



Stand van zaken lectoraten in het Hoger Beroepsonderwijs

(De golven zetten door)

CONSORT

Drs. F.A.H. Hüsken

Dr. P.J. Verkerk

Groenekan, februari 2006

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding.....	4
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Evaluatie van lectoraten	4
1.3	Groeimodel evaluatie en indicatoren.....	4
1.4	Betrokken partijen	5
1.5	Opzet van de rapportage.....	6
Hoofdstuk 2	Opdracht aan lectoraten	7
2.1	Unieke positie van lectoraten	7
2.2	Doelen van lectoraten	7
Hoofdstuk 3	Gehanteerde indicatoren	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Kenniscirculatie	9
3.2.1	Kennisdragers	9
3.2.2	Actoren bij kenniscirculatie.....	10
3.2.3	Inzicht in kenniscirculatie.....	10
3.2.4	Relatie met doelstellingen lectoraat	10
3.2.5	Metten van kenniscirculatie	11
3.3	Resultaten	12
3.4	Quick-Scan Flexibiliteit	12
3.5	Indicatoren.....	14
Hoofdstuk 4	Onderzochte lectoraten	15
4.1	Enquête: betrokken lectoraten	15
4.2	Enquête: respondenten in de enquête	15
4.3	Deskresearch productiecijfers	17
Hoofdstuk 5	Omvang en samenstelling lectoraten.....	18
Hoofdstuk 6	Doelstelling 1 – Kennisinstellingen	20
Hoofdstuk 7	Doelstelling 2 en 3 - Bedrijven en instellingen	22
Hoofdstuk 8	Doelstelling 4 - Bijdrage aan het onderwijs	24
8.1	Resultaten docenten	24
8.2	Invloed op het curriculum	24
Hoofdstuk 9	Doelstelling 5 - Verbinding lectoraat en hogeschool.....	26
9.1	Verankering in het beleid van de hogeschool	26
9.2	Invloed op HRM-beleid en -uitvoering	27
9.3	Verbinding lectoraat en hogeschool : samenhang van de maten	28
Hoofdstuk 10	Doelstelling 6 - Inkomsten van lectoraten.....	30
Hoofdstuk 11	Samenhang resultaten	32
11.1	Aanvullende resultaatmetingen	32
11.2	Correlaties	32

11.3	Samenhang resultaatmetingen en inkomsten van lectoraten	33
Hoofdstuk 12	Kenniscirculatie met actoren	35
12.1	Kenniscirculatie	35
12.2	Onderlinge samenhang kenniscirculatie	37
12.3	Samenhang kenniscirculatiematen en resultaat-metingen.....	38
12.4	Samenhang verbinding lectoraat en hogeschool met kenniscirculatie en resultaatmetingen.....	38
Hoofdstuk 13	Samenvatting en conclusies	40
Bijlage 1	Overzicht van de sectoren.....	45
Bijlage 2	Resultaten algemeen.....	46
A.	Studenten en promovendi	46
B.	Publicaties	46
Bijlage 3	Overzicht respons enquête	48
Bijlage 4	Overzicht van de indicatoren	50
Bijlage 5	Sectoraal overzicht van samenwerkingverbanden	53
Bijlage 6	Reflectiefase	55
	Overzicht deelnemers expert meetings	57
Bijlage 7	Totaaloverzicht alle resultaten	58

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 *Aanleiding*

Door OCW en de HBO- Raad is in het nieuwe convenant Lectoren en Kenniskringen vastgelegd dat, vooruitlopend op de evaluatie in 2008, er in 2005 door middel van een meting gerapporteerd wordt over de invoering van het lectoraat in het HBO. De bedoeling is dat met behulp van deze meting op brancheniveau indicatoren, en streefwaarden worden ontwikkeld die als referentie kunnen dienen voor de evaluatie in het jaar 2008.

In het convenant hebben partijen de doelstellingen die ten grondslag liggen aan het lectoraat nader aangescherpt. Over de realisatie van deze doelen moet uiterlijk in 2008 integraal gerapporteerd kunnen worden. De uitkomsten van de meting zijn ook een eerste indicatie van de stand van zaken. Op basis van de uitkomsten kan door betrokken actoren beleid, waar nodig, bijgesteld worden.

1.2 *Evaluatie van lectoraten*

De ontwikkeling van lectoraten is de afgelopen jaren intensief gemonitord. Zo heeft de Commissie Tussentijdse evaluatie Lectoren en Kenniskringen (commissie Karssen) in 2003 en 2004 respectievelijk 18 en 30 lectoraten geëvalueerd. Daarover zijn twee rapporten gepubliceerd.

De SKO heeft met de bezoeken van commissie Karssen bij lectoren een traditie in het leven geroepen die zeer goed voldeed om de voortgang van lectoraten te kunnen volgen. Die werkwijze was kwalitatief van aard en zorgde voor directe feedback op de ontwikkeling van het lectoraat.

In het kader van het vernieuwde convenant lectoren en kenniskringen hebben het ministerie van OCW en de HBO-raad afspraken gemaakt over te ontwikkelen indicatoren en streefwaarden. De keuze van de HBO-raad om het SKO-bestuur te vragen nu ook een kwantitatieve benadering te gebruiken heeft te maken met de behoefte tot standaardisering, efficiency en doorlooptijden. In 2006 en 2007 moeten de indicatoren en streefwaarden bekend zijn, in het perspectief dat er in 2008 een kwaliteitszorgsysteem moet staan dat de evaluatie van het lectoraat mogelijk maakt.

1.3 *Groeimodel evaluatie en indicatoren*

Vanaf 2008 moet evaluatie van het lectoraat mogelijk zijn. In 2005 vragen convenantpartners HBO-raad en OCW om inzicht in de indicatoren en streefwaarden die behulpzaam kunnen zijn bij de evaluatie. Voor de ontwikkeling daarvan is een groei-

model afgesproken. In 2005 moet de start zijn gemaakt, zodat actoren kunnen werken naar een systeem van kwaliteitszorg dat evaluatie mogelijk maakt. Voor de vier te evalueren doelstellingen (zie paragraaf 2.2) zal al in 2005 een adequate set van indicatoren beschikbaar moeten zijn en zal het ook mogelijk moeten zijn een aantal streefwaarden te bepalen. Deze set van indicatoren voor de vier doelstellingen en de daarbij behorende streefwaarden moeten behulpzaam zijn bij het vaststellen van beleid. Dit alles tegen de achtergrond van de verschillende specifieke eisen die de verschillende actoren die bij de ontwikkeling van lectoraten betrokken zijn hebben; de overheid wil weten of het lectoraat als 'instrument' effectief is; hogescholen willen weten of het lectoraat bijdraagt aan de positie van de hogeschool, belanghebbenden en beroepsgroepen willen weten of lectoraten bijdragen aan de kenniscirculatie met hun achterban en de lectoraten willen weten of zij hun doelen realiseren.

Het onderzoek omvat tevens het doel om zicht te krijgen op de mogelijke indicatoren die voor specifiek voor het vaststellen van overheidsbeleid van belang zijn.

In de opdracht voor het onderzoek lag tenslotte tevens besloten om de lectoraten al direct 360 graden informatie terug te geven over het eigen lectoraat. Want de respondenten hebben een mening/waardering gegeven over verschillende aspecten en die is waardevol ongeacht de discussie over indicatoren en normen. Overigens is dat materiaal alleen maar *informatie* en wordt verder niet gebruikt als een normatief kader, omdat er nog geen indicatoren en streefwaarden zijn vastgesteld. Hoe deze informatie voor de lectoren beschikbaar wordt gesteld is onderwerp van gesprek binnen het SKO bestuur in de komende periode.

1.4 Betrokken partijen

Ten behoeve van het onderzoek is een groot aantal partijen betrokken. De belangrijkste om hier te noemen zijn:

- OCW en de HBO-raad: Kaderstellend voor de meting in 2005 is het nieuwe convenant Lectors en Kenniskringen dat is afgesloten tussen OCW en HBO-raad. In het convenant hebben partijen de doelstellingen die ten grondslag liggen aan het lectoraat nader aangescherpt. Deze doelen worden in 2008 uiteindelijk geëvalueerd. De meting is een eerste indicatie van de stand van zaken. Op basis van de uitkomsten kan beleid, waar nodig, bijgesteld worden. De SKO voert het onderzoek uit voor de HBO-raad.
- De SKO is als stichting verantwoordelijk voor de lectoraten en stelt subsidie beschikbaar voor de lectoraten, tevens toetst de SKO de voortgang van de lectoraten door middel van jaarverslagen en visitaties. De SKO is opdrachtgever van het onderzoek en is verantwoordelijk voor de adviezen en aanbevelingen aan de HBO-raad. De SKO is opdrachtgever voor Consort die het onderzoek heeft uitgevoerd.
- Begeleidingscommissie: ten behoeve van het onderzoek is een begeleidingscommissie opgericht met als doel de onderzoekers te begeleiden tijdens het onderzoek. De begeleidingscommissie is -in wisselende samenstelling- 7 keer bijeengekomen.
- De 'Interne Contactpersonen': deze personen zijn de contactpersonen geweest binnen de hogescholen die ervoor gezorgd hebben dat de respondenten de

vragenlijsten hebben ingevuld, de administratieve kant van het lectoraat gecontroleerd werd en als aanspreekpunt hebben gewerkt tussen de onderzoekers en de lectoraten.

- Deskundigen¹: vanuit verschillende deskundigheidsgebieden hebben 24 personen deelgenomen aan rondetafelgesprekken over de doelstellingen van het onderzoek.
- Lectoren en respondenten: de lectoren zijn de spil geweest in het onderzoek, zowel voor wat betreft het aanleveren van respondenten, als ook het aanleveren van gegevens over het lectoraat.
- Consort heeft het onderzoek uitgevoerd in opdracht van de SKO.

1.5 Opzet van de rapportage

Hoofdstuk 2 beschrijft de focus van het onderzoek: de doelstellingen van lectoraten. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de indicatoren die zijn gehanteerd, en wordt een korte toelichting gegeven op het gedachtegoed achter de indicatoren.

De uitkomsten worden beschreven in daarop volgende hoofdstukken 4 tot en met 12. Deze hoofdstukken beschrijven de uitkomsten van alle lectoraten of van groepen van lectoraten. In het rapport wordt niet verwezen naar individuele lectoraten, noch zijn individuele lectoraten traceerbaar uit de gepresenteerde gegevens.

De uitspraken naar aanleiding van de uitkomsten in het datarapport zijn terughoudend opgesteld; de aard van het onderzoek – er wordt gezocht naar indicatoren- en de relatief korte periode waarin lectoraten actief zijn, is daarvan de oorzaak. Beoordeling van de bijdrage van lectoraten kan na de evaluatie van 2008, beter in tijd geplaatst worden dan nu.

Tenslotte worden in Hoofdstuk 13 de belangrijkste gegevens samengevat en worden enkele conclusies getrokken.

¹ Zie bijlage 6

Hoofdstuk 2 Opdracht aan lectoraten

2.1 *Unieke positie van lectoraten*

Lectoraten zijn nu vier jaar onderweg en zeer divers van karakter. In organisatieontwikkelingstermen, een pionierende en startende organisatie, die nog niet in een stabiele fase terecht is gekomen. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door de verschillende doelstellingen die aan lectoraten zijn meegegeven (met name focus op innovatie)..

De metafoor 'van een schaap met vijf poten' doemt op als de positie van een lector worden beschouwd: hij/zij moet primus inter pares zijn op zijn vakgebied, positie hebben in de (kennis-)infrastructuur, entree hebben bij bedrijven en instellingen, aanjager zijn van professionalisering en invloed hebben op het onderwijs. Soms zorgt het instellen van een lectoraat voor een directe verandering in het onderwijsbeleid, of in de structuur, de cultuur of omgevingsgerichtheid van een hogeschool. Maar naast het feit dat lectoraten inhoudelijk zijn aangesteld vormen zij ook een *interventie* in het bestaande onderwijs. Het evalueren op alle doelstellingen moet daar rekening mee houden. Daarom is de unieke context en ontwikkeling van het lectoraat van belang.

2.2 *Doelen van lectoraten*

Alle lectoraten hebben als opdracht meegekregen om resultaten te boeken op de doelen die de SKO aan hen heeft meegegeven:

1. Positie van het lectoraat in de kennisinfrastructuur, en specifiek naar kennisinstellingen:
 - Werkt men samen met kennisinstellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat kennisinstellingen invloed hebben op onderwijs en onderzoek?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?
2. Input vanuit economie en samenleving (van buiten de hogeschool naar binnen):
 - Werkt men samen met bedrijven/instellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat bedrijven/instellingen invloed hebben op onderwijs en onderzoek?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?
3. Bijdrage aan economie en samenleving: meer en betere producten en diensten die voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven en het werkveld.
 - Werkt men samen met bedrijven/instellingen?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat het lectoraat invloed heeft op externen?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?

4. Bijdrage aan het onderwijs: bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
 - Werkt men samen met docenten?
 - Is - in de kenniscirculatie - te merken dat lectoraten invloed hebben op het curriculum (onderwijs en onderzoek)?
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die kenniscirculatie illustreren?

Deze vier aspecten zijn geoperationaliseerd aan de hand van een model van kenniscirculatie. Hierbij zijn doelstelling 2 en 3 samengenomen. (In paragraaf 3.2 wordt dit model nader toegelicht.). De theoretische verantwoording en de volledige operationalisatie van de vragen is te vinden op internet; www.skohbo.nl

Daarnaast zijn er vanuit het convenant nog twee aanvullende doelen aan lectoraten meegegeven:

5. Verbinding tussen de doelstellingen van het lectoraat en de meerjarenplannen en het HRM-beleid van de hogeschool.
 - Hebben het lectoraat en de lector invloed op de meerjarenplannen en het HRM-beleid?
6. (Substantiële) bijdrage aan de inkomsten uit contractactiviteiten.
 - Zijn er aantoonbare feiten en resultaten die contractactiviteiten illustreren?

De doelstellingen 1 tot en met 4 zijn gemeengoed voor lectoren. Op basis van deze doelstellingen maakt men beleidsplannen en zijn aanvragen neergelegd voor financiering bij de SKO. De doelstellingen 5 en 6 zijn toegevoegd in het convenant tussen OCW en de HBO-raad.

Doelstelling 5 is opgenomen in het convenant omdat men de professionalisering van het docentenkorps en de parallelle beleidsontwikkeling van hogescholen en lectoraten wil activeren. Doelstelling 6 is opgenomen omdat een belangrijke veronderstelde indicator is dat samenwerkende partners van lectoraten door financiering zich letterlijk committeren aan de werkzaamheden van het lectoraat. Deze doelstellingen zijn eveneens geoperationaliseerd in het onderzoek.

Een kenmerk van de doelstellingen is dat ze zeer breed geformuleerd zijn en vrijwel alle aspecten van een hogeschool bestrijken. Dit betekent dat lectoraten zowel intern als extern te maken hebben met flinke diversiteit qua inhoud en reikwijdte van de uit te voeren activiteiten.

Hoofdstuk 3 Gehanteerde indicatoren

3.1 *Inleiding*

Het operationaliseren van doelstellingen bij deze uiteenlopende doelen is met verschillende invalshoeken onderzocht. Ten eerste zijn de doelstellingen benaderd vanuit kenniscirculatie. Over het begrip kenniscirculatie zijn vele artikelen geschreven². Belangrijke constatering voor dit onderzoek is dat de onderzoekers gezocht hebben naar een model dat bij de lectoren al eerder tot ontwikkeling is gebracht. Dit model wordt in de onderstaande paragrafen uitgewerkt.

Ten tweede is het relevant om de resultaten van lectoraten inzichtelijk te maken. Door concrete activiteiten te meten krijgt men inzicht in de ontwikkeling van het lectoraat. Bij de evaluatie in 2008 moet gemeten kunnen worden wat de lectoraten hebben 'opgeleverd' en of de gelden die beschikbaar zijn gesteld het doel hebben bereikt. Wij hebben in dit onderzoek nadrukkelijk gekozen voor de meetbare resultaten, die uit literatuuronderzoek gekwalificeerd zijn als 'te meten' aspecten. In paragraaf 3.3 beschrijven wij de keuzen en achtergrond.

Ten derde; de lectoraten functioneren vanuit een unieke context. De onderzoekers zijn gestart vanuit de gedachte dat de quick scan flexibiliteit hogescholen een gevalideerd instrument is dat direct te gebruiken zou zijn om de fit tussen lectoraten en omgeving in kaart te brengen alsmede de performance inzichtelijk te maken.

Tenslotte, paragraaf 3.5 alsmede Bijlage 4 geven een beschrijving van de gehanteerde indicatoren die zijn afgeleid uit bovenstaande elementen.

3.2 *Kenniscirculatie*

In de literatuur zijn vele definities van kenniscirculatie in omloop, waarbij de meest voorkomende uitgaan van de volgende begrippen: Er is sprake van een kennisdrager (een machine of persoon of informatiebronnen), er is sprake van kenniscirculatie tussen actoren, met daaraan toegevoegd de effecten van kenniscirculatie. Hieronder volgt een toelichting op de begrippen (de volledige theoretische verantwoording is in een aparte notitie te vinden op de hieronder aangegeven website).

3.2.1 *Kennisdragers*

Kennis is ergens aanwezig en kan beschikbaar gemaakt worden voor de gebruiker. De beide actoren -de kennisgever en de kennisontvanger- hebben een eigen rol.

² Deze artikelen zijn te lezen op www.skohbo.nl

Voorbeelden zijn: de meester en de leerling, de gelijkwaardige partners, de sparring-partners, de opdrachtgever en de leverancier. De actoren kunnen wisselen van rol, de uitwisseling van kennis is dan wederzijds versterkend. In deze meting vormen de lectoraten de kennisdragers.

3.2.2 Actoren bij kenniscirculatie

Bij kenniscirculatie zijn verschillende partijen betrokken: de lector, de kenniskring, de kennisinstellingen, bedrijven en instellingen, de medewerkers van hogescholen, de studenten. Allen hebben eigen wensen en verwachtingen ten aanzien van kennis en kenniscirculatie. Zo zal de kennisbehoefte van een docent meer gerelateerd zijn aan de opleidingseisen en de kennisbehoefte van een bedrijf op de commerciële toegevoegde waarde. Voor de lectoraten zijn vier typen actoren onderscheiden:

- Kennisinstellingen
- Bedrijven en instellingen
- Docenten
- Studenten

3.2.3 Inzicht in kenniscirculatie

De lectoren moeten inzicht hebben in de *kennisbehoefte* van de afnemer. Als de kennis er nog niet is, dan zal een vorm van kenniscreatie en -innovatie ontstaan. Aansluitend is de vraag of er dan ook kennis wordt *uitgewisseld* tussen de partijen. En is kennis *overdraagbaar* gemaakt. De ontvanger van kennis (individu, groep of organisatie) zal ook in staat moeten zijn te begrijpen wat de toegevoegde waarde is van kennis en in staat moeten zijn deze in zich op te nemen ('absorptive capacity') en *toepasbaar* te maken in de eigen omgeving. Nieuwe kennis ontstaat niet door een druk op de knop; deze kennis kan op andere plekken, tijdstippen of in een ander contact ontstaan. Kenniscirculatie is daarom een organisch proces waarin actoren elkaar over en weer beïnvloeden. De *evaluatie* van deze processen biedt de partijen de mogelijkheid om nieuwe kennisgebieden te onderkennen en verbeteringen aan te brengen. De onderlinge uitwisseling tussen de actoren moet uiteindelijk ook leiden tot een bepaald effect: past men nieuwe of nieuw verworven kennis ook toe.

3.2.4 Relatie met doelstellingen lectoraat

Het in de meting gehanteerde model van kenniscirculatie is weergegeven in Afbeelding 1.

In de afbeelding kunnen we de vier doelstellingen plaatsen waarop lectoraten in 2008 geëvalueerd worden:

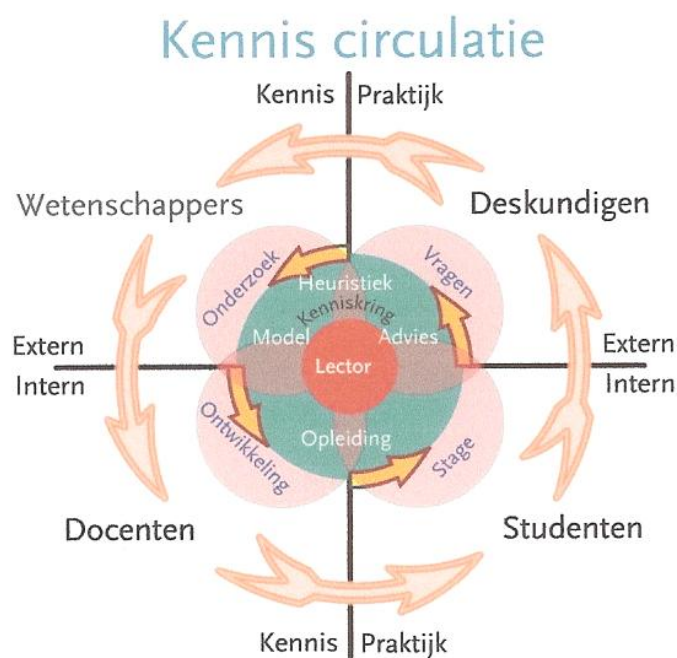
1. Positie in de kennisinfrastructuur: meer en meer intensieve samenwerkingsrelaties met (buitenlandse) instellingen voor onderwijs en onderzoek (kwadrant linksboven);
2. Input vanuit economie en samenleving: meer en meer intensieve betrokkenheid van het bedrijfsleven en het werkveld bij onderwijs en onderzoek (kwadranten links- en rechtsboven).

3. Bijdrage aan economie en samenleving: meer en betere producten en diensten die voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven en het werkveld (kwadranten links- en rechtsboven).
4. Bijdrage aan het onderwijs: bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (kwadranten links- en rechtsonder).

De vier doelstellingen van lectoraten zijn in het kenniscirculatiemodel verdeeld naar actoren en naar de activiteiten die bij de actoren passen.

In de meting zijn de vragen opgesteld langs dit model van kenniscirculatie.

De resultaten behorende bij de vier in het schema genoemde actoren van het lectoraat zijn ook onderzocht.



Afbeelding 1 Bron: rede Huub Toussaint openbare les Lichamelijke opvoeding in beweging, (april 2004 pagina 23; naar Voûte, J., Berendsen, J., Lochten, H. van, Toussaint, H.M. & Weert, T. van (2004). *De Lectoraten Strategie. Discussiestuk over de rol van de Lector besproken op 13 februari in het landelijk Lectoratenoverleg*. Zeist: Dutch Institute of Management & Innovation.)

3.2.5 Meten van kenniscirculatie

Kennis is veelal ontastbaar, kennis is aanwezig in verschillende bronnen en is soms impliciet, soms expliciet; soms is kennis op formele wijze over te dragen, soms op informele wijze. Het meten van effect, uitsluitend op circulatie van kennis, is daarvoor onvoldoende. Wel kan gevraagd worden of men activiteiten ontplooit en wat daarvan de waardering is. In de waardering van kennis kan onderscheid gemaakt worden naar het *proces* van kennisoverdracht en de *inhoud* van de kennis met een bepaalde *toegevoegde waarde*. Kennis laten circuleren is een zeer abstract begrip totdat dui-

delijk wordt dat een innovatie samen met een instelling/bedrijf in een samenwerkingsverband sneller tot stand brengt. Of dat het leervermogen van een organisatie toeneemt en de innovaties ook op andere plekken bruikbaar blijken te zijn. De effecten van kenniscirculatie zijn terug te vinden in de waardering over de overdracht en of men de kennis toepast.

3.3 Resultaten

De vragenlijst over de 'resultaten': deze vragenlijst is opgesteld om te onderzoeken wat de lectoraten concreet opleveren. Deze indicatoren bestaan uit administratieve gegevens (omvang, middelen) en uit feitelijke vragen naar aantallen (bijvoorbeeld stages en projecten). Een en ander is zoveel mogelijk gerelateerd naar actoren. De vragenlijst is opgesteld naar aanleiding van een literatuurstudie van Dialogic in opdracht van de AWT. Deze studie gaat diepgravend in op meer dan 50 verschillende kenniscirculatiestromen, die allen geïdentificeerd worden o.a. naar impliciete en expliciete (taciete) kennis en ook naar de *meetbaarheid* van de indicatoren. Dit sluit de niet meetbare kennisoverdracht/uitwisseling uit. In dit onderzoek houden we uiteindelijk een lijst over van indicatoren die zowel impliciete als expliciete kennis meet, met uitsluitend *meetbare en voor hogescholen relevante* indicatoren. Omdat deze lijst zich richt op met name de wetenschappelijke wereld zijn enkele items niet opgenomen en enkele toegevoegd. De items hebben wij onderverdeeld naar de actoren 'kennisinstellingen, bedrijven/ instellingen en docenten. Daarnaast is een set van items opgenomen die naar onze mening zeer informatief is, maar niet uitsluitend een relatie heeft met de actoren. De indeling van Dialogic is een classificatie naar type kennisstromen, wij hebben de indeling veranderd naar actoren en gerelateerd aan de doelstellingen van het lectoraat. (Naar een meetlat voor wisselwerking, pagina 87 Eindrapport aan AWT, Dialogic, Utrecht, 2003)

3.4 Quick-Scan Flexibiliteit

De *inhoudelijke* performance van het lectoraat is met behulp van deze vragenlijst niet geoperationaliseerd. Zoals eerder is aangegeven kan dat ook niet in het kader van dit beleidsgerichte onderzoek. Wel is als uitgangspunt geformuleerd, dat als een lectoraat adequaat reageert op de eisen van de omgeving, men kan verwachten dat het lectoraat 'levert conform de verwachtingen'. En derhalve ook de inhoud op orde heeft. Dit onderzoek heeft daarvoor gebruik gemaakt van een al gevalideerd instrument: de Quick Scan Flexibiliteit hogescholen (dit instrument is een uitwerking van het model van flexibiliteit van prof dr. H.W. Volberda³, zijn model is in 2000 geschikt gemaakt voor hogescholen en recentelijk is de Quick Scan Flexibiliteit hogescholen gereed gekomen). Dit instrument -zo is de benadering geweest van de onderzoekers- zou een goede diagnose kunnen geven van het lectoraat in haar eigen omgeving. Het diagnosticeert het reactievermogen en het adequate handelen op veranderingen

³ (Prof dr. H.W. Volberda, 1992, Organizational Flexibility, change and preservation; 2000 'De flexibele onderneming')

in de omgeving van het lectoraat. Als een lectoraat de goede performance laat zien dan is men in overeenstemming met de eisen die de omgeving aan het lectoraat stelt. Dus als het lectoraat een goede performance heeft conform de verwachtingen van de afnemende partijen dan is de inhoud en het reactievermogen van het lectoraat in balans conform de eisen van de omgeving. Is op dit punt een afwijking dan is de vraag waardoor die afwijking ontstaat. Gemeten dimensies zijn:

- a. Omgevingsturbulentie
 - Complexiteit
 - Dynamiek
 - Onvoorspelbaarheid
- b. Organisatieontwerp
 - Structuur
 - Cultuur
 - Primair proces
- c. Managementvaardigheden
 - Operationele flexibiliteit
 - Structurele flexibiliteit
 - Strategische flexibiliteit
- d. Organisatieflexibiliteit en managementvaardigheden
 - Metaflexibiliteit
- e. Fit met de omgeving
- f. Performance van de organisatie

De meting bij de lectoraten hebben ons tot de conclusie gebracht dat het instrument een uitstekende basis vormt voor evaluatie, maar dat de inhoud (de vraagstelling) verder aandacht vergt en aangepast moet worden aan de verschillende sectoren. Daarnaast is het instrument voor de huidige fase te vroeg om te hanteren; als de lectoraten in een meer stabiele fase terecht zijn gekomen, meet het instrument beter dan nu het geval is; het is een te precies instrument voor (zeer) kleine organisatie-eenheden die sterk in ontwikkeling zijn.

In deze rapportage zal de Quick Scan verder niet aan de orde komen.

3.5 *Indicatoren*

In het onderzoek is met een groot aantal indicatoren gewerkt. Indicatoren zijn afgeleid uit de doelstellingen van lectoraten, de theorieontwikkeling rondom kenniscirculatie en resultaatmetingen gebaseerd op Dialogic.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de gehanteerde indicatoren, ingebed in de onderzochte doelstellingen.

In het rapport 'van informatie naar inzicht' zal gedetailleerd worden stilgestaan bij de overwegingen voor de indicatoren en de overwegingen die gedurende het onderzoek zijn gemaakt omtrent de indicatoren.

Tenslotte, de enquête is in twee pilots getest in de begeleidingscommissie. Op grond van de commentaren van de begeleidingscommissie zijn de gehanteerde vragen in de enquête flink ingedikt en aangescherpt.

De enquête is voor de externe partners in het Engels vertaald.

Hoofdstuk 4 Onderzochte lectoraten

4.1 *Enquête: betrokken lectoraten*

Getracht is voor de acht sectoren een representatieve groep van lectoraten te krijgen. In de meting zijn niet betrokken de lectoraten die reeds door de commissie Karssen zijn geëvalueerd. Hierdoor zijn lectoraten met een recentere startdatum oververtegenwoordigd.

Ten behoeve van de enquête zijn in eerste instantie 129 lectoraten benaderd. In de loop van het proces zijn er 7 afgevallen. Hiervan bleek in vier gevallen de lector net uit dienst te zijn getreden of dat dit gedurende het onderzoek zou plaatsvinden. Uiteindelijk zijn er 122 lectoraten middels de enquête onderzocht.

Tabel 1 geeft het overzicht van de lectoraten die hebben deelgenomen aan de enquête, uitgesplitst naar sector. In deze tabel en de tabellen in de volgende hoofdstukken worden de afkortingen van de sectoren gehanteerd. Bijlage 1 geeft het overzicht van de afkortingen.

Tabel 1: Deelnemende lectoraten aan de meting, per sector en uitgesplitst naar startjaar.

Sector	Startjaar			Totaal
	2002	2003	2004	
HAO	0	3	3	6
HEO	5	10	5	20
HGZO	4	4	3	11
HPO	2	11	4	17
HSAO	2	7	3	13
HTNO	5	8	4	17
KUO	1	6	2	9
OVER	3	20	6	29
Totaal	23	69	29	122

4.2 *Enquête: respondenten in de enquête*

Omdat de lectoraten nog niet lang bestaan, is een belangrijke overweging dat vooral mensen *met kennis van zaken* aan de enquête mee zouden moeten doen. De keuze is daardoor gevallen op een selecte steekproef; interne en externe bekenden van het lectoraat zijn op voordracht van het lectoraat uitgenodigd om deel te nemen aan deze meting. Daarmee is gegarandeerd dat de antwoorden van respondenten kwalitatief onderbouwd zullen zijn.

Bij deze procedure tot vaststelling van de respondenten zijn natuurlijk ook de volgende kanttekeningen te maken::

- A. Doordat men het lectoraat kent kan het beeld positief gekleurd zijn (men kent de lectoraatmedewerkers, of wil in de toekomst daar ook bij betrokken blijven, de lector kiest alleen positieve respondenten uit).
- B. De eigen belangen van respondenten kunnen leiden tot verschillen in de uitkomsten: bijvoorbeeld het management is altijd al iets positiever dan de andere respondentgroepen.
- C. Omdat in Nederland wel veel geschreven wordt over kenniscirculatie, maar er weinig praktische uitkomsten zijn (gerapporteerd), is er geen weging te maken van uitkomsten behalve voor lectoraten onderling. Daarom zijn uitspraken van respondenten dat kenniscirculatie *effect* sorteert al van belang, nog ongeacht de aard en kwaliteit van het effect.

Uiteindelijk is er in het onderzoek toch voor gekozen deze respondenten te benaderen omdat de kwalitatieve antwoorden in deze fase als het meest belangrijk worden gezien, en deze antwoorden ook in het licht van de doelstelling om op de resultaten te gebruiken voor 360 graden feedback het meest effect zullen sorteren. De volgende respondentgroepen zijn betrokken in de enquête: lectoren, leden van de kenniskring (intern en extern), management, College van Bestuur (CvB) en extern en intern netwerk.

Met een doorlooptijd van 2-3 weken is de enquête afgenomen. Dit legde een grote tijdsdruk op de lectoraten en de respondenten. Ondanks deze tijdsdruk was de overall respons 73%. Tabel 2 geeft weer de respons per respondentgroep. In Bijlage 3 is de respons nog sectoraal uitgesplitst.

Tabel 2: Overzicht respons aan de enquête

Respondentgroep	Uitgenodigd	Ingevuld	Respons Percentage
Lector	144	137	95%
Kenniskring intern	622	468	75%
Kenniskring extern	228	159	70%
Management	288	216	75%
College van Bestuur	28	23	82%
Netwerk intern	479	351	73%
Netwerk extern	711	464	65%
Interne Contact Persoon	123	109	89%
Totaal	2623	1927	73%

Het College van Bestuur (CvB) heeft de enquête meer beleidsmatig ingevuld. De focus hierbij was niet een individueel lectoraat, maar alle lectoraten op de hogeschool. 23 CvB-leden van 22 hogescholen hebben de enquête uiteindelijk ingevuld.

4.3 Deskresearch productiecijfers

Naast de enquête heeft er ook onderzoek plaatsgevonden naar de feitelijke productiecijfers van de lectoraten. Hiervoor heeft eerst deskresearch plaatsgevonden waarbij de jaarverslagen van de lectoraten zijn geanalyseerd. De gevonden gegevens zijn vervolgens ter verificatie voorgelegd aan de lectoren.

Tabel 3: Aantal lectoraten waarover productiecijfers zijn verzameld per sector, uitgesplitst naar productiejaar.

Sector	Productiejaar 1	Productiejaar 2	Productiejaar 3
HAO	6	3	0
HEO	20	15	5
HGZO	11	8	4
HPO	16	13	2
HSAO	11	8	2
HTNO	17	13	5
KUO	9	7	1
OVER	29	23	3
Totaal	119	90	22

Om de productiecijfers vergelijkbaar te maken tussen de lectoraten zijn de gegevens per kalenderjaar (2002, 2003, 2004) omgezet naar 'productiejaren'. Hierbij is Productiejaar 1 het jaar waarin het lectoraat van start is gegaan. Voor het startjaar wordt de administratieve startdatum van SKO gehanteerd. Aangezien lectoraten gespreid over het jaar starten is het productiejaar over het algemeen niet een volledig jaar. Het kalenderjaar hierna wordt productiejaar 2 genoemd, en het jaar daarna productiejaar 3. Een lectoraat dat gestart is in 2002 kent drie Productiejaren (1, 2 en 3). Van dit lectoraat zijn derhalve gegevens bekend over drie jaren. Ligt de startdatum in 2003 dan zijn er 2 Productiejaren (1 en 2), en is de start in 2004 dan is er slechts één productiejaar (alleen 1). Tabel 3 geeft een overzicht van het totaal aantal lectoraten waarover gegevens aanwezig zijn over de 3 Productiejaren. Van 3 lectoraten zijn geen productiecijfers bekend.

Hoofdstuk 5 Omvang en samenstelling lectoraten

Lectoraten zijn kleine organisatorische eenheden. In het tweede en derde productiejaar maken lectoraten over het algemeen een behoorlijke groei door. Gemiddeld zijn voor een lectoraat circa 10 personen werkzaam. De aanstellingen van de medewerkers zijn zeer versplinterd (inzet voor korte tijd respectievelijk veel kleine aanstellingen).

De lector of lectoren hebben gemiddeld een (gezamenlijke) aanstelling van 0,6 FTE. In 60% van de gevallen heeft de lector een aanstelling van 0,5-0,6 FTE. 20% Van de lectoren heeft een aanstelling die gelijk is aan het door SKO voorgeschreven minimum van 0,4 FTE. Enkele lectoren zitten onder dit voorgeschreven minimum. In 20% van de gevallen heeft de lector een aanstelling van 0,7-1,0 FTE.

Assistent lectoren komen zeer sporadisch voor (bij ca. 7% van de lectoraten). Ook is het niet gebruikelijk dat een lectoraat externe kenniskringleden in dienst heeft. In het eerste productiejaar is dit bij grofweg 1 op de 5 lectoraten het geval, in de jaren daarna bij ca. 2 van iedere 5 lectoraten.

Van alle onderzochte lectoraten heeft 63% in het eerste productiejaar één of meerdere leden van de interne kenniskring in dienst. Door de jaren heen wordt dit percentage steeds hoger: 90% (productiejaar 2) en 100% (productiejaar 3).

In het eerste productiejaar heeft slechts één op de drie lectoraten management ondersteuning in dienst. Door de productie jaren heen neemt dit percentage toe tot 65% in het derde productiejaar.

Tabel 4: Gemiddelde omvang van lectoraten, uitgesplitst naar productiejaar

Functie		Productiejaar		
		1	2	3
Assistent lector	Aantal	0,04	0,17	0,00
	FTE	0,02	0,05	0,00
Kenniskring extern	Aantal	0,55	1,07	1,09
	FTE	0,05	0,09	0,12
Kenniskring intern	Aantal	3,24	6,02	6,86
	FTE	0,57	1,06	1,57
Lector(en)	Aantal	1,13	1,18	1,12
	FTE	0,58	0,63	0,63
Management ondersteuning	Aantal	0,40	0,57	0,82
	FTE	0,11	0,18	0,20
Overige	Aantal	0,13	0,38	0,59
	FTE	0,01	0,03	0,11
TOTAAL	Aantal	5,50	9,38	10,49
	FTE	1,33	2,04	2,62

Uitsplitsing naar sectoren levert eenzelfde beeld op voor de omvang en samenstelling . HGZO en HPO hebben wat grotere lectoraten, terwijl HEO en HSAO de wat kleinere lectoraten hebben. Opvallend is dat de HAO, HGZO en OVER lectoraten een zeer omvangrijke interne kenniskring hebben (10-17), overigens allen met een (zeer) beperkte aanstelling. HAO en OVER hebben gemiddeld iets meer lectoren in dienst.

Hoofdstuk 6 Doelstelling 1 – Kennisinstellingen

De objectief traceerbare en kwantificeerbare resultaten die de lectoraten binnen de kennisinfrastructuur hebben behaald zijn uitgesplitst naar kennisinstellingen en professionele netwerken. Tabel 5 geeft aan dat de resultaten ten aanzien van kennisinstellingen over de jaren een positieve ontwikkeling laten zien. In het eerste productiejaar zijn de activiteiten nog beperkt. In het tweede en derde jaar hebben vrijwel alle lectoraten een intensieve samenwerking met kennisinstellingen. In toenemende mate leidt dit tot gastcolleges en onderzoeksprojecten. De ontwikkeling binnen de verschillende sectoren volgt eenzelfde ontwikkeling.

Tabel 5: Resultaten – Kennisinstellingen, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal kennisinstellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	42% (1,3)	83% (3,2)	95% (3,5)
Aantal gastcolleges bij andere kennisinstellingen, gegeven vanuit het lectoraat	33% (1,1)	62% (2,8)	68% (3,5)
Aantal opdrachten voor kennisinstellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	11% (0,2)	29% (0,9)	36% (0,8)
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een kennisinstelling zijn gestart	15% (0,3)	47% (1,2)	59% (1,1)
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een kennisinstelling (mee-)gefinancierd wordt	8% (0,1)	24% (0,5)	32% (0,7)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

Drie van de vier lectoraten neemt na drie jaar deel aan een professioneel netwerk. Hiervoor worden door de jaren heen in toenemende mate conferenties georganiseerd. Ook worden er presentaties (gemiddeld 10 in productiejaar 3) gegeven op symposia en conferenties. Ongeveer de helft van de lectoraten onderhoudt een intensieve kennisuitwisseling met een brancheorganisatie. Opvallend is dat alle lectoraten in de sectoren HAO, HPO en HSAO aan een professioneel netwerk deelnemen. Voor de overige sectoren is dit ca. 66%. HGZO lectoraten onderhouden relatief veel en HPO lectoraten relatief weinig contacten met brancheorganisaties.

Tabel 6: Resultaten – Professionele netwerken, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal professionele netwerken waarin het lectoraat deelneemt	42% (1,5)	76% (3,3)	77% (3,1)
Aantal conferenties die zijn georganiseerd vanuit het lectoraat	15% (0,3)	59% (1,1)	64% (1,4)
Aantal presentaties tijdens conferenties, symposia, etc.	50% (3,0)	89% (9,1)	86% (10,0)
Aantal brancheorganisaties waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	18% (0,4)	43% (1,1)	45% (0,9)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

Hoofdstuk 7 Doelstelling 2 en 3 - Bedrijven en instellingen

De te kwantificeren resultaten die de lectoraten hebben behaald op het terrein van bedrijven en instellingen zijn weergegeven in Tabel 7. De tabel laat zien dat er op alle gemeten onderdelen een toename te zien is in de loop van de productiejaar. Sectoraal zijn er nogal wat verschillen gevonden in de aantallen lectoraten die betrokken zijn bij de verschillende onderdelen (als ijkpunt is gehanteerd het tweede productiejaar). HAO lectoraten zijn actiever op vrijwel alle onderdelen. HGZO lectoraten hebben vaker onderzoeksprojecten en -opdrachten. Relatief weinig HPO lectoraten gebruiken externe personen in het onderwijs. Alle HSAO lectoraten hebben instellingen waarmee een intensieve kennisuitwisseling plaatsvindt. Ook zijn bij veel lectoraten externen betrokken in het onderwijs. HTNO lectoraten hebben vaker bedrijven (MKB, middelgroot en groot) waarmee een intensieve kennisuitwisseling plaatsvindt. KUO lectoraten scoren laag op alle onderdelen met uitzondering van de betrokkenheid van externen bij het onderwijs.

Tabel 7: Resultaten – Bedrijven en instellingen, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	17% (1,4)	39% (2,7)	50% (1,9)
Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	15% (1,6)	35% (2,9)	41% (4,7)
Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	34% (1,8)	78% (3,9)	91% (5,8)
Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	21% (0,9)	48% (2,8)	73% (4,5)
Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	21% (0,7)	52% (2,1)	68% (3,2)
Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee-) wordt gefinancierd	24% (0,7)	54% (2,1)	73% (2,5)
Aantal projecten dat vanuit het lectoraat wordt gestart?	36% (2,0)	66% (5,1)	86% (6,0)
Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld	18% (1,3)	47% (2,9)	65% (4,3)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

Daarnaast is onderzocht hoeveel samenwerkingsverbanden en –overeenkomsten lectoraten hebben met bedrijven en instellingen. Tabel 8 geeft hiervan het overall overzicht, bijlage 5 het overzicht per sector. De sectoren die zeer veel met bedrijven en instellingen doen zijn HAO, HEO en HGZO, terwijl KUO en OVER juist zeer laag scoren. HAO heeft veruit de meeste samenwerkingsovereenkomsten.

Tabel 8: Gemiddeld aantal samenwerkingsverbanden en –overeenkomsten met bedrijven en instellingen

Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
Lokaal	2,2	0,7
Regionaal	3,2	1,5
Nationaal	4,3	1,1
Internationaal	2,0	0,1
Totaal	11,7	3,4
Aantal samenwerkings-overeenkomsten	2,2	0,7

Hoofdstuk 8 Doelstelling 4 - Bijdrage aan het onderwijs

8.1 Resultaten docenten

Kwantificeerbare resultaten die de lectoraten kunnen behalen ten aanzien van het betrekken van docenten in de kenniscirculatie zijn vooralsnog moeilijk te operationaliseren. In de meting zijn er twee betrokken. Tabel 9 geeft daarvan de uitkomsten. De uitkomsten geven aan dat lectoraten slechts in zeer beperkte mate docenten weten te detacheren of stage laten lopen in het werkveld. Hoewel het in beperkte mate plaatsvindt is er wel een stijgende tendens over de jaren heen zichtbaar.

Tabel 9: Resultaten - docenten, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal docenten dat via de kenniskring stage heeft gelopen in het werkveld	8% (0,4)	19% (0,8)	23% (1,4)
Aantal docenten dat via het lectoraat tijdelijk gedetacheerd is	6% (0,3)	22% (0,6)	24% (1,2)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

8.2 Invloed op het curriculum

De invloed van het lectoraat op het curriculum binnen de hogeschool is gemeten met behulp van vier vragen. Voor de vergelijkbaarheid zijn alle vragen gehercodeerd naar een schaal van 1-4. Een hoge score geeft aan dat het lectoraat veel invloed heeft op het curriculum. Tabel 10 geeft een overzicht van de gemiddelde scores op de vragen.

De scores laten zien dat de lectoraten een redelijke invloed hebben op het curriculum. Tussen de sectoren zijn niet veel verschillen gevonden. Het belangrijkste verschil is dat de sectoren HAO en HTNO op alle onderdelen hoger scoren dan de sector HEO.

Tabel 10: Overall gemiddelden (en standaarddeviaties) van de separate vragen naar de invloed van het lectoraat op het curriculum, alsmede de gemiddelde factorscores

Het lectoraat heeft voldoende invloed op de inhoud van de opleidingstructuur van haar eigen kennisdomein.	2,6 (0,8)
Het lectoraat heeft voldoende invloed op het deel van het curriculum waar het kennisdomein betrekking op heeft.	2,7 (0,8)
Het lectoraat heeft voldoende invloed op de (beroeps-)competenties in het kennisdomein waar het lectoraat betrekking op heeft.	2,7 (0,8)
Het lectoraat heeft voldoende invloed op de competentieontwikkeling van studenten waar het lectoraat betrekking op heeft.	2,6 (0,8)
Factorscore	2,69 (0,39)

N = 122 (op lectoraatsniveau)

** De factorscore is het gemiddelde op de 4 vragen. De onderlinge samenhang is $\alpha = .89$, met een verklaarde variantie van 71,1%*

Hoofdstuk 9 Doelstelling 5 - Verbinding lectoraat en hogeschool

9.1 Verankering in het beleid van de hogeschool

De mate van verankering in de hogeschool is gemeten met behulp van zes vragen. Voor de vergelijkbaarheid zijn alle vragen gehercodeerd naar een schaal van 1-4. Een hoge score geeft aan dat het lectoraat een sterke verankering heeft in de hogeschool. Tabel 11 geeft een overzicht van de gemiddelde scores op deze vragen.

Tabel 11: Overall gemiddelden (en standaarddeviaties) van de separate vragen naar de verankering van het lectoraat in de hogeschool, alsmede de gemiddelde factorscore

Het lectoraat is een speerpunt in de communicatie vanuit de hogeschool.	2,6 (0,4)
Het lectoraat heeft directe invloed op het meerjarenbeleid van de hogeschool.	2,4 (0,5)
Het lectoraat levert een essentiële bijdrage aan de doelen van de hogeschool.	3,2 (0,3)
Het lectoraat heeft ruim voldoende middelen tot haar beschikking.	2,6 (0,5)
Het lectoraat beschikt over ruim voldoende capaciteit van docenten voor het realiseren van de lectoraatsdoelen.	2,4 (0,5)
Er is een logische samenhang tussen de strategie van de hogeschool en dat van het lectoraat.	3,2 (0,4)
Factorscore*	2,75 (0,32)

N = 122 (op lectoraatniveau)

** De factorscore is het gemiddelde op de 6 verankeringvragen. De onderlinge samenhang is $\alpha = .78$, met een verklaarde variantie van 44,4%*

De overall gemiddelde factorscore geeft aan dat we kunnen spreken van een redelijk goede verankering. In sterke mate leveren lectoraten een bijdrage aan de doelen van de hogescholen en is er een logische samenhang tussen de strategie van de hogeschool en het lectoraat.

Opvallend is dat de lectoren op vijf van de zes vragen de laagste score geven van alle respondentgroepen. Management van de hogeschool alsmede de interne contactpersoon lectoraten zijn een stuk positiever over de verankering.

Lectoraten in de sector HAO blijken veel beter verankerd te zijn binnen de hogeschool dan lectoraten uit de sectoren HEO, HSAO en HTNO.

De concretisering van de verankering is gemeten aan de hand van vier vragen. Voor de vergelijkbaarheid zijn alle vragen gehercodeerd naar een schaal van 1-4. Een hoge score geeft aan dat de concretisering van de verankering goed is verzorgd. Tabel 12 geeft een overzicht van de gemiddelde scores op deze vragen.

Tabel 12: Overall gemiddelden (en standaarddeviaties) van de separate vragen naar de concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool, alsmede de gemiddelde factorscores

In welke mate zijn er binnen de hogeschool afspraken gemaakt over de doelen van het lectoraat?	3,2 (0,5)
In welke mate zijn er binnen de hogeschool afspraken gemaakt over de identiteit van het lectoraat?	3,0 (0,6)
In welke mate zijn er binnen de hogeschool afspraken gemaakt over de randvoorwaarden van het lectoraat?	2,8 (0,7)
In welke mate zijn er binnen de hogeschool afspraken gemaakt over de procedures en systemen van het lectoraat?	2,8 (0,7)
Factorscore	2,96 (0,53)

N = 122 (op lectoraatniveau)

** De factorscore is het gemiddelde op de 4 vragen. De onderlinge samenhang is $\alpha = .85$, met een verklaarde variantie van 11,4%*

De lectoraten hebben over het algemeen redelijk goede afspraken gemaakt over de doelen, de identiteit, de randvoorwaarden en de procedures en systemen van het lectoraat. Tussen de sectoren zijn geen significante verschillen gevonden. Opvallend is wel dat de HPO-lectoraten op alle onderdelen het hoogst scoren, terwijl de lectoraten uit de sector HTNO het laagst scoren.

9.2 Invloed op HRM-beleid en -uitvoering

De invloed van het lectoraat op het HRM-beleid van de hogeschool is gemeten aan de hand van één vraag die is voorgelegd aan alle respondenten behalve aan de externen (netwerk en kenniskring).

Over de volle breedte is de inschatting dat het lectoraat vrij weinig invloed heeft op het HRM-beleid (een gemiddelde score van 2,05 op een schaal van 1-4). Tussen de respondentgroepen en tussen de sectoren wordt hierin geen betekenisvol verschil gevonden.

De invloed van het lectoraat op de *uitvoering* het HRM-beleid is gemeten met behulp van vier vragen. Voor de vergelijkbaarheid zijn alle vragen gehercodeerd naar een schaal van 1-4. Een hoge score geeft aan dat het lectoraat veel invloed heeft op de

uitvoering van het HRM-beleid binnen de hogeschool. Tabel 13 geeft een overzicht van de gemiddelde scores op de vragen.

Tabel 13: Overall gemiddelden (en standaarddeviaties) van de separate vragen naar de invloed van het lectoraat op de uitvoering van het HRM-beleid, alsmede de gemiddelde factorscores

De lector heeft veel invloed op het aanname beleid van docenten/staf met betrekking tot het kennisdomein.	2,2 (0,5)
De lector is actief betrokken bij de beoordeling van docenten/staf die behoren tot het kennisdomein.	2,2 (0,6)
De lector is actief betrokken bij de teamsamenstelling van onderwijsactiviteiten en projecten met betrekking tot het kennisdomein.	2,4 (0,6)
Het lectoraat is binnen het kennisdomein actief betrokken bij de deskundigheidsbevordering van docenten.	2,8 (0,5)
Factorscore*	2,39 (0,46)

N = 122 (op lectoraatsniveau)

** De factorscore is het gemiddelde op de 4 vragen. De onderlinge samenhang is $\alpha = .86$, met een verklaarde variantie van 71,3%*

De invloed op operationele HRM-zaken is hoger dan de invloed op het HRM-beleid, echter beiden zitten niet aan de positieve kant van de score. Tussen de sectoren is hierover geen betekenisvol verschil te vinden. Interessant is wel dat de lectoren duidelijk negatiever zijn over de invloed op de HRM-uitvoering dan alle andere respondentgroepen, en met name de interne kenniskring en het management van de hogeschool.

9.3 *Verbinding lectoraat en hogeschool : samenhang van de maten*

Tenslotte is onderzocht wat de onderlinge correlatie is tussen de maten (de vraagcategorieën in de paragrafen hiervoor) die verbinding tussen lectoraat en hogeschool beschrijven.

Tabel 14: Onderlinge correlaties tussen maten die verbinding tussen lectoraat en hogeschool beschrijven

	a.	b.	c.	d.
a. Verankering in de hogeschool (beleid)	1,00			
b. Concretisering van de verankering	0,50**	1,00		
c. Invloed op het HRM-beleid	0,53**	0,36**	1,00	
d. Invloed op uitvoering van HRM-beleid	0,40**	0,20*	0,42**	1,00

** = $p < 0,05$ ** = $p < 0,01$*

Tabel 14 geeft aan dat er een stevige samenhang is tussen de vier maten die onderzocht zijn om de inbedding van het lectoraat in de hogeschool te meten. De resultaten geven sterk de indruk dat de mate van inbedding niet verloopt langs één component. Veeleer lijkt het erop dat als de inbedding hoog is er hoog gescoord wordt op alle aspecten.

Hoofdstuk 10 Doelstelling 6 - Inkomsten van lectoraten

Lectoraten weten in de loop van hun bestaan de inkomsten te vergroten. Tabel 15 geeft hiervan een overzicht. De groei van productiejaar 1 naar productiejaar 2 is minder groot dan de cijfers doen voorkomen: Productiejaar 2 (en 3) heeft betrekking op een volledig jaar. Productiejaar 1 is gemiddeld iets minder dan een half jaar.

De groei wordt voornamelijk verklaard door een toename van de bijdrage van de hogescholen en de inkomsten uit projecten en commerciële activiteiten. Subsidies zijn voor de gehele groep van lectoraten geen noemenswaardige inkomstenbron. De meeste lectoraten hebben hier geen inkomsten uit. Voor lectoraten die wel subsidie weten te verwerven zijn deze inkomsten meestal substantieel op het totale budget.

Tabel 15: Inkomstenbronnen van lectoraten, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1 (N=88)	2 (N=86)	3 (N=22)
Hogeschool	€ 16.249	€ 37.102	€ 57.140
SKO	€ 87.456	€ 151.203	€ 138.035
Subsidies	€ 870	€ 4.139	€ 3.370
<i>Contractactiviteiten</i>			
Derden op commerciële basis	€ 1.711	€ 4.754	€ 18.130
Omzet uit projecten	€ 2.890	€ 11.817	€ 17.846
Overige inkomsten	€ 1.122	€ 6.419	€ 12.077
TOTALEN	€ 110.298	€ 215.434	€ 246.598

De contractactiviteiten maken over de productie jaren heen een aanzienlijke groei door. Van grofweg €5.500,- in het eerste productiejaar naar €23.000,- en €48.000,- in respectievelijk productiejaar 2 en 3.

Tabel 16 geeft een overzicht van de totale budgetten van lectoraten in de verschillende sectoren. De tabel laat zien dat lectoraten uit de sectoren HGZO, HPO en OVER gemiddeld de hoogste inkomsten hebben en HSAO en KUO de laagste. Het verschil belooft een bedrag van ca. € 100.000,- tot € 150.000,-.

Tabel 16: Totale inkomsten van lectoraten per sector, uitgesplitst naar productiejaar

Sector	Productiejaar		
	1	2	3
HAO	€ 128.913	€ 201.662	---
HEO	€ 83.274	€ 168.037	€ 240.729
HGZO	€ 94.050	€ 248.352	€ 295.539
HPO	€ 139.746	€ 240.509	€ 268.875
HSAO	€ 74.544	€ 205.473	€ 153.221
HTNO	€ 120.589	€ 187.920	€ 248.623
KUO	€ 128.245	€ 227.339	€ 159.581
OVER	€ 119.783	€ 235.824	€ 264.158

De twee belangrijkste inkomstenbronnen voor lectoraten zijn de financiering vanuit SKO en de bijdragen vanuit de hogeschool. De verhouding tussen de bijdragen per sector is weergegeven in Tabel 17. Het percentage geeft aan de bijdrage van de hogeschool als percentage van de financiering vanuit SKO. Tabel 17 laat zien dat de lectoraten van de sectoren HGZO en HTNO minder afhankelijk zijn van de SKO subsidie. Lectoraten binnen de sector KUO verkrijgen vrijwel geen inkomsten vanuit de hogescholen zelf.

Tabel 17: Gemiddelde (procentuele) verhouding tussen bijdrage uit hogescholen en financiering door SKO, uitgesplitst naar productiejaar

Sector	Productie- jaar			Gemiddeld
	1	2	3	
HAO	16%	18%	-	17%
HEO	12%	16%	27%	18%
HGZO	23%	38%	67%	43%
HPO	43%	34%	29%	35%
HSAO	25%	17%	38%	26%
HTNO	21%	38%	93%	51%
KUO	0%	7%	0%	2%
OVER	12%	22%	3%	13%

Toelichting: een percentage dat lager is dan 100% geeft aan dat de bijdrage vanuit de hogeschool lager is dan de financiering vanuit SKO.

Hoofdstuk 11 Samenhang resultaten

11.1 Aanvullende resultaatmetingen

In Hoofdstuk 6 tot en met 10 staan de resultaten beschreven die de onderzochte lectoraten hebben behaald op de vijf doelstellingen. Naast de meting van deze resultaten is er ook vastgesteld wat het lectoraat gedaan heeft in termen van studenten en publicaties. Bijlage 2 geeft hiervan een overzicht.

11.2 Correlaties

De samenhang tussen de resultaatmaten is onderzocht middels een correlatiestudie. Hiervoor zijn de resultaatscores in de verschillende productie jaren als uitgangspunt genomen.

In eerste instantie is onderzocht of er een samenhang is tussen de afzonderlijke eenheden (bijv. "Aantal kennisinstellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt" én "Aantal gastcolleges bij andere kennisinstellingen, gegeven vanuit het lectoraat"). Dit bleek niet succesvol. Het meetinstrument is té verfijnd om deze gedetailleerde verbanden op te sporen. De lage percentages van lectoraten die op de afzonderlijke meeteenheden scoren is hiervan een consequentie.

Een grovere maat is voor de afzonderlijke groepen van samenhangende resultaten berekend. De volgende groepen van resultaten zijn onderscheiden:

- Kennisinstellingen
- Professionele netwerken
- Bedrijven en instellingen
- Docenten
- Studenten en promovendi
- Publicatie eerste auteur
- Publicatie tweede auteur

Binnen iedere groep van resultaten zijn de scores op de afzonderlijke meeteenheden gedigotomiseerd naar de waarden "0: een lectoraat heeft hier (nog) niets aan gedaan" én "1: "dit heeft minimaal eenmaal plaatsgevonden". Per groep van resultaten is per productiejaar een score berekend. Aangezien de resultatengroep voor docenten slechts twee metingen hebben zijn deze in de berekeningen niet meegenomen.

Tabel 18: Correlaties tussen de productiejaar wat betreft de verschillende groepen van resultaten.

	Correlatie tussen productiejaar	
	1 en 2 (N=90)	2 en 3 (N=22)
Kennisinstellingen	0,71**	0,76**
Professionele netwerken	0,57**	0,43*
Bedrijven en instellingen	0,79**	0,77**
Studenten en promovendi	0,75**	0,67**
Publicatie eerste auteur	0,25*	0,59**
Publicatie tweede auteur	0,33**	0,50*

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

Voor iedere groep van resultaten is een zeer hoge correlatie gevonden tussen de scores van het eerste en tweede productiejaar. Ook het verband tussen de scores in productiejaar 2 en 3 is hoog. Deze bevindingen geven aan dat de scores in jaar x een goede voorspeller zijn voor het volgende jaar.

11.3 Samenhang resultaatmetingen en inkomsten van lectoraten

Tabel 19 laat zien dat er in het eerste en tweede productiejaar een hoge correlatie bestaat tussen de totale hoeveelheid geld dat een lectoraat tot haar beschikking heeft en de resultaten die worden geleverd. Kortom: hoe meer geld een lectoraat tot haar beschikking heeft hoe meer resultaten er behaald kunnen worden. Opvallend genoeg zijn de correlaties in het derde productiejaar aan de lage kant. Een tweetal zaken zouden hiervoor als verklaring kunnen dienen. Allereerst is de spreiding in de hoeveelheid beschikbare middelen tussen de lectoraten in het derde productiejaar minder groot dan in het eerste en tweede jaar. Daarnaast kan het geringere aantal lectoraten dat in productiejaar 3 een (statistische) druk kunnen zetten op de correlaties. Bij een volgende meting zou dit wel in beeld kunnen worden gebracht.

Tabel 19: Correlaties tussen de totale hoeveelheid inkomsten van lectoraten in de drie afzonderlijke productie jaren en de verschillende groepen van resultaten en de totale productie

	1 (N=88)	Inkomsten productie- jaar 2 (N=86)	3 (N=22)
Productie totaal	0,33**	0,38**	0,15
Kennisinstellingen	0,29**	0,28**	0,15
Professionele netwerken	0,37**	0,33**	0,12
Bedrijven en instellingen	0,17	0,29**	0,04
Studenten en promovendi	0,17	0,23*	-0,13
Publicatie eerste auteur	0,18	0,23*	0,19
Publicatie tweede auteur	0,06	0,10	0,19

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

Hoofdstuk 12 Kenniscirculatie met actoren

12.1 Kenniscirculatie

In de meting is de kenniscirculatie vanuit het lectoraat met drie groepen van actoren onderzocht: Kennisinstellingen, Bedrijven en instellingen en Docenten.

Kenniscirculatie is geoperationaliseerd in 5 vragen. Hieronder zijn deze uitgewerkt voor kennisinstellingen:

1. Het lectoraat heeft inzicht in de behoefte aan kennis bij kennisinstellingen, waarmee kennis wordt uitgewisseld.
2. Vindt er kennisuitwisseling plaats tussen het lectoraat en kennisinstellingen?
3. Op welke wijze wordt kennis aan de kennisinstellingen overgedragen? (Hoe meer antwoorden, hoe meer divers.)
4. Wordt de kennis - die wordt uitgewisseld tussen lectoraat en de kennisinstellingen - daadwerkelijk toegepast?
5. Wordt de kennisuitwisseling tussen lectoraat en de kennisinstellingen geëvalueerd?

Op eenzelfde wijze is kenniscirculatie geoperationaliseerd voor Bedrijven en instellingen en Docenten. Voor de vergelijkbaarheid zijn de in de berekeningen alle vragen gehercodeerd naar een schaal van 1-4.

Tabel 20 geeft een overzicht van de gemiddelden op de 5 kenniscirculatievragen, uitgesplitst naar de drie actoren. De tabel laat zien dat de lectoraten over het algemeen een behoorlijk goed zicht hebben op de kennisbehoefte bij de verschillende actoren. Ook is men tevreden over de kennisuitwisseling met deze partijen. De kennisoverdracht vanuit de lectoraten gebeurt voornamelijk op twee manieren: middels lezingen en onderzoeksopdrachten. Dit geldt naar alle actoren. Het minst vinden plaats opleidingen voor bedrijven en instellingen en stages bij kennisinstellingen.

De kennis die is uitgewisseld met de doelgroepen wordt door de partijen in redelijke mate toegepast. De evaluatie van de kennisuitwisseling is over het algemeen matig verzorgd.

Uitsplitsing van bovenstaande gegevens naar sector waarin de lectoraten opereren geeft vrijwel eenzelfde beeld. Het enige significante verschil is dat de lectoren en de andere respondentgroepen een stuk positiever zijn dan de leden van het externe netwerk over de diversiteit waarmee de kennis vanuit de lectoraten worden overgedragen. Waarschijnlijk heeft deze laatste groep vooral zicht op de kennisoverdracht naar de eigen organisatie. Daarnaast scoort de sector KUO lager op alle vragen die te maken hebben met de kenniscirculatie met bedrijven.

Tabel 20: Overall gemiddelden (en standaarddeviaties) van de separate kenniscirculatievragen alsmede de gemiddelde factorscores

	Kennisinstellingen	Actoren	
		Bedrijven en instellingen	Docenten
Het lectoraat heeft inzicht in de behoefte aan kennis bij	3,1 (0,2)**	3,0 (0,3)	2,9 (0,3)
Vindt er kennisuitwisseling plaats tussen het lectoraat en	2,8 (0,9)	2,7 (0,5)	2,7 (0,4)
Op welke wijze wordt kennis aan de	1,9 (0,4)	1,9 (0,4)	1,7 (0,4)
Wordt de kennis - die wordt uitgewisseld tussen lectoraat en	2,6 (0,4)	2,6 (0,4)	2,5 (0,4)
Wordt de kennisuitwisseling tussen lectoraat en de	2,2 (0,4)	2,3 (0,4)	2,1 (0,4)
Factorscores***	2,53 (0,27)	2,45 (0,36)	2,39 (0,33)

N = 122 (op lectoraatniveau)

* *Op de plaats van de "....." dient de naam van de betreffende doelgroep te worden gelezen.*

** *De waarden tussen haakjes zijn de standaarddeviaties.*

*** *De factorscore is het gemiddelde op de 5 kenniscirculatievragen. De onderlinge samenhang van de kenniscirculatiefactor is voor kennisinstellingen: $\alpha = .74$; (49,9% verklaarde variantie); bedrijven en instellingen: $\alpha = .75$ (51,4% verklaarde variantie); docenten: $\alpha = .80$ (55,5% verklaarde variantie).*

Uitsplitsing van de factorscores naar respondentgroep en sectoren levert vrijwel geen verschillen op met het algemene beeld. De verschillen die gevonden zijn, geven aan dat:

- wat betreft de kenniscirculatie met bedrijven en instellingen de lectoren en het management van de hogeschool een stuk positiever zijn dan de leden van de interne kenniskring.
- de lectoraten uit de sector KUO beduidend lager scoren op kenniscirculatie met bedrijven en instellingen.
- ten aanzien van de kenniscirculatie met docenten de respondenten die het verst af staan van de kenniscirculatie (externe kenniskring) duidelijk positiever zijn dan de docenten om wie het gaat (interne netwerk).

Naast de vragen die direct vragen naar kenniscirculatie is er nog een aantal indicatoren onderzocht. De uitkomsten hiervan laten zien dat kennisinstellingen een redelijke invloed hebben op het onderwijs en onderzoek. De mate waarin dit wordt uitgeoefend wordt door de respondentgroepen verschillend ingeschat. Lectoren en leden van de interne kenniskring menen dat de invloed een stuk geringer is dan de leden van het externe netwerk, het management van de hogeschool en de coördinator lectoraten.

De bijdrage van kennisinstellingen aan de doelen van het lectoraat wordt als redelijk groot ingeschat. Een uitschieter naar boven wordt gevonden in de sectoren HGZO, terwijl kennisinstellingen weinig bijdragen aan de resultaten uit de sector KUO.

Verder hebben bedrijven en instellingen een redelijke invloed op het onderwijs en onderzoek. De mate waarin dit plaatsvindt wordt door de respondentgroepen verschillend ingeschat. Lectoren en leden van de interne kenniskring menen dat de invloed een stuk geringer is dan de leden van het externe netwerk, het management van de hogeschool en de coördinator lectoraten. De invloed binnen de sector KUO is zeer gering, terwijl de invloed op het onderwijs en onderzoek in de sectoren HAO en HGZO hoog is.

12.2 *Onderlinge samenhang kenniscirculatie*

De samenhang tussen de kenniscirculatiematen is zeer hoog. (zie Tabel 21). Deze hoge correlaties lijken erop te duiden dat kenniscirculatie iets is wat zij doen of niet doen. Als lectoraten bezig zijn met kenniscirculatie met kennisinstellingen, dan doen zij dat over het algemeen ook met bedrijven en instellingen en docenten. Of bij het ontbreken van focus op kenniscirculatie, dan ontbreekt het ook richting alle drie de groepen.

Tabel 21: Correlaties tussen de kenniscirculatiefactorscores onderling

	a.	b.	c.
a. Kenniscirculatie met kennisinstellingen	1,00		
b. Kenniscirculatie met bedrijven en instellingen	0,66**	1,00	
c. Kenniscirculatie met docenten	0,45**	0,34**	1,00

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

12.3 **Samenhang kenniscirculatiematen en resultaatmetingen**

De samenhang tussen de kenniscirculatiematen en de resultaatmetingen is bijzonder zwak. Sterker nog, Tabel 22 laat zien dat er zelfs over het algemeen een (licht) negatieve correlatie is. Deze resultaten lijken er op te duiden dat het leveren van (aantoonbare) resultaten en het werken aan kenniscirculatie met partijen in het veld niets met elkaar te maken hebben, of elkaar zelfs tegenwerken.

Tabel 22: Correlaties tussen de kenniscirculatiematen en de verschillende groepen van resultaten (resultaten 2004)

Groep van resultaten	Kenniscirculatie actor		
	Kennisinstellingen	Bedrijven en instellingen	Docenten
a. Kennisinstellingen	-0,16	-0,21*	0,01
b. Professionele netwerken	-0,10	-0,13	-0,02
c. Bedrijven en instellingen	-0,07	0,04	0,05
d. Docenten	-0,01	-0,04	0,10
e. Studenten en promovendi	-0,20*	-0,16	-0,10
f. Publicatie eerste auteur	-0,02	-0,09	0,13
g. Publicatie tweede auteur	-0,09	-0,09	0,00

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

12.4 **Samenhang verbinding lectoraat en hogeschool met kenniscirculatie en resultaatmetingen**

Tabel 23 laat zien dat er een stevige relatie is tussen de mate van verankering in het beleid van de hogeschool en de kenniscirculatie met alle onderzochte actoren (kennisinstellingen, bedrijven en instellingen en docenten). Klaarblijkelijk is een goede verankering bevorderlijk voor de kennisuitwisseling. Datzelfde, zij het in iets minder sterke mate, kan worden gezegd voor de invloed die een lectoraat heeft op het HRM-beleid. Een goede concretisering van de verankering (afspraken over de doelen, de identiteit, de randvoorwaarden en de procedures en systemen van het lectoraat) alsmede de invloed van het lectoraat op de uitvoering van het HRM-beleid (aannee, beoordeling, etc.) hebben een sterke invloed op de meer intern gerichte kenniscirculatie met docenten.

Er is een zeer lage of zelfs negatieve samenhang gevonden tussen enerzijds de verankering en de invloed op (de uitvoering van) het HRM-beleid en anderzijds de groepen van resultaten. Klaarblijkelijk doet verankering en invloed op HRM er niet toe voor de traceerbare resultaten van een lectoraat. De negatieve correlatie tussen ver-

ankering en professionele netwerken duidt er zelfs op dat de verankering het aan-
gaan van relaties met een professioneel netwerk in de weg staat.

Tabel 23: Correlaties tussen enerzijds maten die verbinding tussen lectoraat en hogeschool beschrijven, en anderzijds de resultaten (2004) en kenniscirculatie.

	Veranke- ring in de hogeschool (beleid)	Concretise- ring van de verankering	Invloed op het HRM- beleid	Invloed op uitvoering van HRM- beleid
<i>Groep van resultaten</i>				
a. Kennisinstellingen	-0,15	-0,09	-0,02	-0,04
b. Professionele netwerken	-0,21*	-0,10	0,01	0,00
c. Bedrijven en instellingen	-0,02	-0,02	0,10	0,05
d. Docenten	-0,04	-0,12	-0,01	0,06
e. Studenten en promovendi	-0,10	-0,11	-0,10	-0,09
f. Publicatie eerste auteur	0,00	-0,09	0,15	0,08
g. Publicatie tweede auteur	-0,01	-0,05	0,10	0,07
<i>Kennisuitwisseling met...</i>				
a. Kennisinstellingen	0,35**	0,16	0,24*	0,17
b. Bedrijven en instellingen	0,33**	0,07	0,16	0,15
c. Docenten	0,56**	0,27**	0,52**	0,57**

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

Hoofdstuk 13 Samenvatting en conclusies

Door OCW en de HBO-raad is in het nieuwe convenant Lectoren en Kenniskringen vastgelegd dat er in 2005 gerapporteerd wordt over de invoering van het lectoraat in het HBO. De bedoeling is dat met behulp van deze meting op brancheniveau streefwaarden en doelen worden ontwikkeld die als referentie kunnen dienen voor de evaluatie in het jaar 2008.

De aard van de samenvatting heeft een technisch karakter: wij beschrijven de uitkomsten van het onderzoek bij een bepaald onderwerp. De 'opmerkingen' zijn daarvan afgeleid. Bij deze samenvatting beschrijven we de gemiddelden over alle lectoraten, voor iedere sector is een gemiddelde opgenomen in het datarapport. Dat gemiddelde kan een startpunt zijn voor de discussie die verder sectoraal gevoerd wordt over de streefwaarden voor de evaluatie in 2008.

De uitspraken naar aanleiding van de uitkomsten in het datarapport zijn terughoudend opgesteld; de aard van het onderzoek – er wordt gezocht naar indicatoren- en de relatief korte periode waarin lectoraten actief zijn, is daarvan de oorzaak. Beoordeling van de bijdrage van lectoraten kan na de evaluatie van 2008, beter in tijd geplaatst worden dan nu.

A. Omvang van de lectoraten

1. De gemiddelde omvang van de lectoraten is 2,62 FTE in het derde productiejaar, met een gemiddelde van 10 medewerkers. De aanstellingsomvang is versnipperd qua tijdszetting en formatiegemiddelde.
2. 60% van de lectoraten heeft een (gezamenlijke) aanstelling van 0,6 FTE voor de lector(en).
3. 20% van de lectoraten heeft een (gezamenlijke) aanstelling van 0,4 FTE voor de lector(en).
4. 40% van de lectoraten heeft een aanstelling van externe kenniskringleden (0,12 FTE bij 1,09 aantal leden).
5. De sectoren HGZO en HPO hebben gemiddeld wat grotere lectoraten, terwijl de lectoraten van de HEO en HSAO gemiddeld wat kleiner zijn.

Opmerkingen

- De omvang van lectoraten is klein en de aanstelling is versnipperd. Er is sprake van veel deelnemers, dat lijkt een positief gegeven, maar aandacht voor concentratie en continuïteit staat daartegen over.
- Het aanstellen van het aantal externe kenniskringleden bij het lectoraat is een belangrijk instrument voor de samenwerking met externe partijen het huidige absolute aantal is echter beperkt, bij een eveneens beperkte omvang in de aanstelling,. Wellicht zijn andere vormen denkbaar, om de betrokkenheid van de externe actoren bij de lectoraten te verhogen.

B. Kennisinstellingen

1. Het eerste jaar van een lectoraat staat op alle fronten in het teken van starten met daarbij nog weinig externe contacten, in het tweede jaar begint men op stoom te komen en nemen de externe contacten toe.
2. In het tweede en derde productiejaar hebben vrijwel alle lectoraten een intensieve samenwerking met kennisinstellingen⁴ In toenemende mate leidt dit tot gastcolleges en onderzoeksprojecten, die ten dele gefinancierd worden door de kennisinstelling.
3. Drie van de vier lectoraten neemt na drie jaar deel aan een professioneel netwerk (HAO, HPO en HSAO alle lectoraten); ongeveer de helft van de lectoraten onderhoudt intensieve kennisuitwisseling met een brancheorganisatie, en gemiddeld houdt men 10 presentaties op symposia en congressen (in het derde productiejaar).

C. Bedrijven en instellingen

1. De helft van de lectoraten heeft een intensieve kennisuitwisseling met bedrijven.
2. 41% van de lectoraten heeft (in het derde jaar) een intensieve kennisuitwisseling met MKB-bedrijven (4,7 bedrijven).
3. Het aantal samenwerkingsverbanden is gemiddeld 11,7 waarvan 3,4 betrekking heeft op het MKB. Het aantal samenwerkingsovereenkomsten is 2,2 waarvan er 0,7 betrekking heeft op het MKB. De bedrijfgerichte lectoraten scoren hier vanzelfsprekend hoger.
4. Het gemiddelde aantal MKB samenwerkingsverbanden bij de HAO lectoraten loopt zelf op tot 8,7 en bij de HEO lectoraten tot 10,5 per lectoraat.
5. Vrijwel alle lectoraten (91%) werken samen met instellingen en voeren gezamenlijke onderzoeksprojecten uit (68%). 73% (in het derde jaar) van de lectoraten werkt aan onderzoeksopdrachten die mede gefinancierd worden door externen.

Opmerking

- Er is in over de jaren heen een duidelijk stijgende lijn te vinden in de samenwerking met bedrijven en instellingen. En sectoraal gezien hebben met name de bedrijfgerichte sectoren samenwerkingsverbanden met bedrijven, en de instellingsgerichte lectoraten een groot aantal samenwerkingsverbanden met instellingen.

D. Bijdrage aan het onderwijs

1. Lectoraten weten maar in beperkte mate docenten te detacheren of een stage te laten lopen in het werkveld.

⁴ In dit onderzoek is kennisinstelling gedefinieerd als; opleidingsinstituten, onderzoeksinstituten, R&D afdelingen van grote bedrijven/instellingen, overheidsadviesorganen, etc. Hogescholen vallen hier ook onder, echter als in het onderzoek wordt gevraagd naar externe contacten vragen we niet naar de contacten met hogescholen.

2. Gemiddeld genomen heeft het lectoraat een redelijke invloed op het curriculum. Binnen de sector HAO is dit een stuk hoger dan bij de andere sectoren.

Opmerkingen:

- Net als bij de externe kenniskringleden is het aantal docenten dat gedetacheerd is en stage loopt relatief beperkt. Als dit een speerpunt blijft in de komende jaren zullen flankerende stimulerende maatregelen nodig zijn.
- Voor docenten moeten aanvullende indicatoren ontwikkeld worden, meerdere indicatoren zijn nodig om de effecten van lectoraten op docenten inzichtelijk te maken.
- De bijdrage aan het curriculum kan verder toenemen door de verbinding te versterken op o.a. onderzoeksminor, de masteropleiding en het post initieel onderwijs

E. Verbinding lectoraat en hogeschool

1. De overall gemiddelde factorscore geeft aan dat we kunnen spreken van een redelijk goede verankering van het lectoraat in de hogeschool.
2. In sterke mate leveren lectoraten een bijdrage aan de doelen van de hogescholen.
3. Er is er een logische samenhang tussen de strategie van de hogeschool en het lectoraat.
4. Opvallend is dat de lectoren op vijf van de zes vragen, die betrekking hebben op de verankering van het lectoraat, de laagste score geven van alle respondentgroepen. Management van de hogeschool alsmede de interne contactpersoon lectoraten zijn positiever over de verankering.
5. De lectoraten hebben over het algemeen redelijk goede afspraken gemaakt met de hogeschool over de doelen, de identiteit, de randvoorwaarden en de procedures en systemen van het lectoraat.

Opmerkingen

- De lectoraten zijn redelijk goed verankerd in de hogeschool en hebben hun plek gekregen in de hogeschool organisatie.
- De lectoraten leveren in sterke mate een bijdrage aan doelen van de hogeschool.
- De lectoren zijn wat minder positief over de verankering binnen de hogeschool dan management en andere respondenten, zij zijn juist positief over de verankering. Dit onderwerp verdient aandacht in de onderlinge communicatie tussen hogeschool en lectoraat.

F. Inkomsten

1. De groei van de lectoraten in inkomsten stijgt van €23.000 in het eerste jaar naar €48.000 in productiejaar 2 en 3.
2. De lectoraten uit de sectoren HGZO, HPO en 'OVER' hebben gemiddeld de hoogste inkomsten en HSAO en KUO de minste.

3. De hogescholen dragen in toenemende mate bij aan de financiering van het lectoraat. De HGZO en HTNO zijn minder afhankelijk van de SKO subsidie.
4. Lectoraten worden – hoewel in het derde jaar nog meer dan 50% - minder afhankelijk van SKO-gelden.

Opmerking

- De groei van externe inkomsten verloopt voorspoedig; de SKO doet er goed aan om normen te ontwikkelen ten aanzien van de omvang van de externe gelden. De doelstelling omtrent de externe financiering heeft een open einde karakter (er moeten meer externe gelden worden binnen gehaald). Een antwoord moet worden gevonden op de term 'substantieel'. De SKO doet er goed aan een te beschrijven wat substantieel betekent, te verduidelijken wat de aard van de externe gelden zijn, te denken valt o.a. de verdeling naar de verschillende disciplines; opleidingen, onderzoek en advies. Immers de externe activiteiten moeten passen in de ontwikkeling van het lectoraat .

G. Samenhang resultaten

1. De resultaten voor productiejaar x zijn een goede voorspeller voor de resultaten in volgende productiejaar (x+1).

Opmerking

- De SKO kan de ontwikkeling van de lectoraten goed monitoren aan de hand de hand van de productiecijfers. De SKO doet er goed aan de productie door de jaren te blijven monitoren en de ontwikkeling in de loop der tijd te volgen.

H. Samenhang resultaten en inkomsten van lectoraten

1. Hoe meer geld een lectoraat tot haar beschikking heeft hoe meer resultaten er gehaald worden. Nadrukkelijk dient de SKO te bezien of het budget voor lectoraten structureel verhoogd kan worden.

I. Kenniscirculatie met actoren

1. De lectoraten hebben behoorlijk inzicht in de kennisbehoefte bij de actoren.
2. Er is behoorlijke tevredenheid over de kennisuitwisseling tussen de partijen.
3. Dat er samenhang is tussen kenniscirculatie met kennisinstellingen, bedrijven en instellingen en docenten kan erop duiden dat er een maat voor kenniscirculatie is.
4. De kennis wordt door de partijen in redelijke mate toegepast.
5. De evaluatie van kennisuitwisseling is over het algemeen matig verzorgd.
6. Wat betreft de kenniscirculatie met bedrijven en instellingen zijn de lectoraten en het management van de hogeschool een stuk positiever dan de leden van de interne kenniskring.

7. Ten aanzien van de kenniscirculatie met docenten de respondenten die het verst af staan van de kenniscirculatie (externe kenniskring) duidelijk positiever zijn dan de docenten om wie het gaat (interne netwerk).
8. Er is onderlinge samenhang tussen kenniscirculatie met kennisinstellingen, bedrijven en instellingen en docenten.

Opmerking

- Naar aanleiding van deze aspecten (1 tot en met 6) van kenniscirculatie het volgende: Het feit dat de evaluatie van de kennisuitwisseling maar matig is verzorgd, pleit voor het introduceren van een kwaliteitszorgsysteem waarin alle facetten van de samenwerking worden behandeld. Bij voorkeur door middel van een 360 graden meting. Het is wenselijk dat de afnemende partijen betrokken zijn bij het opstellen, uitvoeren en bij het evalueren van de doelen op lectoraatsniveau.

J. Samenhang kenniscirculatiematen en resultaatmetingen

1. De kenniscirculatiematen is een meting met meningen en hangt niet samen met de resultaten.
2. De meting maakt een onderscheid naar voorwaarden waaronder een lectoraat functioneert.
3. Er is een stevige relatie tussen de mate van verankering in het beleid van de hogeschool en de kenniscirculatie met alle onderzochte actoren (kennisinstellingen, bedrijven en instellingen en docenten). Klaarblijkelijk is een goede verankering bevorderlijk voor de kennisuitwisseling.
4. Datzelfde, zij het in iets minder sterke mate, kan worden gezegd voor de invloed die een lectoraat heeft op het HRM-beleid. Een goede concretisering van de verankering (afspraken over de doelen, de identiteit, de randvoorwaarden en de procedures en systemen van het lectoraat) alsmede de invloed van het lectoraat op de uitvoering van het HRM-beleid (aannee, beoordeling, etc.) hebben een sterke invloed op de meer intern gerichte kenniscirculatie met docenten.

Opmerking:

- De aandacht voor de verankering van het lectoraat in de hogeschool verdient blijvende aandacht. Als het lectoraat goed verankerd is dan zijn de positieve effecten ervan terug te vinden bij de kenniscirculatie zowel intern als extern.

Bijlage 1 Overzicht van de sectoren

Afkorting	Sector
HAO	Hoger agrarisch onderwijs
HEO	Hoger economisch onderwijs
HGZO	Hoger gezondheidszorgonderwijs
HPO	Hoger pedagogisch onderwijs
HSAO	Hoger sociaal agogisch onderwijs
HTNO	Hoger technisch onderwijs
KUO	Kunstonderwijs
OVER	Lectoraat werkt voor alle sectoren

Bijlage 2 Resultaten algemeen

A. Studenten en promovendi

Tabel 24: Resultaten – studenten en promovendi, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Aantal gestarte afstudeerprojecten	17% (0,9)	48% (2,5)	59% (3,1)
Aantal afgestudeerden bij het lectoraat	8% (0,6)	34% (1,6)	45% (4,5)
Aantal studenten dat bij het lectoraat stage heeft gelopen	12% (1,2)	30% (1,9)	45% (3,0)
Aantal promovendi waarbij de lector als eerste promotor betrokken is	8% (0,2)	11% (0,1)	18% (0,2)
Aantal afstudeerders bij het lectoraat dat een baan heeft gekregen bij één van de organisaties met wie het lectoraat samenwerkt	6% (0,1)	9% (0,2)	5% (0,0)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

B. Publicaties

Tabel 25: Resultaten – aantal publicaties waarvan iemand van het lectoraat eerste auteur is, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Wetenschappelijk	23% (0,5)	61% (1,4)	64% (2,6)
Professioneel	34% (0,9)	69% (2,8)	77% (4,1)
Populair	28% (1,0)	46% (2,5)	55% (4,2)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

Tabel 26: Resultaten – aantal publicaties waarvan iemand van het lectoraat tweede auteur is, uitgesplitst naar productiejaar

	Productiejaar		
	1	2	3
Wetenschappelijk	12% (0,4)	32% (1,1)	41% (1,4)
Professioneel	12% (0,2)	24% (0,5)	27% (0,8)
Populair	6% (0,1)	11% (0,3)	9% (0,2)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.

Bijlage 3 Overzicht respons enquête

Sector		Lector	Lid kennis- kring intern	Lid kennis- kring extern	Management hogeschool	Netwerk in- tern	Netwerk ex- tern	Interne Con- tact Persoon	Totaal
HAO	Uitgenodigd	7	29	9	16	28	60	6	158
	Ingevuld	6	18	4	12	20	34	6	101
	Percentage	86%	62%	44%	75%	71%	57%	100%	66%
HEO	Uitgenodigd	22	94	37	52	64	117	20	411
	Ingevuld	20	68	32	34	44	79	18	298
	Percentage	91%	72%	86%	65%	69%	68%	90%	75%
HGZO	Uitgenodigd	14	71	27	28	50	68	11	272
	Ingevuld	14	47	20	20	42	46	9	198
	Percentage	100%	66%	74%	71%	84%	68%	82%	68%
HPO	Uitgenodigd	21	81	35	40	68	86	17	354
	Ingevuld	21	68	20	33	46	51	16	258
	Percentage	100%	84%	57%	83%	68%	59%	94%	74%
HSAO	Uitgenodigd	12	58	28	25	58	56	12	253
	Ingevuld	12	53	20	20	44	40	10	200
	Percentage	100%	91%	71%	80%	76%	71%	83%	75%
HTNO	Uitgenodigd	20	71	27	37	58	104	18	340
	Ingevuld	20	57	23	29	49	62	14	256
	Percentage	100%	80%	85%	78%	84%	60%	78%	76%
KUO	Uitgenodigd	10	55	32	19	41	46	9	220
	Ingevuld	8	31	16	11	27	29	9	135

	Percentage	80%	56%	50%	58%	66%	63%	100%	65%
OVER	Uitgenodigd	38	163	33	71	112	174	30	631
	Ingevuld	36	126	24	57	79	123	27	481
	Percentage	95%	77%	73%	80%	71%	71%	90%	81%

NB: Het CvB is niet in dit overzicht opgenomen omdat deze steeds een lijst over alle lectoraten binnen hun eigen hogeschool hebben ingevuld; twee CvB's van hogescholen hebben meerdere lijsten ingevuld.

Bijlage 4 Overzicht van de indicatoren

In de tabel is in het geel gemarkeerd welke indicatoren verder niet in de verwerking van het onderzoek zijn meegenomen.

DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	METING
DOELSTELLING 1: POSITIE IN DE KENNISINFRASTRUCTUUR			
	Kennisuitwisseling met kennisinstellingen		
		Kenniscirculatie met kennisinstellingen	Enquête
		Wederzijdse waardering lectoraat en kennisinstellingen	Enquête
	Invloed van kennisinstellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma		
		Invloed van kennisinstelling op lectoraat	Enquête
		Waardering voor de effecten van kennisinstellingen op het lectoraat	Enquête
	Resultaten Kennisinstellingen	Resultaten Kennisinstellingen	Deskresearch
	Resultaten Professionele netwerken	Resultaten Professionele netwerken	Deskresearch
DOELSTELLING 2-3: INPUT VANUIT ECONOMIE EN SAMENLEVING, BIJDRAGE AAN ECONOMIE EN SAMENLEVING			
	Kennisuitwisseling met bedrijven/instellingen		
		Kenniscirculatie met bedrijven/instellingen	Enquête
		Wederzijdse waardering lectoraat en bedrijven/instellingen	Enquête
	Invloed van bedrijven/instellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma		
		Invloed van bedrijven/instellingen op onderwijsaanbod en onderzoeksprogramma	Enquête

DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	METING
		Waardering voor de effecten van bedrijven/instellingen op het lectoraat	Enquête
	Resultaten Bedrijven en instellingen	Resultaten Bedrijven en instellingen	Deskresearch
DOELSTELLING 4: BIJDRAGE AAN HET ONDERWIJS			
	Kennisontwikkeling en -uitwisseling binnen de hogeschool		
		Kennisontwikkeling van lectoraat	Enquête
		Kenniscirculatie met docenten	Enquête
		Wederzijdse waardering lectoraat en docenten	Enquête
		Studenten	Enquête
	Invloed op het curriculum hogeschool		
		Invloed op het curriculum	Enquête
		Waardering invloed op het curriculum	Enquête
	Resultaten Docenten	Resultaten Docenten	Deskresearch
DOELSTELLING 5: HRM-BELEID EN MEERJARENPLANNEN HOGESCHOOL			
	Invloed op het HRM-beleid t.b.v. professionalisering van docenten		
		Invloed op het HRM-beleid	Enquête
		Invloed op de uitvoering van het HRM-beleid	Enquête
		Waardering over rol bij HRM-beleid	Enquête
	Verankering in de hogeschool		
		Verankering in het beleid van de hogeschool	Enquête

		Concretisering van de verankering van het lectoraat in de hogeschool	Enquête
DOELSTELLING	SUBDOELSTELLING	INDICATOR	METING
DOELSTELLING 6: TOENAME CONTRACTACTIVITEIT			
	Inkomstenbronnen	Inkomstenbronnen	Enquête
RESULTATEN ALGEMEEN			
	Resultaten Studenten/promovendi	Resultaten Studenten/promovendi	Deskre-search
	Publicaties (eerste auteur)	Publicaties (eerste auteur)	Deskre-search
	Publicaties (co-auteur)	Publicaties (co-auteur)	Deskre-search

Bijlage 5 Sectoraal overzicht van samenwerkingverbanden

HAO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	3,0	1,8
	Regionaal	5,5	2,5
	Nationaal	7,7	3,7
	Internationaal	2,7	0,5
	TOTAAL	18,8	8,5
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	8,2	2,5
HEO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	4,0	2,6
	Regionaal	6,6	4,5
	Nationaal	6,5	3,2
	Internationaal	2,7	0,4
	TOTAAL	19,7	10,7
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	2,1	0,9
HGZO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	1,9	0,3
	Regionaal	3,8	0,6
	Nationaal	7,6	0,2
	Internationaal	3,2	0,0
	TOTAAL	16,5	1,1
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	1,2	0,3
HPO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	1,6	0,1
	Regionaal	3,4	1,6
	Nationaal	3,5	0,0
	Internationaal	2,9	0,0
	TOTAAL	11,3	1,8
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	2,1	0,9

HSAO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	2,5	0,3
	Regionaal	2,1	0,6
	Nationaal	3,6	0,6
	Internationaal	1,3	0,0
	TOTAAL	9,5	1,5
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	1,5	0,1
HTNO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	1,9	0,6
	Regionaal	2,6	1,6
	Nationaal	3,4	1,1
	Internationaal	0,5	0,1
	TOTAAL	8,4	3,4
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	0,0	0,0
KUO	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	0,8	0,0
	Regionaal	1,9	0,0
	Nationaal	2,3	0,4
	Internationaal	1,4	0,2
	TOTAAL	6,4	0,7
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	1,9	0,4
OVER	Samenwerkingsverbanden	Gemiddeld	Aantal hiervan dat betrekking heeft op MKB
	Lokaal	1,7	0,1
	Regionaal	1,2	0,2
	Nationaal	2,6	0,3
	Internationaal	1,8	0,0
	TOTAAL	7,3	0,6
	Aantal samenwerkingsovereenkomsten	1,4	0,3

Bijlage 6 Reflectiefase

Over de kwantitatieve uitkomsten van de meting is in 2 rondes gereflecteerd. Begin december 2005 zijn 4 expert meetings belegd, waarin personen van buiten de hogescholen vanuit 4 verschillende invalshoeken hun waarnemingen hebben gegeven naar aanleiding van de kwantitatieve uitkomsten. De lijst met geraadpleegde personen is als bijlage bijgevoegd. Daarnaast is midden december een bijeenkomst georganiseerd voor de aan de meting deelnemende lectoren. De discussie vond plaats aan de hand van een inleiding van prof. dr. F. Leijnse.

Er is een duidelijke lijn te onderkennen in de uitkomsten van de verschillende bijeenkomsten. Puntsgewijs is het volgende naar voren gekomen:

1. De ontwikkeling van de lectoraten wordt als veelbelovend ervaren, maar het kost zeker nog enkele jaren voor er van een volgroeide situatie sprake kan zijn. Een effectief extern netwerk opbouwen en een goede inbedding in de hogeschool tot stand brengen kosten nu eenmaal tijd, zeker gelet op de beperkte omvang van het gemiddelde lectoraat.
2. Binnen de door de SKO gestelde randvoorwaarden hebben de lectoraten zich in een tamelijk grote diversiteit ontwikkeld. Die diversiteit is een positief gegeven want zij reflecteert de verscheidenheid die er tussen de hbo-sectoren bestaat. Lectoraten verschillen ook wat betreft het accent op de 4 doelen die de SKO heeft meegegeven.
3. De SKO heeft 4 doelen gesteld aan de lectoraten, t.w. doorwerking naar het curriculum, professionalisering van docenten, kennisontwikkeling en kenniscirculatie. Deze 4 doelen behoeven geen aanpassing. Ook de eis dat elk van deze doelen in een individueel lectoraat op enigerlei wijze aan bod moet komen, kan gehandhaafd blijven. Aanpassing op onderdelen van de randvoorwaarden, zoals de omvang van de kenniskringen, zou echter wel moeten worden overwogen.
4. Individuele accenten in de realisatie van de 4 doelen die de SKO voor de lectoraten heeft gesteld zijn logisch, waarbij er een balans moet zijn tussen de realisatie van die doelen en het profiel van het lectoraat.
5. De ontwikkeling van een kwaliteitsbeoordelingssysteem is van het grootste belang voor de lectoraten. Een dergelijk systeem moet als uitgangspunt nemen de kwaliteitsnormen die op het niveau van de individuele lectoraten zijn ontwikkeld.
6. Indicatoren moeten op verschillende niveaus worden ontwikkeld, landelijk, sectoraal en per lectoraat en hogeschool. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt naar inputindicatoren, procesindicatoren en outputindicatoren.
7. Een overmaat aan indicatoren leidt tot rigide sturing, evenals een eenzijdige nadruk op kwantitatieve indicatoren. Landelijke indicatoren zijn nodig, maar het sturend effect dat daarvan uit gaat op een individueel lectoraat, moet zorgvuldig worden afgewogen. De noodzaak van externe verantwoording over de uitkomsten van de individuele lectoraten wordt algemeen onderkend, maar er moet geen afrekencultuur ontstaan, die schadelijk is voor een verdere ontwikkeling van het nog prille instituut lectoraat.
8. Hogescholen verzorgen beroepsonderwijs. Daarom is een stevige externe oriëntatie van lectoraten van wezenlijk belang en zou nog kunnen toenemen,

waarbij een goede relatie met het werkveld (marktsector en non-profit sector) even belangrijk is als de relatie met de kennisinfrastructuur.

9. De nog geringe gemiddelde omvang van een lectoraat en het geringe aantal lectoren (1% van het docentenbestand is lector) zijn bepalend voor de mate van inbedding van het lectoraat in het onderwijs. Meer massa is nodig door investeringen uit het lectorenfonds en uit de eigen middelen van hogescholen of van derden.
10. De hogescholen moet voortgaan op de weg om hun lectoraten steeds beter in te bedden in hun strategisch beleid.
11. Een ingrijpende innovatie als de introductie in de hogescholen van lectoraten is terecht nauwlettend door de SKO gevolgd. Het is wenselijk de verdere ontwikkeling nog enige jaren te blijven volgen.

Overzicht deelnemers expert meetings in het kader van de meting

Expert meeting Maatschappij en Werkveld

P. Cornelissen	adviseur projecten Fonds 1818
drs. W. Deetman	burgemeester van Den Haag
drs. P.H. Jonkergouw	voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Zuid Gelderland
mevrouw J. Leenhouts	voorzitter College van Bestuur Mondriaan College
prof. dr. L. Stevens	Nederlands Instituut voor Opleidings- en Opvoedingszaken NIVOZ
dr. K. Vuyk	directeur Theater Instituut Nederland en lid van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten

Expert meeting Maatschappij en werkveld: marktsector

drs. I.V. Basoski	hoofd Berenschot Onderwijsgroep
T. van den Berg	directeur Software Development ASML
L. Dijkema	voorzitter VNO-NCW Noord en directeur Uitgeverij Van Gorcum
drs. H. Hovestad	algemeen directeur Syntens
G. Hulsken	Flextronics
B. Kleiss	associate director Logica CMG

Expert meeting Onderzoek

prof.dr. J. van Bommel	oud-rector Erasmus Universiteit en oud-decaan van Erasmus MC
dr. C. Ekkers	directeur van TNO Kwaliteit van Leven
mevrouw prof.dr. B. Meyboom	emeritus hoogleraar huisartsgeneeskunde Universiteit Groningen en lid van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten
dr. V. Timmerhuis	directeur van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
mevrouw prof. dr. M. van der Wende	hoogleraar Comparative Higher Education Policy Studies Universiteit Twente
dr. D. Zijdeveld	plv. secretarais van het Innovatieplatform en oud-hoofd beleidsaangelegenheden NWO

Expert meeting Onderwijs en Hogeschool

A.J.F. Duif	voorzitter Algemene Vereniging van Schoolleiders
dr. R. van Otterlo	hoofd opleidingen Landelijke Orde van Advocaten
dr. F.C. van Rijswijk	tot voor kort lid van de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen
drs. P. Rullmann	lid College van Bestuur TU Delft
dr. F. de Vijlder	Capgemini Nederland B.V.
prof dr. T.H. van der Camp	voorzitter Berenschot B.V.

Bijlage 7 Totaaloverzicht alle resultaten

		Prod 1	Prod 2	Prod 3
	Aantal lectoraten	119,00	90	22
	Docenten			
F3.1.1	Aantal docenten dat via de kenniskring stage heeft gelopen in het werkveld	8% (0,4)	19% (0,8)	23% (1,4)
F3.1.2	Aantal docenten dat via het lectoraat tijdelijk gedetacheerd is	6% (0,3)	22% (0,6)	24% (1,2)
	Studenten/promovendi			
F3.1.3	Aantal gestarte afstudeerprojecten	15% (0,9)	49% (2,6)	59% (3,1)
F3.1.4	Aantal afgestudeerden bij het lectoraat	7% (0,6)	34% (1,6)	45% (4,5)
F3.1.5	Aantal studenten dat bij het lectoraat stage heeft gelopen	12% (1,4)	29% (1,7)	45% (3)
F3.1.6	Aantal promovendi waarbij de lector als eerste promotor betrokken is	8% (0,2)	11% (0,1)	18% (0,2)
F3.1.7	Aantal afstudeerders bij het lectoraat dat een baan heeft gekregen bij één van de organisaties met wie het lectoraat samenwerkt	6% (0,1)	9% (0,2)	5% (0,1)
	Bedrijven en instellingen			
F3.2.1	Aantal middelgrote/grote bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	18% (1,4)	38% (2,7)	50% (1,9)
F3.2.2	Aantal MKB-bedrijven waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	15% (1,8)	35% (2,6)	41% (4,7)
F3.2.3	Aantal instellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	34% (1,8)	78% (3,9)	91% (5,8)
F3.2.4	Aantal opdrachten voor bedrijven en instellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	21% (1)	47% (2,6)	73% (4,5)
F3.2.5	Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een bedrijf of instelling zijn gestart	20% (0,8)	52% (1,9)	68% (3,2)
F3.2.6	Aantal onderzoeksopdrachten dat door een bedrijf en/of een instelling (mee)gefinancierd wordt	24% (0,8)	53% (2)	73% (2,5)

		Prod 1	Prod 2	Prod 3
	Aantal lectoraten	119,00	90	22
F3.2.7	Hoeveel projecten (gemiddeld genomen) per jaar worden vanuit het lectoraat gestart?	35% (2,1)	66% (5)	86% (6)
F3.2.8	Aantal externe personen dat via het lectoraat bij het onderwijs een rol heeft gespeeld?	18% (1,3)	47% (2,9)	65% (4,3)
	Kennisinstellingen			
F3.3.1	Aantal kennisinstellingen waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	42% (1,4)	83% (3,1)	95% (3,5)
F3.3.2	Aantal gastcolleges bij andere kennisinstellingen, gegeven vanuit het lectoraat	33% (1,1)	62% (2,8)	68% (3,5)
F3.3.3	Aantal opdrachten voor kennisinstellingen die onder de paraplu van het lectoraat worden uitgevoerd.	11% (0,3)	29% (0,8)	36% (0,8)
F3.3.4	Aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten die vanuit het lectoraat met een kennisinstelling zijn gestart	15% (0,3)	47% (1,2)	59% (1,1)
F3.3.5	Aantal onderzoeksopdrachten dat door een kennisinstelling (mee-)gefinancierd wordt	8% (0,1)	23% (0,5)	32% (0,7)
	Professionele netwerken			
F3.4.1	Aantal professionele netwerken waarin het lectoraat deelneemt	42% (1,6)	74% (3,1)	77% (3,1)
F3.4.2	Aantal conferenties die zijn georganiseerd vanuit het lectoraat	16% (0,3)	58% (1)	64% (1,4)
F3.4.3	Aantal presentaties tijdens conferenties, symposia, etc.	50% (3)	89% (9,1)	86% (10)
F3.4.4	Aantal brancheorganisaties waar een intensieve kennisuitwisseling mee plaatsvindt	18% (0,4)	43% (1,1)	45% (0,9)

		Prod 1	Prod 2	Prod 3
	Aantal lectoraten	119,00	90	22
	Resultaten algemeen			
F3.5.1	Aantal samenwerkingsovereenkomsten met externe partijen	18% (0,6)	46% (1,9)	64% (3)
F3.5.2	Aantal bedrijven die gestart zijn als gevolg van de activiteiten van het lectoraat	1% (0,2)	2% (0,1)	0% (0)
F3.5.3	Aantal nieuwe product/markt combinaties als gevolg van de activiteiten van het lectoraat	5% (0,1)	14% (0,4)	9% (0,1)
F3.5.4	Aantal aangevraagde octrooien	0% (0)	0% (0)	0% (0)
F3.5.5	Aantal mediacontacten (radio, tv en kranteninterviews en commentaren)	23% (1,1)	66% (3,5)	73% (3,9)
F3.5.6	Aantal internet publicaties	14% (0,5)	29% (1,3)	41% (1,7)
F3.5.7	Aantal commerciële trainingen / voordrachten	14% (0,5)	34% (1,5)	45% (1,9)
	Publicaties als eerste auteur (indien meerdere auteurs van het lectoraat zijn, dan wordt dit gezien als één publicatie)			
F3.6.1	Wetenschappelijk	24% (0,6)	60% (1,3)	64% (2,6)
F3.6.2	Professioneel	35% (1)	68% (2,7)	77% (4,1)
F3.6.3	Populair	29% (1)	44% (2,5)	55% (4,2)
	Publicaties als co-auteur (indien meerdere auteurs van het lectoraat zijn, dan wordt dit gezien als één publicatie)			
F3.7.1	Wetenschappelijk	13% (0,4)	31% (1,1)	41% (1,4)
F3.7.2	Professioneel	13% (0,2)	23% (0,5)	27% (0,8)
F3.7.3	Populair	7% (0,1)	10% (0,2)	9% (0,2)

Toelichting: In iedere cel staat eerst het percentage van lectoraten dat één of meerdere activiteiten heeft ondernomen op het betreffende aspect. Tussen haakjes staat aangegeven het gemiddelde van activiteiten voor alle betrokken lectoraten.