

Het maatschappelijke effect van de lectoraten

“Kwaliteiten Benutten”



Het maatschappelijke effect van de lectoraten

“Kwaliteiten Benutten”

Auteurs:

Anke van Kampen

Is van Woerden

In opdracht van:

Ineke van der Meule

Pim Breebaart

Secretaris:

Meike de Jong

De Haagse Hogeschool, April 2007

Voorwoord

De positie van hogescholen in Nederland verandert. Hogescholen hebben, in het kader van Europese ontwikkelingen, de opdracht gekregen zich van onderwijsinstelling te ontwikkelen tot kennisinstelling voor de regio. Bij die ontwikkelingen hoort een aantal veranderingen, waaronder het verbeteren van de externe oriëntatie, curriculum vernieuwing, professionalisering van medewerkers en versterking van de kenniscirculatie en kennisontwikkeling, onder meer door het doen van onderzoek. In de nieuwe wet hoger onderwijs wordt deze nieuwe taak aan het hoger beroepsonderwijs omschreven als “ontwerp en ontwikkeling”.

In lectoren hebben we gekwalificeerde professionals die ons helpen bij die noodzakelijke veranderingen. In de periode vanaf 2001 is een groot aantal lectoraten gevestigd bij de verschillende hogescholen. De subsidiegever heeft in de afgelopen periode een aantal kwalitatieve en kwantitatieve evaluaties uitgevoerd. Het is nu tijd om, met oog voor de voortdurende ontwikkeling waar lectoraten zich nog in bevinden, op meer structurele wijze de kwaliteit en toegevoegde waarde van lectoraten te meten. De Haagse Hogeschool heeft samen met de Hogeschool Utrecht en de Fontys Hogescholen een aantal ontwikkeltrajecten uitgezet.

In dat kader is in december 2006 aan Anke van Kampen en Is van Woerden, met ondersteuning van Meike de Jong, gevraagd te onderzoeken wat het maatschappelijk effect is van onze lectoraten in de regio. Het was geen eenvoudige opdracht omdat de lectoraten zeer divers zijn naar inhoud en in hun activiteiten en werkwijzen, alsmede vanwege de sterke wens de kwaliteitsmeting effectief maar vooral ook licht te houden. Naar mijn mening is de commissie goed in haar opdracht geslaagd. Het voorliggende rapport biedt voldoende basis voor de verdere ontwikkeling van een meetinstrument op genoemd terrein.

Ineke van der Meule
Algemeen directeur lectoraten en onderzoek

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Landelijke ontwikkelingen	7
1.2 De huidige invulling op De Haagse Hogeschool	8
1.3 De aanpak	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Onderzoek naar het maatschappelijke effect van lectoraten op De Haagse Hogeschool	11
2.1 Achtergrond	11
2.2 Doelstellingen	11
2.3 Methodologie	12
3. Kenniscirculatie	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Onderzoek en beroepspraktijk	13
3.3 Onderzoek en onderwijs	13
3.4 De kenniscirculatie getoetst	14
4. Uitkomsten van de gesprekken	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Bevindingen	17
4.3 Conclusies	19
5. Aanbevelingen	21
Colofon	25
Bijlagen	26
1. Producten	36
2. Gesprekspartners	30
3. Literatuuroverzicht	38

1. Inleiding

1.1 Landelijke ontwikkelingen

Sinds 2001 zijn lectoren en kenniskringen in het HBO geïntroduceerd. Huidige lectoraten bestaan dus pas een aantal jaar, variërend tussen 1 en 6 jaar. Verschillende hogescholen laten verschillende ontwikkelingslijnen zien, zelfs binnen lectoraten op een zelfde hogeschool liggen de accenten anders. Het moge duidelijk zijn dat lectoraten nog in ontwikkeling zijn en dat ze dat ook nog wel een tijdje zullen blijven.

Vanuit de Stichting Kennisontwikkeling HBO hebben lectoraten sinds 2001 vier doelstellingen gekregen (SKO, 2004):

1. curriculum vernieuwing
2. professionalisering docenten
3. kenniscirculatie
4. kennisontwikkeling/onderzoek

Volgens het nieuwe convenant lectoraten en kenniskringen in het HBO (2004) hebben de lectoraten en kenniskringen tot doel te komen tot 1) verbetering van de externe oriëntatie, 2) curriculum vernieuwing, 3) professionalisering van docenten en 4) versterking van kenniscirculatie en kennisontwikkeling binnen HBO instellingen.

Met de nieuwe Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek (2006) hebben hogescholen als 2^e primaire taak, naast het geven van onderwijs, het doen van onderzoek gekregen. In de Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek (2006) is aangegeven dat een hogeschool in ieder geval werkzaam is op het gebied van:

- a. het verzorgen van hoger beroepsonderwijs in verwevenheid met de beroepspraktijk en met activiteiten als bedoeld onder b,
- b. het verrichten van ontwerp- en ontwikkelactiviteiten dan wel onderzoek gericht op de beroepspraktijk, en
- c. het overdragen van kennis aan de maatschappij en bijdragen aan de ontwikkeling van beroepen waar het onderwijs van de hogeschool op gericht is.

Er liggen veel taken voor de lectoren, dit maakt hun werkzaamheden en doelen complex en onduidelijk. Reden te meer voor OC&W en SKO, maar ook voor de hogescholen zelf om eens kritisch te kijken naar de mogelijkheden om de huidige situatie binnen de lectoraten te evalueren.

Het is tijd om de lectoraten/lectoren op hun kwaliteit en effectiviteit te toetsen aan de hand van een kwaliteitszorgsysteem. Met het oog op de wens/ noodzaak om met betrekking tot de lectoraten tot een landelijk systeem van kwaliteitsmeting te komen is De Haagse Hogeschool een samenwerkingsverband met Fontys Hogescholen en de Hogeschool Utrecht aangegaan.

De interesses en huidige situaties op de hogescholen in dit samenwerkingsverband hebben geleid tot de volgende taakverdeling:

- **De Hogeschool Utrecht** werkt aan de ontwikkeling en toepassing van het Sci_Questmodel in de volle breedte¹.
- **Fontys Hogescholen** richt zich op:
 - 1) Het ontwikkelen van professionele maatstaven voor lectoren in een bepaalde sector
 - 2) Het ontwerpen van een methodiek om peer-reviews te hanteren
 - 3) Het ontwikkelen van principes ter nadere afstemming en eventuele herverkaveling van lectoraten op meso-niveau
- **De Haagse Hogeschool** richt zich op:
 - 1) Meting van de bijdrage van de activiteiten van de lectoraten aan de interne kwaliteit van de hogeschool ten aanzien van onderwijs
 - 2) Meting van de bijdrage van de activiteiten van de lectoraten aan de interne kwaliteit van de hogeschool ten aanzien van de professionalisering van de medewerkers (docenten)
 - 3) Meting van de bijdrage van de lectoraten aan de ontwikkeling van de hogeschool tot kennisinstelling voor de regio

Samen willen de Fontys Hogescholen, de Hogeschool Utrecht en De Haagse Hogeschool een kwaliteitszorgsysteem ontwikkelen dat voldoet aan de eis van soberheid nu en wat kan uitgroeien tot een volwaardig, maar eenvoudig, systeem naar de toekomst.

1.2 De huidige invulling op De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool volgt in grote lijnen de landelijke lijn betreffende lectoraten. Pim Breebaart, voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool, plaatst de volgende kanttekeningen:

- Onderzoek op hogescholen moet officieel nog in de wet komen in Nederland. Het is een traject dat nog altijd in ontwikkeling is. Ook intern zal er enige tijd overheen gaan voordat onderzoek in de organisatie geïncorporeerd is. Het is voor de hogeschool daarom van belang om ontwikkelingen *rustig en gestaag* te laten verlopen.
- Er is nog geen heldere omschrijving over de manier waarop onderzoek op De Haagse Hogeschool ingevuld kan worden. Het toepassingsgebied is regionaal, maar kennis laat zich niet regionaal toepassen. De zoektocht naar de wijze waarop het onderzoek effectief en doelgericht kan worden toegepast is nog gaande. Dit betekent dat er ook over de resultaten *nog geen eenduidige verwachting* kan worden uitgesproken.
- Uit het Europees Kwaliteitsraamwerk is gebleken dat hogescholen pas structureel aan onderzoek doen zodra ze een graduate niveau aanbieden naast undergraduate. Het HBO moet nadenken over het *aantal master opleidingen* voor docenten en studenten. Pas dan ontstaat er een onderzoekscultuur. In Nederland krijgt het HBO nog geen bekostiging voor masters, waardoor ontwikkelingen richting meer onderzoek vertraagd verlopen.

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

- Onderzoeksprojecten worden betaald door de beroepspraktijk. In deze regio zijn niet alle organisaties krachtig genoeg om onderzoek te kunnen financieren. *Geld speelt een noodzakelijke rol* in de ontwikkeling van onderzoek op de hogeschool. Een NWO-achtige voorziening voor het HBO zou een positief effect hebben op de ontwikkeling van de lectoraten

Gezien bovenstaande kanttekeningen, heeft een verdere uitwerking van de taak voor De Haagse Hogeschool in het samenwerkingsverband met de Fontys Hogescholen en de Hogeschool Utrecht, zoals besproken in voorgaande paragraaf, geleid tot de volgende formulering:

1. Een onderzoeks- en beoordelingsmethode ontwikkelen met betrekking tot de kennisuitwisseling tussen lectoraten en de maatschappelijke omgeving
2. Een onderzoeks- en beoordelingsmethode ontwikkelen met betrekking tot de bijdrage van de lectoraten aan de kwaliteit van het onderwijs van de hogeschool
3. Een onderzoeks- en beoordelingsmethode ontwikkelen met betrekking tot de bijdrage van de lectoraten aan de kwaliteit van het personeel van de hogeschool

1.3 De aanpak

In lijn met de afspraken die in het samenwerkingsverband met de Fontys Hogescholen en de Hogeschool Utrecht zijn gemaakt hebben het College van Bestuur en de lectoren de wens uitgesproken voorlopig geen zwaar en uitgebreid kwaliteitszorgsysteem te ontwikkelen, maar ‘gewoon’, rustig te beginnen. Het College van Bestuur heeft daarom besloten *een commissie aan te stellen die gevraagd is om een inventarisatie te maken van de invloed op en de betekenis voor de regio van de lectoraten*. Deze commissie heeft zich in lijn met de opdracht beperkt tot een quick scan. De quick scan krijgt vorm in een kwalitatief onderzoek dat dient als voorstudie voor *‘het ontwikkelen van een manier van onderzoeken en beoordelen met betrekking tot de kennisuitwisseling tussen lectoraten en de maatschappelijke omgeving’*. Deze voorstudie zal inzicht geven in de betekenis en de positie van de lectoraten voor de regio. Centraal staat de vraag wat het maatschappelijke effect van de lectoraten in de regio is. De regio is vertaald als de (ruime) omgeving van De Haagse Hogeschool, zowel territoriaal als sociaal/maatschappelijk. We hebben ons daarbij nadrukkelijk niet beperkt tot de buitenwereld, maar ook de binnenwereld van De Haagse Hogeschool in het onderzoek betrokken, vanwege de noodzakelijke wisselwerking tussen die twee werelden.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 worden de doelstelling van het onderzoek en de hiervoor gebruikte methodologie toegelicht. Hoofdstuk 3 gaat in op de gedachtegang achter het onderzoek; we beschrijven het idee van ‘kenniscirculatie’. In hoofdstuk 4 geven we de bevindingen en conclusies uit het onderzoek weer. We ronden het onderzoek in hoofdstuk 5 af met een zestal aanbevelingen en een aantal opmerkingen.

In de bijlage geven we tenslotte, om een beeld te geven van de variëteit die er bestaat in de projecten en onderzoeken, van elk lectoraat een aansprekend voorbeeld. We streven daarin geen volledigheid na, het is een verzameling die dient ter illustratie van de diversiteit binnen de lectoraten.

2. Onderzoek naar het maatschappelijke effect van lectoraten op De Haagse Hogeschool

2.1 Achtergrond

In dit onderzoek ligt de nadruk op het effect dat de lectoraten hebben op het maatschappelijke veld. De doelstellingen van lectoraten/lectoren met betrekking tot de regio zijn door OC&W en HBO-raad landelijk bepaald in het vernieuwde convenant lectoren en kenniskringen in HBO (2004). Zij geven aan dat onderwerpen van lectoraten aan moeten sluiten bij regionale zwaartepunten en/of sectoren waar de hogescholen vanuit hun strategisch profiel een rol als kennispartner willen vervullen. Door het SKO wordt de relatie tussen lectoraten en de regio geëvalueerd aan de hand van de input *vanuit* de economie en samenleving voor de lectoraten en de *bijdrage* van het lectoraat *aan* de economie en de samenleving' (Consort, 2006).

De Haagse Hogeschool heeft naast haar taak als uitvoerder van innovatief onderwijs, de ambitie om te fungeren als kennisinstelling van de regio. Dit betekent dat lectoraten een bijdrage leveren aan:

- het ontwikkelen van solide inhoudelijke *samenwerkingsrelaties* met bedrijven en instellingen in de regio (kennistoepassing).
- het verzorgen van onderwijs dat *aansluit bij de beroepspraktijk* en tevens een pro-actieve bijdrage levert aan de vernieuwing daarvan (kennisverspreiding)
- het uitvoeren van *praktijkgericht onderzoek* (kennisproductie).

(Hogeschool Management Team, 2002)

2.2 Doelstellingen

Het doel van dit onderzoek is een rapport op te stellen over de regionale betekenis van de huidige lectoraten. De nadruk in dit rapport ligt op:

Het geven van een gefundeerd advies over de wijze waarop de regionale functie nu wordt ingevuld en over de wijze waarop de regionale betekenis nog zou kunnen worden verbeterd. Er worden dus geen kwaliteitsoordelen gegeven over de regionale invloed en betekenis van de lectoraten.

Daarnaast dient het onderzoek als een eerste verkenning voor de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. De resultaten dienen in die zin als basis voor een vervolgonderzoek waarin criteria ontworpen kunnen worden waarop in het nog verder te ontwikkelen kwaliteitszorgsysteem de bijdrage aan de kenniscirculatie met de omgeving van de lectoraten zal worden getoetst.

2.3 Methodologie

Gegevens voor de analyse zijn langs twee wegen verzameld:

1. Schriftelijke informatie:

- a. Intreeredes
- b. Jaarverslagen
- c. Werkplannen
- d. Rapporten SKO
- e. Landelijke documenten met betrekking tot lectoraten
- f. Notities van De Haagse Hogeschool met betrekking tot lectoraten

2. Interviews

Er zijn gesprekken gevoerd met lectoren, met interne stakeholders en met stakeholders in de regio. Deze gesprekken hebben zowel face-to-face als telefonisch plaatsgevonden. Afhankelijk van combinaties die gemaakt konden worden zijn er zowel individuele gesprekken als rondetafelgesprekken gevoerd.

3. Kenniscirculatie

3.1 Inleiding

Om de vraag te kunnen beantwoorden naar de opbrengsten van de lectoraten is het nodig om eerst de vraag te beantwoorden welke verwachtingen er binnen en buiten de hogeschool bestaan ten aanzien van de lectoraten. Frans Leijnse, die destijds als voorzitter van de HBO-Raad het idee van de lectoraten voor het eerst op tafel heeft gelegd, noemde op het jaarcongres van de HBO-Raad (2006) de volgende functies:

- versterking van de kwaliteit van het onderwijs
- instandhouding en ontwikkeling van de beroepspraktijk
- bijdrage aan de innovatie
- ingaan op kennisvragen vanuit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties (AWT notitie, 2005)

Hij pleit ervoor dat *alle* opleidingen in het HBO worden verbonden met onderzoeks-activiteiten.

3.2 Onderzoek en beroepspraktijk

In een inleiding voor de ESOE (Eindhoven School of Education) (2007) gaat Frans Leijnse in op het verschil tussen onderzoek in het HBO en onderzoek zoals dat traditioneel verricht wordt in het wetenschappelijk onderwijs. Dat verschil is niet gelegen in een verschil in kwaliteit in de zin van eerste- en tweederangsonderzoek, ook HBO-onderzoek moet voldoen aan de standardeisen van wetenschappelijk onderzoek, maar in een verschil in oriëntatie. HBO-onderzoek wordt uitgelokt door vragen vanuit de professionele praktijk en is gericht op het vinden van nieuwe methoden, nieuwe toepassingen of prototypes. HBO-onderzoek is innovatief, niet discipline-, maar probleemgebonden, multidisciplinair en ontwerpgericht. Belangrijk is de wisselwerking tussen de praktijk en het onderzoek. Vanuit de beroepspraktijk wordt de vraag gesteld, maar wordt ook kennis beschikbaar gesteld, wordt het resultaat van het onderzoek toegepast en beoordeeld op kwaliteit en effectiviteit. Het onderzoek kan niet zonder de beroepspraktijk en andersom.

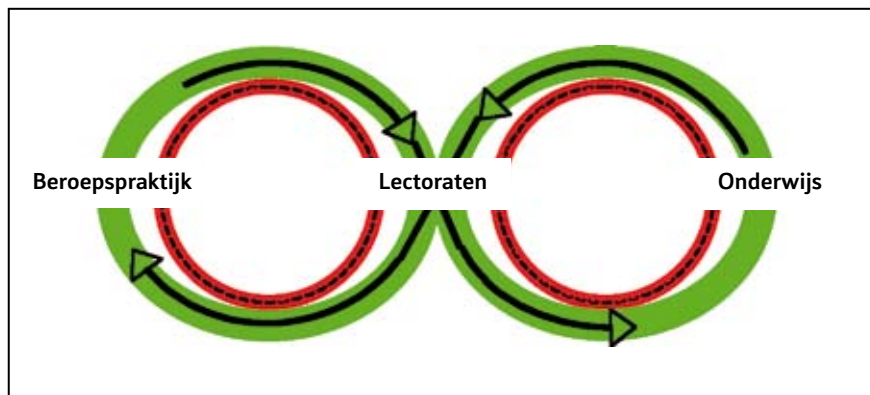
3.3 Onderzoek en onderwijs

Er is niet alleen een sterke relatie tussen onderzoek en beroepspraktijk, maar ook tussen onderzoek en onderwijs. Het ligt voor de hand om de resultaten van onderzoek die nauw gerelateerd zijn aan de actuele beroepspraktijk, direct van invloed te laten zijn op de onderwijspraktijk. De lectoren zijn tenslotte niet voor niets in de context van een hogeschool geplaatst. Studenten opleiden zonder ze in aanraking te brengen met de nieuwste inzichten is een gemiste kans en is een verspilling van de inzet van lectoren. Studenten in het HBO worden opgeleid voor de beroepspraktijk. Onderzoek dat wordt gedaan om de beroepspraktijk te verbeteren, dient direct door te werken in het onderwijs. Via de lectoren kunnen de docenten kennis nemen van nieuwe ontwikkelingen en daar als lid van een kenniskring, zelf aan bijdragen. Zo onderhouden ze ook hun eigen professionaliteit. Wanneer studenten worden ingeschakeld bij het

onderzoek, is de winst nog groter: studenten leren dan te reflecteren op de beroepspraktijk en een innovatieve houding in te nemen, wat hun waarde als hooggekwalificeerde beroepsbeoefenaren alleen maar doet toenemen. Ook voor studenten die niet zelf aan onderzoek deelnemen, is een onderzoeksgerichte onderwijsomgeving belangrijk voor hun vorming tot kritische gebruikers van praktijkgericht onderzoek.

3.4 De kenniscirculatie getoetst

De ideale situatie is dan als volgt: kennis stroomt via de lectoren van de beroepspraktijk naar docenten en via hen naar de dagelijkse onderwijspraktijk. In schema uitgedrukt:



Figuur 1. Kenniscirculatie

Bij goed functioneren van deze 'achtbaan' zijn de voordelen evident:

- de beroepspraktijk wordt verrijkt met nieuwe inzichten
- docenten passen de nieuwe inzichten toe in hun onderwijs
- docenten werken aan hun eigen professionalisering
- studenten worden opgeleid tot actueel geschoolde beroepsbeoefenaren en kritische consumenten van praktijkgericht onderzoek

Om de stroom van kennis onbelemmerd te laten verlopen, zijn voorzieningen nodig. De lectoren moeten toegang hebben tot de voor hun vakgebied relevante praktijk én ze moeten een zodanige relatie hebben met opleidingen, docenten en studenten, dat hun inzichten ingepast kunnen worden in bestaande of, indien nodig, nieuwe curricula, praktijkopdrachten en stages. Het onderwerp van dit onderzoek is dan ook om te bezien of deze kenniscirculatie inderdaad tot stand komt. Daarom hebben we bij alle gesprekken de volgende onderwerpen aan de orde gehad:

- Wat is de opbrengst en de relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk?
- Hoe is de samenwerking met het beroepsveld gerealiseerd?
- Zijn de opbrengsten van het onderzoek op de een of andere manier terug te vinden in de onderwijspraktijk?
- Waar treedt stagnatie op en wat is daarvan de oorzaak?

Hieronder geven we een naar onze mening treffend voorbeeld van kenniscirculatie in de praktijk van één van de lectoraten.

*** *Goud in handen; Laboratorium Waterwolf* ***

Lectoraat: Informatie Technologie en Samenleving (ITS)

Lectoren: Dick Rijken en Bert Mulder

Zo moet het

Ons 'ideale' beeld bij de wisselwerking tussen een lector, docenten, studenten en het bedrijfsleven is perfect te illustreren aan de hand van het laboratorium in Gouda dat door het lectoraat ITS is geïnitieerd.

Het project wordt gevormd door een samenwerkingsverband tussen het lectoraat, de Bibliotheek, het Archief en het Museum (BAM). Als 'laboratorium Waterwolf', gevestigd in het museum, onderzoeken de partijen hoe buurten, wijken, dorpen, steden en regio's omgaan met lokale betekenis en culturele identiteit. Er wordt gewerkt aan de vraag: "Wat betekenen deze 3 instellingen samen voor de lokale omgeving?"

Docenten en studenten werken samen met de 3 instellingen aan verschillende subprojecten en producten. Er is bijvoorbeeld gewerkt aan het ontwikkelen van software waarmee burgers zelf online dossiers kunnen publiceren en er is door docenten en studenten onderzoek gedaan naar het inzetten van en omgaan met vrijwilligers. Voor studenten wordt het werken aan deze projecten aangevuld met colleges, ook op locatie, welke van toepassing zijn op de projecten. Ook de medewerkers van de 3 instellingen konden deelnemen aan dergelijke colleges.

Op deze manier komen studenten en docenten de hogeschool uit en in aanraking met de praktijk. Tegelijkertijd worden de instellingen in het veld gevoed met kennis en energie vanuit de hogeschool. Zo ontstaan er twee cirkelbewegingen (zie figuur 1) die elkaar ontmoeten en voeden binnen het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving.

Reacties vanuit Gouda

"De lector brengt de organisatie in verwarring, het brengt dynamiek in de club"

"Wij ervaren de noodzaak dat er iets moet gebeuren, zij pikken dit op en kijken hoe dat kan"

"Onze eigen medewerkers (van het museum, de bibliotheek en het archief) mogen minors bijwonen"

"Studenten komen elke week, dit stimuleert dat wij steeds doorschakelen"

"De aanjaagkracht ligt bij de docenten, die ondernemen zelf actie"

"Dit moet nooit stoppen, het begint nu pas echt!"

Reacties van een student

"Je komt de school uit en gaat de wereld in. Dat maakt het heel leerzaam"

"Het multidisciplinaire karakter zorgt voor extra toegevoegde waarde. Zo krijg je ook kennis vanuit andere vakgebieden"

"We hebben ons plan mogen presenteren in het stadhuis, dat is wat anders dan voor een paar docenten en/of medestudenten"

4. Uitkomsten van de gesprekken

4.1 Inleiding

Op basis van de geformuleerde opdracht en gezien de verkennende aard van de opdracht hebben we ervoor gekozen een kwalitatief onderzoek, in de vorm van interviews, te doen. Om te beginnen hebben we met alle lectoren en met de voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool gesproken. Ter voorbereiding op deze gesprekken hebben we, indien ter beschikking, de intreedende gelezen en ook het meest recente jaarverslag en werkplan. Een doel van de gespreksronde met lectoren was onder andere om duidelijk te krijgen welke stakeholders in de regio wij zouden kunnen spreken om een beeld te krijgen bij de maatschappelijke betekenis van de lectoraten. Tijdens het voeren van deze gesprekken werd ook duidelijk dat gesprekken met de academiedirecteuren en de regioregisseur niet konden ontbreken. Na deze gesprekken deels face-to-face en deels telefonisch gevoerd te hebben, hebben we besloten om als laatste nog te spreken met een aantal kenniskringleden en studenten. Dit omdat zij dicht op de praktische uitvoering van het werk van de lectoraten zitten.

De gesprekken hadden een open structuur waarin we getracht hebben een aantal hoofdonderwerpen terug te laten komen. Na een korte inleiding en voorstelronde lieten we de gesprekspartners aan het woord over hun ervaringen. Bij interne gesprekspartners kwamen onderwerpen als de inhoudelijke kant, de organisatorische kant en de rol van het lectoraat ter sprake. Daarnaast werd gesproken over de relaties met het maatschappelijke veld en de bijdrage aan het onderwijs, aangevuld met onderwerpen als: opdrachten, succesverhalen, de hogeschool als onderzoeksomgeving en als organisatie voor kennisuitwisseling.

Externe gesprekken gingen veelal over de relatie met het lectoraat/ de lector; hoe deze relatie is ontstaan en hoe het contact verloopt/verliep. Verder werden de verwachtingen en de opbrengst van de samenwerking, de meerwaarde van de relatie met De Haagse Hogeschool, de mate van bekendheid met verschillende lectoraten en suggesties voor verbetering besproken.

De gesprekken hebben geleid tot een divers beeld en een palet aan relevante op- en aanmerkingen. De volgende paragraaf van dit hoofdstuk zal de bevindingen uit de gevoerde gesprekken weergeven. Op basis van de bevindingen worden in de laatste paragraaf enkele conclusies getrokken.

4.2 Bevindingen

De kwaliteit van de lectoraten is door de gesprekspartners niet ter discussie gesteld. In alle gesprekken was tevredenheid te horen over de kwaliteit van de inbreng. Veel instellingen en organisaties in de regio zijn door de inbreng van lectoren inhoudelijk verrijkt met nieuwe inzichten en toepasbare kennis. Onze waarnemingen, conclusies en aanbevelingen liggen op een aantal punten in lijn met het rapport van Stichting SKO: Succesfactoren voor lectoraten in het HBO (2005). Opmerkelijk is dat ondanks het feit dat er destijds dergelijke aanbevelingen gedaan zijn, de huidige situatie nog erg veel overeenkomsten vertoont met de situatie van toen.

Uit ons onderzoek kwamen de volgende positieve punten van de lectoraten naar voren:

- a. De Haagse Hogeschool heeft 'een gelukkige hand' gehad bij de invulling van de lectoraten. De lectoren zijn zonder uitzondering gezaghebbend op hun vakgebied, inspirerend en toegewijd aan De Haagse Hogeschool.
- b. Lectors zijn geen commerciële opdrachtnemers. Ze hebben daardoor meer het gezag van de onafhankelijke wetenschapper en kunnen onverwachte (en onbedachte) ontwikkelingen op gang brengen. Organisaties die zich willen laten 'verrassen' hebben daar veel baat bij, ondanks de onzekerheid die dat soms ook met zich mee brengt.
- c. De kwaliteit van de interventies van de lectoren werd als zeer goed beoordeeld.
- d. De opleidingen zijn over het algemeen tevreden over de niveauverhoging van docenten als gevolg van hun werk in de kenniskringen.

Kanttekeningen werden geplaatst bij de volgende onderwerpen:

a. Geen gestructureerde externe contacten

Contacten zijn veelal fragmentarisch en van toeval afhankelijk. Veel geïnterviewden zijn toevallig met de lectoren in aanraking gekomen, door eerdere contacten, door interviews in kranten of tijdschriften of via vrienden of kennissen. In veel gevallen hebben ze zelf contact opgenomen met de lector. Enkele lectoren hebben wel systematisch kennismakingsbezoeken afgelegd bij belangrijke actoren in de regio en hebben zo doelgericht een eigen netwerk opgezet. Verder zijn veel activiteiten van lectoren toevallig en eenmalig, terwijl organisaties behoefte hebben aan een meer structurele en langdurige samenwerkingsrelatie, waarin ze ook hun eigen werkwijze kunnen verbeteren en aanpassen. Soms zijn contacten in de loop der tijd verdwenen. Typerend is dat enkele buitenstaanders naar aanleiding van het gesprek met de onderzoekscommissie het voornemen uitten om snel weer eens contact op te nemen.

b. Het gebrek aan samenwerking tussen lectoren onderling

Veel lectoren houden zich bezig met onderwerpen die raakvlakken hebben met andere lectoraten. Toch worden er zelden gemeenschappelijke activiteiten ondernomen, terwijl de buitenwereld uiteraard niet opgedeeld is in de onderwerpen van de lectoraten en dus ook behoefte zou kunnen hebben aan een bredere benadering. Sommige combinaties liggen ook erg voor de hand. Bijvoorbeeld het initiatief voor de studierichting voor Sociale architectuur (Opvoeding en onderwijs) sluit ook heel goed aan bij de inhoud van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkelingen. Lectors zijn over het algemeen niet op de hoogte van elkaars werkzaamheden en komen niet of nauwelijks op elkaars bijeenkomsten of intreedes. Ook leden van kenniskringen hebben geen uitwisselingsplatform. Een positieve uitzondering is de publicatie 'Wereldstedelingen', waarin alle lectoren een hoofdstuk hebben geschreven rondom het thema burgerschap. Deze publicatie geeft een duidelijk beeld aan de buitenwereld van de invalshoeken van de verschillende lectoraten.

c. Het gebrek aan zichtbaarheid van de lectoren en van De Haagse Hogeschool

Veel van de geïnterviewden wisten niet dat er nog meer lectoraten waren (en waren daar wel zeer in geïnteresseerd). Anderen hadden wel contact met lectoraten, maar nauwelijks met De Haagse Hogeschool of met voor hen relevante opleidingen. De lectoren fungeerden voor hen ook niet als toegang

tot De Haagse Hogeschool. Studenten kennen het bestaan van de lectoren niet, tenzij ze er toevallig mee in aanraking zijn gekomen, via anderen of loopbaanbegeleiders of wanneer het lectoraat dicht bij de opleiding staat, zoals het lectoraat informatiebeveiliging.

d. Het gebrek aan zichtbare invloed op de kwaliteit van de beroepsbeoefenaren die afkomstig zijn van De Haagse Hogeschool

Enkele geïnterviewde buitenstaanders constateerden dat de beroepsbeoefenaren in hun eigen werkveld niet voldoende toegerust waren voor de dagelijkse praktijk (leerkrachten, sociaal werkers, sociaal-cultureel werkers). Ze willen graag meewerken om daar verbetering in aan te brengen, maar waren niet op het idee gekomen dat lectoren daar een rol in zouden kunnen spelen. Overigens was er ook regelmatig kritiek op het niveau van de studenten die bij de uitvoering van projecten betrokken waren. Sommige buitenstaanders waren van mening dat de lectoren omgekeerd ook meer van hun expertise zou kunnen profiteren. De wisselwerking wordt niet voldoende benut. Ook binnen de hogeschool maken niet alle opleidingen gebruik van de inzichten en resultaten van de lectoraten en de leden van de kenniskring.

e. Onduidelijkheid over de werkwijze en positie van lectoren

De meeste personen die we hebben gesproken wisten van tevoren niet wat ze van lectoren konden verwachten. Dat leidde soms tot teleurstelling (bijvoorbeeld bij de regioregisseur, die botste tegen het feit dat externe opdrachten niet aan de lectoren gekoppeld konden worden, of bij een instelling die een aanbod tot samenwerking beantwoord zag met een offerte). Ook intern is niet voor iedereen duidelijk wat er van lectoren verwacht kan worden.

4.3 Conclusies

De Haagse Hogeschool heeft met de lectoren, zowel wat betreft de personen, de onderwerpen als wat betreft de resultaten 'goud in handen', maar is er tot dusver niet in geslaagd om die kwaliteiten volledig te benutten om:

- a. De Haagse Hogeschool meer bekendheid te geven en daardoor een belangrijkere rol te spelen in de buitenwereld en de positie en het profiel van De Haagse Hogeschool in de regio te versterken.
- b. inhoudelijke meerwaarde te realiseren door samenwerking tussen lectoraten.
- c. de kwaliteit van de opleidingen en van de docenten systematisch te verbeteren door middel van inhoudelijke bijdragen van de lectoren.

In hoofdstuk 3 werd de 'kennisachtbaan' beschreven: een vloeiende beweging tussen beroepspraktijk en onderwijs met de lectoren als schakelpunt. Het zal duidelijk zijn dat bovenstaande door ons waargenomen verschijnselen leiden tot stagnaties en belemmeringen op die achtbaan. De ideale situatie ontstaat wanneer de beroepspraktijk via de lectoraten invloed kan uitoefenen op de onderwijspraktijk en deze actueler en doeltreffender kan maken. Daardoor wint De Haagse Hogeschool als geheel aan betekenis in de regio en kan het gewenste profiel van kenniscentrum beter gerealiseerd worden. Dit is niet een opdracht alleen aan de lectoren óf De Haagse Hogeschool óf de opleidingen. Het gaat er juist om dat er een gezamenlijke strategie nodig is (lectoren, opleidingen, CvB) om de lectoraten te versterken en daardoor zowel de profilering van De Haagse Hogeschool als kwaliteitsverbetering van opleidingen te bewerkstelligen

5. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen die uit een analyse van de gesprekken naar voren zijn gekomen en de conclusies die we op grond daarvan hebben kunnen trekken, is dit hoofdstuk de plaats waar we enkele aanbevelingen zullen doen. Onze aanbevelingen zijn erop gericht de kenniscirculatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3 onbelemmerd te laten plaatsvinden.

1. *Meer externe bekendheid organiseren van lectoren gezamenlijk*

Minimaal is bekendheid met elkaars aanwezigheid en inhoudelijke oriëntatie noodzakelijk. Bijvoorbeeld door het organiseren van regelmatige interne bijeenkomsten waarin lectoren ervaringen uitwisselen en externe bijeenkomsten waarin geïnteresseerde buitenstaanders worden geïnformeerd over de activiteiten van de lectoraten, het uitgeven van een periodiek waarin lectoren iets vertellen over de stand van onderzoek, het organiseren van een 'dag van de Haagse Lector', een meer opvallende positie op de portal van De Haagse Hogeschool met recente informatie, voorlichtingsmateriaal waarin alle lectoren worden voorgesteld, inclusief de belangrijkste onderzoeks-activiteiten. Zo'n publicatie zou ook gebruikt kunnen worden om aan de buitenwereld duidelijk te maken, wat ze doen en wat de buitenwereld wel en niet van lectoren kan verwachten. Een punt van aandacht is daarbij ook dat de verwachtingen worden afgestemd op de omvang van de aanstelling. Een stap verder is dat lectoren bij elk nieuw onderzoeksvoorstel of project nagaan welke andere lectoren hierbij betrokken zouden kunnen worden. Verder kunnen lectoren hun netwerken met elkaar delen, zodat de buitenwereld op een natuurlijke wijze in contact komt met andere en wellicht voor hun onderwerp ook relevante lectoraten.

2. *Meer systematisch contact met de opleidingen*

Er is voor gekozen de lectoren los van de opleidingen te positioneren, daar zijn goede argumenten voor, maar het is ook belangrijk dat er verbindingen worden gelegd, bijvoorbeeld door lectoren als gastdocent binnen opleidingen te laten optreden, door lectoren om advies te vragen bij het opstellen van curricula van bestaande en nieuwe opleidingen, door lectoren te vragen voorlichting te geven over hun lectoraat aan (groepen van) docenten, bijvoorbeeld door middel van lunchlezingen zoals een aantal lectoren al doen. Omgekeerd door ook vanuit de opleidingen meer contact te leggen met lectoren en meer gerichte vragen te stellen aan het lectoraat en meer systematisch docenten en studenten in contact te brengen met lectoren. Kortom meer wederzijdse betrokkenheid en daardoor meer wederzijds profijt.

3. *Meer interne bekendheid met de positie en werkwijze van lectoren organiseren*

Het is niet alleen belangrijk om naar de buitenwereld het profiel van lectoren te verhelderen, ook binnen De Haagse Hogeschool bestaan misverstanden, bijvoorbeeld over de aard van het onderzoek ('waarom moet De Haagse Hogeschool zo nodig universiteitje spelen', aldus een kritische columnist in Focus) en de positie van kenniskringleden. Beter inbedden van het verschijnsel van kenniskringlid in het hogeschoolbrede HRM-beleid kan de aantrekkelijkheid van het deelnemen aan kenniskringen vergroten.

4. *Meer planmatig en programmatisch werken*

Sommige geïnterviewden hebben voorgesteld te gaan werken met een gezamenlijke strategische agenda die bijvoorbeeld door het gemeentebestuur in overleg met De Haagse Hogeschool wordt opgesteld, bijvoorbeeld de ‘integratieagenda’ of de ‘innovatieagenda’. Aandachtspunt is daarbij dan wel dat er voldoende ruimte moet zijn voor lectoren om hun kwaliteiten daarbij in te brengen en te voorkomen dat er een ongewenste inhoudelijke inperking plaats vindt. Misschien is het goed om daarmee te experimenteren door aan de lectoren te vragen wat zij kunnen bijdragen aan een actuele beleidsagenda van de gemeente, zodat activiteiten die nu al in grote getale plaatsvinden ten behoeve van de gemeente, wat doelgerichter en meer in samenhang kunnen plaatsvinden. De kans dat er met de resultaten iets wordt gedaan is dan ook veel groter. Uiteraard kan hierbij ook de ‘agenda’ van andere maatschappelijke organisaties worden betrokken, zoals het bedrijfsleven, woningbouwcorporaties, welzijnsinstellingen, scholen e.d.

5. *Een betere aansluiting tussen onderzoek en onderwijs*

Lectoraten zijn breed en multidisciplinair georganiseerd, maar dat geldt niet in alle opzichten voor de organisatie van het onderwijs. Bij het inzetten van kenniskringleden en studenten in projecten van lectoraten stuit men regelmatig op de inflexibiliteit van het onderwijssysteem: roosters en jaarindelingen die het lastig maken om op elk gewenst moment deel te nemen aan gezamenlijke activiteiten. De inflexibiliteit van het onderwijssysteem beperkt op deze manier de mogelijkheid om onderzoek breder in de organisatie te krijgen dan enkel binnen de lectoraten. Met andere woorden: het breed inzetten van lectoraten moet gepaard gaan met een meer flexibele organisatie van het onderwijs.

6. *Permanente evaluatie*

Naast een periodieke evaluatie naar de werkzaamheden van een lectoraat is het ook van belang om tijdens de werkzaamheden de kwaliteit te bewaken. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden doordat bij afronding van projecten de lector in een nagesprek met de opdrachtgever het resultaat evalueert. Ook intervisie van lectoren onderling is een bruikbaar instrument voor kwaliteitsbewaking.

Positionering van de lectoraten

Naast de zes genoemde aanbevelingen blijkt uit de gesprekken dat verschillende gesprekspartners vraagtekens plaatsen bij de plek die lectoraten hebben binnen de organisatie van De Haagse Hogeschool. De discussie over de vraag of lectoraten aan een bepaalde academie of opleiding gekoppeld moeten worden, is nog niet helemaal uitgewoed.

Er is tot nu toe gekozen voor lectoraten die los staan van de opleidingen. Dat heeft een aantal voordelen: de beroepspraktijk is vaak multidisciplinair. Het is goed als die breedte ook in de lectoraten tot uitdrukking komt. Het lectoraat kan daardoor kenniskringleden aantrekken uit verschillende opleidingen en studenten de gelegenheid bieden om met de breedte van de beroepspraktijk kennis te maken. Het heeft ook wel een aantal nadelen: het lectoraat is van de hogeschool in zijn geheel, dus de opleidingen voelen zich er niet altijd aan geëncijst, wat tot uitdrukking komt in de soms geringe bereidheid om mee te werken aan het uitlenen van kenniskringleden, het meewerken aan minors en aan het verspreiden van de resultaten van de lectoraten binnen de opleiding. Het lectoraat dat wel dicht bij een studierichting staat, namelijk informatiebeveiliging bleek ook bij de studenten van die studierichtingen bekend te zijn, in tegenstelling tot de andere lectoraten, waar studenten totaal niet van op de hoogte waren. Wellicht is het mogelijk om de voordelen van de brede inzet te behouden, maar de nadelen enigszins te beperken door een betere binding te bewerkstelligen door bijvoorbeeld:

- Toe te zien op een goede spreiding van lectoraten. Op dit moment voelt bijvoorbeeld de sector Techniek zich in dat opzicht onderbedeeld.
- Aan elk lectoraat een of meer opleidingen toe te wijzen waar ze een speciale band mee hebben.
- Elke lector ook een onderwijsopdracht mee te geven, zodat ze door het lesgeven op een natuurlijke manier in aanraking komen met opleiding en studenten.
- Verder kan overwogen worden om naast De Haagse Hogeschool – lectoren ook op een aantal terreinen deel te nemen aan landelijke lectoraten, indien dat vanuit de betreffende opleiding als wenselijk wordt beschouwd.

De kenniskring

Een ander onderwerp waar we nog de aandacht op willen vestigen is de positie van kenniskringleden. In de gesprekken met kenniskringleden, lectoren en academiedirecteuren bleek dat er verschillend tegen kenniskringleden wordt aangekeken. Sommige opleidingen beschouwen het afstaan van kenniskringleden als een ‘offer’, anderen zien het juist als een kans en een verrijking. Collega’s zien hen soms als ‘spijbelaars’ in plaats van als collega’s die een waardevolle bijdrage aan de opleiding kunnen leveren. Ook lectoren hebben dit ervaren. Kenniskringleden zelf hebben ook wisselende ervaringen. Sommigen voelen zich gesteund en gewaardeerd, andere hebben het gevoel dat er onvoldoende wordt geprofiteerd van hun verworven kennis en inzichten. Een ander knelpunt is de geringe omvang van de aanstelling van enkele kenniskringleden. Dat maakt het moeilijk om tot aansprekende resultaten te komen. Ook de periode van twee jaar is in een aantal gevallen te kort gebleken. Het is van belang dat de positie van kenniskringleden wordt verankerd in het hogeschoolbrede HRM-beleid, zodat deelname aan een kenniskring onderdeel wordt van loopbaanontwikkeling en als zodanig wordt gelegitimeerd. Ook ontstaat daardoor wederzijds duidelijkheid over de positie en de vooruitzichten van kenniskringleden.

Afweging van belangen bij opdrachten

Op dit moment is er nog niet gebleken dat er sprake is van spanning tussen belangen van De Haagse Hogeschool en die van opdrachtgevers. De Haagse Hogeschool moet zich realiseren dat toename van onderzoek ertoe zal leiden dat er ongetwijfeld een moment zal komen dat belangen niet geheel gelijkluidend zijn. Het is belangrijk om, hierop vooruitlopend een werkwijze te ontwikkelen waarbij op een transparante manier een belangenafweging kan plaatsvinden.

Nawoord

Met voldoening kijken wij terug op het door ons uitgevoerde onderzoek naar de maatschappelijke effecten van de lectoraten op de omgeving van De Haagse Hogeschool.

Bij het lezen van de verschillende intreeredes van de lectoren werd onze interesse in hoge mate gewekt, hetgeen als extra stimulans werkte bij de aanvang van ons onderzoek.

We hebben er voor gekozen om kwalitatieve interviews te houden. We hebben ervaren dat dit, mede door de openheid en bereidwilligheid van onze gesprekspartners, een effectieve manier is geweest om in een korte tijd veel en gevarieerde informatie te verkrijgen. Voor de toekomst kunnen we deze methode dan ook zeker aanbevelen.

Uit de gevoerde gesprekken met alle betrokkenen, bleek ons dat het instellen van de lectoraten een verrijking is voor het Hoger Beroepsonderwijs in het algemeen en voor De Haagse Hogeschool in het bijzonder.

Dat dit tot nu toe nog niet in alle opzichten heeft geleid tot het gewenste resultaat, wordt naar onze mening mede veroorzaakt door het feit, dat elke organisatie een periode van gewenning nodig heeft bij nieuwe ontwikkelingen. Dit geldt in hoge mate voor het onderwijs. Onze kritische opmerkingen moeten vooral gezien worden in het licht van toekomstige verbeteringen.

De komende tijd is er alle gelegenheid - en moet de uitdaging ook worden aangegrepen - om met de door ons aangedragen aanbevelingen, de lectoraten succesvol voort te zetten.

Wij zijn ervan overtuigd, dat met de kennis en het enthousiasme van alle betrokkenen de lectoraten een belangrijke positie bij De Haagse Hogeschool kunnen innemen. Daarbij zullen onderzoek en onderwijs nevenschikkend moeten zijn binnen De Haagse Hogeschool om het uiteindelijke doel namelijk: studenten beter toe te rusten voor hun taak in de maatschappij, te bereiken.

Wij vonden het onderzoek voor onszelf een verrijking en hebben het met veel genoegen afgerond.

Tenslotte danken we Meike de Jong voor haar bijdrage aan het onderzoek. Zonder haar ondersteuning hadden we dit rapport niet in zo'n korte tijd voor elkaar gekregen.

Anke van Kampen

Is van Woerden

Colofon

Dit rapport is een productie van Anke van Kampen en Is van Woerden. Het is onderdeel van een samenwerkingsverband van de Hogeschool Utrecht en de Fontys Hogescholen. Het rapport zal dienen als basis voor de ontwikkeling van een landelijk instrument voor kwaliteitszorg voor lectoraten.

Opdrachtgever:

De Haagse Hogeschool: W.J. Breebaart en C.M.A. van der Meule

Commissie:

De commissie bestaat uit Anke van Kampen en Is van Woerden. Anke van Kampen is van 1990 tot 1998 wethouder van o.a. onderwijs geweest in de gemeente Den Haag. Verder was zij tot februari 2007 directielid van Sardes. Zij was ook lid van de Raad van Toezicht van De Haagse Hogeschool.

Is van Woerden was commercieel directeur bij Ballast Nedam Ontwikkelings-maatschappij. Ook is hij oud-voorzitter van VNO-NCW West en was hij lid van de Raad van Toezicht van de Hogeschool Leiden.

Secretaris:

Meike de Jong

Contact

Voor meer informatie:

Meike de Jong

Postbus 13336

2501 EH Den Haag

070 - 4457959

M.S.deJong@hhs.nl

Exemplaren van dit rapport zijn te bestellen bij:

Haagse Hogeschool, Secretariaat lectoraten en onderzoek

Mevr. A.L. Legters, 070-4458294 of A.L.Legters@hhs.nl

Bijlagen

1. Producten

In de gevoerde gesprekken hebben wij kennisgenomen van verschillende activiteiten en projecten die de lectoraten verrichten. Het moge duidelijk zijn dat er verschillende manieren zijn waarop lectoren invulling geven aan hun lectoraat, waardoor er een enorme verzameling aan projecten is.

In het kader van dit onderzoek zullen we ons er niet aan wagen om een uitputtend overzicht van deze voorbeelden weer te geven. Om wel een beeld te geven van de variëteit die er bestaat in de projecten en onderzoeken hebben wij ervoor gekozen om van elk lectoraat één aansprekend voorbeeld te geven. We hebben de lectoren gevraagd om over deze voorbeelden een stukje te schrijven. In het nu volgende streven wij dus geen volledigheid na. Het is een verzameling die dient ter illustratie van de diversiteit binnen de lectoraten.

Lectoraat: European Public Management

Lector: Ben Hoetjes

“EUROPADAG over ‘Ideals, values and inspiration in European integration’”

13 maart 2007

Binnen de kenniskring EPM kwam een van de leden, docent Spaans bij de HEBO, in de loop van 2005 met de gedachte om een aantal artikelen te schrijven over de niet-economische kant van de Europese eenwording, dat wil zeggen de idealen, waarden en normen die Europa gaande hielden en houden. Zij schreef concept-artikelen over drie belangrijke denkers over eenwording, namelijk Robert Schuman, Mahatma Gandhi en paus Johannes Paulus II, met als centrale vraag, welke betekenis hun ideeën hadden en hebben in het huidige Europa. De concepten werden in de voltallige kenniskring besproken, herzien en bewerkt, in nauwe samenwerking met de lector, die zelf bij ieder artikel een commentaar schreef. Toen de artikelen waren gepubliceerd, volgde in de kenniskring en ook daarbuiten, bij de HEBO-docenten en -management, de vraag of er niet op basis van dit materiaal een studiedag kon worden georganiseerd. Er werd een stuurgroep gevormd van kenniskringers en HEBO-ers, en met groeiend enthousiasme werden sprekers geworven, workshopthema's uitgewerkt, studenten ingeschakeld en de publiciteit voorbereid. De Europese Commissie leverde een prominente spreker, de Indiase ambassade zegde medewerking toe van de ambassadeur herself, en vanuit katholieke kring werd ook zeer welwillend meegewerkt. Voor de openingspeech werd het Hof benaderd, en prins Constantijn bleek bereid om een bijdrage te leveren. Het conferentieprogramma werd voor HEBO ingebouwd in het rooster, zodat docenten met hun studenten konden deelnemen - soms ook voor studiepunten. Door de afdeling C&M van de Hogeschool werd een fraaie folder gemaakt, en de daaropvolgende publiciteit werd gericht zowel op de Hogeschoolbevolking, maar ook op groepen daarbuiten: de HOVO-deelnemers, het Nederlands Genootschap voor Internationale Zaken (Clingendael) en de Europese Beweging Nederland, de diplomatieke gemeenschap in Den Haag. Resultaat was een studiedag met een overweldigende belangstelling: meer dan 300 ingeschreven deelnemers, een volledig gevulde Aula, aandacht van t.v., radio, landelijke en lokale media, en een geweldig enthousiaste sfeer. De Haagse Hogeschool, het lectoraat European Public Management en de HEBO kregen met deze dag een grote positieve uitstraling, en alleen al daarom was de dag zeer geslaagd. Maar ook: de discussie over en de aandacht voor Europa hebben een belangrijke nieuwe impuls gekregen - in de woorden van prins Constantijn: 'wees niet bang voor Europa'. De bijdragen aan de conferentie worden momenteel geredigeerd en bijeengebracht in een boek, dat voor de zomer zal verschijnen, als een blijvende herinnering aan deze dag en als reminder, dat Europa niet alleen maar draait om markt en geld, maar ook om idealen, waarden en inspiratie.

Lectoraat: Grootstedelijke Ontwikkeling

Lector: Vincent Smit

“Groene kwaliteit voor Haagse Evenementen. Roadmap voor Haagse evenementen”

Onderzoek in opdracht van de gemeente Den Haag, dienst Stadsbeheer.

Uitvoerders: Haagse Hogeschool, lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling/DHV

Februari 2007

In 2005 sloten de gemeente Den Haag en De Haagse Hogeschool een convenant, getiteld “Partnership duurzame transitie Den Haag”. Binnen dit convenant is het voorstel ontwikkeld om de Haagse evenementen (Parkpop, Pasar Malam e.a.) te onderzoeken op “vergroening”: zijn er mogelijkheden om in deze evenementen een uitgekiend milieuplan te ontwikkelen met maatregelen op het vlak van watergebruik, energie, mobiliteit en afval? In 2006 is het onderzoek uitgevoerd met medewerking van studenten Facility Management, Bestuurskunde en Human Technology (bezoek evenementen, interviews, observaties, rapportages). Technische milieukennis is door DHV ingebracht. Het lectoraat coördineerde het geheel, toetste de inhoud en onderhield het contact met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie.

Uit het rapport blijkt dat “green events” de kwaliteit van een evenement verhogen. Er liggen kansen in Den Haag om de milieuprestaties van evenementen te verbeteren. Te denken valt aan retoursystemen van bekertjes, aan terugdringen van afval door alternatieven voor het flyeren te ontwikkelen. Er kan meer gebruik gemaakt worden van de Milieubarometer. Omdat elk evenement zijn eigen karakteristieken heeft, zal er altijd sprake zijn van maatwerk. De gemeente wordt geadviseerd om helder de politieke wil voor een green-eventsbeleid uit te spreken en in overleg met de organisatoren van evenementen een plan van aanpak van vergroening te ontwikkelen. Hierbij kan de gemeente positie kiezen op het vlak van de vergunningverlening en op het vlak van ondersteuning en stimulering.

Eind februari 2007 is het rapport aangeboden aan de verantwoordelijke wethouder van Den Haag, de heer van Woensel. Door de wethouder is het rapport positief ontvangen. In april 2007 heeft ook het sectoroverleg Haagse evenementen positief op het rapport gereageerd. Er kunnen nu groene stappen vooruit worden gezet.

Lectoraat: Human Resource Management

Lector: Sylvia van de Bunt – Kokhuis

“Handboek internationaal talent”

Wereldwijd hebben zich in de afgelopen jaren enorme veranderingen voorgedaan in het bedrijfsleven. Collega's werken met elkaar samen in crossculturele en virtuele teams. Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn werkgevers voortdurend op zoek naar talent. Landsgrenzen zijn hierbij irrelevant geworden. Voor internationaal personeelsbeleid heeft een en ander verregaande consequenties. Aan deze thematiek en wat dit betekent voor de hr-professional is dit boek gewijd.

Een goede bedrijfscultuur is van cruciaal belang voor het rendement van de organisatie. Ondernemers doen er alles aan om goed gemotiveerde medewerkers te behouden, want talent is schaars. Wat geeft medewerkers in organisaties voldoening en hoe kan men deze ervaringen versterken? In dit boek wordt ingegaan op een aantal thema's die kenmerkend zijn voor de hedendaagse internationale werkomgeving van menselijk talent zoals globalisering en de effecten hiervan op de organisatie. Aandacht wordt besteed aan het veranderde beroepsprofiel en de (virtuele) werkplek, internationale codes en lokale integriteit, de betekenis van leiderschap en multiculturaliteit.

Bij de bespreking van deze thema's worden aanbevelingen gedaan voor de hr-professional, wiens rol is geïntensiveerd. De hr-professional heeft een spilfunctie gekregen bij het creëren van goede werkverhoudingen (op afstand) en talentontwikkeling in multicultureel perspectief.

Dit handboek is een praktisch naslagwerk voor studenten in opleidingen voor Personeel en Organisatie, Maatschappijwetenschappen, Internationaal Management, etc.

Het is een initiatief van het HRM Lectoraat van De Haagse Hogeschool. De eindredactie is in handen van de HRM Lector dr. Sylvia van de Bunt-Kokhuis en twee leden van de HRM Kenniskring dr. Karin Potting en dr. Hans Veldman.

Lectoraat: Informatiebeveiliging

Lector: Marcel Spruit

“Masterclass Informatiebeveiliging voor DTO”

Defensie Telematica Organisatie (DTO) is de shared services organisatie voor ICT van het ministerie van Defensie. DTO heeft medio 2005 aangegeven dat zij op zoek was naar een masterclass waarmee mensen met verschillende vooropleidingen in korte tijd op het niveau gebracht konden worden waarmee zij in staat waren binnen DTO als consultant informatiebeveiliging te werken.

Ten behoeve van een dergelijke masterclass op maat is een offerteverzoek bij De Haagse Hogeschool en een aantal universiteiten neergelegd. De aanbidding van De Haagse Hogeschool won de gunning op basis van enerzijds prijs/prestatie en anderzijds de gerenommeerdheid van zowel De Haagse Hogeschool, als het lectoraat Informatiebeveiliging.

Het lectoraat Informatiebeveiliging heeft voor DTO de gewenste masterclass ontwikkeld, waarbij specifiek ingespeeld is op de behoefte van DTO. Een deel van de masterclass is door DTO zelf ontwikkeld en uitgevoerd. Dit betrof de organisatorische onderwerpen die specifiek zijn voor de DTO-organisatie. De omvang van het deel van de masterclass dat door het lectoraat ontwikkeld is, is ongeveer 20 lesdagen (contacturen). Waar mogelijk is bestaand materiaal uit onder meer de minor Informatiebeveiliging gebruikt. Het door het lectoraat ontwikkelde deel van de masterclass is grotendeels door docenten uit de kenniskring van het lectoraat uitgevoerd. Een klein aandeel is geleverd door externe docenten, onder meer voor het onderwerp hacking.

De masterclass is bezocht door 16 studenten en enkele geïnteresseerde stafleden van DTO. Na afloop is de masterclass geëvalueerd. In het algemeen waren zowel DTO als de betrokken docenten zeer positief over de masterclass. Ook de studenten waren goed te spreken over de masterclass, al vonden ze de masterclass nogal zwaar qua snelheid en diepgang.

Lectoraat: Informatie Technologie en Samenleving

Lectoren: Bert Mulder en Dick Rijken

“Laboratorium Waterwolf”

(Zie bladzijde 15 voor een meer uitgebreide omschrijving)

Het project wordt gevormd door een samenwerkingsverband tussen het lectoraat, de Bibliotheek, het Archief en het Museum (BAM). Als ‘laboratorium Waterwolf’, gevestigd in het museum, onderzoeken de partijen hoe buurten, wijken, dorpen, steden en regio’s omgaan met lokale betekenis en culturele identiteit. Er wordt gewerkt aan de vraag: “Wat betekenen deze 3 instellingen samen voor de lokale omgeving?”

Docenten en studenten werken samen met de 3 instellingen aan verschillende subprojecten en producten. Er is bijvoorbeeld gewerkt aan het ontwikkelen van software waarmee burgers zelf online dossiers kunnen publiceren en er is door docenten en studenten onderzoek gedaan naar het inzetten van en omgaan met vrijwilligers. Voor studenten wordt het werken aan deze projecten aangevuld met colleges, ook op locatie, welke van toepassing zijn op de projecten. Ook de medewerkers van de 3 instellingen konden deelnemen aan dergelijke colleges.

Op deze manier komen studenten en docenten de hogeschool uit en in aanraking met de praktijk. Tegelijkertijd worden de instellingen in het veld gevoed met kennis en energie vanuit de hogeschool.

Lectoraat: Jeugd en Opvoeding

Lector: René Diekstra

“Ketenaanpak Segbroek”

Ketenaanpak Segbroek (KAS) is een samenwerkingsverband van de gemeente Den Haag en organisaties uit de sectoren onderwijs, welzijn, jeugdgezondheidszorg en jeugdzorg. Kas is ontwikkeld vanuit het Lectoraat Jeugd en Opvoeding van De Haagse Hogeschool.

Het doel van KAS is afstemming tussen verschillende hulpverleners rondom een kind te realiseren, met duidelijke verantwoordelijkheden en minder schotten tussen instanties. Daartoe is een concept voor ‘de keten van jeugdzorg’ ontwikkeld. Daarbij zijn de verdeling van posities, taken en verantwoordelijkheden van partijen in de verschillende schakels in kaart gebracht. Ook is de werkwijze voor het ketenen van de schakels beschreven. De functie van casemanager is cruciaal om de jeugdketen te laten stromen. In KAS is parallel top-down en bottom-up gewerkt, met managers en uitvoerend medewerkers van zo’n 20 organisaties. Het concept van KAS wordt als uitgangspunt gebruikt voor de inrichting van de Haagse Centra voor Jeugd en Gezin.

Het resultaat van KAS moet zijn dat voor noodzakelijke hulp per kind of gezin één plan en één casemanager beschikbaar is. Die ondersteunt hen gedurende het gehele zorgtraject. Hij bewaakt de voortgang, zodat de problemen adequaat én snel aangepakt worden. Casemanagers KAS richten zich op gezinnen met problemen op meerdere gebieden tegelijkertijd, zoals opvoeding, onderwijs, ontwikkeling van kinderen, huisvesting, financiën, relaties, werk enz. Zij worden ingezet in gezinnen waarvan de ouders en/of de jeugdige de noodzakelijke zorg niet zelf (kunnen) regisseren en organiseren. De opdracht van de casemanagers KAS is om de hulp te managen, te regisseren en te organiseren, zodat jeugdigen naar school (blijven) gaan en ouders weer zelf de opvoeding ter hand kunnen nemen.

De bedoeling is dat via de casemanagers de leerlingenzorg op basisscholen, het voortgezet onderwijs en het mbo wordt ontlast. Zij dichtten het gat tussen de zorg op school en de specialistische (jeugd)zorg, in en om de buurt.

De casemanager KAS is aanspreekpunt voor de professionele hulpverleners én gezinsleden. Maar hij spreekt hen ook aan, als zij zich niet aan afspraken en taken houden. Hij functioneert als advocaat en ambassadeur voor jongeren en ouders. Hij biedt zelf geen hulp. Hij activeert en motiveert gezinsleden. Hij wordt zelf aangesproken door gezinsleden en professionals als hulp stagneert of taken niet worden uitgevoerd. Als dat gebeurt en gezinsleden of professionals gedemotiveerd raken, heeft de casemanager, zogenaamde ‘doorzettingsmacht’. Dat betekent dat op basis van zijn gezag en met steun van alle betrokken partijen, noodzakelijke hulp doorgezet of aangehouden kan worden. Zo wordt erger voorkomen.

Lectoraat: Ondernemen en Innoveren

Lector: Saskia Harkema

“Kenniscafé”

Het kenniscafé is opgezet in samenwerking met de Regioregisseur van De Haagse Hogeschool met het doel praktijkervaring te verbinden met theoretisch inzicht. De Regioregisseur is een van de verbindende schakels tussen de kennisinstelling en de omgeving. Zij treedt daarin op in een makel-schakel functie om studenten te koppelen aan vragen vanuit bedrijven in de regio. Het Lectoraat Ondernemen en Innoveren geeft op inhoudelijk vlak invulling aan diezelfde functie – het probeert daarin een brug te zijn tussen de omgeving en de kennisinstelling. Kenniscirculatie, kennisontwikkeling en kenniscreatie spelen daarin een belangrijke rol. Met het kenniscafé wordt beoogd ondernemers inzicht te geven in hun handelen door het te plaatsen in een theoretisch kader. De opzet is zo dat een ondernemer start vanuit de eigen praktijkervaring met voorbeelden die betrekking hebben op een breed scala aan onderwerpen die allemaal te maken hebben met innovatie en ondernemerschap. De lector en leden uit de kenniskring van het lectoraat plaatsen dat verhaal in een theoretisch kader om daarmee inzicht te geven in het gedrag van de betreffende ondernemer en andere ondernemers die aanwezig zijn. Dit werkt vaak inspirerend en verhelderend. Niet zelden geeft het ook aanleiding om te reflecteren op het eigen gedrag en mogelijkheden te zien om voor de toekomst dingen anders te doen. Zo wordt kennis uitgewisseld, wat over en weer kan leiden tot nieuwe kennis die ingezet kan worden in het onderwijs. Kenniscirculatie optima forma als het ware.

Lectoraat: Pedagogiek van de Beroepsvorming

Lectoren :Jan Geurts en Frans Meijers

“Loopbaanleren in competentiegericht onderwijs”

Projectuitvoerenden: ROC De Leijgraaf, KPC en Lectoraat

Looptijd: 1 juli 2007 – 1 juli 2010

De centrale gedachte in het project is dat de samenwerking tussen het onderwijs en het regionale bedrijfsleven intensiever zal moeten worden om leerlingen in staat te stellen een stabiele beroepswens te ontwikkelen en als gevolg daarvan betere studiekeuzes te maken. De basis van de intensievere samenwerking en het daarmee verbonden loopbaanleren is een dialoog: een gesprek tussen leerling, praktijkopleider/werkgever en docent/coach over achtereenvolgens de in de nabije toekomst benodigde vakbekwaamheid, de (toekomstige) loopbaanmogelijkheden en – wensen, en – tenslotte – de leeromgeving die nodig is om zowel de benodigde vakbekwaamheid als de noodzakelijke loopbaancompetenties zo effectief en efficiënt mogelijk te verwerven.

Op dit moment wordt er niet alleen geen dialoog maar zelfs geen dialoog gevoerd tussen de drie meest direct bij de beroepsopleiding betrokken partijen. In de industriële samenleving is een samenwerking gegroeid tussen onderwijs en bedrijfsleven op basis van een verdeelde verantwoordelijkheid. Een dergelijke samenwerking vereist op geen enkele manier een dialoog; het gesprek dat docenten en praktijkopleiders/werkgevers met elkaar voeren, draait feitelijk alleen maar om de vraag in hoeverre de leerling voldoet aan a priori door de opleiding (en daarachter: door het kenniscentrum) vastgestelde eisen.

In een onderzoek naar de kwaliteit van bpv-plaatsen in opdracht van Colo wordt geconstateerd dat het contact tussen ROC en bedrijf vooral procedureel van aard is. Het is niet gericht (a) op het bespreken van de ervaringen van de leerling in het bedrijf in relatie tot zijn of haar beroepswens, (b) op het produceren van een leervraag bij de leerling, en (c) op het leerproces maar slechts op de uitkomsten van dit leerproces. Op de werkplek zelf zijn de contacten tussen leerling en praktijkopleider (en collega's) meestal hartelijk maar evenmin gericht op het leerproces van de leerling. In deze gesprekken staan het oefenen van vaardigheden en de socialisatie op de werkplek centraal. De reden hiervoor is dat er in de dagelijkse routines op de werkvloer nauwelijks ruimte is voor reflectie omdat 'vertraagde tijd' ontbreekt en praktijkopleiders slechts oog hebben voor reproductief leren. Recent onderzoek naar 'loopbaanleren' heeft, tenslotte, laten zien dat er in het (v)mbo nauwelijks sprake is van een dialoog tussen docenten en leerlingen.

Lectoraat: Psychogeriatric

Lector: Bere Miesen

“Café PG”

Dementie is een chronische ziekte van de hersenen. Omdat de persoon met dementie lang betrokken blijft bij wat hem overkomt, kan dementie voor alle betrokkenen (patiënt, familie en hulpverleners) in het perspectief van een ramp worden beschouwd. Dementie betekent dus 'lijden', maar het 'soortelijk gewicht' van de impact van dit lijden is voor alle betrokkenen anders. Dat vereist o.a. zorgen zowel met hoofd als met hart en handen.

Globaal is de doelstelling van het lectoraat en Kenniskring PsychoGeriatric de emancipatie van dit werkveld, met de nadruk op die van de (professionele) verzorgenden. Het lectoraat wil dit bereiken door de waardering voor dit werkveld te vergroten, de expertise in de omgang met dementie te verspreiden, en de kwaliteit van de zorg aan te scherpen, middels kennisoverdracht, ondersteuning en op de praktijk gericht onderzoek.

Alle activiteiten die het lectoraat PsychoGeriatric onderneemt vinden zoveel mogelijk plaats in dialoog met alle betrokkenen (verzorgenden maar ook managers en andere hulpverleners) uit het werkveld in de regio. In dit streven past ook het Café PG in DOK 75 in De Haagse Hogeschool.

Het Café PG, afwisselend geleid door lector en leden van de kenniskring, is een maandelijkse ontmoetingsplek/moment voor werkveld, studenten en docenten waarin interviews, muziek en discussie met elkaar verweven zijn.

Het Café PG is een bijeenkomst/interventie bestaande uit voorlichting en begeleiding, waarin alle voordelen van laagdrempeligheid, informele advisering, zelfhulpgroepen en lotgenotencontact worden uitgebaat in een ongedwongen sfeer. Het doel is kortweg om via kennis, communicatie en ondersteuning verzorgenden en andere hulpverleners uit het werkveld te emanciperen en zo hun (ervaren) kwaliteit van werken te verbeteren en/of in stand te houden. Het gaat daarbij vooral om voorlichting over en ondersteuning bij de psychosociale aspecten van het werken met mensen met dementie en hun familie.

In seizoen 2005/2006 waren thema's aan de orde die met de beeldvorming over de psychogeriatric te maken hadden. In 2006/2007 waren dit onderwerpen die het werkveld als een vak apart positioneren. In 2007/2008 zal het maandelijks programma benadrukken dat de psychogeriatric ook een aparte opleiding behoeft.

In september 2007 gaat onder auspiciën van het lectoraat in Vlissingen het tweede Café PG van start en vindt er in samenwerking met de Vereniging voor Psychogeriatric een genodigdenconferentie plaats om het Café PG concept te promoten in de andere provincies.

2. Gesprekspartners

Intern

Lectoren:

Sylvia van de Bunt-Kokhuis
René Diekstra
Jan Geurts
Saskia Harkema
Ben Hoetjes
Marli Huijer
Frans Meijers
Bere Miesen
Bert Mulder
Dick Rijken
Vincent Smit
Marcel Spruit

Academie directeuren:

Tine Abbinga - Academie voor Sociale Professions
Frans Bolsius - Pedagogische Academie voor Basisonderwijs
Ton de Jager - Academie voor Technology & Environment
Marian van Noort - Academie voor Engineering
Aad Otto - Academie voor Facility Management
Gert de Ruiter - Academie voor ICT & Media
Tim van Tongeren - Academie voor Bestuur, Recht & Veiligheid
Marian van de Werke - Academie voor Gezondheid
Ronald van Wijk - Academie voor Accounting & Financial Management

Pim Breebaart Voorzitter College van Bestuur De Haagse Hogeschool
Marion Fenijn Regioregisseur
Ineke van der Meule Algemeen Directeur lectoraten en onderzoek

Kenniskringleden:

	Lectoraat	Academie
Ankie van Ginkel	Pedagogiek van de Beroepsvorming	ICT & Media
Rudy van den Hoven	Grootstedelijke Ontwikkeling	Sociale Professions
Ru Klein	Human Resource Manangement	ICT & Media
Bob Legel	Grootstedelijke Ontwikkeling	Technology & Environment
Mecheline Rutjes	Informatie Beveiliging	Bestuur Recht en Veiligheid
Marion van de Sande	Jeugd en Opvoeding	Sociale Professions

Studenten:

	Lectoraat
Arjan Droger	Informatie, Technologie en Samenleving
Jurgen Olree	Informatie Beveiliging
Marianne van Ruymen	Grootstedelijke Ontwikkeling

Extern

	Organisatie	Lectoraat
Henriette van Bussel	Boog; directie	Grootstedelijke Ontwikkeling
Tjalliele Muller	Boog; senior onderzoeker	Grootstedelijke Ontwikkeling
Ranti Tjan	Museum Goudal; directie	Informatie, Technologie en Samenleving
Nan van Schendel	Bibliotheek Gouda; directie	Informatie, Technologie en Samenleving
Sigfried Janzing	Streekarchief Gouda; directie	Informatie, Technologie en Samenleving
Eric Muller	Staedion; beleidsadviseur	Informatie, Technologie en Samenleving
Rob van Eijkeren	Vestia; directie	Grootstedelijke Ontwikkeling
		Informatie, Technologie en Samenleving
Annemarie Hagen	Rabobank Den Haag	Ondernemen en Innoveren
Frans van Bork	Bureau Internationale Zaken	Public Management
Paul van Trigt	Stadsbeheer	Grootstedelijke Ontwikkeling
Jaap Westbroek	Corbuloo college; ex rector	Pedagogiek van de Beroepsvorming
		Grootstedelijke Ontwikkeling
		Ondernemen en Innoveren
		Informatie, Technologie en Samenleving
Marc van Velthoven	ROC de Leijgraaf; directie	Pedagogiek van de Beroepsvorming
Cilia Dekker	Sammersburg; psycholoog	Psychogeriatric
Arie Opstelten	Gemeente DH	Jeugd en Opvoeding
Martijn Dahmeijer	Gemeente DH	Jeugd en Opvoeding
Dick Hooykaas	Gemeente DH	Jeugd en Opvoeding
Aukje Boerlage	Florence; groepsleider	Psychogeriatric
Ronald Prins	Fox-it; directie	Informatie Beveiliging
Paul van Delft	VNO NCW-West	Ondernemen en Innoveren
Henk Kool	Gemeente DH; wethouder	
Sander Dekker	Gemeente DH; wethouder	Jeugd en Opvoeding
Ellie Antonissen	Segbroek College; directie	Jeugd en Opvoeding
Yvonne Verschragen	Segbroek College; docent	Jeugd en Opvoeding
Joan Ferrier	E-quality; directie	Human Resource Management

Literatuuroverzicht

- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (2005). *Ontwerp en Ontwikkeling; de functie en plaats van onderzoeksactiviteiten in hogescholen*. Rijswijk: Quantas.
- Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten en Kenniskringen (2004). *Een steen in de vijver: de introductie van lectoraten in het HBO*. Den Haag: Stichting SKO.
- Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoraten en Kenniskringen (2005). *Succesfactoren voor lectoraten in het hbo*. Den Haag: Stichting SKO.
- Consort (2006). *Lectoraten in het hoger beroepsonderwijs, meting 2006*. Den Haag: Stichting SKO.
- Hogeschool Management Team (2002). *Over Lectoraten, Perspectief 2002-2005*. Den Haag.
- Hulst, J. (2006). *Ontwikkeling in kwaliteitsborging onderzoek: lectoraten onder de loep*. Presentatie SBO-Congres Onderzoek & Masters binnen hogescholen.
- Kwikkers, P.C. & Louw, R.G. (2006). *Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Leijnse, F. (2007). *Hoger beroepsonderwijs en onderzoek*. Eindhoven: Eindhoven School of Education.
- Leijnse, F. & Wende, M. van der (2006). *Presentatie: kwaliteitszorg lectoraten als voertuig voor ontwikkeling van de kennisfunctie, HBO-Raad Jaarcongres*.
- Mulder, B. & Rijken, D. (2005). *Digitaal wonen. Van toekomstbeelden tot praktisch beleid voor woningcorporaties*.
- *Vernieuwd convenant lectoren en kenniskringen in HBO. (2004)*. HBO-raad en staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Intreeredes

- Spruit, M. (2004). *Waardevol maakt kwetsbaar*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Diekstra, R. (2003). *De grondwet van de opvoeding*. Uithoorn: Karakter Uitgevers.
- Harkema, S. (2004). *Ondernemend Innoveren: een strijd tussen autonomie en controle. Naar een herwaardering van de menselijke maat*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Geurts, J.A.T.M. (2004). Herontwerp beroepsonderwijs – een strijdtoneel. In W.J. Breebaart e.a. *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum* (pp 77-120). Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Meijers, F.J.M. (2004) Het verantwoordelijkheidsdilemma in beroepsonderwijs. In W.J. Breebaart e.a. *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum* (pp 5-76). Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Bunt – Kokhuis, S.G.M. van de (2004). *Een wereldcollega; naar een comperatieve benadering van mens en organisatie*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Miesen, B. (2006). *Liefde voor het leven; Zorg voor mensen met dementie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hoetjes, B. (2004). *De grenzen van de Nederlandse overheid*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Smit, V.J.M. (2006). *De onzekere stad*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.

www.dehaagsehogeschool.nl



De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EH Den Haag