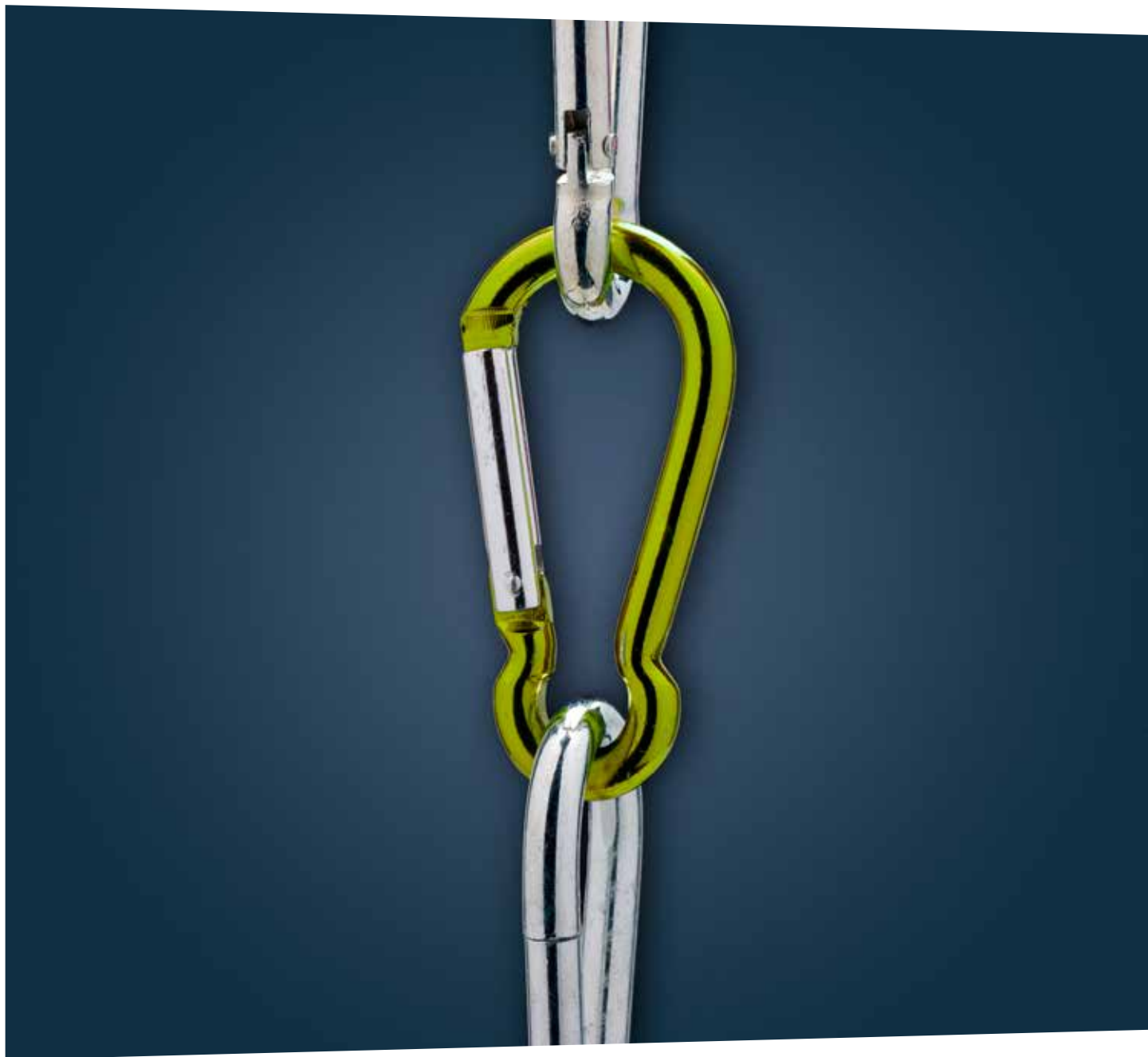


ONDERZOEK VERSTERKT

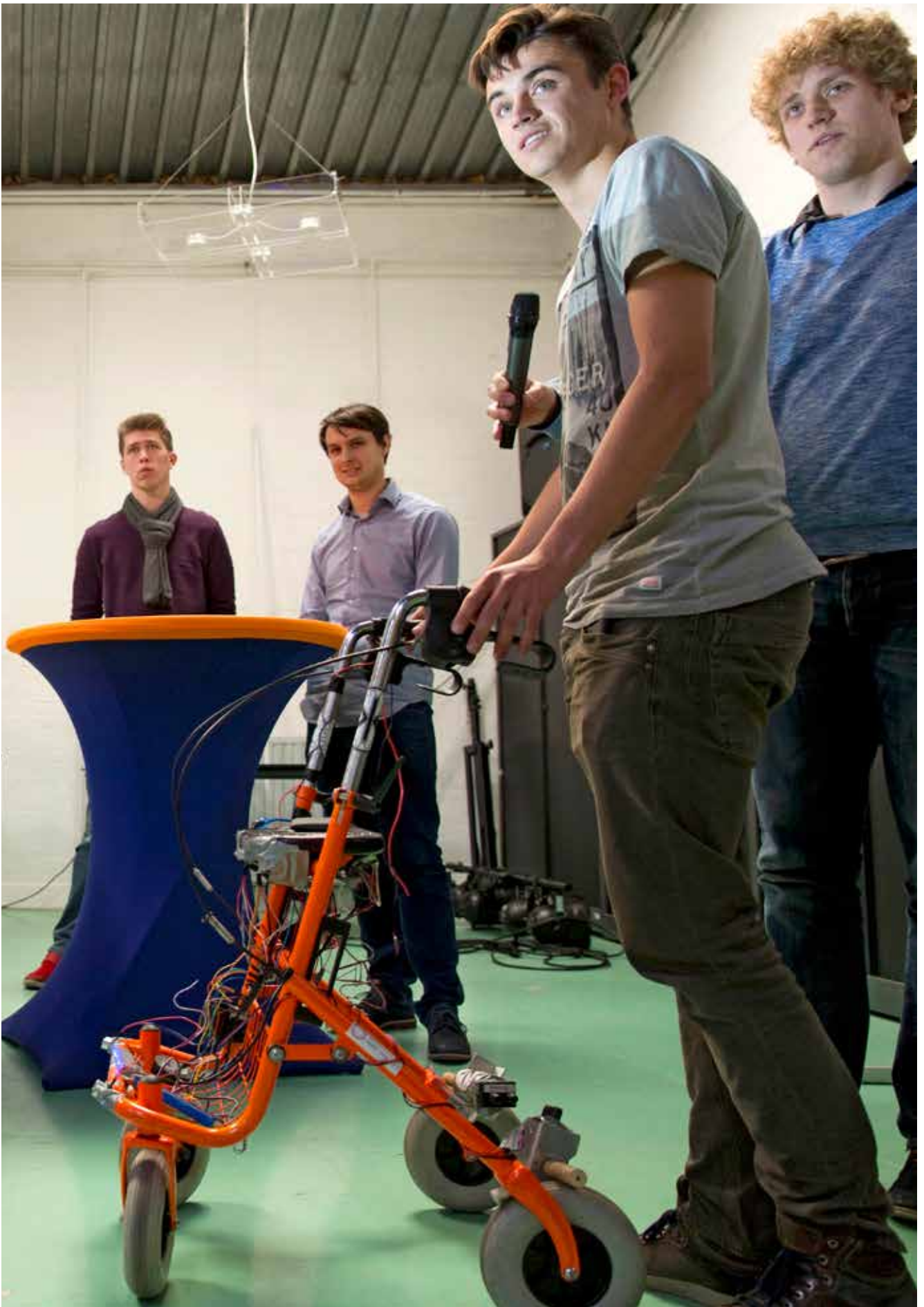
Strategisch onderzoeksbeleid voor 2017 en verder



let's change
YOU. US. THE WORLD.

NOVEMBER 2017

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Context	6
2.1	Het hbo in Nederland	7
2.2	Den Haag en omgeving	7
3.	Ambities	8
3.1	Een betere wisselwerking en samenhang tussen <i>onderzoek en onderwijs</i>	9
3.1.1	Inhoudelijke vernieuwing en verbetering van het curriculum	9
3.1.2	Het onderzoekend vermogen van studenten	9
3.1.3	Professionalisering van docenten	10
3.1.4	Lectoren	10
3.1.5	Opleidingsmanagers	10
3.2	De <i>doorwerking</i> verbeteren van het onderzoek naar beroepspraktijk en samenleving	11
3.3	<i>Focus</i> : de onderzoeksthema's verder invullen en het onderzoek daarop richten	11
3.4	<i>Massa</i> : het onderzoeksvolume uitbreiden	12
3.5	<i>Kwaliteit</i> : de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren	13
4.	Randvoorwaarden	14
4.1	Inrichting onderzoek	15
4.1.1	Governance	15
4.1.2	Organisatie	15
4.1.3	Ondersteuning	16
4.2	HRM	16
4.2.1	Functies en beoordelingen	16
4.2.2	Professionalisering	17
4.3	Financiën	17
4.4	Kennismanagement, communicatie en onderzoekscultuur	18
5.	Realisatie	20
	Bijlage 1. Gebruikte literatuur	23
	Bijlage 2. Onderzoek hogescholen in beleidsdocumenten hoger onderwijs	24
	Bijlage 3. Kwaliteitscriteria voor praktijkgericht onderzoek	26
	Bijlage 4. Kaders behorende bij de notitie <i>Onderzoek versterkt</i>	27
	Bijlage 5. Beoordelingskader voor lectoraten	28
	Bijlage 6. Opdrachten aan werkgroepen	29
	Werkgroep Onderzoeksgovernance	29
	Werkgroep Onderzoek-Onderwijs	29
	Werkgroep Kwaliteitszorg	30
	Bijlage 7. Planning onderzoeksvisitatie BKO 2016 - 2022 (Vereniging Hogescholen, 2015c)	30



1. INLEIDING

In de afgelopen vijftien jaar heeft het praktijkgericht onderzoek zich sterk ontwikkeld en een plek veroverd in het Nederlandse kennislandschap. Hogescholen hebben hard gewerkt aan hun onderzoeksfunctie om een kwalitatieve impuls te bewerkstelligen voor zowel de beroepspraktijk als het onderwijs. Praktijkgericht onderzoek is uitgegroeid tot een wezenlijke component van de maatschappelijke opdracht van hogescholen. Dit vertaalt zich ook in positieve reacties van stakeholders; zij zien en benoemen het belang van praktijkgericht onderzoek steeds meer. Er is in een korte periode dus veel bereikt. Om de onderzoeksambities van hogescholen waar te maken, is het echter belangrijk om het praktijkgericht onderzoek de komende jaren door te ontwikkelen, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin (Vereniging Hogescholen, 2017).

Ook De Haagse Hogeschool wil haar onderzoek verder uitbreiden en versterken. In 2009 is het onderzoeksbeleid voor het laatst vastgesteld (De Haagse Hogeschool, 2009). Sindsdien heeft het onderzoek zich op vele terreinen ontwikkeld en is er buiten en binnen de hogeschool veel veranderd. Deze nota presenteert het nieuwe strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool als een uitwerking van het instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving. De Haagse Hogeschool op weg naar 2020* (De Haagse Hogeschool, 2015a). Het instellingsplan definieert de strategische prioriteiten voor de komende jaren. De Haagse Hogeschool streeft naar meer kwaliteit van onderwijs, mede door wereldburgerschap te bevorderen, het internationale profiel door te ontwikkelen en een netwerkhogeschool te realiseren. Onderzoek geeft 'een krachtige impuls aan de kwaliteit van onderwijs'. Het versterkt het onderzoekend vermogen van docenten en studenten, draagt bij aan vernieuwde inzichten en vertaalt urgenties uit de praktijk naar het onderwijs.

In De Haagse Hogeschool als kennis- en netwerkinstelling is onderzoek de tweede hoofdtaak en nevenschikt aan het onderwijs. Tegelijkertijd betekent onderzoek veel voor het onderwijs. Er zijn veel goede voorbeelden van onderzoek met impact, zoals ook uit deze nota zal blijken. Ons onderzoek vindt doorgaans plaats in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk. Zwakker scoort de hogeschool op aspecten als zichtbaarheid van het onderzoek als ook de samenwerking met en de doorwerking in het onderwijs. Dit komt deels door de geringe omvang van het onderzoek tot dusver. Gemiddeld is de omvang van het onderzoek aan De Haagse Hogeschool kleiner dan dat op andere hogescholen. In het studiejaar 2016/2017 waren er 26 lectoren (14,6 fte) werkzaam bij de hogeschool. Dat aantal ligt met 1 fte lector op ruim 1500 studenten onder het landelijk gemiddelde van 1 lector op 1200 studenten (Vereniging Hogescholen, *Hbo in vogelvlucht #hbo cijfers*). Ook ligt het aantal docent-onderzoekers en promovendi ruim onder het gemiddelde van de vijftien grootste hogescholen van Nederland. Het aandeel van externe inkomsten in het onderzoeksbudget is daarnaast ook relatief laag, namelijk 15%. Bij hogescholen van een vergelijkbare omvang liggen deze inkomsten soms zelfs tussen de 40% en 50% (De Haagse Hogeschool, 2015e).

Naast het onderzoeksvolume zijn er in kwalitatieve en organisatorische zin verbeteringen mogelijk om de doorwerking en zichtbaarheid van het onderzoek te versterken. Het strategisch onderzoeksbeleid richt zich daarom op vijf ambities:

1. Een betere wisselwerking en samenhang tussen *onderzoek en onderwijs*.
2. De *doorwerking* verbeteren van het onderzoek naar beroepspraktijk en samenleving.
3. *Focus*: de onderzoeksthema's verder invullen en het onderzoek daarop richten.
4. *Massa*: het onderzoeksvolume uitbreiden.
5. *Kwaliteit*: de *kwaliteit* van het onderzoek verder versterken en verankeren.

Het strategisch beleid betreft al het onderzoek aan De Haagse Hogeschool. Sinds april 2015 werken de lectoraten bij de faculteiten aan het versterken van de verbinding met het onderwijs. Daarnaast richten vier interfacultaire onderzoeksplatforms zich op de vier profilerende onderzoeksthema's van de hogeschool:

1. Kwaliteit van Leven - Mens en Technologie
2. Goed Bestuur voor een Veilige Wereld
3. The Next Economy
4. Connected Learning

De onderzoeksplatforms zijn netwerken van overleg, afstemming en samenwerking, die invulling en scherpte geven aan de gekozen onderzoeksprofilering. Veruit de meeste lectoraten maken deel uit van deze platforms.

De strategie is in deze nota uitgewerkt tot 2022. Waar relevant is 2025 het eindjaar, omdat dat jaar centraal staat in de agenda's van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van de Vereniging Hogescholen. Hoofdstuk 2 schetst de context van het onderzoeksbeleid. In hoofdstuk 3 staan de beleidskeuzes en prioriteiten van De Haagse Hogeschool centraal, met de vijf ambities als uitgangspunt. Hoofdstuk 4 gaat in op de randvoorwaarden voor het realiseren van deze ambities. En hoofdstuk 5 bespreekt, tot besluit, de realisatie van de beleidskeuzes, waarbij de aandacht ook uitgaat naar de samenhang tussen de verschillende onderdelen. Op enkele plaatsen in de tekst staan voorbeelden van succesvolle onderzoeksprojecten.

Deze nota geeft een samenhangend overzicht van het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool. Voor de uitwerking op detailniveau verwijst de nota waar nodig naar aparte documenten.



2. CONTEXT

2.1 Het hbo in Nederland

In het Nederlandse binaire stelsel voor hoger onderwijs volgt de ruime meerderheid van de studenten een opleiding aan een hogeschool.¹ Toch maken de hogescholen pas sinds 1986 formeel deel uit van het hoger onderwijs (Van Bommel, 2014). De invoering van de bachelor-masterstructuur in 2002, vanwege de Europese samenwerking voor hoger onderwijs, was aanleiding om vanaf het begin van deze eeuw ook op hogescholen een onderzoeksfunctie op te bouwen. In Europa en daarbuiten komen namelijk nauwelijks hogeronderwijsinstellingen voor zonder onderzoeksfunctie. Die onderzoeksfunctie varieert in geschiedenis, oriëntatie en omvang (EURASHE, 2014, pp. 79-86; Rathenau Instituut, 2015, pp. 86-92; Rathenau Instituut, 2016). Vergeleken met universiteiten lopen hogescholen in Nederland flink achter op onderzoek, net als nieuwkomers in andere landen. Volgens Hazelkorn (2004, p. 121) blijkt dat uit minder institutionele infrastructuur en middelen, een staf die gekwalificeerd is voor en zich oriënteert op onderwijs en het ontbreken van een onderzoekstraditie.

De hogescholen in Nederland noemen hun onderzoek praktijkgericht. Praktijkgericht onderzoek richt zich primair op kennisontwikkeling voor verbetering van de praktijk, op basis van vragen uit de praktijk. Praktijkgericht onderzoek is er voor het onderwijs, de beroepspraktijk en de samenleving. Het is altijd ingebed in de samenleving, in het bijzonder in de beroepsomgeving, en sterk verweven met het onderwijs. Praktijkgericht onderzoek draagt daarmee bij aan de ontwikkeling van studenten als toekomstige professionals. Daarnaast verbetert het de beroepspraktijk en de innovatie van maatschappelijke en economische sectoren (Vereniging Hogescholen, 2015b, p. 11). Praktijkgericht onderzoek is dus behalve methodisch grondig en ethisch verantwoord ook altijd praktisch relevant.

In juli 2015 publiceerde het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap *De Waarde(n) van Wetenschap*, de nieuwe strategische agenda voor hoger onderwijs en onderzoek. Deze agenda maakt een sprong naar het hoger onderwijs van de 21e eeuw en biedt een kwaliteitsimpuls voor studenten en docenten. Het ministerie benadrukt het belang van onderzoek voor een rijke leeromgeving en legt voor hogescholen de nadruk op uitbreiding van het onderzoeksvolume (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, pp. 28, 29). De investeringsagenda concretiseert dit naar de ambitie om het aantal lectoren landelijk met 580 fte uit te breiden en vanaf 2024 een ratio te realiseren van 1 lector op 720 studenten.

Voor de strategische agenda van het ministerie hebben verschillende organisaties en adviesraden input geleverd. Uit een overzicht van alle informatie (zie bijlage 2) komen de centrale thema's naar voren voor het strategische onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool. Kort samengevat:

Het onderzoek aan de hogeschool moet groeien, in kwaliteit, impact en omvang, en vooral in samenhang en afstemming met het onderwijs en de omgeving. Het gaat steeds om de driehoek onderzoek, onderwijs en (beroeps)praktijk, waarbij de drie onderdelen elkaar onderling versterken (zie hoofdstuk 3) en de rol van hogescholen in een kennisintensieve samenleving bepalen.

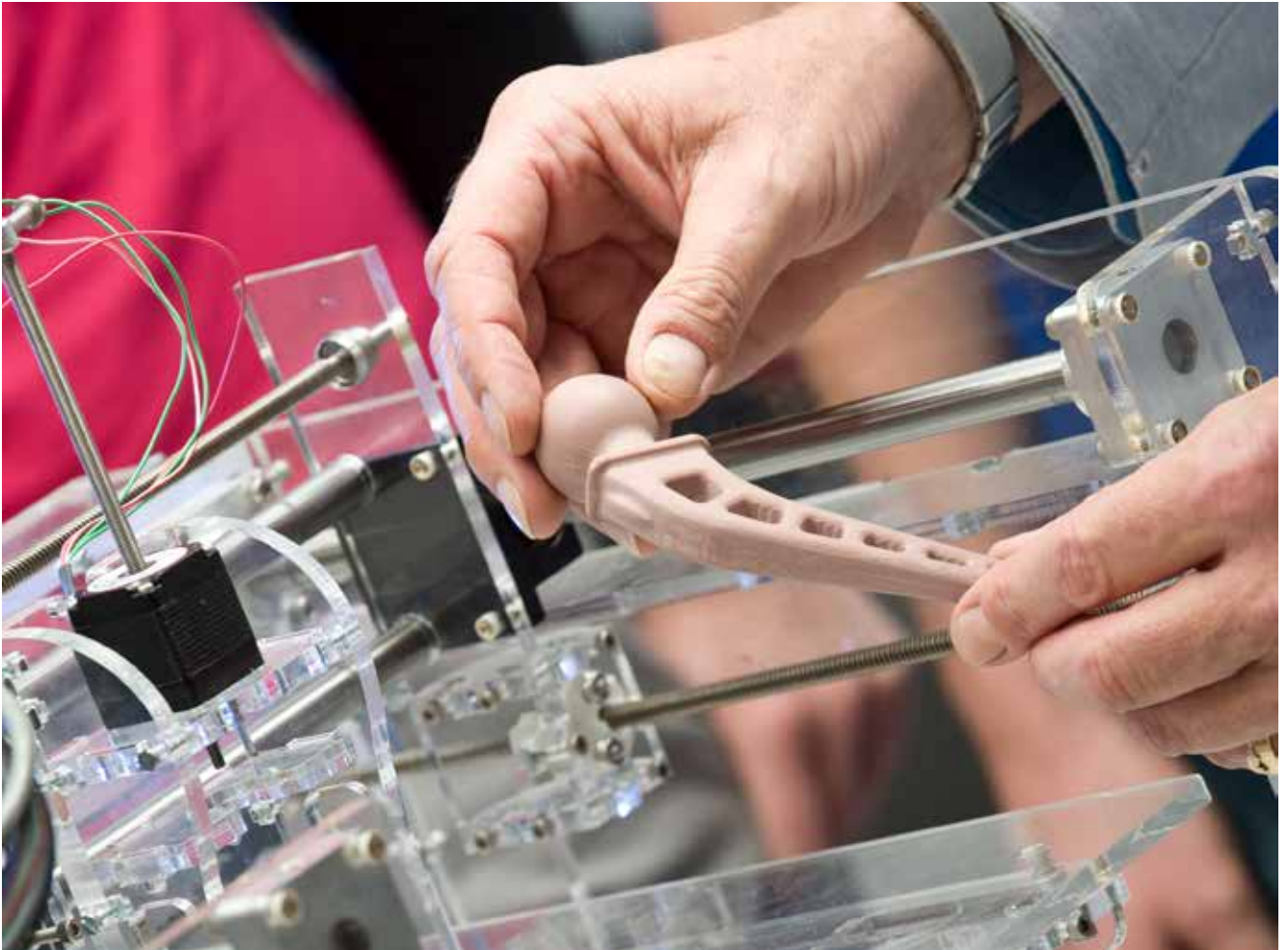
De ambities uit de diverse adviezen en agenda's sluiten goed aan bij de ambitie uit het instellingsplan van De Haagse Hogeschool: de kwaliteit van het onderwijs verhogen. De centrale thema's wereldburgerschap, internationalisering en netwerkhogeschool richten de blik van De Haagse Hogeschool naar buiten. Een stevige onderzoeksfunctie versterkt deze verbinding met de buitenwereld, in Den Haag en omgeving (zie 2.2) én internationaal. Tegelijkertijd versterkt de focus op wereldburgerschap, internationalisering en netwerken de kwaliteit van het onderzoek.

2.2 Den Haag en omgeving

Onderzoek aan hogescholen draagt bij aan onderwijs én aan de sociaal-economische ontwikkeling van het beroepenveld en de regio. Voor De Haagse Hogeschool is dat Den Haag en omgeving. Het instellingsplan benadrukt dat de hogeschool wil bijdragen aan de ontwikkeling van de samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht (De Haagse Hogeschool, 2015a, p. 7). De regio Haaglanden en de stad Den Haag hebben een sterk internationaal karakter. Den Haag is een belangrijke stad met wereldwijde sociale, politieke en culturele netwerken, niet-gouvernementele organisaties, diplomatieke diensten, multinationale ondernemingen en VN- en EU-organisaties. Den Haag profileert zich als internationale stad van vrede, recht en veiligheid. Den Haag is ook het politieke centrum van Nederland, de stad waar het nationale parlement vergadert en alle ministeries zetelen. Het is bovendien een grote stad met alle maatschappelijke vraagstukken van werk en werkeloosheid, rijkdom en armoede, wijken die onder grote druk staan door een cumulatie van problemen. Den Haag kent een grote culturele diversiteit en een scherpe sociale segregatie.

Veel studenten zullen later in een grootstedelijke context hun beroep uitoefenen. De nabijheid van de stad is daarom van grote betekenis voor De Haagse Hogeschool. Naast de hoofdvestiging en een sportcampus in Den Haag, heeft de hogeschool vestigingen in Delft voor techniekopleidingen, en in Zoetermeer voor ICT-opleidingen. Daarnaast richt de hogeschool zich op samenwerking met bedrijven en instellingen in gemeenten in de regio. Tot eind 2014 was de regio Haaglanden een stadsregio, bestaande uit negen gemeenten waaronder Den Haag, Delft en Zoetermeer. Per 2015 is de stadsregio Haaglanden opgegaan in de metropoolregio Den Haag-Rotterdam, bestaande uit 23 gemeenten die hun krachten bundelen om het gebied beter bereikbaar te maken en het economisch vestigingsklimaat te versterken (zie www.mrdh.nl). De Haagse Hogeschool wil de netwerken, de kenniscirculatie en de cocreatie met de omgeving versterken en daarin speelt praktijkgericht onderzoek een prominente rol.

¹ In 2014/15 zijn dat 446.492 studenten aan hogescholen (Vereniging Hogescholen, 2015a) en 253.482 studenten aan universiteiten (<http://www.vsnul.nl/nieuws/nieuwsbericht/187-record-aantal-studenten-aan-universiteiten.html>).



3. AMBITIES

Het strategisch onderzoeksbeleid van De Haagse Hogeschool is gebaseerd op de volgende visie op onderzoek: *Het praktijkgericht onderzoek richt zich op kennisontwikkeling en -circulatie voor het verbeteren en vernieuwen van onderwijs en beroepspraktijk. Het onderzoek versterkt het profiel van de hogeschool als regionaal en internationaal georiënteerde netwerkhogeschool die studenten opleidt tot wereldburgers.* Deze visie sluit aan bij zowel het instellingsplan van de hogeschool als de landelijke visies op het onderzoek aan hogescholen (o.a. Andriessen, openbare les, 10 april 2014; ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015; Vereniging Hogescholen, 2015b).

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksambities van De Haagse Hogeschool voor de komende periode, startend vanuit de driehoek onderzoek, onderwijs en (beroeps)praktijk.

Gouden Kennis-driehoek



Noot. Herdrukt van Model Hobéon - https://www.hobéon.nl/actueel/weblogs/weblogs_item/t/topsectoren_en_onderrisinnovatie

Vanuit dit perspectief komen achtereenvolgens de volgende vijf ambities aan bod:

1. Een betere wisselwerking en samenhang tussen *onderzoek en onderwijs* (3.1).
2. De doorwerking verbeteren van het onderzoek naar beroepspraktijk en samenleving (3.2).
3. *Focus*: de onderzoeksthema's verder invullen en het onderzoek daarop richten (3.3).
4. *Massa*: het onderzoeksvolume uitbreiden (3.4).
5. *Kwaliteit*: de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren (3.5).

3.1 Een betere wisselwerking en samenhang tussen onderzoek en onderwijs

Een belangrijk doel van onderzoek aan hogescholen is, al vanaf de start van de lectoraten begin deze eeuw, bijdragen aan de kwaliteit en innovatie van het onderwijs. Alle recente beleidsdocumenten en agenda's van binnen en buiten de hogeschool onderschrijven dit doel (o.a. Rathenau Instituut, 2016, p. 9). Op grofweg drie punten heeft onderzoek impact op onderwijs:

1. Inhoudelijke vernieuwing en verbetering van het *curriculum*
2. Versterken van het onderzoekend vermogen van *studenten*
3. Professionalisering van *docenten*

Onderstaande paragrafen gaan verder in op de wisselwerking onderwijs-onderzoek, daarbij aansluitend bij de nieuwe onderwijsvisie van de hogeschool (De Haagse Hogeschool, 2017).

3.1.1 Inhoudelijke vernieuwing en verbetering van het curriculum

Onderzoek levert nieuwe kennis op, wat belangrijk is voor de verbetering en vernieuwing van curricula en leeromgevingen. In de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool heeft elke opleiding een expliciet gedefinieerde 'body of knowledge and skills'. Hierin staan basisconcepten, begrippen en theorieën van het kennisdomein van de opleiding en haar beroepenveld. Deze kennisbasis moet actueel en op (bachelor- of master)niveau blijven. Naast de kennisbasis staat in de onderwijsvisie wereldburgerschap centraal als verbindend concept, met veel aandacht voor internationale en interculturele oriëntatie, onderzoekend vermogen, persoonlijke ontwikkeling en netwerken. Idealiter komen deze aspecten geïntegreerd aan bod. Dat wil zeggen: zo min mogelijk als aparte modules en gekoppeld aan de beroepscontext en het werkveld waarvoor wordt opgeleid. De aspecten moeten expliciet beoordeelbaar zijn in de beoogde leeruitkomsten van elke opleiding. De beoogde leeruitkomsten moeten op hun beurt aantoonbaar aan bod komen in het onderwijs.

Binnen De Haagse Hogeschool zijn goede voorbeelden van nieuwe kennis die curricula verbetert, maar over de volle breedte is daarvan nog onvoldoende sprake. De eigen onderzoeksresultaten moeten dus vaker hun weg vinden naar het onderwijs van de hogeschool (De Haagse Hogeschool, 2015a, p. 12). Om dat te bereiken is het essentieel dat opleidingen zichzelf de juiste vragen stellen. Aan welke kennis hebben wij behoefte? Welke vragen over ons vakgebied willen wij beantwoord zien?

3.1.2 Het onderzoekend vermogen van studenten

In de onderwijsvisie van De Haagse Hogeschool is onderzoekend vermogen cruciaal voor verandering en vernieuwing in het werkveld en de samenleving. Het onderzoekend vermogen bestaat uit drie onderdelen: een onderzoekende houding, kennis uit onderzoek toepassen en zelf onderzoek doen. Een onderzoekende houding veronderstelt dat afgestudeerden opmerkzaam, nieuwsgierig, bedachtzaam en kritisch zijn en informatie willen delen. Kennistoepassing gaat om het beoordelen, zich eigen maken en goed gebruiken van (internationale) wetenschappelijke bronnen en vakliteratuur. Zelf onderzoek doen

impliceert dat afgestudeerden relevante onderzoeksmethoden kunnen inzetten voor relevante beroepsproducten, waaronder dataverzameling en -analyse (Losse, 2016). De kwaliteitseisen hiervoor zijn de eisen die in dat beroep gebruikelijk zijn (Andriessen, 2016).

Kennis van onderzoek is van belang bij het borgen van een onderzoekslijn in het curriculum, waarmee studenten onderzoekend vermogen ontwikkelen. Het onderwijskader van De Haagse Hogeschool stelt zo'n onderzoekslijn – die idealiter geïntegreerd is in de vakken - voor alle opleidingen verplicht. De methodologische kwaliteit van onderzoek en onderzoeksonderwijs behoeft nog verbetering. Daarin kunnen en moeten de lectoraten een belangrijke rol spelen. Dit betreft ook (epistemologische) vragen naar bijvoorbeeld de kwaliteit van kennisbronnen die het leerproces verrijken en verdiepen. Onder andere via participatie in onderzoeksprojecten ontwikkelen studenten onderzoekend vermogen, vergroten zij hun reflexieve vermogen en leren ze kritisch omgaan met kennis.

3.1.3 Professionalisering van docenten

Vanaf het ontstaan van de lectoraten hebben lectoren een rol in de professionalisering van docenten. In de kenniskringen leren docenten over onderzoek en hun vakgebied en ook begeleiden lectoren promovende docenten. Bovendien geven lectoren op verzoek cursussen, lezingen en adviezen over de onderzoekslijn in het curriculum of over onderzoeksmethodologie. Daarnaast worden docenten geschoold in het begeleiden van het onderzoek en/of afstuderen van studenten. Het verstevigen van de onderzoekscultuur met tal van lezingen, onderzoekslunches, seminars en conferenties draagt ook bij aan de professionalisering van docenten. De professionalisering gaat dus om zelf onderzoek doen, maar ook om de bijdrage die docenten leveren aan het onderzoekend vermogen van studenten (zie 4.2.2).

De verbinding tussen onderzoek en onderwijs kan sterker in breedte én diepte. Dit is geen eenrichtingsverkeer: een nauwe verbinding komt niet alleen het onderwijs, maar ook het onderzoek ten goede. Bijvoorbeeld doordat docenten meer grip krijgen op hun onderzoek als ze het uitleggen aan studenten, of doordat zij in hun onderzoek hulp krijgen van studenten (AWTI, 2015b, p. 20).

Lectoren, (docent-)onderzoekers en opleidingsmanagers zijn samen verantwoordelijk voor een sterkere verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Zij doen dat vanuit hun eigen rol. Vooral de onderzoeksactieve docenten werken mee aan de inhoudelijke verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Zij brengen studenten in aanraking met actueel en inspirerend onderzoek en doen zelf de nieuwste kennis en vaardigheden op. Het management van opleidingen en faculteit zorgt dat iedereen zijn taken voor het verbinden van onderwijs en onderzoek kent en goed uitvoert.

3.1.4 Lectoren

Lectoren kunnen concreter en zichtbaarder bijdragen aan het onderwijs zoals beschreven in 3.1.1 tot en met 3.1.3. Hiermee krijgen ze praktische betekenis voor veel – mogelijk alle – studenten en docenten. Bijdragen van lectoren versterken kennis en begrip van de onderzoekspraktijk en van de toegevoegde

waarde van onderzoek. Er zijn verschillende manieren om die bijdragen te organiseren: als onderdeel van inzetafspraken, via afspraken bij de aanstelling, via planningsafspraken in het kader van de R&O-cyclus enzovoorts. Inzet van lectoren vindt altijd plaats in overleg met de opleidingsmanagers. Met de voorgenomen groei van het onderzoek is differentiatie van de bijdragen van lectoren aan het onderwijs gemakkelijker. Lectoren kunnen worden ingezet naar de eigen sterktes en/of naar de specifieke behoeften van opleidingen.

De hogeschool monitort de inzet van lectoren met het bestaande P&C-instrumentarium. Lectoren rapporteren over de verbinding onderzoeksonderwijs in de jaarverslagen² en hun leidinggevende directeur beoordeelt hen op de volgende aspecten (zie ook bijlage 5):

1. Het lectoraat draagt bij aan het curriculum en de curriculumontwikkeling van opleidingen, zowel via de onderwijsinhoud als de onderzoekslijn.
2. Alle betrokkenen van de kenniskring, inclusief de lector, geven onderwijs aan studenten, door contacttijd in alle studie jaren.
3. Het lectoraat levert een bijdrage aan de afstudeeropdrachten van vierdejaarsstudenten.
4. Het lectoraat draagt bij aan de onderzoeksambities van opleidingen, door het onderzoek hierop mede te richten.
5. De professionalisering van docenten geschiedt via begeleiding van het onderzoek van docenten en/of via gerichte cursussen en trainingen.

Vanaf 2018 is binnen iedere faculteit één lector verantwoordelijk voor het verbeteren van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Deze lector participeert ook regelmatig in managementvergaderingen van de faculteit. In zijn werkzaamheden richt de lector zich op zowel het beleid als de praktijk binnen de faculteit. Vanzelfsprekend werken ook de andere lectoren en de docent-onderzoekers in de kenniskring vanuit hun eigen vakgebied mee aan de verbinding tussen onderwijs en onderzoek.

3.1.5 Opleidingsmanagers

In de verbinding tussen onderwijs en onderzoek speelt ook de opleidingsmanager een cruciale rol. Lectoraten stemmen hun onderzoek af met de opleidingen om zo bij te dragen aan de curricula. Omdat praktijkgericht onderzoek zich richt op vragen uit de beroepspraktijk, heeft elke opleiding (mede gevoed vanuit de beroepspraktijk) een onderzoeksambitie. Opleidingen zouden voortdurend moeten zoeken naar relevante vragen voor de ontwikkeling van de beroepspraktijk – die dus bron kunnen zijn van praktijkgericht onderzoek. De opleidingsmanager is, in goed overleg met de lector, verantwoordelijk voor deze vraagarticulatie vanuit de opleiding. Een erkend probleem hierbij is dat opleiders en opleidingsmanagers niet altijd in staat zijn een goede onderzoeksvraag te stellen. Dit vraagt om gerichte professionalisering.

² De jaarverslagen staan op de website per lectoraat. Beter toezicht op de publicatie is belangrijk.

Bijzondere aandacht behoeft daarnaast de inzet van docenten in het onderzoek. Zij moeten beschikbaar zijn, worden gefaciliteerd en er moet vervanging voor hen zijn in het onderwijs. Dit vraagt om een adequate planning en organisatie. Managing van het vervangingsvraagstuk kan door een transparante kwalitatieve en kwantitatieve formatieplanning, die wordt opgenomen in de P&C-cyclus. Hierin hebben opleidingsmanagers het voortouw. Het streven is een juiste mix van werkzaamheden door docenten voor onderzoek, waarbij de bestaande verhouding van de docentschalen 11, 12 en 13 een ijkpunt kan zijn. De formatie van de kenniskringen mag niet ten koste gaan van de verhouding van de docentschalen. Hiervoor is de faculteitsdirecteur verantwoordelijk.

Ook de afspraken in de R&O-cyclus van docenten voor onderzoek behoeven extra aandacht. Hierbij gaat het om kenniskringleden beoordelen en subsidievoorstellen te schrijven, samen met de lector.

Om de relatie tussen onderwijs en onderzoek te versterken, is in opdracht van het College van Bestuur in januari 2017 de werkgroep *Onderwijs en Onderzoek* gestart. Hierin werken lectoren en opleidingsmanagers samen. De resultaten zijn vooral praktische uitwerkingen van deze nota. Zo werkt de werkgroep uit hoe de vraagarticulatie vanuit het onderwijs kan plaatsvinden en hoe deze vertaald kan worden naar de onderzoeksprogramma's (zie bijlage 6).

3.2 De doorwerking verbeteren van het onderzoek naar beroepspraktijk en samenleving

Zowel het onderzoek als het onderwijs van de hogeschool staat ten dienste van de beroepspraktijk. De hogeschool leidt competente en innovatieve professionals op en levert ook via onderzoek een bijdrage aan de innovatie van de beroepspraktijk – regionaal, nationaal én internationaal. Het onderzoek is praktijkgericht en zoekt naar antwoorden op vragen vanuit de beroepspraktijk en de samenleving. Kennis circuleert dus niet alleen, maar wordt ook steeds vernieuwd in samenwerking met de omgeving en creëert waarde voor die omgeving.

De Haagse Hogeschool kiest als netwerkhogeschool voor onderzoeksplatforms en op termijn kenniscentra (zie 3.3 en 4.1.2) om deze door- en samenwerking te bevorderen. Daarbij ligt de inhoudelijke focus op de profileringsthema's voor de onderzoeksplatforms:

1. Kwaliteit van Leven - Mens en Technologie
2. Goed Bestuur voor een Veilige Wereld
3. The Next Economy
4. Connected Learning

Het onderzoek naar deze thema's komt voort uit vragen vanuit instellingen en bedrijven in de Haagse regio en vanuit het onderwijs binnen de hogeschool (zie 3.1). De resultaten van dit onderzoek, in de vorm van kennis, diensten of producten, ontwikkelen de beroepspraktijk en/of helpen mee aan het oplossen van concrete vraagstukken.

Rond de profileringsthema's zoekt de hogeschool naar duurzame relaties met partijen die ertoe doen in Den Haag en omgeving. Per onderzoeksplatform verbindt de hogeschool zich met minimaal twee strategische partners in de regio. Rond een intensief gebruikt netwerk, eventueel als consortium, kan een kenniscentrum ontstaan. De binding met de stad en de regio kan ook gestalte krijgen door wijkateliers, citylabs of andere ruimtes voor docent-onderzoekers en studenten. Vragen uit de wijk dienen dan als uitgangspunt van praktijkonderzoek voor het curriculum. Dit bevordert multidisciplinair werken en de aansluiting van onderwijs en onderzoek bij de leefwereld in de wijk.

Binnen ieder thema is er ook aandacht voor nationale en internationale ontwikkelingen en innovaties in de beroepspraktijk. Bijvoorbeeld via (inter)nationaal georiënteerde samenwerkingspartijen in Den Haag en omgeving, maar ook via de internationale partners van de hogeschool in Europa, Brazilië en China. De netwerken en consortia zoeken ook de samenwerking met andere kennisinstellingen, voor een sterk regionaal kennisecosysteem waarin kenniscirculatie plaatsvindt (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014, p. 56). De hogeschool maakt de onderzoeksresultaten, publicaties en concrete producten en diensten toegankelijk en deelt deze breed. Waar nodig worden resultaten beschermd en bijvoorbeeld vastgelegd in patenten. Publicaties zijn in principe *open access*, maar het beleid wordt nog afgestemd op recente landelijke ontwikkelingen.

De Haagse Hogeschool wil onderwijs en onderzoek beter verbinden en zo bijdragen aan de kracht en innovatie van de beroepspraktijk en het maatschappelijk debat. Zowel de inhoudelijke keuzes als de gerichte keuzes voor samenwerkingspartijen helpen daarbij. Als kennisinstelling kan de hogeschool haar bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de (regionale) samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht (De Haagse Hogeschool, 2015a, p. 7).

3.3 Focus: de onderzoeksthema's verder invullen en het onderzoek daarop richten

In 2012 heeft De Haagse Hogeschool inhoudelijke keuzes gemaakt voor de profilering en prestatieafspraken (De Haagse Hogeschool, 2012). In overleg met externe partners heeft de hogeschool toen drie thema's gekozen waarop zij wil excelleren in onderzoek, onderwijs en samenwerking met de beroepspraktijk. Dit op basis van interne analyses en aanwezige kennis en ervaring. In 2012 zijn de thema's uitgewerkt in subthema's³ en in 2015 is een vierde

³ In 2012 zijn de subthema's als volgt omschreven (De Haagse Hogeschool, 2012, pp. 22-30):

- Voor Ondernemerschap en innovatie (nu: The Next Economy): 1) Emerging economies; 2) Complexiteit en risico's; 3) Innovatief ondernemen; en 4) Economie en publieke dienstverlening.
- Voor Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie: 1) Vitaliteit; 2) Genezen/Cure; 3) Verzorgen/Care; 4) Technologie en gezondheid; 5) Innovatie- en transformatiemethoden.
- Voor Goed Bestuur voor een Veilige Wereld: 1) Recht op goed bestuur – 1a) Internationale instellingen voor vrede en veiligheid; 1b) Onderwijs als instrument voor vrede en veiligheid; 1c) onderzoek naar de governance verhoudingen in het onderwijs 2) Veiligheid van mens en maatschappij – 2a) Cybersecurity en safety; 2b) Human safety en security). Het onderzoeksplatform Connected learning was in 2012 nog niet gevormd.

thema toegevoegd. Deze vier thema's vormen (zoals al aangegeven in 3.2) de onderzoeksbasis voor de onderzoeksplatforms (zie 4.1):

1. Kwaliteit van Leven - Mens en Technologie
2. Goed Bestuur voor een Veilige Wereld
3. The Next Economy
4. Connected Learning

In 2015/16 zijn de onderzoeksplatforms gestart met het actualiseren en verder uitwerken van de onderzoeklijnen en -programma's.⁴

Hiertoe hebben zij overlegd met de participerende lectoren en met interne en externe stakeholders uit de Haagse regio. Ook heeft de kenniscoalitie de Nationale Wetenschapsagenda opgesteld na een brede consultatie. Eind 2015 is de agenda gepubliceerd op www.wetenschapsagenda.nl – een belangrijke referentie.

In maart 2015 is afgesproken dat minimaal 75% van het onderzoek van de hogeschool zich zal richten op de thema's van de onderzoeksplatforms (De Haagse Hogeschool, 2015c). Daarnaast is er beperkte ruimte voor overstijgende thema's. Of juist voor specifieke onderzoeksthema's, die het beroepenveld of het onderwijs aandraagt. Op belangrijke thema's ontwikkelen de platforms kenniscentra⁵, die als knooppunten fungeren tussen hogeschool en buitenwereld, en als plek waar onderzoek, onderwijs en buitenwereld samenkomen.

Met de inhoudelijke keuzes heeft De Haagse Hogeschool focus aangebracht in het onderzoek. Het onderzoek wordt al enkele jaren met deze focus uitgevoerd, maar de samenhang kan nog beter. Meer samenhang in en via de onderzoeksplatforms en kenniscentra kleurt het profiel van de hogeschool in, en dat profiel kan leidend zijn voor bestaande en komende onderzoeken. De keuzes voor de focus zijn veelal gemaakt, nu is het tijd voor de invulling. Elk onderzoeksplatform heeft daarom eind 2016 een meerjarenplan opgeleverd. Dit plan beschrijft hoe het onderzoeksthema de komende jaren wordt ingevuld. Het geeft de centrale onderzoeksvragen weer en de samenwerking met onderwijs, praktijk en lectoraten. De meerjarenplannen hangen onderling samen en geven mede invulling aan hogeschoolbreed beleid.

4 **The Next Economy:** in het onderzoeksplatform 'The Next Economy' werken faculteiten en externe partners samen aan vier gezichten van de Nieuwe Economie, namelijk Circular Economy, Digital Economy, Social Economy en Glocal Business.

Goed Bestuur voor een Veilige Wereld: het onderzoeksplatform 'Goed Bestuur voor een Veilige Wereld' focust op drie onderzoeksthema's die de kennis en expertise van De Haagse verbinden met die van organisaties in Den Haag op het gebied van vrede, recht en veiligheid: Mondiale Steden, Nieuwe Risico's en Complex Governance.

Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie: het onderzoeksplatform 'Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie' combineert de sterke kanten van vier faculteiten: Technologie, Innovatie & Samenleving; Gezondheid, Voeding & Sport; IT & Design; en Sociaal Werk & Educatie. De belangrijkste vraag is: hoe kunnen we de kwaliteit van leven van mensen verbeteren door mens, omgeving en technologie te verbinden? De onderzoeksthema's zijn: Vitaliteit, en Cure & Care.

Connected Learning: in het onderzoeksplatform 'Connected Learning' staat de ontwikkeling van inclusieve, relevante en innovatieve leer-gemeenschappen binnen en buiten de hogeschool centraal. De drie onderzoeksthema's zijn: Public Learning, 21st Century Learning en Global & Inclusive Learning.

Zo ontstaat focus en massa en voorkomen we versnippering van de beperkte onderzoeksmiddelen. Bovendien ontstaat zo scherpere in het onderzoeksprofiel van de hogeschool. Over de instelling van toekomstige lectoraten kan met deze programmering consistent worden besloten. Een beleidsnotitie geeft daarvoor de uitgangspunten, kaders en procedures, evenals voor de aanstelling van lectoren (De Haagse Hogeschool, 2017).

3.4 Massa: het onderzoeksvolume uitbreiden

De omvang van praktijkgericht onderzoek aan het hbo is nu nog (te) bescheiden om een heel krachtige positie te kunnen innemen in de Nederlandse kennisinfrastructuur. Groei in financiering is de meest essentiële voorwaarde voor de doorontwikkeling, profilering, impact en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek (Vereniging Hogescholen, 2017). In de strategische agenda 2015-2025 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn extra investeringen gepland voor praktijkgericht onderzoek aan het hbo. De Nationale Wetenschapsagenda en de investeringsagenda van de kenniscoalitie geven ook een belangrijke nationale impuls om extra te investeren over de volle breedte van de nationale kennisinfrastructuur. Het is essentieel dat deze nationale impuls zich vertaalt in een impuls op het niveau van de hogescholen. Dat wil zeggen dat hogescholen extra basisfinanciering vrijmaken voor praktijkgericht onderzoek. *Onderzoek met Impact*, de strategische onderzoeksagenda 2016-2020 van de Vereniging Hogescholen (2016), wijst al op de noodzaak de basisfinanciering (structureel) te verhogen om een goede onderzoeksinfrastructuur op te zetten. Uitbreiding van het onderzoek is ook noodzakelijk voor het verder versterken van het onderwijs. De strategische agenda van het ministerie neemt de vele adviezen over die pleiten voor een forse uitbreiding van het onderzoek aan de hogescholen. Wil dit praktijkgerichte onderzoek een rol kunnen spelen in de regio – bij maatschappelijke uitdagingen, bij publieke instellingen, in het MKB en bij grote bedrijven – dan moet het verder groeien. Het beter bedienen van het onderwijs is het belangrijkste argument voor de uitbreiding van het aantal lectoraten in de diverse beleidsagenda's (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, pp. 28, 29, 79; Vereniging Hogescholen, 2015b, p. 21; Onderwijsraad, 2014, pp. 25, 26; AWTI, 2015, pp. 23, 46).

In de investeringsagenda bij de strategische agenda van het ministerie staat het streefcijfer van 1 fte lector op 720 studenten, te bereiken vanaf 2024 (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, p. 79; HBO-Raad, 2010, p. 7). Voor De Haagse Hogeschool betekent een dergelijke uitbreiding een inhaalslag, omdat zij tot op heden juist minder lectoren heeft dan de meeste hogescholen met een vergelijkbare omvang (De Haagse Hogeschool, 2015d, p. 3).

De beoogde uitbreiding van de lectoren vraagt om een gerichte strategie. Per jaar bepalen wij streefcijfers en de te benoemen lectoren worden gekoppeld aan de onderzoeksfocus, de profileringsthema's van de onderzoeksplatforms. Ook zijn er meer

5 In het Nederlands gebruikt De Haagse Hogeschool de term 'kenniscentrum', in het Engels 'Center of Expertise'. Zie 4.1.2 voor een omschrijving van kenniscentrum als onderdeel van de onderzoeksorganisatie.

docenten nodig die onderzoek doen. Het uitgangspunt daarbij is dat per 1 fte lector gemiddeld 4 fte docent-onderzoekers (waaronder promovendi) nodig zijn om voldoende massa te kunnen maken (zie verder 4.3).

3.5 Kwaliteit: de kwaliteit van het onderzoek verder versterken en verankeren

Het onderzoek aan De Haagse Hogeschool moet evident van hoge kwaliteit zijn om de bijdrage aan onderwijs en beroepspraktijk valide en betrouwbaar te kunnen leveren. Daarin is in de opbouwfase van de onderzoeksfunctie veel geïnvesteerd. Ook is de kwaliteit van het onderzoek op verschillende momenten geëvalueerd en is de kwaliteitszorg van het onderzoek gevalideerd.⁶

Investeren in de kwaliteit van onderzoek is goed en noodzakelijk voor het onderzoek, maar ook voor het onderwijs (o.a. WRR, 2013, p. 295; Onderwijsraad, 2014, p. 19 en 2015, p. 24). De lectoren zijn belangrijk voor het garanderen van de kwaliteit. Daarom is al het onderzoek van de hogeschool verbonden aan een lectoraat. Om te voldoen aan de kwaliteitsstandaarden zijn voldoende gekwalificeerde onderzoekers nodig en een sterke onderzoekscultuur, met gedeelde uitgangspunten en een levendig debat met internen en externen over wat goed onderzoek is. In 2015 heeft de Vereniging Hogescholen een nieuw Branche-protocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) vastgesteld voor de periode 2016-2022. Daarin staan vijf kwaliteitsstandaarden voor het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen, die per onderzoekseenheid beoordeeld gaan worden. Voor De Haagse Hogeschool zijn dat de onderzoeksplatforms. De vijf kwaliteitsstandaarden zijn:

1. De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
2. De wijze waarop de onderzoekseenheid is georganiseerd, de inzet van middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
3. Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
4. De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, de beroepspraktijk en maatschappij en onderwijs en professionalisering. Het onderzoek heeft voldoende impact op deze gebieden.
5. De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

In de criteria voor de kwaliteit van het onderzoek staan drie elementen centraal. Het onderzoek is:

1. praktisch relevant;
2. methodisch grondig;
3. ethisch verantwoord.

Deze drie elementen zijn nader uitgewerkt (Vereniging Hogescholen, 2017) in negentien kwaliteitscriteria voor praktijkgericht onderzoek (zie bijlage 3).

Om de kwaliteit goed te kunnen borgen en monitoren heeft De Haagse Hogeschool een heldere kwaliteitscyclus nodig voor het onderzoek. Deze kwaliteitscyclus en de kwaliteitszorg herijken we op korte termijn vanwege het nieuwe Brancheprotocol en de recente organisatiewijzigingen. Het oordeel van peers en stakeholders is hierin belangrijk. Het BKO vereist dat onderzoekseenheden eens in de zes jaar extern worden gevisiteerd. Met de onderzoeksplatforms en binnen de Strategische Onderzoeksraad hebben wij uitvoerig gesproken over dit traject en de planning. Dit heeft geleid tot een definitieve visitatiekalender (zie bijlage 7).

Gezien de ambities van De Haagse Hogeschool over bijdrage aan onderwijs, doorwerking naar beroepspraktijk en samenleving, focus, massa en kwaliteit, is verdere versterking van het onderzoek nodig. Het volgende hoofdstuk gaat over de randvoorwaarden voor het onderzoek aan de hogeschool. Aan bod komen ook het versterken van de onderzoekscultuur en de professionalisering van onderzoekers aan De Haagse Hogeschool.



⁶ Zie bijvoorbeeld Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek 2010 en diverse externe onderzoeksvisaties voor het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek.



4. RANDVOORWAARDEN

Dit hoofdstuk bespreekt de inrichting van het onderzoek, met aandacht voor governance, ondersteuning, HRM, financiën, kennismanagement, communicatie en onderzoekscultuur. Dit zijn de randvoorwaarden voor het realiseren van de onderzoeksambities van De Haagse Hogeschool.

4.1 Inrichting onderzoek

In 2015 zijn de lectoraten van een aparte organisatie-eenheid, het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek, overgegaan naar de faculteiten. De inrichting en aansturing van het onderzoek in deze nieuwe situatie is in maart 2015 vastgesteld in de nota *Governance, reorganisatieplan en omgang middelen lectoraten, onderzoek en zwaartepunten in de nieuwe faculteiten* (De Haagse Hogeschool, 2015c). De governance en organisatie in deze nota worden geëvalueerd om te zien of de hogeschool haar strategische ambities kan bereiken. De werkgroep Onderzoeksgovernance is vanaf begin 2017 bezig met deze evaluatie (zie bijlage 6). In 4.1.1 bespreken we de huidige governance.

4.1.1 Governance

De nota van maart 2015 hanteert twee uitgangspunten: de resultaatverantwoordelijkheid voor het onderzoek is belegd in de lijn en de voorgestelde onderzoeksstructuur bevat geen andere organisatorische entiteiten dan een faculteit of dienst. Lectoraten leggen verantwoording af aan de faculteitsdirecteur. Lectoraten hebben zelf, gekoppeld aan hun lectoraat, budgettaire en een aantal personele bevoegdheden, waaronder het voeren van de R&O-gesprekken met de onderzoekers (De Haagse Hogeschool, 2015c, p. 6). In de governancenota is het kenniscentrum als organisatievorm nog niet opgenomen.⁷ Punten van aandacht zijn het leiderschap en de slagkracht in de organisatie van het onderzoek. Om de onderzoeksambities te realiseren, is het nodig dat het onderzoek voldoende gefaciliteerd wordt in mogelijkheden en middelen door zowel de faculteiten als de diensten.

In het instellingsplan *Wereldburgers in een lerende samenleving* is het besturingsmodel voor de hogeschool uitgewerkt. De kern is een goede balans tussen ruimte en sturen op resultaten, tussen duidelijke kaders en inspiratie. Het model zoekt naar evenwicht tussen zachtere stuurinstrumenten – interactie en verbinding, inspiratie en waarden – en hardere instrumenten – monitoren en meten, grenzen en regels (De Haagse Hogeschool, 2015a, pp. 18, 19). Dit evenwicht is ook in de aansturing van het onderzoek van groot belang. In dit strategisch onderzoeksbeleid en de gerelateerde nota's staan veel kaders waarop gemonitord gaat worden. Maar de hogeschool kan haar ambities alleen realiseren als daarnaast ook ruimte is voor inspiratie en verbinding.

⁷ Het organisatie-model en de governance van kenniscentra worden apart uitgewerkt als een addendum bij de bestaande nota over de governance van het onderzoek (De Haagse Hogeschool, 2015c).

In de huidige governance van het onderzoek aan De Haagse Hogeschool heeft de Strategische Onderzoeksraad een belangrijke rol (De Haagse Hogeschool, 2015c: 7). Deze raad houdt op centraal niveau overzicht over de realisatie van de onderzoeksstrategie (zie ook 5). De raad verzorgt ook de jaarlijkse evaluaties van de voortgang en adviseert het College van Bestuur waar nodig over bijstelling van de strategie. De werkgroep Onderzoeksgovernance buigt zich nadrukkelijk over de positionering, het functioneren en de samenstelling van de Strategische Onderzoeksraad. Een belangrijke vraag hierbij is of externen (van buiten de hogeschool) moeten participeren in de raad.

4.1.2 Organisatie

In de huidige organisatie is ieder lectoraat bij een faculteit ondergebracht en participeren nagenoeg alle lectoren in een van de vier multidisciplinaire onderzoeksplatforms. Slechts bij uitzondering worden lectoren buiten de onderzoeksplatforms geplaatst. Het gaat dan om thema's die belangrijk zijn voor onderwijs en externe relaties, en die niet goed in de focus van de onderzoeksplatforms passen. Al het onderzoek van de hogeschool, dat wil zeggen al het onderzoek waarvoor de hogeschool onderzoeksmiddelen beschikbaar stelt, is verbonden aan lectoraten. Die lectoraten functioneren dus binnen een faculteit en meestal ook in een onderzoeksplatform. Vanaf 2018 is er geen onderzoek meer dat niet aan een lectoraat verbonden is. Dat is ook van belang voor de externe beoordeling van het onderzoek (zie 3.5).

Minimaal 75% van het onderzoek van de hogeschool richt zich op de thema's van de onderzoeksplatforms. De faculteiten zijn verantwoordelijk voor deze focus en omvang van onderzoek. De onderzoeksplatforms zijn overlegstructuren en geven invulling aan de inhoudelijke zwaartepunten in de profilering- en prestatieafspraken. De platforms hebben als formele taken: het eigen onderzoeksprogramma vaststellen, de voortgang van dit programma monitoren en daarover rapporteren en adviseren aan de Strategische Onderzoeksraad (De Haagse Hogeschool, 2015c, p. 9).

De onderzoeksplatforms bestaan uit faculteitsdirecteuren, lectoren en externe partners. Een van de faculteitsdirecteuren is

The Next Economy

In het onderzoeksplatform 'The Next Economy' werken faculteiten en externe partners samen aan vier speerpunten van de Nieuwe Economie, namelijk Circular Economy, Digital Economy, Social Economy en Glocal Business.

voorzitter en één lector *leading lector*. Een platformcoördinator coördineert het platform en het faculteitsbureau van de voorzitter verzorgt de overige ondersteuning (De Haagse Hogeschool, 2015c: 9). Vanaf 2015 hebben de onderzoeksplatforms vanuit deze uitgangspunten aan hun onderzoeksprogramma gewerkt. Dit heeft geleid tot de meerjarenplannen per platform (zie 3.3). De onderzoeksplatforms staan centraal bij de externe beoordeling van het onderzoek van De Haagse Hogeschool (zie bijlage 7).

Vanuit de onderzoeksplatforms worden een of meer kenniscentra gevormd rond de subthema's. Een kenniscentrum is de plek waar onderzoek, onderwijs en buitenwereld samenkomen, met als kern een meerjarig multidisciplinair onderzoeksprogramma gericht op innovatie van de beroepspraktijk en het onderwijs. Een kenniscentrum heeft de volgende kenmerken:

Het kenniscentrum verdiept de profilering van de hogeschool.

1. Er is een kennisvraag in de beroepspraktijk, samenleving of in het onderwijs.
2. Het kenniscentrum is onderdeel van een relevant en intensief gebruikt extern netwerk, mogelijk een consortium, zowel nationaal als internationaal.
3. Het onderzoek is van bewezen kwaliteit en gezaghebbend.
4. Het onderzoek is maatschappelijk relevant.
5. Het kenniscentrum heeft massa en inverdienkracht, wat blijkt uit de investeringsbereidheid van partners in het netwerk.
6. Het centrum omvat minimaal 2 fte aan lectoren.
7. Het onderzoek komt ten goede aan de huidige en toekomstige studenten.

De kenniscentra functioneren voorlopig binnen de overlegstructuur van een onderzoeksplatform. Dit in afwachting van het organisatiemodel en de governance van de kenniscentra. Een kenniscentrum ontstaat rond een relevant thema: er is voldoende aanleiding voor en vraag naar vanuit de buitenwereld. Ook is belangrijk dat de hogeschool voldoende kennis in huis heeft, wat blijkt uit de participatie van tenminste 2 fte lectoren vanuit verschillende lectoraten en faculteiten. Zo is binnen het onderzoeksplatform Goed bestuur voor een veilige wereld sprake van een kenniscentrum op het thema cybersecurity. Het Collega van Bestuur beslist of een kenniscentrum er komt, dit op advies van de Strategische Onderzoeksraad en op basis van een businessplan. Het streven is om uiterlijk in 2022 voor ieder platform twee kenniscentra te hebben. Het is waarschijnlijk dat de kenniscentra de onderzoeksplatforms op termijn vervangen. Dat wordt beslist nadat de kenniscentra zijn gevormd.

Voor de organisatie-inrichting van het onderzoek aan De Haagse Hogeschool zijn er dus drie niveaus:

1. Lectoraten binnen faculteiten, bestaande uit een lector en een kenniskring. Kenniskringleden zijn overwegend docent-onderzoekers⁸, onder wie promovendi.
2. Vier onderzoeksplatforms als netwerk en overlegstructuur voor de profilering. De platforms werken aan de inhoudelijke richting en de samenhang van het onderzoek.
3. Op termijn kenniscentra voor sterk profilerende onderwerpen vanuit de onderzoeksplatforms. De kenniscentra leiden tot een

intensievere en op innovatie gerichte samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk.

De werkgroep Onderzoeksgovernance buigt zich over de gewenste governance van kenniscentra.

4.1.3 Ondersteuning

De ondersteuning van het onderzoek is op twee plaatsen belegd: bij de diensten en binnen de faculteiten bij de faculteitsbureaus. De ondersteuning vanuit de faculteitsbureaus is operationeel en gericht op de lectoraten, onderzoeksplatforms en straks ook kenniscentra, die bij de faculteit horen. De diensten ondersteunen meer beleidsmatig en richten zich op al het onderzoek van de hogeschool. Het onderzoeksteam binnen de Unit Onderwijs & Onderzoek (Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie) levert algemene beleidsondersteuning voor het onderzoek, inclusief de kwaliteitszorg van het onderzoek. De subsidiedesk is bij de Dienst Bedrijfsvoering & Control ondergebracht. Het onderzoeksteam en de subsidiedesk ondersteunen de hogeschool bij het realiseren van de ambities op het terrein van onderzoek. Daarbij is het vizier steeds gericht op innovatie, kwaliteitsverhoging en het versterken van de onderzoekscultuur.

Ook andere units en diensten van de hogeschool ondersteunen het onderzoek, zoals de bibliotheek, ICT, communicatie, HRM en financiën. Daarvoor moet ook de benodigde expertise zijn. Om de slagkracht en uitvoeringscapaciteit van het onderzoek te vergroten, moeten de verschillende vormen van dienstverlening op niveau zijn en goed gecoördineerd worden.

Tot 2015 ondersteunde vooral het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek het onderzoek. De omvang van die ondersteuning was relatief beperkt. In de nieuwe situatie vindt ondersteuning plaats vanuit veel verschillende plekken. Dan is het van belang om de omvang goed te monitoren en een maximumaandeel van het totale onderzoeksbudget te normeren voor ondersteuning.

4.2 HRM

De ambities van De Haagse Hogeschool vragen om gericht HRM-beleid, zowel voor de inrichting en beoordeling van de (onderzoeks)functies als voor de professionalisering van onderzoek. Het HRM-beleid dat hiervoor als basis dient, wordt vernieuwd vanwege het instellingsplan 2020. De Dienst HRM werkt hier samen met alle stakeholders aan. In juni 2015 was er al een notitie over de aanstelling, werving, selectie en benoeming van lectoren (De Haagse Hogeschool, 2015d).

4.2.1. Functies en beoordelingen

Het bestaande functiehuis kent zes specifieke onderzoeksfuncties. De omschrijving van die functies moeten we aanpassen aan de nieuwe situatie en de ambities van De Haagse Hogeschool. Er blijft vooralsnog een aparte onderzoekslijn in het functiehuis. Dat neemt niet weg dat er op individueel niveau vaak combinaties zullen zijn van onderzoekstaken en onderwijstaken. In de onderzoekslijn komt ruimte voor de functie van *associate lector*. De *associate lector* is altijd gekoppeld aan een lectoraat en een lector, en kan niet los van een bestaand lectoraat worden ingevuld.

⁸ De termen 'onderzoeksgroep' en 'kenniskring' worden in dit document als synoniem gebruikt.

In het nieuwe profiel en beoordelingskader voor lectoren komen naast reguliere aanstellingsvormen ook specifieke aanstellingsvormen: de bijzondere lector en de fellow (De Haagse Hogeschool, 2016b). De beoordelingscriteria voor lectoren en andere onderzoekers moeten goed samenvallen met het kwaliteitskader voor het onderzoek en het onderzoeksbeleid (zie ook 3.5). Lectoren hebben veel taken. Niet iedereen legt daarbinnen dezelfde nadruk. De boegbeelden van het onderzoek moeten in hun functie-inrichting en beoordeling voldoende ruimte krijgen voor variëteit. De ene lector draagt meer bij aan de beroepspraktijk, de andere meer aan het onderwijs en/of de professionalisering van docenten. Juist een variëteit aan lectoren maakt het onderzoek aan de hogeschool en binnen de onderzoeksplatforms krachtig. De positie van promovendi vraagt aandacht in het functiehuis. Naast de huidige promovendi, die vanuit hun functie als docent promoveren, wil de hogeschool talentvolle jonge onderzoekers aantrekken voor een periode van vier jaar. Zij zullen promotie-onderzoek verrichten binnen de onderzoeksthema's van de hogeschool.

In afwachting van de landelijke ontwikkelingen over het functiehuis (op initiatief van de Vereniging Hogescholen), blijft het vigerende functiehuis voor onderzoek aan De Haagse Hogeschool van kracht.

4.2.2. Professionalisering

Professionalisering van onderzoek is op verschillende gebieden nodig:

1. Professionalisering van lectoren, bijvoorbeeld op het gebied van projectmanagement, (beroeps)onderwijs, fondsenwerving en/of managementvaardigheden.
2. Professionalisering van docenten, onder andere door lectoren (zie 3.1) en voor:
 - zelf onderzoek doen;
 - onderzoekgerelateerd onderwijs geven;
 - werken aan het onderzoekend vermogen van studenten;
 - onderzoek van studenten begeleiden.
3. Professionalisering van directie en opleidingsmanagement, om onderzoek(ers) aan te sturen en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te versterken.
4. Professionalisering van de ondersteunende diensten.

Voor de verdere professionalisering van medewerkers en management werkt de hogeschool vanaf 2016/17 aan deze zaken:

1. Een intensieve serie masterclasses over de aansturing van onderzoek voor directie en opleidingsmanagement.
2. Een goed en gevarieerd scholingsaanbod voor docenten.
3. Duidelijke criteria en eisen voor de docentscholing, met aandacht voor niveaoverschillen.
4. Bijzondere aandacht voor de scholing van promovendi.
5. Het scholingsaanbod voor lectoren, docenten, management en ondersteuning centraal beleggen bij het The Hague Center for Teaching and Learning.
6. Kwaliteitsbewaking van de scholing, door lectoren en de Strategische Onderzoeksraad.

Goed Bestuur voor een Veilige Wereld

Het onderzoeksplatform 'Goed Bestuur voor een Veilige Wereld' focust op drie onderzoeksthema's die de kennis en expertise van De Haagse verbinden met die van organisaties in Den Haag op het gebied van vrede, recht en veiligheid: Mondiale Steden, Nieuwe Risico's en Complexe Governance.

4.3 Financiën

Anno 2017 is 10 miljoen euro voor onderzoek begroot vanuit de Rijksbijdrage. Om de groeiambities waar te maken, moeten we de beschikbare middelen voor onderzoek beter benutten. Ook is meer inzet nodig van de Rijksbijdrage en de externe middelen. In de investeringsagenda bij zijn strategische agenda gaat het ministerie uit van een groei van de beschikbare middelen voor het onderzoek aan hogescholen. Deze groei moet plaatsvinden door inzet van 20% van de middelen die vrijkomen door de invoering van het Studievoorschot (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, p. 79). Echter, pas een volgend kabinet beslist over de definitieve toewijzing van deze middelen. Om die reden houdt De Haagse Hogeschool vooralsnog vast aan de 10 miljoen euro. Zoals in 3.4 aangegeven wil De Haagse Hogeschool de omvang van het onderzoek vergroten voor meer impact op onderwijs en praktijk. Om de door de overheid gewenste ratio van 1 fte lector op 720 studenten vanaf 2024 te bereiken (zie 3.4), moet de hogeschool toegroeien naar 28 fte lectoren (uitgaande van 20.000 bekostigde studenten). Als elk lectoraat gemiddeld een kenniskring van 4 fte moet krijgen, is ook een uitbreiding nodig naar $(4 \times 28 =) 112$ fte aan (docent-)onderzoekers, inclusief promovendi. Samen met overige lasten voor management, ondersteuning en out-of-pocket, leidt dit tot grofweg 15 miljoen euro. Als we de onderzoeksfinanciering vanuit de rijksbegroting stabiliseren op 10 miljoen, moeten we dus 5 miljoen (een derde van het totaal) verwerven via externe middelen.

De externe inkomsten in 2014 bedroegen 22,6% van het totale onderzoeksbudget van De Haagse Hogeschool. In eerdere jaren lag dit percentage rond de 35% (De Haagse Hogeschool, 2015e, p. 5), maar in 2015 is het percentage verder gezakt ten opzichte van 2014, namelijk naar 15%. Voor de komende jaren moeten we daarom extra inzetten op externe inkomsten voor onderzoek, onder andere via concrete doelstellingen per onderzoeksplatform. De hogeschool wil de externe middelen laten oplopen naar 30% in 2020 en 35% in 2022. Daarna bekijkt zij of een doorgroei naar 40% in 2025 opportuun is. Of de ratio van 4 fte kenniskring op 1 fte lector gerealiseerd kan worden, is afhankelijk van de beoogde externe financiering. Door de groei van het aantal (nieuwe)

lectoraten te temporiseren, kunnen we waar nodig een beheerste kostenontwikkeling borgen. Voor meer externe inkomsten is, naast heldere sturing op resultaten, professionele ondersteuning nodig vanuit een goed geoutilleerde en deskundige subsidiedesk. Ook een grotere deskundigheid van andere ondersteunende diensten is van belang, net als het gevoel van urgentie.

Daarnaast is het essentieel dat de hogeschool de verdeling, toewijzing en benutting van intern en extern onderzoeksgeld herijkt in het licht van de nieuwe onderzoeksorganisatie. De interne toewijzing van middelen aan onderzoek is in de loop der jaren vrij ingewikkeld geworden: er zijn maar liefst zes interne financieringslijnen. Voor het slagen van de strategische ambities zijn externe inkomsten belangrijk en daarom is een nieuwe allocatiesystematiek voor onderzoeksfinanciering zeer wenselijk. De werkgroep Onderzoeksgovernance neemt dit financiële vraagstuk mee (zie bijlage 6).

4.4 Kennismanagement, communicatie en onderzoekscultuur

De onderzoeksfunctie vraagt om krachtige ondersteuning. De onderzoekers hebben gemakkelijk toegang nodig tot literatuur en hulpmiddelen, zoals ICT-programma's. En de resultaten van het onderzoek in de vorm van publicaties en andere (beroeps) producten moeten op een goede en verantwoorde manier verspreid en openbaar gemaakt worden. Beide zaken vragen om beleidsaandacht en om uitvoeringscapaciteit.

In 2014 heeft de hogeschoolbibliotheek samen met het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek onderzocht welke (gewenste) rol de bibliotheek speelt in de ondersteuning van praktijkgericht onderzoek (De Haagse Hogeschool, 2014). Daarbij was niet alleen de klassieke functie van de bibliotheek aan de orde, maar juist ook de nieuwe rollen, zoals het organiseren van en ondersteunen bij databeheer, onderzoeksregistratie, publicaties en auteursrecht. In een apart publicatiebeleid worden deze onderwerpen uitgewerkt: *open access*, auteursrechten, infrastructuur voor de circulatie van publicaties en de ontwikkeling van een digitaal publicatieplatform. De bibliotheek kan onderzoek beter en breder faciliteren. Dat staat op de agenda, maar vraagt om een krachtige doorontwikkeling en een goede verbinding tussen de bibliotheek, het onderzoeksteam van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie en de onderzoeksplatforms en onderzoekers.

Ook de communicatie over het onderzoek van de hogeschool vraagt om specifieke aandacht. Het gaat daarbij onder andere om een duidelijke en coherente boodschap over het onderzoek, de digitale vindbaarheid van de lectoraten, onderzoeksplatforms en kenniscentra, en een goede inzet van diverse (sociale) media.

Ten slotte is er voor goed onderzoek een bloeiende en inspirerende kwaliteitscultuur nodig, met ruimte voor goed onderwijs én onderzoek. De hogeschool moet zich veel meer profileren als kennisinstelling waar ontwikkeling en uitwisseling van kennis een dagelijkse en gewaardeerde activiteit is. Nu ligt de nadruk

op de hogeschool als onderwijsinstituut waar jonge mensen een bachelordiploma kunnen halen. De Lighthouse, onze centrale en bruisende ontvangstruimte, biedt een mooie kans om dat centraal vorm te geven. Bijvoorbeeld voor onderzoekslunches en een gecombineerde onderwijs- en onderzoeksdag. Maar ook in alle faculteiten en opleidingen moet het onderzoek zichtbaar en inspirerend aanwezig zijn. Dat kan met heel veel traditionele en modernere middelen: van het organiseren van conferenties, debatten en lezingen tot het inrichten van labs binnen en buiten de hogeschool. Van het delen en lezen van publicaties of het instellen van een onderzoeksprijs voor het beste afstudeerwerkstuk tot het houden van Skype-interviews met belangrijke wetenschappers in de klas. Iedere opleiding en ieder onderzoeksplatform moet werk maken van een levendige onderzoekscultuur. Zo gaan docenten, studenten en externe partijen het onderzoek ervaren als een nuttig, vanzelfsprekend en aantrekkelijk onderdeel van de hogeschool.

Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie

Het onderzoeksplatform 'Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie' combineert de sterke kanten van vier faculteiten: Technologie, Innovatie & Samenleving; Gezondheid, Voeding & Sport; IT & Design; en Sociaal Werk & Educatie. De belangrijkste vraag is: hoe kunnen we de kwaliteit van leven van mensen verbeteren door mens, omgeving en technologie te verbinden? De onderzoeksthema's zijn: Vitaliteit, en Cure & Care.

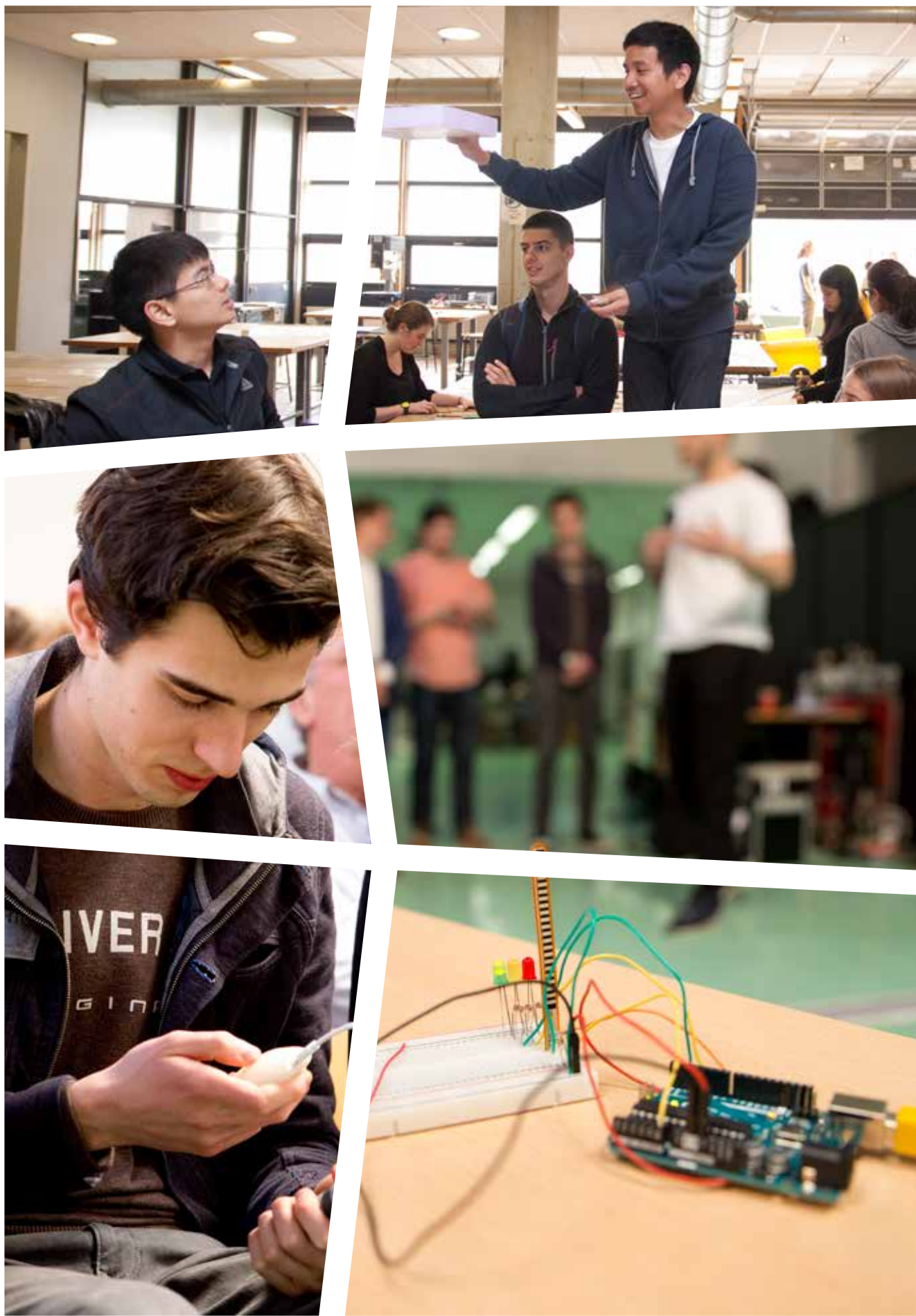




Foto: Hans Krudde

5. REALISATIE

In deze nota staan onderzoeksambities voor onderwijs, doorwerking naar beroepspraktijk en samenleving, focus, massa en kwaliteit. Deze ambities zijn samen te vatten in een programma van twaalf punten:

De twaalf ambities en de kwantitatieve doelstellingen (zie 4.3) vormen een samenhangend geheel waarmee De Haagse Hogeschool in de komende jaren geïntegreerd en gericht aan de slag gaat. Elk van de twaalf programmaonderdelen vereist aandacht om de doelstellingen van goed onderzoek voor de innovatie van onderwijs en beroepspraktijk te bereiken. Daarbij zijn veel actoren betrokken. In de eerste plaats zijn dat de onderzoekers: lectoren en docent-onderzoekers. Faculteitsdirecteuren, opleidingsmanagers en bestuur enerzijds en de verschillende diensten anderzijds moeten het de onderzoekers mogelijk maken om te werken aan de ambities. De coördinatie van alle programmapunten en actoren ligt bij het College van Bestuur met de Strategische Onderzoeksraad als adviesorgaan, maar de uitvoering is de verantwoordelijkheid van alle individuele actoren.

De lectoren hebben een bijzondere rol en verantwoordelijkheid. Zij zorgen voor goed onderzoek in hun eigen lectoraat, dat bijdraagt aan al deze ambities. Maar zij moeten ook zorgen dat er via de onderzoeksplatforms en kenniscentra veel meer samenhang en samenwerking ontstaat tussen de verschillende lectoraten.

Er zijn belangrijke voorwaarden voor het strategisch onderzoeksbeleid: het beleid moet worden vertaald in concrete doelen, de ambities moeten bekend zijn en de hogeschool en alle betrokkenen moeten zich eraan committeren én ernaar handelen. De vertaling van beleid in doelen gebeurt in aparte documenten op deelonderwerpen. De doelstellingen en de uitvoering van de onderzoeksstrategie worden jaarlijks gemonitord. De monitoring doet het onderzoeksteam van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. De Strategische Onderzoeksraad evalueert, stelt, indien nodig, de doelen periodiek bij en adviseert daarover aan het College van Bestuur.



De hogeschool en alle betrokkenen moeten het strategisch onderzoeksbeleid goed kennen en zich daaraan committeren. De keuzes impliceren vaak een verandering. Van onderzoekers wordt bijvoorbeeld gevraagd meer samen te werken rond bepaalde thema's, meer externe inkomsten binnen te brengen en internationaler te werken. De ondersteuning van het onderzoek moet beter, gericht en vraagt meer afstemming. Benoemingen van lectoren en promovendi worden veel meer gekoppeld aan de focus van het onderzoek. Er zijn geen middelen voor onderzoek buiten de lectoraten. Betrokkenheid bij en bereidheid tot deze veranderingen vraagt om een zorgvuldige onderzoeksstrategie, die goed aansluit bij de besturingsfilosofie van de hogeschool met een balans tussen ruimte en sturing. De kaders hiervan, waarop de hogeschool zal sturen, staan in bijlage 4.

Faculteitsdirecteuren, opleidingsmanagers en lectoren zijn de sleutelfiguren in het implementeren van de veranderingen. Zij sturen op de kaders, organiseren ruimte en inspiratie om de doelen te realiseren en zorgen voor voldoende uitvoeringskracht. Sommige veranderingen moeten en kunnen snel, andere vragen meer tijd. De aftrap van de veranderingsstrategie is een brede serie gesprekken en ronde tafels in de hogeschool, waarin de onderzoeksstrategie wordt gesproken met diverse interne stakeholders. Ook komt een samenvatting van de onderzoeksstrategie beschikbaar voor de brede hogeschoolgemeenschap en voor externe stakeholders van de hogeschool.

Ten slotte, de onderzoeksstrategie van De Haagse Hogeschool is ambitieus. De strategie is in 2016 opgesteld en sluit aan bij dan relevante landelijke en hogeschoolagenda's. Het is verstandig de strategie regelmatig te evalueren op interne consistentie en haalbaarheid en ook op de aansluiting bij externe omstandigheden. De evaluatie van het onderzoeksteam van de Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie vindt jaarlijks plaats, op hoofdlijnen. Daarnaast plannen we een externe evaluatie voor het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Zo kan het onderzoek van De Haagse Hogeschool het onderwijs, de beroepspraktijk en het maatschappelijk debat blijvend versterken.

Connected Learning

In het onderzoeksplatform 'Connected Learning' staat de ontwikkeling van inclusieve, relevante en innovatieve leergemeenschappen binnen en buiten de hogeschool centraal. De drie onderzoeksthema's zijn: Public Learning, 21st Century Learning en Global & Inclusive Learning.



Bijlage 1. Gebruikte literatuur

- Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie. (2015a). *MKB en hogescholen. Partners in innovatie*. Den Haag: AWTI.
- Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie. (2015b, juni) *Verwevenheid van onderzoek en hoger onderwijs. Eenheid in verscheidenheid*. Den Haag: AWTI.
- Andriessen, D. (2014, 10 april). *Praktisch, relevant én methodisch grondig. Dimensies van onderzoek in het hbo*. [Openbare les]. Utrecht: Hogeschool Utrecht.]
- Andriessen, D. (2016). Drie misverstanden over onderzoek in het hbo. *Hoger Onderwijs Management, Vol. 2016, No. 05*.
- Bemmel, A. van. (2014) *Hogescholen in Historisch Perspectief*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- De Haagse Hogeschool. (2009). *Strategienota onderzoek en lectoraten. Verbindingen versterken*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2012). *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2014). *Ondersteuning van Praktijkgericht Onderzoek door de bibliotheek van De Haagse Hogeschool. Eerste Resultaten*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015a). *Wereldburgers in een lerende samenleving. De Haagse Hogeschool op weg naar 2020. Instellingsplan -> 2020*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015b). *Managementrapportage 2014-3*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015c). *Governance, reorganisatieplan en omgang middelen lectoraten, onderzoek en zwaartepunten in de nieuwe faculteiten. Uitwerking en aanscherping van de notities 'Integratie lectoraten, onderzoek en zwaartepunten in de nieuwe faculteiten'*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015d). *HRM-beleid als onderdeel van de strategienota onderzoek*. Dienst HRM, vastgesteld door CvB 23 juni 2015. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015e). *Basisgegevens Onderzoek HHs*. Ineke van Halsema in opdracht van De Haagse Hogeschool. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2015f). *Onderzoek HHs. Programma van eisen*. Ineke van Halsema in opdracht van De Haagse Hogeschool. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2016a). *Uitwerking scenario's uitbreiding onderzoeksvolume*. Ineke van Halsema in opdracht van De Haagse Hogeschool. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2016b). *Profiel en Beoordelingskader lectoren*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool. (2017a). *Kaders voor de toewijzing van lectoraten*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- De Haagse Hogeschool (2017b) *Onderwijsvisie en -kader voor bacheloronderwijs*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- EURASHE. (2014). *Professional Higher Education in Europe. Characteristics, Practice Examples and National Differences*. Malta: EURASHE/HAPHE.
- Hazelkorn, E. (2004). Growing Research: Challenges for late developers and newcomers. *Higher Education Management and Policy, vol. 16, nr. 1*, pp. 119-140. Parijs: OECD.
- HBO-raad. (2010). *Naar een duurzaam onderzoeksklimaat. Ambities en succesfactoren voor het onderzoek aan hogescholen*. Den Haag: HBO-raad.
- Hobéon. (2012). Model Hobéon - Gouden Kennis-driehoek [online afbeelding]. Geraadpleegd en herdrukt van https://www.hobéon.nl/actueel/weblogs/weblogs_item/t/topsectoren_en_onderwijsinnovatie.
- Jonge, J. de. (2016). *Praktijkgericht onderzoek bij lectoraten van hogescholen. Feiten & Cijfers*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Losse, M. (2016). De relevantie van onderzoekend vermogen. Waarom 'beroepsproducten' de sleutel zijn. *TH&MA Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management, nr. 1*, 57-62.
- Meulen, B. van der, Maclaine Pont, P., Faasse, P., Deuten, J., & Belder, R. (2015). *Keuzes voor de toekomst van de Nederlandse Wetenschap. Analyse van beleidsopties bij vier scenario's*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2014). *Wetenschapsvisie 2025. Keuzes voor de toekomst*. Den Haag: ministerie van OCW.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2015). *De waarde(n) van weten. Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek 2015-2025*. Den Haag: ministerie van OCW.
- Onderwijsraad. (2014). *Meer innovatieve professionals*. Den Haag: Advies.
- Onderwijsraad. (2015). *Kwaliteit in het Hoger Onderwijs. Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. Den Haag: Advies.
- Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek. (2010). *Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek. De Haagse Hogeschool*. Den Haag: VKO.
- Vereniging Hogescholen. (2015a, februari). *Feiten en Cijfers. Studentenaantallen HBO 2014*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2015b). *#HBO 2025 Wendbaar en weerbaar*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2015c). *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2016). *Onderzoek met impact strategische onderzoeksagenda hbo 2016-2020*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen (2016) *Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage 2. Onderzoek hogescholen in beleidsdocumenten hoger onderwijs

In juli 2015 publiceerde de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de nieuwe strategische agenda voor het hoger onderwijs en onderzoek: *De Waarde(n) van Weten*. Deze agenda maakt een sprong naar het hoger onderwijs van de 21e eeuw en biedt een kwaliteitsimpuls voor studenten en docenten. Deze drie thema's staan centraal in de agenda:

1. onderwijs van wereldformaat;
2. toegankelijkheid, talentontwikkeling en diversiteit;
3. verbinding met de samenleving.

Het ministerie benadrukt het belang van onderzoek voor een rijke leeromgeving en legt voor hogescholen de nadruk op uitbreiding van het onderzoeksvolume (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, pp. 28, 29). De investeringsagenda concretiseert dit naar de ambitie om het aantal lectoren landelijk met 580 fte uit te breiden en vanaf 2024 een ratio te realiseren van 1 lector op 720 studenten (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015, p. 79).

Voor de strategische agenda van het ministerie hebben verschillende organisaties en adviesraden input geleverd. De Vereniging Hogescholen kwam in mei 2015 met de agenda *HBO 2025 Wendbaar en weerbaar*. Daarin formuleerde zij drie kernwaarden en vijf opdrachten voor de hogescholen. Kernwaarde drie en opdracht drie gaan specifiek over onderzoek. Praktijkgericht onderzoek is een onderdeel van de publieke taak van hogescholen, dat ten goede moet komen aan zowel de studenten (het onderwijs) als de sociaal-economische ontwikkeling van het beroepenveld en/of de regio (Vereniging Hogescholen, 2015b, p. 11). In 2025 zal het onderzoek van hogescholen een onwankelbare positie innemen in de kennisketen, en concrete vraagstukken uit de beroepspraktijk behandelen (Vereniging Hogescholen, 2015b, p. 20). De Vereniging Hogescholen wil verdieping en verbreding van het onderzoek. Door uitbreiding van lectoren, docent-onderzoekers en betrokkenheid van studenten, door promotierecht voor lectoren, door zwaartepunten, labs en kenniswerkplaatsen, door meer geld(stromen), en door een stevige positie in de kennisinfrastructuur (2015b, p. 21).

Ook de Onderwijsraad (2014) leverde input voor de strategische agenda. De raad behandelt de adviesvraag 'Hoe kan het hbo beter inspelen op de veranderende beroepspraktijk?'. De kern van het advies is om de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk te versterken. De aanbevelingen van de Onderwijsraad luiden onder andere:

1. Leid op tot onderzoekende professionals, via meer capaciteit van lectoraten, meer masteropgeleide en gepromoveerde docenten, systematische aandacht voor onderzoek in het curriculum en een goede toegankelijke kennisinfrastructuur.
2. Versterk de inbreng uit het beroepenveld, via regionale strategische netwerken, verlenging van de Centers of Expertise en minder belemmeringen voor publiek-private samenwerking.

De input van de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (2015a) gaat in op de kennisrelatie tussen MKB en hogescholen. Die kennisrelatie is van belang voor regionale groei en werkgelegenheid. Het onderzoek van hogescholen past goed bij de behoeften van MKB-ondernemingen: het is kortdurend, multidisciplinair en praktisch. Via kenniscirculatie met het bedrijfsleven blijft het curriculum actueel en de aansluiting op de arbeidsmarkt optimaal. De adviesraad wil de relatie tussen MKB en hogescholen op drie punten verbeteren:

1. Vraagarticulatie vanuit MKB: praktijkproblemen vertalen naar goede onderzoeksvragen.
2. Interne organisatie van hogescholen: onder andere tijd en flexibiliteit.
3. Samenwerking tussen publieke kennisinstellingen: komt nog onvoldoende van de grond.

Ook dit adviesrapport leverde bruikbare input: *Naar een lerende economie* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). In het rapport geeft de raad zijn visie op het Nederlandse verdienvermogen, als belangrijkste voorbereiding op de toekomst. Responsiviteit is hierbij het sleutelbegrip, de vaardigheid om snel en adequaat in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Daarbij gaat het om veerkracht, adaptatie en een proactieve houding. Nederland moet de verschillende opgaven het hoofd bieden via het stimuleren van kenniscirculatie, vooral via een beter gebruik van bestaande kennis. 'Hogescholen worden tot op heden te veel als louter scholen gezien, maar ook zij zullen zichzelf tot kennisinstelling moeten omvormen en een nieuwe balans moeten vinden tussen kennis overdragen, bedrijvigheid creëren en bijdragen aan het oplossen van problemen.' (2013: 255) Dit vraagt onder andere om de ontwikkeling van onderzoeks- en onderwijsinstellingen tot regionale kenniscentra die structureel verbonden zijn met de omgeving. Het is beter om te investeren in kenniscirculatie dan alleen in Research & Development om het verdienvermogen te vergroten (2013: 369). Dit kan via duurzame netwerken met tweerichtingsverkeer tussen kennisinstututen en hun omgeving (in plaats van het eenrichtingsverkeer van valorisatie). Deze opvattingen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid zijn terug te vinden in het instellingsplan van De Haagse Hogeschool uit 2015. De nadruk ligt daarbij op de hogeschool als netwerkhogeschool.

De Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie leverde ook input in de vorm van het adviesrapport *De verwevenheid van onderzoek en hoger onderwijs* (2015b). Dit rapport behandelt de adviesvraag 'Hoe kan het beleid stimuleren dat de verwevenheid tussen hoger onderwijs en onderzoek sterk(er) bijdraagt aan onderwijskwaliteit, onderzoekskwaliteit en de toekomstperspectieven van studenten?' Hogescholen staan

voor andere uitdagingen dan universiteiten bij het verbinden van onderzoek en onderwijs: 'De belangrijkste knelpunten van hogescholen zijn het aantal lectoren, het onderzoeksvolume en het aantal en de kwaliteit van docent-onderzoekers. Het onderzoeksvolume is te beperkt om alle studenten te bereiken en de onderzoekstaak is vaak sterk ondergeschikt aan de onderwijstaak.' (2015b: 5) De analyse luidt dat de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek onder druk staat en moet verbeteren. De adviesraad doet onder andere de volgende aanbevelingen: analyseer waar de koppeling van onderzoek en onderwijs productief is, versterk die waar nodig en ga door met het ontwikkelen van de onderzoeksfunctie van hogescholen⁹.

Naast de strategische agenda formuleerde het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ook een wetenschapsagenda. In deze *Wetenschapsvisie 2025* (2014) staan drie ambities:

1. De Nederlandse wetenschap is van wereldformaat, onder andere via een nationale verbindende wetenschapsagenda gebaseerd op keuzes en samenwerking.
2. De Nederlandse wetenschap is meer verbonden met de maatschappij en het bedrijfsleven en heeft maximale impact, vanuit een brede opvatting van valorisatie en kenniscirculatie.
3. De Nederlandse wetenschap is in 2025 een broedplaats voor talent¹⁰.

De wetenschapsvisie positioneert het praktijkonderzoek van hogescholen als een integraal onderdeel van het kennissysteem: 'Om de kennisfunctie van hogescholen verder te versterken is het nodig om verder te werken aan capaciteitsopbouw in het praktijkgericht onderzoek, de organisatie bij hogescholen op dit gebied verder te professionaliseren, de samenwerking tussen universiteiten en hogescholen te verbeteren en het vermogen van het hbo om in Europa subsidie te verwerven te versterken. Verder zal ons beleid voor open access ook hbo-publicaties breder beschikbaar maken.' (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014, .p: 52). In het voorjaar van 2015 zijn met een brede uitvraag 11.700 vragen verzameld als basis voor een wetenschapsagenda. Breed samengestelde jury's van toponderzoekers hebben deze vragen geclusterd in 140 overkoepelende vragen. Op basis daarvan heeft de wetenschapsagenda zestien routes bepaald, als instrument om nieuwe verbindingen te zoeken. Deze zijn niet uitputtend, maar ook niet vrijblijvend. Voorbeelden van routes zijn: big data, *personalized medicine* en veerkrachtige en zinvolle samenleving. De wetenschapsagenda is in november 2015 gepubliceerd op www.wetenschapsagenda.nl.

9 'Vraag hogescholen om de middelen die vrijkomen door invoering van het studievoorschot in te zetten om het docentencorps bij te scholen op het gebied van onderzoek en het aantal lectoren uit te breiden. Vraag van hogescholen dat ze docenten meer tijd en gelegenheid bieden om onderzoek te doen. Stimuleer hiertoe samenwerking in de regio, met bedrijven, maatschappelijke instellingen en universiteiten. Help hen het onderzoek daadwerkelijk te koppelen aan het onderwijs door uitwisseling van good practices en via coaching en scholing. Vraag van hogescholen dat ze docenten mede beoordelen op betrokkenheid bij onderzoek en op de kwaliteit van onderzoeksprestaties. Faciliteer daartoe de ontwikkeling van indicatoren die het belang en de kwaliteit van toegepast onderzoek meten. Ondersteun dit door de bekostiging van hogescholen hierop meer af te stemmen.' (Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie, 2015b, p. 10)

10 Zie ook Rathenau Instituut (2015) voor de uitwerking van een aantal scenario's en beleidsopties voor de realisatie van deze wetenschapsvisie.



Bijlage 3.

Kwaliteitscriteria voor praktijkgericht onderzoek

	Praktisch relevant	Methodisch grondig	Ethisch verantwoord
A. Netwerk in praktijk, onderzoek en onderwijs	1. De praktijk en het onderwijs zijn bij het onderzoek betrokken	8. De onderzoekswereld is bij het onderzoek betrokken	
B. Mensen, middelen en organisatie		9. De mensen, middelen en organisatie zijn adequaat	15. Onderzoekers zijn integer, onafhankelijk en onpartijdig
C. Kwestie	2. De onderzochte kwestie is relevant voor de praktijk		
D. Onderzoeksvragen	3. De onderzoeksvragen zijn relevant voor de praktijk	10. De onderzoeksvragen hebben formele kwaliteit (afgebakend, precies, functioneel) 11. Onderzoeksvragen zijn ingebed in bestaande kennis	
E. Onderzoeksontwerp		12. Het onderzoeksontwerp voldoet aan de criteria die in de gehanteerde onderzoekstraditie gelden voor het doen van onderzoek	
F. Uitvoering			16. De uitvoering gebeurt zorgvuldig, waaronder het zorgvuldig bewaren van de data 17. De uitvoering gebeurt respectvol en houdt rekening met de belangen en privacy van de betrokkenen
G. Resultaten	4. De onderzoeksresultaten zijn bruikbaar voor de praktijk 5. De resultaten zijn transfereerbaar naar andere contexten dan die zijn onderzocht	13. De resultaten zijn adequaat, eenduidig en plausibel	18. De resultaten zijn toegankelijk, bij voorkeur via open access
H. Doorwerking naar: beroepspraktijk en de samenleving, onderwijs & professionalisering en kennisontwikkeling	6. Het onderzoek heeft een doorwerking naar de beroepspraktijk en de samenleving 7. Het onderzoek heeft een doorwerking naar onderwijs en professionalisering	14. Het onderzoek heeft een doorwerking naar de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein	
I. Verantwoording	19. Over de kwaliteit van het onderzoek wordt verantwoording afgelegd		

Noot. Herdrukt van *Advies Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat*. (2016, 14 november). Uitgebracht op verzoek van het bestuur van de Vereniging Hogescholen.

Bijlage 4.

Kaders behorende bij de notitie Onderzoek versterkt

- Al het onder verantwoordelijkheid van de hogeschool uitgevoerde onderzoek is vanaf 1 januari 2018 verbonden aan een lectoraat. Dit betreft het onderzoek dat door de hogeschool of uit de tweede of derde geldstroom wordt gefinancierd.
- Het College van Bestuur stelt drie werkgroepen in: voor de verbinding tussen onderwijs en onderzoek (zowel inhoudelijk als organisatorisch, met bijzondere aandacht voor de inzet van docenten), voor de onderzoeksgovernance, en voor de onderzoekskwaliteit. Deze werkgroepen doen concrete aanbevelingen en leveren concrete producten op (zie bijlage 6).
- Uiterlijk in 2018 heeft iedere faculteit een lector met de verbinding onderwijs en onderzoek in portefeuille.
- Voor de ondersteuning van het onderzoek, vanuit diverse diensten en faculteitsbureaus, komt een norm, die jaarlijks wordt gemonitord en zo nodig wordt bijgesteld.
- Op hogeschoolniveau richt minimaal 75% van het onderzoek zich op de thema's van de onderzoeksplatforms.
- Minimaal 75% van de nieuwe promotieplaatsen gaat over de strategische thema's van de hogeschool, bij voorkeur op vacatures van de onderzoeksplatforms of kenniscentra.
- In 2025 is er aan De Haagse Hogeschool 1 fte lector per 720 bekostigde studenten.
- Per 1 fte lector zijn er in 2025 gemiddeld 4 fte (docent-) onderzoekers, inclusief promovendi.
- Docenten, leden van een kenniskring, doen gemiddeld voor 0,4 fte onderzoek (bij een aanstelling van minimaal 0,8 fte). Andere varianten zijn ook mogelijk, zoals een docent voor een onderwijsperiode geheel vrijstellen van onderwijs voor het doen van onderzoek.
- In 2022 wordt minimaal eenderde van de onderzoeksfinanciering extern verworven. Dit wordt een doelstelling voor elk platform en/of kennisinstelling binnen de hogeschool.
- Per onderzoeksplatform/kenniscentrum zijn er in 2022 minimaal twee strategische partners.
- Per onderzoeksplatform zijn er in 2022 een of meer kenniscentra gevormd.
- Een kenniscentrum omvat minimaal 2 fte lectoren.
- Het College van Bestuur beslist over de vorming van een kenniscentrum op advies van de Strategische Onderzoeksraad.
- In 2018 heeft ieder onderzoeksplatform minimaal één internationaal project.
- Publicaties zijn open access, tenzij het medium van publicatie dat niet toestaat, of tenzij het onderzoeksresultaat een patent of een andere vorm van bescherming nodig heeft.
- De doelstellingen en de uitvoering van de onderzoeksstrategie worden jaarlijks gemonitord. De monitoring gebeurt door het onderzoeksteam van De Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie. De Strategische Onderzoeksraad evalueert de doelen, stelt ze, indien nodig, periodiek bij en adviseert het College van Bestuur hierover.



Bijlage 5. Beoordelingskader voor lectoraten

De faculteitsdirecteuren beoordelen de lectoren in een transparant beoordelingsproces. Daarbij gelden de volgende resultaatgebieden als uitgangspunt:

1. Onderwijs:
 - a. De lector levert (via zijn lectoraat) een bijdrage aan het curriculum en de curriculumontwikkeling.
 - b. De lector levert een bijdrage aan de professionalisering van docenten.
 - c. De lector betreft studenten bij het onderzoek van het lectoraat.
2. Maatschappij en beroepspraktijk:
 - a. De onderzoekresultaten van de lector dragen aantoonbaar bij aan het oplossen van problemen in de maatschappij en/of beroepspraktijk.
 - b. De lector werkt samen met strategische partners van de hogeschool.
 - c. De lector verwerft inkomsten uit de tweede en derde geldstroom.



3. Onderzoek:
 - a. Het onderzoek van het lectoraat vindt grotendeels plaats binnen de strategische thema's van De Haagse Hogeschool.
 - b. De output van het onderzoek voldoet aan de standaarden in het vakgebied.
 - c. De lector werkt samen met andere kennisinstellingen.

Voor deze resultaatgebieden zijn per onderdeel vanuit het strategisch onderzoekbeleid heldere normen te bepalen, die als uitgangspunt dienen bij de beoordeling van lectoren:

1. Onderwijs:
 - a. Het lectoraat draagt bij aan het curriculum en de curriculumontwikkeling van opleidingen, zowel via de onderwijsinhoud als de onderzoekslijn.
 - b. Alle betrokkenen van de kenniskring, inclusief de lector, geven onderwijs aan studenten, door middel van contacttijd in alle studiejaar.
 - c. Het lectoraat levert een bijdrage aan de afstudeeropdrachten van vierdejaarsstudenten.
 - d. Het lectoraat draagt bij aan de onderzoeksambities van opleidingen, door het onderzoek van het lectoraat hierop mede te richten.
 - e. De professionalisering van docenten geschiedt via begeleiding van het onderzoek van docenten en/of via gerichte cursussen en trainingen.
2. Maatschappij en beroepspraktijk:
 - a. Dit resultaatgebied kent een grote variatie: van bijdragen aan het maatschappelijk debat tot concrete producten voor partijen in de beroepspraktijk.
 - b. De lector werkt samen met minimaal één strategische partner van de hogeschool (per onderzoeksplatform komen er minimaal twee strategische partners).
 - c. Gemiddeld verwerft de lector uiterlijk in 2022 30% van het onderzoeksbudget van het lectoraat uit de tweede en derde geldstroom (oplopend naar 40% in 2025), waarbij ook deelname aan internationale projecten van belang is.
3. Onderzoek:
 - a. Minimaal 75% van het onderzoek van het lectoraat vindt plaats binnen de onderzoeksplatforms, waarvan in ieder geval een deel samen met andere lectoraten.
 - b. Iedere lector publiceert minimaal één keer in de twee jaar een peer reviewed artikel.
 - c. De lector heeft een aantoonbaar netwerk in de nationale en bij voorkeur ook in de internationale kennisinfrastructuur. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerking in projecten of gemeenschappelijke publicaties.

Dit zijn de minimale normen waaraan elke lector met zijn lectoraat moet voldoen. Lectoren kunnen sommige resultaatgebieden meer benadrukken dan andere, bijvoorbeeld vanuit de behoeften van de faculteit en het werkveld en door de persoonlijke sterktes van de lector. Ook kan een resultaatgebied worden toegevoegd voor de organisatie- en managementtaken van de lector.

Bijlage 6. Opdrachten aan werkgroepen

Werkgroep Onderzoeksgovernance

Opdrachtformulering

De werkgroep evalueert de effectiviteit van de huidige onderzoeksgovernance. Deze omvat beslissingsbevoegdheden, verantwoording en toezicht van personele en financiële kwesties en van strategische keuzes, kwaliteit en prestaties. De werkgroep komt met aanbevelingen voor aanpassing in structuur en processen. Gezien de ambities van De Haagse Hogeschool zijn dit de hoofdvragen:

1. In hoeverre ondersteunt de gekozen governance de ambities in *Onderzoek versterkt*?
2. In hoeverre is de governance toekomstproof, gezien de oprichting van kenniscentra vanuit de platforms?
3. Wat zijn aanbevelingen voor de governance van De Haagse Hogeschool, gezien de antwoorden op bovenstaande vragen?

Onderdeel van de opdracht is bij de evaluatie aandacht besteden aan opdracht, samenstelling en positionering van de Strategische Onderzoeksraad. Uitgangspunt is de nota *Governance, reorganisatieplan en omgang middelen lectoraten, onderzoek en zwaartepunten in de nieuwe faculteiten* (De Haagse Hogeschool, 2015c).

Opzet

Opdrachtgever: College van Bestuur
Opdrachtnemer: Dienst Bestuurszaken

Projectorganisatie:

- Regie op de uitvoering van deze opdracht ligt bij een bestuursadviseur.
- Werkgroep voor: verzamelen input (intern en extern) voor evalueren en opleveren van het advies.
- Proces waarbij de relevante stakeholders betrokken worden.
- Stuurgroep voor validatie/toetsing: faculteitsdirecteur met onderzoeksplatform, faculteitsdirecteur zonder onderzoeksplatform, unitmanager Onderzoek & Onderwijs, lector, docent/tevens lid HR (persoonlijke titel).

Verantwoordelijkheden:

- Werkgroep: doet de evaluatie en formuleert op basis van de input het advies.
- Stuurgroep: geeft feedback/advies op de voortgang van het projectteam en keurt het op te leveren advies goed.
- College van Bestuur: besluit over het advies.

Planning

- Eerste helft september: inrichten projectorganisatie en opstellen projectplan
- September-november: verzamelen input
- November-december: uitwerken conceptadvies
- Januari-februari: toetsen/valideren conceptadvies
- Maart: opstellen definitief advies

- Besluitvorming: advies naar College van Bestuur op 27 maart, voor de vergadering van 3 april, en cyclus 6 naar de Hogeschoolraad in mei

Werkgroep Onderzoek-Onderwijs

Opdrachtformulering

De werkgroep richt zich op het verbeteren van de relatie onderwijs-onderzoek aan De Haagse Hogeschool. De werkgroep verzamelt voorbeelden, tips en handleidingen over deze relatie. Bijvoorbeeld door studiedagen te organiseren met betrokkenen aan De Haagse Hogeschool: docenten, onderzoekers, lectoren en wellicht studenten. De opbrengsten bespreekt en verwerkt de werkgroep in een nader te bepalen vorm. Deze vorm moet praktisch bruikbaar zijn voor iedereen die verantwoordelijkheden heeft in onderwijs en onderzoek. De bijeenkomsten zijn belangrijk in het proces om betrokkenen aan de hogeschool mee te krijgen in de nieuwe inzichten.

Achtergrond

Het College van Bestuur heeft de werkgroep ingesteld om de relatie tussen onderwijs en onderzoek te verbeteren. Uitgangspunten zijn *Onderzoek versterkt* (2017) en *Onderwijsvisie en -kader* (2017). De activiteiten gelden als de eerste fase van de realisatie van de beleidsdoelen uit beide strategische nota's. Er is intensieve afstemming met het realisatietraject van de Onderwijsvisie.

Opzet

Opdrachtgever: College van Bestuur
Opdrachtnemer: Diensten Onderwijs, Kennis & Communicatie en Human Resource Management

Projectorganisatie

- Regie op de uitvoering komt bij een medewerker van een van de twee opdrachtnemers.
- Deelnemers regie-/werkgroep: opleidingsmanagers en lectoren, medewerkers OKC en HRM.
- College van Bestuur: stelt opdracht en resultaten vast.

Planning

- September 2017: vaststelling opdracht, inrichting stuurgroep en werkgroep
- Najaar 2017: voorbereidende activiteiten werkgroep; studiedagen; bijeenkomst regiegroep
- Winter 2018: *studiedagen; formuleren resultaten; bijeenkomst stuurgroep*
- Maart 2018: *resultaten naar College van Bestuur en de Hogeschoolraad*

Werkgroep Kwaliteitszorg

Opdrachtformulering

De werkgroep bereidt de onderzoeksplatforms voor op de onderzoeksvisitaties in 2019/2020 en begeleidt de visitatietrajecten.

Ook is de werkgroep verantwoordelijk voor een hogeschoolbreed kwaliteitszorgsysteem op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. In dit systeem komen ook indicatoren voor zowel de te visiteren onderzoekseenheden als de lectoraten. De werkgroep bewandelt een tweesporenbeleid:

1. Planning van visitaties uitzetten en volgen, kaders van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek vullen en de visitatie formeel voorbereiden.
2. Bottom-up genereren van energie en een gesprek over de kwaliteit van onderzoek.

Achtergrond

De Strategische Onderzoeksraad stelde de werkgroep eind 2016 in vanwege het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022*. Het kwaliteitszorgsysteem en de onderzoeksvisitaties moeten hieraan worden aangepast. Uitgangspunten vormen het *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (2016)*, de meerjarenplannen van de onderzoeksplatforms (2016 en 2017) en de onderzoeksindicatoren van De Haagse Hogeschool. De kennis over de voorbereiding en begeleiding van visitaties en over het kwaliteitszorgkader delen we met andere hogescholen.

Opzet

Opdrachtgever: College van Bestuur

Opdrachtnemer: Dienst Onderwijs, Kennis & Communicatie

Projectorganisatie

- Regie op de uitvoering ligt bij team onderzoek van de Dienst Onderwijs, kennis & Communicatie.
- Deelnemers werkgroep: team onderzoek, de vier coördinatoren van de onderzoeksplatforms en twee lectoren.
- Stuurgroep: Strategische Onderzoeksraad.

Verantwoordelijkheden

- Werkgroep: voert de opdracht uit.
- Stuurgroep: geeft feedback/advies over de voortgang van de werkgroep en adviseert het College van Bestuur over de resultaten.
- College van Bestuur: stelt opdracht en resultaten vast.

Planning

Van de oprichting in 2016 heeft de werkgroep zich in de eerste helft van 2017 vooral gericht op de voorbereiding van de visitaties. In februari heeft de werkgroep een visitatiekalender opgeleverd en die is vastgesteld door het College van Bestuur. De planning van het voorbereiden en begeleiden van visitaties staat in bijlage 7.

De planning van het hogeschoolbrede kwaliteitszorgsysteem is als volgt:

- Najaar 2017/winter/voorjaar 2018: voorbereiding werkgroep (twee keer naar stuurgroep)
- Juni 2018: aanbieding aan College van Bestuur

Bijlage 7. Planning onderzoeksvisitaties BKO 2016-2022 (Vereniging Hogescholen, 2015c)

Vastgesteld door het College van Bestuur op 7 maart 2017

Platform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld

- Start zelfevaluatie: juni 2018
- Visitatie: mei 2019
- Oplevering voor CEKO¹¹: december 2019

Platform Connected Learning

- Start zelfevaluatie: juni 2018
- Visitatie: mei 2019
- Oplevering voor CEKO: december 2019

Platform Kwaliteit van Leven: Mens en Technologie

- Start zelfevaluatie: januari 2019
- Visitatie: november 2019
- Oplevering voor CEKO: juni 2020

Platform The Next Economy

- Start zelfevaluatie: juni 2019
- Visitatie: mei 2020
- Oplevering voor CEKO: december 2020

11 De CEKO (Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek) houdt gedurende een periode van zes jaar, toezicht op de uitvoering van het Branche Protocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO); De commissie evalueert jaarlijks in haar brancherapportage de werking van het BKO, en doet aanbevelingen ter verbetering. De visitatierapporten en de bestuurlijke reactie op visitatierapporten vormen de basis waarop de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek haar bevindingen baseert (Vereniging Hogescholen 2015c).



dehaagsehogeschool.nl



let's change
YOU. US. THE WORLD.

