

TVHO

Tweehonderd extra hbo-promovendi in 2009: hoe moet dat?

ADVIEZEN VOOR SUCCESVOL PROMOTIEBELEID IN HET HBO

Floor Basten

Elroy Cocheret de la Morinière

Dr. F.M.R.C. Basten (floorbasten@ocw.nl) doet zelf onderzoek en begeleidt – ook als toegevoegd onderzoeker aan lectoraten – mensen in hun eigen onderzoek vanuit haar onderzoeksbureau voor sociaalwetenschappelijke en taalkundige vragen. Dr. ing. E. Cocheret de la Morinière opereert vanuit zijn bureau ElroyCOMMunicatie (elroycom@chello.nl) is gespecialiseerd in coachen en trainen van leidinggevend en promovendi en hun begeleiders op het gebied van communicatie- en managementvaardigheden.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de HBO-raad besloten in 2005 dat het aantal gepromoveerde werknemers op hbo-instellingen verhoogd moest worden. De hbo-instellingen willen dit bereiken door meer lectoraten in te stellen, meer gepromoveerde docenten in dienst te nemen en meer docenten een promotietraject te laten starten. De overeenkomst tussen het OCW en de HBO-raad spreekt van een ambitie om het aantal promotietrajecten binnen het hbo te verhogen van de huidige veertig tot minimaal tweehonderd in 2009. Veel hbo-instellingen vertonen de neiging om het promotiebeleid van universiteiten te kopiëren, zonder rekening te houden met de valkuilen die het universitaire beleid kent: vertraging en uitval van promotietrajecten komen veel voor in de universitaire context. Hbo-instellingen lopen het risico onhaalbare doelen te stellen binnen promotietrajecten, als ze geen rekening houden met de valkuilen en de verschillen in organisatorische context. Effectief promotiebeleid op het hbo moet speciale aandacht richten op: projectmanagement, duidelijke en formele condities, sociale en vakinhoudelijke netwerken, methodologisch onderwijs, en training en coaching van zowel de promovendi als hun begeleiders.

INLEIDING

In de Prestatieagenda 2005 die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de HBO-raad vaststelden, staat de ambitie verwoord om het aantal promovendi te verhogen van veertig nu tot tweehonderd in 2009. 'Naast uitbreiding van het aantal lectoraten zal geïnvesteerd moeten worden in upgrading door een toename van het aantal gepromoveerde docenten aan hogescholen', zo bepaalt de agenda. Hbo-instellingen willen daarom meer gepromoveerde docenten aannemen. Op dit moment is er slechts

een kleine groep gepromoveerden in het hbo en dat zijn voornamelijk mannen, aldus Ankie Verlaan (bestuurslid Stichting Mobiliteitsfonds hbo) tijdens de 'Promovendidadag in het hbo' (20 juni 2007). Er is dus werk aan de winkel. Van Lieshout, Kamphuis en Jellema (2006) menen dat een toekomstige krapte op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden de beschikbaarheid van hoger opgeleiden verkleint. Dit betekent dat hogescholen onderling moeten gaan concurreren om hoogopgeleid personeel. Hogescholen lijken zich nu al daarop voor te bereiden door eigen personeel een promotietraject aan te bieden. Het succes van de stimuleringsregeling 'Promoveren in het hbo' van de Stichting Mobiliteitsfonds hbo is daar een indicatie van; deze regeling was door het grote aantal aanvragen verlengd tot 2006 en financiert nu voor 80 docenten promotietrajecten (Stichting Mobiliteitsfonds hbo, 2006). De overheid draagt bij aan de mogelijkheden in de vorm van promotievouchers. Hbo-instellingen willen dus niet alleen gepromoveerd personeel in dienst nemen, maar ook het aantal promotietrajecten binnen het hbo sterk verhogen. De financiering hiervoor is er.

Naast financiering is een effectief promotiebeleid nodig. Bij de formulering hiervan dienen hbo-instellingen zich bewust te zijn van de valkuilen die universiteiten ervaren binnen de promotietrajecten en van de verschillen tussen de twee typen organisaties. Toch zijn hbo-instellingen geneigd om het promotiebeleid van universiteiten te kopiëren zonder rekening te houden met deze valkuilen en verschillen. Wat kunnen we leren van de fouten bij universiteiten en hoe implementeren we het promotiebeleid binnen de hbo-instellingen?

BELEIDSAMBITIES: STAND VAN ZAKEN

In *Onderzoekstalent op waarde geschat* (ministerie van OCW, 2005) wordt geconstateerd dat het aantal promoties in Nederland tot de laagste van Europa behoort. Bovendien meldt het rapport dat er signalen zijn dat de belangstelling voor promoveren afneemt. Het rapport pleit daarom onder meer voor grotere diversiteit in de promotietrajecten en noemt in dat licht ook de promotie van hbo-docenten. In aansluiting hierop staat in de *Prestatieagenda 2005 OCW – HBO-raad*:

'Upgrading van het niveau van de hogeschooldocenten is een noodzakelijke voorwaarde om de gemiddelde kwaliteit van het onderwijs naar een hoger niveau te brengen. Voorts is versterking van de professionaliteit van de medewerkers noodzakelijk voor de invoering van toegepast onderzoek en kenniscirculatie. Het streven is het aantal gepromoveerde docenten sterk te verhogen. Daartoe stelt OCW additionele financiering beschikbaar in de vorm van promotievouchers voor hogescholen. Ambitie is dat in 2006 20 hbo-docenten zullen starten met een promotietraject, oplopend tot 200 in 2009. [...]'

De upgrading van het hbo-personeel via de professional doctorates vergt een forse impuls, zowel in financieel als in organisatorisch opzicht. Voor dit laatste is nauwe samenwerking tussen universiteiten en hogescholen cruciaal.

Dat nauwe samenwerking op organisatorisch niveau tussen universiteiten en hogescholen cruciaal is, wordt nergens verder toegelicht: waarom is dat een goed idee en hoe zou

een en ander er in de praktijk uit komen te zien? Het advies *Ontwerp en Ontwikkeling* (2005) van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) – een advies dat door de HBO-raad wordt onderschreven – gaat ook uit van die nauwe samenwerking, en is wat duidelijker over de vorm waarin dat zou moeten gebeuren: de raad adviseert de minister het opleiden van onderzoekers aan universiteiten over te laten, want ‘hogescholen hebben nu geen onderzoeksgroepen van zo’n omvang en kwaliteit dat zij de opleiding van onderzoekers [...] zelf ter hand kunnen nemen. Zij hebben geen vruchtbaar onderzoeksklimaat waarin de opleiding van onderzoekers tot haar recht kan komen. Het nagenoeg ontbreken van gepromoveerd personeel aan hogescholen onderstreept dit. Daarom vindt de AWT het de taak van universiteiten de onderzoekers op te leiden waaraan hogescholen behoefte hebben’ (AWT, 2005, p. 20).

Van verschillende kanten komen dus de adviezen aan hbo-instellingen om de universiteiten als voorbeeld en ook uitvoerder te nemen van hun eigen promotiebeleid. De volgende vragen zijn interessant: in welke fase van de ontwikkeling van hun promotiebeleid zijn de hbo-instellingen nu, volgen ze die adviezen daadwerkelijk op en wat is er nu nodig om in 2009 tweehonderd promovendi in het hbo een kans op succes te geven?

Een rondgang langs de websites van hogescholen en ook verdere navraag laten zien dat er in verreweg de meeste gevallen geen informatie beschikbaar is op de zoektermen ‘promotiebeleid’ en ‘promoveren’. Met name kleine hogescholen maken geen gebruik van de verschillende regelingen die er zijn om het aandeel gepromoveerden in hun docentenkorps te verhogen (Hoger Onderwijs Persbureau, 6 juni 2006). Hogescholen zeggen dus in meerderheid over gepromoveerde docenten te willen beschikken, maar hebben in minderheid beleid en instrumenten voorhanden (of maken er geen gebruik van) om dat te realiseren. Slechts bij de Hanzehogeschool en de Hogeschool Utrecht zijn na wat speurwerk op hun websites aantallen en jaartallen te vinden als streefcijfers voor het aantal gepromoveerden: respectievelijk 30% in 2016 en 20% in 2010. Daartoe willen ze beide vijftig mensen binnen hun instelling laten promoveren in samenwerking met universiteiten (de Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit van Utrecht) en wil de Hanzehogeschool nog eens vijftig gepromoveerden aannemen. Fontys zet ook fors in op promovendi en heeft er de afgelopen tijd ruim vijftig aangenomen. Alleen de Hogeschool Utrecht heeft beleid geformuleerd voor de promotietrajecten zelf en wel in termen van officiële verslagmomenten. De Hanzehogeschool noemt weliswaar de noodzaak voor flankerend HRM-beleid, maar werkt dat beleid niet in instrumenten verder uit. Bij Fontys worden de promovendi met name door de eigen lectoraten ondersteund.

Diezelfde rondgang leert dat er inderdaad hbo-instellingen (Fontys, Windesheim, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht) zijn die samenwerken met universiteiten (andere hogescholen werken wellicht ook samen met universiteiten, maar hebben daarover geen gegevens openbaar gemaakt). Die samenwerking bestaat er op zijn minst uit dat hbo-promovendi worden begeleid door promotoren op de universiteiten. Wanneer we echter een hoge mate van uitval en vertraging bij promotietrajecten onder universitaire voltijdspromovendi constateren (Berger & De Jonge, 2005), dan moeten we constateren dat universitaire promotoren niet per se garant staan voor succes. Bij de samenwerking tussen universiteiten en hbo-instellingen

gen moeten daarom enkele valkuilen in ogenschouw worden genomen. Bovendien verschilt het hbo organisatorisch wezenlijk van universiteiten en leent het universitaire model zich niet zonder meer voor deze instellingen. Uitvoerige studies naar de effectiviteit van hbo-promovendi zijn op dit moment niet beschikbaar. Men kan zich dan ook afvragen wat kan worden geleerd van (de fouten bij) universiteiten en hoe het promotiebeleid binnen de hbo-instellingen kan worden geïmplementeerd. Om deze vragen te beantwoorden komen achtereenvolgens aan de orde: de faal- en succesfactoren van het universitaire promotiebeleid, de specifieke context van het hbo die als omgeving voor de onderzoekstraditie aldaar geldt, de benodigdheden voor een goed hbo-promotiebeleid en suggesties voor de implementatie daarvan.

FAAL- EN SUCCESFACTOREN VAN UNIVERSITAIR PROMOTIEBELEID

Bij het kijken naar de output van promotietrajecten aan de universiteiten blijkt volgens een recent rapport van het Economisch Instituut voor Midden- en kleinbedrijf (EIM) dat landelijk gezien minder dan 20% van de universitaire promovendi binnen vijf jaar na het begin van de aanstelling promoveert (Berger & De Jonge, 2005), terwijl de maximale projectduur doorgaans vier jaar of korter is. Uit onderzoek naar het promotiesucces binnen onderzoeksscholen (op basis van door deze onderzoeksscholen zelf geleverde gegevens) blijkt dat gemiddeld een kwart van de promovendi na acht jaar als afhaker kan worden beschouwd (Oost & Sonneveld, 2004). De gemiddeld 75% die wel zijn dissertatie maakt, doet daar 48 tot 86 maanden over. Uitval en vertraging van promovendi verlagen de output van de betrokken afdeling en kosten extra tijd en geld (onder meer door verlenging van contracten en hogere onderzoekskosten). De primaire reden van de uitval en vertraging blijkt volgens het EIM-rapport betrekking te hebben op de begeleiding van het onderzoek: 'De begeleiding was voor twee van de drie afgehaakten een centrale factor in hun besluit af te haken' (Berger & De Jonge, 2005, p. 39). In datzelfde rapport wordt deze falende begeleiding nader toegelicht (p. 65, 67):

'De items met de sterkste samenhang bij zowel afhaakoverwegingen als vertragingen hebben dus met de begeleiding te maken. Dit correspondeert met de antwoorden van veel promovendi op de (open) vraag in de enquête "wat moet er veranderen om te zorgen dat meer promovendi op tijd promoveren?" In het overgrote deel van de reacties speelt de begeleiding een centrale rol. Dit mag geen verrassing zijn gezien het grote aantal studies dat naar de begeleider wijst als de belangrijkste coach en inspirator van de promovendus. Ook uit de cases blijkt dat de "dreigende vertragingen en uitval" vrijwel altijd te maken hadden met de begeleider. [...] De centrale rol van de begeleiding als primaire factor die een promotie kan maken of breken blijkt ook als we kijken naar de 19 promovendi uit de enquête die verwachten af te haken. Zij geven als belangrijkste reden daarvoor "de kwaliteit van de begeleiding", gevolgd door "onenigheid tussen promovendus en begeleider". En de promovendi die afhaken wel eens overwogen hebben (31% van alle promovendi) geven hiervoor na "inhoudelijke motivatie" (47% van deze groep) als tweede reden "kwaliteit van de begeleiding" (40%).'

De relatie tussen begeleider en promovendus is dus cruciaal, maar die relatie wordt op universiteiten vaak gefrustreerd door bijvoorbeeld onduidelijkheid en afhankelijkheid. Onduidelijkheid is er rond de rol van de begeleiders, de mate van autonomie van de promovendus, de intensiteit van de begeleiding en de verwachtingen. Het verplichten van het opstellen van het Opleidings- en BegeleidingsPlan (OBP) in de universitaire cao leidt in de praktijk niet tot verbetering. Het OBP wordt veelal niet of niet in overleg met de promovendus opgesteld. Bovendien schiet het OBP tekort: weliswaar bevat het afspraken rond de aard en intensiteit van de begeleiding, maar onduidelijk blijven belangrijke afspraken rond onder meer de planning van het traject en de eisen aan de dissertatie.

Ook over de planning heerst doorgaans onduidelijkheid. Zowel de begeleider als de promovendus onderschat de te verwachten vertraging (Berger & De Jonge, 2005) en vergeet te plannen. Realistisch plannen lijkt geen serieus onderdeel te zijn van universitaire promotietrajecten, noch van de begeleiding daarvan. Er is zelfs sprake van weerstand tegen plannen: 'onderzoek kun je niet plannen' is een regelmatig gehoorde uitspraak in universitaire kring.

Verder zijn promovendi afhankelijk van hun begeleiders en promotoren: die voeren de functionerings- en beoordelingsgesprekken met hun promovendi en die bepalen ook wanneer het manuscript goed genoeg is om in te leveren bij de manuscriptcommissie. Deze afhankelijkheid maakt dat promovendi het lastig vinden om assertief heldere afspraken af te dwingen omtrent de relatie met de begeleider. De begeleider beschikt doorgaans niet over de ervaring, de vaardigheden of de tijd om met de promovendus deze relatie te verduidelijken.

Het promotierendement en de rol van de begeleiding daarin blijven ook volgens de VSNU een punt van zorg (2006).

Het rendement en de duur van het promotietraject kunnen dus beter, zoals ook *Onderzoekstalent op waarde geschat* constateert (2005). Bovendien, zo vermeldt datzelfde rapport, is de promotiecultuur op de universiteit deel van de kritiek (p. 3-4):

'In veel gevallen is het promotietraject een traject met weinig erkenning. De promovendus heeft niet het gevoel "er toe te doen". De hoogleraar is degene die bepaalt wanneer het proefschrift goed genoeg is, waarbij veel hoogleraren het proefschrift nog zien als een levenswerk. En als tenslotte het proefschrift in zicht is, krijgt de promovendus vaak te maken met lange en kostbare promotieprocedures, mede omdat het goed gebruik is het proefschrift in boekvorm te publiceren.'

De forse vertraging en uitval onder de universitaire promovendi en de hiervoor beschreven oorzaken daarvan zijn aanleiding om het promotiebeleid (en de praktijk) van universiteiten niet zonder meer over te nemen in het hbo. Bovendien zijn er grote verschillen tussen de universiteit en het hbo als onderzoeksomgeving.

HBO-CONTEXT ALS ONDERZOEKSOMGEVING

Er zijn nog meer redenen waarom het universitaire promotiebeleid niet kopieerbaar is naar de hbo-context, zonder rekening te houden met de valkuilen die er in de praktijk in schuilen.

Het eerste argument heeft betrekking op de positie van de buitenpromovendus, dat wil zeggen: zonder arbeidsrelatie met de universiteit, ongeacht of dit een hbo-docent is of niet. Niet vergeten moet worden dat hbo-docenten in feite als buitenpromovendi werken. Dat betekent dat de relatie tussen promovendus en promotor, c.q. de inhoudelijk begeleider, gekenmerkt wordt door een grotere afstand. Deze afstand kan de relatie tussen begeleider en promovendus bemoeilijken. Ook stellen hoogleraren de eigen onderzoekswensen van buitenpromovendi niet altijd op prijs. Het is de vraag in hoeverre een hbo-docent als buitenpromovendus de vrijheid krijgt zijn eigen nieuwsgierigheid wetenschappelijk te bevredigen.

Voorts bestaan er verschillen tussen universitair wetenschappelijk onderzoek en toegepast onderzoek op de hogescholen. Zo maakt de AWT onderscheid op het niveau van onderzoek: universiteiten houden zich bezig met andere typen onderzoek dan hogescholen – waar het zelfs niet om ‘onderzoek’ gaat, maar om ‘ontwerp en ontwikkeling’. Als hbo-onderzoek wezenlijk anders is dan universitair onderzoek, dan moeten de begeleiding en opleiding van de hbo-onderzoeker gericht zijn op hbo-onderzoek. Wil het hbo een eigen onderzoekstraditie ontwikkelen, dan is het zaak om weliswaar gebruik te maken van vooral de methodologische expertise binnen universiteiten, maar het hbo-onderzoek niet te laten sturen in de richting van strikt academische wetenschap. De ervaring leert dan ook dat hbo-docenten die aan de universiteit afstudeerden het zuiver wetenschappelijke denken eerder moeten afleren en zich moeten leren aanpassen aan de doelstellingen en context van toegepast onderzoek. Een te traditionele opvatting van wetenschappelijk onderzoek hindert hen in het inter-, multi- en transdisciplinaire onderzoek waar de lectoraten zich bij uitstek mee bezighouden (en waar de universiteiten nog de grootste moeite mee hebben). Ook in de methodologie die wordt onderwezen aan hbo’ers moet ruimte zijn voor de toegepaste context waarop de methoden betrekking hebben. Onderwijs in methodologie is zeker nodig, omdat hbo’ers de methodologische wendbaarheid missen om te beoordelen welke methoden en technieken geëigend zijn voor welk type onderzoek (waardoor statistiek uit gewoonte wordt overgewaardeerd ten koste van bijvoorbeeld narratief of actieonderzoek). Ze hebben vaak geen gelegenheid gehad hun onderzoeksvaardigheden bij te houden en kennen de *state of the art* op het gebied van methoden en technieken niet. De start van een promotietraject zou dus altijd moeten bestaan uit onderwijs op het gebied van methoden en technieken. Veelal worden dergelijke cursussen verzorgd door universitaire docenten, die niet noodzakelijkerwijs ervaring hebben met hbo-onderzoek. Het is van belang om hier waakzaam te zijn op toegepaste invulling van deze methodologische modules. Hetzelfde geldt voor wetenschapsfilosofie: wanneer geen aandacht wordt besteed aan begrippen als waarheidsvinding en objectiviteit, dan ontstaat niet de overtuiging dat onderzoek van het hbo ook goed maar anders is dan universitair onderzoek. Integendeel: veelal heerst de overtuiging dat hbo-onderzoek geen ‘echt’ onderzoek is.

Verder zijn er verschillen tussen hbo-instellingen en universiteiten in de organisatorische context. Op universiteiten wordt gepromoveerd in de context van leerstoelen. Dat zijn vrij homogene groepen onderzoekers die voltijds aan een coherent onderzoeksprogramma werken onder leiding van een hoogleraar. Lectoraten zijn anders dan leerstoelen, omdat de leden van de kenniskringen uit alle geledingen van de organisatie komen. Het programma van de lector is dus eerder multidisciplinair, en zo was het ook bedoeld. Bovendien zijn de leden van de kenniskring voor slechts een beperkt deel van hun tijd verbonden aan een lectoraat. Ze kennen daardoor een ander onderzoeksritme, een ritme dat ook nog eens verstoord wordt door werkzaamheden die verbonden zijn aan de primaire taak van hogescholen, namelijk onderwijs. Dat Fontys grote aantallen promovendi extern werft, is volgens Van Lieshout e.a. (2006) een indicatie voor het feit dat de nieuwe onderzoekstaak veelal een nevenfunctie is voor het zittend personeel (en dit is in lijn met de constatering in het AWT-advies dat gepromoveerd personeel nog veelal ontbreekt). Onderzoek is dus iets wat men ernaast doet. De logistieke organisatie is er niet op berekend (roosters gaan voor) en altijd komt er wel iets tussendoor dat urgente aandacht verdient (van blokboek tot accreditatie). Voor hbo-promovendi geldt bovendien dat zij binnen vier jaar moeten promoveren op basis van 0,2 tot 0,4 fte (één à twee dagen per week). Op basis van de gemiddelde duur van universitaire voltijds promotietrajecten lijkt dit een onmogelijke opgave. Dit maakt planning en begeleiding van meer doorslaggevend belang in een hbo dan op een universiteit. Zijn lectoren toegerust met de vaardigheden die succesvol onderzoeksmanagement in deze omstandigheden vereist? Faciliteert de organisatie dat management of laat ze het ten minste toe? De Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen concludeert (p. 12-13):

‘Niet alle externe lectoren waren [...] voldoende voorbereid op de sterke gerichtheid van hogescholen op onderwijs en de daarmee verbonden roosterinflexibiliteit [...]. Hun verwachtingen ten aanzien van de mogelijkheden voor het verrichten van onderzoek en voor kenniscirculatie waren daardoor te hoog gespannen. Dit leidde soms tot veel verlies aan tempo bij de opstart van een lectoraat. [...] Vrijwel bij alle hogescholen ontbreekt, onder andere in het HRM-beleid, aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van docenten, zeker nadat zij zijn uitgetreden uit de kenniskring. Behoud van de opgedane kennis, het doen van onderzoek binnen de taakstelling en promotiebeleid zouden hiervan deel kunnen uitmaken.’

Tot slot is er – inderdaad – nog geen vruchtbaar onderzoeksklimaat; naast ontbrekende vaardigheden en faciliteiten betreffende onderzoek en onderzoeksmanagement staat een hbo-instelling anders in de wereld dan een universiteit. Er is niet altijd waardering voor de theoretische component van onderzoek en het relateren van de eigen empirie aan de literatuur is geenszins een automatisme. Onderzoek wordt nog wel eens gezien als een persoonlijke hobby die men maar in zijn vrije tijd moet beoefenen. Hbo-docenten met een promotiewens zijn een vreemde eend in de bijt, ook als er in 2009 tweehonderd van hen zijn.

Samengevat: het hbo doet er onverstandig aan om het universitaire promotiemodel (beleid en praktijk) te kopiëren zonder rekening te houden met enkele valkuilen in de universitaire praktijk en met de verschillen tussen de organisaties. Hoe dan wel?

WAT IS NODIG VOOR GOED PROMOTIEBELEID BINNEN HBO-INSTELLINGEN?

Bij het formuleren van effectief promotiebeleid voor hbo-instellingen dient rekening te worden gehouden met de faalfactoren die het promoveren op universiteiten bemoeilijken, alsook met de onderwijstechnische en organisatorische context binnen hbo-instellingen. Daarom dient men te letten op drie zaken, namelijk: projectmanagement (afspraken, verwachtingen, planning, begeleiding), netwerken en de culturele inbedding. De eerste twee zaken hebben betrekking op zowel hbo-instellingen als universiteiten, het derde punt houdt rekening met de specifieke hbo-context.

De aanbeveling om projectmanagement in te voeren, is aan zowel het hbo als aan de universiteit gericht. Beide zijn immers gebaat bij heldere afspraken over het onderzoek, de begeleiding, een haalbare planning en de verwachte output die vooropstaat. Een 0,4 fte-aanstelling voor het doen van onderzoek gedurende vier jaar kan bijvoorbeeld niet als haalbaar worden geacht, gezien de vertraging en uitval onder voltijds universitaire promovendi met dezelfde projectduur. Uitgebreide begeleidingsplannen, opgesteld in goed overleg tussen de promovendus en zijn begeleider, bieden hier helderheid. In deze begeleidingsplannen dient de evaluatie van de begeleiding te worden opgenomen. Het wederzijds uitspreken van verwachtingen tussen de promovendus en zijn begeleider vergroot die duidelijkheid. Dit vraagt vooral een stevige investering aan de start van het project, waarbij in gesprekken wordt toegewerkt naar een opzet van het promotieproject waarmee de promovendus zelfstandig aan de slag kan. In deze startperiode legt de begeleider de afspraken en verwachtingen vast en delegeert hij het beheer van het begeleidingsplan aan de promovendus. Van de promovendus verwacht men een zelfstandige en assertieve houding bij het beheer van dit begeleidingsplan.

Goed projectmanagement door de promovendus is vereist, zeker binnen het hbo, waar de projecten vaak parttime worden ingevuld. Dit houdt in dat de promovendus in staat moet zijn het promotieproject te plannen, te beheren, te controleren en te monitoren. Hierin spelen gesprekstechnieken een belangrijke rol. De praktijk van projectmanagement bestaat immers voor een groot deel uit gesprekken waarbij men samenwerkt, feedback geeft, onderhandelt, conflicten hanteert, omgaat met weerstand of anderen aanstuurt. Ook bij het houden van effectieve voortgangsgesprekken met de begeleider en het omgaan met diens feedback, sturing of weerstanden zijn gesprekstechnieken essentieel.

Van de promovendus verwacht men dus onder meer zelfstandigheid, assertiviteit en kundigheid in gesprekstechnieken en projectmanagement. Van zijn kant dient de begeleider de promovendus actief te monitoren, te ondersteunen, te inspireren en soms bij te sturen. De begeleider is medeverantwoordelijk voor het succesvol en tijdig afronden van het promotietraject. De hier opgesomde taken vereisen vaardigheden waarover de promovendi en hun begeleiders niet vanzelfsprekend beschikken. Het trainen en coachen van promovendi en hun begeleiders is daarom gewenst. Specifieke trainingen in projectmanagement en gesprekstechnieken voor promovendi en trainingen 'supervisie van onderzoekers' voor begeleiders bieden hier een uitkomst.

Naast projectmanagement en gesprekstechnieken zal er nog iets anders nodig zijn om het promoveren binnen hbo-instellingen en universiteiten te vergemakkelijken. Elke promovendus staat bloot aan de verleiding om te veel tijd in eenzaamheid door te brengen, aangezien het lezen van literatuur en het schrijven van wetenschappelijke artikelen nu eenmaal bij onderzoek horen en vaak als solitaire aangelegenheden worden gezien. Dat geldt ook voor hbo-promovendi, die wellicht wederom te veel naar hun universitaire collega's kijken. Daar promovendi volgens het eerder aangehaalde EIM-rapport met een uitgebreid inhoudelijk én sociaal netwerk aanzienlijk effectiever blijken, is investering hierin van belang. Het is de taak van de begeleider om de promovendus uit te nodigen tot het actief contact maken met vakgenoten over de hele wereld, alsook met collega's en anderen, in een zowel vakinhoudelijke als sociale context. Hiertoe kunnen hbo-instellingen netwerken creëren waarin hun promovendi zich binnen de instelling met elkaar, maar ook buiten de eigen instelling met andere onderzoekers aan hbo-instellingen, universiteiten en onderzoeksinstellingen kunnen verbinden.

Het isolement van de promovendus kan dus met infrastructurele ingrepen doorbroken worden, maar er is ook sprake van een cultureel isolement. Een hbo-cultuur die theorie schuwt en onderzoek ziet als hobby, zoals eerder opgemerkt, is niet bevorderlijk. Wanneer hbo-docenten telkens hun keuze voor een promotieonderzoek moeten verantwoorden aan collega's, is dat een teken dat de nieuwe onderzoeksrol in het hbo nog onvoldoende gedragen wordt.

Om een onderzoekstraditie te laten ontstaan, is een inbedding in een bredere onderzoekscultuur nodig waarin onderzoekend bezig zijn, liefst op alle lagen van de instelling, gemeengoed is. Daarvoor is vanuit verschillende kanten aandacht voor onderzoek nodig. Promoveren en het daarbij behorende promotiebeleid is één zo'n kant, de onderzoeksactiviteiten van hbo-medewerkers in de lectoraten is een andere, maar er zijn er meer. Zonder te pretenderen daarin uitputtend te zijn, kunnen er een paar worden genoemd. Ten eerste zouden onderzoekscoaches medewerkers in de postdoctorale periode, wanneer zij geen begeleiding meer krijgen vanuit de kenniskring maar wel de smaak van onderzoek te pakken hebben, kunnen ondersteunen bij hun verdere ontwikkeling tot onderzoeker. Ten tweede kunnen lectoraten, nu vaak gericht op een externe vraag, ook prima gekoppeld worden aan vraagstukken die binnen de organisatie zelf opkomen. Zo kan worden aangesloten bij de onderwerpen waar medewerkers zelf nieuwsgierig naar zijn. Ten derde biedt actieonderzoek goede perspectieven voor het structureren van werkzaamheden waar functionerings- en beoordelingsgesprekken op natuurlijke wijze onderdeel van uitmaken. Wanneer medewerkers worden uitgenodigd hun eigen ontwikkelingsdoelen te formuleren (zoals nu vaak in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan gebeurt), dan zijn deze gesprekken de aangewezen momenten om bewijzen voor de vorderingen te overleggen. Ten vierde denken we aan cursussen wetenschapsfilosofie en -sociologie. Het is noodzakelijk dat het hbo eigen ideeën gaat ontwikkelen over zijn onderzoeksambities. Cursussen onderzoeksvaardigheden zijn een goed idee, maar deze zijn vaak eenzijdig vaktechnisch en een afspiegeling van gevestigde paradigma's waar niet veel vernieuwing uit valt te verwachten en waar monodisciplinair wordt gewerkt. Wetenschap heeft daarnaast morele en ethische aspecten, maar bovenal ook een menselijk gezicht. De onderzoeker is niet uit onderzoek weg te denken

en dat heeft consequenties voor opvattingen over waarheidsvinding en objectiviteit. Wetenschapsfilosofie en -sociologie zijn bij uitstek vakgebieden die daarin inzicht geven.

Wanneer de hbo-instellingen een eigen promotiebeleid formuleren, waarbij rekening wordt gehouden met de faalfactoren van universitair promotiebeleid én de specifieke context binnen de hbo-instellingen, geven zij richting aan toegepast wetenschappelijk onderzoek dat een verrijking is voor de Nederlandse markt en zich tegelijkertijd onderscheidt van het reguliere wetenschappelijke onderzoek.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN VOOR BELEID

Onderzoek in het algemeen en promoveren in het bijzonder staan in het teken van een uitbreiding van het vakmanschap van hbo-docenten. Professional doctorates bieden loopbaanmogelijkheden die van het hbo een aantrekkelijke werkgever maken. Hbo-instellingen profiteren als kennisinstelling van meer professionaliteit binnen de eigen gelederen. Een goed promotiebeleid is hierin onontbeerlijk. Voor het opstellen van een effectief hbo-beleid voor promovendi kan niet het universitaire promotiebeleid gekopieerd worden zonder rekening te houden met enkele praktische valkuilen en met de verschillen tussen deze twee typen organisaties. Bij het formuleren van promotiebeleid voor hbo'ers dienen bekende valkuilen uit de universitaire praktijk, die daar zorgen voor forse vertraging en uitval bij promotietrajecten, te worden voorkomen. Bij het projectmanagement zijn het maken van heldere formele afspraken rond de begeleiding en een haalbare planning, het uitspreken van verwachtingen en het investeren in interpersoonlijke communicatie belangrijk. Dit kan worden opgevangen door training en coaching van promovendi en begeleiders in projectmanagement en gesprekstechnieken, begeleiding bij het creëren van formele helderheid. Verder is het creëren van vakinhoudelijke en sociale netwerken tussen en rond de promovendi van belang. Ook moet bij het formuleren van hbo-promotiebeleid rekening worden gehouden met de eigen aard van dit type organisaties en van de onderzoekstraditie die zij nastreven. De broodnodige methodologische en wetenschapsfilosofische opleiding van hbo-promovendi moet worden toegespitst op de aard van het (toegepaste) hbo-onderzoek. Dat geldt ook voor de begeleiding door de externe academicus: die moet leiden tot een vruchtbare samenwerking in toegepast hbo-onderzoek, niet tot een dissertatie vanuit traditioneel wetenschappelijk onderzoek. Ook daar zijn goed onderwijs en goede coaching van onmiskenbaar belang.

REFERENTIES

AWT (2005). *Ontwerp en Ontwikkeling. De functie en plaats van onderzoeksactiviteiten in hogescholen*. AWT-advies nr. 65. <http://www.awt.nl/uploads/files///Adviezen/a65.pdf> (geraadpleegd op 7 november 2007).

- Berger, J. & Jonge, J. de (2005). *Rendement verkend. Succes- en faalfactoren van promotietrajecten aan Nederlandse universiteiten*. EIM Zoetermeer. <http://www.minocw.nl/documenten/bhw-116-bhw116.pdf> (geraadpleegd op 7 november 2007).
- Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen (2004). *Succesfactoren voor lectoraten in het hbo*. Stichting Kennisontwikkeling hbo. <http://www.hbo-raad.nl/upload/bestand/050106-rapp%20SKO-D.pdf> (geraadpleegd op 7 november 2007).
- Lieshout, H. van, Kamphuis, P. & Jellema, F. (2006). *Personeelsvraag in het hbo 2006 – 2015. Vooronderzoek naar een toekomstverkenning voor de Stichting Mobiliteitsfonds hbo*. <http://www.mobiliteitsfonds.nl/upload/bestand/Personeelsvraag%20in%20het%20HBO%202006-2015.pdf> (geraadpleegd op 29 oktober 2007).
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2005). *Onderzoekstalent op waarde geschat*. http://w3.tue.nl/fileadmin/dpo/Promovendi/PROOF/onderzoekstalent_notitie.pdf (geraadpleegd op 7 november 2007).
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap & HBO-raad (2005). *Prestatieagenda 2005*, <http://www.minocw.nl/documenten/brief2k-2005-doc-20088a.pdf> (geraadpleegd op 7 november 2007)
- Oost, H. & Sonneveld, H. (2004). *Rendement en duur van promoties in de Nederlandse onderzoekscholen*. Utrecht/Amsterdam: IVLOS/ASSR. <http://www.phdcentre.eu/nl/publicaties/documents/OCenWpubl110.pdf> (geraadpleegd op 7 november 2007).
- Stichting Mobiliteitsfonds hbo (2006). *Van beleid naar praktijk. Jaarbericht*. Den Haag. <http://www.mobiliteitsfonds.nl/upload/bestand/Jaarbericht%202006%20.pdf> (geraadpleegd op 29 oktober 2007).
- VSNU (2006). *Talent in eigen hand. De positie van jonge wetenschappers in Nederland*. Paper.