

Eindrapportage Project Bouwsteen voor landelijke kwaliteitszorg lectoraten vanuit INHOLLAND

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Opzet kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND	2
3. Aanpak project.....	2
4. Resultaten.....	4
5. Conclusies en vervolg.....	8
6. Financiële verantwoording.....	9
Literatuur	10
Bijlagen	11
<i>Bijlage 1 Projectvoorstel Bouwsteen landelijke kwaliteitszorg lectoraten - INHOLLAND</i>	10
<i>Bijlage 2 Review Kwaliteitszorg Lectoraten, ASAR</i>	78
<i>Bijlage 3 Artikel Onderzoek van Onderwijs 2007 nr. 4: Onderzoeksmethodologie in het HBO: een persoonlijke visie</i>	107
<i>Bijlage 4 Handleiding Reviewen van een onderzoeksplan</i>	115
<i>Bijlage 5 Handleiding Een offerte valideren</i>	119
<i>Bijlage 6: format voor het vastleggen van verantwoordingsinformatie</i>	120

1. Inleiding


In 2006 heeft Hogeschool INHOLLAND een projectvoorstel ingediend bij SKO om bij te dragen aan een pilot voor de landelijke ontwikkeling van een systeem voor kwaliteitszorg van lectoraten. In januari 2007 heeft SKO middelen toegekend om de pilot binnen INHOLLAND uit te voeren. Binnen de Research and Innovation Centres (RIC's) Entrepreneurship en Education & Learning hebben de pilots gedurende 2007 en 2008 gedraaid. De organisatie van lectoraten van INHOLLAND onder het Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR) en de kwaliteitszorginstrumenten van de hogeschool bieden een goede basis voor het ontwikkelen van een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem voor de lectoraten

Voor de pilot kwaliteitszorg onderzoek van INHOLLAND zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Integreeren en versterken van bestaande instrumenten van kwaliteitszorg
- Ruimte voor diversiteit tussen de verschillende lectoraten
- Richting geven aan strategische doelen voor onderzoek en kenniscirculatie¹.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van de professionele identiteit van de lector, de onderzoeker en de kenniskring
- Research and Innovation Centres als eenheid van kwaliteitszorg

2. Opzet kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND

Het systeem voor kwaliteitszorg van lectoraten dat wij in dit project hebben uitgewerkt is een variant op "de verbetercyclus van kwaliteitszorg"²:

- 
- (1) Definiëren van wat 'kwaliteit' is van het lectoraat (criteria voor de instelling, het RIC, het lectoraat);
 - (2) Organiseren van activiteiten en mogelijkheden om die kwaliteit te verbeteren (onderzoeks- en onderwijsactiviteiten, personele zaken, etc.);
 - (3) Organiseren van structurele borging (dossiervorming, reviews, POP-gesprekken, ontwikkelen van processen e.d.);
 - (4) Het organiseren van interne en externe verantwoording (presentaties, rapportage, ontwikkelgesprekken e.d.);
 - (5) Bepalen welke criteria zinvol zijn om te meten met behulp van indicatoren;
 - (6) Evalueren van de resultaten van de activiteiten om de kwaliteit te verbeteren alsmede van de gehanteerde criteria.

In 2007/2008 is dit systeem in twee pilots geoperationaliseerd. In het najaar van 2008 zal worden beslist of deze werkwijze voor RIC's/ lectoraten van INHOLLAND als geheel zal worden geïmplementeerd.

3. Aanpak project

Het project bestond uit vier fasen:

Fase 1: Inventarisatie bestaande instrumenten, criteria en processen van kwaliteitszorg met betrekking tot lectoraten, onderzoek en onderwijs.

Fase 2: Definiëren en uitwerken van criteria voor kwaliteit en processen of activiteiten voor kwaliteitsverbetering.

Fase 3: Implementatie pilots in twee Research & Innovation Centres van INHOLLAND.

Fase 4: Evaluatie pilots: rapportage over de uitgevoerde pilots op basis van behalen en/of bijstellen van doelstellingen, wijze van uitvoering, zinvolheid. Interne terugkoppeling, advies aan CvB over voortgang, en rapportage aan SKO

Gedurende dit tijdspad (jun.2006-mei 2008) zijn de volgende activiteiten georganiseerd. In het overzicht: betrokkenen en korte inhoud van de georganiseerde activiteiten.

¹ Strategische notitie over het onderzoeksprofiel en de vormgeving van de onderzoeksfunctie van INHOLLAND: Research and Innovation excellence in a professional context (ASAR, april 2005) – bijlage 3

² Ook bekend als de Deming-cirkel.

Periode	Activiteit	Betrokkenen	Inhoud
December 2006- februari 2007	Kerngroepbijeenkomsten	Beleidsadviseur ASAR; lector IC	Vorbereiding ontwikkeling kwaliteitszorgsysteem en kader maken voor pilot kwaliteitszorg SKO
November 2006- september 2008	Tweemaandelijks bijeenkomsten werkgroep kwaliteitszorg lectoraten/onderzoek	Vertegenwoordigers ASAR (management/ beleidsadviseurs); lectoren Intellectual Capital, GPH en HRM en persoonlijk ondernemerschap; vertegenwoordiger OKR	Bespreken voortgang pilots kwaliteitszorg onderzoek; ontwikkelen indicatoren kwaliteit onderzoek
November 2006- Maart 2007	Uitvoeren review bestaande elementen kwaliteitszorg systeem onderzoek binnen INHOLLAND	ASAR	Desk research, schrijven, bespreken en herzien review document.
Januari- februari 2007	Uitvoeren desk research/ benchmark uitvoeren naar de organisatie van 'research exercise' in het buitenland .	ASAR	Uitvoeren desk research/ benchmark naar organisatie van 'research exercise' in het buitenland
Januari 2007	Twee RIC's starten met een pilot.	RIC Entrepreneurship; RIC Education & Learning	Pilots met als uitgangspunt: "hoe kun je elkaar verder stimuleren en kwaliteit van de activiteiten verder ontwikkelen?"
Januari 2007 – april 2007	Besprekingen met betrokken RIC-voorzitters over invulling pilots	RIC voorzitters en beleidsadviseur ASAR	Vorbereiding invulling pilots en vervolgstap binnen RIC's
Maart 2007 – januari 2008	Lectorenoverleggen	Vertegenwoordigers ASAR en alle lectoren Hogeschool INHOLLAND	Voortgang RIC's bespreken en aandacht besteden aan kwaliteitszorg, waaronder de ontwikkeling van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek en de ontwikkeling van een intern kwaliteitszorgsysteem.
Maart 2008	Review plan van aanpak pilot RIC Entrepreneurship	Lectoren D. Andriessen en P. Biemans	
Januari 2008- september	Projectgroep databeheer	Beleidsadviseurs ASAR	Gekoppeld aan de lopende

2008	opgestart		kwaliteitszorgprojecten wordt gewerkt aan het beter beheren en openstellen.
April 2008	Bijeenkomst lectoren	Alle lectoren en vertegenwoordigers ASAR	Bespreking ontwikkeling kwaliteitszorgsysteem.

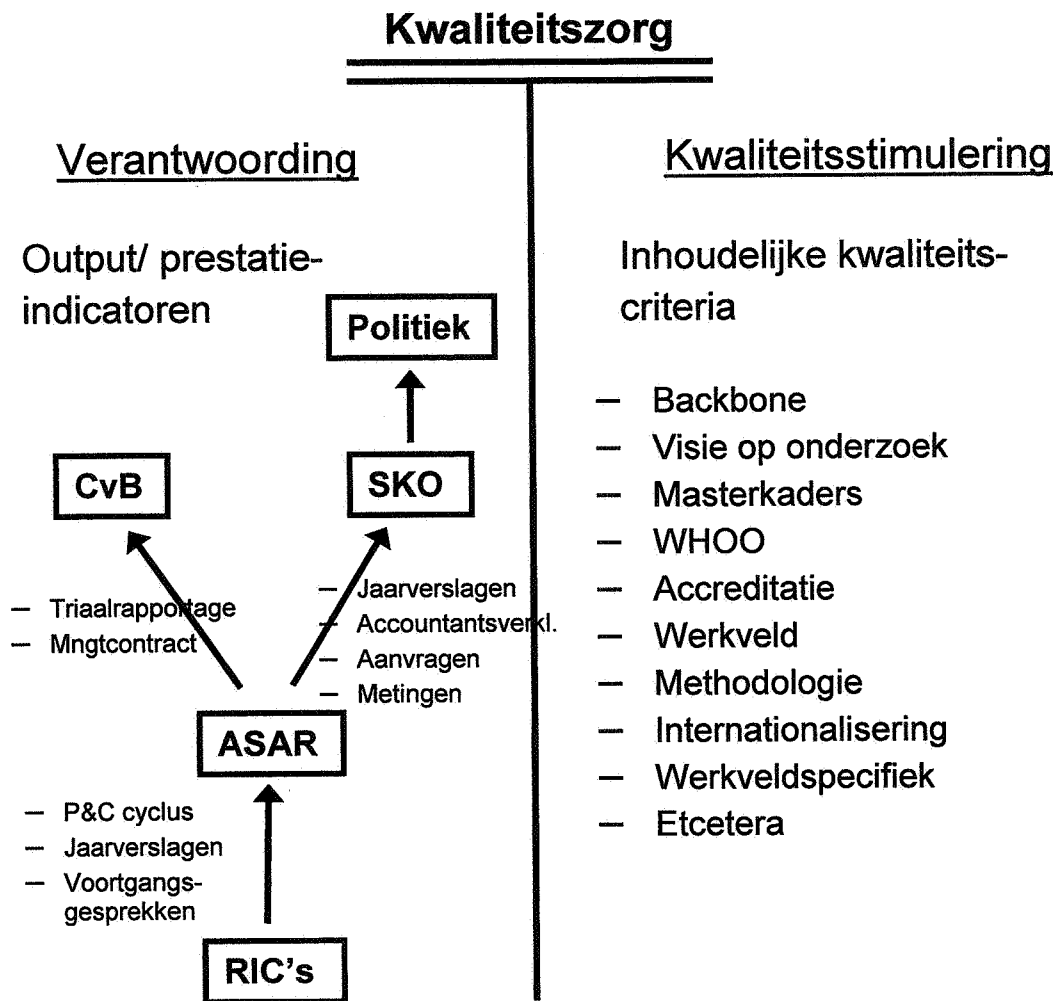
4. Resultaten

Monitoren versus kwaliteit stimuleren

In de door ons gehouden review van bestaande kwaliteitszorg activiteiten rondom het onderzoek binnen Hogeschool INHOLLAND ontdekten wij dat het goed is een tweedeling tussen twee motieven voor kwaliteitszorg aan te brengen: monitoring en kwaliteitsstimulering. De monitoringfunctie richt zich op de verantwoording van de onderzoeksactiviteiten aan het College van Bestuur van Hogeschool INHOLLAND, aan SKO en uiteindelijk aan de politiek. Geconstateerd kan worden dat Hogeschool INHOLLAND wat betreft de monitoring/ verantwoording (output en prestatie-indicatoren) goed functioneert. Het aanleveren van deze gegevens verloopt redelijk tot goed, waarbij de kanttekening kan worden gemaakt dat het verzamelen van al deze gegevens en het bijstellen van de processen veel energie kost bij alle betrokkenen (zie figuur 1).

Wij ontdekten ook dat er binnen INHOLLAND nog bijna geen mechanismen aanwezig zijn voor het stimuleren van de inhoudelijke kwaliteit van onderzoek. Het stimuleren van inhoudelijke kwaliteit start met een gesprek over criteria voor goed onderzoek. Deze criteria kunnen worden afgeleid uit een veelheid van bronnen (zie figuur 1). Vervolgens kunnen mechanismen worden bedacht die individuele onderzoekers kunnen gebruiken om te zorgen dat hun onderzoek uiteindelijk aan die criteria voldoet.

Besloten werd om het project Bouwsteen voor landelijke kwaliteitszorg lectoraten vanuit INHOLLAND vooral te richten op het ontwikkelen van criteria en het ontwerpen en testen van mechanismen voor het versterken van inhoudelijke onderzoekskwaliteit. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen van een eenduidig format voor het bijhouden van verantwoordingsinformatie.



Figuur 1: twee functies van kwaliteitszorg

Format voor het bijhouden van verantwoordingsinformatie

Tijdens het project is een format ontwikkeld in Microsoft Sharepoint waarmee lectoraten alle niet-financiële en personele gegevens kunnen bijhouden die gevraagd worden voor de verantwoording. Uitgangspunt voor de registratie is een project. Een project is een samenhangende activiteit met een tijdelijk karakter dat minstens één concreet resultaat oplevert. Projecten kunnen heel klein zijn en heel groot. In deze opzet is ook het geven van een eenmalige lezing een project, maar ook een opdracht van twee jaar voor de Europese Commissie. Lectoraten kunnen in een zogenaamde projectenlijst alle gegevens van dat project vastleggen. Vervolgens is het binnen Sharepoint mogelijk uitdraaien te maken over specifieke kenmerken van alle projecten. Per project kunnen de volgende kenmerken worden vastgelegd die van belang zijn voor de verantwoording (zie bijlage 6):

1. resultaatgebied
2. Inkomsten
3. Aantal en soort betrokken studenten
4. Aantal en soort publieksoptredens
5. Aantal publicaties met referenties
6. Bijdrage aan het curriculum

Wanneer lectoraten regelmatig bijhouden welke projecten plaatsvinden dan wordt het vrij eenvoudig om ieder triaal en ieder jaar verantwoording af te leggen. Dit format is bij een lectoraat getest en inmiddels voor alle lectoraten van INHOLLAND beschikbaar.

Criteria voor kwaliteit van onderzoek

Om te komen tot het definiëren van de inhoudelijke kwaliteit van onderzoek hebben we in dit project eerst omschreven wat wij zien als een geëigende onderzoeksmethodologie voor onderzoek in het HBO. Deze visie is gepubliceerd in het blad *Onderzoek van Onderwijs* (Andriessen, 2007) (zie bijlage 3).

Vervolgens zijn we criteria voor goed onderzoek gaan ontwikkelen waarbij wij ons hebben laten inspireren door de criteria die zijn ontwikkeld binnen het project *Ontwerpgerichte kennisontwikkeling; Praktijkonderzoek door studenten en docenten*, van de Digitale Universiteit (Andriessen & Van Weert, 2007). De ontwikkelde criteria zijn vervolgens besproken binnen de kenniskring *Intellectual Capital* en binnen de projectgroep. Het resultaat is vastgelegd in een artikel dat ter publicatie aan *Onderzoek van Onderwijs* is aangeboden (Andriessen & Van Weert, 2008).

De criteria zijn onderverdeeld naar onderzoeksfase. Er zijn drie fasen onderscheiden: voorbereiding, uitvoering en oplevering. Daarbinnen zijn verschillende aspecten onderscheiden zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: criteria voor kwalitatief goed onderzoek in het HBO

Fase		Voorbereiding			Uitvoering	Oplevering	
Criteria	Vraag	Aanpak	Beoogd resultaat	Document	Uitvoering	Resultaat zelf	Document
	<ul style="list-style-type: none"> •Afgebakend •Relevant •Verankerd 	<ul style="list-style-type: none"> •Duidelijk & Functioneel •Haalbaar 	<ul style="list-style-type: none"> •Precies 	<ul style="list-style-type: none"> •Volledig •Logisch consistent •Goed gecommuniceerd 	<ul style="list-style-type: none"> •Controleerbaar •Vakkundig •Logisch 	<ul style="list-style-type: none"> •Valide •Adequaat 	<ul style="list-style-type: none"> •Volledig •Logisch consistent •Goed gecommuniceerd

De criteria zijn getest in lopend onderzoek van studenten. Aan de hand daarvan zijn de criteria bijgesteld en verder geoperationaliseerd. Ten tijde van het schrijven van dit eindrapport liepen de onderzoeken nog, dus waren nog geen gegevens beschikbaar van het testen van criteria voor de uitvoering en rapportage van onderzoek. Voor de eerste fase van onderzoek, het maken van een onderzoeksplan, heeft de test geleid tot de volgende operationalisatie van de criteria (zie bijlage 4).

Mechanismen voor het stimuleren van kwaliteit

Tevens is besloten om binnen de pilots aan de gang te gaan met twee processen voor kwaliteitszorg die ook in het project van de Digitale Universiteit zijn ontwikkeld: de review en het validatieproces. Het reviewproces is een proces waarin (externe) deskundigen (tussen)producten van het onderzoek beoordelen op de kwaliteitscriteria. Het validatieproces is de beoordeling door de klant van (tussen)producten van het onderzoek. Voor zowel het reviewproces als het validatieproces is een korte handleiding gemaakt die als bijlage is toegevoegd (bijlage 4). Beide processen zijn getest in lopend onderzoek van studenten. Zij hebben aan het einde van de eerste fase van hun onderzoek hun onderzoekplan voorgelegd aan een groep inhoudelijke experts. Deze review leverde de studenten heel veel aanwijzingen op hoe zij hun onderzoek konden verbeteren. Zo was een belangrijke boodschap van de experts om het onderzoek veel meer af te bakenen omdat het niet haalbaar werd geacht. Ook hebben deze studenten hun offerte voorgelegd aan de opdrachtgever. Ook deze validatiesessie leverde veel aanwijzingen op hoe zij het onderzoek beter konden laten aansluiten bij de wensen van de opdrachtgever.

Onderzoek in opleiding en onderwijs.

We besteden in het pilot project ook aandacht aan andere in het brancheprotocol beklemtoonde aspecten van kwaliteitszorg, namelijk de borging van de inbedding van onderzoek in de opleiding. Dit is een belangrijk doel van lectoraten. De pilot verkent hoe evaluatie en kwaliteitsborging op dit punt het beste kan gebeuren: waar moet op gelet worden, wat zijn gewenste en bruikbare indicatoren etc. Praktijkgericht onderzoek moet bijdragen aan de professionalisering van docenten en aan de kwaliteit van de opleiding (onderzoek in het curriculum), maar ook aan de versterking en verbetering van de relaties tussen opleiding en werkveld. Het werkveld in zijn meervoudige rol als 'afnemer' van afgestudeerden, als afnemer en opdrachtgever van onderzoek en geproduceerde kennis, en niet in de laatste plaats, als mede-uitvoerder van de opleiding, inclusief het ontwikkelen van onderzoekscompetentie bij studenten.

In de pilot wordt een leidraad ontworpen en getest, o.a. door analyse van projecten en peer review bijeenkomsten. In de leidraad worden de volgende indicatoren voor de inbedding van het onderzoek binnen de instelling onderscheiden

- Organisatorisch
 - Intern (programmering; tijd, roostering)
 - Extern (opdrachten, relaties werkveld, koppeling aan opleiden in de school)
- Strategisch
 - Intern (visie; beleid)
 - Extern (beroepenveldcommissie)
- Verankering onderzoek in curricula van bacheloropleiding
 - trainen onderzoeksvaardigheden;
 - ontwikkelen onderzoekslijn brede major;
 - onderzoek in minoren, afstudeeropdrachten en praktijklijn
- Programmering en onderzoek in de masteropleiding
- Professionalisering van docenten en staf

- Scholing
- Eigen Onderzoek uitvoeren
- Onderzoek studenten begeleiden
- Kennisfunctie
 - werkveld (review; methodiek)
 - wetenschap (publicaties).

5. Conclusies en vervolg

De pilot kwaliteitszorg onderzoek heeft bij INHOLLAND aanleiding gegeven tot een veelheid van activiteiten. Daarbij zijn een aantal concrete resultaten te melden:

- de review
- een format voor het bijhouden van verantwoordingsinformatie
- het formuleren en testen van criteria voor goed onderzoek
- mechanismen voor het stimuleren van kwaliteit (validaties en review)
- een leidraad voor de inbedding van onderzoek in de opleiding.

Een minstens zo belangrijk resultaat van deze pilot is het creëren van aandacht, expertise en een organisatorische infrastructuur voor de kwaliteitszorg van het onderzoek binnen de instelling. Een projectgroep, bestaande uit drie lectoren, twee medewerkers van ASAR en een van de dienst Onderwijs, Kwaliteit en Research (OKR) is enthousiast met de pilot aan de slag gegaan. Zij hebben de tussenresultaten van de pilot regelmatig met een breder forum van lectoren gedeeld.

De pilots in de RIC's Entrepreneurship en Education & Learning lopen nog. Tot september 2008 worden de ontwikkelde instrumenten getest in concrete onderzoeksprojecten bij deze RIC's. De resultaten hiervan gaan meegenomen worden in het interne kwaliteitszorg systeem voor onderzoek van INHOLLAND, zoals dat op dit moment ontworpen wordt, en dat per 1 januari 2009 zal worden ingevoerd.

6. Financiële verantwoording

Fasering	Activiteiten	Periode	Kosten (materieel)	Eigen bijdrage INHOLLAND*
Inventarisatiefase	Inventarisatie, intern overleg Opstellen review 2-3 interne werkconferenties	Nov 2006 tot april 2007	6.429,-	p.m. 7.072,-
Ontwikkelingsfase	Definiëren kwaliteit en criteria per RIC (totaal 2) Expertmeetings per RIC Vaststellen kwaliteitsdefinitie, activiteiten per RIC Bijeenkomsten projectgroep	Januari 2007-januari 2008	7.715,-	16.395,-
Implementatiefase pilots	Ontwikkelen en uitvoeren activiteiten, instrumenten Verslaglegging werkwijze, verantwoordelijkheden etc. Mid term review	Januari 2008-september 2008	2.572,-	5.304,-
Evaluatie- en rapportagefase	Evaluatie per RIC Rapportages en advies uitkomsten: intern RIC, CvB, SKO Afsluitende conferentie Continuering kwaliteitscyclus	April 2008 – december 2008	9.001,-	25.235,- p.m.
Totaal			€ 25.717,-	€ 54.007,-

*De eigen bijdrage bestaat uit reguliere inbreng van personele kosten voor 0,3 fte beleidsmedewerker ASAR, en 20 voorbereidende en 20 uitvoerende werkdagen van betrokken lectoren. Inbreng van bureaunkosten, overige werkzaamheden en betrokken deelnemers aan expertmeetings, interne werkconferenties en managementondersteuning is p.m.

Literatuur

Andriessen, D. G. (2007). Onderzoekmethodologie in het HBO. *Onderzoek van Onderwijs* 2007 nr. 4.

Andriessen, D. G. & Van Weert, T. (2008). Kwaliteitszorg voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. *Onderzoek van Onderwijs*, in press.

Andriessen, D. G. & Van Weert, T. (2007). Kwaliteit van ontwerpprojecten. Wanneer is ontwerpgerichte kennisontwikkeling goed? Utrecht, Digitale Universiteit, beschikbaar op <https://www.surfgroepen.nl/sites/Ontwerpprojecten/default.aspx>

Bijlagen

Bijlage 1 Projectvoorstel Bouwsteen voor Landelijke Kwaliteitszorg lectoraten vanuit INHOLLAND

Projectvoorstel Bouwsteen landelijke kwaliteitszorg lectoraten - INHOLLAND

Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR)

INHOLLAND

Datum: 18 mei 2006

Inhoud

1.	Aanleiding.....	1
2.	Uitgangspunten kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND.....	2
3.	Aansluiting kwaliteitszorgsysteem lectoraten bij een landelijk systeem van kwaliteitszorg en instellingskwaliteitszorg.....	3
4.	Aanpak systeem voor kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND	4
5.	Projectorganisatie	6
6.	Begroting.....	7

Bijlage 1 – Voorbeeld overzichtsmatrix lectoraat

Bijlage 2 – Kaderstellend document kwaliteitszorg INHOLLAND

Bijlage 3 – Planning en control cyclus lectoraten 2005 – 2006

Bijlage 4 – Notitie onderzoeksprofiel van INHOLLAND

Bijlage 5 – Projectdocument VLOOT

1. Aanleiding

De mogelijkheid om lectoraten in het HBO aan te stellen bestaat nog relatief kort. Toch heeft de ontwikkeling van de lectoraten en de rol van de onderzoeksfunctie in de hogescholen en de kenniskringen in een paar jaar tijd een hoge vlucht genomen.

Het belang van de lectoraten wordt benadrukt door de gehouden evaluaties van de commissie Karssen en SKO³ en het hernieuwde Convenant Lectoraten en Kenniskringen dat door het Ministerie

³ Een steen in de vijver: de introductie van lectoraten in het HBO (april 2004), Succesfactoren voor lectoraten in het hbo (mei 2005) en Stand van zaken lectoraten in het Hoger Beroepsonderwijs: De golven zetten door (februari 2006)

van OCW en de HBO-raad in december 2004 is ondertekend. In het Convenant is afgesproken de financiering voor lectoraten voort te zetten en te vergroten, maar tegelijkertijd ook om een landelijk systeem van kwaliteitszorg op te zetten.

Het belang van kennisontwikkeling en -uitwisseling (de ontwerp- en ontwikkelfunctie) voor de ontwikkeling van hogescholen naar kennisinstellingen wordt in de WHW verder uitgewerkt⁴. De ontwerp- en ontwikkelfunctie wordt hierin als structurele taak benoemd. Lectoraten krijgen daarbij een structurele positie in de *lumpsum*financiering in het HBO die per 2007 wordt ingevoerd. In navolging van het convenant wordt als belangrijke voorwaarde gesteld dat de toekenning van financiering van lectoraten wordt gebaseerd op de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem.

SKO is gevraagd om voorstellen voor een landelijk systeem voor kwaliteitszorg te doen op basis van de ervaringen van hogescholen met de kwaliteitszorg van lectoraten.

De organisatie van lectoraten van INHOLLAND onder ASAR en de kwaliteitszorginstrumenten van de hogeschool bieden een goede basis voor het ontwikkelen van een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem voor de lectoraten, als bouwstenen voor een landelijk systeem. In dit voorstel geven we aan op welke wijze wij onze kwaliteitszorginstrumenten willen uitbouwen tot een integraal systeem van kwaliteitszorg voor de lectoraten van INHOLLAND.

2. Uitgangspunten kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND

- *Integreren en versterken van bestaande instrumenten van kwaliteitszorg:*
De afgelopen jaren hebben een aantal externe evaluaties plaatsgevonden en heeft de hogeschool verschillende instrumenten voor kwaliteitszorg voor onderwijs en onderzoek ontwikkeld. Door deze instrumenten te integreren wordt de opbrengst van kwaliteitszorg versterkt en extra administratieve druk voorkomen. De kwaliteitszorgsystematiek moet een koppeling maken tussen de lectoraten en INHOLLAND als instelling. Lectoraten worden hiermee administratief ontlast, en de zorg om kwaliteit van de lectoraten wordt verder ingebed in de doelstellingen en het beleid van de hogeschool. Een belangrijk speerpunt hierbij is het verder ontwikkelen van de rol van *peers* in de lectoraten.
- *Ruimte voor diversiteit:*
Op basis van de ervaringen met de eerste ronde van aanstellingen van lectoraten is gebleken dat er een grote diversiteit is in thema's, organisatiemodellen en methodologische aanpak. Die diversiteit is juist nodig om binnen de diverse thema's en sectoren (bijvoorbeeld onderscheid tussen publieke en private sector) succesvol te kunnen zijn. Binnen het kwaliteitszorgsysteem is ruimte nodig voor de diversiteit tussen de verschillende lectoraten.
- *Richting geven aan strategische doelen voor onderzoek en kenniscirculatie:*
De lectoraten en kenniskringen zijn zich steeds verder aan het ontwikkelen, waarbij de rol van de onderzoeksfunctie en de lectoraten binnen de hogeschool langzaam verschuift. Door in het

⁴ Ontwerpbesluit tot wijziging van onder meer het Bekostigingsbesluit WHW van universiteiten en hogescholen per 2006 en 2007, 9 maart 2006

kwaliteitszorgsysteem doelstellingen rond strategische vraagstukken op te nemen kan de instelling hierop sturen en inspelen op de veranderende maatschappelijke en wettelijke omgeving. Hier sluit ook de ontwikkeling van de onderzoeksfunctie in het HBO en INHOLLAND bij aan⁵.

- *Bijdragen aan de ontwikkeling van de professionele identiteit van de lector, de onderzoeker en de kenniskring:*
Onderdeel van het leveren van inhoudelijke kwaliteit is het borgen van de professionele kwaliteit en identiteit van de mensen die voor de inhoud verantwoordelijk zijn. Een systeem van kwaliteitszorgsysteem moet bijdragen aan personele ontwikkeling en professionalisering, binnen de lectoraten en kenniskringen, en daarbuiten. Aannamebeleid, doorgroei van professionaliteit en mobiliteitsbeleid maken onderdeel uit van de zorg om kwaliteit van lectoraten. Het promotiebeleid voor het eigen personeel moet hier een herkenbare plaats in krijgen.

- *Research and Innovation Centres als eenheid van kwaliteitszorg:*
In de strategische notitie van INHOLLAND over het onderzoeksprofiel (bijlage 3) wordt voorgesteld de organisatorische positie van lectoraten te versterken door ze onder te brengen in zeven Research and Innovation Centres (RIC's). Deze worden gebaseerd op zeven voor de hogeschool en de betrokken werkvelden maatschappelijk relevante thema's :
 - Security
 - Education and learning
 - Entrepreneurship
 - Quality of Life
 - Global city
 - Business and technology
 - GovernanceDe RIC's krijgen een belangrijke organisatorisch taak in het vormgeven van de onderzoeksfunctie van de hogeschool. Vanwege de maatschappelijke positionering is het belangrijk de definitie van 'kwaliteit' en hoe die te realiseren (en dus richting te geven aan inhoudelijke doelstellingen voor het onderzoek en onderwijs van de lectoraten) mede te formuleren op het niveau van RIC's.

3. Aansluiting kwaliteitszorgsysteem lectoraten bij een landelijk systeem van kwaliteitszorg en instellingskwaliteitszorg

SKO heeft een aantal minimumvoorwaarden geformuleerd waaraan projectvoorstellen voor kwaliteitszorgsystemen voor lectoraten moeten voldoen. Deze zijn:

- Er moet evenwichtige aandacht worden besteed aan de 4 doelen van een lectoraat;
- Er moet gebruik gemaakt worden van het hanteren van "eigen maatstaven voor professionele kwaliteit": deze dienen tot stand te komen door collegiaal overleg tussen lectoren binnen een sector;
- Het oordeel van *peers* en externe belanghebbenden moet een prominente plaats innemen;
- Naast kwantitatieve metingen ook opnemen kwalitatieve meting door:
 - o criteria te benoemen met betrekking tot kwaliteit van de kennis; en

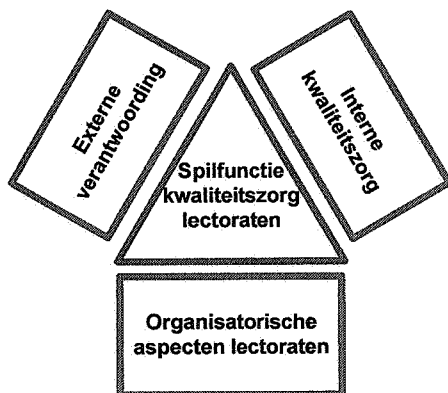
⁵ Strategische notitie over het onderzoeksprofiel en de vormgeving van de onderzoeksfunctie van INHOLLAND: Research and Innovation excellence in a professional context (ASAR, april 2005) – bijlage 3

- o criteria te benoemen voor relevantie en impact

Hiermee is een kader gegeven voor een landelijke vergelijking tussen de per instelling verschillende systemen. Al deze voorwaarden zijn terug te vinden in de uitgangspunten die INHOLLAND heeft geformuleerd en uitgewerkt in de aanpak voor het systeem van kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND (paragraaf 4). Daarmee sluit het voorstel aan bij uitgangspunten voor een landelijk systeem van kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorgsysteem als spilfunctie

Het kwaliteitszorgsysteem voor lectoraten moet zoveel mogelijk aansluiten bij de bestaande instrumenten van kwaliteitszorg voor onderzoek en onderwijs. Daarmee krijgt het voorgestelde systeem een faciliterende spilfunctie tussen de interne kwaliteitszorg en rapportagecycli, externe verantwoording en de bedrijfseconomische en organisatorische aspecten van lectoraten. Door het onderscheiden van de drie functies van kwaliteitszorg: (1) vergroten van de kwaliteit van lectoraten, (2) het afleggen van externe verantwoording en (3) de organisatorische borging daarvan wordt de inbedding van de kwaliteitszorg van lectoraten versterkt in de onderwijs- en onderzoeksfunctie van de hogeschool.



Figuur: De spilfunctie van de zorg om kwaliteit

4. Aanpak systeem voor kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND

Het systeem voor kwaliteitszorg van lectoraten van INHOLLAND is een uitwerking van "de verbetercyclus van kwaliteitszorg"⁶:

- (7) Definiëren van wat 'kwaliteit' is van het lectoraat (criteria voor de instelling, het RIC, het lectoraat);
- (8) Organiseren van activiteiten en mogelijkheden om die kwaliteit te verbeteren (onderzoeks- en onderwijsactiviteiten, personele zaken, etc.);
- (9) Organiseren van structurele borging (dossiervorming, reviews, POP-gesprekken, ontwikkelen van processen e.d.);
- (10) Het organiseren van interne en externe verantwoording (presentaties, rapportage, ontwikkelgesprekken e.d.);

⁶ Ook bekend als de Deming-cirkel.

- (11) Bepalen welke criteria zinvol zijn om te meten met behulp van indicatoren;
- (12) Evalueren van de resultaten van de activiteiten om de kwaliteit te verbeteren alsmede van de gehanteerde criteria.

Om de activiteiten van kwaliteitsverbetering zinvol te evalueren is een belangrijke voorwaarde dat voor ieder onderscheiden aspect (criterium) van de onderzoeksfunctie een concrete definitie wordt ontwikkeld als startpunt van iedere cyclus. De vervolgstappen worden uitgewerkt op basis van die onderscheiden aspecten, waardoor aan het eind van de cyclus een uitspraak kan worden gedaan over het succes van elk onderscheiden aspect of over het bijstellen daarvan.

In 2005/2006 zal dit systeem als pilot voor een aantal lectoraten van INHOLLAND worden geoperationaliseerd. Na het doorlopen van het project zal in de evaluatiefase worden beslist of deze werkwijze voor lectoraten van INHOLLAND als geheel zal worden uitgewerkt.

Fase 1 Inventarisatie bestaande instrumenten, criteria en processen van kwaliteitszorg met (jun. 06 – sept. 06) betrekking tot lectoraten, onderzoek en onderwijs.

- Instellingskwaliteitszorg INHOLLAND en onderwijszelfevaluaties (bijlage 1)
- Planning & control cyclus: triaal- en jaarrapportages (bijlage 2)
- Notitie over het onderzoeksprofiel en de vormgeving van de onderzoeksfunctie van INHOLLAND (ASAR, april 2006) (bijlage 3)
- VLOOT-project (bijlage 4)
- Methodologie workshop (bijlage 5)
- HRM-beleid (promoties, werkgroep professionalisering) (bijlage 6)
- SKO-lectorenmeting (indicatoren van de lectorenmeting in 2005 en herhaalde effectmeting in 2006)
- Etcetera

Uitkomst eerste overzichtsmatrix (voor een fictief voorbeeld van een ingevulde matrix zie bijlage 1):

Stappen in het proces voor kwaliteitszorg	Aspecten van het lectoraat				
	Onderzoek	Advies	Professionalisering	Onderwijs	Andere, bijv. financieel, bijdrage aan organisatiecultuur
1. Wat is kwaliteit (criteria)?					
2. Hoe die te vergroten/ handhaven? (activiteiten)					
3. Hoe is die te borgen?					
4. Hoe is die te verantwoorden?					
5. Wat is zinvol om te meten?					
6. Evalueren van in stap 1 beoogde kwaliteit en de gehanteerde criteria					

Bureauonderzoek en interne 'werkconferentie' ASAR met CvB, betrokken lectoren, OKR, School directeuren en mogelijke andere betrokkenen. In eerste instantie met beperkt aantal lectoraten als pilot. Na afloop van evaluatie van het project (stap 4) wordt beslist of het systeem voor alle lectoraten ontwikkeld wordt.

- Fase 2 Definiëren en uitwerken van criteria voor kwaliteit en processen of activiteiten voor
(sept. 06 – kwaliteitsverbetering:
nov. 06)
- Per RIC of sector matrix bekijken en verder invullen.
 - Bepalen gewenste succescriteria die onderscheidend zijn van andere RIC's: uitvoeren van 'expertmeeting' per RIC. Per RIC vaststellen van kwaliteitszorgmatrix. Organiseren duidelijke inbreng/verificatie *peers* en werkveld in expert meeting.
 - Rapportage/ terugkoppeling van ervaringen en geïdentificeerde kwaliteitscriteria aan: lectoraten, RIC's, SKO, CvB.
- Fase 3 Implementatie pilots (2 RIC's):
(nov. 06 –
mei 07)
- Ontwikkelen ondersteunende documenten, benodigde activiteiten, instrumenten en werkwijzen. Beleggen uitvoering en verantwoordelijkheden.
 - Doorlooptijd van een jaar (september 2006 – september 2007). Na een half jaar een 'mid term review' per RIC.
- Fase 4 Evaluatie pilots: rapportage over de uitgevoerde pilots op basis van behalen en/of bijstellen
(mei 06 – van doelstellingen, wijze van uitvoering, zinvolheid. Interne terugkoppeling, advies aan CvB
aug. 07) over voortgang, en rapportage aan SKO.
- Organiseren van afsluitende conferentie "kwaliteitszorg onderzoeksfunctie INHOLLAND en het HBO" over ontwikkeling en resultaten van kwaliteitszorg, met interne en externe betrokkenen.

5. Projectorganisatie

De directeur ASAR is verantwoordelijk voor de aansturing en verantwoording van het project voor kwaliteitszorg van lectoraten INHOLLAND.

Monitoring van de planning, het ontwikkelen van documenten, organiseren van benodigde bijeenkomsten en afstemming binnen de hogeschool (RIC's, lectoraten, OKR, HRM) wordt door ASAR uitgevoerd.

De definitie van de kwaliteit van lectoraten, streefdoelen en uitwerken van indicatoren wordt met de inbreng van individuele lectoren, kenniskringleden, RIC's, Research Advisory Council (nog op te richten adviesorgaan voor strategische vraagstukken in onderzoeksbeleid en kwaliteitszorg), School directeuren, vertegenwoordigers van het werkveld en *peers* vastgesteld.

De evaluatie, rapportage en advisering over de uitkomsten aan interne en externe betrokkenen wordt door ASAR verzorgd.

Organisatie van continuïteit

Na afloop van het project worden tussen de individuele RIC's en ASAR afspraken gemaakt over de beoogde resultaten van de betrokken lectoraten, op basis van de uitkomsten van dit project. De afspraken worden gekoppeld aan de vaststelling van het onderzoeksprogramma (driejaarlijkse cyclus). Hieronder vallen *alle* onderscheiden aspecten (criteria) van de onderzoeksfunctie van de hogeschool en het betreffende lectoraat. Hierin zal ook een duidelijk inbreng worden georganiseerd door de lectoraten voor extern betrokkenen en *peers* en de professionaliteit van de kenniskring.

Tussentijdse monitoring vindt plaats via de triaal- en jaarrapportages. Monitoring en tussentijdse bijsturing van de rapportages en resultaten per RIC of lectoraat gebeurt door ASAR.

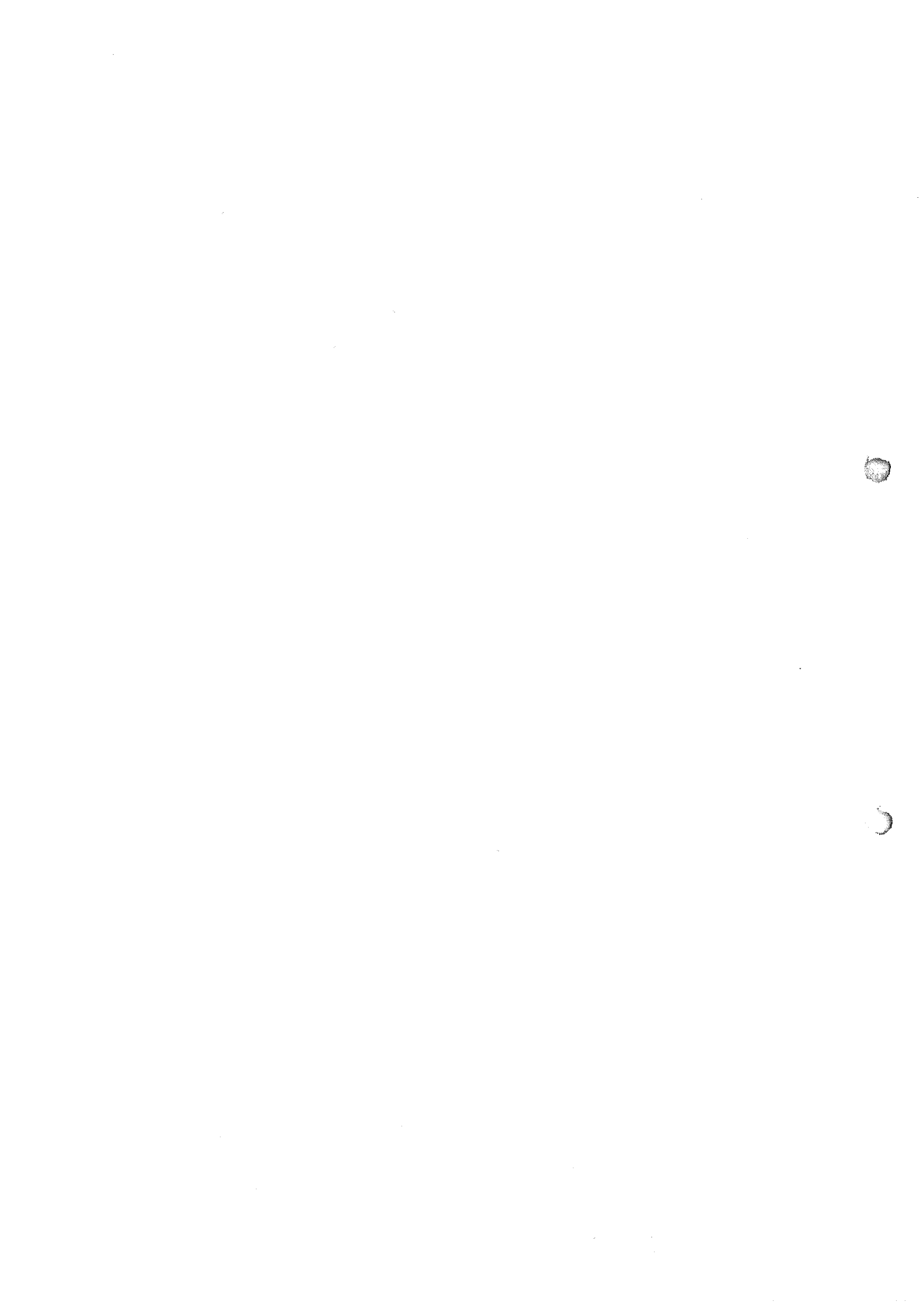
De directie van ASAR bespreekt de evaluatie en eventuele bijstelling van beoogde resultaten met de Research Advisory Council en rapporteert aan het CvB.

6. Begroting

Fasering	Activiteiten	Periode	Kosten (materieel)	Eigen bijdrage (personele kosten)
1. Inventarisatiefase	<ul style="list-style-type: none"> - inventarisatie, intern overleg - opstellen conceptmatrices - 2-3 interne werkconferenties 	Jun-aug 06 Aug. 06 Sept. 06	5.000,-	p.m. 5.500,-
2. Ontwikkelings-fase	<ul style="list-style-type: none"> - Definiëren kwaliteit en criteria per RIC (totaal 2) - expertmeetings per RIC - vaststellen kwaliteitsdefinitie, activiteiten en matrix per RIC 	Sept-okt 06 Okt. 06 Nov. 06	6.000,-	12.750,-
3. Implementatie-fase pilots	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen en uitvoeren activiteiten, instrumenten - Verslaglegging werkwijzen, verantwoordelijkheden etc. - mid term review 	Nov. 06- mei 07 Febr. 07	2.000,-	4.125,-
4. Evaluatie- en rapportagefase	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie per RIC - rapportages en advies uitkomsten: intern RIC, CvB, SKO - afsluitende conferentie - continuering kwaliteitscyclus 	Mei-juni 07 Juni 07 Juli 07 Aug. 07 e.v.	7.000,-	19.625,- p.m.
Totaal			€ 20.000,-	€ 40.625,-

Stappen in het proces voor kwaliteitszorg	Taken van het lectoraat				
	Onderzoek	Advies	Professionalisering	Onderwijsontwikkeling	...
1. Wat is kwaliteit (criteria)?	Criteria voor de kennisstroom en de praktijkstroom van ontwerpgericht onderzoek (afgebakend, relevant, verankerd, precies, volledig, goed gecommuniceerd, logisch consistent, controleerbaar, vakkundig, betrouwbaar, valide, adequaat)		Criteria voor professionaliteit uit HRM beleid	Criteria voor goed onderwijs volgens onderwijsconcept INHOLLAND	
2. Hoe die te vergroten/handhaven? (activiteiten)	Interne en externe reviews voor, tijdens en na het onderzoek Peer-review van artikelen	Reviews met de klant Extern klankbord Klantevaluaties	POP cyclus Ontwikkelgesprekken	Interne accreditatiecommissie minoren	
3. Hoe is die te borgen?	Onderzoeksdossiers	Opdrachtdossiers	Digitaal portfolio	Learning content management systeem	
4. Hoe is die te verantwoorden?	Verslagen van reviews Overzicht van onderzoeksprojecten Overzicht van publicaties	Evaluatieverslagen Overzicht van adviesprojecten	Verslagen ontwikkelgesprekken Digitaal portfolio	Studentenevaluaties	
5. Wat is zinvol om te meten?	Aantal peer-reviewed artikelen	Omzet 3 ^o geldstroom	Aantal promoties	Studententevredenheid	
6. Evalueren van in stap 1 beoogde kwaliteit en de gehanteerde criteria					





Kwaliteitszorg INHOLLAND

Kaderstellend document

OKR, oktober 2004

INHOUD

Inleiding	4
Samenvattende uitgangspunten	4
Integrale kwaliteitszorg rondom onderwijs	5
Ondersteunende diensten	6
INK als model voor diagnose en organisatie-ontwikkeling	6
Positiebepaling in 2004/2005	7
INK als besturings- en ordeningsmodel	8
Kwaliteitsverbetering volgens PDCA	8
Borging van processen	9
Succesfactoren, maatstaven en normen	10
Verantwoorden	12
Externe verantwoording: accreditatie	12
Interne verantwoording: Planning & Control	13
Intern Netwerk Kwaliteitszorg	13
INsite Kwaliteitszorg	14
Bronnen	15

Inleiding

Ons Instellingsplan maakt onomwonden duidelijk dat INHOLLAND kiest voor EFQM als model voor kwaliteitszorg. Dat model zou, aldus het Instellingsplan, moeten worden gecombineerd met de eisen waar INHOLLAND vanwege accreditatie mee te maken krijgt. Bovendien zou de handelswijze die past bij een kwaliteitsbewuste organisatie, voor zowel medewerkers als studenten, een tweede natuur moeten worden.

De vraag is hoe deze ambities vertaald kunnen worden naar richtinggevend uitgangspunten voor de kwaliteitszorg binnen Schools en diensten. Dergelijke uitgangspunten zijn van groot belang om op een samenhangende en gecoördineerde wijze binnen INHOLLAND aan kwaliteitsverbetering te kunnen werken. Schools en diensten zijn immers onderling afhankelijk van elkaars kwaliteit en streven veelal gezamenlijke doelen na.

OKR ziet het als haar missie om in de ontwikkeling en de onderlinge afstemming van kwaliteitszorg een voortrekkersrol te vervullen door anticiperend, ondersteunend en coördinerend op te treden. De voorbereidingen om deze rol te kunnen vervullen zijn getroffen in het OKR-project 'Kwaliteitszorg INHOLLAND'. Dit project heeft een aantal uitgangspunten en instrumenten voor kwaliteitszorg binnen INHOLLAND opgeleverd, die in deze notitie nader worden uiteengezet.

Samenvattende uitgangspunten

1. De keuze voor EFQM/INK moet vooral *niet* uitmonden in een dogmatisch toepassen of een verzanden in onwerkbaar systemen en procedures. Integendeel: het moet leiden tot een stimulerend en praktisch gebruik van de onderliggende filosofie en daarop gebaseerde instrumenten.
2. Succesvol benutten van EFQM/INK betekent noodzakelijkerwijs, dat de leiders binnen INHOLLAND de filosofie omarmen, zich bewust zijn van de implicaties en dat zij de filosofie positief uitdragen naar medewerkers. Betrokkenheid en voorbeeldgedrag van leiders bij aan het model gelieerde activiteiten staan daarom buiten kijf.
3. De kwaliteitszorg binnen INHOLLAND is integraal, heeft dus niet alleen betrekking op de kwaliteit van het onderwijs, maar op de kwaliteit van de totale organisatie. Het zwaartepunt ligt niettemin bij het primaire proces, het onderwijs zelf.
4. Het is een noodzakelijke voorwaarde dat medewerkers elk voor zich hun best doen, maar niet voldoende, want kwaliteit moet ook geborgd zijn. Dat wil zeggen: gericht op duidelijke doelen en beschreven processen die worden bewaakt. Dit werkt alleen als de medewerkers daarbij zelf nauw zijn betrokken.

5. Kwaliteitszorg richt zich in belangrijke mate op kwaliteitsverbetering. Daarom is het zo vaak mogelijk doorlopen en vooral rondmaken van de verbetercirkel *plan-do-check-act* cruciaal. Op die manier resulteren metingen en evaluaties in voorgenomen verbeteringen, die vervolgens ook daadwerkelijk worden doorgevoerd met een structureel effect.
6. Werken aan kwaliteitsverbetering is niet alleen noodzakelijk en nuttig, maar vooral ook leuk en inspirerend. Door er zo naar te kijken wordt verantwoording afleggen over kwaliteit en kwaliteitszorg, of dat nu intern of –zoals accreditatie- extern is, geen last maar een lust. Die verantwoording moet dan vooral worden aangegrepen als stimulans voor kwaliteitsverbetering.
7. Het bereiken van fase 3 van EFQM/INK in 2006 is ambitieus. Toch moet dat als een stimulerende uitdaging worden beschouwd, die voor een School of dienst begint met vaststellen in welke fase zij verkeert en welke stappen gezet moeten worden in de komende twee studie jaren.
8. Structurele kwaliteitsverbeteringen binnen INHOLLAND kunnen alleen tot stand komen door nauwe samenwerking tussen Schools en diensten onderling op het terrein van kwaliteitszorg en -verbetering. Dit wordt onder meer bevorderd door regelmatige en gecoördineerde -fysieke en elektronische- communicatie binnen het netwerk van kwaliteitszorgambassadeurs.
9. Het succes van INHOLLAND wordt uiteindelijk afgemeten aan de waardering van studenten, afgestudeerden, maatschappij, medewerkers en afnemend werkveld, maar ook aan het realiseren van de ambities in het instellingsplan en het verkrijgen van accreditatie. Het meten, evalueren en verbeteren van kwaliteit is altijd gericht op een of meer van deze factoren.

Integrale kwaliteitszorg rondom onderwijs

De keuze van INHOLLAND voor EFQM impliceert een keuze voor *integrale* kwaliteitszorg.

Het EFQM-model en de uitwerking ervan in het Nederlandse INK-model, benadrukt immers dat kwaliteitszorg zich niet beperkt tot producten en primaire processen maar de totale organisatie betreft. Het is in wezen een model voor organisatie-ontwikkeling.

Ondanks deze integrale benadering, mag niet uit het oog worden verloren dat de kwaliteit van het *onderwijs zelf* het hart van kwaliteitszorg vormt. Kwaliteit wordt immers vooral geleverd als het onderwijs voldoet aan de verwachtingen van -en de gestelde eisen door- degenen die belang hebben bij dat onderwijs, met name studenten, werkveld, maatschappij en overheid. Het zijn de medewerkers van INHOLLAND die samen met studenten en werkveld dagelijks vorm en inhoud geven aan dat onderwijs. Hun betrokkenheid bij kwaliteitszorg is dus zeer wezenlijk en moet op allerhande manieren worden gestimuleerd.

De integrale benadering is niettemin noodzakelijk omdat de kwaliteit van het onderwijs op haar beurt weer sterk afhankelijk is van de kwaliteit van de organisatie. Het gaat hierbij om alle (rand)voorwaarden in de organisatie die ervoor zorgen dat het onderwijs aan al die verwachtingen en eisen kan voldoen. Het belang van de borging, meting en verbetering van andere dan de primaire processen mag daarom nooit worden weggecijferd.

Ondersteunende diensten

Typerend voor kwaliteitszorg in het hoger onderwijs is dat deze vaak in een adem wordt genoemd met onderwijskunde en vanuit een onderwijskundig deskundigheidsperspectief wordt ondersteund en begeleid. Op zich begrijpelijk in een situatie waarin kwaliteit smal wordt opgevat, namelijk als goed onderwijs. Maar zoals eerder gesteld wordt kwaliteitszorg binnen EFQM, INK en dus INHOLLAND ook breder opgevat.

Het is in dit licht niet verwonderlijk dat de kwaliteitszorg van ondersteunende diensten binnen het hoger onderwijs doorgaans minder snel van de grond komt. Processen en klanttevredenheidsmetingen krijgen bij diensten een invulling die betrekkelijk los van onderwijskunde en studenten kan staan. De dienst die ze leveren is immers geen onderwijs, de directe klanten zijn meestal geen studenten maar -bijvoorbeeld- Schooldirecteuren.

OKR wil de ondersteuning en deskundigheid op het terrein van kwaliteitszorg verbreden van Schools naar ondersteunende diensten. De positiebepaling voor diensten in 2004/2005 (zie verderop) is in dit verband een belangrijke opstap. Daarnaast wil OKR met elke dienst afspraken maken, onder meer vastgelegd in SLA's over andere vormen van ondersteuning die op het terrein van kwaliteitszorg kunnen worden geboden.

INK als model voor diagnose en organisatie-ontwikkeling

Op basis van het Europese EFQM-model is het INK-managementmodel in Nederland begin jaren negentig gestart als een *diagnose*-instrument om de sterkten en zwakten van een organisatie te kunnen bepalen. Na de toevoeging door INK van vijf ontwikkelingsfasen werd het model ook bruikbaar voor organisatie-ontwikkeling. Het INK heeft diverse instrumenten ontwikkeld die diagnose en organisatie-ontwikkeling kunnen ondersteunen. Deze moeten vooral praktisch worden gebruikt. Het model en de instrumenten moeten niet heilig worden verklaard maar inspirerend en stimulerend worden toegepast. Het verzanden in het model en in oeverloze procedures en onwerkbare systemen is een bekende valkuil.

In het Instellingsplan is de ambitie geformuleerd om in 2006 INHOLLAND-breed in ontwikkelingsfase 3 te verkeren. Fase 3 betreft de systeemgeoriënteerde fase waarin:

- op alle niveaus systematisch wordt gewerkt aan de verbetering van de organisatie als geheel,

- de plan-do-check-act cyclus wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen en
- klantenfocus dominant is voor het beleid, dat erop is gericht problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Om de diagnose te kunnen stellen in welke fase de organisatie anno 2004/2005 verkeert is een zogenaamde positiebepaling per School en Dienst nodig als nulmeting. Op basis van de positiebepaling bepaalt de School of Dienst per aandachtsgebied in welke fase zij verkeert en welke stappen gezet moeten worden op weg naar fase 3. In het studiejaar 2006/2007 kan vervolgens door middel van audits worden vastgesteld of fase 3 is bereikt.

Kenmerken van het INK-managementmodel

5 fundamentele uitgangspunten:	9 aandachtsgebieden:	5 ontwikkelingsfasen:
<ul style="list-style-type: none"> - leiderschap met lef - resultaatgerichtheid - continu verbeteren - transparantie - samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - leiderschap - strategie en beleid - management van medewerkers - management van middelen - management van processen - medewerkers - klanten en leveranciers - maatschappij - bestuur en financiers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. activiteit georiënteerd 2. proces georiënteerd 3. systeem georiënteerd 4. keten georiënteerd 5. transformatie georiënteerd

Positiebepaling in 2004/2005

INHOLLAND gebruikt voor het uitvoeren van een positiebepaling de handleiding positiebepaling in de publieke sector, onderwijs en zorginstellingen (INK, februari 2004, zie ook www.INK.nl). Deze handleiding is zowel geschikt voor Schools als diensten. Daarbij is de handleiding geen strak keurslijf. Gewenste methodische aanpassingen, gezien de aard van de School of dienst, worden in overleg met OKR aangebracht. Een voorbeeld hiervan is de behoefte binnen sommige Schools om gebruik te maken van elementen uit de methode van de Expertisegroep HBO⁷. Dit is mogelijk zonder daarmee de INK-aanpak onrecht te doen; deze blijft het richtsnoer.

⁷ Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model (juni 2004)

De coördinator van de positiebepaling binnen de School of dienst maakt met OKR afspraken over de planning en invulling van de positiebepaling. Voor de voorbereiding en uitvoering van de positiebepaling heeft OKR in lijn met de INK-handleiding een aantal handreikingen in de vorm van formats en tips beschikbaar.

Essentieel is dat de directeur van de School of Dienst positief betrokken is bij de positiebepaling. Zowel bij de informatiebijeenkomst als bij de consensusbespreking en de hierop volgende actiefase is de directeur aanwezig. Het management zal zich vooraf ter degen bewust moeten zijn van het belang en de implicaties van de INK-filosofie en hierop gebaseerde activiteiten.

De consensusbespreking wordt geleid door een onafhankelijke consensusleider. De consensusleider heeft een bepaald profiel waaraan moet worden voldaan. Door OKR wordt op basis van dat profiel een zogenoemde INHOLLAND-auditorenpool bijgehouden waaruit kan worden geput.

INK als besturings- en ordeningsmodel

De laatste jaren raakt het gebruik van het INK-model als integraal besturingsinstrument in zwang. Daarbij wordt het model op vooraf vastgestelde momenten gebruikt om systematisch voor alle aandachtsgebieden de plannen vast te leggen en de behaalde resultaten te registreren. Integrale besturing volgens het INK-model in alle lagen van de organisatie is zeer nastrevenswaardig. Het vergt echter INHOLLAND-breed een fundamentele discussie. Besturing volgens INK gaat verder dan sec het managen en permanent verbeteren van de organisatie en zou het perspectief kunnen zijn voor de middellange termijn. Hiervoor is nodig dat, parallel aan het gebruik van INK voor diagnose en verbetering, binnen het management van INHOLLAND de discussie op gang komt over de gewenste reikwijdte van INK.

In die discussie is ook relevant in hoeverre het INK-model binnen INHOLLAND zou moeten fungeren als ordeningsmodel. De negen aandachtsgebieden van het model kunnen een kapstok zijn voor archivering. Het logisch ordenen van documenten op basis van die indeling is een belangrijke voorwaarde voor eventuele integrale besturing volgens het INK-model. Het zal echter veel discipline vragen van de organisatie om documenten zoals visiestukken, beleid, evaluaties, verbeterplannen, regelingen, etc. op deze manier systematisch te ordenen. In het kader van het project kwaliteitszorg is niettemin alvast een digitaal handboek in ontwikkeling die deze ordening kan ondersteunen. Deze archieffunctie biedt in aanzet de mogelijkheid om in ieder geval de documenten die INHOLLAND-breed relevant zijn voor een aandachtsgebied van INK, daarin op te slaan.

Kwaliteitsverbetering volgens PDCA

Zoals boven aangegeven is een belangrijke kenmerk in fase 3 dat de plan-do-check-act cyclus wordt toegepast in en tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Het toewerken naar fase 3 van het INK-model impliceert dus dat de pdca-cyclus INHOLLAND-breed als een dagelijkse vanzelfsprekendheid gaat worden beschouwd. Het sluit ook aan bij INHOLLAND als een lerende organisatie met daarbinnen lerende individuen, zowel medewerkers als studenten. De organisatie dient deze leerprocessen te optimaliseren.

Het denken en handelen in deze cyclus vraagt van een ieder binnen INHOLLAND -directie, medewerkers, studenten- om PDCA zo veel als mogelijk toe te passen. Niet alleen omdat INHOLLAND zich heeft voorgenomen fase 3 te bereiken, maar omdat continue kwaliteitsverbetering een positief effect heeft op de tevredenheid van klanten en –direct en indirect- op de werksatisfactie van medewerkers.

Van belang is dat we elkaar binnen INHOLLAND kunnen aanspreken op de vraag of -bij een proces waar dat mogelijk is of was geweest- PDCA is toegepast. Vanzelfsprekend zal de factor tijd en geld belangrijk meespelen en moeten vaak afwegingen worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Het gaat dus om optimalisatie.

Borging van processen

Fase 2 van INK benadrukt het belang van het beheersen van processen. INK onderscheidt drie typen processen binnen een organisatie als INHOLLAND:

- primaire processen: waar het uiteindelijk om is begonnen, het bestaansrecht van INHOLLAND, dus het onderwijs
- ondersteunende processen: het faciliteren van de primaire processen, PIOFAH (personeel, informatisering, organisatie, financiën, administratie en huisvesting)
- besturingsprocessen; het gekozen beleid doen uitvoeren via plannen, controleren, evalueren en bijstellen.

Zoals eerder gesteld staan de primaire processen, het onderwijs, voor INHOLLAND in het centrum van de kwaliteitszorg. *Kwaliteitsborging* van juist die processen⁸ is cruciaal. Borging is 'het complex van geplande en systematische acties, die nodig zijn om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat de producten en –processen voldoen aan de daaraan gestelde eisen. In termen van INK wordt hiermee het aandachtsgebied 'management van processen' benadrukt'. Ook voor de accreditatie van opleidingen is het aspect van borging zeer fundamenteel. Het gaat dan onder meer om:

- de garantie dat afgestudeerden daadwerkelijk gekwalificeerd de opleiding verlaten

⁸ Voor de ondersteunende processen en besturingsprocessen geldt uiteraard ook het belang van kwaliteitsborging. Dit moet nog worden uitgewerkt.

- de borging van relevantie en niveau van toetsen
- de samenhang tussen competenties en studieprogramma
- de samenhang tussen onderwijsconcept en onderwijsuitvoering
- et cetera

De implementatie van digitale baanbrekers als Peoplesoft en het digitale portfolio moet wat dat betreft als een zegen worden beschouwd. Wel zal nog moeten worden geëxpliciteerd welke betekenis deze systemen hebben en nog kunnen hebben voor de borging van processen en daarmee voor accreditatie en PDCA.

Het moge duidelijk zijn dat de ondersteunende dienst strikt genomen een ander primair proces kent dan de School. Tegelijkertijd is het onderwijsproces ook de focus van de ondersteunende diensten, omdat deze diensten nu juist in het leven zijn geroepen ter ondersteuning van dat primaire proces. Deze wederzijdse afhankelijkheid tussen Schools en diensten komt vaak pregnant naar voren bij het zoeken naar oorzaken van gesignaleerde knelpunten naar aanleiding van tevredenheidsmetingen, zelfevaluaties en visitaties. Het accreditatiekader kent bijvoorbeeld een aantal onderwerpen en facetten (inzet van personeel, kwaliteitszorg, voorzieningen) waarvan de kwaliteit sterk leunt op de kwaliteit van de ondersteunende diensten.

Het bovenstaande wijst op het belang van een blijvende nauwe samenwerking tussen Schools en diensten bij het ontwerpen, implementeren, borgen en verbeteren van processen. Ook daarom is een intern netwerk van kwaliteitszorgambassadeurs in oprichting waarin Schools en diensten participeren.

Succesfactoren, maatstaven en normen

Maatstaven vormen de criteria volgens welke wordt gemeten of de organisatie de gewenste resultaten voortbrengt. De groei van de ene naar een volgende fase is onder meer gebaseerd op de wijze waarop gegevens over resultaten worden verzameld en gebruikt. In fase 3 zijn maatstaven voor resultaatmetingen duidelijk relevant voor belangrijk gevonden doelen.

OKR heeft daarom een maatstavensystematiek ontwikkeld waarmee Schools en diensten voor het eigen kwaliteitszorgsysteem maatstaven kunnen afleiden voor de resultaatgebieden uit het INK-model. De maatstaven zijn opgehangen aan de volgende succesfactoren:

- tevredenheid van alle stakeholders
- accreditatie
- realisatie van het Instellingsplan

Daartoe zijn de maatstaven afgeleid van doelstellingen uit belangrijke documenten zoals het Instellingsplan en het NVAO-kader. De maatstaven zijn vervolgens ingedeeld naar de resultaatgebieden van INK.

Idealiter wordt aan elke maatstaf een instrument gekoppeld waarmee resultaten ook daadwerkelijk periodiek worden gemeten. Voor een belangrijk deel van de maatstaven is dat ook al de praktijk. INHOLLAND-breed worden hiervoor al diverse meetinstrumenten ingezet, zoals het STO, het MTO, de HBO-monitor, etc. Een deel van deze instrumenten betreft vragenlijsten die de subjectieve waardering van de betreffende stakeholders zelf meten, andere zijn scans die sterker leunen op interne intersubjectieve beoordeling (zoals zelfevaluatie). Maar meer indirecte maatstaven zijn in dit kader ook van groot belang, bijvoorbeeld kengetallen voor ziekteverzuimcijfers en het percentage afstudeerscripties die hebben geresulteerd in de daadwerkelijke implementatie van geformuleerde adviezen door bedrijven waar studenten hun afstudeeronderzoek hebben gedaan. Dergelijke 'kengetallen' worden geacht min of meer objectieve gegevens op te leveren.

Zie INsite kwaliteitszorg voor een overzicht van maatstaven en hogeschoolbrede meetinstrumenten. Voor alle instrumenten geldt dat de uitkomsten de basis moeten vormen voor verbetermaatregelen. Veelal leveren deze instrumenten voornamelijk indicaties op die nadere analyse en evaluatie noodzakelijk maakt. Denk aan de uitkomsten van STO die met studentenpanels worden besproken om goed zicht te krijgen op de problematiek. Schools en diensten geven in hun jaarlijkse evaluatieplan aan welke metingen en evaluaties plaatsvinden en rapporteren achteraf hoe met de uitkomsten is omgegaan.

Met een maatstaf -bijvoorbeeld 'percentage tevreden studenten'- is nog geen norm - bijvoorbeeld: 70%- bepaald. Normen zullen op basis van de ontwikkelde maatstaven worden geformuleerd door een nog te installeren INHOLLAND-brede werkgroep die zich buigt over een Balanced Top Score Card.

Verantwoorden

EFQM/INK is in het voorgaande uitgelegd als een model dat richting kan geven aan integraal management, gericht op continue kwaliteitsverbetering. Daarbij is de focus van INHOLLAND voorlopig fase 3, waarin systematisch werken, pdca-cyclus en klantenfocus sleutelbegrippen zijn. De verwachtingen van de stakeholders –klanten, maatschappij, medewerkers, bestuur– zijn leidend voor te leveren kwaliteit.

Aan deze stakeholders dient op gezette tijden verantwoording te worden afgelegd. Het is daarom belangrijk dat het kwaliteitszorgsysteem een relatie legt met verantwoording.

Waarom?

- efficiëntie: op de momenten dat er verantwoording moet worden afgelegd is de informatie snel en gemakkelijk toegankelijk
- effectiviteit: de verantwoording is goed onderbouwd en gedocumenteerd
- er gaat een prikkel uit van verantwoording naar verbetering; anders gezegd, verantwoording is een onderdeel van de PDCA-regelkring

Hoewel de verantwoording diverse stakeholders betreft, beperkt de uitwerking hieronder zich tot twee vormen van verantwoording.

- externe verantwoording: accreditatie
- interne verantwoording: planning & control

Deze dekken in belangrijke mate de verantwoording aan de overige stakeholders af.

Externe verantwoording: accreditatie

Zesjaarlijks dient voor elke opleiding extern te worden aangetoond dat zij aan de *accreditatiecriteria voor basiskwaliteit* van de NVAO voldoet. Dit vindt plaats op basis van zelfevaluatie en visitatie. INHOLLAND kent hiervoor een uitgebreide procedure, inclusief proefvisitaties, formats, et cetera, die via INsite Kwaliteitszorg toegankelijk zijn gemaakt.

Van belang is dat de permanente kwaliteitsverbetering van een School of dienst zich mede richt op het voldoen aan de accreditatiecriteria en dat dit op elk moment kan worden aangetoond en niet alleen op het moment van zelfevaluatie en visitatie. Er moet dus een relatie kunnen worden gelegd tussen de accreditatiecriteria enerzijds en het verbeterstelsel anderzijds. Vanuit de onderwerpen en facetten van het NVAO-kader moeten vlot en gemakkelijk de relevante beleidsdocumenten, maatstaven, meetinstrumenten en verbeteractiviteiten gevonden kunnen worden ter onderbouwing van het voldoen aan de accreditatiecriteria.

Met het functioneren van het verbeterstelsel dient ook te worden aangetoond dat wordt voldaan aan de eisen die door de NVAO aan interne kwaliteitszorg worden gesteld:

- De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen
- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen
- Bij de interne kwaliteitszorg zijn medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

INsite Kwaliteitszorg zal op termijn een belangrijke ondersteuning moeten bieden bij het leggen van de relatie tussen accreditatie en het verbeterstelsel.

Interne verantwoording: Planning & Control

De planning & control-cyclus wordt binnen INHOLLAND ingevuld door de vertaling vanuit Instellingsplan naar kaderbrieven, bedrijfsplannen, managementcontracten en persoonlijke ontwikkelingsplannen (IPOP). En vervolgens door de verantwoording van behaalde resultaten middels jaarverslagen, triaalrapportages en IPOP-gesprekken.

Op die manier wordt gestuurd op het bereiken van de doelen die in het Instellingsplan staan beschreven. De bedoeling is dat de Balanced Score Card (BSC) in deze cyclus een belangrijk sturend instrument moet zijn. Doelen die INHOLLAND nastreeft worden via de BSC vertaald naar doelen voor Schools en diensten, die op hun beurt worden vertaald naar de doelen voor de medewerker. BSC wordt daarmee, aldus de INHOLLAND-brochure over PCM, *het managementinstrument voor het aansturen en beoordelen van de gewenste resultaten*.

Van belang is dat de permanente kwaliteitsverbetering zich mede richt op het realiseren van deze doelen en dat dit in het kader van de interne verantwoording kan worden aangetoond. Er moet dus ook een relatie kunnen worden gelegd tussen de perspectieven en doelen van de BSC enerzijds en het verbeterstelsel anderzijds.

Overigens: hoewel de BSC in aanzet binnen INHOLLAND is geïntroduceerd (in het kader van PCM), kan nog niet worden gesproken van een samenhangende en effectieve benutting ervan. Belangrijke omissie is het ontbreken van een topcard voor heel INHOLLAND. Hiervoor zal een hogeschoolbrede werkgroep in het leven worden geroepen, die zich ook buigt over INHOLLAND-brede kwaliteitsnormen.

Intern Netwerk Kwaliteitszorg

Het interne Netwerk Kwaliteitszorg vormt zich, doordat namens elke School en dienst een zogenaamde kwaliteitszorgambassadeur is aangewezen. Deze persoon is voor OKR het eerste aanspreekpunt voor kwaliteitszorg.

De kwaliteitszorgambassadeur is onder meer:

- het aanspreekpunt voor de positiebepaling 2004/2005;
- het aanspreekpunt voor de kwaliteitszorgpagina van School of dienst op INsite
- en wordt uitgenodigd voor een startbijeenkomst van het netwerk op 8 november 2004.

Nader invulling van de 'functie' Kwaliteitszorgambassadeur zal binnen netwerk in onderling overleg tot stand komen.

INsite Kwaliteitszorg

INsite Kwaliteitszorg is te vinden via [ONsite/Diensten/OKR/Kwaliteitszorg](#) en biedt ondersteuning bij de kwaliteitszorg van Schools en diensten zoals hierboven beschreven. De site zal zich gaan ontwikkelen als *het* digitale kwaliteitszorgplatform binnen INHOLLAND van waaruit kan worden doorgelinkt naar de kwaliteitszorg van alle Schools en diensten.

INsite Kwaliteitszorg heeft enerzijds de traditionele functies van een handboek, d.w.z. inzicht in modellen, instrumentarium, procedures, planning, etc., maar biedt anderzijds meer dan dat:

- Forum (discussie)
- Links naar kwaliteitspagina's van Schools, diensten en de Holding
- Links naar relevante websites
- Nieuwsvoorziening
- Contact
- FAQ's

OKR ontwikkelt, coördineert en onderhoudt (een deel van) INsite Kwaliteitszorg in nauwe afstemming met Schools en diensten en de Holding. De inhoud van de kwaliteitspagina van elke School en Dienst wordt in overleg met de betreffende kwaliteitsambassadeur bepaald, eventueel volgens een vast format. Deze pagina wordt door de School of dienst zelf onderhouden.

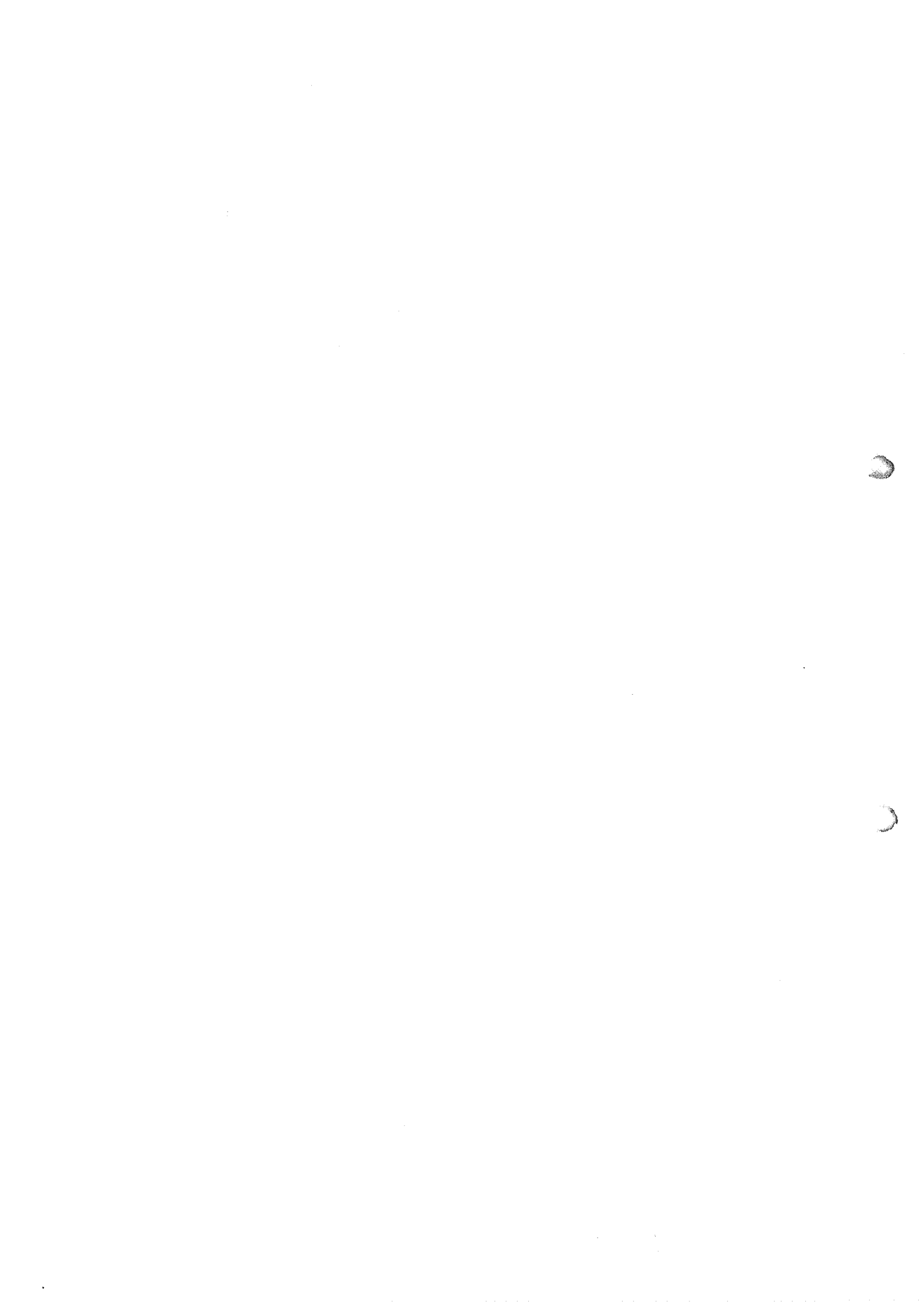
Documenten die nu al via INsite Kwaliteitszorg beschikbaar zijn:

- succesfactoren, maatstaven en normen
- overzicht van hogeschoolbrede meetinstrumenten
- werkwijze, formats en tips voor de INK-positiebepaling 2004/2005
- definitieve visitatierapporten NQA

- format zelfevaluatie (i.v.m. visitatie en accreditatie) 2004/2005
- uitgangspunten voor proefvisitatie
- procedure accreditatie

Bronnen

- Instellingsplan 2003-2006, Grenzeloos en dichtbij, INHOLLAND 2002
- Brochure Performance- en Competentiemanagement, INHOLLAND 2003
- Handreiking integraal besturen, INK 2002
- Kwaliteitsmanagement en organisatie-ontwikkeling, Wentink 2002
- Handleiding Positiebepaling publieke sector, onderwijs en zorginstellingen, INK 2004
- Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma en Borrendam, 2003
- Methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs naar het EFQM-model, expertisegroep hbo, juni 2004
- Accreditatiekader, NVAO i.o. 2003



Bijlage 3 – Planning en control cyclus lectoraten 2005 - 2006

Hogeschool INHOLLAND

ASAR- Institute of Advanced Studies and Applied Research

mei/juni 2005

Planning en Control Cyclus Lectoraten 2005-2006:

In het studiejaar 2005-2006, dat loopt van 1 september 2005 tot 1 september 2006, gelden voor alle lectoraten van Hogeschool INHOLLAND de volgende deadlines en rapportageverplichtingen. Genoemde documenten en rapportages worden steeds bij Susana Menéndez, directeur ASAR, ingediend met een cc aan Ineke van Halsema, coördinator van de afdeling lectoraten en kenniskringen.

1 september 2005: *werkplan* voor het lectoraat voor de periode 1 september 2005-1 september 2006 (volgens het format voor een werkplan). Het werkplan moet aansluiten bij de begroting.

1 oktober 2005 *lectorencontract* indienen; ondertekening volgt na overeenstemming met de directeur ASAR in oktober 2005.

De Hogeschool werkt met rapportages per triaal, dat wil zeggen dat het collegejaar is opgesplitst in drie periodes van vier maanden.

Per triaal rapporteren de lectoren over de voortgang in hun lectoraat met in ieder geval specifieke informatie over de volgende acht indicatoren:

- 1) werkplan ingediend (datum vermelden)
- 2) lectorencontract ingediend (datum vermelden)
- 3) formatie kenniskring (uitsplitsen interne en externe leden)
- 4) aantal studenten actief in de kenniskring (hoedanigheid vermelden: stage, scriptie, studiepunten, betaald)
- 5) Actieve bijdrage aan curriculum (vak en School vermelden)
- 6) Publieksactiviteiten (inauguratie, seminar, lezing, masterclass; datum en indicatie van bereik/publiek vermelden)
- 7) Publicaties (in deze periode gepubliceerd)
- 8) Externe inkomsten (in deze periode gefactureerd)

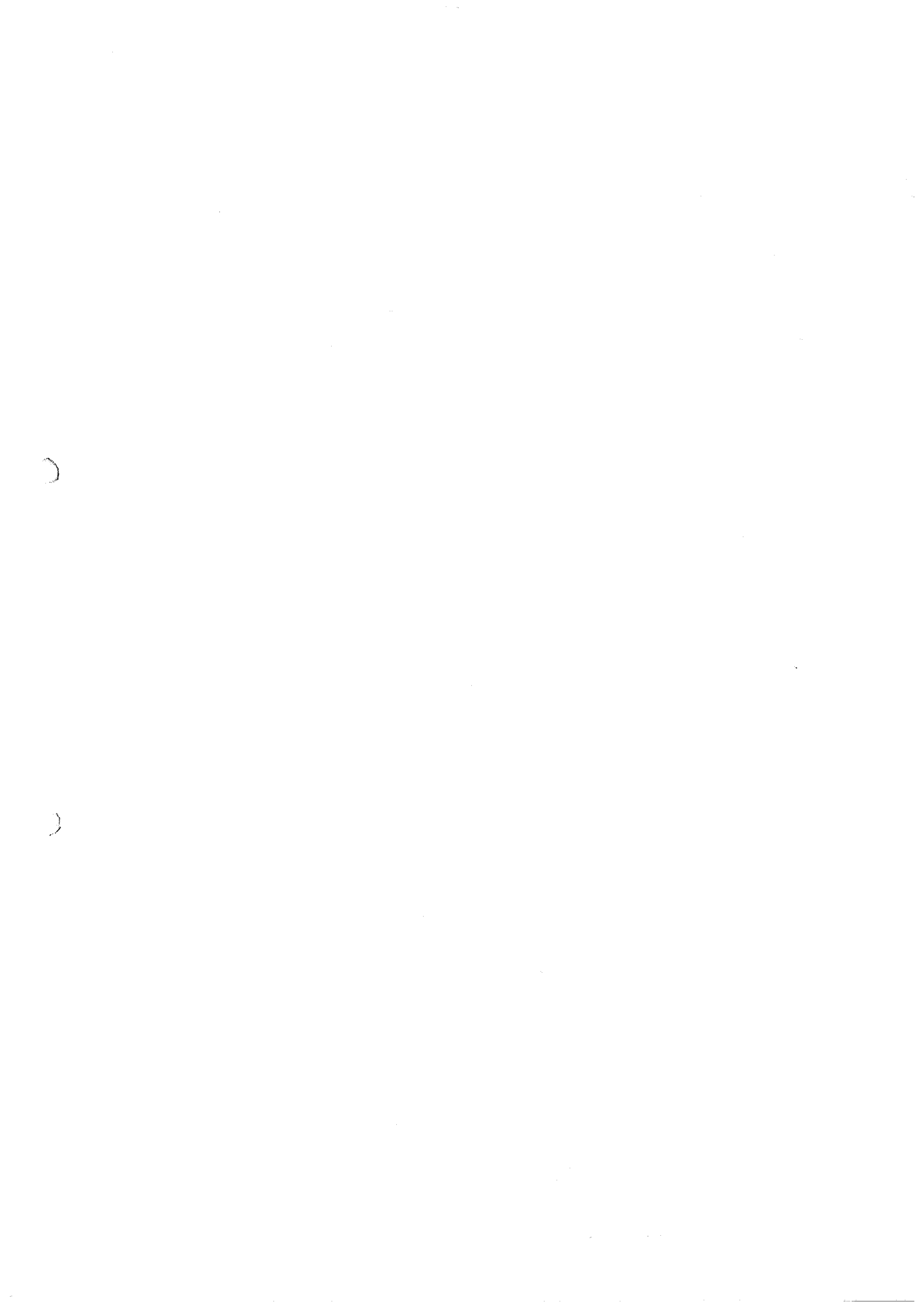
De *triaalrapportages* worden ingediend op:

10 januari 2006

10 mei 2006

10 september 2006

Hiernaast moet een jaarverslag voor SKO worden geschreven. Daarvoor kunnen bovenstaande gegevens natuurlijk goed worden gebruikt. Deadline hiervoor is 30 januari 2006.



Bijlage 4 – Notitie onderzoeksprofiel van INHOLLAND

*“Research and Innovation excellence
in a professional context”*

Notitie over het onderzoeksprofiel en
de vormgeving van de onderzoeksfunctie van INHOLLAND

Dr Susana Menéndez

Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR)

April 2006

Inhoudsopgave

Voorwoord		3
Executive Summary		4
1. Introductie		5
2. Achtergrond en kaders		7
Onderzoek aan het HBO in Nederland		7
3. Uitgangssituatie: Onderzoek Hogeschool INHOLLAND		10
Lectoraten en kenniskringen	10	11
OKR		11
Nyenrode Business University		11
4. Onderzoeksprofilering: nut en noodzaak		12
5. Clustering van onderzoek: Research and Innovation Centres		13
6. ZevenThema's		15
7. Borging van kwaliteit en vraagsturing		18
8. Organisatie van de RIC's		19
8.1 Implementatie van de RIC's		19
9. Flankerend beleid		20
HRM		20
The Community for Promovendi / Research School	20	
Facilitaire Zaken	21	
Financiële Zaken	21	
Internationalisering	21	
Masteropleidingen	21	
Bijlage I Lectoraten bij hogeschool INHOLLAND per juli 2005		22

Voorwoord

Weinig beleidsterreinen zijn de laatste jaren zo onderhevig geweest aan veranderingen als lectoraten en kenniskringen. Het begon met lectoren die voornamelijk de positie van hogescholen in de kennisinfrastructuur moesten verbeteren, hetzij via opdrachtonderzoek, hetzij via deelname aan netwerken. Na twee jaar, in 2004, kwam het eerste evaluatierapport van SKO waarin men constateerde dat de externe oriëntatie tot op zekere hoogte ten koste was gegaan van de professionalisering van docenten en de bijdrage aan curriculum ontwikkeling. In een tweede evaluatie, in april 2005, stelde men dat de onderzoeksfunctie van lectoraten niet van de grond komt en zet men deze thematiek centraal. Het ministerie van OC&W zal ook spoedig het beleid op dit terrein veranderen. De aanbevelingen van de internationale commissie Abrahamsen over de titulatuurkwestie heeft aanbevolen de titulatuur niet aan het soort onderwijsinstelling te verbinden maar onder andere aan de inhoud van de opleiding waarin de mate en kwaliteit van de onderzoekscomponent erin bepalend moeten zijn voor het verlenen van de juiste titel. Vervolgens is in het najaar van 2005 de zogenaamde nulmeting of lectorenmeting gehouden, met een meer kwantitatieve inslag en met als belangrijkste uitkomst dat de ontwikkeling van lectoraten als veelbelovend wordt ervaren, maar dat het zeker nog enkele jaren zal duren voor er van een voltooide situatie sprake kan zijn. In december van 2005 tenslotte zijn kamervragen gesteld over de effectiviteit van lectoraten (de zogenaamde motie Visser) waarbij om een tweede effectmeting werd gevraagd, die in juni 2006 plaats zal vinden. Al met al zeer belangrijke ontwikkelingen waarin onderzoek en de (nieuwe) onderzoeksfunctie van het HBO een prominente rol spelen.

Hogeschool INHOLLAND wil ook op dit terrein haar stempel zetten en net zoals bij het onderwijsconcept vernieuwend en kwalitatief bezig zijn. Deze notitie is een eerste aanzet over het denken over onderzoek en het vormgeven aan de onderzoeksfunctie binnen een HBO instelling. Ze staat aan de wieg van een ontwikkeling die niet meer weg te denken is.

Executive Summary

1. De lectoraten melden zich als nieuwe factor en speler op het onderzoeksveld. Een veld met steeds wisselende spelers en posities. Een veld in beweging biedt kansen en is een veld waarop Hogeschool INHOLLAND zich als kennisinstelling van formaat kan vestigen.
2. INHOLLAND onderstreept dat het van belang is dat de lectoraten lokaal en regionaal verankerd zijn in de beroepspraktijk rekening houdend met de nationale en internationale discussies in hun domeinen.
3. INHOLLAND zal toewerken naar een model met zeven centrale onderzoeksthema's. Rondom deze thema's kan de hogeschool zich profileren op de markt, en kan synergie ontstaan tussen de verschillende lectoraten. De zeven thema's zijn:
 1. Security
 2. Education and Learning
 3. Entrepreneurship
 4. Quality of Life
 5. Global City
 6. Business and Technology
 7. Governance
4. Research and Innovation Centres (RIC's) zijn de organisatorische eenheden waarin de zeven onderzoeksthema's worden gerealiseerd. Zij zullen in nauwe samenwerking met de Schools en het werkveld vormgeven aan de onderzoeksfunctie van de hogeschool en alle taken en verantwoordelijkheden die daaruit voortvloeien.
5. In de interne planning en control cyclus worden de criteria van de subsidiegever SKO gehanteerd, opdat interne en externe kwaliteitssystemen op elkaar zijn afgestemd.
6. Externe borging van relevantie en kwaliteit van het onderzoek wordt gegarandeerd door de instelling van een Research Advisory Council (RAC), die de hogeschool kan adviseren in strategische kwesties op het gebied van onderzoeksbeleid en kwaliteitsborging van het onderzoek aan de hogeschool.
7. Om de RIC's levensvatbaar te maken is flankerend beleid nodig op het gebied van het opleiden van docenten tot onderzoekers alsmede het genereren van voldoende externe middelen voor een gezonde bedrijfsvoering die de continuïteit van de lectoraten kan genereren.
8. Een van de pijlers van het onderzoeksbeleid is het promotiebeleid voor medewerkers.

1. Introductie

Het verschijnsel lectoren heeft binnen het HBO in korte tijd een enorme vlucht genomen. In 2001 kwam er geld beschikbaar om lectoren aan te stellen en in januari 2005 zijn er ruim 250 lectoren benoemd aan de verschillende HBO instellingen in Nederland, grotendeels gefinancierd door de Stichting Kennisontwikkeling (SKO). De lectoraten hebben verschillende doelstellingen: kennisontwikkeling ofwel onderzoek, professionalisering van docenten in het HBO, verbetering van het curriculum en kenniscirculatie. Daarmee zijn de lectoren uitkomst en onderdeel van het debat over kennis en innovatie. Lectoren moeten een steentje bijdragen aan de verbetering van de kennisinfrastructuur in Nederland en HBO instellingen profileren als kennisinstellingen. Lectoren zijn voor het HBO een kennispoort of kennisbrug: zij brengen actuele kennis van buiten de hogeschool binnen de muren en verrijken daarmee het onderwijs, en zij brengen kennis van binnen naar buiten, door hun onderzoeksresultaten ter beschikking van markt en samenleving te stellen.

Deze notitie beoogt een visie en profiel te formuleren voor het onderzoek van lectoraten aan Hogeschool INHOLLAND voor de periode 2006-2010, waarbij zal worden aangesloten bij de beleidslijnen zoals uitgezet in het Instellingsplan voor deze periode

Om verschillende redenen is het dit een goed moment voor het formuleren van een hogeschoolbrede visie op onderzoek, te weten:

- o 20 lectoraten zijn volledig ingevuld
- o Er is een aantal jaren ervaring opgedaan met het functioneren van lectoraten binnen Hogeschool INHOLLAND
- o In de zomer van 2004 werd duidelijk dat de staatssecretaris, op basis van een positieve evaluatie⁹, lectoraten als een structureel element voor het HBO wil behouden
- o Op 6 december 2004 is een nieuw convenant gesloten tussen HBO-raad en Ministerie van OC&W, waarin een uitbreiding van het beschikbare budget voor lectoraten is voorzien van 30 miljoen naar 50,4 miljoen in 2007¹⁰
- o Binnen INHOLLAND zijn diverse initiatieven gaande om te komen tot nieuwe lectoraten, die om meer regie vragen
- o De samenwerking met Nyenrode vraagt om een nadere bezinning van de invulling van het onderzoek aan de hogeschool, zowel met betrekking tot de domeinen of thema's als met betrekking tot het (mogelijke) eigen karakter van HBO-onderzoek
- o Promoveren krijgt een duidelijke plaats in het loopbaanbeleid van medewerkers bij HBO instellingen
- o HBO instellingen zullen in de toekomst een andere titulatuur kunnen hanteren mits de onderzoekscomponent in hun opleidingen voldoende is
- o In de op handen zijnde veranderde bekostiging van het HBO zal onderzoek een rol spelen.

Vanuit een visie op de rol van (HBO-)onderzoek in de huidige kennissamenleving, formuleert ASAR in deze notitie inhoudelijke en procedurele voorstellen aan het College van Bestuur om te komen tot een nadere profilering van het onderzoek en de vormgeving van de onderzoeksfunctie aan de hogeschool.

⁹ Een steen in de vijver: de introductie van lectoraten in het hbo. Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie van Lectoren en Kenniskringen. April 2004. Voorjaar 2005 is een tweede externe evaluatie van de lectoraten gepubliceerd onder de titel Succesfactoren voor Lectoraten in het HBO.

¹⁰ De uitbreiding van middelen naar 50,4 miljoen euro in 2007 is naar aanleiding van de zgn motie Visser (dec. 2005) afhankelijk gesteld van een vervolgmeting op de lectorenmeting die in het najaar van 2005 is gehouden. De vervolgmeting vindt plaats in juni 2006 en de resultaten zullen in het najaar van 2006 beschikbaar komen.

De indeling van de notitie is als volgt. Paragraaf twee schetst de achtergronden voor het ontstaan van de lectoraten en de kaders waarbinnen ze opereren. Daarna volgt een overzicht van het huidige onderzoek aan Hogeschool INHOLLAND als uitgangssituatie voor het nieuw te formuleren beleid. Paragraaf vier licht de wenselijkheid toe om tot onderzoeksprofilering over te gaan en benoemt een zevental thema's ten bate van die profilering. In paragraaf vijf volgt een beschrijving van het voorgestelde organisatiemodel ten bate van de onderzoeksprofilering: Research and Innovation Centres. Dit wordt in paragraaf zes gevolgd door een uitwerking van en toelichting op de zeven gekozen thema's of profielen. In hoofdstuk zeven worden voorstellen gedaan tot de borging van de kwaliteit van onderzoek, en in hoofdstuk 8 wordt de organisatorische invulling van de Research and Innovation Centres besproken. Tot besluit volgen enkele aanbevelingen voor flankerend beleid waarin de vorming van een gedegen onderzoeksomgeving en scholingstrajecten voor promotie-onderzoek van de medewerkers van de hogeschool bijzondere aandacht krijgen.

2. Achtergrond en kaders

Lectoraten en kenniskringen zijn ontstaan tegen de achtergrond van de Europese top in Lissabon in 2000 waar de ambitieuze doelstelling werd geformuleerd dat Europa in 2010 uitgegroeid zou zijn tot 's werelds meest dynamische kenniseconomie. Het bereiken van deze ambitie blijkt geen sinecure. Zo rapporteerde de commissie Kok op 3 november 2004 dat het behalen van deze doelstelling extreem moeilijk zal worden. De EU zal zelfs alle zeilen bij moeten zetten om niet nog verder achterop te raken bij de sneller groeiende economieën van de Verenigde Staten en Azië.¹¹

De regering Balkenende II richt een Innovatieplatform op om de integrale aanpak te bevorderen op het gebied van hoger onderwijs, onderzoek en innovatie. Zeer belangrijk hierbij is de synergie tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven (profit en non-profit). De Adviesraad voor het Wetenschap- en Technologiebeleid besteedt een studie aan deze kwestie en doet ook aanbevelingen om internationaal competitief te kunnen blijven opereren.¹²

Uit verschillende adviezen en studies komt naar voren dat de productiviteit van het Nederlandse bedrijfsleven achterblijft bij die van de belangrijkste handelspartners van Nederland. Veel te vaak wordt uitsluitend gewezen op technologische innovatie als het middel om de productiviteit te verhogen, terwijl niet-technologische innovatie van oudsher een belangrijke rol speelt.¹³ Dit is bij uitstek een terrein waar het hoger beroepsonderwijs een belangrijke rol kan spelen: bijvoorbeeld bij ontwikkelingen rondom personeelsbeleid, optimalisering van de dienstverlening en ketenbenadering, nieuwe toepassingen van bestaande technologieën en organisatieontwikkeling binnen het MKB (de motor van de Nederlandse economie).

Voor het HBO in het algemeen en voor INHOLLAND in het bijzonder is het van groot belang dat kennis in samenwerking met het bedrijfsleven wordt ontwikkeld en verspreid. In het advies van de Onderwijsraad en de AWT getiteld "Hogeschool van Kennis" wordt gesignaleerd dat de kenniscirculatie tussen HBO en beroepspraktijk in de loop der jaren diverse modaliteiten heeft aangenomen die met wisselend succes functioneren: afstemming van de curricula op de vraag, stages, duaal onderwijs, gastdocentschappen etc. In de praktijk valt aan de rol van de 'hogeschool als (regionaal) kenniscentrum' nog veel te verbeteren, o.a. door genoemde modaliteiten te verbeteren, maar ook door er een nieuwe aan toe te voegen i.c. de rol van kennisontwikkeling in antwoord op kennisvragen uit de markt.

2.1 Onderzoek aan het HBO in Nederland

¹¹ Dit komt ook naar voren in een rapport over hoe de EU-lidstaten in 2002 scoren op het gebied van wetenschap, technologie en innovatie. In dit tempo en met deze investering laat het rapport zien, zal Europa in 2010 de VS en Japan niet voorbij streven zoals de doelstelling was. ¹¹ *Europese Innovatie Scorebord*, Europese Commissie, 2003

In een speech (op 9 december 2004) over structurele veranderingen in de wereldeconomie benadrukt ook de president van de Nederlandsche Bank Wellink het belang van Azië, en dat met name China en India, voor de economische ontwikkelingen in de nabije toekomst.

¹² Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, *Naar een nieuw maatschappelijk contract*, januari 2003.

¹³ Jean-Paul de Maat, *Het Financieele Dagblad*, 23 januari 2003. Zie verder het onderzoek van het Centraal Planbureau over de zakelijke dienstverlening en het belang van de niet-technologische innovatie in die sector.

Op 29 oktober 2001 werd een eerste convenant gesloten tussen HBO-raad en Ministerie van OC&W, waarin een bedrag van ruim 30 miljoen euro per jaar werd gereserveerd om lectoraten aan hogescholen in te stellen. Dit bedrag is naar rato van de studentenaantallen over de hogescholen verdeeld (de zgn. trekingsrechten). In het convenant uit 2001 ligt de nadruk op de kwaliteit van docenten en de bundeling en verdere ontwikkeling van inhoudelijke expertise. Het convenant stelt doelen ten aanzien van de kwaliteitsverbetering van het onderwijsproces en het vergroten van de externe oriëntatie van de hogescholen.

De Stichting KennisOntwikkeling (SKO), die de subsidiegelden beheert, beoordeelt de lectoraten op de volgende vier onderdelen:

1. Positie van het lectoraat in de kennisinfrastructuur
2. Input vanuit economie en samenleving in het lectoraat
3. Bijdrage van het lectoraat aan economie en samenleving
4. Bijdrage van het lectoraat aan het onderwijs

Vanwege de wenselijkheid van eenheid in de interne en externe kwaliteitssystemen heeft Hogeschool INHOLLAND deze vier terreinen ook tot centraal uitgangspunt genomen voor haar planning en control cyclus ten aanzien van de lectoraten. Verder werkt de hogeschool aan de ontwikkeling van nieuwe eigen indicatoren voor lectoraten. De vier terreinen zijn onder andere terug te vinden in het lectorencontract en de werkplannen en jaarverslagen van de lectoraten.

De innovatieagenda voor de hogescholen met als titel 'maximale participatie en kenniscirculatie'¹⁴ pleit voor een systematische verbinding tussen het ontwikkelen van kennis, het distribueren van kennis en het opleiden van kenniswerkers, en formuleert drie opdrachten:

- de hogeschool treedt op als partner in de kennisinfrastructuur
- het onderwijs inhoudelijk vernieuwen zodat kenniscirculatie, kennisverspreiding en innovatief denken en doen geïntegreerd worden vanuit een directe verbondenheid met de beroepspraktijk
- maximale participatie.

De innovatieagenda leunt in haar visieontwikkeling sterk op het werk van Michael Gibbons en een aantal collega's¹⁵ waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen kennisontwikkeling gericht op fundamenteel begrip waarbij de nieuwsgierigheid van de onderzoeker aanleiding vormt voor het onderzoek (zgn. mode 1 onderzoek), en kennisontwikkeling gericht op toepassing waarbij de vragen vanuit markt en samenleving de aanleiding vormen voor het onderzoek (zgn. mode 2 onderzoek). De visie en verwachting is dat vanuit lectoraten mode 2 onderzoek uitgevoerd zal worden, terwijl het onderzoek aan universiteiten vooral als mode 1 onderzoek te kenschetsen is. Nut, noodzaak en inhoud van een onderscheid tussen universitair en HBO-onderzoek is onderwerp van debat, en er is discussie over het al dan niet eigen karakter dat HBO-onderzoek moet (gaan) hebben. Termen die vaak vallen zijn praktijkgericht, toepassingsgericht en/ of ontwerp onderzoek. Het idee is dat het onderzoeksonderwerp in overleg met het werkveld tot stand komt, veel onderzoeken door belanghebbenden gefinancierd worden, en de onderzoeksuitkomsten aan het werkveld ten goede

¹⁴ HBO-raad 14 januari 2004.

¹⁵ *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies* 1994. Sage Publications

komen, en daarmee de beroepspraktijken waarvoor het HBO mensen opleidt verbeteren.¹⁶ De suggestie is natuurlijk ook dat het om een andersoortig onderzoek (mode 2?) zou gaan dan het universitaire – fundamentele, mode 1 - onderzoek. Het is niet voor niets dat deze discussie vanuit Engeland is gevoed; daar hebben de new universities (vanaf 1992 de opvolgers van de eerdere polytechnics) zich ook een plaats in een gevestigd onderzoekslandschap moeten verwerven.

In een later werk¹⁷ benadrukken Gibbons en zijn collega's hoe de veranderingen in de kennisproductie samenhangen met veranderingen in de samenleving. Waar mode 1 kennisproductie gebaseerd is op het uitsluiten en neutraliseren van de omgeving en context, vindt mode 2 onderzoek plaats in een mode 2 samenleving; waarin oude scheidslijnen tussen bijvoorbeeld politiek, economie en wetenschap vervagen. Wetenschap wordt niet in een isolement geproduceerd en vervolgens toegepast in markt en samenleving, maar wetenschap en samenleving impliceren elkaar steeds meer ("van applicatie naar implicatie"). Eén van de gevolgen is dat kennisproductie niet langer op één bepaalde plek, lees de universiteit, plaatsvindt, maar zich ook verspreidt over overheidsinstellingen, commerciële onderzoeksinstituten, onderzoeksraden etc. Een veld met steeds wisselende spelers en posities¹⁸. Een ander belangrijk element is dat onderzoek op deze manier niet primair gericht is op het leveren van een bijdrage aan theorievorming maar op het oplossen van problemen in de samenleving en het bedrijfsleven.

De lectoraten melden zich als nieuwe factor en speler op het onderzoeksveld. Een veld in beweging biedt kansen, en is een veld waarop een hogeschool zich als kennisinstelling kan vestigen. Een kennisinstelling die inhoudelijke kwaliteit wil en moet leveren op oude en nieuwe terreinen, maar daarbij niet gebonden is aan meer of minder vastgegroeide regels en gewoontes, zoals die bijvoorbeeld gelden voor het universitaire onderzoek. Het onderzoek vanuit een HBO instelling heeft een gunstige uitgangspositie, omdat daar ook vanuit het onderwijs sterke relaties met de beroepscontext bestaan. De ontwikkeling van een breedte aan onderzoeksbenaderingen en methodes is daarbij wenselijk, echter wel met inachtneming van academic rigor en kwaliteit op het gebied van onderzoeksmethodologie.

Het Ministerie van OC&W heeft zomer 2004 besloten dat er structureel geld beschikbaar komt voor lectoraten en kenniskringen. Vervolgens is in het convenant tussen HBO-raad en OC&W van 6 december 2004 afgesproken om de beschikbare hoeveelheid geld te verhogen. In dat convenant wordt de kennisinnovatiefunctie een kerntaak van de hogescholen genoemd, onder andere te bereiken door via lectoraten en kenniskringen de kenniscirculatie en kennisontwikkeling te verstevigen en te vergroten. De nadruk in de doelstellingen voor de lectoraten en kenniskringen ligt nog steeds op de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en het vergroten van de externe oriëntatie.

¹⁶ In het evaluatie rapport van SKO (2004) over de lectoraten wordt ook gesignaleerd (op blz. 4) dat er vanuit de lectoraten nog nauwelijks sprake is van het ontwikkelen van nieuwe praktijkgerichte kennis. In de meeste gevallen is sprake van het innovatief toepassen van bestaande kennis in de praktijk.

¹⁷ Michael Gibbons heeft met Helga Nowotny en Peter Scott in 2001 een nieuw boek gepubliceerd (*Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. London: Polity Press, 2001) waarin zij hun gedachten uit 1994 verder doortrekken.

¹⁸ Naast deze analyse die het vervagen van grenzen en het belang van context benadrukt staan ook andere meer structuralistische visies. Bijvoorbeeld die van Leydesdorff en Etzkowitz (1998) over wat zij noemen "The Triple Helix", waarmee ze doelen op de relaties tussen universiteit, industrie en overheid, die samen een complex systeem vormen waarin innovatie en kennisproductie plaatsvindt.

Het nieuwe convenant moet het de HBO instellingen in het algemeen, en Hogeschool INHOLLAND in het bijzonder mede mogelijk maken om haar positie in de kennisinfrastructuur in te nemen en uit te breiden. Extern is de kennisinnovatie van de lectoraten, althans volgens de beleidsnotities, vooral op MKB en publieke sector gericht, beide kernsectoren voor de beroepenvelden waartoe hogescholen hun studenten opleiden. Dat dit soms tot verkeerde verwachtingen kan leiden toont het door MKB Nederland in november 2004 uitgebrachte rapport¹⁹, dat op basis van een kleine steekproef en wel erg snel na het ontstaan van de lectoraten concludeert dat er een discrepantie dreigt te ontstaan tussen activiteiten van lectoren in het kader van de kenniscirculatie en de behoefte en verwachtingen van het MKB.

De volgende paragraaf bespreekt de wijze waarop Hogeschool INHOLLAND haar positie in de kennisinfrastructuur verder vorm kan geven.

¹⁹ MKB Nederland. Kenniscirculatie hbo en mkb: rol en positie lectoraten. Stand van Zaken 2004. Delft, 10 november 2004: pagina 13.

3. Uitgangssituatie: onderzoek bij Hogeschool INHOLLAND

De lectoraten en kenniskringen opereren vanuit ASAR. Voorjaar 2006 zijn er 20 lectoraten ingevuld en nog drie lectoraten toegekend: deze lectoraten staan opgesomd in bijlage I. Daarnaast kent de hogeschool ook onderzoeksactiviteiten vanuit OKR. De onderzoeksinfrastructuur van Nyenrode Business University wordt in deze paragraaf ook kort uit de doeken gedaan met het oog op de samenwerking die zich ook op het gebied van onderzoek zal gaan ontwikkelen, vooral in de kennisdomeinen business en management.

3.1 Lectoraten en kenniskringen

De lectoren zijn bij Hogeschool INHOLLAND ondergebracht bij het Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR), onder andere omdat zij op deze wijze hogeschoolbreed kunnen opereren. Zij zijn wel aan een van de zes locaties verbonden en hebben op deze wijze ook een specifieke regionale oriëntatie. De meeste van de lectoren combineren hun aanstelling bij INHOLLAND met een aanstelling elders en onderhouden op deze wijze intensieve contacten met de (beroeps)praktijk buiten INHOLLAND, zowel nationaal als internationaal. In de visie van INHOLLAND is het van belang dat de lectoraten zowel lokaal en regionaal verankerd zijn in de beroepspraktijk in de directe omgeving van de locatie van waaruit zij opereren, en dat zij aan nationale en internationale discussies in hun domein een bijdrage leveren en door die discussies gevoed worden.

In de kenniskringen participeren docenten van INHOLLAND en in de meeste gevallen ook een aantal externe leden. Ook hierdoor wordt de interactie van de lectoraten met de beroepspraktijk bevorderd. Bij steeds meer lectoraten zijn ook studenten actief betrokken. Hiermee bevorderen de lectoraten en kenniskringen de kenniscirculatie tussen het onderwijs en onderzoek van de hogeschool en de kennisvragen en het kennisaanbod in markt en samenleving.

De meeste lectoraten worden gefinancierd door SKO aangevuld door middelen die de hogeschool zelf beschikbaar stelt en inverdiende gelden uit contractactiviteiten en subsidies. Hogeschool INHOLLAND

heeft op dit moment twee zogenaamde bijzondere lectoraten, dat wil zeggen lectoraten die niet door SKO gefinancierd worden, maar een andere externe hoofdbron van financiering kennen.²⁰

De huidige lectoren zijn voor vier jaar aangesteld. Tegen het einde van de aanstellingsperiode vindt een evaluatie van het lectoraat plaats op basis waarvan tot één van de volgende mogelijkheden zal worden overgegaan: continuering van het lectoraat met dezelfde lector, continuering van het lectoraat met een andere lector of beëindiging van het lectoraat, waardoor deze middelen voor een nieuw lectoraat met een ander thema kunnen worden ingezet.

De volgende SWOT-analyse presenteert een overzicht van de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van de huidige (organisatie van) de lectoraten en kenniskringen bij Hogeschool INHOLLAND:

<p><i>Strenghts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - diversiteit aan: thema's, organisatiemodellen en methodologische aanpakken; - consistentie van beleid; - spreiding; - organisatiestructuur, waaronder koppeling aan internationalisering; - sterke band met de beroepspraktijk, o.a. door part-time aanstelling van de lectoren. 	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - beschikbaarheid voor alle locaties; - door kleine formatie van de lector geringe betrokkenheid bij de instelling; - gebrek aan concrete samenwerking tussen lectoraten; - onbekendheid met lectoraten binnen INHOLLAND; - gebrek aan onderzoekstraditie en – competenties bij docenten; - ondersteunende processen niet tijdig op orde.
<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - versterking van de kwaliteit van het onderwijs; - professionalisering van docenten; - strategische positionering van INHOLLAND als New University (engels model); - maatschappelijk relevant onderzoek. 	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - organisatiestructuur en -cultuur; - concurrentie van universiteiten en andere onderzoeksinstellingen; - onvoldoende kritische massa.

²⁰ De situatie van de bijzondere lectoraten binnen Hogeschool INHOLLAND is in december 2004 gereguleerd door de door het CvB goedgekeurde notitie bijzondere lectoraten.

3.2 OKR

Bij INHOLLAND wordt ook bij de dienst OKR onderzoek gedaan specifiek ten bate van de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs aan de hogeschool. Deze activiteiten ondersteunen het primaire proces, monitoren de processen en stellen verbeteringen voor (institutional research). De samenwerking met een aantal lectoraten zoals bijvoorbeeld e-Learning levert synergie voor verschillende partijen binnen de hogeschool. Verder worden de activiteiten in het kader van de Digitale Universiteit/SURF ook gecoördineerd door OKR (ICTO).

3.3 Nyenrode Business University

Het onderzoek bij Nyenrode zal worden gepositioneerd vanuit de Nyenrode Research Group (NRG). Voor de NRG zijn er vier strategische thema's van onderzoek geselecteerd, t.w.

- Business Innovation and Business Excellence
- Business Leadership
- Sustainable Entrepreneurship
- Corporate Governance

Deze thema's bieden een breed scala aan mogelijkheden tot samenwerking met lectoraten bij INHOLLAND, leidend tot een consistent beleid op het gebied van management en business. Op deze wijze kan synergie ontstaan evenals een sterke internationale positionering van het onderzoek in beide instellingen. Het onderzoek uitgevoerd in de NRG kan een bijdrage leveren aan de faculty development van de INHOLLAND medewerkers en de mogelijkheid tot promotieonderzoek in de thema's waarop Nyenrode deskundig is, kan de samenwerking alleen maar bevorderen. Bovendien kan door deze samenwerking sneller kritische massa gecreëerd worden dan door beide instellingen apart.

4. Onderzoeksprofilering: nut en noodzaak

Zoals in de inleiding werd aangegeven, is de huidige onderzoeksportefeuille van Hogeschool INHOLLAND niet op een systematische manier samengesteld, maar het resultaat van een hoeveelheid individuele initiatieven. De uitkomst van die initiatieven is echter redelijk verdeeld over de verschillende sectoren en ook redelijk in evenwicht met de studentenaantallen van de hogeschool; in het economische, sociaal agogische en in het technische domein is het aantal lectoren in verhouding lager dan het aantal studenten (in percentages van de totalen).

De vraag is echter of de spreiding over sectoren en locaties een eerste en belangrijkste overweging moet zijn. Met betrekking tot de samenstelling van een onderzoeksportefeuille zijn verschillende overwegingen en argumenten mogelijk, die elkaar soms overlappen, soms tegenstrijdig zijn en die dus om keuzes vragen:

- behoeftes vanuit het (bachelor)onderwijs
- behoeftes vanuit markt en samenleving, regionaal, nationaal en internationaal
- vinden van niches waarin nog weinig onderzoek wordt gedaan
- bevorderen van synergie tussen lectoraten
- ontwikkelen van speerpunten o.a. met het oog op herkenbaarheid, ook internationaal
- samenwerking met Nyenrode in vooral het economische domein
- bieden van een onderzoeksomgeving voor bestaande en toekomstige masteropleidingen
- mogelijkheden tot samenwerking met andere kennisinstellingen, nationaal en internationaal

In de huidige fase van ontwikkeling van de lectoraten binnen INHOLLAND is het nuttig en noodzakelijk om regie te voeren op de samenstelling van de onderzoeksportefeuille teneinde Hogeschool INHOLLAND te positioneren als een koploper in het internationale veld, waarin onderzoeksprofilering een kritische succesfactor is.

Uitgangspunt zijn de behoeftes vanuit markt en samenleving, waaronder die vanuit het onderwijs. Het instellen van nieuwe lectoraten en het al of niet voortbestaan van de huidige lectoraten moeten altijd gemotiveerd zijn vanuit vragen vanuit markt en samenleving. Hiermee wordt gekozen voor een vraaggestuurd model.

Voorstel is om toe te werken naar een model met zeven centrale onderzoeksthema's waarin alle huidige en toekomstige lectoraten kunnen samenwerken. Dit is dus een voorstel voor convergentie en tegen spreiding over disciplines en sectoren. Rondom deze thema's kan de hogeschool zich profileren op de markt en kan synergie ontstaan tussen de verschillende lectoraten. Aan alle thema's kan in principe vanuit verschillende sectoren en disciplines een bijdrage worden geleverd. Individuele lectoraten leveren mogelijk aan meerdere thema's een bijdrage. De invulling van de thema's is ook vraaggestuurd maar wordt mede bepaald door de *state of the art*, de aanwezige expertise en opgebouwde onderzoekslijnen.

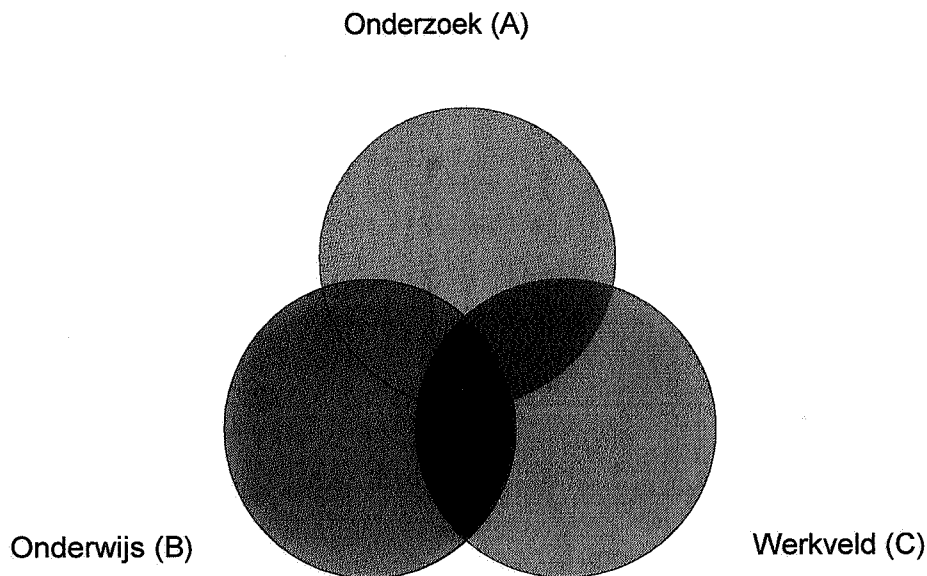
De thema's zijn ontstaan uit een aantal consultaties van en overleg met verschillende stakeholders binnen de hogeschool, vanuit hun strategische verantwoordelijkheid voor de positionering van INHOLLAND in relatie tot markt en samenleving. De thema's zijn ook voorgelegd aan verschillende vertegenwoordigers vanuit de hogeschool tijdens de besprekingen in het kader van het nieuwe instellingsplan (2005-2008). De reacties op een onderzoeksprofilering rond deze thema's waren positief vanwege de relaties tot het werkveld van de verschillende opleidingen en de maatschappelijke relevantie die uit de thema's spreekt.

De zeven thema's zijn:

1. Security
2. Education and Learning
3. Entrepreneurship
4. Quality of Life
5. Global City
6. Business and Technology
7. Governance

5. Clustering van onderzoek: Research and Innovation Centres

Als organisatorische eenheden rondom deze speerpunten van onderzoek is voor het model van Research and Innovation Centres (RIC's) gekozen. Deze Research and Innovation Centres zullen in nauwe samenwerking met de Schools en het werkveld vormgeven aan de onderzoeksfunctie van de hogeschool en aan alle taken en verantwoordelijkheden die daaruit voortkomen.



De kern van de samenwerking tussen Onderwijs (Schools), Onderzoek (Research and Innovation Centres) en Werkveld (Bedrijfsleven en Publieke Instellingen) ligt in de kennisuitwisseling (ABC). Tussen Onderwijs en Onderzoek (AB) is de samenwerking vooral gericht op curriculumontwikkeling en professionalisering van docenten. Voor studenten is het ook van belang om al tijdens hun studie in aanraking te komen met onderzoeksactiviteiten. Dit geldt des te meer voor master studenten. Tussen Onderzoek en Werkveld (AC) ligt de samenwerking vooral in de sfeer van kennisontwikkeling, kenniscirculatie alsmede het toegankelijk en toepasbaar maken van bestaande kennis. Al deze activiteiten kunnen de vorm aannemen van contractactiviteiten. Tussen Onderwijs en Werkveld (BC) wordt de samenwerking gekenmerkt door diverse modaliteiten van kennisuitwisseling (zie hierover pagina 8).

Alle Research and Innovation Centres worden gevestigd aan de Hogeschool INHOLLAND. Lectoren worden vanuit subsidiegelden voor het HBO gefinancierd en dienen het HBO bachelor en master onderwijs te versterken. Lectoraten in het economische domein participeren in deze Research and Innovation Centres en kunnen daarnaast ook een bijdrage leveren aan de strategische onderzoeksthema's van Nyenrode Business University. Voor de Research and Innovation Centres Entrepreneurship en Business and Technology wordt de mogelijkheid tot een meer structurele samenwerking met het onderzoek van Nyenrode onderzocht. Andersom is het relevant om de

mogelijkheden te onderzoeken om onderzoekers aan de NRG in de Research and Innovation Centres te laten participeren.²¹

Het idee van de Research and Innovation Centres sluit ook aan bij de behoefte aan een goede, ook internationaal georiënteerde, onderzoeksomgeving voor de masteropleidingen van de hogeschool, die in de recent geaccordeerde notitie over masteropleidingen werd benadrukt.²²

De mogelijkheid om deel te nemen aan Europese kaderprogramma's en grote tenders kan onze hogeschool op dit moment niet aan, en zeker niet vanuit het perspectief van een enkel lectoraat. Zowel het huidige zesde kaderprogramma als de inmiddels bekende contouren van het zevende kaderprogramma laten zien dat *integrated projects* (samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven) en *networks of excellence* (netwerken van excellente onderzoekers en onderzoeksgroepen in verschillende landen) de subsidiemogelijkheden in de toekomst steeds meer gaan bepalen. Tot nu toe zijn vanuit Nederland uitsluitend universiteiten betrokken bij dit soort trajecten. INHOLLAND kan door een goede interne afstemming, samenwerking met externe onderzoeksgroepen via onze internationale partners en in goede samenwerking met bedrijven aan dergelijke projecten mee gaan doen in de toekomst. De thema's van de kaderprogramma's en andere Europese subsidies betreffen, anders dan algemeen wordt gedacht, niet uitsluitend fundamenteel onderzoek. Aanpak, visie en kritische massa zijn van groot belang bij deze subsidies. Clustering is hiervoor ook relevant, vermijdt de versnippering van krachten en vergroot de focus en de onderzoekscapaciteit voor bepaalde projecten. Hogeschool INHOLLAND kan met een sterke bundeling van krachten en een uitstekend internationaal netwerk zeker participeren op dit terrein.

Concluderend zijn de volgende redenen genoemd om over te gaan tot convergentie of clustering van onderzoek:

- het creëren van voldoende kritische massa;
- het creëren van dwarsverbanden tussen verschillende vakgebieden; mogelijkheden tot multidisciplinariteit en transdisciplinariteit;
- duidelijke zichtbaarheid naar markt en samenleving;
- vergroten van kansen op externe financiering;
- deelname aan internationale onderzoeksprogramma's (grote kans op participatie);
- benchmarking van onderzoek;
- verbetering van de positie en naam van de hogeschool in de kennisinfrastructuur (externe erkenning ook als onderzoeksinstituut);
- vergroten van de mogelijkheden van medewerkers om deel te nemen aan onderzoeksgerelateerde activiteiten;
- goede onderzoeksomgeving voor promovendi, masteropleidingen en bacheloropleidingen.

In paragraaf 8 wordt de organisatorische invulling van de RIC's besproken.

²¹ Deze samenwerking zal in de komende maanden nader worden uitgewerkt, ism de NRG

²² Graduate Education binnen INHOLLAND, ASAR december 2004

6. Zeven Thema's

In deze paragraaf volgt een korte omschrijving van de zeven thema's. Deze is slechts bedoeld als eerste indicatie van de mogelijkheden, bij de inhoudelijke invulling van de thema's moeten naast de Raden van Advies vooral ook de lectoren, associate lectoren en leden van de kenniskringen betrokken zijn. De thema's hebben betekenis in de huidige sociale, economische, en politieke omgeving. Het is duidelijk dat ze geen statisch gegeven zijn en in de toekomst zullen aanpassingen plaatsvinden als gevolg van het verminderen of vergroten van hun relevantie..

Security

Security of veiligheid kan benaderd worden vanuit verschillende en verrassende invalshoeken. Op dit moment wordt veiligheid, gezien het maatschappelijke debat in Nederland, heel snel in verband gebracht met openbare veiligheid en zelfs terrorismebestrijding. Maar veiligheid reikt verder dan dat. Het gaat over zaken binnen en buiten INHOLLAND, en het kan zowel over technologische als over sociale onderwerpen gaan. Een concentratie op sociale veiligheid en leefbaarheid ligt voor de hand, mede vanuit de positionering van INHOLLAND als een randstedelijke hogeschool. De organisatie van veiligheid in de samenleving (internet security, camera's, bewakingsdiensten, juridisering etc.) kan een interessante invalshoek zijn. Uitbreiding naar thema's als voedselveiligheid, financiële veiligheid of watermanagement kan daaraan worden gekoppeld. Juridische zaken en integrale veiligheidsaspecten spelen hierbij ook een rol. Veiligheid is in hoge mate ook een kwestie van beleving en daarom moeilijk te objectiveren; op dit punt staan we aan het begin van onderzoek dat hele praktische en toepasbare implicaties kan hebben voor de relaties met cliënten van zowel publieke als private instellingen. Bij de invulling van dit thema is met name een heldere afbakening met het thema Global City van belang.

Education and Learning

Gezien de huidige ontwikkeling naar steeds meer geïndividualiseerd onderwijs in zowel het primair onderwijs (adaptief onderwijs, OGO), het secundair onderwijs (basisontwikkeling, studiehuis) als het hoger onderwijs (CGO), moet een Research and Innovation Centre zich in ieder geval daar op richten. De ervaring leert dat er met name in de genoemde onderwijsvelden grote vraag bestaat naar expertise ten aanzien van de rol die ICT kan spelen in geïndividualiseerd onderwijs en ten aanzien van toetsing en evaluatie en het ontwikkelen van de individuele ontwikkelingslijnen die daar uit voort zouden moeten vloeien. Daarnaast is er in de maatschappij sprake van Lifelong Learning (organisaties, bedrijfsleven, overheid). Doel is om niet nog meer instrumenten te maken maar om onderzoek te doen naar het effect van deze omslag in het onderwijs, vanuit de expertise die er nu is de voordelen en nadelen in kaart brengen van deze didactische vernieuwing.

Het verdient aanbeveling om internationalisering in het Hoger Onderwijs alsmede diversiteit als onderzoeksthema binnen dit Centre te plaatsen. Door een onderscheid te maken tussen Education, onderzoek naar het formele onderwijssysteem, en Learning, als het proces van leren, kan ook bijzondere aandacht worden geboden aan het leerprocessen in organisaties, hetgeen de kansen op interdisciplinair onderzoek binnen zo'n centrum vergroot.

Entrepreneurship

Dit thema beslaat een breed terrein. Een groot deel van de studenten van INHOLLAND behoort tot de 'doelgroep' economie en management. In dit Research and Innovation Centre is het interessant van binnenuit het ondernemen/ondernemerschap te onderzoeken en dit te kaderen naar het grote geheel. Ondernemerschap als attitude van werknemers is een belangrijk punt van aandacht. Maar ook: wie zijn de nieuwe en oude ondernemers en waarom en hoe ondernemen ze, hoe kunnen we van daaruit ontwikkelingen ten aanzien van bijvoorbeeld innovaties begrijpen. Een ander aspect van belang voor dit thema is ondernemerschap en management. Onderzoek doen naar inzicht en kennis binnen een onderneming. Hoe maak je als ondernemer gebruik van kennis die al binnen de organisatie aanwezig is en die de onderneming kan versterken? Vooral in dit onderzoeksveld is nauwe aansluiting bij het MKB gewenst. De rol van innovatie binnen het MKB moet ook bijzondere aandacht krijgen, evenals de relatie tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Het internationale karakter van dit laatste onderwerp is niet alleen zeer relevant, maar biedt ook kansen om internationaal comparatief onderzoek te entameren met onze partners in het buitenland.

Quality of Life

Het thema kwaliteit van leven heeft brede associaties in de richting van vergrijzing (nieuwe ouderen met geld en tijd), milieu en veiligheid van het individu. Daarnaast is er de associatie met de gezondheidszorg, en dan heeft Quality of Life vooral een invulling in de richting van hoe een kwalitatief en technologisch hoogstaande en tevens haalbare en betaalbare gezondheidszorg te organiseren die bijdraagt aan een goede kwaliteit van leven voor alle inwoners van Nederland. In het Research and Innovation Centre kan de samenhang tussen deze verschillende aspecten nader worden uitgewerkt. Thema's als life science, life style, sport en recreatie en duurzaamheid in het algemeen, zowel fysiek als sociaal, zijn zeer relevant voor dit thema.

Global City

Grootstedelijke problematiek staat in het centrum van publieke aandacht en debat. De lectoraten kunnen hieraan vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage leveren. Vanuit de wetenschap, het openbaar bestuur en de burgers zelf is er veel intellectuele, kritische en praktische belangstelling voor een herdefinitie van de rol van steden, onder noemers als Global Cities, Creative Cities en City Marketing. Het grote stedenbeleid in Nederland is onderverdeeld in drie thema's of dimensies, te weten de sociale, de economische en de ruimtelijke dimensie. Onderzoek naar deze thema's biedt de mogelijkheid om goed aan te sluiten bij de behoeftes van de lokale overheid, het bedrijfsleven en de instellingen in de grote steden. Een stad blijft nog steeds het verbindingselement bij uitstek, waar zowel mensen als instituties elkaar blijven opzoeken, zelfs in deze tijd van internet. Verbindingsmiddelen, zoals kerken, scholen en buurthuizen verdwijnen of krijgen een andere functie en kunnen ook functies van elkaar overnemen. Bij de invulling van dit thema is met name een heldere afbakening met het thema veiligheid van belang.

Business and Technology

De economische en technologische ontwikkeling wordt vanwege de globalisering steeds vaker door processen elders gedreven. Strategie en snel toepasbare kennis bij ondernemingen worden vitaler en belangrijker. Toepasbare nieuwe kennis is tevens onontbeerlijk voor de economische en technische opleidingen van Hogeschool INHOLLAND. Onderzoek naar thema's als watermanagement, luchtvaarttechnologie, logistiek en ketenmanagement, of exportmanagement levert nieuwe kennis voor het bedrijfsleven, en in het bijzonder voor MKB bedrijven, die meestal niet over eigen Research and Development afdelingen beschikken. Deze nieuwe kennis kan tevens bijdragen aan een optimalisatie van processen, hetgeen ook een zeer relevante bijdrage is aan de kenniseconomie.

Het proces van globalisering verandert ook de omgeving en omstandigheden waaronder zaken worden gedaan. Duurzaamheid, transparantie, en control in de bedrijfsvoering zijn in het bedrijfsleven en in de publieke sector aspecten die in de laatste decennia extra aandacht hebben gekregen. De internationale samenwerking en off-shore en out-sourcing van producten en diensten stelt bedrijven ook in aanraking met minder fraaie aspecten van globalisering als corruptie, clientelisme en andere vormen van incorrect bestuur. Public en Corporate Governance stellen nieuwe en duurzame normen ter beschikking van bedrijven, instellingen en de publieke sector om een antwoord te formuleren op vragen rondom de omgang met deze fenomenen.

Governance

Dit Research and Innovation Centre zal aansluiting vinden bij het vierde strategische thema van Nyenrode Business University en zal fysiek ook bij Nyenrode geplaatst worden.

7. Borging van kwaliteit en vraagsturing

De lectoraten zijn onderhevig aan een externe kwaliteitscontrole vanuit de SKO. Die bestaat uit jaarlijkse financiële en inhoudelijke rapportages en incidentele steekproefsgewijze evaluaties door een externe commissie, waarvan er tot dusver twee bij INHOLLAND hebben plaatsgevonden.²³ In het najaar van 2005 heeft SKO een grootschalige meer kwantitatieve evaluatie van 122 lectoraten in Nederland uit laten voeren, de zgn. nulmeting of lectorenmeting. Deze meting wordt in juni 2006 herhaald. Daarnaast wordt een interne planning en control cyclus van de hogeschool gehanteerd die qua inhoud aansluit bij de resultaatindicatoren van de subsidiegever en qua vorm output sturing mogelijk maakt. In het schooljaar 2005-2006 zullen erkende kwaliteitscriteria voor onderzoek worden toegevoegd aan de huidige indicatoren. Peer review speelt hierbij een zeer centrale rol.

Met de groeiende ervaring met onderzoek en het groeiende volume van het onderzoek aan de Hogeschool is een andere externe borging van de kwaliteit van het onderzoek wenselijk. Dit is ook een ontwikkeling die zowel landelijk vanuit SKO als internationaal vanuit de EU en de European Association of Universities wordt benadrukt. Door de zogenaamde valorisatie van kennis is de waardering van onderzoek in het bedrijfsleven en de samenleving ook een belangrijke nieuwe prestatie indicator. Daarom wordt voorgesteld om over te gaan tot de benoeming van een Research Advisory Council (RAC). Deze kan adviseren in strategische kwesties op het gebied van onderzoeksbeleid en kwaliteitsborging van het onderzoek aan de hogeschool. De RAC kan bijdragen aan de legitimering van het door de hogeschool uitgevoerde onderzoek bij het werkveld. Tevens kan de RAC een rol vervullen bij de beoordeling van nieuwe aanvragen ook met het oog op de behoeftes vanuit het werkveld. De signaleringsfunctie is op dit punt van fundamenteel belang. De Research Advisory Council moet uit zes a zeven toonaangevende personen bestaan, die grote ervaring hebben op het gebied van onderzoek en/of de markt voor het onderzoek van de hogeschool. Gedacht wordt aan vertegenwoordiging vanuit het MKB, VNO-NCW, overheid, en de sectoren zorg en onderwijs. De mogelijkheid om een international member te benoemen ligt voor de hand gezien de internationale ambities van onze hogeschool. De directeur ASAR is secretaris van de Council.

²³ Bij het lectoraat Duurzame Technologie in Alkmaar in november 2003, en bij het lectoraat Brand, Reputation and Design Management in Rotterdam in januari 2005.

8. Organisatie van de Research and Innovation Centres²⁴

Een RIC is een onderzoekscentrum waarin verschillende partijen samenwerken aan de uitvoering van een onderzoeksprogramma. Dat zullen in eerste instantie vooral lectoraten en Schools zijn, maar ook andere (externe) partijen kunnen deelnemen. Die partijen beleggen in het RIC in geld, onderzoeksuren en onderzoeksmiddelen en beslissen vanuit dat genomen belang mee over het beleid en de richting van het RIC. Deze partijen vormen samen het bestuur van het RIC. Een bestuursassistent ondersteunt het bestuur.

Voor ieder RIC wordt driejaarlijks een onderzoeksprogramma vastgesteld. Daarin worden centrale onderzoekslijnen uitgezet en wordt vastgesteld wat het aandeel van de verschillende lectoraten in de realisatie daarvan is. Het onderzoeksprogramma stuurt de kennisontwikkeling en geeft aan hoe die een bijdrage kan leveren aan het onderwijs. Van de participerende Schools wordt een duidelijke vraagarticulatie richting RIC verwacht. Het onderzoeksprogramma wordt besproken met de Research Advisory Council.

Het onderzoeksprogramma van het RIC wordt uitgevoerd in de vorm van projecten, die worden uitgevoerd door één of meerdere lectoraten. Projecten spelen flexibel in op kansen en mogelijkheden vanuit het werkveld en kunnen een kortere of langere looptijd hebben.

Individuele lectoraten kunnen in projecten van meerdere RIC's participeren, maar kiezen wel één RIC als thuisbasis. RIC's kunnen voorstellen doen voor nieuwe lectoraten. Bij beoordeling van bestaande lectoraten en beslissingen over continuering speelt de binding met één van de RIC's een rol. De basiseenheid en thuisbasis voor onderzoekers is en blijft het lectoraat, geleid door een lector mogelijk in samenwerking met een associate lector.

Eén van de lectoren is voorzitter van het RIC. Het voorzitterschap rouleert en wordt vervuld voor één of twee jaar. De voorzitter speelt een leidende rol bij het schrijven van het onderzoeksprogramma en in het tot stand brengen van samenwerking tussen lectoraten. Het bestuur van het RIC is resultaatverantwoordelijk voor de totstandkoming en realisering van het onderzoeksprogramma.

De directeur ASAR is eindverantwoordelijk voor de RIC's. Het RIC legt verantwoording af aan de directeur ASAR in de vorm van jaarverslagen en triaalrapportages. De Research Advisory Council adviseert de directeur ASAR over de onderzoeksprogrammering van de RIC's en over beëindiging van RIC's en/of nieuw te vormen RIC's.

²⁴ Het hier gepresenteerde organisatiemodel voor de Research and Innovation Centres (RIC's) is ontwikkeld door een stuurgroep bestaande uit vier Schooldirecteuren (Niek Barendregt, Ostara Bes, Lida van Stralen, en Eric Westhoek), vier lectoren (Daan Andriessen, Joke Hermes, Jaap Koelewijn en Berno van Meijel) en directie en staf van ASAR (Susana Menéndez, Ineke van Halsema en Sandra Stam).

8.1 Implementatie van de RIC's

Na goedkeuring van de onderzoeksnotitie worden alle bestaande lectoren uitgenodigd om aan te geven welke RIC zij als thuisbasis willen kiezen en of zij geïnteresseerd zijn in de functie van voorzitter van dat RIC. De Schools worden uitgenodigd om aan te geven in welke RIC zij willen participeren.

Uiterlijk 1 oktober 2006 benoemt de directeur ASAR een voorzitter voor ieder van de zeven RIC's. Daarnaast wordt voor ieder van de huidige lectoraten in overleg bepaald vanuit welke RIC zij zullen gaan opereren.

Het bestuur van de RIC schrijft een onderzoeksprogramma en een strategisch plan voor drie jaar dat na vaststelling door datzelfde bestuur uiterlijk 1 januari 2007 in werking treedt. Dit plan werkt minimaal de volgende punten uit.

- korte omschrijving van de inhoud beargumenteerd vanuit maatschappelijke context en vanuit de aandacht voor deze problematiek in het onderwijs van de hogeschool
- korte omschrijving van de kennisinfrastructuur (wie houdt zich daar –waar precies- in Nederland en elders mee bezig; speciale aandacht voor bestaande lectoraten; identificatie van mogelijke samenwerkingspartners nationaal en internationaal); wat zijn lacunes
- rol van het RIC in het vormgeven aan de onderzoeksfunctie van de hogeschool
- hoe het onderzoek van dit RIC een bijdrage levert aan de curriculumontwikkeling van zowel het bacheloronderwijs als het masteronderwijs van de hogeschool
- afspraken met de Schools over de bijdrage aan de professionalisering van docenten in de rollen van onderzoeker en domeinexpert
- duidelijke financiële onderbouwing voor een duurzaam functioneren van het RIC.

9. Flankerend beleid

9.1 HRM

Bij het ontwikkelen van een organisatiestrategie voor onderzoek, kan natuurlijk niet voorbij worden gegaan aan de dragers van het onderzoek: de onderzoekers. Voor een HBO- instelling als INHOLLAND is dit een probleem. Medewerkers zijn bij de hogeschool niet op hun onderzoekskwaliteiten geselecteerd. Zelfs als zij een academische opleiding hebben genoten, hebben zij amper ervaring met onderzoek. De CAO van het HBO erkent de functie niet, waardoor er binnen de organisatie geen bewustzijn bestaat over de rol en functie van onderzoekers. Bovendien kan onderzoek nooit gedijen zonder een onderzoekscultuur en deze cultuur moet gedragen worden door alle medewerkers.

Voor onze organisatie zijn er verschillende maatregelen mogelijk om de geschetste problematiek aan te pakken, t.w.,

- aandacht bij werving (meer medewerkers met een doctorsgraad en met internationale competenties);
- aandacht bij scholing (op het gebied van onderzoek; acquisitie; project en subsidieformulering; kennisdomein expertise);
- aandacht bij loopbaanbeleid (de mogelijkheid om onderzoek te doen en te promoveren);
- flankerend beleid (financieel en facilitair).

Het belang van professionalisering van docenten (of Faculty Development) met het oog op de ontwikkeling van onderzoek kan in verband worden gebracht met het traject Kiezen voor Professionals. Daarin worden voor docenten / onderwijs medewerkers in totaal acht rollen beschreven. Twee van de rollen hebben een duidelijke relatie met onderzoek: die van onderzoeker en die van domein specialist. Een kennisintensieve organisatie vraagt om flexibiliteit, waarbij de werknemers zowel onderwijs als onderzoekstaken op zich kunnen nemen, en ook door de organisatiestructuur worden gefaciliteerd om soepel tussen beide rollen te kunnen switchen, als bijvoorbeeld een opdracht vanuit de markt daarom vraagt.

Professionalisering van docenten refereert in het algemeen naar alle programma's die focussen op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van alle stafleden. Aandacht wordt gegeven aan drie type ontwikkelingen: inhoudelijk (kennisdomein, onderzoeksgebied); instructie / didactische vaardigheden (bijv. slb; tutor) en als laatste organisatie / management vaardigheden (coördinatie, projectmanagement). Voornamelijk de eerste mogelijkheid is zeer relevant voor het ontwikkelen van een eigen onderzoekscorps.

9.2 Research School

Internationaal gezien is het Nederlands HBO een vreemde eend in de bijt als het om onderzoek gaat. De meeste oude Polytechnics of Fachhochschule hebben van oudsher een onderzoeksfunctie, zoals

ook geconstateerd door de internationale commissie Abrahamsen over titulatuur.²⁵ INHOLLAND wil werken aan het creëren van een onderzoeksklimaat. Door onderzoek wordt het onderwijs verrijkt en door de internationale traditie van onderzoek is de relatie met de internationalisering van het curriculum vanzelfsprekend. Beide aspecten, te weten de wetenschappelijke oriëntatie en internationalisering zijn vaak de zwakke schakel bij accreditatie trajecten. Tevens is door de internationale ambities van het HBO de behoefte steeds zichtbaarder geworden om een onderzoeksfunctie van de grond te krijgen en die gaat altijd gepaard met de groei van promovendi en gepromoveerde medewerkers.

Goed onderzoek is altijd afhankelijk van een voldoende aanbod aan kwalitatief goed opgeleide onderzoekers. Onderdeel van de professionalisering van docenten is het aanbieden van methodologie onderwijs aan huidige kenniskringleden, maar ook aan potentiële kenniskringleden die zich willen kwalificeren voor de rol van onderzoeker. Daarnaast is beleid ontwikkeld om hogeschool medewerkers te faciliteren bij het doen van een promotieonderzoek. INHOLLAND heeft inmiddels een Community for Promovendi die tracht de krachten te bundelen van alle collegae die met een promotietraject bezig zijn. In deze Community houden promovendi trainingen, seminars en intervisie bijeenkomsten. Ook het methodologie onderwijs kan aan de begeleiding en ondersteuning van promovendi een bijdrage leveren. Deze activiteiten moeten uitgroeien tot een Research School waarin een Doctorate Programme de kwaliteit van het promotie-traject kan faciliteren en monitoren. ASAR zal dit traject in nauwe samenwerking met de PhD Director van de Nyenrode Research Group uitvoeren.

8.3 Facilitaire Zaken

Ook met betrekking tot facilitaire zaken is er flankerend beleid voor de totstandkoming van Research and Innovation Centres nodig. Te denken valt o.a. aan:

- een goede huisvesting
- bibliotheek voorzieningen
- ICT applicaties.

8.4 Financiële Zaken

Financieel gezien is de bundeling van onze onderzoekscapaciteit ook relevant voor het binnenhalen van inkomstenbronnen, voornamelijk uit subsidies zowel nationaal als internationaal. De bijdrage van de overheid zal in het geval van het HBO onderzoek nooit toereikend zijn om de ambities van onze hogeschool waar te kunnen maken. Deze constatering betekent dat een goede financiële

²⁵ *Bridging the Gap between Theory and Practice. Possible Degrees for a Binary System. Report Committee Review Degrees, June 2005*

onderbouwing van het gehele onderzoek bijzondere aandacht verdient en meegenomen moet worden in alle voorstellen die als gevolg van deze nota worden opgesteld.

8.5 Internationalisering

Onderzoek en onderzoekers werken in een omgeving die van oudsher internationaal is. Bij onze hogeschool kent internationalisering een langere traditie en het is van groot belang dat het onderzoeksbeleid ontwikkeld wordt in samenhang met het internationaliseringsbeleid. Samenwerking voor onderzoeksdoeleinden gebeurt bij voorkeur met de partnerinstellingen waarmee INHOLLAND strategische allianties is aangegaan en nog aangaat. In het sluiten van die allianties wordt ook rekening gehouden met de vraag of het onderzoeksprofiel van de partnerinstelling aansluit bij het onderzoeksprofiel van INHOLLAND.²⁶

8.6 Masteropleidingen

De toegenomen focus en kritische massa in het onderzoek bieden ook kansen voor de ontwikkeling van masteropleidingen vanuit een goede onderzoeksomgeving, één van de belangrijke, ook bij een accreditatie in overweging genomen, factoren voor het welslagen van een masteropleiding. RIC's spelen hier een cruciale rol, zij zijn de natuurlijke omgeving voor de ontwikkeling van een masteropleiding.

²⁶ Voor uitgebreide informatie over de zwaartepunten voor onderzoek in de verschillende focusregio's van INHOLLAND, zie de notitie *Setting the Pace, Breaking the Waves*, Kaders van het internationaliseringsbeleid van hogeschool INHOLLAND (vastgesteld door het College van Bestuur op 10 juni 2005).

BIJLAGE I Lectoraten bij Hogeschool INHOLLAND (2006)

Best Practice in de GGZ-Verpleegkunde
Centre for Brand, Reputation and Designmanagement
Controlling
De Dynamiek van de Stad
Duurzame Technologie
E-Business
Educatieve Dienstverlening
eLearning
Entertainmentmanagement
Geïntegreerd Pedagogisch Handelen (grote stad)
Governance
Public Governance Corporate Governance
Grootstedelijk Onderwijs en Jeugdbeleid
HRM en Persoonlijk Ondernemerschap
Integrale voedsel- en Productieketens
Intellectual Capital
Leefwerelden van Jeugd
Leisuremanagement
Medische Technologie
Ondernemen in het MKB
Ontwikkelingsgericht Onderwijs
Publieke Meningsvorming
Veiligheid- en Vrijheidsbeleving
Verslavingszorg

Bijlage 5 – Projectdocument VLOOT

NAAR EEN OP ONDERZOEK GERICHTE HOGESCHOOL.

1. Achtergrond

1.1 Aanleiding

Het beleid van overheid en relevante maatschappelijke organisaties (hbo-raad, werkgevers w.o. met name die in het MKB) is erop gericht kennis sneller en effectiever beschikbaar en toepasbaar te maken voor bedrijven en instellingen. Naast kennisdeling neemt kennisontwikkeling daarbij een centrale plaats in. Bij kennisontwikkeling gaat het vooral om kennis van een praktische op toepassing gerichte aard. De relatie tot innovatie is daarbij inbegrepen.

Voor het hoger beroepsonderwijs impliceert dit dat de onderzoekstaak integraal deel gaat uitmaken van het takenpakket. De ontwikkeling van lectoraten is daartoe een eerste aanzet. Het besluit de daarvoor beschikbare middelen te continueren is een signaal dat de lijn zal worden doorgetrokken. Ook de veranderende financiering van het hbo zal daarbij aansluiten c.q. daarop gericht worden. Onduidelijk is nog hoe dit gaat plaatsvinden, maar wel duidelijk is dat naast het aantal studenten (of afgestudeerden) ook de mate waarin instellingen erin slagen om succesvol onderzoek te verrichten een financieringsgrondslag zal vormen. Naast kwalitatieve aspecten zullen ook kwantitatieve criteria een rol spelen. De toekenningsnormen voor de RAAK subsidies kunnen als

een vingeroefening in deze worden gezien. Daar zijn het aantal deelnemende bedrijven, de mate waarin zij participeren en de mate waarin zij tevreden zijn over de inbreng van de kennisinstelling voorbeelden van kwantitatieve normen, terwijl vraagsturing, bijdrage aan duurzame regionale netwerkvorming en kennisvermeerdering zowel bij bedrijven als kennisinstellingen voorbeelden zijn van kwalitatieve normen.

1.2 Opdracht

De projectleider heeft tot opdracht kritische succesfactoren te formuleren en te testen op hun beïnvloedbaarheid. Het betreft factoren die het succes van de missie van de hogeschool om (toegepast) onderzoek in het takenpakket te integreren in belangrijke mate bepalen.

Hij/zij doet dit in samenwerking met tenminste 2 Schools en met enkele lectoraten.

2.1 Kosten

De volgende kosten zijn in het geding:

Personele inzet t.b.v. leiding en coördinatie vanuit ASAR:

0,4 fte, 28 k€

Personele inzet t.b.v. uitvoering pilots door medewerkers van Schools	2,0 fte, 150 k€
Personele inzet van lectoren	0,4 fte, 36 k€
Materiële kosten: administratie en beheer	10 k€
Totaal dus een kostenplaatje van 224 k€.	

2.2 baten

150 k€ vanuit interne 'subsidies' t.b.v. projecten, te bestemmen voor inzet vanuit de Schools.

Overige kosten uit reguliere begroting van ASAR en betr. lectoraten.

Immateriële baten liggen in de uitwerking van een implementatiestrategie voor de verankering van de onderzoekstaak in de Hogeschool.

Om de strategie te ontwikkelen is gekozen voor twee of drie pilots in kansrijke omgevingen. In een vervolgtraject vindt verbreding plaats.

3.1 Situatieschets

Sinds 2001 zijn lectoren benoemd bij Hogeschool INHOLLAND. In mei 2005 zijn er 19 lectoraten. De eerste jaren kunnen worden gekenmerkt als een periode van pionieren en snelle groei. De lectoren moesten met hun kenniskringen op verschillende terreinen tegelijk prestaties gaan leveren: opbouwen van een kenniskring en ontwikkelen van een eigen onderzoeksterrein in nauwe interactie met markt en samenleving, bijdragen aan het onderwijs en acquireren van financiële middelen. Dit moest in en vanuit een organisatie die niet of nauwelijks op de komst van lectoraten was voorbereid. De inbedding van de lectoraten is in november 2003 bij collegebesluit bijgesteld: vanaf die datum werd ASAR ook managerial (naast inhoudelijk) verantwoordelijk voor de lectoraten. De betrokkenheid van de Schools moest worden gegarandeerd door de instelling van stuurgroepen, waarin lector, Schooldirecteur en directeur ASAR het beleid van het lectoraat bepalen. In een in de zomer van 2005 goed te keuren onderzoeksnotitie wordt de positionering van het onderzoek en het management daarvan nader bezien, hetgeen waarschijnlijk zal leiden tot aanpassingen in de beleidsstructuur.

Het belang van een goede verankering van het onderzoek in de reguliere organisatie van de Schools is evident. Dit project beoogt daaraan bij te dragen.

De ervaringen opgedaan in de eerste jaren van de lectoraten leiden tot de vaststelling van een aantal knelpunten die om beleid vragen. In termen van dit project gaat het om kritische succesfactoren die bij de ontwikkeling van INHOLLAND tot een onderzoeksgerichte hogeschool een rol spelen. Het betreft o.a.

- a. Beperkte externe oriëntatie w.o. weinig vraaggestuurde activiteiten;
- b. Interne organisatie die niet past bij een kennisintensieve instelling.
- c. Onvoldoende samenwerking tussen Lectoraten en Schools
- d. Onvoldoende samenhang tussen onderwijsontwikkeling en onderzoek.
- e. Beperkte olievlekwerking;

Ook uit de landelijke evaluatie van de beginperiode ("Een steen in de vijver") komen deze en vergelijkbare aandachtspunten naar voren.

Er zijn raakvlakken met de binnen ASAR nieuw te vervullen functie van kennismakelaar en met RAAK-projecten w.o. in ieder geval het RAAK-project van Delft.

En, last but not least: de onderzoeksnota i.o. is richtinggevend voor dit project.

3.2. Projectdoelstelling.

De doelstelling van het project is als volgt samen te vatten:

- identificeren van de kritische succesfactoren, van toepassing bij de implementatie van de onderzoeksnota ASAR;
- in enkele pilots de validiteit van deze succesfactoren testen alsmede de mate waarin en de wijze waarop zij te beïnvloeden zijn: ;
- de kritische succesfactoren aanscherpen en op basis daarvan een implementatiestrategie ontwikkelen voor 2006-2007 e.v.

3.3 Uitgangspunten

Voorwaarde voor het realiseren van het project is het vinden van Schools die aan de pilots mee willen werken. Er zijn oriënterende gesprekken geweest met de School of Technology & Agriculture in Delft en de School of Economics te Diemen. Deze gesprekken hebben geleid tot een bereidheid om samen te werken. Nadere uitwerking van die samenwerking is gaande en zal voor de zomervakantie in de vorm van een overeenkomst zijn beslag krijgen.

Bovendien moet het project goed aansluiten bij de onderzoeksnotitie i.o.. Daarbij valt met name te denken aan:

- de integratie van onderzoek in de major-programma's van de Schools;
- onderzoek op basis van vraagsturing
- de flexibilisering van de inzetbaarheid van studenten en docenten;

3.4 Domein

Verankering van onderzoek in de Hogeschool heeft betrekking op het vergroten van een externe oriëntatie op vragen vanuit markt en samenleving, op het versterken van een onderzoeksomgeving en –cultuur en op de integratie van onderzoek in de curricula van de Schools.

3.5 Afbakening

De verankering van onderzoek in de Hogeschool gaat ook over een goede (managerial en administratieve) organisatie van dat onderzoek mede in relatie tot de Schools (kwesties als inlenen en uitlenen van docenten en hoe dat te regelen etc.). Daarop heeft dit project zijdelings betrekking in die zin dat er wellicht aanbevelingen op het terrein van organisatieontwikkeling, budgettering en HRM-beleid zullen worden geformuleerd.

3.6 Resultaat

Als uitkomsten van dit project kan worden verwacht:

- overzicht van en inzicht in kritische succesfactoren voor de integratie van de onderzoekstaak in de Hogeschool
- evaluatie van de pilots in 2005-2006
- strategisch document voor de Hogeschool, Plan van aanpak voor 2006-2007

3.7 Aanpak

Het project bestaat globaal uit drie onderdelen: twee maanden nadruk op identificatie van succesfactoren, acht maanden nadruk op experimenteren en onderzoeken (aansluitend bij de geformuleerde succesfactoren én bij reeds bestaande en nieuw te ontwikkelen activiteiten), en twee maanden nadruk op evaluatie en strategieontwikkeling.

Ten behoeve van de identificatie van kritische succesfactoren zal een brainstormsessie met meest betrokkenen (enkele vertegenwoordigers van het middenmanagement v.d. Schools, enkele lectoren, de kennismakelaar en enkele ondernemers) worden georganiseerd, gevolgd door een wat bredere schriftelijke reactie van betrokkenen op de uitkomsten van de brainstormsessie. Desgewenst komt de eerste groep nogmaals bijeen om de reacties te verwerken. Daarnaast zal deze groep in fase drie weer een rol spelen bij de verwerking van de evaluaties die o.a. moet leiden tot een aangescherpte versie van de lijst van succesfactoren.

De keuze voor vertegenwoordigers uit het middenmanagement is ingegeven door de wens om in de beoogde pilots een brug te slaan tussen onderzoek en programmaontwikkeling.

Voor de aanpak wordt verder verwezen naar 4.2. (Fasering en mijlpalen). Kort samengevat:

Fase 1: brainstormsessie(s) gericht op opstellen lijst van kritische succesfactoren;

Fase 2: vormen van 'netwerk-leren' met bijdragen van kenniswerkers van verschillende insteek en verschillend niveau (studenten, docenten, medewerkers bedrijven, lectoren);

Opdoen van ervaringen met vraagsturing, integratie van onderzoek en onderwijs, flexibele organisatievormen e.d.

In februari/maart 2006 is er een interne conferentie voor specifieke doelgroep w.o. vertegenwoordigers van alle Schools, alle lectoraten, betrokken ondernemers e.d.) met als doel informatie over en bespreking van de opzet van het project en de bevindingen tot op dat moment.

Fase 3: vervolg brainstormsessie, maar nu tegen achtergrond van evaluatiegegevens;

Opstellen van een advies t.b.v. een strategie en daarbij horende vervolgvactiteiten.

Tevens in deze fase verspreiding van de bevindingen en vervolgplannen via web.

3.8 Samenhang binnen het programma.

Het programma ligt in de lijn van de onderzoeksnota i.o. en vertoont samenhang met de ontwikkeling van een kennismakelfunctie en met RAAK-programma's.

3.9 Randvoorwaarden.

- Bereidheid tot samenwerking van en met Schools (management);
- Bereidheid tot participatie van studenten en medewerkers van betrokken Schools;
- Goedkeuring RAAK-programma's door SIA;
- Medewerking van bedrijven in invloedssfeer van beoogde Schools;
- Medewerking van de lectoraten die in aanmerking komen voor 'beantwoording' van kennisvragen uit de bedrijven;

4. Fasering, break down.

4.1. Project breakdown.

Het project wordt afgeblazen als:

- vóór de zomervakantie geen overeenkomsten ter zake zijn gesloten met enkele Schools;
- brainstormsessie(s) en schriftelijke 'enquête' niet leiden tot draagvlak voor een lijst van kritische succesfactoren; (vóór 1 november)
- als pilots niet tijdig (v.a. november 2005) en niet adequaat (passend binnen opzet van het project) van de grond komen. (vóór 1 november)

Kortom: 1 september en 1 november zijn 2 breekpuntdata.

4.2 Fasering en mijlpalen.

1. Oriëntatiefase (2 mnd) met als resultaat:

- overzicht van vermoedelijk relevante kritische succesfactoren;
- keuze van kritische succesfactoren die worden getest in pilots;
- keuze van bedrijven die participeren in de pilots (evt. i.s.m. met RAAK-programma)
- keuze van de lectoren, docenten en studenten die participeren in de pilots;
- organisatie van de pilots, w.o. formuleren van resultaatindicatoren;

2. Uitvoering van de pilots (8 mnd.) met als resultaat:

- evaluatie v.d. pilots t.a.v. in vorige fase vastgestelde resultaatindicatoren;
- inzicht in mate van tevredenheid bij alle deelnemers aan de pilots;
- aanscherpen van kritische succesfactoren op basis van analyse v.d. ervaringen;

Na 4 mnd. vindt een tussentijdse quick scan plaats, t.a.v. resultaatindicatoren op basis waarvan eventueel kan worden bijgestuurd.

3. Opstellen advies t.b.v. vervolgvactiteiten in 2006-2007 e.v. (2 mnd) met als resultaat:

- herziene versie van het overzicht van kritische succesfactoren, waarbij iniden van toepassing ook wordt aangegeven in welke mate zij nog nader te onderzoeken zijn;
- (indien van toepassing) formuleren van een vervolgproject gericht op het testen van nog nader te onderzoeken krtische succesfactoren;
- opstellen van een advies m.b.t. het beleid gericht op de ontwikkeling van een onderzoeksgerichte hogeschool.
- maken van een projectplan gericht op een vervolg;

(Er wordt gestreefd naar een voorlopige versie op basis van genoemde quick scan medio mei 2006. Dit met het oog op eventuele implicaties voor de begroting 0607)

4.3 Activiteiten.(zit besloten in 4.2 en 3.7)

4.4. Planning (zie 4.2)

5. Projectorgansiatie

5.1 Bemensing en rolverdeling:

- projectleider is ASAR in de persoon van Ineke van Halsema.
- de coördinatie van de pilots, makelen van kenniswerkers in bedrijven en Schools, enz. is de taak van de kennismakelaar die bij ASAR is ondergebracht.
- lectoren: kenniserker in expertrol, supervisie op kennisontwikkeling resp. op toegankelijk maken en toepassen van beschikbare kennis; begeleider van docenten;
- docenten: kenniswerker in rol van inhoudsdeskundige (vooral theorie) en begeleider van studenten;
- medewerker(s) bedrijf, kenniswerker eveneens in rol van inhoudsdeskundige (vooral praktijk) en begeleider van studenten.

6. Capaciteit en kosten

6.1 Inzet.

Zie onder 2.1

Indicatie onzekerheid: marges van 20 % naar boven en naar beneden, met name afhankelijk van feitelijke kennisvragen uit de markt en state of the art in betreffend domein.

6.2 Kosten

Zie onder 2.1

6.3 Financiering

- projectleiding, coördinatie pilots en lectoren: uit budget ASAR en respectieve lectoraten;
- docentinzet vanuit de Schools: uit projectmiddelen (150 k€)
- medewerkers bedrijven: uit budget bedrijf
- studenten: in kader van afstuderen en of stage.

7.Risico-analyse

De belangrijkste risico's liggen besloten in de mate waarop docenten en studenten flexibel kunnen worden ingezet. Dit risico is geminimaliseerd door de aanwezigheid van een 'durfkapitaal' (=projectmiddelen van 150 k€) op basis waarvan Schools medewerkers (deels)

flexibel inzetbaar kunnen maken.

Van belang is dat de School ook zelf risicodrager is, tot uiting komend in de mate waarin de School ook zelf 'durfkapitaal' beschikbaar stelt. Te denken valt aan 25 k€ per School, zodat in feite een buffer ontstaat van 75 k€ per School.

Dit vormt nader punt van overleg bij het opmaken van de overeenkomst met de Schools.

Een ander risico is gelegen in het matchen van kennisvragen met kenniswerkers-binnen-INHOLLAND. Vraagarticulatie en leggen van relaties met kennisaanbieders vergt tijd en deskundigheid. Dit risico wordt verkleind (teniet gedaan?) door de aanwezigheid van een kennismakelaar. Daarnaast biedt het project mogelijkheden om aan te sluiten bij lopende trajecten (bijv. RAAK-programma's) waar reeds voortgang op dit punt is geboekt.

Als en voorzover dat gebeurt dient te worden geleerd van die projecten opdat in voorkomende gevallen door de kennismakelaar snel(ler) succesvol kan worden 'gematched'

8.Acceptatiecriteria.

Gelet op de doelstellingen is het van belang dat geïdentificeerde kritische succesfactoren als zodanig onderkend worden door alle betrokkenen.

Criteria daarvoor zijn in algemene termen:

-herkenbaarheid en deugdelijkheid van het overzicht (deelnemers aan brainstormsessie met zorg te selecteren om acceptatieniveau te vergroten; zorgvuldige schriftelijke review op ontwerp enz.)

-mate van succes van de pilots, te meten onder deelnemende bedrijven, onder directeurs van deelnemende Schools en onder overige deelnemers (studenten, docenten, lectoren)

-transparantie van de financiën van het project;

Gelet op het te formuleren advies voor strategie en vervolgvactiteiten ter zake gelden als criteria voor acceptatie:

-helderheid van de strategie in relatie tot het instellingsplan i.o.;

-haalbaarheid (incl. betaalbaarheid) van het vervolgtraject;

9. Projectcontrole en beheersingsmechanismen.

Het project zal v.w.b. zijn inhoudelijke en financiële ontwikkeling/voortgang worden meegenomen in de P&C-cyclus van ASAR.

10. Communicatie.

Aanvullende communicatiemaatregelen:

-het project voorziet in informatie naar en communicatie met deelnemende bedrijven en daarbij horende brancheorganisaties.

-bespreking van opzet en evaluatie met alle lectoren;

-interne conferentie over projectopzet en tussentijdse ervaringen/resultaten.

11. Documentatie

-Onderzoeksnota;

-Evaluatierapport lectoraten (Steen in de vijver)

-Verslagen van lectorenoverleg binnen INHOLLAND voorzover betrekking hebbend op onderhavige problematiek;

*Bijlage 2 Review Kwaliteitszorg Lectoraten, ASAR***Review kwaliteitszorg Lectoraten, ASAR**

Institute of Advanced Studies and Applied Research

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	11
1.1	Achtergrond	11
1.2	Aanleiding ontwikkeling kwaliteitszorgsysteem	11
1.3	Doel	12
1.4	Scope van de review	13
1.5	Eindresultaat.....	13
2	Kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND	13
2.1	Methodiek van kwaliteitszorg	13
2.2	Aanpak systematische kwaliteitszorg.....	14
2.3	Uitkomsten review INHOLLAND	16
3	Inventarisatie interne en externe verantwoording	19
3.1	Analyse kwaliteitsdoelstellingen Instellingsplan INHOLLAND 2006-2010	19
3.2	Het INK model en doelstellingen ASAR	20
3.3	Analyse kwaliteitsdoelstellingen P&C cyclus ASAR.....	21
3.4	Analyse kwaliteitsdoelstellingen SKO	22
3.5	De rol van onderzoek in het onderwijs	23
4	Het ontwikkelen van kwaliteitsverbetering voor onderzoek	25
4.1	Onderzoekskwaliteit en de visie op onderzoek	25
4.2	Onderzoekskwaliteit in relatie tot onderwijs en de wensen van Schools	26
4.3	De Research School.....	26
4.4	Onderzoekskwaliteit in relatie tot peers.....	27

4.5	Onderzoekskwaliteit in relatie tot klanten van het RIC.....	28
4.6	Additionele onderwerpen voor kwaliteitszorg van lectoraten	30
5	Conclusie review kwaliteitszorg lectoraten	31
6	Tijdspad.....	31

Bijlagen

Inleiding

Achtergrond

Het Institute of Advanced Studies and Applied Research (ASAR) geeft invulling aan de missie en doelstellingen van INHOLLAND zoals verwoord in het instellingsplan 2006-2010 door middel van het instellen van lectoraten en het organiseren van masteropleidingen. Hiermee draagt ASAR bij aan de primaire onderzoeks- en onderwijsfuncties van de hogeschool.

Deze review richt zich op de (interne en externe) verantwoording en de zorg voor kwaliteit van lectoraten aan de hogeschool.

Sinds de oprichting van ASAR is er veel ervaring opgedaan met het uitvoeren van praktijk- en toepassingsgericht onderzoek aan de hogeschool. Daarbij is vooral gewerkt aan de oprichting van ASAR als instituut, het benoemen en invullen van taken en verantwoordelijkheden, het ontwikkelen van beleidsterreinen en de uitvoering van lectoraten. Deze werkzaamheden zijn van de grond af aan opgebouwd en zijn in de staande organisatie van de hogeschool geïntegreerd of worden verder ontwikkeld. Om de synergie tussen onderwijs en onderzoek, de onderlinge samenwerking tussen de lectoraten, en de slagkracht 'naar buiten' te vergroten, worden de lectoraten in 2007 thematisch ondergebracht in Research and Innovation Centres (RIC's). Deze zijn gebaseerd op 7 kernthema's waarop INHOLLAND zich de komende jaren gaat profileren (instellingsplan 2006-2010):

- Education & learning
- Safety
- Quality of Life
- Entrepreneurship
- Business & Technology
- Governance
- Global City

Aanleiding ontwikkeling kwaliteitszorgsysteem

Interne aanleiding

Als vervolg op het INHOLLAND Instellingsplan 2006-2010 "Samen werken aan de Kennis van Morgen" heeft ASAR in de zomer van 2006 een businessplan²⁷ opgesteld voor de periode 2006-2008. De basis voor het businessplan is een evaluatie van het managementteam van ASAR van de doelstellingen van het eerste businessplan over de perioden 2003-2006, en de doelstellingen van het nieuwe Instellingsplan van INHOLLAND.

Als één van de vijf prioriteiten voor de komende jaren heeft ASAR de zorg rond de uitvoer van processen en procedures en kwaliteitszorg (interne en externe verantwoording) als speerpunt benoemd in het businessplan:

²⁷ Innovatie en professionalisering voor de kennissamenleving; Institute of Advanced Studies and Applied Research, concept vastgesteld door het MT-ASAR op 10-11-2006

“In 2008 zijn de processen en procedures onder controle (onder andere blijkend uit klant- en medewerkertevredenheid) en op niveau 3 van het INK. De kwaliteitszorg voor de lectoraten is na een pilotfase in 2007 volledig geïmplementeerd in 2008.”

De noodzaak hiertoe wordt in verschillende andere interne evaluaties (INK-cyclus voor lectoraten²⁸, de evaluatie van het Research Office²⁹) bevestigd. Deze review inventariseert de bestaande kwaliteitszorg en processen van interne en externe verantwoording van lectoraten en doet aanbevelingen om dit op een systematische manier verder te ontwikkelen.

De review is uitgevoerd in de periode waarin de beoogde Research and Innovation Centers (RIC's) uit het businessplan worden uitgewerkt. Waar dat een rol gaat spelen wordt de kwaliteitszorgfunctie van een RIC ook benoemd.

Externe aanleiding

Met ingang van 2007 gaat volgens de nieuwe WHOO de kwaliteitszorg van het onderzoek aan hogescholen landelijk geborgd worden, waarbij de lumpsumfinanciering voor het onderzoek afhankelijk wordt gemaakt van de resultaten van het onderzoek. Met andere woorden: de kwaliteit van het lectoraatonderzoek moet landelijk vergelijkbaar zijn en wordt direct bepalend voor de externe financiering die INHOLLAND krijgt voor de lectoraten. In 2007 gaat SKO een landelijke systematiek ontwikkelen in een pilot 'landelijke bouwstenen kwaliteitszorg hogescholen'. Vanaf 2009 moet het nieuwe systeem landelijk functioneel zijn.

Doel

De review heeft als doel:

- (1) te inventariseren welke instrumenten nu deel uitmaken van de kwaliteitszorg en interne en externe verantwoording van lectoraten en hoe deze zijn uitgewerkt in doelstellingen, indicatoren en processen;
- (2) te analyseren in hoeverre de doelstellingen van die verschillende instrumenten, afkomstig van de verschillende belanghebbenden (INHOLLAND, SKO, ASAR, wetgeving en lectoraten) zijn uitgewerkt in indicatoren waarover informatie beschikbaar is;
- (3) aanbevelingen te formuleren waarmee de invulling van de zorg om kwaliteit van lectoraten in het ASAR-businessplan 2006-2008 gerealiseerd kunnen worden, en die zorg te laten aansluiten bij de ontwikkeling van een landelijke systematiek van externe verantwoording.

²⁸ Achievement excellence together; ASAR, februari 2006

²⁹ Concept afdelingsplan Research Office, 14 juli 2006

Scope van de review

Sinds de start van de lectoraten in 2003 is door alle bij het HBO-onderzoek betrokken partijen geprobeerd invulling te geven aan de meerwaarde van het HBO-onderzoek. Op verschillende niveaus is gewerkt aan het formuleren van de doelstellingen voor de Nederlandse economie en samenleving, de hogeschoolsector, de Nederlandse en regionale kenniseconomie en voor INHOLLAND als instelling. De aard van dat onderzoek is vanaf het begin onderwerp van debat: met de toenemende ervaringen verschoof ook de invulling van de aard van het onderzoek en de manier waarop de opbrengst daarvan in kaart kan worden gebracht³⁰. In eerste instantie was het onderzoek vooral gericht op het vergroten van de externe oriëntatie van de hogescholen. Na het evalueren van het eerste jaar waarin lectoraten zijn gestart, werd meer nadruk gelegd op de bijdrage van het werk van lectoraten aan het onderwijs en de zichtbaarheid daarvan. Vervolgens werd er meer nadruk gelegd op het versterken van de onderzoeksfunctie.

Deze review richt zich op de doelstellingen en indicatoren die tijdens de uitvoering van deze review (eind 2006) gehanteerd worden voor de interne en externe verantwoording. Daarmee biedt de review als referentiekader een goed startpunt om gewenste additionele aspecten van kwaliteitsverbetering en borging voor het lectoraatsonderzoek te benoemen die nu nog niet onder de huidige metingen zijn ondergebracht. Het kan ook bijdragen aan de discussies voor de ontwikkeling van een landelijk vergelijkend systeem voor de resultaten van lectoraten zoals in 2008 door SKO beoogd verder uit te werken.

Eindresultaat

Het eindresultaat van de review bestaat uit:

- een analyse van de huidige systematieken van verantwoording en kwaliteitsverbetering, waarbij overlap of omissies in de informatie over de voortgang en resultaten van de lectoraten zichtbaar worden gemaakt;
- aanbevelingen voor het verder ontwikkelen van de kwaliteitsontwikkeling en verantwoording van lectoraten, en het inbedden in een systematische wijze van kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorg lectoraten INHOLLAND**Methodiek van kwaliteitszorg**

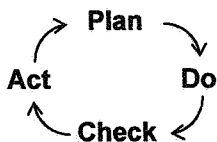
De kern van kwaliteitszorg is dat je weet wat je wilt bereiken, dat je doet wat je je voorgenomen hebt en dat je vervolgens beoordeelt hoe je dat hebt gedaan. Kortom:

1. Weet wat je wilt
2. Doe vervolgens wat je moet doen om dat te realiseren

³⁰ Achtereenvolgens: Evaluatie lectoren en kenniskringen, HBO-raad, april 2004; Een steen in de vijver: de introductie van lectoraten in het HBO, Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, april 2004; Succesfactoren voor lectoraten in het hbo, Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, mei 2005; Stand van zaken lectoraten in het Hoger Beroepsonderwijs (De golven zetten door), Consort, februari 2006

3. Meet wat je doet en hoe je dat doet
4. Beoordeel wat het resultaat is, en stuur bij

Dit wordt het meest bondig samengevat in de zogenaamde verbetercyclus of Deming-cirkel:



Het idee achter deze verbetercyclus (of: PDCA-cyclus) vormt de basis voor veel systemen voor kwaliteitszorg, zoals in de toepassing van de Balanced Scorecards, het INK model, onderwijsaccreditatie en ISO-certificering³¹.

Aanpak systematische kwaliteitszorg

Om de verbetercyclus van kwaliteitszorg uit te werken in een systematische vorm van kwaliteitszorg wordt vaak gebruikgemaakt van een driedeling (zoals bij de toepassing van het INK model voor INHOLLAND met *INK prioriteitsgebied – Omschrijving verbeterpunt – te bereiken resultaat*, of het accreditatiekader van de NVAO met *Onderwerpen – Criteria – Bewijsvoering*):

1. Doelstellingen, kwaliteitsstandaarden, strategische voornemens, prioriteiten
2. Indicatoren: uitspraken die gezamenlijk een waardeoordeel mogelijk maken van de doelstelling/ kwaliteitsstandaard
3. Meetpunten: kwantitatieve en kwalitatieve, eenduidige informatie die iets zegt over de indicator

Om de voorgenomen doelstellingen zinvol te evalueren is een belangrijke voorwaarde dat voor ieder onderscheiden aspect dat nodig is om de doelstellingen te realiseren een concrete definitie of indicator wordt ontwikkeld, waarmee een uitspraak kan worden gedaan over de voorgenomen doelstellingen.

De naamgeving (en invulling) van de driedeling doelstellingen – indicatoren – meetpunten kan overigens verschillen tussen betrokkenen bij kwaliteitszorg. Het is goed hier bij de uitwerking van een systematiek voor kwaliteitszorg rekening mee te houden.

³¹ Referenties over de verbetercyclus en de Balanced Scorecard, het INK-model, onderwijsaccreditatie en ISO-certificering zijn opgenomen in bijlage 1 en bijlage 2.

Voor ASAR en de lectoraten liggen die doelstellingen en indicatoren deels vast. Immers, de activiteiten van de lectoraten moeten bijdragen aan de doelstellingen van de instelling en aan de doelstellingen van de financier, SKO. Naast deze extern bepaalde kwaliteitsdoelstellingen moet er voor de lectoraten ruimte zijn om eigen doelstellingen, indicatoren en meetpunten te ontwikkelen om zo ook bij te kunnen dragen aan de eigen kwaliteit van de kenniskring en betrokken kennispartners. Kwaliteitszorg heeft immers alleen zin als het ook kwaliteit versterkt van de activiteiten en personen die daar onderdeel van zijn.

Het proces van kwaliteitszorg van een lectoraat bij INHOLLAND bestaat uit vier stappen:

Stappen	Onderdelen van kwaliteitszorg
<p>1. Vertrekpunt: doelstellingen of te realiseren taken van het lectoraat.</p> <p>(op basis van vastgelegde externe verantwoordingsindicatoren <i>en</i> kwaliteitsindicatoren die worden vastgesteld in een 'zelfevaluatie', met het betrokken werkveld)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lectoraataanvraag SKO, of indien er bijstellingen zijn: jaarverslag of continueringsaanvraag, - Afspraken tussen voorzitter RIC - directeur ASAR (onderzoeksagenda, jaarwerkplan), - Afspraken voorzitter RIC/lector – externe kennispartners en werkveld, - Afspraken voorzitter RIC/lector – School, - Afspraken directeur ASAR – CvB (managementcontract).
<p>2. Inventarisatie van voortgang resultaten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarrapportage SKO, - Triaalrapportages INHOLLAND, - Financiële rapportage BEMer, - Accountantsverklaring.
<p>3. Terugkoppeling op voortgang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkeuring aanvraag en jaarverslagen door SKO, - Voortgangs-/beoordelingsgesprek directeur ASAR – voorzitter RIC/lector, - Voortgangsgesprek directeur ASAR – voorzitter RIC - Beoordeling door stakeholders en kennispartners, - Beoordeling managementafspraken directeur ASAR – CvB, - Beoordeling managementafspraken Schools – CvB.
<p>4. Evaluatie en bijstelling doelstellingen / te realiseren taken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarverslag SKO of continueringsaanvraag, - Afspraken tussen voorzitter RIC/lector – directeur ASAR, - Afspraken RIC – externe kennispartners op onderzoeksagendaniveau, - Afspraken lector – externe kennispartners op projectniveau, - Afspraken lector – School, - Afspraken directeur ASAR – CvB.

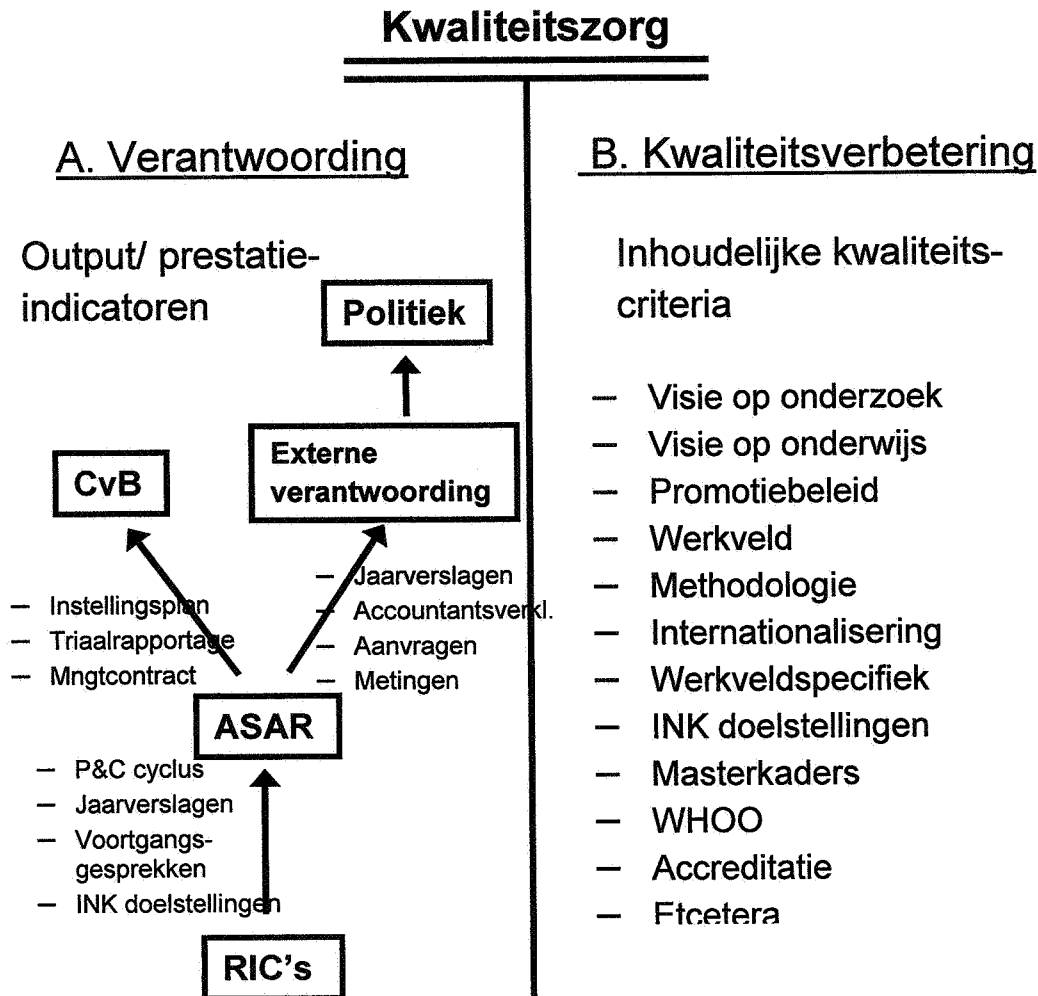
Uitkomsten review INHOLLAND

De in de vorige paragraaf beschreven methodiek van kwaliteitszorg, een cyclisch proces waarin doelstellingen, indicatoren en de voortgang daarvan centraal staan, is in de review als referentiekader toegepast op de verschillende instrumenten van kwaliteitszorg die nu gehanteerd worden of van belang zijn voor lectoraten.

In het denken over kwaliteitszorg kan een 2-deling worden gemaakt:

- A. (interne en externe) verantwoording op basis van outputindicatoren, en
- B. kwaliteitsverbetering.

In de review wordt dit onderscheid bewust gemaakt. De reden is dat INHOLLAND voor het onderzoek wil proberen de verantwoordingskant (A), waarvan doelstellingen en indicatoren deels extern bepaald worden, zo efficiënt mogelijk wil faciliteren binnen de organisatie. De ontwikkelingskant (B) biedt ruimte om verder invulling te geven aan de doelstellingen die verbonden zijn aan de vraag: "wat is Goed Onderzoek aan hogeschool INHOLLAND en hoe borgen we dat?" Schematisch ziet dat onderscheid er als volgt uit:



Aan de verantwoordingskant gaat het om:

- Kwaliteitsdoelstellingen Instellingsplan INHOLLAND 2006-2010;
- Kwaliteitsdoelstellingen INK model ASAR;
- Kwaliteitsdoelstellingen onderzoeksnotitie ASAR;
- Kwaliteitsdoelstellingen P&C cyclus ASAR;
- Kwaliteitsdoelstellingen externe verantwoording: SKO en de HBO-Raad;
- Kwaliteitsdoelstellingen in relatie tot accreditatie;
- Kwaliteitsdoelstellingen in relatie tot wetsontwerp WHOO.

Aan de kwaliteitsstimuleringskant gaat het (mogelijk, want nader in te vullen op het niveau van RIC) om:

- Onderzoeksnotitie ASAR
- INK model
- Onderwijsconcept INHOLLAND in relatie tot onderzoek
- Nog te ontwikkelen gedragsregels voor onderzoek

- Methodologie-onderwijs
- Additionele onderwerpen voor kwaliteitszorg van lectoraten

In Hoofdstuk 3 wordt voor de verschillende instrumenten aangegeven welke doelstellingen zijn geformuleerd en op welke wijze zij uitgewerkt zijn in indicatoren. Het gaat hier alleen om de verantwoordingskant; indicatoren waarop nu gegevens worden verzameld en verantwoord. Een vervolgstap is dat op het niveau van RIC's de kwaliteitsverbeteringskant verder wordt ingevuld, in aanvulling op de indicatoren in de verantwoordingskant. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Inventarisatie interne en externe verantwoording

Analyse kwaliteitsdoelstellingen Instellingsplan INHOLLAND 2006-2010

In het Instellingsplan 2006-2010 zijn 5 hoofdlijnen als doelstellingen uitgewerkt die te maken hebben met de inbreng van lectoraten in de organisatie. De beoogde doelstellingen moeten in 2010 worden gerealiseerd. Dat betekent dat de voortgang tussentijds op de 'uit te zetten acties' en de 'geplande resultaten 2010' gerapporteerd dient te worden. Rapportage en bijsturing gebeuren via de managementafspraken tussen CvB-ASAR, CvB-Schools en de triaalrapportages van ASAR aan het CvB. De inbreng voor het rapporteren over de voortgang verloopt via de triaalrapportages, de werkplannen en de jaarverslagen van de lectoraten/RIC's aan ASAR.

De voor lectoraten relevante doelstellingen uit het Instellingsplan 2006-2010 zijn:

ONDERWERP	DOEL	GEPLAND RESULTAAT 2010
Hoofdlijn 1: integreren van onderzoek, onderwijs en praktijk	Versterken kenniscirculatie	25% (60 EC in major/minor) van het onderwijs is ontworpen in samenspraak met kenniskringen
	INHOLLAND (h)erkend als kennisinstelling	Externe financiering van lectoraten door overheden en door opdrachten van bedrijven met een omvang van 3% INHOLLAND-omzet
		70% Differentiatie-minors in samenwerking met lectoraten, bedrijven, instellingen of overheden
Hoofdlijn 2: Verdere professionalisering van INHOLLAND	Gemotiveerd personeel.	40 Promovendi en 15 gepromoveerden
Hoofdlijn 3: Focus op zeven inhoudelijke thema's	Profilering van INHOLLAND op zeven thema's	Per inhoudelijk thema wordt per jaar een (internationaal) seminar en/of training georganiseerd
		Per inhoudelijk thema per jaar publicatie van 2 artikelen in gerenommeerde bladen
		Per lector minimaal tweemaal deelname aan publieke discussie in het kader van één of meerdere inhoudelijke thema's
Hoofdlijn 4: Regionale profilering	Scherpere verankering van INHOLLAND in de regio dicht bij de student, de markt en de samenleving	Verstevigde regionale netwerken blijkend uit: <ul style="list-style-type: none"> • met 50% van de bedrijven uit het bestaand actieve contacten via stages, opdrachten etc. • opdrachten van bedrijven voor opleidingen en cursussen
Hoofdlijn 5: Internationaal	Opzetten van een internationaal netwerk van gelijkgestemde universiteiten ten dienste van onze studenten	20 Gemeenschappelijke onderzoeksprojecten (met internationale partners)

Het INK model en doelstellingen ASAR

Het INKmodel is door INHOLLAND gekozen als 1 van de uitgangspunten voor kwaliteitsverbetering. De fasering van het model (de 5 fases) staan centraal in de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie (zie instellingsplan). ASAR heeft het INKmodel ook toegepast op de eigen organisatie. Hiervoor zijn voor alle afdelingen van ASAR positiebepalingen uitgevoerd, en zijn na intern overleg verbetermatrices opgesteld. Voor de afdeling lectoraten zijn de voorgenomen verbeterpunten uit de verbetermatrix medio 2006 gekoppeld aan het afdelingsplan en als doelstellingen in de onderzoeksnotitie van ASAR uitgewerkt. Rapportage en bijsturing verloopt via het rapporteren van ASAR aan het CvB en aan de afdeling Control (project INK).

De verbetermatrix voor de afdeling lectoraten ziet er als volgt uit:

korte omschrijving verbeterpunt	te bereiken resultaat	hoe gecheckt welke norm	Datum realisatie
Implementeren van RIC's	In 2007 zijn minimaal 5 van de 7 RIC's succesvol.	Samenwerking tussen de verschillende lectoraten.	Aug. 2008
Processen/procedures	a. AO: administratieve organisatie, uitvoering RIC, kwaliteitszorg b. Planning en control (P&C): jaarverslagen, werkplannen c. HRM – vacatures signaleren, aanstellingen, verlengingen, beoordelingen d. Voortgang lectoraten: evaluatie, beoordeling, continueringaanvraag, nieuwe aanvragen e. Interne/externe contacten: SKO, subsidies, SIA-Raak f. PDCA: Plan, Do, Check, Act	Alle processen/procedures onder controle PDCA cyclus geïmplementeerd INK fase 3	Aug. 2008
Onderzoek/onderwijs	a. Faciliteren b. Communiceren, good practice c. Managementinformatie d. Monitoren e. Beleidsadvies: aan CvB, Schools, samen met OKR	70% opleidingen werkt nauw samen met een RIC	Aug. 2008

	f. Verbeteren onderzoekscurriculum van studenten g. Netwerken, lobbyen		
Research School	a. Methodologieonderwijs b. Coaching en begeleiding Phd. c. Ontwikkelen/bijdragen aan onderzoekscultuur d. Masterclasses e. Zichtbaar maken van bijdragen ASAR/lectoraten aan OZ-cultuur (o.a. publicaties)	Onderwijs omgeving voor alle promovendi	Aug. 2008

Analyse kwaliteitsdoelstellingen P&C cyclus ASAR

ASAR dient aan het College van Bestuur te rapporteren over de voortgang en resultaten van de lectoraten en kenniskringen. De hogeschool werkt met rapportages per triaal, dat wil zeggen dat het collegejaar is opgesplitst in drie periodes van vier maanden. Per triaal rapporteren de lectoraten over de voortgang van het afgelopen triaal.

De informatie van de triaalrapportages per lectoraat wordt gebruikt voor de triaalrapportage van ASAR aan het CvB en is onderdeel van de kwaliteitszorg van ASAR.

P&C cyclus lectoraten INHOLLAND, versie augustus 2006:

Indicatoren	Gevraagde specifieke informatie
1. Personele stand van zaken	- Aanstelling lector, associate lector en kenniskringleden: duur en omvang aanstelling, uitsplitsen interne en externe leden.
2. Bijdragen aan het onderwijs	- Aantal studenten actief in de kenniskring. Benoem de manier waarop, voor welke opleiding/School en het aantal studiepunten dat ervoor is gegeven (stage, scriptie, begeleiden afstuderen, onderzoeksprojecten, overige activiteiten). - Bijdragen aan het ontwikkelen van onderwijs: modules/vakken, minors, majors, nieuwe opleidingen (naam en School van modules/onderwijseenheden). - Bijdragen aan het geven van onderwijs: modules/vakken, minors, majors, nieuwe opleidingen (naam en School van modules/onderwijseenheden).
3. Bijdragen aan onderzoek en advieswerkzaamheden	- Lopende onderzoeksprojecten (korte omschrijving: opdrachtgever, doel onderzoek, beoogde uitkomsten en looptijd).

	- Lopende advieswerkzaamheden of activiteiten voor externe scholing/professionalisering (korte omschrijving: opdrachtgever, doel werkzaamheden, beoogde uitkomsten en looptijd).
4. Bijdragen aan kenniscirculatie	- Lector en kenniskringleden hebben bijgedragen aan publieksactiviteiten: mogelijk uitsplitsen naar seminars, lezingen, masterclass, expertbijeenkomsten, inauguratie etc. (datum, inhoudelijk domein en indicatie publiek/ bereik vermelden) - Publicaties: <u>in deze periode</u> gepubliceerd over uitkomsten van onderzoek en activiteiten in bijvoorbeeld: artikelen, boeken, internetpublicaties, radio/ TV e.d. (referentie vermelden).
5. Bijdragen aan professionalisering	- Professionalisering van kenniskringleden en docenten Schools: gehouden voortgangsgesprekken kenniskringleden, deelname methodologieworkshop, deelname aan congressen, seminars, masterclasses, promotietrajecten etc. (inhoudelijk onderwerp en data vermelden).
6. Externe inkomsten	- Externe inkomsten <u>gefactureerd in deze periode</u> : gefactureerd aan Schools, gefactureerd aan bedrijven (commercieel), in deze periode goedgekeurde subsidies, overige inkomsten (bijvoorbeeld in deze periode toegezegde deeltijd-formatie van derden).

Analyse kwaliteitsdoelstellingen SKO

Voor het functioneren van de lectoraten hebben SKO en de HBO-Raad vier landelijke doelstellingen geformuleerd. Deze vier doelstellingen vormen de basis voor de lectoraatsaanvragen, de jaarverslagen en de lectorenmetingen (uitgevoerd door SKO/ Consort). Met de lectorenmetingen wordt landelijk gerapporteerd over de ontwikkeling van het onderzoek aan de hogescholen ten behoeve van publieke verantwoording van SKO.

De meetpunten waarop in de interne planning & controlcyclus van ASAR gerapporteerd wordt sluit bewust zoveel mogelijk aan bij de formats van SKO, om de terugkoppeling aan SKO goed aan te laten sluiten bij de interne cyclus.

Voor de meer kwantitatieve metingen wordt de informatie door de lectoraten gerapporteerd; personele en financiële informatie lopen via de BEMer.

SKO doelstellingen	Indicatoren
1. Positie van het lectoraat in	- Aantal gemeenschappelijke activiteiten.

de kennisinfrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> - Aard van de gemeenschappelijke activiteiten. - Aantal gemeenschappelijk ontwikkelde producten en diensten. - Kwaliteit van de gemeenschappelijke producten en diensten. - Bepalende randvoorwaarden.
2. Input vanuit de economie en samenleving in het lectoraat	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal gemeenschappelijke activiteiten. - Omvang tweede en derde geldstroom. - Aantal gemeenschappelijk ontwikkelde producten en diensten. - Waardering van de maatschappelijke betekenis van onderwijs en onderzoek. - Bepalende randvoorwaarden. - <u>Vanaf 2007 of 2008</u>: Het oordeel van <i>peers</i> en externe belanghebbenden neemt een prominente plaats in bij het onderzoek van het lectoraat.
3. Bijdrage van het lectoraat aan economie en samenleving	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal producten en diensten (onderzoeksresultaten, methodieken en kennisproducten). - Kwaliteit van producten en diensten. - Waardering door de afnemers. - Aantal publieke uitingen. (publicaties, lezingen e.d.). - Kwaliteit van publieke uitingen. - Bepalende randvoorwaarden.
4. Bijdrage van het lectoraat aan het onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal opleidingen dat onder werkingssfeer van het lectoraat valt. - Aandeel in de vernieuwing van de curricula van relevante opleidingen. - Aard van de bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. - Aandeel in de externe oriëntatie van opleidingen. - Aard van de externe oriëntatie. - Aantal docenten betrokken bij kenniskring. - Mate van betrokkenheid v.d. docenten. - Aantal studenten betrokken bij de kenniskring. - Mate van betrokkenheid van de studenten. - Bepalende Randvoorwaarden.

Sinds de start van het onderzoek aan hogescholen zijn er 2 landelijke kwalitatieve metingen uitgevoerd: "Een steen in de vijver: de introductie van lectoraten in het HBO", Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, april 2004 en "Succesfactoren voor lectoraten in het hbo", Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, mei 2005.

Deze kwalitatieve metingen zijn minder gericht op verantwoording (zoals de SKO/Consort effectmetingen) en meer op kwaliteitsverbetering, en worden in het komende jaar gecontinueerd.

De rol van onderzoek in het onderwijs

Als vervolg op de in 2003 ingezette hogeschoolbrede onderwijsvernieuwing *Backbone*, wordt de rol van het onderzoek in het onderwijs van de hogeschool in 2007 verder uitgewerkt. Afgezien van de 3 facetten uit het accreditatiekader die direct met de inbreng van het onderzoek in het onderwijs te maken hebben, wordt verder invulling gegeven aan de rol van het onderzoek in de volgtijdelijkheid van het niveau van de opleidingsfasen binnen de opleidingen van INHOLLAND en de rol van de lectoraten in het aanbod van masteropleidingen van de hogeschool.

Anticiperend op de formele vaststelling van het vervolg op de huidige versie van de onderwijsvernieuwing Backbone (beoogd medio 2007) kunnen de volgende doelstellingen worden geformuleerd voor lectoraten met betrekking tot onderwijs:

- het op structurele basis onderzoekservaring opdoen van docenten en studenten
- het ontwikkelen van minoren
- het bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijsmodules of onderdelen van opleidingen
- het vanuit lectoraten verzorgen van onderwijs(-begeleiding) waar studiepunten voor behaald kunnen worden
- het ontwikkelen van onderzoeksleerlijnen per opleiding

Onderdeel van de externe verantwoording van opleidingen is het aanvragen van het accreditatiekeurmerk van de NVAO. Een aantal onderwerpen uit het accreditatiekader hebben echter betrekking op de werkzaamheden van lectoraten³². De relevante meetpunten van de accreditatie-onderwerpen zijn:

• Meetpunt 2.1.: Het beoogde niveau: bachelor
• Meetpunt 4.1.1: HBO-eisen: Kennisontwikkeling door studenten vindt plaats via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek
• Facet 3.1: Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk
• Facet 3.3: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma

De activiteiten op deze doelstellingen worden gerapporteerd in de triaalrapportages en jaarverslagen van de lectoraten. De koppeling van deze gegevens aan onderwijsaccreditatie gebeurt door de Schools. De kenniskringleden spelen dus een belangrijke rol in het vertalen van de activiteiten van de kenniskringen naar de onderwijsverantwoording volgens het accreditatiekader. Voortgang op deze doelstellingen is onderdeel van de gesprekken tussen Schooldirecteur/opleidingsmanager en betrokken lectoren, en onderdeel van de zelfevaluaties van de opleidingen tbv accreditatie.

³² Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs, NVAO, 14 februari 2003

Het ontwikkelen van kwaliteitsverbetering voor onderzoek

Zoals uitgelegd in hoofdstuk 2 wordt onderscheid gemaakt tussen de verantwoordingskant en de kwaliteitsverbeteringskant voor de lectoraten van INHOLLAND. In hoofdstuk 3 staan de doelstellingen, indicatoren en processen benoemd zoals deze gehanteerd worden voor de lectoraten aan de verantwoordingskant.

Dit hoofdstuk geeft een inventarisatie van mogelijke doelstellingen die in het kader van kwaliteitsverbetering van belang kunnen zijn voor de RIC's en lectoraten. Zij worden binnen lectoraten deels toegepast, worden elders ontwikkeld of zijn onderdeel van de (landelijke) discussies over de rol van lectoraten in het hoger onderwijs en onderzoek.

In de volgende fase van het kwaliteitszorgproject zal per RIC moeten worden ingevuld op welke wijze zij verantwoording en kwaliteitsverbetering van de activiteiten nastreven. Hiervoor zullen de RIC's concretiseren welke doelstellingen en acties van belang worden geacht in de kwaliteitsverbetering voor lectoraten en op welke wijze dat geborgd zal gaan worden in indicatoren en processen.

Onderzoekskwaliteit en de visie op onderzoek

De visie op het onderzoek aan INHOLLAND is verwoord in Research and Innovation excellence in a professional context: Notitie over het onderzoeksprofiel en de vormgeving van de onderzoeksfunctie van INHOLLAND (augustus 2006). In deze notitie formuleert ASAR inhoudelijke en procedurele voorstellen aan het College van Bestuur vanuit een visie op de rol van (HBO-)onderzoek in de huidige kennissamenleving, om te komen tot een nadere profilering van het onderzoek en de vormgeving van de onderzoeksfunctie aan de hogeschool.

Uitgangspunt hierin is de definitie van de Stichting KennisOntwikkeling (SKO), die de subsidiegelden beheert. Zij beoordeelt de lectoraten op de volgende vier onderdelen:

1. Positie van het lectoraat in de kennisinfrastructuur
2. Input vanuit economie en samenleving in het lectoraat
3. Bijdrage van het lectoraat aan economie en samenleving
4. Bijdrage van het lectoraat aan het onderwijs

Vanwege de wenselijkheid van eenheid in de interne en externe kwaliteitssystemen heeft Hogeschool INHOLLAND deze vier terreinen ook tot centraal uitgangspunt genomen voor haar planning en control cyclus ten aanzien van de lectoraten.

Het onderzoeksonderwerp zal over het algemeen in overleg met het werkveld tot stand komen, veel onderzoeken zullen door belanghebbenden gefinancierd worden, en de onderzoeksuitkomsten zullen aan het werkveld ten goede komen, en daarmee de beroepspraktijken waarvoor het HBO mensen opleidt verbeteren. Een ander belangrijk element is dat onderzoek op deze manier niet primair gericht is op het leveren van een bijdrage aan theorievorming maar op het oplossen van problemen in de samenleving en het bedrijfsleven (en daarbij wel wetenschappelijk – methodisch, objectief, etc.- te werk gaat).

Een uitspraak over kwaliteit van onderzoek vanuit deze visie zou ook een uitspraak moeten doen over de wijze waarop bovenstaande consequenties, als uitgangspunten, worden ingevuld binnen het werk en taken van een RIC.

Onderzoekskwaliteit in relatie tot onderwijs en de wensen van Schools

Bij de totstandkoming van de onderzoeksagenda's van de RIC's zitten de Schools nadrukkelijk aan tafel als partner. In de formulering van activiteiten worden ook de wensen van de Schools meegenomen om te komen tot een additionele meerwaarde voor de samenwerking in een RIC.

De wensen die vaak worden genoemd zijn:

- de ontwikkeling van minoren,
- het inbrengen van resultaten van onderzoek in het onderwijs,
- het laten participeren van studenten en medewerkers in onderzoeksprojecten van de kenniskringen,
- het laten verzorgen van delen van onderwijs door de lectoren en (externe) kenniskringleden om zo een kwaliteitsimpuls aan het onderwijs te geven,
- en het gebruik maken van elkaars (academisch, onderzoeks-, praktijk- etc.) netwerk,
- het uitwisselen van bestaande contacten en ervaringen (platformfunctie),
- het gezamenlijk optreden richting de professionele buitenwereld (thematische herkenbaarheid).

Om de kwaliteit voor het onderwijs te benoemen en na te streven zal per RIC ook besproken moeten worden wat de wensen én inbreng van de Schools zijn in de RIC's en wanneer dat als succesvol wordt beschouwd in de uitvoering van de onderzoeksagenda's.

De Research School

De lange geschiedenis van het uitvoeren van onderzoek hebben een aantal algemeen geaccepteerde eisen opgeleverd, waaraan kwalitatief goed onderzoek zou moeten voldoen:

- betrouwbaarheid,
- validiteit,

- controleerbaarheid, vaak aangevuld met aanvullende aspecten als toetsbaarheid, objectiviteit en andere criteria.

Het trainen in onderzoeksmethodologie en het een plek geven in het onderzoek van de lectoraten wordt vanuit ASAR ondersteund via de Research School, die een drietal deels overlappende activiteiten ontwikkelt:

- methodologie onderwijs voor kenniskringleden (basis cursus, intervisie en expert workshops)
- methodologie onderwijs en begeleiding voor promovendi
- methodologie onderwijs en ondersteuning voor docenten en studenten in Schools (op aanvraag)

Om een uitspraak te doen over de kwaliteit van het onderzoek binnen een RIC of lectoraat kunnen doelstellingen worden geformuleerd over de kwaliteiten van kenniskringleden op het terrein van onderzoeksvaardigheden en de ontwikkeling daarvan: wat zijn minimumeisen aan de betrokken onderzoekers, welk niveau wordt na een jaar of langer nagestreefd, welke mix aan vaardigheden (kennis en toepassing van up-to-date theorievorming, ontwerpen en formuleren van onderzoeksvorstellen, toepassen van methoden etc.) is gewenst voor het uitvoeren van kwalitatief goed onderzoek?

Onderzoekskwaliteit in relatie tot peers

Positie in de kennisinfrastructuur en/of academisch netwerk

Een manier om de kwaliteit van het onderzoek uit te drukken en te verbeteren is de positie en de status van de onderzoeksgroep en de resultaten daarvan in de kennisinfrastructuur en het academische netwerk binnen het betreffende onderzoeksdomein. Zoals de KNAW dat formuleert in het rapport *Judging research on its merits: An advisory report by the Council for the Humanities and the Social Sciences Council, KNAW, (mei 2005)*:

“it is fair to say that research is subject to ex ante peer evaluation on an almost continuous basis. It is hardly a matter of dispute that the work of researchers in all disciplines should also be subject to systematically peer evaluation” (p. 5)

Indicatoren voor de (ex ante) kwaliteit van de onderzoeksuitkomsten zijn bijvoorbeeld de mate waarin onderzoekers collega's ontmoeten en kennis uitwisselen op wetenschappelijke conferenties, de mate waarin onderzoeksontwerpen, -rapporten, en -uitkomsten worden beoordeeld door (wetenschappelijke) redactiecommissies van journals e.d. , en de succesvolle toekenning van voorstellen door externe financieringsorganisaties. Om de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren kunnen dergelijke faciliteiten en structuren vanuit de RIC's worden bevorderd.

Internationalisering

Net zoals de positie in de kennisinfrastructuur en het academische netwerk zijn internationale contacten ook een indicatie voor de kwaliteit van het onderzoek, en kan een goede inzet van een internationaal netwerk de kwaliteit van het onderzoek binnen de RIC's bevorderen. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om het internationaal publiceren, het publiceren met internationaal gerenommeerde onderzoekers, het uitwisselen van medewerkers en kenniskringleden met internationaal gerenommeerde kennisinstellingen of met internationale partners een gezamenlijk onderzoeks- of onderwijsproject realiseren.

Onderzoekskwaliteit in relatie tot klanten van het RICTaken lectoraten en RIC's

Naast de taken van een lectoraat zoals die door de instelling en door SKO zijn benoemd (zie 4.1), vullen de lectoraten en RIC's de eigen rol en taken verder in. Door die rollen te benoemen "vanuit de vraagkant" (gericht op de vraag van afnemers en stakeholders) en ze met behulp van indicatoren gewicht te geven (ieder lectoraat staat in een andere relatie tot de interne organisatie en de externe opdrachtgevers en partners) kan ieder RIC of lectoraat aangeven waar de kwaliteit zit in de rollen die het beoogt te vervullen.

Zo is in het verleden bij INHOLLAND een vertaling gemaakt van deze taken door de gezamenlijke lectoren naar 4 concrete rollen, die aansluiten op zowel de interne als externe zichtbaarheid van het lectoraat:

- a) Onderzoek
- b) Advies
- c) Professionalisering
- d) Onderwijsontwikkeling

Formuleren van onderzoeksonderwerpen die aansluiten bij vragen uit het werkveld

Een belangrijk uitgangspunt in de nieuwe WHOO is dat onderzoeksvragen tot stand komen in directe interactie binnen netwerken met kennisvragers, bedrijven, non-profitorganisaties etc. Dit is nu al zichtbaar in de onderzoeksprogrammering binnen INHOLLAND, en er wordt steeds meer aandacht aan gegeven in de werkplannen, door de koppeling van ontwikkelingen in het vakgebied met de geplande activiteiten. Ook speelt de kennismakelaar van ASAR hier een rol in.

Indicatoren hiervoor zijn nog niet uitgewerkt, maar dit zou een aandachtspunt kunnen zijn voor de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem in 2007 en 2008. Voor INHOLLAND ligt het voor de hand dit op RIC- niveau te organiseren, bijvoorbeeld via de Research Advisory Council – RAC.

Publiceren en communiceren van onderzoeksuitkomsten

Het is algemeen aanvaard dat de resultaten van onderzoek transparant en voor iedereen toegankelijk moeten zijn. Op het gebied van publiceren en het toegankelijk maken daarvan is binnen de lectoraten zeker verbetering mogelijk. Bij de kenniskringen moet blijvend gewerkt worden aan een "publicatiecultuur". Men heeft vaak meer te melden dan in eerste instantie wordt gedacht. Er gebeurt al het een en ander via lectoraten en de Research School om kenniskringleden te stimuleren tot publiceren, maar dit aanbod kan zeker worden uitgebreid. Bijvoorbeeld door een informatiebank met enkele 'best practices' of door een document met tips en aanbevelingen op OnSite te zetten).

Ontwikkeling van gedragsregels en ethische commissie

In Nederland zijn normen van wetenschappelijk onderzoek vastgelegd door het Landelijk Orgaan voor Wetenschappelijke Integriteit (LOWI). Hierin wordt beschreven hoe te handelen indien er sprake is van ongewenst gedrag. Daarnaast is er een Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening opgesteld op verzoek van de vereniging van universiteiten (VSNU), gevormd door de veertien Nederlandse universiteiten. In deze gedragscode wordt vooral gewenst gedrag beschreven en de code bevat geen sanctieregels of klachtenprocedures. Dergelijke normen zijn nog niet ontwikkeld specifiek voor het onderzoek aan het HBO.

Naast normen en gedragsregels voor het uitvoeren van onderzoek wordt in de onderzoekstraditie (zeker in meer medisch georiënteerde en toegepaste onderzoekstradities) ook vaak gebruik gemaakt van ethische regels of toetsing door een ethische commissie. De noodzaak voor een dergelijke toetsing hangt dus ook samen met het primaire onderzoeksdomein dat van toepassing is. Doelen van een ethische code of ethische commissie zijn onder meer het toetsen van de financiering voor onderzoek door maatschappelijk geaccepteerde instellingen en het toetsen op de ethische aspecten van de procedures en uitkomsten van (beoogd) onderzoek.

Om de kwaliteit van onderzoek te benoemen en verder te ontwikkelen kunnen binnen lectoraten en RIC's doelstellingen en indicatoren worden benoemd op het gebied van gedragsregels voor onderzoek en ethische aspecten, ook zal worden overwogen een ethische commissie voor het onderzoek van INHOLLAND in te stellen.

HRM

Goed onderzoek vereist goede onderzoekers. Binnen INHOLLAND worden docenten geschoold tot onderzoekers via het lidmaatschap van kenniskringen en via het promotiebeleid. Daarnaast is het van belang dat ook bij de recrutering van nieuwe medewerkers de ervaring met onderzoek wordt meegenomen.

Additionele onderwerpen voor kwaliteitszorg van lectoraten

Naast bovenstaande uitwerking zijn er nog enkele onderwerpen die wel als doelstelling of indicator worden genoemd in voornemens of beleidsstukken, maar nog niet zijn ondergebracht in een kwaliteitszorgcyclus. Het gaat om doelstellingen die door lectoren zijn benoemd in aanvulling op de SKO- of INHOLLAND-doelstellingen, doelstellingen die bijdragen aan het vergroten van de onderzoekscompetenties onder ASAR, doelstellingen die specifiek zijn voor de verschillende onderzoeksdomeinen en werkvelden van de lectoraten en mogelijke andere doelstellingen die voor de lectoraten en RIC's van belang zijn als het gaat om kwaliteitsverbetering.

- Per lectoraat benoemen van lectoraat-specifieke doelstellingen of taken voor het komende jaar, waarop kwaliteitszorg gewenst is en uitwerken daarvan in een proces of procedure. In de formulering van doelstellingen of criteria wordt ook het afnemend werkveld en de School als afnemer betrokken.
- Het benoemen van doelstellingen op het niveau van RIC. Hier moeten de lectoren, het afnemend werkveld en de afnemende Schools bij betrokken worden. Ook dient te worden afgesproken op welke wijze het meten van voortgang wordt gedaan: bijvoorbeeld via kwantitatieve indicatoren, via bibliometrische, personele doelstellingen, realiseren van trainingsprogramma's, onderwijsmodules etc.
- Evenwichtige samenstelling van het lectoraat zodat deze voldoet aan de organisatorische en inhoudelijke doelstellingen van het lectoraat: onderzoeksvaardigheden, naast adviesvaardigheden, schrijf- en communicatievaardigheden, etc.

Conclusie review kwaliteitszorg lectoraten

Een belangrijke uitkomst van de review is het expliciteren van het onderscheid tussen A. Verantwoording, en B. Kwaliteitsverbetering. Lectoraten zijn stevig ingebed in de interne en externe onderdelen van verantwoording (A.) rond onderzoek van INHOLLAND en SKO. Gezien het korte bestaan van HBO-onderzoek wordt er veel informatie verzameld en op verschillende niveau's gerapporteerd als verantwoording. Over het geheel genomen worden alle doelstellingen die te maken hebben met de kwaliteit van het onderzoek op instellingsniveau en de externe toezichthouder SKO afgedekt in de huidige systematiek van kwaliteitszorg. De ruimte om de verbetering van kwaliteit verder in te vullen zit in het deel B. kwaliteitsverbetering. In hoofdstuk 4 staan een aantal onderwerpen benoemd waarop doelstellingen en indicatoren verder ontwikkeld kunnen worden die aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkeling van het onderzoek aan hogescholen en recht doen aan de specifieke relaties van de lectoraten met hun interne en externe omgeving.

Het deel B. Kwaliteitsverbetering moet verder worden ingevuld. Het gaat hier in elk geval om het benoemen van belangrijke kwaliteitskenmerken voor het onderzoek van de lectoraten, en het uitwerken daarvan in indicatoren die voor de RIC's en de lectoraten relevant zijn. Vervolgens zal uitgewerkt moeten worden hoe de gewenste kwaliteit kan worden vergroot, geborgd en verantwoord naar belanghebbenden.

Verder gaat er door de ontwikkeling van een landelijk systeem voor kwaliteitszorg van onderzoek aan de hogescholen (SKO, HBO-Raad) en de inwerkingtreding van de WHOO in 2007 een grotere nadruk gelegd worden op de inbreng van studenten en externe belanghebbenden in de kwaliteit die door lectoraten en Schools geleverd wordt. Dit moet een goede plek krijgen in de opzet van een systeem voor kwaliteitsverbetering en – verantwoording van het onderzoek van de lectoraten en de RIC's.

Tijdspad

I. Inventarisatie en formuleren kenmerken goed onderzoek INHOLLAND

Bespreken van de analyse in bredere kring: eerst intern binnen ASAR met de afdeling lectoraten, de BEMer en het MT. Na consensus en bijstelling zou de review in een wat bredere kring besproken moeten worden om de analyse aan te vullen met observaties vanuit lectoraten en kenniskringen en om informatieverstrekking over de bestaande kwaliteitszorg te verbeteren.	December '06 – januari '07 Maart – april '07
De vervolgstap is het formuleren van additionele aspecten van kwaliteitszorg op het niveau van RIC, en de wijze waarop ze in de kwaliteitszorgcyclus binnen een RIC worden ondergebracht. Vervolgens kan worden gekeken welke verbeterpunten prioriteit hebben en wie ze op welke wijze gaat	April - 1 mei '07

uitvoeren.	
------------	--

II. Organiseren van borg kwaliteitszorg

<p>De review geeft aan welke doelstellingen min of meer 'gegeven' zijn (de verantwoording) en op welke manier deze nu al of niet systematische worden beoordeeld en bijgestuurd. De eerste vervolgstap sluit af met het formuleren van additionele aspecten van kwaliteitszorg in de praktijk van het onderzoek van lectoraten. Hiervoor moet per RIC kunnen, met inbreng van betrokken kenniskringen en externe belanghebbenden (opdrachtgevers, kennisinstellingen) drie aspecten van de borg verder worden uitgewerkt: (1) de kwaliteitszorg van lectoraten zoals die nu wordt gehanteerd te bespreken, (2) aan te geven waar aanvullingen gewenst zijn voor de RIC's, en (3) op welke manier dat georganiseerd zou moeten worden.</p> <p>Hiervoor kan het schema in bijlage 4 als voorbeeld worden gebruikt.</p>	Sept- november '07
--	--------------------

III. Uitvoering en evaluatie

<p>De uitkomsten kunnen worden gebruikt om tussentijds of na een jaar te beoordelen in hoeverre de voorgestelde systematiek voor kwaliteitszorg is gerealiseerd.</p>	December '07
--	--------------

Het hier geschetste vervoltraject is een uitwerking en actualisering in het tijdspad van het oorspronkelijke projectvoorstel "Bouwsteen voor landelijke kwaliteitszorg lectoraten vanuit INHOLLAND", 23 mei 2006.

Bijlage 1

- Referenties over Balanced Scorecards:

De Caluwé L. en H. Vermaak, 2006, Leren veranderen, Kluwer

Elburg, G.J., 2001, Corporaties en kwaliteitszorg: kiezen voor Balanced Scorecard of INK-managementmodel, Aedes Magazine, nr.13-14, 42-45.

http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/kei-files/corpoovenista/corpoovenista3_4a-BSC-SVB.pdf (artikel over toepassing van BSC in kwaliteitsmanagement van het KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing)

- Referenties over INK-model:

“Het INK managementmodel” via ONSite van OKR.

Kwaliteitszorg INHOLLAND: kaderstellend document, oktober 2004, OKR.

www.ink.nl (website van het Instituut Nederlandse Kwaliteit)

http://www.kwaliteitsring.nl/ventura/engine.php?Cmd=see&P_site=313&P_self=43847&PMax=&PSkip=0 (uitleg INK van de kwaliteitsring onderwijs voor het primair en voortgezet onderwijs)

- Referenties over onderwijsaccreditatie:

NVAO, Accreditiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs, 14 februari 2003

Format bewijsdocument (4e tranche) voor onderwijsaccreditatie, OKR, versie juli 2006

www.nvao.net (website van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie)

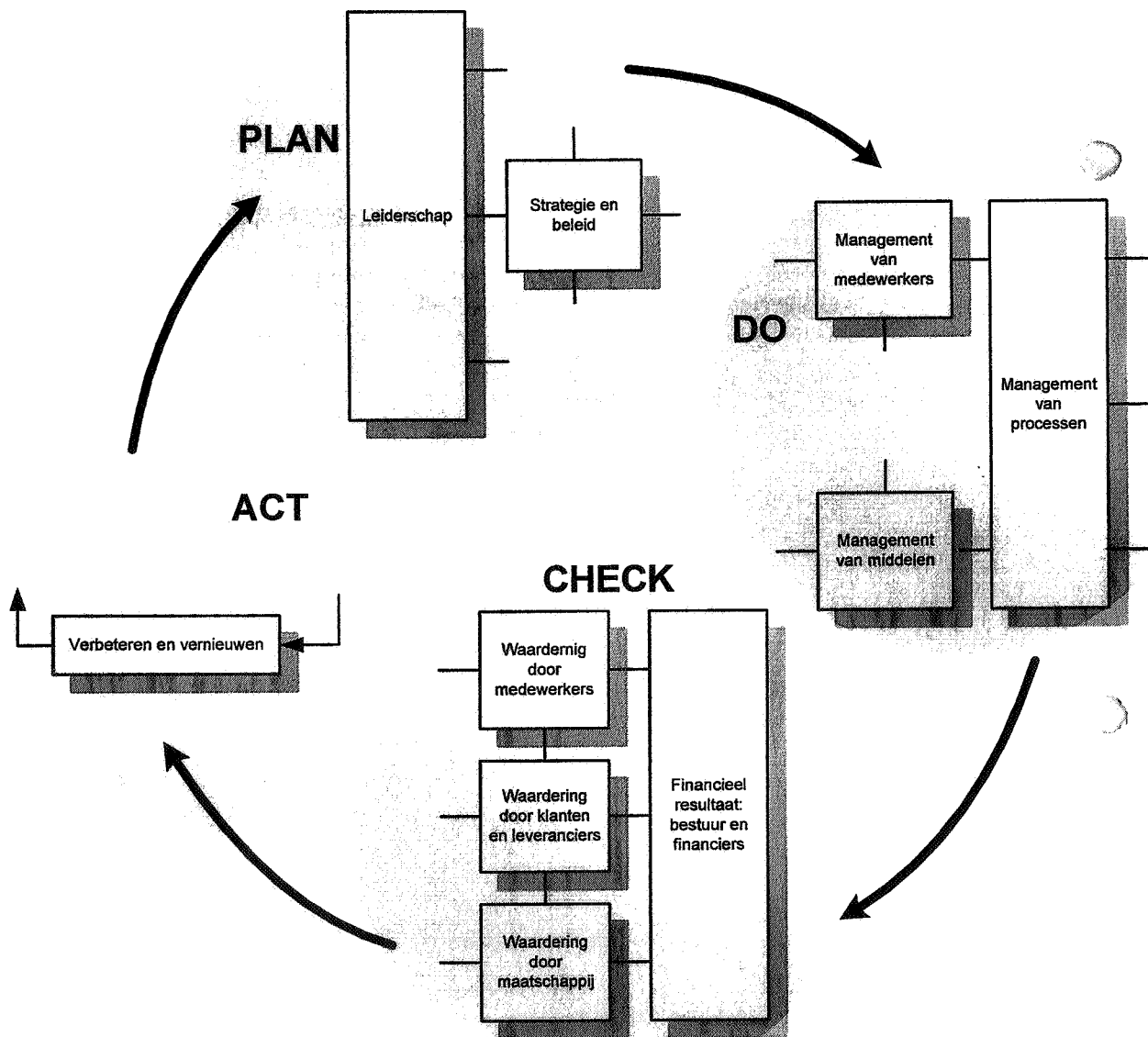
www.nga.nl (website van de Netherlands Quality Agency)

- Referenties over ISO-certificering en kwaliteitsmanagement:

www.nni.nl (website Nederlands Normalisatie Instituut)

Bijlage 2

Koppeling verbetercyclus met INK-systematiek zoals dat door INHOLLAND wordt gebruikt:

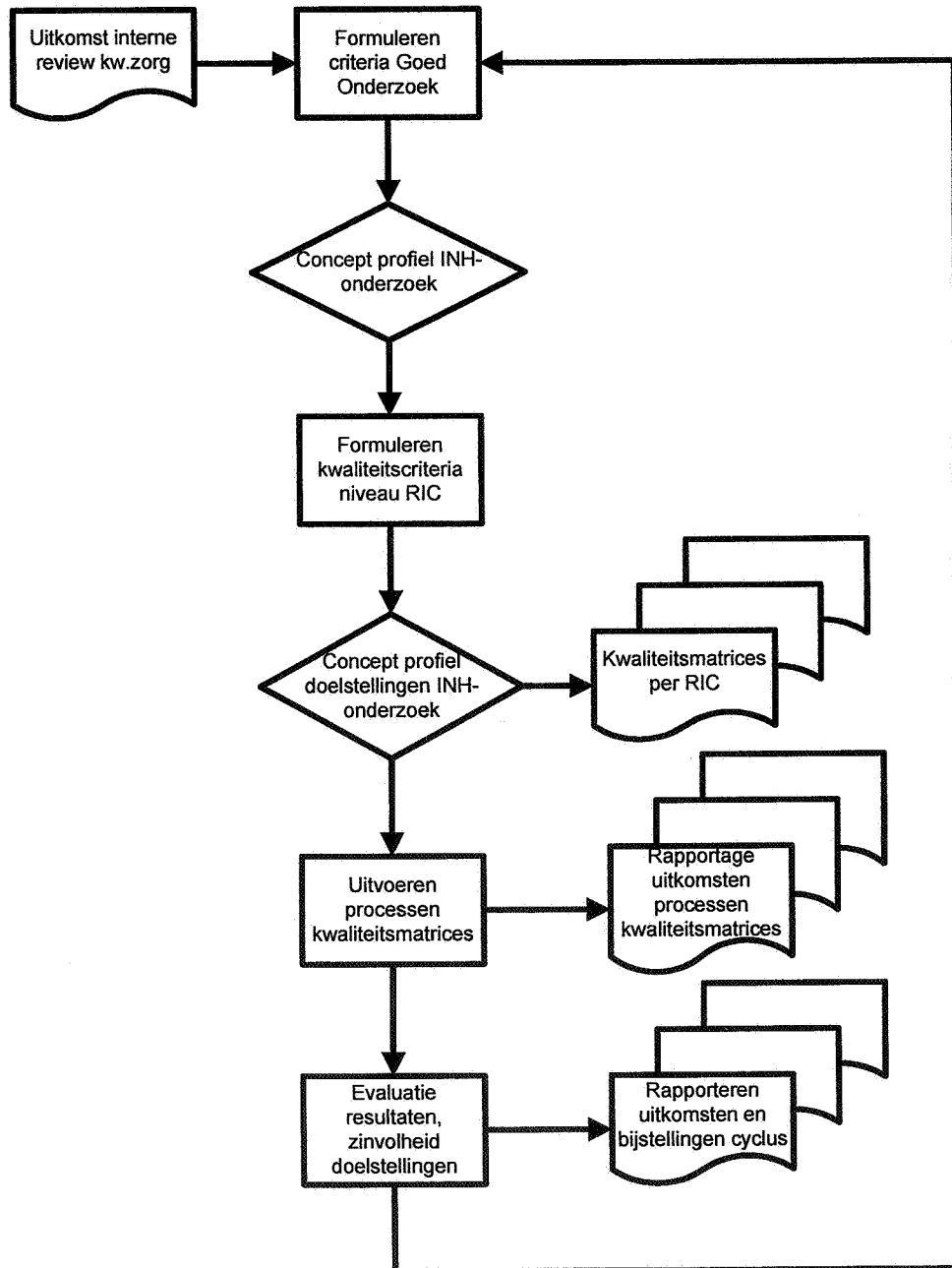


- PLAN: formuleren van doelstellingen
- DO: uitvoeren van activiteiten die direct gekoppeld zijn aan indicatoren

- **CHECK:** meten van aspecten (meetpunten) van indicatoren die iets zeggen over de betreffende indicator en evaluatie van de betreffende indicator: dragen de activiteiten ook bij aan de geformuleerde doelstellingen
- **ACT:** bijstellen doelstellingen, bijstellen of consolideren van activiteiten

Bijlage 3

Schematische uitwerking tijdspad ontwikkeling kwaliteitsmatrices voor kwaliteitsverbetering RIC's:



Bijlage 4

Fictief voorbeeld van een ingevulde matrix voor lectoraten op het gebied van bedrijfskunde

Stappen in het proces voor kwaliteitszorg	Taken van het lectoraat				
	Onderzoek	Advies	Professionalisering	Onderwijsontwikkeling	...
1. Wat is kwaliteit (criteria)?	Criteria voor de kennisstroom en de praktijkstroom van ontwerpgericht onderzoek (afgebakend, relevant, verankerd, precies, volledig, goed gecommuniceerd, logisch consistent, controleerbaar, vakkundig, betrouwbaar, valide, adequaat)		Criteria voor professionaliteit uit HRM beleid	Criteria voor goed onderwijs volgens onderwijsconcept INHOLLAND	
2. Hoe die te vergroten/handhaven? (activiteiten)	Interne en externe reviews voor, tijdens en na het onderzoek Peer-review van artikelen	Reviews met de klant Extern klankbord Klantevaluaties	POP cyclus Ontwikkelgesprekken	Interne accreditatiecommissie minoren	
3. Hoe is die te borgen?	Onderzoeksdossiers	Opdrachtdossiers	Digitaal portfolio	Learning content management systeem	
4. Hoe is die te verantwoorden?	Verslagen van reviews Overzicht van onderzoeksprojecten Overzicht van publicaties	Evaluatieverslagen Overzicht van adviesprojecten	Verslagen ontwikkelgesprekken Digitaal portfolio	Studentenevaluaties	
5. Wat is zinvol om te meten?	Aantal peer-reviewed artikelen	Omzet 3 ^e geldstroom	Aantal promoties	Studententevredenheid	
6. Evalueren van in stap 1 beoogde kwaliteit en de gehanteerde criteria					

Bijlage 3 Artikel Onderzoek van Onderwijs 2007 nr. 4: Onderzoeksmethodologie in het HBO: een persoonlijke visie

Daan Andriessen

Inhoudsopgave

De discussie over de plaats van onderzoek in het HBO is nog volop aan de gang maar hij gaat zelden over de inhoud van het onderzoek: welke onderzoeksmethodologie is hiervoor geschikt?

Lead

Onderzoek heeft zich een vaste plaats veroverd in het HBO. In 2008 trekt het Ministerie van Onderwijs 50 miljoen euro uit voor praktijkgericht onderzoek via lectoren en lectoraten en nog eens 11 miljoen voor praktijkgericht onderzoek via de Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie (RAAK) regeling. Ondertussen gaat de discussie over de plek van dit soort onderzoek door want hier zijn grote belangen in het geding. Nog onderbelicht blijft de vraag welke methodologie past bij het onderzoek in het HBO. Er lijkt huiver te bestaan deze vraag te beantwoorden want dan kom je immers aan de wetenschappelijke vrijheid en professionaliteit van de lector. Dit artikel geeft mijn persoonlijke visie op deze vraag aan de hand van een aantal eisen die te stellen zijn aan onderzoek in het HBO.

Kerntekst

Kenmerken van onderzoek in het HBO

De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek stelt dat hogescholen onderzoek kunnen verrichten 'voorzover dit verband houdt met het onderwijs aan de instelling' (artikel 3.2 lid 2). Sinds de komst van lectoraten in 2001 heeft dit onderzoek vaste vorm gekregen. Inmiddels zijn er 285 lectoraten die alle sectoren van het HBO dekken. Met de komst van lectoraten is de discussie over de plek van dit onderzoek verhevigd. Wat kenmerkt onderzoek in het HBO? In dit artikel wil ik een persoonlijk antwoord geven op deze vraag, als opstapje naar mijn visie op een methodologie van onderzoek in het HBO.

De vraag naar kenmerken van onderzoek in het HBO heeft al verschillende antwoorden opgeleverd die afhankelijk zijn van wie je aan het woord laat. Zo spreekt de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) niet over onderzoek maar over 'ontwerp en ontwikkeling'. Onderzoek is volgens het AWT voorbehouden aan universiteiten. *"De AWT adviseert u onderzoeksactiviteiten van hogescholen te positioneren als activiteiten die horen bij te dragen aan de instandhouding en ontwikkeling van de beroepspraktijk. Het accent dient hierbij te liggen op ontwerp en ontwikkeling. Dit mede ter onderscheiding van het universitaire onderzoek dat hoort bij te dragen aan de instandhouding en ontwikkeling van de wetenschap. Ontwerp en ontwikkeling kunnen de beroepspraktijk op twee manieren verder helpen. Zij kunnen een omgeving bieden waarin studenten hun vaardigheden op peil brengen en zij kunnen antwoord geven op concrete problemen."* Deze typering van het AWT heeft duidelijk als doel het onderzoek aan het HBO te onderscheiden van het onderzoek aan universiteiten. Andere typeringingen waarmee dit doel kan worden bereikt zijn die van 'toegepast' onderzoek' en 'Edison onderzoek'. Toegepast onderzoek is een begrip dat refereert aan het lineaire innovatiemodel (Vasbinder & Groen, 2002) waarin kennis wordt ontwikkeld in fundamenteel onderzoek, dat vervolgens wordt toegepast in de praktijk in toegepast onderzoek. Toegepast onderzoek levert zelf dus geen nieuwe kennis op maar maakt gebruik van de nieuwe kennis die afkomstig is van het fundamentele onderzoek. 'Edison' onderzoek is niet gericht op fundamenteel begrip maar wel gericht op toepassing. Dit in tegenstelling tot 'Bohr' onderzoek,

dat wel gericht is op fundamenteel begrip maar niet op toepassing, en 'Pasteur' onderzoek, dat gericht is op beide.

Ik vind het weinig vruchtbaar om onderzoek in het HBO zo nadrukkelijk te typeren als niet-universitair onderzoek en daarmee de twee werelden zo sterk te scheiden. Tegelijkertijd begrijp ik dat dit gebeurt want er zijn belangen (geld, status) mee gemoeid. Een meer vruchtbare typering is volgens mij de typering van de HBO-Raad in haar Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (HBO-raad, 2007). Daarin wordt de verzamelnaam 'praktijkgericht onderzoek' gebruikt voor onderzoek in het HBO. Onderzoek aan het HBO is praktijkgericht onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de kennis direct bijdraagt aan die beroepspraktijk. Dit soort onderzoek past goed bij het praktijkgerichte karakter van het HBO maar het wordt ook op universiteiten gedaan. Het is niet uniek voor het HBO. Dat is de reden dat ik inmiddels spreek over 'onderzoek in het HBO' en niet meer over 'HBO-onderzoek'. Specifiek HBO-onderzoek bestaat als zodanig niet.

Een belangrijke vraag die de HBO-Raad echter ook niet beantwoord is de vraag of onderzoek in het HBO gericht is op de ontwikkeling van nieuwe kennis of niet. Is er in Nederland ruimte voor en behoefte aan onderzoek bij het HBO waarin nieuwe, generaliseerbare (of in idere geval) overdraagbare kennis wordt ontwikkeld en verspreid? De AWT lijkt te zeggen van niet. Het onderzoek dient zich te richten op het ontwikkelen van antwoorden van concrete probleemhouders en niet op de ontwikkeling van het weten, de wetenschap. De HBO-raad laat dit in het midden. Mijn antwoord is dat in ieder geval voor de sociale (niet-technische) disciplines in de wetenschap geldt dat er een grote behoefte in Nederland is aan onderzoek dat leidt tot nieuwe kennis. Het gaat dan vooral om kennis in de vorm van door professionals direct hanteerbare praktijktheorie. De samenleving kampt met grote problemen die om oplossingen vragen. Sociaal wetenschappelijk onderzoek aan universiteiten richt zich echter vooral op verklaren en veel minder op verbeteren. De druk tot publiceren in peer-reviewed tijdschriften leidt er bijvoorbeeld in mijn vakgebied, de organisatiewetenschappen, toe dat kwantitatief onderzoek dominant is waarin men de werkelijkheid probeert te vangen in functies met zo weinig mogelijk variabelen: $y=f(x)$. Dit reductionisme maakt dat veel contextgebonden variabelen, die cruciaal zijn voor het succes van oplossingen, buiten zicht blijven. Ook zijn verklarende variabelen in dit soort modellen vaak geen variabelen die direct te beïnvloeden zijn. Neem als voorbeeld een recent wetenschappelijk artikel van Harrison, Newman & Roth (2006). De belangrijkste bevinding van het onderzoek is dat de houding ten opzichte van het werk voor 59% de effectiviteit van een werknemer verklaart. Dat is fijn om te weten maar daar heb je niet veel aan wanneer je de effectiviteit van werknemers wilt vergroten. Hoe kan je deze verklarende variabele manipuleren? Hoe beïnvloed je als manager de houding ten opzichte van werk? Dat is het type praktijktheorie waar de professional in de praktijk iets aan heeft. Onder praktijktheorie versta ik een set uitspraken van het type: "Als je Y wilt bereiken in situatie Z, doe dan X" (Van Aken, 2005). Veel wetenschappelijke kennis geeft daarvoor onvoldoende aanknopingspunten. Het HBO kan mede in deze behoefte voorzien.

Eisen aan onderzoek in het HBO

Onderzoek in het HBO heeft dus een nuttige functie, niet alleen om een omgeving te bieden waarin studenten hun vaardigheden op peil brengen en om antwoord te geven op concrete problemen (zoals de AWT stelt), maar ook om bij te dragen aan de vorming van praktijktheorie die kan helpen maatschappelijke problemen op te lossen. Teneinde die functie te vervullen moet het onderzoek wel aan een aantal eisen voldoen. Eerder hebben Tom van Weert en ik daarvoor de volgende eisen geformuleerd (Van Weert & Andriessen, 2005):

Het moet een bijdrage leveren aan innovatie van producten, processen en diensten waarvan de cyclustijd 0-2 jaar bedraagt.

Voor langlopend onderzoek is dus geen tijd.

Het onderzoek moet starten met een vraag uit de praktijk. Niet de nieuwsgierigheid van de onderzoeker maar de situaties in de praktijk bepalen de onderzoeksagenda.

Voor fundamenteel onderzoek is dus geen plaats.

Onderzoek moet een directe bijdrage leveren aan het oplossen van problemen in de praktijk. Het moet niet (alleen) verklaren, maar ook verbeteren. Verbeteren betekent in de meeste gevallen het veranderen van situaties waarin mensen een rol spelen. Onderzoeken is dus veelal interveniëren.

Aan puur beschrijvend en verklarend onderzoek is dus geen behoefte.

Het onderzoek moet nieuwe kennis genereren die overdraagbaar is. Kennis die houvast kan geven in onzekere, turbulente situaties. Verbeteren alleen is niet genoeg. Door te reflecteren op de wijze van verbeteren moet prescriptieve kennis gegenereerd worden waarmee anderen (ondernemers, studenten) in vergelijkbare situaties vergelijkbare problemen de baas kunnen. De kennis moet dus in zekere mate generaliseerbaar zijn.

Platte beschrijvingen van individuele gevallen zijn dus onvoldoende.

De kennis die gegenereerd wordt moet openbaar zijn, zodat deze gebruikt kan worden in het onderwijs en in de praktijk.

Vertrouwelijke rapporten dragen weinig bij.

De resultaten moeten beschikbaar zijn in een taal die de praktijk begrijpt.

Op moeilijke theoretische verhandelingen zit de praktijk niet te wachten.

Het onderzoek moet systematisch plaatsvinden op basis van een geaccepteerde methodologie waardoor de gevolgde werkwijze verifieerbaar is en aan de hand van expliciete kwaliteitscriteria.

Uit de losse pols adviseren is dus beneden de maat.

Ontwerpgericht onderzoek: een mogelijke methodologie

Welke manier van onderzoeken voldoet aan bovenstaande zeven criteria? Met deze vraag komen we op het terrein van de onderzoeksmethodologie. Er zijn vele vormen van onderzoek mogelijk en daar kan je lang over discussiëren. Zelfs het definiëren van het begrip methodologie is problematisch. Voor mij is een methodologie gelijk aan een onderzoeksstrategie waarin verschillende methoden van dataverzameling en -analyse worden gecombineerd om een antwoord te vinden op een specifieke vraag. De methodologie van ontwerpgericht onderzoek (Andriessen, 2007; Van Aken, 2004; 2005) maakt het mogelijk om binnen een lectoraat tegelijkertijd praktijktheorie te ontwikkelen en concrete problemen van individuen of organisaties op te lossen. Dit gebeurt in twee met elkaar verweven stromen binnen het onderzoek: de kennisstroom en de praktijkstroom (zie figuur 1)

-----figuur 1 ergens hier-----

Eisen aan onderzoek in het HBO

1. Snel resultaat (0-2 jaar)
2. Vraag uit de praktijk
3. Niet alleen verklaren maar ook verbeteren
4. Gericht op overdraagbare kennis
5. Openbare resultaten
6. Begrijpelijke taal
7. Methodologisch correct

Doel van de kennisstroom is het ontwikkelen van een oplossing voor een generiek praktijkprobleem in de vorm van een set van heuristische praktijkregels: als je in situatie X Y wilt bereiken, dan is het verstandig om Z te doen (Van Aken, 1996). Het doel is dus om tot prescriptieve, voorschrijvende kennis te komen en niet tot (slechts) verklarende kennis. Startpunt is een theoretisch kader dat bepaalt hoe naar de praktijksituatie wordt gekeken. Dit bepaalt mede wat als probleem wordt gedefinieerd³³. Vervolgens is het belangrijk om als lectoraat een onderzoeksagenda te bepalen die aangeeft voor welke generieke problemen oplossingen gezocht gaan worden. Dit zijn de 'kennisproblemen' van het betreffende lectoraat. Voor deze problemen worden conceptoplossingen ontworpen op basis van literatuur en ervaring en deze worden getest in de praktijkstroom. Mijn lectoraat kijkt bijvoorbeeld naar organisaties als gebruikers en producenten van kennis (theoretisch kader) waarin het vaak moeilijk is optimaal van deze kennis gebruik te maken (probleem). Een van de oplossingen die wij ontwerpen zijn manieren om Communities of Practice te laten ontstaan. Een promovendus van de kenniskring is deze aanpak nu aan het testen bij een aantal organisaties.

Dat brengt ons bij de praktijkstroom. Deze bestaat uit de situaties waarin het ontwerp voor de oplossing wordt getest. Bij iedere casus is de agenda van de klant het startpunt alsmede het praktijkprobleem dat door de klant en de onderzoeker gezamenlijk wordt gedefinieerd. Vervolgens moet worden gekeken of dat probleem past bij de generieke oplossing die is ontworpen. Als dat niet zo is dan is de casus niet geschikt voor het betreffende onderzoek. De generieke oplossing (het 'ontwerp') zal vervolgens altijd op maat moeten worden gemaakt want iedere situatie is uniek. Dit leidt tot een specifieke oplossing die geïmplementeerd wordt in de betreffende casus waarna de effecten worden vastgesteld. Aan het einde (maar ook tussendoor) worden de lessen verzameld over de toepassing van het ontwerp: wat werkt wel en wat werkt niet? Deze lessen kunnen leiden tot aanpassingen in het generieke ontwerp, waarmee we weer terug zijn in de kennisstroom. Bij het testen geldt: één case is geen case. Pas na herhaaldelijk testen en bijstellen kunnen uitspraken worden gedaan over: hoe effectief is de generieke oplossing? Onder welke omstandigheden werkt hij wel en niet? En waarom werkt hij? Om deze vragen te beantwoorden vindt een cross-case analyse plaats. Pas door de gevalstudies met elkaar te vergelijken worden patronen zichtbaar.

De methodologie van ontwerpgericht onderzoek is zeer geschikt voor het HBO. Ontwerpgericht onderzoek levert zowel een bijdrage aan de ontwikkeling van praktijktheorie als aan het oplossen van concrete praktijkproblemen in individuele gevallen. Het is echter geen makkelijke vorm van onderzoek. Het stelt eisen aan de vaardigheden van de onderzoeker (zowel kunnen beschouwen, analyseren als interveniëren) en aan de beschikbaarheid van casus materiaal (meerdere casussen met vergelijkbare problemen waarin ook nog eens interventies mogen plaatsvinden³⁴).

Het onderscheid tussen de kennisstroom en de praktijkstroom is belangrijk. Beide starten met een verschillende vraag en beide leveren een ander resultaat op. Startpunt voor de kennisstroom is de vraag naar generaliseerbare (of in ieder geval overdraagbare) kennis. Deze heeft te maken met praktijkproblemen die vaker dan één keer voorkomen. Het resultaat is praktijktheorie die door een geschoolde professional toegepast kan worden in verschillende situaties. Deze nieuwe kennis wordt vastgelegd in wetenschappelijke en vakpublicaties. Startpunt voor de praktijkstroom is een concreet probleem van een individuele casus. Het

³³ In het vervolg van deze tekst zal ik alleen spreken over 'problemen' maar daarmee bedoel ik ook kansen. Een probleem is het verschil tussen een gepercipieerde huidige situatie en een gepercipieerde gewenste situatie, waarbij de huidige situatie als ongewenst wordt ervaren. Een kans is ook als zodanig te omschrijven, met als verschil dat de huidige situatie niet als ongewenst wordt ervaren.

³⁴ Overigens zijn er ook vormen van ontwerpgericht onderzoek mogelijk waarin bestaande casussen worden geanalyseerd en er geen interventies plaatsvinden.

resultaat is de oplossing van dit probleem. Deze wordt vaak vastgelegd in een rapportage aan de 'klant'.

De kennisstroom en de praktijkstroom hebben ook een verschillende dynamiek en stellen verschillende eisen aan de onderzoeker. De praktijkstroom is hectisch. De onderzoeker moet hierin vaak een betrokken en intieme relatie hebben met de klant en overtuigd zijn van de effectiviteit van de oplossing (anders komt hij of zij niet eens binnen). De kennisstroom is minder hectisch en veel reflectiever. Hierin moet de onderzoeker juist kritisch staan ten opzichte van de oplossing en stilstaan bij wat er niet goed ging en wat beter kan. In de praktijkstroom is de onderzoeker vaak de adviseur, in de kennisstroom is hij of zij de wetenschappelijk onderzoeker. De noodzaak om voortdurend in beide stromen te werken maakt dit type onderzoek erg moeilijk, en misschien wel moeilijker dan traditioneel wetenschappelijk onderzoek dat alleen gericht is op verklaren. In beide stromen moet de onderzoeker ook nog eens voldoen aan verschillende, maar wel sterk gerelateerde, kwaliteitseisen. Er is recent een discussie op gang gekomen naar de kwaliteitseisen voor onderzoek in het HBO. In een volgend nummer van OVO wil ik daar graag nader op in gaan.

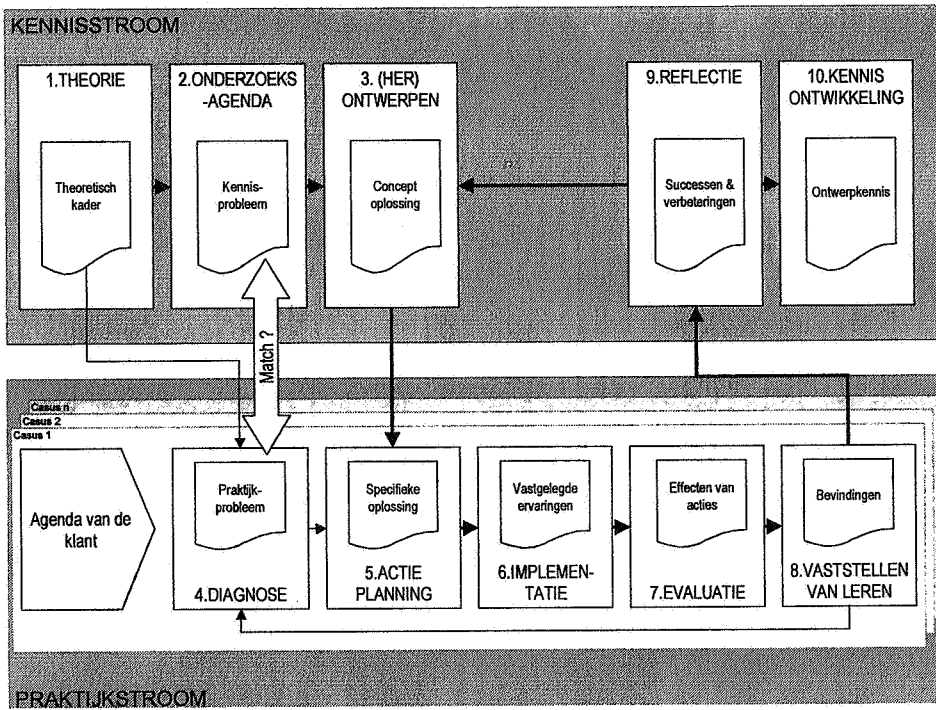
Conclusie

Onderzoek in het HBO is hard nodig, zowel voor de samenleving als voor het HBO onderwijs. Het moet niet in een hokje worden gestopt en er is ruimte voor een veelheid van aanpakken. Wel is het zinvol eisen te stellen aan het type onderzoek dat in het HBO plaatsvindt waarbij de nadruk ligt op het leveren van een concrete bijdrage aan praktijkproblemen en het ontwikkelen van nieuwe praktijktheorie. Ontwerpgericht onderzoek is een van de methodologieën die in het HBO kunnen worden gebruikt om aan deze eisen te voldoen. Het is geen eenvoudige vorm van onderzoek maar wel een met een hoge potentie.

Praktijk

De website <https://www.surfgroepen.nl/sites/Ontwerpprojecten/> is opgezet om het toepassen van ontwerpprojecten in het onderwijs te ondersteunen. De site beschikt over een uitgebreide kennisbank met handleidingen, presentaties en voorbeelden afkomstig van hogescholen en universiteiten. Doelgroep is docenten die in hun onderwijs studenten laten onderzoeken door ze oplossingen te laten ontwerpen en testen. Het materiaal is ontwikkeld in het project "Ontwerpgerichte kennisontwikkeling; Praktijkonderzoek door studenten en docenten" dat indertijd is gefinancierd door de Digitale Universiteit. Naast de website is er ook een Community of Practice actief; een groep enthousiaste gebruikers en geïnteresseerden die vier maal per jaar bij elkaar komt om ervaringen met de ontwerpaanpak uit te wisselen. Nieuwe leden zijn van harte welkom. Meer informatie is te vinden op bovenstaande site.

Tabellen, grafieken, figuren



Figuur 1: Opzet van ontwerpgericht onderzoek (Andriessen, 2007)

Streamers

Eerste 900 woorden: Onderzoek aan het HBO is praktijkgericht onderzoek

Tweede 900 woorden: Onderzoek aan het HBO moet nieuwe kennis genereren die overdraagbaar is

Derde 900 woorden: Ontwerpgericht onderzoek is moeilijker dan puur verklarend onderzoek

Personalia

Daan Andriessen is lector Intellectual Capital aan Hogeschool INHOLLAND.

Adresgegevens

Daan Andriessen

Lectoraat Intellectual Capital

Hogeschool INHOLLAND

Wildenborch 6

1112 XB Diemen

daan.andriessen@inholland.nl

020-4951873

Literatuur

Literatuur

Andriessen, D. G. (2007). Designing and Testing an OD Intervention; Reporting Intellectual Capital to Develop Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 89-107.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.

HBO-raad. (2007). Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek.
Ref Type: Pamphlet

Van Aken, J. E. (1996). Methodologische vraagstukken bij het ontwerpen van bedrijfskundige systemen. *Bedrijfskunde*, 68, 14-22.

Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41, 219-246.

Van Aken, J. E. (2005). Management research as a design science: Articulating the research products of Mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, 16, 19-36.

Van Weert, T., & Andriessen, D. G. (2005). Onderzoeken door te verbeteren. Overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk in het HBO-onderzoek.
Ref Type: Internet Communication

Vasbinder, J. W., & Groen, T. (2002). *Tussen Kennis en profijt; Hoe onze samenleving veel meer kan halen uit kennis*. Warnsveld: Prisma & Partners (www.prisma.nl).

Bijlage 4 Handleiding Reviewen van een onderzoeksplan

Inleiding

Op 27 maart vindt een review plaats van het onderzoeksplan voor het Afstudeerproject Kennismanagement van Cesca Schut, Michelle Kooijman en Ingrid Twaalfhoven van de opleiding Maatschappelijk Werk & Dienstverlening, Hogeschool INHOLLAND.

In een review wordt iets tegen het licht gehouden om te zien of het aan van te voren geformuleerde kwaliteitscriteria voldoet. Een review is toekomst geïntendeerd, want de belangrijkste vraag is: Hoe kunnen wij zorgen dat dit "iets" nog beter wordt. Bij dit "iets" kun je denken aan: een oplossing voor een probleemsituatie, een proces of iemands functioneren, maar het staat vrij om wat dan ook "tegen het licht te houden". Er moet iets substantieels te reviewen zijn: je doet de moeite van een review niet voor een wisselwasje. Ze worden gehouden als er een substantieel resultaat is gerealiseerd. Op 27 maart wordt het onderzoeksplan en de daarbij horende offerte voor de Provincie Noord-Holland gereviewed.

Wie reviewen?

Bij een externe review worden externe expert(s) uitgenodigd om te helpen resultaat en proces te verbeteren. Op 27 maart zijn uitgenodigd:

- Dr. Derk-Daan Reneman: Zelfstandig adviseur en expert op het gebied van het openbaar bestuur
- Dr. Christiaan Stam: Associate lector kenniskring Intellectual Capital en expert op het gebied van kennismanagement
- Dr. Petra Biemans: Lector kenniskring Human Resource Management en Persoonlijk Ondernemerschap en expert op het gebied van onderzoek

Tevens is uitgenodigd Paul Saager, opdrachtgever vanuit de Provincie Noord-Holland. Ook zal Daan Andriessen aanwezig zijn, de opdrachtgever vanuit de kenniskring Intellectual Capital.

Hoe wordt er gereviewd?

In een review stel je eerst vast wat de feiten zijn: wat is er feitelijk gebeurd? Wat zijn de feitelijke resultaten? Daarna worden de feiten getoetst aan kwaliteitscriteria. Tenslotte wordt nagegaan hoe verbeteringen kunnen worden bereikt. Het proces van een review verloopt volgens een aantal stappen:

- het projectteam plant en organiseert de reviewbijeenkomst;
- de stukken worden tijdig ter beschikking gesteld;
- het projectteam geeft een globale toelichting en biedt gelegenheid tot het stellen van informatieve vragen;
- het projectteam voert een discussie met de reviewers over het mijlpaalresultaat. De discussie cirkelt rond de volgende twee vragen: Ervaart u de kritische reflectie door het projectteam als adequaat (waarom wel/niet)? Welke concrete verbetermogelijkheden ziet u?;
- het projectteam trekt conclusies: welke concrete verbeteracties zijn nodig en haalbaar en wat zal hun resultaat zijn? De projectgroep vraagt expliciet of de conclusies worden ondersteund;
- de projectgroep legt de overeengekomen verbeteracties vast (het verbeterplan).

De verbeteracties die uit een review voortvloeien worden SMART geformuleerd:

- *Simpel en specifiek*: geeft precies aan wat wordt verbeterd;

- *Meetbaar*: geeft aan wat het waar te nemen resultaat zal zijn;
- *Aanvaardbaar*,
- *Realistisch*: haalbaar gezien de omstandigheden;
- *Tijdgebonden*: voorzien van een tijdsplanning;

Kwaliteitseisen

Voor ieder product en voor iedere professionele handeling kun je kwaliteitseisen formuleren. Deze staan voor een onderzoeksplan van een onderzoek weergegeven in bijlage 1. Het projectteam kunnen deze criteria gebruiken bij het maken van het onderzoeksplan. Reviewers kunnen de criteria gebruiken bij het beoordelen van het onderzoeksplan.

Voor de aanpak van een onderzoek geldt dat de vraagstelling altijd *relevant* is. Anders is het professioneel niet interessant. Het is ook verstandig om ervoor te zorgen dat de vraagstelling goed is *afgebakend*, anders wordt je werk letterlijk overloos. Om dat te doen heb je een goede analyse van de 'zaak' en de omgeving ervan nodig. Natuurlijk moet de probleembeschrijving ook zijn *verankerd* in de kennis van het vakgebied, anders weet je letterlijk niet waarover je het hebt. Tevens is het als onderzoeker belangrijk om je eigen oordeel uit te stellen. De vraag mag dus niet teveel leiden naar een specifieke visie op het probleem, de deelvragen mogen in het onderzoeksplan nog niet worden beantwoord en er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen feiten en oordelen.

De voorgestelde aanpak moet uiteraard *haalbaar* zijn (in tijd, geld kennis en capaciteit, maar ook acceptabel voor de klant) en *functioneel*, wat wil zeggen: het doet wat het moet doen. Ofwel: de aanpak is goed afgestemd op het doel van het project.

Dat doel moet dus in het onderzoeksplan al zo *precies* mogelijk zijn omschreven (en dat kan alleen maar als bij de vraagstelling goed is gekeken naar afbakening, relevantie en verankering in de vakkennis). Aangegeven moet worden welke structuur het beoogde antwoord moet hebben.

Ook aan het document waarin je het probleem en de aanpak beschrijft, het eigenlijke onderzoeksplan dus, worden professionele eisen gesteld. De generieke termen zijn : *volledig, goed gecommuniceerd en logisch consistent*.

Bijlage 1: Criteria voor een onderzoeksplan voor een onderzoek

Voorbereiding van een onderzoek				
Fase	Criteria	Aanpak	Beoogd resultaat	Document
	Vraag <ul style="list-style-type: none"> • Afgebakend • Relevant • Verankerd • Uitstel van oordeel 	Aanpak <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk & Functioneel • Haalbaar 	Beoogd resultaat <ul style="list-style-type: none"> • Precies 	Document <ul style="list-style-type: none"> • Volledig • Logisch consistent • Goed gecommuniceerd
Uitwerking	Probleemstelling <i>Afgebakend</i> <ul style="list-style-type: none"> • probleem stelling heeft een heldere focus en is niet te breed • de kernbegrippen uit de probleemstelling zijn goed gedefinieerd • de deelvragen helpen om focus aan te brengen <i>Relevant</i> <ul style="list-style-type: none"> • vraag is nog niet eerder beantwoord • is de moeite van het beantwoorden waard voor de opdrachtgever (s) • vloeit voort uit een goede diagnose van de problematiek <i>Verankerd</i> <ul style="list-style-type: none"> • vraag sluit aan bij de literatuur uit het vakgebied • sluit aan bij de issues van de opdrachtgever(s) • onderzoeksplan geeft inzicht in de inhoudelijke keuzes en vooronderstellingen <i>Uitstel van oordeel</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vraag is open gesteld en leidt niet in een bepaalde richting • Antwoorden op vraag en deelvragen worden nog niet gegeven • Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen feiten en oordelen 	Aanpak probleem <i>Duidelijk & Functioneel</i> <ul style="list-style-type: none"> • aanpak is gebaseerd op duidelijke deelvragen • de deelvragen zijn functioneel bij het beantwoorden van de probleemstelling • per deelvraag is duidelijk welke gegevens verzameld gaan worden, welke concrete acties worden ondernomen om die te verzamelen en hoe de gegevens worden geanalyseerd <i>Haalbaar</i> <ul style="list-style-type: none"> • Aanpak is haalbaar binnen de tijd, capaciteit, expertise, budget en doorlooptijd • is haalbaar in de gegeven context van de opdrachtgever • is zijn duidelijke afspraken gemaakt over de randvoorwaarden die de opdrachtgever moet vervullen om het onderzoek tot een succes te maken 	Beoogd antwoord <i>Precies</i> <ul style="list-style-type: none"> • het onderzoeksplan geeft weer welke structuur het antwoord moet hebben dat het onderzoek zal opleveren • hierin is duidelijk welke (onafhankelijke en afhankelijke) variabelen in het antwoord een rol spelen • de relatie tussen deze variabelen is duidelijk 	Onderzoeksplan <i>Volledig</i> <ul style="list-style-type: none"> • bevat alle noodzakelijke elementen: <ul style="list-style-type: none"> ○ inleiding (aanleiding en motivatie) ○ theoretische verkenning ○ probleemstelling en deelvragen ○ aanpak ○ omschrijving van het beoogde eindproduct ○ teamsamenstelling en tijdsplanning ○ literatuurlijst <i>Logisch consistent</i> <ul style="list-style-type: none"> • de elementen zijn niet strijdig en sluiten op elkaar aan • In het plan wordt goed geargumenteed <i>Goed gecommuniceerd</i> <ul style="list-style-type: none"> • het onderzoeksplan geeft helder en overzichtelijk informatie over alle elementen • er wordt de voorgeschreven methode gehanteerd voor het gebruik van bronnen

Bijlage 5 Handleiding Een offerte valideren

Op 13 april vindt een bijeenkomst plaats tussen de opdrachtgever Paul Saager en zijn collega's van de provincie Noord-Holland en het studententeam ICM INHOLLAND over de offerte voor het onderzoek naar kennisuitwisseling. Doel van de bijeenkomst is vast te stellen of het doel en de aanpak van het onderzoek van ICM INHOLLAND zoals beschreven in de offerte aansluit bij de eisen die de opdrachtgever stelt. Dit proces wordt "valideren" genoemd.

Een validatiebijeenkomst voor een offerte kent de volgende opzet

- de offerte is vooraf beschikbaar;
- het studententeam geeft een globale toelichting en biedt gelegenheid tot het stellen van informatieve vragen;
- het studententeam stelt daarna aan de klant gerichte vragen over het proces (verloop, voorgang en rolvervulling) en over de inhoud (specifieke onderdelen, gemaakte keuzes, vooronderstellingen): ziet u knelpunten en zijn die weg te werken?;
- het studententeam maakt een concluderende analyse: welke concrete verbeteracties zijn nodig en haalbaar? wat zal hun resultaat zijn? Het studententeam vraagt expliciet of de conclusies worden ondersteund;
- het studententeam legt de bevindingen en consequenties van de validatiebijeenkomst vast en past waar nodig de offerte aan;
- het studententeam brengt de bevindingen in tijdens de eerstvolgende review met experts (in dit geval op 27 maart).

Bijlage 6: format voor het vastleggen van verantwoordingsinformatie

Projecten - New Item - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites

Address <https://teamsite.inholland.nl/kenniskring/intellectu@capital/Lets/Projecten%201/NewForm.aspx?Source=https%3A%2F%2Fteamsite.inholland.nl%201962Fk> Go Links

Home Documents and Lists Create Site Settings Help

New Item

Save and Close Attach File Go Back to List

Name *

Start Enter date in D-M-YYY format

Ende Enter date in D-M-YYY format

Omschrijving project

Doel

Werkplaats

Status Type the Web address. (Click here to test)

Projectleider Type the description

Teamleden Maak een sub-site aan met de template 'R'sproject' en voeg hier de link toe

Beoogde resultaten

Thema

Nog niet gestart (None)

Interpreteren en communiceren van IC

Onsluiten van kennis

Competenties van kenniswerker

Kennisproductiviteit

Start 4 Mic... JABS29... Vrij... 3 Int... Micro... Van Da... Micro... Van Da... Internet 17:30

