zienswijze en een werkwijze die goed aansluit bij de kennisbehoeften van de opdrachtgevende organisaties. (2)						
5. De kenniskring heeft een gestandaardiseerde aanpak ontwikkeld om externe opdrachten uit te voeren. (2)						
6. De inbreng van verschillende expertises in de kenniskring wordt gebruikt om een vraagstuk vanuit een multidisciplinaire benadering op te lossen. (2)						
7. De kenniskring heeft een gezamenlijke visie op het creëren en uitwisselen van kennis. (3)						
8. De visie die de kenniskring heeft ontwikkeld over de rol in de kennissamenleving sluit aan bij en ondersteunt de visies van de organisaties die deelnemen in kenniskring. (3)						
9. Binnen de kenniskring worden de individuele opvattingen over het belang van kennis samen met de lector besproken. (3)						
10. Leden van de kenniskring evalueren regelmatig met elkaar of de gekozen aanpak past bij de vraagstelling van een opdrachtgever. (3)						
11. De werkwijze van de kenniskring wordt indien nodig aangepast op basis van feedback van externe partijen. (3)						
12. Wanneer de opdrachtgever ontevreden is wordt in de kenniskring in onderling overleg naar de oorzaak gezocht. (3)						
13. De kenniskring stimuleert de leden om studenten te betrekken bij de uitvoering van projecten. (4)						
14. In de kenniskring zijn afspraken gemaakt over de omgang met externe opdrachtgevers. (4)						
15. Individuele leden van de kenniskring worden gestimuleerd tot het ontwikkelen van persoonlijke netwerken die gebruikt kunnen worden in de kenniskringactiviteiten. (4)						
16. De kenniskring biedt ruimte voor de leden om motieven voor deelname uit te wisselen. (5)						
17. Indien opvattingen of werkwijzen botsen worden verschillen in de kenniskring besproken met respect voor de uiteenlopende opvattingen. (5)						
18. Voor evaluatie en het uitwisselen van ervaringen wordt in de kenniskring bewust tijd en ruimte gereserveerd, zo mogelijk weg van de dagelijkse beslommeringen. (6)						
19. Binnen de kenniskring bestaat van tijd tot tijd een gezonde "sense of urgency" die stimulerend werkt voor de productiviteit van de leden. (7)						
Welke vragen vond u minder relevant of welke vraag vond u onduidelijk? Graag met nummer aangeven. - Minder relevant: - Onduidelijk:						
Ruimte voor opmerkingen naar aanleiding van de bovenstaande vragen:						

Deel 2
Succesfactoren

Competenties: de kwalificaties en bekwaamheden van de leden van de kenniskring en de kerncompetenties van organisaties en netwerken.	1	2	3	4	5	n.v.t./ weet niet
1 = is in de kenniskring in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in de kenniskring in zeer hoge mate van toepassing.						
Individu						
1. Leden van de kenniskring kunnen aangeven welke competenties in de kenniskring gewenst zijn.						
2. Leden van de kenniskring kunnen de eigen competenties benoemen in termen van sterk en zwak.						
3. Leden van de kenniskring zijn bereid om, in afstemming, hun competenties die in het belang zijn van kennisproductie, -verspreiding en -benutting, verder te ontwikkelen.						
4. Leden van de kenniskring zijn in staat de resultaten van het lectoraat in te voeren/toe te passen in de eigen organisatie.						
Organisatie						
5. Vanuit de organisatie wordt bekeken of het geheel van benodigde competenties in de kenniskring voldoende wordt gedekt door de deelnemende leden.						
6. De organisatie zorgt ervoor dat de juiste medewerkers kunnen deelnemen aan de kenniskring, op grond van hun specifieke competenties.						
7. De competentieontwikkeling van de leden van de kenniskring wordt door hun organisatie gewaardeerd, ondersteund en opgevat als onderdeel van het HRM beleid.						
8. Binnen de organisatie is duidelijk hoe individuele competenties bijdragen aan het realiseren van de kerncompetenties van de organisatie.						
Netwerk						
9. De organisaties in het netwerk stellen zich open op naar alle leden van de kenniskring om mee te werken aan verdere competentieontwikkeling, bijv. door het aanbieden van bedrijfsstages.						
10. Het netwerk bestaat vooral uit organisaties die op basis van hun kerncompetenties samenwerken.						
11. De deelnemende organisaties gebruiken hun kerncompetenties voor het realiseren van innovatie in de kennissamenleving.						
Welke vragen vond u minder relevant of welke vraag vond u onduidelijk? Graag met nummer aangeven. - Minder relevant: - Onduidelijk:						
Ruimte voor opmerkingen naar aanleiding van de bovenstaande vragen: 						

Succesfactoren

Cultuur: de collectieve waarden en gedeelde opvattingen in de kenniskring, de organisatie en het netwerk. 1 = is in de kenniskring in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in de kenniskring in zeer hoge mate van toepassing.	1	2	3	4	5	n.v.t./ weet niet
Individu						
12. Om de hogeschool te positioneren als kennisinstituut zijn veranderingen nodig zowel bij medewerkers van de hogeschool als bij mensen uit de omgeving van de hogeschool. Leden van de kenniskring zijn de pleitbezorgers voor deze veranderingen.						
13. Binnen de kenniskring is men bereid om kennis te delen met elkaar en elkaar toegang te geven tot de eigen kennisbronnen..						
14. De kenniskring staat open voor nieuwe leden of organisaties wanneer de onderzoeksopdrachten daartoe aanleiding geven.						
15. Relevante actoren in het kennisdomein van het lectoraat kunnen gemakkelijk in contact komen met de kenniskring.						
16. Verschillen in opvatting en werkwijze worden geaccepteerd en dragen bij aan het creatief en innovatief vermogen van de kenniskring						
17. De lector heeft een stijl van leidinggeven die aanspoort om nieuwe kennis te ontwikkelen en om kennis te delen.						
Organisatie						
18. De organisatie volgt nauwgezet de ontwikkelingen in de kennissamenleving en staat open voor vernieuwingen.						
19. De organisatie reageert flexibel op vernieuwingen en kan benodigde veranderingen snel door voeren.						
20. Medewerkers kunnen in de organisatie gemakkelijk met vernieuwende ideeën bij collega's of bij het management terecht.						
21. De organisatie zorgt voor een goed leerklimaat en stimuleert leden van de kenniskring om hun ervaringen te delen met andere collega's.						
Netwerk						
22. Organisaties in het netwerk hebben vergelijkbare opvattingen over het belang van kennisontwikkeling en leren in de organisatie.						
23. In het netwerk zijn personen aanwezig die een voorbeeld- en een trekkersfunctie vervullen voor kennisontwikkeling door de gezamenlijke organisaties.						
24. Deelnemende organisaties in het netwerk stimuleren vormen van kennisdeling die de grenzen van het netwerk overschrijden, bijv. door het opzetten/ van of deelname aan regionale of landelijke) kennisplatforms.						
Welke vragen vond u minder relevant of welke vraag vond u onduidelijk? Graag met nummer aangeven. - Minder relevant: - Onduidelijk:						
Ruimte voor opmerkingen naar aanleiding van de bovenstaande vragen: 						

Ondersteuning: voor elkaar, vanuit de organisatie en het netwerk	1	2	3	4	5	n.v.t./ weet niet
1 = is in de kenniskring in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in de kenniskring in zeer hoge mate van toepassing.						
Individu.						
25. Leden van de kenniskring zijn bereid actief samen te werken en ondersteunen elkaar bij het ontwikkelen van de eigen materiedeskundigheid met het oog op de inzet ervan in multidisciplinaire opdrachten.						
26. In de kenniskring bestaat een gezonde balans tussen zelfsturing en ondersteuning door de lector.						
27. Leden van de kenniskring zijn bereid de verantwoordelijkheid te nemen voor (de kwaliteit van) de kennisproducten die het lectoraat ontwikkelt.						
Organisatie						
28. Bij de planning van de inzet van personeel houdt de organisatie voldoende rekening met deelname aan de kenniskring.						
29. Extra uitgaven voor professionele ontwikkeling van leden van de kenniskring die voortvloeien uit de behoeften van het lectoraat worden door de organisatie gedragen.						
30. Leden van de kenniskring krijgen van hun organisatie de ruimte om te experimenteren en te leren, ook al komen resultaten niet direct ten goede aan de primaire processen in de organisatie.						
31. In de organisatie zijn adequate ict-voorzieningen om kennismanagement te ondersteunen.						
32. Er zijn in de organisatie afspraken gemaakt hoe resultaten van het lectoraat hun plek krijgen in de organisatie of de bedrijfsprocessen.						
33. Het management toont belangstelling voor de activiteiten van het lectoraat en geeft steun indien nodig.						
34. Als iemand de kenniskring verlaat, dan ziet de organisatie erop toe dat zijn / haar kennis wordt overgedragen aan een opvolger.						
Netwerk						
35. De organisaties in het netwerk van de kenniskring gebruiken gezamenlijke structuren zoals ICT, fora, platforms e.d. om kennisuitwisseling en kennisproductie te vergemakkelijken.						
36. Het netwerk maakt middelen vrij om het werk van het lectoraat te ondersteunen.						
37. Resultaten van de kenniskring worden door de organisaties in het netwerk in onderling overleg toegepast.						
38. Het lectoraat krijgt ook ondersteuning van externe partijen buiten het netwerk van de kenniskring.						
39. Partners in de regio (bijv. lokale overheden en bedrijfsleven) tonen belangstelling voor de activiteiten van de kenniskring.						
Welke vragen vond u minder relevant of welke vraag vond u onduidelijk? Graag met nummer aangeven.						
<ul style="list-style-type: none"> - Minder relevant: - Onduidelijk: 						
Ruimte voor opmerkingen naar aanleiding van de bovenstaande vragen:						

Visie: de opvattingen over de betekenis van leren, kennis en de kennissamenleving	1	2	3	4	5	n.v.t./ weet niet
1 = is in de kenniskring in zeer geringe mate van toepassing. 5 = is in de kenniskring in zeer hoge mate van toepassing.						
Individu						
40. Leden van de kenniskring hebben een actieve inbreng bij de visievorming (over de functie van het HBO in de kennissamenleving) binnen de kenniskring.						
41. Leden van de kenniskring kunnen de eigen opvattingen over de functie en de rol van de kenniskring met argumenten onderbouwen.						
42. Leden van de kenniskring hebben voor deelname aan de kenniskring gekozen omdat zij het lectoraat als mogelijkheid zien voor het realiseren van hun persoonlijke ambities met betrekking tot de kennissamenleving.						
Organisatie						
43. De organisatie heeft de visie op haar functie in en mogelijke bijdrage aan de kennissamenleving verwoord in haar doelstelling.						
44. De organisatie heeft lange termijn keuzes gemaakt om haar functie en rol in de kennissamenleving verder te ontwikkelen.						
45. De organisatie stimuleert en waardeert de inbreng van leden van de kenniskring bij de eigen visievorming en strategieontwikkeling.						
Netwerk						
46. De deelnemende organisaties herkennen zich in de visie op de kennissamenleving die door de kenniskring wordt gehanteerd.						
47. De deelnemende organisaties beschouwen het lectoraat als een strategische keuze voor hun eigen inzet in de kennissamenleving.						
48. De visie van de kenniskring sluit aan bij, en wordt mede gedragen door andere partijen in het werkgebied van de kenniskring.						
Welke vragen vond u minder relevant of welke vraag vond u onduidelijk? Graag met nummer aangeven.						
<ul style="list-style-type: none"> - Minder relevant: - Onduidelijk: 						
Ruimte voor opmerkingen naar aanleiding van de bovenstaande vragen:						

5.3 Bijlage 3. Concept Vragenlijst Effectiviteitsmeting Onderzoek en Lectoraten.

In te vullen door: lector, aantal kerngroepeliden, aantal externe leden, leading dean en aanpalende betrokkenen.

De vier groepen van succesfactoren zijn uitgewerkt in de vorm van indicatoren. Aan u wordt gevraagd om aan te geven in welke mate u de indicatoren van toepassing vindt binnen het lectoraat cq de kenniskring. Door middel van een kruis in één van de kolommen achter de indicator, kunt u aangeven of volgens u de indicator wel, enigszins of niet van toepassing is.

Visie mee eens:	ja	+/-	nec	opmerking
Individu Deelnemers hebben een eigen visie en er is ruimte voor eigen inbreng binnen de kenniskring				
1. Leden van de kenniskring hebben een actieve inbreng bij de visievorming van het lectoraat.				
2. De deelnemers hebben een gedeelde visie op de functie van kennis in de samenleving				
3. De deelnemers hebben een gedeelde visie op het creëren en uitwisselen van kennis.				
4. De deelnemers hebben een gedeelde opvatting over rol en vorm van HBO-onderzoek.				
Organisatie Lectoraat en HG/school hebben eigen visie, staan open voor elkaars opvattingen, maken gebruik van elkaars opvattingen en zijn het in grote lijnen eens over essentiële zaken. Dat zie je terug in het beleid. (De missie van de onderzoekseenheid in relatie tot de instellingsmissie. De strategische, organisatorische en HRM inbedding van onderzoek in de instelling)				
5. De visie van het lectoraat sluit aan bij de missie van de HG over haar positie in de kennissamenleving en de hieromtrent geformuleerde ambities en strategieën.				
6. Het lectoraat is onderdeel van de beleidscyclus van de school /HG				
7. Leden van de kenniskring worden uitgenodigd om input te geven bij beleidsontwikkeling binnen de school.				
8. De school draagt actief bij aan de ontwikkeling van het onderzoeksprofiel van het lectoraat.				
9. Lectoraat en School zijn het eens over de inbedding van onderzoek binnen de organisatie, zowel organisatorisch als op HRM gebied.				
Netwerk Lectoraat en samenwerkende partners creëren ruimte voor visieontwikkeling en beïnvloeden elkaar positief. Er is zicht op visie van vakgenoten/peers op essentiële punten (benchmark)				
10. Lectoraat en samenwerkende partners creëren ruimte voor visieontwikkeling en beïnvloeden elkaar positief.				
11. Lectoraat en samenwerkende partners hebben zicht op wat hun toegevoegde waarde en positionering is binnen het kennisgebied.				
12. De visie op HBO-onderzoek in termen van toegepast wetenschappelijk onderzoek is in gezamenlijkheid met de samenwerkingspartners vertaald naar strategische keuzes voor het lectoraat				

Cultuur mee eens:	ja	+/-	nee	opmerking
Individu Gericht op verandering, vernieuwing, kennisdeling, open en extern gericht.				
1. Leden van de kenniskring zijn gericht op samenwerken en zijn bereid om van elkaar te leren.				
2. Leden van de kenniskring stimuleren elkaar om nieuwe kennis en onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen.				
3. Persoonlijke netwerken van deelnemers zijn toegankelijk voor anderen				
4. De kenniskring biedt een veilige leer- en werkomgeving waar ruimte is voor dialoog en experiment (fouten maken mag).				
Organisatie HG en School zijn gericht op verandering, vernieuwing en stimuleren de lectoraten, het lectoraat vertoont sterke karakteristieken van externe gerichtheid, en iedereen profiteert daarvan mee				
5. De HG heeft zich ontwikkeld van onderwijsinstelling naar kennisinstelling en daarmee is een gunstig klimaat ontstaan voor vernieuwing en experiment.				
6. Nieuwe initiatieven van het lectoraat worden door de school gewaardeerd en ondersteund				
7. Het lectoraat besteedt expliciet aandacht aan de eigen bekendheid binnen de school en de HG.				
8. Het lectoraat presenteert haar resultaten zowel binnen als buiten de HG via geëigende kanalen en media				
9. Contacten van het lectoraat worden door de opleidingen aangewend voor bedrijfsbezoeken, excursies ,gastcolleges en dergelijke				
10. Het lectoraat betreft docenten en studenten van buiten de kenniskring bij de uitvoering van de projecten				
11. Relevante actoren binnen de school komen gemakkelijk in contact met het lectoraat				
12. Er is bereidheid om nieuwe leden op te nemen in de kenniskring indien dat nodig is voor een onderzoeksopdracht./ het lectoraat staat open voor nieuwe leden en ...				
Netwerk Bestaat uit relevante stakeholders, is open en dynamisch, contacten lectoraat en partners zijn intensief, stimulerend, bieden leerervaring over en weer en het lectoraat maakt hier zichtbaar gebruik van.				
13. Het lectoraat heeft samenwerkingsverbanden en inhoudelijke relaties met: - het bedrijfsleven en/of - publieke sector/overheid en/of - instellingen voor wetenschap en onderzoek - overige relevante actoren in het werkgebied? (zie ook 14)				
14. Relevante actoren in het werkgebied van het lectoraat komen gemakkelijk in contact met het lectoraat.				
15. Het lectoraat past de aanpak van de onderzoeksprojecten aan op de vraagstelling en cultuur van de opdrachtgever.				
16. Het lectoraat zoekt actief naar nieuwe kennisbronnen binnen het domein				
17. Het lectoraat bevordert de kenniscirculatie tussen onderwijs en de relevante externe betrokkenen/actoren (bedrijfsleven, overheid, onderzoeksinstellingen).				
18. Het lectoraat presenteert haar kennisproducten op congressen, symposia, (internet)forums e.d. en draagt zo bij aan kennisontwikkeling binnen het domein.				

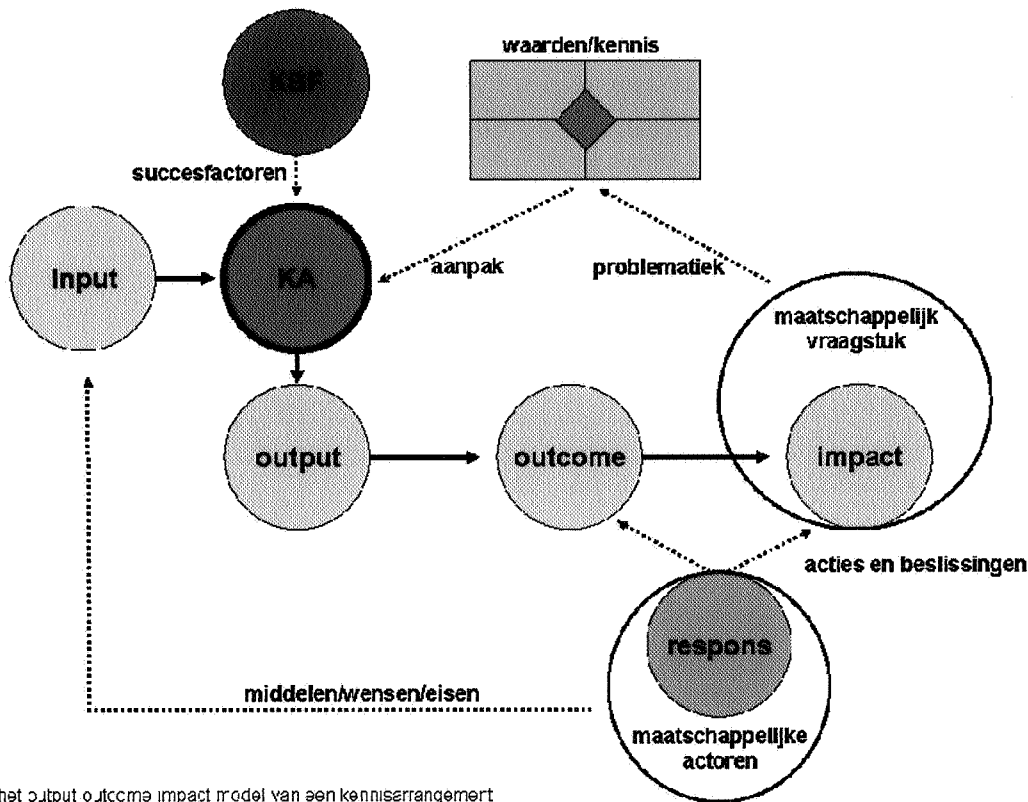
Competenties mee eens:	ja	+/-	nee	opmerking
Individu De deelnemers hebben zicht op eigen competenties en beschikken over wat nodig is, en ontwikkelen zich optimaal binnen de mogelijkheden die het lectoraat biedt. (het doorwerken van de activiteiten in professionalisering)				
1. Het lectoraat draagt bij aan de vakinhoudelijke ontwikkeling van de deelnemers.				
2. Het lectoraat draagt bij aan de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden van de deelnemers.				
3. Leden van de kenniskring hebben inzicht in eigen sterktes en zwaktes en ontwikkelen competenties verder, indien noodzakelijk..				
4. Leden van de kenniskring zijn in staat de methode van kennisoverdracht en toegepast onderzoek aan te passen aan de doelgroep				
Organisatie HG en School bieden dat wat nodig is, het lectoraat helpt mee aan de ontwikkeling van het geheel . (het doorwerken van de activiteiten in de curricula en professionalisering.)				
5. De (onderzoeks)opdrachten die worden uitgevoerd passen bij de kerncompetenties van de bij het lectoraat betrokken opleidingen .				
6. Bij werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt ook rekening gehouden met voor het lectoraat gewenste competenties				
7. In plannen voor scholing en deskundigheidsbevordering wordt aandacht besteed aan de gewenste competentieontwikkeling tbv het lectoraat				
8. Promotietrajecten binnen de school worden altijd in samenwerking met het lectoraat opgezet				
9. Het lectoraat beschikt over voldoende mensen met de gewenste competenties om de taken uit te voeren.				
10. De inbreng van verschillende expertises bevordert ook de samenwerking tussen de verschillende schools en opleidingen.(= 10 ondersteuning) weg?				
11. Kennisuitwisseling en kennisoverdracht naar en met interne doelgroepen (wie: studenten, docenten?) vindt planmatig en structureel plaats				
12. Nieuwe kennis uit onderzoek wordt door het lectoraat toepasbaar gemaakt voor de curricula van de opleidingen				
13. Evaluatie van de toegepaste methoden en technieken levert nieuwe kennis op die herkenbaar wordt gebruikt in nieuwe situaties				
Netwerk Het netwerk beschikt over de juiste (aanvullende) competenties, het lectoraat kan daar gebruik van maken, samenwerking biedt de mogelijkheid eigen competenties verder te ontwikkelen, ook met het oog op de samenwerking.				
14. Het Lectoraat heeft zicht op de kennis en kerncompetenties die binnen het netwerk beschikbaar zijn				
15. Het Lectoraat benut de kennis en competenties binnen het netwerk optimaal				
16. Lectoraat en samenwerkende partners stimuleren elkaar om competenties verder te ontwikkelen				
17. Leden van de kenniskring zijn actief op zoek naar nieuwe persoonlijke netwerken.				
18. Bij samenwerking in de kenniskring tussen HG medewerkers en externe leden blijken de competenties elkaar prima aan te vullen (weg?)				
19. (Nieuwe) kennis/resultaten uit onderzoek wordt door het lectoraat beschikbaar gesteld en toepasbaar gemaakt voor de relevante externe partijen in het kennisdomein (onderwijs, bedrijfsleven, overheid)				
20. Opdrachtgevers en samenwerkingspartners zijn tevreden over: - de samenwerking - de kwaliteit van de kennisoverdracht / toegepast onderzoek.				

Ondersteuning mee eens:	ja	+/-	nee	opmerking
Individu Voldoende faciliteiten voor individuen en het benutten van elkaars mogelijkheden .				
1. Deelnemers in de kenniskring worden gefaciliteerd door hun organisatie om onderzoeksactiviteiten uit te voeren/deel te nemen in de kenniskring.				
2. Deelnemers stimuleren en ondersteunen elkaar.				
Organisatie HG en school ondersteunen ook feitelijk. Structuren voor afstemming zijn aanwezig en werkbaar. Lectoraat doet ook zelf voldoende en geeft iets terug				
3. Het management van de betrokken school(s) staat vierkant achter het lectoraat.				
4. De school/HG stelt de nodige (voor)financiering beschikbaar indien noodzakelijk				
5. De school levert op tijd de juiste mensen en middelen voor de kenniskring.				
6. Het lectoraat ondersteunt de benutting van kennis richting de collega-docenten die niet in de kenniskring actief zijn.				
7. De kennis uit de kenniskring is herkenbaar terug te vinden in producten en/of processen binnen de opleidingen				
8. De ambitie van het lectoraat staat in juiste verhouding met de beschikbare (financiële) middelen				
9. Het lectoraat genereert voldoende eigen middelen.				
10. Samenwerking tussen schools en teams voor kennisuitwisseling worden gestimuleerd en gefaciliteerd.				
11. De HG biedt voldoende informatie- en communicatiestructuren, zoals ICT, fora, platforms e.d. beschikbaar die de kennisuitwisseling faciliteren.				
Netwerk De organisaties ondersteunen feitelijk, maar ook inhoudelijk				
12. De samenwerkende partners in het lectoraat maken middelen vrij (bijvoorbeeld een ICT platform) om het creëren en uitwisselen van kennis te ondersteunen.				
13. Relevante actoren in het werkgebied van het lectoraat ondersteunen inhoudelijk en/of functioneel het lectoraat.				

5-4 Bijlage 4. Contourennotitie

Contouren van een Kwaliteitszorgsysteem voor Onderzoek en Lectoraten:

Inventarisatie van aanwezige en mogelijke methodiek voor meten en evalueren .



Vooraf

Aan de hand van de reeks input, proces (throughput), output, outcome en impact laat zich een model ontwikkelen dat kennisontwikkeling en kennisbenutting binnen een Lectoraat of kenniskring zichtbaar maakt. Zie voor een uitgebreide introductie de beschrijving in 'Een steen in het water' van Wageningen UR. Het model wordt daar gebruikt om een 'Toolbox' voor het werken met kennisarrangementen in te richten.

Het model kan naar mijn idee ook goed dienen als basisstructuur voor een systeem van kwaliteitszorg dat bestaat uit verschillende componenten.

De modelbenadering maakt het mogelijk het vaststellen, meten en evalueren op verschillende onderdelen te richten en bestaande en nieuw te ontwikkelen methodiek in te passen. Zo kan een kwaliteitszorg 'toolbox' worden ingericht.

De start ligt nu bij het in kaart brengen en ordenen van de methodiek die tot nu toe wordt ingezet of in ontwikkeling is. Daarvoor is het nodig eerst een korte karakteristiek te geven van de situatie in termen van input, proces en output, en de bestaande en in ontwikkeling zijnde praktijken hieraan te koppelen. Vervolgens worden zo de eerste contouren zichtbaar.

1. Input.

Aanleiding voor de start van een Lectoraat was tot nu toe eigen initiatief van de HG of een samenwerkingsproject met derden (sponsors). Om in aanmerking te komen voor financiële ondersteuning via SKO of verlenging daarvan werd een **aanvraag** ingediend (plan). De aanvraag werd intern gescreend en beoordeeld.

In de nieuwe situatie is de HG autonoom in het starten (en financieren) van een Lectoraat.

Aanvraag lectoraten en kenniskringen

Er is een nieuwe **procedure voor lectoraataanvragen** in ontwikkeling.

Bij de procedure horen een **Format voor aanvragen lectoraten en kenniskringen** dat gebruikt kan worden bij het opzetten van de aanvraag: het accent ligt op het presenteren van de startsituatie, een meerjarenperspectief en een beschrijving van de doelstellingen in resultaatgerichte en zoveel mogelijk gekwantificeerde termen: indicatoren.

Voor de beoordeling van de aanvraag wordt gebruik gemaakt van een **Beoordelingskader** met criteria.

Beleidsplanning

Kenniscentra werken met een eigen **jaarplan** al of niet in samenhang met de School of opleiding waartoe zij behoren. In de School (Jaar)plannen (SSP en SJP) wordt tevens aangegeven op welke wijze het kenniscentrum of lectoraat bijdraagt aan de realisatie van de (strategische) doelen van de school.

Onderzoeksplannen

Kenniskringen of onderzoeksgroepen werken met **onderzoeksplannen of projectvoorstellen** mede gebaseerd op de afstemming met de opdrachtgever.

Zij hanteren hierin eigen werkwijzen.

Het startpunt van een onderzoek ligt veelal in de context van complexe maatschappelijke vraagstukken die binnen of buiten een lectoraat of kenniscentrum worden herkend en waarbij verschillende actoren een rol spelen. Soms is de problematiek te herleiden tot 1 kennisgebied (domein) vaak is een vraagstuk domeinoverschrijdend.

Kennis die nodig is om problematiek te benaderen is, afhankelijk van de dynamiek binnen een kennisgebied, een vaste of een onzekere waarde. Ook daarom zal kennisontwikkeling in iedere situatie weer anders zijn.

De aanpak en inrichting van het onderzoek is verder afhankelijk van het gewenste resultaat, ook in termen van kenniscirculatie.

2. Processen

Als het vraagstuk duidelijk is, de ev. wensen van de opdrachtgever en de actoren in beeld zijn en de keuze voor de aanpak is gemaakt volgt de uitvoering.

Werken volgens de methodiek van projectmatig werken (met projectvoorstel) geeft de beste garanties voor de bewaking van tijd, geld en middelen tijdens het uitvoeringstraject. Daarnaast is het inrichten van een leeromgeving, waarbinnen kennisontwikkeling en circulatie optimaal kan plaatsvinden een cruciale voorwaarde voor succes.

Kennisproductiviteit

Instrumenten voor het meten en evalueren van de aanwezige succesfactoren en de aanwezige kennisproductiviteit binnen een onderzoekseenheid geven inzicht in de bestaande capaciteiten en biedt mogelijkheden voor bijsturing en verbetering.

Hiervoor zijn twee instrumenten in ontwikkeling.

Met behulp van SKO subsidie is samen met Wageningen UR een pilot uitgevoerd die gericht was op **Effectiviteitsmeting met behulp van kritieke succesfactoren**.

Op grond van de opmerkingen en aanbevelingen uit de evaluatie van de pilot zal een definitieve methode voor zelfevaluatie en positiebepaling op kennisproductiviteit worden ontwikkeld.

Als onderdeel van de pilot is ook geëxperimenteerd met de **leerfunctiebenadering** van Kessels. Een definitieve **checklist** is in ontwikkeling.

3. Output Outcome Impact.

Indicatoren

Om te beoordelen of een lectoraat succesvol is worden van te voren indicatoren vastgesteld waarmee de resultaten kunnen worden gemeten.

Deze indicatoren kunnen deels intern worden bepaald maar kunnen ook extern worden vastgesteld: aan de HG wordt dan gevraagd een aantal kwantitatieve gegevens op instellingsniveau aan te leveren behorend bij een vaste set van (landelijke) indicatoren.

Met het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg onderzoek wordt de **Landelijke monitor** ingevoerd die aangeeft welke gegevens moeten worden aangeleverd.

Deze en andere indicatoren worden opgenomen worden in het HG systeem voor monitoring en evaluatie, het **HG dashboard**.

Beoordelingsprocedures

Binnen de HG zijn een tweetal functieprofielen ontwikkeld voor lectoren (Lector A en B) waarin behalve de gewenste kerntaken ook indicatoren zijn opgenomen voor het functioneren van het Lectoraat. In aansluiting hierop is een procedure aanwezig om te komen tot een besluit over het continueren of beëindigen van een lectoraat en/of lector binnen de HG. Beoordeling vindt plaats volgens een mix van criteria.

De **Procedure voor het beoordelen van lectoraten en lectoren** uit maar 2006 zal worden geactualiseerd en aangepast aan de huidige situatie.

Beleidsevaluatie

Tot nu toe werd ook door het SKO een **jaarverslag** gevraagd om de resultaten van de Lectoraten extern te verantwoorden. Sommige lectoraten geven/gaven ook zelf een jaarverslag uit voor de verantwoording aan hun sponsors en/of partners

Vanaf de start van de kenniscentra is er sprake van een vorm van beleidsevaluatie via de beleidscyclus: in **het jaarplan** wordt teruggeblikt op de voorbije periode en worden de resultaten gepresenteerd. Ook in de jaarplannen van de schools (SJP) wordt aangegeven hoe de activiteiten van het kenniscentrum of de lectoraten hebben bijgedragen aan het realiseren van de instituutsdoelstellingen.

Op HG niveau zijn in het verleden een aantal (voortgangs)rapportages verschenen, een integrale stand van zaken notitie mbt de lectoraten en onderzoek. Het is de bedoeling deze werkwijze te continueren en jaarlijks een **Voortgangsrapportage Kenniscentra, Lectoraten en Onderzoek** op te stellen.

(Zelf)evaluatie en interne auditing

Het nieuwe brancheprotocol voorziet in de instelling van een Validatiecommissie Kwaliteitszorg onderzoek (VKO). Zij evalueren en valideren straks de kwaliteitszorg van de instellingen en de werking daarvan, dit op aanbeveling van de rapportages die in het kader van een 'visitatie' worden opgeleverd.

Het protocol geeft aan dat minimaal eens per 6 jaar een uitgebreide **zelfevaluatie** aan de orde moet zijn per zelf te kiezen onderzoekseenheid, gevolgd door een visitatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen.

Een nadere uitwerking van het Brancheprotocol wordt ter hand genomen door de HBOraad: er wordt een projectorganisatie opgestart met stuur- en klankbordgroepen.

De eerste concrete resultaten zijn op zijn vroegst in september te verwachten.

(ev deelname HG aan klankbordgroep?)

Bij de zelfevaluatie moet aandacht worden besteed aan een 8tal elementen die een mix vormen van output, outcome en (in mindere mate) impact. Waarschijnlijk zullen de elementen slechts in beperkte mate worden geoperationaliseerd.

Voor de zelfevaluatie en de 'visitatie' moeten **richtlijnen en procedures** worden ontwikkeld. Op korte termijn wordt daarvoor een **ontwikkeltraject** ingericht en opgestart: het is de bedoeling om de kenniscentra en de lectoren van af het begin bij het traject te betrekken en via pilots ervaringen op te doen leidend tot goede handreikingen voor proces en product.

(zie ook Tijdpad Nico)

Zoals bekend worden bij de schools en opleidingen eens per drie jaar interne Audits uitgevoerd met behulp van EFQM. Recentelijk is de methode die daarvoor wordt gebruikt aangepast en geactualiseerd. Hierbij is ook aandacht gegeven aan de doorwerking van de onderzoeksactiviteiten in de curricula van de opleidingen. Deze informatie kan worden ingezet tbv de zelfevaluatie.

Er is niet overwogen voor de kenniscentra een specifieke vorm van EFQM-auditing te ontwikkelen maar het is goed denkbaar dat naast de zelfevaluatie eens per zes jaar, conform de minimum verplichting, tussentijdse vormen van evaluatie zullen worden ontwikkeld (stand van zaken notitie, Quickscan)

Kwaliteitsmeting

Bij zelfevaluatie of audits is de mening van peers (lectoren en onderzoekers) en stakeholders (beroepspraktijk, onderwijs, onderzoek en samenleving) essentieel.

Maar deze mening zal ook op andere momenten moeten worden vastgesteld, met een zekere regelmaat zodat constante voeling met betrokkenen wordt gegarandeerd en trends kunnen worden vastgesteld.

Het is deels mogelijk om binnen de voor de HG centraal ontwikkelde en/of aangeboden instrumenten voor **kwaliteitsmeting**, specifieke items op te nemen om de mening van stakeholders over Onderzoek en Lectoraten te inventariseren.

Zo kunnen binnen het bestaande **medewerkerstervredenheidsonderzoek** specifieke vragen worden opgenomen over de doorwerking van onderzoek naar verdere professionalisering van docenten en staf.

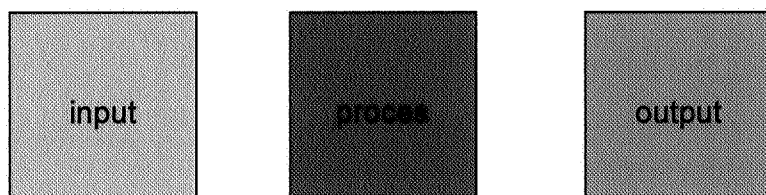
Het is de vraag of de huidige **Werkgevers en Alumni onderzoeken** mogelijkheden bieden voor de inventarisatie van de mening van deze stakeholders. over de waarde van de samenwerkingsverbanden en inhoudelijke relaties met bedrijven en instellingen in de regio of daarbuiten. In overleg met de lectoren zal moeten worden vastgesteld of een specifiek instrument voor direct betrokken

samenwerkingspartners moet worden ontwikkeld. Tenslotte kan men ook via **projectevaluatie**, debriefing, of after action review, de mening van direct betrokkenen inventariseren.

Overzicht

In bijgaand overzicht worden de genoemde methoden nog eens op de rij gezet en wordt aangegeven met () dat de methodiek nog bedacht en ontwikkeld moet worden met ? dat het nog de vraag is of dat moet.

Dat moeten we samen vaststellen en aanvullen. We zouden dan uiteindelijk de gekozen methoden verder kunnen documenteren, en daarmee hebben we dan ons "Kwaliteitszorgsysteem voor Onderzoek en Lectoraten" vastgelegd.



Aanvraag Lectoraten en Kenniskringen: format en beoordelingskader.	Effectiviteitsmeting met behulp van kritieke succesfactoren.	HG dashboard: specifieke indicatoren voor lectoraten en kenniscentra
Jaarplan Kenniscentrum. SSP en SJP	Evaluatie leerfuncties.	Landelijke monitor Brancheprotocol Kwaliteitszorg onderzoek
Format voor onderzoeksplan of project/voorstel?		HG Procedure beoordeling Lectoraten en Lectoraten.
		Beleidsevaluatie via Jaarplannen Kenniscentra en Schools.
		HG Voortgangsrapportage Lectoraten en Onderzoek
		(Procedures, handreikingen voor zelfevaluatie en visitatie)
		Medewerkerstevredenheidsonderzoek.
		(Klant- of partner-tevredenheidsonderzoek ?)
		(Format voor Projectevaluaties?)

5.5 Bijlage 5. Literatuurlijst

Andriessen, D., (2004) **Making Sense of Intellectual Capital**; Designing a method for the valuation of intangibles, Boston: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

Cremers, P.H.M. and A.C. Valkenburg, (2006). **Action research in communities of practice**. Paper for World Congress Action Research, Groningen, the Netherlands.

Geerling, F., M. de Beuze, H. Kupper, T. Lans, M. Dijkshoorn, R. van der Meer, G. van Os en J. Sieverink (2006) **Kennisarrangementen in de praktijk: naslagwerk pilots 2005**. Communication Services Wageningen UR, www.kennisonline.wur.nl

Geerling, F., H. Kupper, M. de Beuze en A. Wals (2007) **Een steen in het water: een handreiking voor het werken met kennisarrangementen**. Communication Services Wageningen UR, www.kennisonline.wur.nl

Kant, J. en C. Sprenger (2004). **Faciliteren van kenniskringen**. Uitgeverij Nelissen, Soest, the Netherlands.

Kennis maken; leren in gezelschap. onder red. van M. Rondeel en S. Wagenaar (2002) Scriptum, Schiedam

Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren. (2004) onder red van . C. Stam e.a. Prentice Hall, Benelux

Kessels, J. W. M.. (2001) **Verleiden tot kennisproductiviteit**. Oratie, universiteit Twente, Enschede

Kayzel, R en S. Terwindt (2008) **Leerpraktijken**, cahier 6. Hogeschool van Amsterdam.

Kupper, H., T. Lans, A. Wals, M. de Beuze en F. Geerling., (2006). De Akoestiek van kennisarrangementen, in IK-magazine, 5,no.1, pp22-27, www.kennisonline.wur.nl

Lans, T., H. Kupper, A.Wals, M. de Beuze en F. Geerling., (2006). **Alles is kennis?** Communication Services Wageningen UR, www.kennisonline.wur.nl

Stam, C. (2007) **Knowledge productivity: designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement.** Proefschrift universiteit Twente, Enschede

Succesfactoren voor Lectoraten in het HBO: rapport van de commissie Tussentijdse Evaluatie Lectors en kenniskringen. (2005) SKO, Den Haag

Nonaka, I., en H. Takeuchi (1995) **The knowledge creating company**. Oxford, University press, England.

Verkenning HG Kennismanagement (2005). Hanzehogeschool Groningen.

Weggeman, M., (2007) **Leidinggeven aan professionals? Niet doen!** Scriptum, Schiedam.