

VERBINDINGEN VERSTERKEN
-Lectoraten en academies na de pioniersfase-
J. Geurts, M. de Jong, C. van der Meule, Den Haag 8 juli 2008

Inleiding

Een aantal jaren geleden zijn in het Hoger Beroepsonderwijs de lectoraten geïntroduceerd. Het HBO moet zich naast onderwijs meer bezighouden met kennisontwikkeling – door het doen van onderzoek. Zij moeten daarmee een impuls geven aan de kwaliteitsverbetering van het beroepsonderwijs en van de professionele praktijk. De lectoren werden en worden als sturende kracht gezien achter deze ontwikkeling. Hogescholen hebben hiermee een nieuwe positie gekozen in de kennisinfrastructuur. Halverwege 2008 telt De Haagse Hogeschool 12 lectoraten en binnen afzienbare tijd zal dit aantal worden uitgebreid – met een aantal extern gefinancierde lectoraten - tot ongeveer 17. Nog niet alle lectoraten zijn ingevuld, er loopt een aantal sollicitatieprocedures. Circa 100 docenten/medewerkers nemen momenteel deel aan een van de lectoraten via onderzoeksprojecten en/of via lidmaatschap van een kenniskring. De beginjaren moeten worden gezien als een echte pionierstijd. Hogeschool en lectoren zijn op zoek gegaan naar de wijze waarop ze invulling konden geven aan de opdracht van het lectoraat in het hoger onderwijs. Die is omvangrijk en complex. Een viertal doelstellingen staat voorop: onderzoek, professionalisering van docenten en studenten, kenniscirculatie met de regionale omgeving bevorderen en last but not least een actieve bijdrage leveren aan curriculumvernieuwing van opleidingen.

Nu de pioniersfase voorbij is, wordt het tijd dat het lectoraat een nieuwe stap zet in de eigen professionele ontwikkeling. Hiervoor is op initiatief van de algemeen directeur lectoraten en onderzoek, een actieonderzoek, gestart met de naam: “Kwaliteitsimpuls lectoraten HHS”. Dit onderzoek moet meer zicht geven op de vraag: hoe de bijdrage van lectoraten aan de ontwikkeling van de hogeschool als kennisinstelling die hoog wenst te presteren, versterkt kan worden. Kenmerkend voor de aanpak van het onderzoek is dat lectoren zelf de verantwoordelijkheid nemen voor reflectie op hun huidige praktijken en komen met voorstellen tot kwaliteitsverbetering. Voor een beschrijving van opzet en huidige stand van zaken van het onderzoek, zie het verslag “ Kwaliteitsimpuls lectoraten HHS”, De Haagse Hogeschool, juni 2008.

Dit onderzoek heeft geresulteerd in de voorliggende notitie. In samenspraak met een viertal lectoren doet het onderzoeksteam dat bestaat uit: J. Geurts, lector Pedagogiek van de Beroepsvorming, M. de Jong, onderzoeker HHS en C. van der Meule, algemeen directeur lectoraten en onderzoek, voorstellen voor versterking van de verbindingen tussen lectoraten en academies met het oog op de groei van de kwaliteit van de hogeschool als kennisinstelling.

Deze voorstellen zullen in de komende periode met de andere lectoren, het College van Bestuur en met het management van de academies besproken worden.

Het vertrekpunt: verdere professionele ontwikkeling

Vanzelfsprekend zijn lectoren de essentiële partij als het gaat om de kwaliteit van hun werk te verbeteren. Zij kunnen dat echter niet alleen. In grote mate is men afhankelijk van de medewerking van de academies van de HHS, van de beroepspraktijk en ook van de onderlinge samenwerking tussen de lectoren en uiteraard de geboden randvoorwaarden en condities binnen de hogeschool. Het uitgevoerde onderzoek laat zien dat op dit vlak nog het nodige te doen valt. De titel van deze notitie drukt daarom uit dat het belangrijk is om hiermee

aan de slag te gaan. Na de pioniersfase waarin de lectoren vooral op basis van eigen kennis, kunde en contacten hun werk hebben gedaan, is voor een verdere professionele profilering van lectoraten een overgang nodig naar een fase waarin het versterken van de bindingen met de academies en regionale omgeving, een hoge prioriteit heeft. Voorts is ook meer onderlinge samenwerking tussen lectoren nodig ter wille van de op-, uitbouw en het gebruik van kennis en kunde. Wanneer individueel gedrag niet samengaat met collectief optreden, stopt de professionalisering. De kwaliteit van de samenwerking die men binnen en buiten de hogeschool met elkaar weet te realiseren, zal uiteindelijk bepalend zijn voor het gebruik dat wordt gemaakt van de kennis en kunde die wordt geproduceerd. De kernvraag wordt dan: hoe kan beter gebruik worden gemaakt van elkaars kennis en kunde en vooral ook: hoe kan beter samen nieuwe deskundigheid worden ontwikkeld? De samenwerking beter organiseren zou dan ook voorop moeten staan in de beleidsagenda van de hogeschool (HOP 7). Hoe het best de gewenste intensievere samenwerking kan worden gestimuleerd zodat deze ook daadwerkelijk tot stand komt, is het onderwerp van de volgende paragraaf.

Meer gezamenlijke visie en ambitie

Lectoren hebben tot nu toe voor veel beweging gezorgd op De Haagse Hogeschool en ook extern hebben ze zich al prima geprofileerd. Een opvallend punt is dat profilering naar buiten makkelijker lijkt te lukken dan naar binnen, zo blijkt onder andere uit het rapport “Het maatschappelijk effect van de lectoraten: kwaliteiten benutten”. Ook het huidige actieonderzoek laat dit zien. Er wordt intern en extern veel onderzoek gedaan, lectoren zijn op verschillende manieren actief op het gebied van curriculumontwikkeling. De vier lectoren die aan het actieonderzoek meedoen, doen dit vooral via minoren en keuzecursussen. Zij geven tevens presentaties in het kader van de gewenste kenniscirculatie met de omgeving. Zoals gezegd, nemen op dit moment een 100-tal docenten/medewerkers deel aan lectoraten via deelname in een kenniskring of onderzoeksproject. Vanuit de huidige hoge prioritering die de hogeschool geeft aan de professionalisering van het personeel, kan overigens de vraag worden gesteld of lectoraten aan deze doelstelling samen met de academies de komende tijd niet meer aandacht zouden moeten geven. Gezien de tot nu toe bereikte resultaten mag de pionierstijd succesrijk worden genoemd. Deze fase vormt daarom een gezonde basis voor een verdere professionalisering van de lectoraten en van de hele hogeschool.

Voor de verdere uitbouw van de professionaliteit van de hogeschool en haar medewerkers bestaan geen kant-en-klare recepten. Wel is een aantal basisprincipes bekend. Zo wijst Weggeman¹ erop dat kenniswerkers niet te managen zijn door het opleggen van regels en procedures en door het toepassen van informatiesystemen. Tegenover dit “slechte” nieuws zet hij een boodschap met “goed” nieuws: “Het energieniveau van de kenniswerkers is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de values of hogere doelen van de organisatie”. Investeren in gezamenlijke visie en ambitie ontwikkeling is dus de andere kant van de ontbureaucratiseringsmedaille. Er is sprake van een duidelijke kwaliteitsimpuls wanneer de investering lukt en vervolgens aanwezige kennis en kunde in stelling wordt gebracht om de breed gedragen visie en ambitie te realiseren. Volgens Weggeman bevinden organisaties zich nog in het “rustige” kwadrant wanneer ze wel voldoende kennis en kunde

¹ Zie: Weggeman, M. “Kennismangement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties” Schiedam, 2002 en/of Weggeman, M. “Leidinggeven aan professionals? Niet doen” Schiedam, 2007.

beschikbaar hebben, maar nog geen hoge *gezamenlijke* ambitie delen. Voor succesvol opereren is nodig dat deze twee zaken samengaan.

Het actieonderzoek laat zien dat de hogeschool en de lectoraten de stap naar “succes” nog moeten maken. Gezien het vele werk dat al wordt verzet, willen we de huidige situatie niet als “rust” definiëren. Voor meer gezamenlijke visie en ambitie ontwikkeling op De Haagse Hogeschool lijken ons de volgende drie uitgangspunten voor een verbetering van het lectoraat essentieel.

1. Er dient tegemoet gekomen te worden aan het zelfsturend vermogen van lectoren en de grote behoefte aan eigen speelruimte en regelcapaciteit. Dus niet via een intensiever kwaliteitssysteem meer planning en controle toevoegen, maar lectoren aanspreken op het leggen van verbindingen en professionele prestaties.
2. Voorop hoort ook te staan: het zoeken naar een duidelijke en affectieve band tussen de meer individuele en persoonsgebonden behoeften van lectoren en de organisatiegebonden doelen van de HHS, zodat gesproken kan worden van het werken aan een gezamenlijke visie en ambitie.
3. Er wordt niet op proces maar op gewenste output gestuurd. Dit vormt het kader waarbinnen de lectoraten functioneren. Voortgangsgesprekken dienen zichtbaar en transparant te maken welke contacten zijn gelegd en welke kennisintensieve prestaties op de vier prestatiegebieden per jaar worden geleverd.

Kortom, het gaat om een nieuwe manier van sturing van de kennisproductie van lectoraten waarin voorop staat: sturen op gezamenlijke visie- ambitieontwikkeling en op prestatieafspraken. Planning en controle staan dan in het teken van verdere professionele ontwikkeling en profilering. De huidige werkwijze voor het verantwoorden van de voortgang via werkplannen en jaarverslagen, wordt zo verlaten. In het actieonderzoek is stapsgewijs deze nieuwe aanpak verkend. De algemeen directeur lectoraten en onderzoek heeft het vaste voornemen deze nieuwe aanpak het komend jaar samen met de lectoren nader uit te werken. Een eerste houvast hiervoor biedt het model voor voortgangsbesprekingen dat in het kader van het actieonderzoek is opgesteld. Gezocht moet worden naar een goede afstemming met de kaders voor de PenC en de RenO cycli die de HHS aanreikt.

Vijf stappen naar meer succes

Zoals aangegeven is voor de ontwikkeling van de hogeschool van onderwijsinstelling naar kennisinstelling noodzakelijk dat niet alleen de lectoraten, maar ook de academies zich, samen met de lectoren, hiervoor verantwoordelijk voelen. De lectoren, die in deze een sturende en stuwende kracht hebben en daarmee een voorbeeldfunctie, kunnen deze ontwikkeling positiever beïnvloeden als ook de opleidingen zich eigenaar voelen van dit proces.

Onderzoek heeft de eerste prioriteit in het werk van lectoren. Zo wordt gezorgd voor een kwaliteitsimpuls naar professionalisering van docenten en studenten, curriculumvernieuwing en kenniscirculatie. Onderzoek behoort naast onderwijs nu ook tot een van de kerntaken van de academies. Willen opleidingen van een hogeschool meer zijn dan een reproducent van bestaande kennis en kunde dan zullen ze ook zelf nieuwe kennis en kunde dienen te ontwikkelen. Dit betekent dat lectoraten en opleidingen voor een deel dezelfde agenda hebben. Synergie vraagt erom dat de komende periode wordt ingezet op het versterken van de wederzijdse bindingen met het oog op het bereiken van goede resultaten op de bekende vier doelen van lectoraten, waarbij onderzoek als eerste prioriteit geldt. De volgende vijf stappen kunnen zorgen voor meer succes dan nu wordt geboekt door de hogeschool. Ze zijn bedoeld

als handreiking om structuur in het geheel aan te brengen; niet meer en niet minder. Dit betekent dat er ruimte is voor maatwerk wanneer de situatie of context hierom vraagt. Vooraf is verder belangrijk om erop te wijzen dat de vijf stappen niet moeten worden opgevat als losse gehelen die in de aangegeven volgorde dienen te worden afgehandeld. Voorop staat dat het onlosmakelijke onderdelen zijn van een nieuw patroon van (sturing geven aan) de samenwerking tussen lectoraten en academies. Het gaat er dus om de stappen allemaal te zetten.

Om te zorgen dat gezamenlijk visie- en ambitieontwikkeling niet een vrijblijvend karakter heeft, is focus noodzaak: op welke kennisgebieden wenst de hogeschool zich te profileren en uit te blinken en een aantrekkelijke kennispartner te zijn voor de buitenwereld? In veel gevallen aarzelen hogescholen met het eenduidig benoemen van deze gebieden of wijzen op een groot aantal prioriteiten waardoor men zowel binnen als buiten de hogeschool het overzicht verliest. Een beperkt aantal kernthema's geven een gezicht aan de hogeschool en zorgen zo intern en extern voor houvast. Bij focus geven aan visie- en ambitieontwikkeling, hoort voorts dat men aangeeft welke maatstaven voor prestaties men per gebied hanteert om te bepalen of echt sprake is van profilering en uitblinken. Programmering binnen onderwijs en onderzoek moet duidelijk maken welke partijen een bijdrage leveren aan en zich mede-eigenaar voelen van een bepaald kernthema. De maatstaven dienen te zijn uitgewerkt in prestatie-indicatoren voor de vier resultaatgebieden van het lectoraat. Wat moet er worden gepresteerd op het gebied van onderzoek, curriculumvernieuwing, professionalisering van docenten en kenniscirculatie met de omgeving? Er is al aangegeven dat de onderzoeksfunctie voorop staat en dat goede uitvoering van deze functie tot uitdrukking komt in curriculumvernieuwing, professionalisering en kenniscirculatie. De keuze voor de kernthema's is dus tevens richting geven aan het onderzoek op de hogeschool.

Op dit moment is er nog geen gezamenlijke ambitie om te komen tot een beperkt aantal kernthema's binnen de HHS. Dit werkt negatief als het gaat om het maken van verbindingen zowel tussen de lectoraten, tussen lectoraten en opleidingen/academies als ook tussen de hogeschool en de omgeving. De volgende drie stappen van het CvB lijken daarom heilzaam.

1. Vult kiezen voor beperkt aantal kernthema's

Daag het lectoraat en academies uit tot het gezamenlijk maken van een voorstel voor de keuze van een beperkt aantal strategische thema's. Bij het formuleren van de thema's zal zeker gekeken moeten worden naar hetgeen in de afgelopen periode reeds op dit gebied door lectoren en academies in gang is gezet. Als mede waar de buitenwereld gezien maatschappelijke ontwikkelingen behoefte aan heeft. Het lectoraat biedt aan hierin een voortrekkersrol op zich te nemen. Dit betekent dat lectoren bereid zijn een initiërende rol te spelen in de programmering van centrale kennisdomeinen van de HHS. Hierbij wordt gedacht aan het prioriteren van drie- tot vijf gebieden. In de verantwoording van de keuze dient behalve de al aanwezige deskundigheid en ambities van lectoren en academies uitdrukkelijk ook meegenomen te worden of de regionale omgeving zich kan vinden in de thema's. Geven deze een gezicht aan de hogeschool wat ook extern wordt gewaardeerd en waaraan de beroepspraktijk graag een bijdrage levert? Deze stap vraagt ook al aandacht voor de proceskant. Het voorstel is om in deze programmering de organisatie vertrouwd te maken met de nieuwe manier van werken. Dit betekent dat de grenzen tussen lectoraten en opleidingen, tussen lectoren onderling en ook tussen hogeschool en omgeving doorbroken worden. Dit betekent dat meerdere lectoren, meerdere academies en ook meerdere organisaties uit de beroepspraktijk betrokken dienen te zijn in de programmering en dat duidelijk moet worden

welke van deze partijen zich op de eerste plaats verantwoordelijk voelen voor de opbouw en uitbouw van de gewenste deskundigheid per thema.

2. Gekozen kernthema's adequaat uitwerken

Het CvB dient ervoor te zorgen dat de gekozen strategisch thema's door de organisatie gedragen worden en er een adequate uitwerking volgt. Onze aanbeveling is dat vooral de onderzoeksfunctie de eerste aandacht dient te krijgen. De functie van de hogeschool als onderzoeksschool dient versterkt te worden. Er kan een analyse worden gemaakt zodat duidelijk wordt per thematiek wat de hogeschool reeds in huis heeft op onderzoeksgebied en waar (nieuwe) kansen en mogelijkheden liggen en vooral ook wat er nodig is om deze te kunnen benutten als hogeschool. Meerjarige onderzoeksprogramma's die voeding geven aan curricula, professionalisering intern en kennisproductiviteit voor de omgeving, is het na te streven resultaat.

3. Zorg voor juiste condities en randvoorwaarden

Wanneer de stappen 1 en 2 willen slagen dan is het niet voldoende dat de uitvoering van de gewenste vernieuwingen naar inhoud (de programmering) en naar proces (bindingen, netwerken maken) in deskundige handen is. Noodzakelijk is ook voldoende actieve betrokkenheid van de leiding van de hogeschool. Ook dienen optimale condities en randvoorwaarden te worden geschapen zodat de verdere professionele ontwikkeling van de hogeschool alle kans krijgt (voldoende middelen, tijd en ruimte, ondersteuning en advisering). Het College van Bestuur zal zelf het juiste leiderschap moeten tonen, faciliteren en randvoorwaarden creëren en binnen de hogeschool moeten mobiliseren voor zowel stap 1 (de prioritering van een beperkt aantal thema's) als stap 2 (de uitwerking van de gekozen centrale kennisdomeinen) en moeten zorgen voor optimale omstandigheden d.w.z. een goede infrastructuur, middelen, tijd en ruimte en de noodzaak van advies/ondersteuning. Het nader invullen en vormgeven van de strategische thema's moet een natuurlijke impuls geven aan lectoren en academies om te komen tot de noodzakelijke verbanden en het gezamenlijk eigenaarschap

Intermezzo

Behalve de drie beschreven stappen die gaan over het verstevigen van de bindingen van lectoraten met de hogeschool, wordt nog een tweetal stappen essentieel geacht voor de verdere professionalisering van het lectoraat. De verbetering van de kwaliteit van het werk van de lectoren zelf staat hierin centraal. Punten 4 en 5 zijn dus punten voor de lectoren zelf. Die ze samen met directeur ter hand nemen komend jaar.

4. Sturen op ruimte en kader

De aansturing van het lectoraat vindt op dit moment plaats via werkplannen en de verantwoording van de voortgang door middel van jaarverslagen. Het voorstel is om deze manier van leidinggeven te verlaten en meer te gaan sturen op gezamenlijke visie- en ambitieontwikkeling. Voorop staat dan: zorgen voor een binding tussen de persoonlijke know how van de lector en de collectieve behoefte aan kennis en kunde van de HHS. De lector krijgt dan autonomie (professionele ruimte) in gebondenheid (programmeringskader met kennisprioriteiten van de HHS). Het gaat erom dat zo een win-win situatie ontstaat tussen de individuele en collectieve visie en ambitie. Deze nieuwe manier van sturen kan ook wel 'sturing van de zelfsturing' genoemd worden. Het overlapgebied dient gevonden en geëxploiteerd te worden. Een cruciaal punt hierbij is of partijen erin slagen de gezamenlijke visie en ambitie te concretiseren in transparante en meetbare prestatieafspraken. Met deze nieuwe sturing is geëxperimenteerd in het kader van het actieonderzoek "Kwaliteitsimpuls lectoraten HHS". Het gaat erom de komende tijd deze aanpak tot routine te maken. Behalve

het ontwikkelen en borgen van deze nieuwe professionele cultuur, vraagt de nadere uitwerking van kwantitatieve en kwalitatieve prestaties op de vier gebieden van de lectoraten nog de nodige aandacht. Een eerste kleine stap is gezet met de kaderbrief 2009.

5. Vinger aan de pols is nodig

Voor de nieuwe aanpak (zie punt 4) is een onmisbare voorwaarde dat de vinger aan de pols wordt gehouden: leidt de nieuwe manier van programmeren en plannen tot een echte kwaliteitsimpuls, tot gewenste prestaties en wat werkt wel en wat niet en waarom is dit het geval? Het uitgevoerde actieonderzoek laat zien dat de nieuwe manier van leidinggeven via sturen op gezamenlijke visie- en ambitieontwikkeling en prestatieafspraken nog een fragiel bestaan heeft. Bescherming en bewaking van deze cultuur is daarom geboden. Voorts helpt het wanneer op zoek gegaan wordt naar externe ondersteuning wanneer het tempo eruit gaat of naar rolmodellen die kunnen aangeven hoe het best verder gewerkt kan worden. Programmeren en plannen horen in het teken te staan van verdere professionele en kwaliteitsontwikkeling van lectoraten en niet het omgekeerde mag het geval zijn. Voor directeur en lectoraten geldt: zorg dat er systematische reflectie plaatsvindt over het verloop van de werkzaamheden ten behoeve van voortgangsgesprekken en ga gezamenlijk na hoe het werk en ook de condities hiervoor, verbeterd kunnen worden. Hierbij kan worden voortgebouwd op ervaringen in het actieonderzoek. Het gaat erom dat het ontwikkelde model steeds opnieuw wordt verbeterd en bijgesteld.