

EINDEVALUATIE
ONDERWIJSSAMENWERKING
NEDERLAND-RUSLAND

- eindrapport -

Drs. J.A.E. Rigter
Drs. P.J. Krooneman

Amsterdam, oktober 2007
Regioplan publicatienr. 1607

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie
van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, directie
Internationaal Beleid.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond en onderzoeksvragen.....	1
1.2	Onderzoeksverantwoording	2
1.3	Leeswijzer	4
2	Resultaten	5
2.1	Wederzijds belang.....	5
2.2	Synergie	6
2.3	Projectmanagement.....	7
2.4	Randvoorwaarden onderwijssamenwerking	8
2.5	Aanbevelingen voor de toekomst.....	9
3	Stand van zaken projecten	13
3.1	Inleiding.....	13
3.2	Educational management	13
3.3	Quality assessment and examination	15
3.4	Motivation in science learning	16
3.5	Preprimary education	18
3.6	Civil Society.....	20
3.7	VET	21
3.8	Higher education seminars	23
3.9	Mutual recognition of diplomas	26
3.10	ICT in education	28
3.11	Accountancy, auditing and financial management	30
3.12	Entrepreneurship in high-tech sphere.....	32

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond en onderzoeksvragen

Sinds 1992 bestaat er een onderwijssamenwerking tussen Nederland en de Russische Federatie. De wettelijke basis voor deze samenwerking wordt gelegd in vijfjaarlijkse Memoranda of Understanding tussen het Russische ministerie van Onderwijs en Wetenschap en het Nederlandse ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het meest recente Memorandum of Understanding (MoU) is op 2 april 2003 ondertekend. In dit MoU is vastgelegd dat de partijen uiterlijk drie maanden voor afloop van de overeenkomst een eindevaluatie laten verrichten. Dit rapport is het verslag van deze eindevaluatie.

In 2005 is een interim evaluatie van de Nederlands-Russische onderwijs-samenwerking uitgevoerd.¹ Een van de conclusies uit de interim evaluatie was dat aan Russische zijde het samenwerkingsprogramma als een bilateraal steunprogramma werd gezien. Ook van Nederlandse kant kreeg de evaluator de indruk dat de aanname was dat bij de verspreiding van de resultaten van de samenwerking vooral aan verspreiding in Rusland werd gedacht. Het eerste artikel van het MoU stelt echter dat er sprake moet zijn van wederzijds belang. De eerste onderzoeksvraag van het onderzoek werd daarom als volgt geformuleerd:

1. *Artikel 1 van het MoU gaat in op het wederzijdse belang van de samenwerking:*
 - a. *In hoeverre hebben zowel Rusland als Nederland (gezamenlijk) geprofiteerd van de onderwijssamenwerking?*
 - b. *In welke mate heeft de samenwerking gestimuleerd kritisch naar de eigen onderwijssystemen te kijken?*

In de interim evaluatie is verder aangegeven dat de synergie tussen verschillende projecten en actoren kon worden versterkt. Hierop richtte zich de tweede onderzoeksvraag:

2. *In welke mate is synergie bereikt tussen de verschillende niveaus van de samenwerking (de ministeries, agentschappen, instituten, universiteiten, scholen)?*

Daarnaast zijn voor de eindevaluatie vragen geformuleerd die betrekking hebben op het 'schakelen' tussen diverse beleidsniveaus en de vraag of de gekozen instrumenten en financieringsafspraken goed zijn gekozen.

¹ Engelkamp, Paul Th., *Interim Evaluatie Nederlands-Russische onderwijssamenwerking 2003-2005*, april 2005.

3. *In hoeverre is er een balans bereikt tussen het gecentraliseerde en gedecentraliseerde projectmanagement?*
4. *Wat is het oordeel over de randvoorwaarden van de onderwijssamenwerking, in het bijzonder ten aanzien van de keuze van instrumenten en de financieringsafspraken?*

Het doel van de uit te voeren eindevaluatie was vooral ook antwoord te geven op de vraag naar de toekomst:

5. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan over het al dan niet continueren van de samenwerking, de vormgeving en de omvang?*

In het tweede hoofdstuk van dit rapport gaan we in op deze vragen.

1.2 Onderzoeksverantwoording

De gegevensverzameling bestond uit twee delen. Eerst zijn de dossiers van de projecten ten kantore van Cross bestudeerd. Hierbij ging het voornamelijk om voortgangsrapportages en projectplannen. Vervolgens is op basis van de dossierstudie een itemlijst opgesteld voor de interviews met Nederlandse en Russische projectleiders.

Naast de interviews met de projectleiders hebben we de volgende sleutelinformanten geïnterviewd: Linda Beijlsmit (directeur Cross), Pavel Kouzmine (Nederlandse ambassade), Bernardine Bijl en Hans Stegeman (ministerie van OCW, directie internationaal beleid).

In de oorspronkelijke opzet van het onderzoek zouden we de Russische counterparts (projectleiders, coördinatoren) per e-mail bevragen met een gesloten vragenlijst. Na advies van Cross hebben we in overleg met het ministerie voor een andere aanpak gekozen. We hebben de Russische counterparts een aankondiging van de evaluatie gemaïld, waarin in het Russisch was weergegeven welke vragen zij konden verwachten. Vervolgens zijn vier projectleiders en een plaatsvervangend projectleider telefonisch geïnterviewd door Irina Souch. Zij is werkzaam geweest bij Cross (eerst als tolk en later als beleidsmedewerker) en heeft derhalve ervaring met het samenwerkingsprogramma. Gedurende de evaluatie bleek dat tijdens de periode waarin de interviews werden uitgevoerd, twee Russische delegaties in Nederland waren. De aanwezigheid van de Russische counterparts hebben we benut door hen face to face te interviewen.

In de volgende tabel is weergegeven welke respondenten we op welke wijze hebben geïnterviewd.

Tabel 1.1 Verantwoording interviews

	Projectnaam	Respondenten	Interview
1	Educational management	Projectleider NL	Face to face
2	Quality assessment and examination	Projectleider NL	Telefonisch
		Projectleider RF	Telefonisch
3	Motivation in science learning	Projectleider NL	Face to face
		Projectleider RF	Telefonisch
4	Pre-primary education	Projectleider NL	Telefonisch
		Plaatsvervangend projectleider RF	Telefonisch
5	Involvement of civil society institutes in the development and realisation of educational policy	Projectleider NL	Face to face
6	Vocational education and training - a sector-wide approach	Projectleider NL	Telefonisch
		Twee leden van delegatie RF	Face to face, talk: Pavel Kouzmine
7	Higher education seminars	Projectleider NL	Telefonisch
		Vier projectcoördinatoren	Face to face in Russisch
8	Training of experts in the field of mutual recognition of diplomas	Projectleider NL	Telefonisch
		Projectleider RF	Telefonisch
9	ICT in education	Projectleider NL	Telefonisch
		Projectleider RF	Telefonisch
10	Train the trainer project in the field of accountancy, auditing and financial management	Projectleider NL	Telefonisch
11	Entrepreneurship in high-tech sphere	Projectleider NL	Telefonisch
12	Prospekt	n.v.t.	n.v.t.
		Sleutelinformanten	
	CROSS	Linda Beijlsmit, directeur	Face to face
	Nederlandse Ambassade	Pavel Kouzmine	Telefonisch
	Ministerie van OCW	Bernardine Bijl en Hans Stegeman	Face to face

1.3 Leeswijzer

De onderzoeksvragen die in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zijn weergegeven, zijn gericht op het samenwerkingsprogramma in zijn geheel. In het volgende hoofdstuk presenteren we de antwoorden op deze onderzoeksvragen. Hierbij richten we ons op het totale programma en niet op individuele projecten. In het derde hoofdstuk geven we een beschrijving van de afzonderlijke projecten.

2 RESULTATEN

Aan de hand van de onderzoeksvragen geven we hieronder de resultaten van de evaluatie weer.

2.1 Wederzijds belang

1. *Artikel 1 van het MoU gaat in op het wederzijdse belang van de samenwerking:*
 - a. *In hoeverre hebben zowel Rusland als Nederland (gezamenlijk) geprofiteerd van de onderwijssamenwerking?*

Een van de doelstellingen van het samenwerkingsprogramma is een wederzijds belang. Hoewel het belang voor Nederland niet als primaire doelstelling in de projectplannen wordt genoemd, hebben de projecten in meer of mindere mate een spin-off voor de Nederlandse uitvoerders en organisaties die met hen samenwerken.

Het samenwerkingsprogramma is hoofdzakelijk gericht op het overbrengen van kennis en ervaring van Nederland naar Rusland. Slechts één project vormt hierop een uitzondering en dat is Motivation in Science Learning, waarin zowel Nederlandse als Russische docenten worden ondersteund bij het ontwikkelen van nieuwe methoden om scholieren te motiveren voor exacte wetenschappen.

De mate waarin de kennisexport impact heeft in Rusland verschilt tussen de projecten. Er zijn projecten die voortkomen uit prioriteiten van het Federale Ministerie en die impact hebben op de gehele Russische Federatie, zoals het project over internationale accountancy standaarden en het project over centrale eindexamens.

Andere projecten zijn gericht op een of meer regio's, waarbij ernaar wordt gestreefd om de kennis van daaruit te dissemineren. Uit de interviews met Russische counterparts blijkt dat verspreiding van de nieuwe expertise naar andere regio's of andere sectoren van belang wordt geacht.

In de evaluatie hebben we de Nederlandse projectleiders gevraagd naar de belangen die zij voor hun eigen organisatie en voor Nederland zien. Hieruit blijkt dat de voordelen voor Nederland vooral liggen op het gebied van internationale ervaring. Nederlandse counterparts kunnen zich binnen het samenwerkingsprogramma internationaal profileren op gebieden waarop zij zichzelf als voorloper kenmerken.

Daarnaast heeft het samenwerkingsprogramma voor enkele Nederlandse counterparts geleid tot export van producten en diensten (nieuwe opdrachten) naar de Russische Federatie.

In beperkte mate draagt de samenwerking bij aan 'wetenschappelijk verkeer'. Zo wordt de ervaring in Rusland benut voor een Nederlands promotieonderzoek en worden Nederlandse studenten soms betrokken bij de samenwerking.

b. In welke mate heeft de samenwerking gestimuleerd kritisch naar de eigen onderwijssystemen te kijken?

De samenwerking heeft in zeer beperkte mate gestimuleerd om kritisch naar het eigen onderwijssysteem te kijken. Zoals hierboven is aangegeven, zijn de onderwerpen waar Nederland en Rusland in samenwerken in het algemeen onderwerpen waarop de Nederlandse counterparts zichzelf als voorlopers van wereldniveau kenmerken. De inhoudelijke impact op het Nederlandse onderwijs(-systeem) is gering.

Samengevat levert het samenwerkingsprogramma voor de Nederlandse counterparts mogelijkheden op om zich internationaal te profileren. De contacten met Russische counterparts leveren soms nieuwe opdrachten op. Inhoudelijk levert de samenwerking voor Nederland nauwelijks nieuwe inzichten op.

2.2 Synergie

2. In welke mate is synergie bereikt tussen de verschillende niveaus van de samenwerking (de ministeries, agentschappen, instituten, universiteiten, scholen)?

Wanneer wordt aangesloten bij bestaande netwerken (netwerk van instituten voor diploma-erkenning, UMO accountancy) of bij bestaande projecten waarbinnen al een netwerk van instellingen is gevormd, is sprake van synergie. Via het bestaande netwerk wordt een totale groep van instanties en/of regio's bereikt die gezamenlijk de kennisontwikkeling van het project kunnen benutten en onderling verspreiden.

Los van bestaande netwerken nemen we geen synergie waar die expliciet wordt bepaald door een 'niveau' (zoals in de onderzoeksvraag is gesteld). Wel zijn personen en betrokkenheid van personen bepalend: de betrokkenheid van een persoon van de regionale overheid kan bepalend zijn voor de impact van het project binnen die regio en in de disseminatie in de regio of naar andere regio's. Belemmerend voor synergie tussen (beleids-)niveaus is de bureaucratie.

Wanneer we kijken naar de betrokken niveaus in Nederland zien we dat Cross een bepalende en intermediërende rol heeft binnen het programma. Het benutten van de ervaring en mogelijkheden van Cross is een vorm van synergie tussen de niveaus van samenwerking.

2.3 Projectmanagement

3. *In hoeverre is er een balans bereikt tussen het gecentraliseerde en gedecentraliseerde projectmanagement?*

In de evaluatie hebben we naast de balans tussen het gecentraliseerde en gedecentraliseerde *projectmanagement* ook gekeken naar de balans tussen centrale en decentrale verantwoordelijkheid voor het programma als geheel.

Aan Nederlandse zijde zijn drie niveaus betrokken bij het programma en de projecten:

- ministerie van OCW, directie internationaal beleid;
- Bureau Cross;
- uitvoerders.

Verantwoordelijkheid voor het programma

Na het ondertekenen van het Memorandum of Understanding en de werkprogramma's, staat het ministerie van OCW in het samenwerkingsprogramma op afstand. De uitvoering van het samenwerkingsprogramma heeft het ministerie van OCW uitbesteed aan Bureau Cross. Ook bij een eventueel vervolg van het samenwerkingsprogramma zou het ministerie de uitvoering van het programma weer uitbesteden.

Voor het ministerie van OCW speelt wel de wens om contacten met de Russische ambassade en met het Federale Ministerie van Onderwijs te intensiveren. De betrokkenen van het Nederlandse ministerie kunnen zich voorstellen dat de directrice van Bureau Cross in Rusland overkomt als een vertegenwoordiger van het Nederlandse ministerie. Dit heeft te maken met de geschiedenis van Bureau Cross. Eerder vormden de mensen die voor Cross werken een op afstand van het ministerie geplaatst bureau (DZO) onder de Directie Internationaal Beleid van het ministerie van OCW. Later is Cross als agentschap buiten het ministerie geplaatst en onderdeel geworden van de EVD (agentschap van het ministerie van Economische Zaken voor internationaal ondernemen en samenwerken).

De verhouding tussen het ministerie van OCW en Cross is op het niveau van het programma in balans. Richting de Russische Federatie kunnen de rollen van de Nederlandse partijen worden verhelderd. Hoewel het nuttig kan zijn dat Cross in de Russische Federatie overkomt als een onderdeel van het ministerie van OCW, is meer erkenning voor de rol van het ministerie als beleidsbepaler in het samenwerkingsprogramma wenselijk.

Een ander punt binnen de verhoudingen op programmaniveau is dat het samenwerkingsprogramma vanuit Nederlandse zijde in belangrijke mate afhankelijk is van één persoon, te weten de directeur van Cross. De betrokkenen van het ministerie van OCW zijn zich hiervan bewust.

Projectmanagement

Wanneer we het management op het niveau van de projecten bekijken, blijken de projectleiders zich goed gesteund te voelen door Bureau Cross. De projectleiders zijn unaniem positief over de rol van Cross. Hierover zijn de volgende uitspraken gedaan:

- Cross geeft voldoende ruimte.
- Cross denkt mee als er door omstandigheden of voortschrijdend inzicht wijzigingen in het projectplan moeten worden aangebracht.
- Cross bemiddelt en geeft advies.
- Cross heeft jarenlange ervaring in Rusland en beschikt over goede expertise.

Kritische noten die ten aanzien van Cross worden geuit, hebben betrekking op de wijze waarop de projectleiders zich moeten verantwoorden:

- Tussenrapportages werden eerst in het Engels opgesteld en moeten nu in het Nederlands.
- De financiële verantwoording is ingewikkelder en tijdrovender geworden.

De verhouding tussen het centrale *projectmanagement* door Bureau Cross en het decentrale projectmanagement door de uitvoerders is goed in balans.

2.4 Randvoorwaarden onderwijssamenwerking

4. *Wat is het oordeel over de randvoorwaarden van de onderwijssamenwerking, in het bijzonder ten aanzien van de keuze van instrumenten en de financieringsafspraken?*

Instrumenten

Onder instrumenten verstaan we de instrumenten die zijn ingezet om de samenwerking met Rusland vorm te geven. De samenwerking heeft de vorm van centraal aangestuurde projecten.

Het werken met projecten is een geschikt instrument om de onderwijs-samenwerking tussen Nederland en Rusland vorm te geven. Het biedt de mogelijkheid om op actuele thema's in te spelen en om expertise op diverse thema's uit te wisselen.

Onder de vorige onderzoeksvraag hebben we beschreven dat het centrale projectmanagement door Bureau Cross goed wordt uitgevoerd.

Financieringsafspraken

In het samenwerkingsprogramma werd gestreefd naar een verhouding van 90 procent Nederlandse financiering en 10 procent Russische financiering. Het is niet bekend wat de uiteindelijke verhouding is.

In de huidige projectperiode bleken niet alle Russische counterparts ervan op de hoogte dat er subsidie vanuit het Federale Ministerie beschikbaar zou zijn en hoe ze aan deze subsidie konden komen. Ook als de procedure wel

bekend was, betekende dat niet altijd dat erin geslaagd werd om de subsidie daadwerkelijk te ontvangen.

In verschillende projecten werd de inzet aan Russische zijde bemoeilijkt wegens tijdgebrek. De Nederlandse projectleiders vermoeden of weten in die gevallen dat de counterparts geen (dag-)vergoeding voor hun werkzaamheden voor het project kregen. In die gevallen moesten zij de werkzaamheden in hun eigen tijd of tussen de normale werkzaamheden uitvoeren.

Samengevat hadden de betrokken partijen geen goed zicht op de mogelijkheden van Russische financiering en de wijze waarop die kon worden verkregen. Ook als de procedure bekend was, slaagden de partijen er niet altijd in de Russische financiering te verkrijgen.

2.5 Conclusie en aanbevelingen

5. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan over het al dan niet continueren van de samenwerking, de vormgeving en de omvang?*

Continueren en omvang

Op basis van de ervaringen van zowel de Russische als Nederlandse counterparts en Bureau Cross geven we een positieve aanbeveling om het samenwerkingsprogramma voort te zetten.

Als daarvoor wordt gekozen, is de vraag hoe het toekomstige samenwerkingsprogramma zal worden vormgegeven. Een elementaire keuze die voor de toekomst moet worden gemaakt, is in welke mate er sprake moet zijn van een inhoudelijk wederzijds belang en gedeelde financiering.

Vanwege de modernisering van de Russische maatschappij en economie is voor het huidige samenwerkingsprogramma gekozen om te streven naar een wederzijds belang. Zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven, blijkt uit de evaluatie dat de Russische counterparts geprofiteerd hebben van Nederlandse expertise en dat het programma voor de Nederlandse counterparts voornamelijk mogelijkheden opleverde om zich internationaal te profileren. Wat betreft de inhoud (ontwikkeling van onderwijs en organisatie van onderwijs) van het programma was er geen (of nauwelijks) sprake van een wederzijds belang.

In het huidige programma is gekozen om te streven naar 10 procent co-financiering van de Russische overheid. In de praktijk blijkt dat deze constructie meer na- dan voordelen heeft. In de vorige paragraaf is gebleken dat er problemen waren in het verkrijgen van subsidie aan Russische zijde, die uiteindelijk hebben geleid tot grote tijdsdruk bij de Russische counterparts.

De Nederlandse counterparts zijn tegen vier veelvoorkomende knelpunten aangelopen:

- Tijd (Russische counterparts hebben veelal een gebrek aan tijd, mogelijk omdat hun werkzaamheden voor het samenwerkingsprogramma niet worden vergoed).

- Hiërarchie (Russische organisaties kennen in tegenstelling tot Nederlandse organisaties een sterke hiërarchische structuur. Nederlandse projectleiders mochten soms alleen met de Russische projectleider communiceren).
- Taal (kennis van het Engels is beperkt bij de Russische counterparts en deelnemers)
- Communicatie (door gebrek aan tijd, talenkennis en sterk hiërarchische structuren verliep de communicatie met de Russische counterparts soms moeilijk).

Op basis van bovenstaande bevindingen (de wens om de samenwerking voort te zetten, de opbrengsten voor Nederlandse en Russische counterparts, knelpunten) bevelen we aan om in een toekomstig samenwerkingsprogramma Nederland een sturende rol te geven, waarbij op dezelfde wijze als in het huidige programma wordt aangesloten op Russische beleidsprioriteiten. Daarbij adviseren wij af te zien van de eis van co-financiering. Het belangrijkste voordeel van deze constructie is dat de uitvoerende projectleiders beter kunnen sturen en dat duidelijk wordt wat de rol van Nederland in het geheel is (bestuurlijke helderheid).

Wanneer vanuit overwegingen die buiten deze evaluatie vallen, meer inbreng vanuit de Russische Federatie wenselijk is, bevelen we aan om de afspraken hierover los te koppelen van een afspraak over de verhouding in financiële inbreng. In de overeenkomst worden in dat geval afspraken gemaakt over inhoudelijk inbreng, waarbij beide landen zelf een passend budget bepalen en de wettelijke tenderprocedures volgen. Om te voorkomen dat projecten stagneren op een gebrek aan tijd van de Russische projectleiders, bevelen we aan Russische sleutelfiguren (projectleiders) op te nemen in de Nederlandse begroting.

Op basis van de interviews met de Nederlandse projectleiders hebben we geen aanleiding gevonden om het Nederlandse budget te vergroten of te verkleinen. De projectleiders hebben de projecten kunnen uitvoeren binnen het beschikbare budget. De financiële omvang van een toekomstig samenwerkingsprogramma zal daarom afhangen van beleidswensen en -prioriteiten van het ministerie van OCW.

Vormgeving

Het huidige samenwerkingsprogramma is vormgegeven in projecten. Eerder in dit hoofdstuk is geconcludeerd dat dit een geschikte vorm is voor de samenwerking.

De volgende aanbevelingen kunnen helpen om knelpunten die zich in het huidige programma hebben voorgedaan te verminderen:

- Gebruikmaken van eerdere ervaringen in Nederlands-Russische samenwerking door Cross en (een deel van de) huidige projectleiders bij een toekomstig programma betrekken. Persoonlijke contacten en goede kennis van de Russische werkwijze en cultuur zijn slaagfactoren voor de Nederlands-Russische samenwerking.

- Stimuleren om projectleiders gedurende het samenwerkingsprogramma hun ervaringen te laten delen.
- Directe communicatie tussen Nederlandse en Russische projectleiders bevorderen door waar mogelijk Russische projectleiders in te zetten die beschikken over talenkennis (jonge professionals), bij voorkeur Engels. In het huidige programma moest veel worden gebruikgemaakt van tolken.

Tot slot bevelen wij aan om bij een nieuwe samenwerkingsovereenkomst de doelen bij aanvang zo SMART¹ mogelijk te formuleren. Daarbij is het van belang aan te geven welke opbrengsten aan de Nederlandse kant worden verwacht. Naast inhoudelijke opbrengsten, kan hierbij worden gedacht aan doelstellingen ten aanzien van internationaal profileren en het verkrijgen van opdrachten in de Russische Federatie.

¹ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

3 STAND VAN ZAKEN PROJECTEN

3.1 Inleiding

Deze evaluatie is gericht op het gehele Nederlands-Russische samenwerkingsprogramma. In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van de stand van zaken per project. Per project geven we een korte omschrijving en de belangrijkste bevindingen uit de interviews. Het gaat hierbij om succesfactoren, knelpunten en de bevindingen over het verloop van de projecten. De bevindingen zijn in belangrijke mate gebaseerd op de interviews met Nederlandse projectleiders. Voor een deel van de projecten zijn Russische projectleiders/betrokkenen geïnterviewd. De bevindingen van de Russische counterparts bespreken we in die gevallen apart.

3.2 Educational management

Korte omschrijving

Educational management is gericht op transformatie van vmbo en primair beroepsonderwijs en tegelijkertijd op het vergroten van de kwaliteit van de managementtraining. Dit project wordt uitgevoerd door de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO). Deze ronde is een logisch vervolg op voorgaande jaren. In de vorige periode zijn trainers in de regio's Novgorod en Pskov opgeleid in onderwijsmanagement en -innovatie. In deze ronde is gemonitord hoe de genoemde onderwerpen in de vorm van seminars zijn overgedragen aan docenten uit de verschillende sectoren van het beroepsonderwijs. Tevens is nagegaan hoe de implementatie van leerlingvolgsystemen en het gebruik van portfolio in scholen verloopt. Daarbij is gerichte feedback gegeven aan de ondersteuners die de seminars verzorgen.

Looptijd

1 januari 2006 – 31 mei 2008

Budget

€ 80.200,-

Succesfactoren

- Er is een goed functionerende projectgroep in elke regio die de training coördineert, waardoor het merendeel van de vmbo-scholen/scholen voor primair beroepsonderwijs is ingevoerd in de nieuwe aanpak.
- Er is een netwerk van scholen voor primair beroepsonderwijs/vmbo's dat gericht is op de behoeften van de arbeidsmarkt. Op districtsniveau zijn organen gevolgd waarin zowel scholen als arbeidsmarktpartijen zijn vertegenwoordigd.

- Een andere succesfactor is dat de regionale overheid aanstuurt. Hierdoor zijn er minder formele problemen met bijvoorbeeld regelgeving. Het regionale bestuur is naar het oordeel van de Nederlandse projectleider bijzonder innovatief, ook als het gaat om het organisatorisch inbedden van organisaties.

Knelpunten

Na jaren van voortzetting bevindt het project zich nu in een afrondende fase. In de huidige projectperiode hebben zich geen noemenswaardige knelpunten voorgedaan. De transformatie op regionaal niveau is nu voldoende afgerond.

Verloop van het project

Zowel uit de voortgangsrapportages als uit het interview met de Nederlandse projectleider bleek dat het project succesvol is. De deelnemers zijn tevreden over de seminars, deze zijn ten opzichte van de vorige periode verbeterd (interactiever). Daarnaast zijn in beide regio's verschillende samenwerkingsverbanden ontstaan tussen scholen onderling en tussen scholen en arbeidsmarktpartijen.

Er zijn in elke regio twee trainingsmanuals ontwikkeld: een manual met theorie en een met praktijkvoorbeelden van leerlingbegeleiding en van het gebruik van portfolio.

Bij de Russische betrokkenen is de behoefte aan een studiereis naar Nederland ontstaan. Deze reis behelst een afrondende stage waarbij de counterparts meewerken aan het disseminatierapport.¹

De Russische counterparts kunnen nu zonder input van de Nederlandse experts verder werken.

Baten voor NSO/Nederland

NSO heeft veel ervaring binnen het project opgedaan. Zo hebben ze bijvoorbeeld geleerd hoe het van belang is om de regionale overheid erbij te betrekken. De kennis over het betrekken van de regio en de wijze waarop samenwerkingsprojecten tussen Nederland en Rusland kunnen worden georganiseerd, zou binnen Nederland kunnen worden verspreid. De projectleider zou het goed vinden als een bureau als Cross hierover een conferentie organiseert.

NSO maakt in andere landen gebruik van de ervaring die in Rusland is opgedaan.

Het belang voor Nederland is moeilijk te bepalen. Het project is een goede ervaring voor ontwikkelingswerk en kan bijdragen aan de Russische goodwill richting Nederland. In dit project zien de Russische counterparts dat je goed kunt samenwerken met Nederlanders.

¹ EVD/Cross, *Halfjaarlijkse rapportage Internationale onderwijssamenwerking, 1 januari t/m 30 juni 2007*, Den Haag: 1 augustus 2007.

3.3 Quality assessment and examination

Dit project is een vervolg op het door Cito uitgevoerde project van 2003-2005. Op basis van de midtermevaluatie is besloten dat het project kon worden voortgezet op voorwaarde dat er naast FIPI (Federaal toetsinstituut dat is gevestigd in Moskou) twee regionale toetscentra (Vologda en Krasnoyarsk) bij werden betrokken.

De activiteiten zijn onder te verdelen in drie categorieën:

- 1) ontwikkeling van psychometrische software;
- 2) consultancy over toets- en itemconstructie;
- 3) consultancy over communicatie over nationale examens.

Looptijd

December 2005 – september 2007

Budget

€ 157.120,-

Succesfactoren

- Het enthousiasme van Cito en Russische counterparts.
- Een goede samenwerking op 'menselijk niveau'. De Nederlandse en Russische betrokkenen van het project gaan goed met elkaar om.
- Het belang van de consultancy is voor de Russische counterparts groot.
- Er is een band ontstaan. Niet alleen met FIPI, maar ook met Vologda en Krasnoyarsk waar Cito in de periode 1992-1997 ook een project heeft gedaan.

Knelpunten

- Taal: in Vologda spreekt bijna niemand Engels. Nadat een Russisch-sprekende collega van de Nederlandse projectleider contact met Vologda had opgenomen verliep het contact beter. Inmiddels is Cito erachter gekomen dat er één meisje is dat Engels spreekt. Nu verloopt een deel van het contact via haar, maar zij is niet betrokken bij het project. Verder wordt alleen in het Russisch gecommuniceerd.
- Tijd ontbreekt aan Russische zijde. De Nederlandse projectleider benadrukt dat het geen onwil is. Het gebrek aan tijd gaat ten koste van een goede communicatie.
- De Russische counterparts regelen veel op het laatste moment. Zo heeft het regelen van treinkaartjes voor een reis binnen Rusland aan Nederlandse zijde veel stress opgeleverd, omdat ze tot een dag voor de reis niet wisten of alles in orde kwam. Hetzelfde geldt voor het regelen van tolken en locaties voor de trainingen. Hotelovernachtingen regelt Cito zelf.

Verloop van het project

De centra van Vologda en Krasnoyarsk hebben ten opzichte van FIPI een achterstand in kennis, waardoor het lastig is om ze op een goede manier in

het project te betrekken. Inmiddels is er een balans gevonden. In juni 2006 en juni 2007 zijn er op-maatbijeenkomsten voor Vologda en Krasnoyarsk geweest en verder liften ze mee op de bijeenkomsten in Moskou (FIPI), waarbij zo veel mogelijk wordt ingespeeld op het niveauverschil.

De Nederlandse projectleider had voorafgaand aan het project liever meer overleg gehad met de Russische counterparts. Bij voortzetting van het project hoopt zij de inhoud van het samenwerkingsprogramma in overleg met de counterparts vast te stellen. Alle partijen (Cito, FIPI en de centra van Vologda en Krasnoyarsk) willen verder met het project. Het is voorstelbaar dat er aparte projecten voor FIPI en de regio's komen.

De trainingen zullen zeker een duurzaam effect hebben, maar het is niet voldoende om zelf kennis over te dragen.

FIPI wil veel meer consultancy over psychometrie en onderhoud van itembanken. Daarnaast wil FIPI een leerlingvolgsysteem ontwikkelen.

Baten voor Cito

Het project valt onder de internationale not-for-profitafdeling van Cito. Opbrengsten voor Cito is dan ook geen doel van het project. De samenwerking met Rusland wordt wel benut voor een promotieonderzoek op het gebied van psychometrie. In het promotieonderzoek wordt aandacht besteed aan het opzetten en onderhouden van grootschalige databanken. De enorme databank van Rusland is voor het onderzoek heel interessant. De itemdatabank van Nederland is daar kinderspel bij.

Daarnaast is het project nuttig om Cito internationaal te profileren.

Bevindingen Russische counterpart – FIPI

De counterpart geeft aan dat het project is gericht op de vraag vanuit de Russische Federatie. De onderwerpen die in het project aan de orde komen, sluiten aan bij de beleidslijnen van het Federale Ministerie. Ook tussentijds staat Cito open voor inhoudelijke wijzigingen in de activiteiten teneinde aan te sluiten bij de behoefte van de Russische counterparts.

FIPI heeft behoefte aan voortzetting. Op het gebied van de psychometrie is nu naar eigen zeggen veel ervaring opgebouwd. Een nieuw onderwerp waarover FIPI zich in de komende tijd gaat buigen, betreft de monitoring van onderwijsvorderingen op het basisschoolniveau. Daarin worden op dit moment substantiële middelen geïnvesteerd door het Russische ministerie. CITO beschikt over veel kennis op dit terrein en zou een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van deze doelstelling.

3.4 Motivation in science learning

Korte omschrijving

'Motivation in science learning' is een vervolg op eerdere projecten over ICT op plattelandscholen, ICT in de lerarenopleiding (beide van de Universiteit Twente) en motivation in science education (Educatieve Faculteit Amsterdam).

Op basis van de eerdere ervaringen hebben de Nederlandse counterparts een globaal projectplan opgesteld, waarin ruimte was voor Russische inbreng. Hierbij is uitgegaan van het belang van continuïteit. In het project wordt onderzocht wat goede methoden zijn om leerlingen te motiveren voor de wetenschap. Een belangrijke methode die hierin wordt toegepast is 'action research', waarbij leraren (zowel in Nederland als in Rusland) zelf leren een lesmodule te ontwikkelen die de interesse voor exacte wetenschappen bevordert. Op deze wijze draagt het project zowel in beide landen bij aan de professionalisering van leraren. In het laatste deel van de projectperiode wordt gewerkt aan een cd-rom met lesvoorbeelden.

Looptijd

Januari 2006 tot en met december 2007

Budget

€ 151.500,-

Succesfactoren

- Goede sociale contacten. Omdat goede contacten onontbeerlijk zijn, wordt soms een intermediair ingehuurd met veel ervaring in Nederlands-Russische samenwerking.
- Kennis van de Russische werkwijze en cultuur.

Knelpunten

- Taal: Slechts één docent spreekt Engels, verder wordt altijd met tolken gewerkt. Dat zijn twee vaste tolken die feeling hebben met het project.
- Op coördinerend niveau is er onduidelijkheid. De wijze waarop de Russische projectleider rapporteert aan het Federale Ministerie is voor de Nederlandse projectleiders ondoorgrondelijk. Aan de andere kant is hij bij de seminars zeer betrokken. Hij is altijd aanwezig en treedt soms zelfs op als tolk.

Verloop van het project

Het project verloopt naar goede tevredenheid. De doelen worden naar eigen zeggen bereikt en er is goede medewerking van de coördinatoren in de Russische regio's. Een van de coördinatoren liet aan de Russische projectleider weten dat hij niet tevreden was over zijn honorarium. Hij komt niet meer naar bijeenkomsten. De Nederlandse projectleider heeft een van de deelnemende Russische docenten gevraagd de coördinatie op zich te nemen en dat verloopt goed. De docenten die deelnemen aan het project zijn enthousiast en gemotiveerd.

Dit project is voortgekomen uit eerdere projecten van de Universiteit Twente en de Educatieve faculteit Amsterdam. Ook in de huidige projectperiode onderhoudt en benut de projectleider goede contacten met andere projectleiders binnen het programma.

Baten voor Nederland(-se counterparts)

Door de werkwijze van twee landen met elkaar te vergelijken, kun je het beste uit beide landen halen. De Nederlandse projectleiders geven presentaties op conferenties in Nederland om de werkwijze van vergelijkende didactiek kenbaar te maken.

Een directeur van een school voor voortgezet onderwijs is op eigen kosten mee geweest naar Rusland, omdat hij zijn docenten wil laten verdiepen in didactiek. Hij organiseert een masterclass voor zijn docenten over de werkwijze (action research) binnen dit project.

Bevindingen Russische counterpart

Het motiveren van leerlingen voor exacte vakken is zowel in Nederland als in Rusland een actueel aandachtspunt. De Russische projectleider geeft aan dat het project heeft geleid tot innovatief lesmateriaal voor natuurwetenschappelijk onderwijs dat ontwikkeld is door de betrokken Nederlandse en Russische docenten.

De enige kritische noot die hij bij het project heeft, is dat deelnemende Russische docenten elkaar vaker zouden willen ontmoeten. Vanwege de grote afstanden binnen en tussen de regio's en de reiskosten blijft het contact beperkt tot elektronische correspondentie.

De ervaringen worden verspreid naar andere scholen in de betrokken regio's en naar de lerarenopleidingen. Daarnaast zullen de resultaten op een slotconferentie in februari 2008 worden bekendgemaakt aan belangstellenden in de regio's.

Evenals de Nederlandse projectleider geeft de Russische projectleider aan dat voortzetting van het project is gewenst. Hij zou de ervaringen graag verspreiden naar andere regio's en daarnaast is het denkbaar dat deze werkwijze wordt benut voor andere vakgebieden dan natuurwetenschappelijk onderwijs.

3.5 Preprimary education

Korte omschrijving

In dit programma ondersteunen Nederlandse experts van Sardes Russische beroepskrachten bij het ontwikkelen en testen van een programma voor voorschoolse educatie. Specifiek gaat het om versterking van de voorbereiding op de basisschool, in het laatste jaar voordat de kinderen naar de basisschool gaan. Het programma is ingegeven door de beperkte mate waarin voorschoolse educatie wordt gegeven en de verschillende niveaus van de leerlingen bij aanvang van het primair onderwijs.

Looptijd

December 2005 – december 2007

Budget

€ 149.768,-

Succesfactoren

- De betrokkenheid van mensen in het werkveld (de mensen die contact hebben met leerkrachten). Ze zijn professioneel en enthousiast over dingen die nieuw voor hen zijn. Met het projectmanagement in Rusland vinden geen inhoudelijke gesprekken plaats, er is een keerpunt in het project op het moment dat het het veld in gaat. Dan zijn er concrete resultaten.

Knelpunten

- Financiën: er zijn duidelijke afspraken, maar het is voor de Russische counterparts moeilijk te verteren dat Nederland geen geld geeft. Ze hebben de Nederlandse begroting onder ogen gekregen en weten dus hoe veel geld in het project omgaat.
- Taal: alleen jonge hoogopgeleiden spreken Engels, maar die hebben geen managementposities. Er moet bij presentaties dan ook gebruik worden gemaakt van tolken.
- Cultuurverschillen/top-down organisatie in Rusland: in Nederland is iedereen gelijk, maar in Rusland zijn duidelijke hiërarchische verhoudingen. Als gevolg van de taalbarrière en de sterke hiërarchische verhoudingen verloopt de communicatie niet optimaal.
- Gebrekkige inhoudelijke kennis van managers.

Verloop van het project

Uit het dossier blijkt dat er problemen zijn geweest bij de start van het project. De Russische counterpart kon niet van start, omdat moest worden gewacht op een brief van het Federale Ministerie om het budget rond te krijgen. Verder is er een andere stad gekozen om de samenwerking mee aan te gaan dan aanvankelijk was gepland. In het interview gaf de Nederlandse projectleider aan dat de Russische counterpart naar eigen zeggen nog steeds geen geld heeft ontvangen en dat dat een nadelige invloed heeft op het project. In de meest recente voortgangsrapportage is vermeld dat het project een flinke versnelling heeft doorgemaakt. Het Russische team is aan de slag gegaan met het ontwerpen van lesprogramma's: er is materiaal ontwikkeld, uitgetest, bijgesteld en overdraagbaar gemaakt. Nu moet er nog voor worden gezorgd dat het materiaal daadwerkelijk gebruikt gaat worden in het reguliere onderwijsprogramma en in de opleiding. Het werk aan de public awareness strategie is nog niet zo ver gevorderd.

Bevindingen Russische counterpart

De plaatsvervangend projectleider van de Pedagogische Universiteit in Moskou gaf aan dat de Nederlandse counterpart het programma grotendeels zelf heeft bepaald. De Nederlandse projectleider gaf in zijn interview ook aan dat het project vraaggericht is richting het Federale Ministerie en aanbodgericht richting de counterpart. Het project sluit gedeeltelijk aan op de behoefte van de counterpart. De universiteit richt zich op de opleiding van toekomstige

leerkrachten, terwijl het project over de ontwikkeling van een concreet programma gaat dat leerkrachten die in de praktijk werkzaam zijn al toe kunnen passen. De Russische counterpart geeft aan dat het jammer is dat op inhoudelijk vlak weinig wordt gedaan op het niveau van de lerarenopleiding. Een eventueel vervolg van het project zou wat haar betreft gericht moeten zijn op het niveau van de lerarenopleiding. Zij denkt aan curriculumontwikkeling voor de pedagogische universiteit. Dit is ook van belang vanwege het overheidsbeleid dat is gericht op het invoeren van de bachelor-master-structuur voor 2010.

De projectdoelen, zoals die in het plan zijn geformuleerd, worden wel behaald.

3.6 Civil society

(Volledige titel: Involvement of civil society institutes in the development and realisation of educational policy).

Korte omschrijving

Het Federale Ministerie wilde weten hoe Nederland (Europa) maatschappelijke organisaties betreft bij het onderwijs. In Rusland bepaalt het ministerie wat er gebeurt: het ministerie legt contact met maatschappelijke organisaties. In het project zal een Russische delegatie een bezoek brengen aan Nederlandse maatschappelijke organisaties (politie, drugsbestrijding, hbo-raad, mbo-raad, besturenorganisaties, et cetera) en vervolgens zullen in Rusland twee seminars worden gehouden over de bevindingen van deze studiereis. De Nederlandse projectleider (tevens projectleider van het project Educational management) verwacht een goed resultaat van het project: een advies over de wijze waarop maatschappelijk organisaties kunnen worden betrokken bij het overheidsbeleid op plaatselijk, regionaal en federaal niveau.

Looptijd

November 2006 – augustus 2008

Budget

€ 81.290,-

Verloop van het project

Het project is frustrerend van start gegaan. Er was gedurende het eerste jaar veel onduidelijkheid aan Russische zijde. Aanvankelijk was er geen financiering vanuit de Federatie. Na bemiddeling van Bureau Cross heeft het Federale Ministerie co-financiering toegezegd. Vervolgens was in februari 2006 een studiebezoek aan Nederland georganiseerd voor een Russische delegatie. Hiervoor waren vijftien bezoeken gepland aan overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties en scholen. Op het laatste moment heeft de delegatie zich hiervoor afgemeld. De Nederlandse projectleiding is opnieuw bezig met de voorbereiding van het studiebezoek dat gepland is voor eind

oktober – begin november 2007. De projectleider is ondanks deze tegenslag optimistisch en verwacht dat de doelstellingen binnen de daarvoor gestelde termijn zullen worden behaald.

3.7 VET

(Werktitel: Restructuring VET in the foodsector, from 'Stable to Table', a vertical approach)

Korte omschrijving

Het project richt zich op modernisering van het beroepsonderwijs, door verbetering van de samenwerking binnen de kolom, met als startpunt het beroepsonderwijs rond de voedselverwerkende industrie in de regio Tula. Het project wordt uitgevoerd door een consortium waarvan de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten (CAH) penvoerder is. Het sluit aan bij eerdere projecten die gericht waren op het beroepsonderwijs (project 6, stimuleren ondernemersvaardigheden, project 7, herstructurering van de bve-sector met het oog op de arbeidsmarkt en project 8, bevorderen verticale mobiliteit in de bve-sector).

Looptijd

Het project heeft een beoogde looptijd van twee jaar. Het project zou starten in januari 2006, maar uit de tussenrapportage van juni 2007 blijkt dat het project pas in maart 2007 echt van de grond is gekomen. Er is een, inmiddels goedgekeurde, aanvraag gedaan het project te verlengen tot en met november 2008.

Budget

Het budget van het project is € 550.000. De medefinanciering vanuit de Russische Federatie is in dit project niet gerealiseerd.

Succesfactoren

Een goede Russische counterpart is een belangrijke succesfactor. Eigenlijk ontbreekt deze in dit project omdat de financiering daarvan, vanuit Rusland, achterwege is gebleven. Er wordt echter wel gebruikgemaakt van de beperkte Russische expertise die er is. Via de Nederlandse begroting is budget vrijgemaakt voor projectactiviteiten door het Russische Centrum voor beroepsonderwijs, het *Centre for vocational education & training studies* (Centre VET, Moskou). Dit centrum is ontstaan bij eerdere grote projecten die gericht waren op vernieuwing van het beroepsonderwijs (Delphi I en II, projecten van de Wereldbank). De eerder opgedane Russische expertise wordt nu relatief goedkoop ingezet en tevens verder versterkt.

Knelpunten

Een knelpunt is de bureaucratie in Rusland en de grip die ambtenaren willen hebben op het programma en het geld. Een probleem is ook dat het inkomen van het onderwijspersoneel heel laag is (150-200 euro per maand). Daardoor heeft iedereen een tweede baan. Voor extra activiteiten in het kader van een project is daardoor eigenlijk geen ruimte: alle tijd is nodig om neveninkomsten te verwerven.

Verloop van het project

Het project kende een moeizame start met een extreem lange aanlooptijd door bureaucratische beslommingen. Het gaat om een project in de regio en de centrale overheid (Moskou) hecht volgens het tussenrapport van juni 2007 weinig belang aan meewerken aan projecten buiten de eigen regio. Omdat er nog geen toestemming/betrokkenheid vanuit Moskou was, bleef ook de belangstelling bij de lokale overheid lang uit. Na verloop van tijd bleken de beoogde uitvoerders druk met andere zaken (logischerwijs zijn de agenda's geen jaar vrijgehouden) en zijn er de nodige personele wisselingen geweest. Inmiddels is toestemming gegeven om het project eind 2008, in plaats van eind 2007 af te ronden. Op dit moment is het project volop in uitvoering en wordt gewerkt volgens een gedetailleerd werkplan. De projectleider is tevreden over de voortgang die nu wordt geboekt. Of het project na 2008 moet worden voortgezet, is voor de projectleider nog een open vraag: als er medio 2008 een positieve ontwikkeling is, dan is voortzetting gewenst, maar als er nog steeds zo veel last is van 'bureaucratisch gedoe', dan is het wellicht beter om te stoppen.

Baten voor CAH/NL/RF en regio

Voor de CAH is er een duidelijke opbrengst: zij maakt omzet op het project. In het verlengde van dit project zijn bovendien twee andere projecten gestart in Oost-Europa.

Voor de Nederlandse overheid ontstaan door de contacten op termijn wellicht mogelijkheden voor het uitwisselen van studenten in het kader van grote(re) uitwisselingsprojecten. Daarbij moet worden bedacht dat een groot deel van het uitgegeven geld wordt besteed aan Nederlandse deskundigen. Ofwel, een relatief groot deel van het budget komt weer in Nederland terecht; in dit geval bij een Nederlandse onderwijsinstelling.

Voor Rusland is het voordeel groot. Hun opleidingssysteem is totaal verouderd, ze zijn niet gewend dit aan te passen of te veranderen. In de woorden van de projectleider: "*Het is een drama, het past op geen enkele manier bij de vrijemarktsector*". Door dit project (en andere projecten in de bve) wordt een stapje gezet naar verandering en aanpassing aan de Europese normen.

Voor de regio Tula en omgeving ten slotte is het een belangrijk project, omdat het tot voor kort een heel gesloten gebied was. Nu komt er wat interactie met de buitenwereld.

3.8 Higher education seminars

Korte omschrijving

In de vorige periode was er een project over management development in het hoger onderwijs en een project over kwaliteitszorg (thema's uit het Bologna proces). Deze projecten liepen samen op. In beide projecten werden seminars gegeven en twee seminars van deze projecten zijn gezamenlijk gegeven. Binnen de projecten werd met dezelfde instellingen gewerkt. Uit de evaluatie van de vorige periode bleek dat er behoefte was aan een vervolg. Om het project efficiënter te laten verlopen en om kruisverbanden goed te benutten, zijn de twee projecten uit de vorige periode geïntegreerd in een nieuw project dat wordt uitgevoerd door CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies, verbonden aan de Universiteit Twente). In Rusland worden vier workshops gegeven over strategisch management en kwaliteitszorg. Er ontstaat een netwerk van gemotiveerde middenmanagers waarin problemen rond management en kwaliteitszorg worden besproken.

Looptijd

2006-2007

Budget

€ 179.950,-

De Nederlandse projectleider weet niet precies hoe het zit met cofinanciering, maar de Russische counterparts krijgen tijd om deel te nemen aan het project.

Succesfactoren

In het verleden heeft CHEPS negatieve ervaringen gehad met oude (vice-) rectoren die deelnamen aan het project vanwege statusverhogende motieven. Cross heeft op verzoek van CHEPS bij de Russische Federatie aangegeven dat ze het project willen richten op relatief jonge mensen die net een managementfunctie hebben binnen het hoger onderwijs of die uitzicht hebben op een managementfunctie, zodat ze de kennis die ze in het project opdoen daadwerkelijk kunnen benutten. De huidige deelnemers zijn jong en gemotiveerd, ze willen inhoudelijk veel en dat is leuk.

In ieder team is er iemand die ook betrokken was in de vorige projectperiode: een teamleider (met expertblik) die de geschiedenis van het project heeft meegemaakt. Aanvankelijk stuurde CHEPS aan op volledig nieuwe teams, maar in praktijk blijkt dat het juist goed werkt als ook betrokkenen uit de vorige periode deelnemen.

Knelpunten

- CHEPS zou een in-service trainingprogramma opzetten en daarbij aansluiten bij een managementtrainingsprogramma in Rusland. Die aansluiting is onmogelijk gebleken. Voor een deel ligt dit aan de taal (moeilijk om goede partners te vinden om het trainingsprogramma om te zetten in een Russisch programma). Daarbij komt dat CHEPS geen

volledige masteropleiding had om in te brengen in het Russische programma. Wat hier een rol bij speelt, is de moeilijkheid om een bijdrage in de kosten te krijgen.

- Verder wil een van de meest vooraanstaande instellingen in Rusland (Electrotechnic State University) zich niet laten trainen door CHEPS, zij willen zelf managementtraining geven. Deze universiteit was altijd de spin in het web en had partnerinstellingen voor managementdevelopment en kwaliteitszorg. De Electrotechnic State University is uit het project gestapt. Er zijn vier gemotiveerde instellingen over.
- Een Russische expert die een belangrijke rol vervulde in het project heeft een functie gekregen bij het Federale Agentschap en wordt volledig in beslag genomen door zijn nieuwe functie. Hij was er voorheen altijd bij en wist wat de mogelijkheden en moeilijkheden waren.
- Er was een probleem met het regelen van de visa. De ambassade had meer tijd nodig om de visa te regelen en er mocht niet meer gereisd worden met een toeristenvisum, zoals voorheen wel kon. Vanwege dit probleem is het eerste seminar uitgesteld.
- Interne reiskosten bleken voor de Russische counterparts een probleem. Reiskosten voor reizen binnen Rusland worden niet via Cross bekostigd. Instellingen waren niet bereid deze kosten op zich te nemen.

Verloop van het project

Ondanks de knelpunten is de Nederlandse projectleider positief over de voortgang van het project en dan met name over de seminars en de deelnemers aan de seminars. De deelnemers zijn tevreden over de workshops en zoals beoogd ontstaat een netwerk van middenmanagers. Binnen dit netwerk wordt gediscussieerd over management en kwaliteitszorg. De instellingen voor hoger onderwijs die deelnemen aan de seminars, moeten aan een eigen project werken: bijvoorbeeld het opzetten van een kwaliteitsmanagement-systeem. In verschillende stadia geven zij een presentatie over hun vorderingen in hun eigen project en krijgen daarop feedback van de Nederlandse experts en teamleden. De Nederlandse projectleider hoopt dat de resultaten van deze ervaringen uiteindelijk kunnen worden omgezet in een publicatie. Om de projecten die de deelnemers zelf uitvoeren meer kans van slagen te geven, zou het onderwerp van hun projecten in overleg met een hogere manager van de universiteit moeten worden vastgesteld. In het huidige project hebben twee van de vier deelnemende instellingen toestemming van het rectoraat.

Een expliciete wens vanuit Rusland was dat het Federale Ministerie en het federale agentschap konden deelnemen in het project. Zij reageren echter nooit op e-mails en uitnodigingen en komen nooit naar de seminars. De Nederlandse projectleider heeft ze daarom ook niet uitgenodigd voor het aanstaande seminar in Nederland (tussen 2 en 5 oktober 2007).

De prijs per persoon is wat hoger geworden, maar ze komen wel uit met het budget.

Zoals onder de knelpunten is aangegeven, komt het in-service training-programma niet goed van de grond.

Baten voor Nederland en CHEPS

Via dit project maakt Nederland/CHEPS kennis met een relatief klein aantal instellingen in Rusland. Toch horen ze dat Nederland een vrij actieve partner is. In Rusland weten ze dat Nederland/CHEPS niet komt om winst te maken, maar voor een goede samenwerking. De manier waarop binnen dit samenwerkingsprogramma wordt samengewerkt met Russische counterparts kweekt derhalve goodwill.

Baten voor CHEPS

- CHEPS is een platform om kennis te dissemineren, dat gebeurt in dit project.
- Het is een project voor CHEPS.
- Het project levert ook nieuw werk voor CHEPS op: in september 2006 zijn ze benaderd door St. Petersburg State University. Zij kregen vanuit het excellentieprogramma subsidie om zich 'up te graden'. Zij zijn met veertig mensen naar Nederland gekomen voor een trainingsprogramma over innovatief en ondernemend hoger onderwijs management. In oktober komen weer twee instellingen in het kader van het excellentieprogramma. Dat deze instellingen hun professionaliseringsgelden besteden in Nederland is van nut voor Nederland, CHEPS en de universiteit Twente.

De Nederlandse projectleider ziet het project als ontwikkelingssamenwerking. Nederland leert binnen het project weinig nieuws over het besturen van een universiteit. De mate van decentralisatie verschilt compleet tussen Nederland en Rusland. De ervaring die in Rusland wordt opgedaan kan CHEPS benutten voor samenwerking met andere landen, bijvoorbeeld Afrika.

Daarnaast zijn ze in Rusland nog bezig met principiële kwesties die voor Nederland al vanzelfsprekend zijn. Dit bevordert een kritische blik op het eigen bekostigingsmodel en decentralisatie.

Baten Russische Federatie

Op federaal niveau wordt momenteel een ambitieus strategisch programma uitgevoerd, gericht op de ontwikkeling van het hoger onderwijsbestel. Eén van de doelen van dit programma is de ontwikkeling van een nationaal systeem van kwaliteitszorg. Het Russische Ministerie van Onderwijs heeft een aantal relevante aanbevelingen geformuleerd die door alle hoger onderwijsinstellingen moeten worden uitgevoerd. Het project helpt om de genoemde aanbevelingen concreet in praktijk te brengen.

Bevindingen counterparts

Er is een groepsgesprek gevoerd met de vier coördinatoren van de deelnemende universiteiten. Zij zijn unaniem positief over de seminars. De eigen projecten blijken een behoorlijke impact te hebben. Er worden systemen voor kwaliteitszorg ontwikkeld en in een enkel geval is daarvoor een nieuwe afdeling binnen de universiteit opgericht.

De kennis en ervaring wordt vooral toegepast binnen de eigen instelling. De universiteit van Novgorod is een voorloper binnen dit project en heeft een aantal trainingen over kwaliteitszorg gegeven op andere universiteiten. Tevens is het in Novgorod ontwikkelde model voor interne kwaliteitszorg en het opleidingsprogramma voor universitair personeel op het gebied van kwaliteitsmanagement opgenomen in het zogenoemde Russisch Register van gecertificeerde programma's. Ook onderhoudt deze universiteit goede contacten met het Moskouse Instituut voor kwaliteitsvraagstukken op het gebied van gespecialiseerde opleidingen. Tot slot wordt de expertise van Novgorod overgedragen aan mbo-opleidingen in de regio. Ook de universiteit van Ukhta heeft binnen de regio seminars over kwaliteitszorg gegeven aan instellingen voor hoger onderwijs en voor middelbaar beroepsonderwijs.

Zowel de Russische counterparts als CHEPS zijn positief over voortzetting van het project. De Russische counterparts vinden Europese ervaring belangrijk, omdat Rusland voor 2010 aan de belangrijkste richtlijnen binnen het Bologna-proces wil voldoen. Het nationale systeem van kwaliteitszorg wordt dan ook aan de Europese criteria getoetst. Daarvoor is verdere ontwikkeling van expertise onontbeerlijk.

3.9 Mutual recognition of diplomas

(Volledige titel: Training of experts in the field of mutual recognition of diplomas)

Korte omschrijving

Na ondertekening van de Lissabon Erkenningsconventie en de Bolognaverklaring door de Russische Federatie is er behoefte ontstaan aan het stroomlijnen van de bestaande procedures voor erkenning van buitenlandse diploma's. Er is een begin gemaakt met het inrichten van zeven federale erkenningscentra die de taak op zich moeten nemen van het evalueren van buitenlandse diploma's voor de toelating van studenten tot instellingen voor hoger onderwijs in de regio. Voor deze centra worden in dit project workshops verzorgd over methodologieën en procedures van diplomavergelijking door Nuffic (Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs).

Looptijd

2 jaar

Budget

€ 61.392,-

Er is geen sprake van cofinanciering. In de Nederlandse begroting zijn alleen het werk en de reis- en verblijfskosten van Nuffic opgenomen. De tijd die de

medewerkers in de Russische Federatie in het project steken, wordt niet vergoed.

Succesfactoren

- Het enthousiasme van de deelnemers.
- De verspreiding van de kennis over internationale erkenning van diploma's (en beroepen).
- De opbouw van het netwerk van regionale erkenningcentra.

Knelpunten

- De communicatie in aanloop naar een workshop.
- Nuffic verwacht van de Russische counterparts meer inhoudelijke input, zo is bijvoorbeeld voor de komende workshop in Moskou niet duidelijk wat ze ervan verwachten/wat ze willen.
- De huidige politieke ontwikkelingen zijn mogelijk ongunstig voor decentrale erkenning van diploma's (bijna alle aanvragen moeten via het bureau in Moskou).
- De tijd die de medewerkers in de Russische Federatie in het project steken wordt niet vergoed.

Verloop van het project

De workshops verlopen naar goede tevredenheid van de deelnemers en Nuffic. Het organiseren van de workshops verloopt echter moeizaam, doordat de Russische counterparts het heel druk hebben en de input van Russische zijde naar de mening van de Nederlandse projectleider laat komt. Vanwege de drukke agenda van de counterparts is een workshop uitgesteld.

Vorig jaar kreeg Nuffic tijdens een workshop over academische diploma-erkenning kritiek van de deelnemers. Tijdens de workshop meldden zij ineens dat de workshop over beroepserkenning zou moeten gaan. De komende workshop gaat daarover. Op het voorstel dat Nuffic daarvoor heeft ingediend, is nog geen reactie gekomen.

Het contact met het Federale Ministerie verloopt moeilijk. Het Federale Ministerie heeft het project gedelegeerd aan het agentschap voor diploma-erkenning en accreditatie in Moskou. De contactpersoon aldaar heeft het ook heel druk en reageert bijvoorbeeld niet erg adequaat op e-mails.

Baten voor Nuffic/Nederland

Nuffic is voor het bevorderen van internationale mobiliteit in het hoger onderwijs. De workshops in Rusland kunnen bijdragen aan een versoepeling van procedures van diploma-erkenning in de Russische Federatie.

Nuffic ondersteunt de marketing van het Nederlands hoger onderwijs. In de NESO-bureaus (Netherlands Education Support Offices) van Nuffic worden activiteiten gebundeld: contacten tussen Nederlands onderwijs en Rusland. In juli 2007 is een NESO opgericht in Moskou. Nederland heeft direct belang bij een soepele uitwisseling, NESO en de afdeling Onderwijsvergelijking hebben directe contacten met de international offices van universiteiten.

Verder kunnen internationale projecten tot nieuwe projecten leiden, waarbij de expertise nog verder kan worden verspreid.

Belang Rusland

Het hoger onderwijs in Rusland heeft belang bij expertise op gebied van diploma-erkenning. Het Federale Ministerie lijkt er minder belang aan te hechten. Zij zijn niet zo geïnteresseerd in academische diploma-erkenning. Zij zullen meer willen inzetten op beroepserkenning. Bij het openstellen van de Europese arbeidsmarkt zijn er door de EC richtlijnen opgesteld voor het erkennen van buitenlandse diploma's voor de beroepstoegang. In de komende workshop in Moskou zal daar aandacht aan worden besteed, het is echter niet duidelijk wat ze van de workshop verwachten.

Bevindingen Russische counterpart

Het project voldoet inhoudelijk volledig aan de behoefte. Regulering van de arbeidsmigratie is één van de beleidsprioriteiten van de huidige regering. Er is een grote behoefte aan informatie over inhoudelijke, procedurele en organisatorische aspecten van diplomawaardering. Europese ervaring op dit gebied is uitermate relevant. Nederland is het enige Europese land waarmee de samenwerking op dit gebied bestaat. In Rusland is men nu bezig met het opzetten van een nationaal netwerk van expertcentra (staatsinstellingen) voor diplomawaardering. De experts van de deze centra hebben actief deelgenomen aan de seminars die in het kader van dit project werden gehouden.

Problemen waar de Nederlandse counterpart tegenaan loopt (communicatie en drukke agenda's van de deelnemers), komen niet naar voren in het interview met de Russische counterpart. De Russische projectleider spreekt van een goede communicatie en vermeldt dat de workshops gratis worden aangeboden door Nederland.

3.10 ICT in education

Korte omschrijving

Het project is tweeledig en bestaat uit een breedtedeel en een dieptedeel. Het breedtedeel sluit aan bij het E-learning support project (ELSP) van de wereldbank. ELSP is gericht op twaalf regio's. Het Amstel Instituut en andere Nederlandse experts bieden ondersteuning en expertise bij toepassing van ICT in het voortgezet onderwijs in natuurwetenschappelijke vakken. In het dieptedeel wordt een pilot gehouden met de toepassing van Coach (een door het Amstel Instituut ontwikkelde elektronische leeromgeving voor natuurwetenschappelijk onderwijs/bètavakken) in de regio Karelië.

Looptijd

2006-2007

Budget

€ 150.000,-

Door de ELSP-koppeling is er cofinanciering. Zij kunnen een stuk van de evaluatie doen. Daarnaast is het werk van de centra in Karelië, het ministerie in Karelië, leraren en experts bekostigd door Rusland.

Succesfactoren

- De Nederlandse projectleider is tevreden over de knowhow die het Amstel Instituut, maar ook de Waag, daar kwijt kunnen. De Waag (kenniscentrum ICT en kunstvakken) krijgt via dit project de kans expertise te verspreiden in Rusland. In het diepteproject doet het Amstel Instituut concrete ervaring op met de implementatie van Coach.
- Professionaliteit partners.
- Medewerking in Nederland van andere organisaties, bijvoorbeeld Cito (in Nederland is al vijf tot zes jaar ervaring met het gebruik van computers bij examens).

Knelpunten

- De duur van het project is kort en het project kwam laat op gang. Goede implementatie in de regio kost meer tijd dan de projectperiode toelaat.
- Samenwerken met Rusland is tamelijk complex. Zo gaat bijvoorbeeld het reizen niet zo soepel en dat geeft extra werk.

Verloop van het project

Het project begon heel traag. Zowel de Nederlandse projectleider als de oorspronkelijke Russische projectleider (inmiddels heeft hij het project overgedragen aan een collega) hadden het heel druk. Later is het project goed op gang gekomen.

De omvang van het project is beperkt, terwijl er veel vraag naar deze deskundigheid is. Er zouden meer diepteprojecten dan alleen in Karelië kunnen zijn.

Baten Amstel Instituut/Nederland

Wereldbankprojecten moeten normaal gesproken tenderen, zij kunnen dus niet direct het Amstel Instituut inhuren als expert. Via het samenwerkingsprogramma kunnen het Amstel Instituut en andere Nederlandse deskundigen wel direct worden ingezet. Voor het Amstel Instituut is het nuttig om ervaring op te doen op wereldniveau. Door deel uit te maken van een project van de Wereldbank, krijgt Nederland de kans om haar kennis op gebied van ICT en science te etaleren. Normaal kijkt een land als Rusland niet zo snel naar een klein land als Nederland.

In Nederland is een leeromgeving voor bètavakken (Coach) ontwikkeld, die momenteel in het dieptedeel van het project in Karelië wordt toegepast. ELSP is bezig de licentie voor de twaalf andere betrokken regio's te verwerven. Het project draagt daardoor bij aan de export van Nederland. Nederland zal jarenlang hard- en software leveren naar aanleiding van dit project.

Bevindingen Russische counterparts

Informatisering van het onderwijs heeft prioriteit in het onderwijsbeleid in de Russische Federatie. Het project sluit dan ook goed aan bij de kennisbehoefte in Rusland.

De pilot in de regio Karelië is slechts een eerste fase in de implementatie van de elektronische leeromgeving in natuurwetenschappelijk onderwijs. Belangrijk is de invoering van 'Coach' in andere regio's die gepaard moet gaan met docententrainingen. De deelname van de Nederlandse experts in het begeleiden van het invoeringsproces en het verzorgen van trainingen wordt als zeer waardevol ervaren.

De Nederlandse experts kunnen tevens hun ervaring overdragen op het gebied van inhoudelijke en methodologische vernieuwing van de elektronische leeromgeving (het product dat in de database wordt opgenomen is niet statisch, maar moet stelselmatig worden vernieuwd).

Er is ook behoefte aan de ervaring van de Nederlandse counterpart op het gebied van het ontwikkelen van elektronische docentennetwerken (vooral voor bètavakken), het samenstellen van elektronische databases en het opzetten van expertcentra voor verschillende vakken, het gebruiken van internet voor opleiding en nascholing van vakdocenten, het implementeren van elektronische leeromgevingen op schoolniveau en het ontwikkelen van digitale toetsen voor bètavakken.

3.11 Accountancy, auditing and financial management

(Volledige titel: Train the trainer project in the field of accountancy, auditing and financial management)

Korte omschrijving

De onderwijssamenwerking op het terrein van accountancy loopt al tien jaar. De projecten komen tot stand in samenspraak met de counterpart en zijn vraaggestuurd. Rusland ging in de loop der tijd steeds meer deel uitmaken van de internationale economie en daarom is het van belang dat zij voldoen aan internationale normen die tegenwoordig zijn vastgelegd in de International Financial Reporting Standard (IFRS).

Om te kunnen voldoen aan de IFRS moest het accountancyonderwijs in de Russische Federatie worden aangepast. Hogeschool InHolland heeft in samenwerking met de postdoctorale opleiding accountancy van de Vrije Universiteit en de vaktechnische afdeling van Deloitte cursussen over de IFRS ontwikkeld en ondersteunt bij het aanpassen van de leerplannen economie, accountancy en auditing.

Looptijd

Oktober 2005 – juli 2008

Budget

€ 167.410,- waarvan ongeveer een derde wordt gefinancierd door private fondsen uit Rusland. Het project wordt niet (direct) gefinancierd met geld van de Russische overheid. Mogelijk is er wel indirecte bekostiging vanuit de Russische Federatie, maar daarvan is de Nederlandse projectleider niet op de hoogte.

Succesfactoren

- Het belangrijkste is de interactie en goede verstandhouding tussen de Nederlandse en Russische counterparts. De verstandhouding is op succes gericht en zakelijk. De afgesproken resultaten zijn altijd gehaald.
- Het project voorziet in een behoefte aan Russische zijde.
- De impact is groot, het project heeft een uitstraling over de hele Russische Federatie.

Knelpunten

- Tijd en planning. In Rusland hebben tijd en planning een andere betekenis dan in Nederland. Nederlanders zijn punctueler. Vooral tussentijds speelt dit een rol. De afgesproken resultaten worden steeds gehaald.
- Taal en hiërarchie. De Russische projectleider spreekt geen Engels en staat erop dat de Nederlandse projectleider direct met hem communiceert. Hij laat niet toe dat andere medewerkers (iemand die Engels spreekt) met hem communiceren. Dit betekent dat er altijd een tolk tussen zit en dat er niet wordt getelefoneerd.

Verloop van het project

Het doel van het project is om de Russische counterparts te leren het academisch accountancyonderwijs aan te passen aan de continue veranderingen (verscheringen) in de IFRS.

Resultaten die worden afgesproken worden behaald, maar de Russen hebben iets gemakzuchtigs over zich als het gaat om het doorgronden van de aanpassingen in de IFRS en het aanpassen van de lessen daarop. Het onderwijs in Rusland is weinig gemoderniseerd (frontaal, weinig interactief). Binnen het samenwerkingsproject met Nederland wordt ingezet op methodiek en didactiek (bijvoorbeeld het leren werken met cases).

De voorzitter van de UMO voor accountancy, waarin 250 universiteiten zijn verenigd, is de Russische counterpart. UMO-leden worden twee keer per jaar uitgenodigd voor een conferentie. Verder zijn er in het project vier train-the-trainer bijeenkomsten waar meestal rond de 50 docenten van deze universiteiten aan deelnemen (in Moskou 100 docenten). Bovendien worden van de inhoud van de projecten die de afgelopen tien jaar in het kader van het samenwerkingsprogramma zijn uitgevoerd Russischtaalg boeken gepubliceerd. Door de relatie met de UMO voor accountancy heeft het project impact op de gehele Russische Federatie.

Het verwerken van de IFRS in het accountancyonderwijs moet in 2008 zijn afgerond. Daarna kan nog worden ingezet op het verwerken van de reporting standards voor de non-profitsector in het accountancyonderwijs.

Belang Nederland

Nederlandse counterparts profiteren van cursusontwikkeling. Nieuwe casussen kunnen in het eigen onderwijs worden gebruikt. Op die manier draagt het bij aan de eigen onderwijsontwikkeling.

Nederland heeft een sterke internationale reputatie op het gebied van accounting. Die reputatie wordt met dit project weer bevestigd. Zulke projecten zijn goed voor de status van de Nederlandse accountancy.

Ook los van de subsidie vanuit het samenwerkingsprogramma zal de projectleider van InHolland de samenwerking met Rusland voortzetten. Structurele samenwerking acht hij van belang voor zijn studenten:

- Mogelijkheden van internationale ervaring.
- Het benutten van de Russische markt in hun toekomstige beroepen.
- Cross-culturele ervaring, ook als Russische studenten naar Nederland komen.
- Op andere vakgebieden, zoals informatica en wiskunde, kan Nederland veel van Rusland leren.

3.12 Entrepreneurship in high-tech sphere

Korte omschrijving

In vervolg op eerdere projecten binnen het samenwerkingsprogramma, wilde de Russische counterpart MEPhI (Moskow Engineering Physics Institute, staatsuniversiteit) specifiek een project over ondernemerschap en technologie. Dit project is gekoppeld aan de nieuwe opleiding Innovatiemanagement van MEPhI. Nikos (Nederlands instituut voor kennisintensief ondernemerschap, verbonden aan de Universiteit Twente) ondersteunt bij de curriculumontwikkeling en bij het opzetten van de bachelor-master-structuur in het kader van het Bolognaproces.

Looptijd

Januari 2005 – juni 2008

Budget

€ 150.000,-

De Nederlandse projectleider weet niet hoe het zit met cofinanciering.

Succesfactoren

- De opbouw van persoonlijke relaties met leiding en docenten van MEPhI.
- Tevreden over het begeleiden van Russische studenten. In het Russische onderwijs is er een piramidesysteem: door selectie kun je aan de top van de piramide komen. MEPhI is een zeer gerenommeerde universiteit. De studenten die daar studeren, zijn zeer getalenteerd en hebben bovendien een goede beheersing van het Engels en soms ook van andere Europese talen.

Knelpunten

- Communicatiemoeilijkheden.

Verloop van het project

Het project verloopt naar verwachting. Soms wordt er een beroep gedaan op improvisatievermogen, omdat de cultuur in Moskou anders is dan in Nederland en er wordt samengewerkt met meerdere mensen. In de interim evaluatie is vermeld dat er een reorganisatie in het bestuur van MEPhI zal plaatsvinden. De Nederlandse projectleider ondervindt en verwacht geen problemen met deze reorganisatie. De belangrijkste contactpersoon in Rusland blijft verantwoordelijk voor het project.

Wederzijds belang

In het begin (eerdere projecten binnen het samenwerkingsprogramma) was het belang eenzijdig, maar in de loop der tijd is de samenwerking steeds meer gegroeid richting een wederzijds belang. Zo heeft pas een afstudeerder van de Universiteit Twente onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de bedrijven die opgestart zijn in de incubator. In dat onderzoek zijn ook mogelijkheden voor samenwerking tussen deze bedrijven en Nederland bekeken.

Daarnaast bereidt een jonge Russische docente een promotieonderzoek voor dat zij onder begeleiding van de Nederlandse projectleider zal doen. Het is nog niet zeker of dit daadwerkelijk zal lukken.

Het samenwerkingsproject levert voor Nederland inzicht op in de nieuwe economie in Rusland. De Nederlandse projectleider zegt hierover: "Die ontwikkelingen zie je alleen als je daar echt bent." Cases die daaruit voortkomen worden benut voor het eigen onderwijs in Twente. Daarnaast zal het tot publicaties kunnen leiden.

