

Wat heb je aan afstudeeronderzoeken?

Verslag van pilot onderzoek duurzame effecten van afstudeeronderzoeken bij de opleidingen Bedrijfseconomie, Human Resource Management en Technische Bedrijfskunde

31 mei 2016



Lectoraat Sustainable Working and Organising, Avans
Hogeschool:

Tonnie van der Zouwen
Bart Ermers
Sophia van Hattum
Jelmer Lunenburg
Koos van Overdijk
Wendy Stubbe

Inhoud

SAMENVATTING	1
1. WAAROM DIT ONDERZOEK?	3
1.1. AANLEIDING: WAT WORDT ER GEDAAN MET ADVIEZEN UIT AFSTUDEERONDERZOEKEN?	3
1.2. KORTE TERMIJN EN LANGERE TERMIJN DOELEN	3
1.3. OPBOUW VAN HET VERSLAG	4
1.4. DANKWOORD AAN ALLE MEDEONDERZOEKERS	4
2. WAT IS ER AL BEKEND OVER DE EFFECTEN VAN AFSTUDEERONDERZOEKEN?	5
2.1. EIGEN WAARNEMINGEN	5
2.2. ACHTERGROND: ONDERZOEK AAN HET HBO IN NEDERLAND	5
2.3. VOORTBOUWEN OP EERDER GEDAAN ONDERZOEK BINNEN HET HBO	5
2.4. ONTWIKKELEN VAN STUDENTEN	6
2.5. BELEIDSONDERZOEK, EVALUATIEONDERZOEK: SAMEN MET STAKEHOLDERS	6
2.6. CONCEPTUEEL MODEL: AFSTUDEERONDERZOEK ALS COMPLEXE INTERVENTIE	7
3. ONDERZOEKSOPZET: VEEL VARIABELEN, DICHT OP DE HUID VAN DE PRAKTIJK	8
3.1. FASERING	8
3.2. DOEL VAN DE PILOT: WAT ZIJN SUCCESFACTOREN EN WAT ZIJN MOGELIJKE EFFECTEN?	8
3.3. DOEL HELE ONDERZOEK: BIJDAGEN AAN DUURZAME EFFECTEN VAN AFSTUDEERONDERZOEKEN	8
3.4. AANPAK: EEN VELDONDERZOEK MET BELANGHEBBENDEN	8
3.5. DE SAMENSTELLING VAN HET ONDERZOEKSTEAM	9
4. WERKWIJZE: PLANNING, ANALYSE, INTERPRETATIE VAN GEGEVENS	9
4.1. STAPPEN IN HET PROCES	9
4.2. SELECTIE AFSTUDEERONDERZOEKEN	10
4.3. OPEN INTERVIEWS MET BELANGHEBBENDEN	10
4.4. ANALYSE: DISTILLEREN VAN SUCCESFACTOREN EN EFFECTEN	11
4.5. TABELLEN MAKEN VOOR CHECK EN BESPREKING DOOR STAKEHOLDERS	11
5. WERKPLAATS: KLOPT HET, KAN JE ER IETS MEE, TIPS VOOR VERVOLG	12
5.1. DOEL VAN DE WERKPLAATS	12
5.2. RONDE 1: VALIDATIE EN AANGEVEN VAN BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN EN EFFECTEN	13
5.3. RONDE 2: BRUIKBAARHEID EN BETEKENIS VOOR EFFECTIEVERE AFSTUDEERONDERZOEKEN	14
5.4. RONDE 3: BETEKENIS VOOR VERVOLGONDERZOEK	14
5.5. CONCLUSIES UIT DE WERKPLAATS	15
6. CONCLUSIES: WAT ZIJN SUCCESFACTOREN, WAT ZIJN MOGELIJKE EFFECTEN VAN AFSTUDEERONDERZOEKEN?	16
6.1. OVERZICHT VAN DE SUCCESFACTOREN EN EFFECTEN VAN AFSTUDEERONDERZOEKEN	16
6.2. WAT ZIEN STAKEHOLDERS ALS DUURZAME EFFECTEN?	16
6.3. WELKE FACTOREN LIJKEN MET NAME VAN INVLOED OP DE EFFECTIVITEIT VAN HET AFSTUDEREN?	18
7. AANWIJZINGEN VOOR HET VERGROTEN VAN DE DUURZAME EFFECTEN VAN AFSTUDEERONDERZOEKEN	20
7.1. AANWIJZINGEN VOOR DE INRICHTING VAN HET ONDERWIJS	20
7.2. AANWIJZINGEN MET HET OOG OP HET AFSTUDEERTRAJECT	20
7.3. AANWIJZINGEN VOOR DE ORGANISATIE VAN DE BEGELEIDING	21
8. TERUGBLIK OP HET ONDERZOEK EN AANWIJZINGEN VOOR VERVOLG	22
8.1. WEINIG RELEVANTE ONDERZOEKEN GEVONDEN IN DE LITERATUUR	22
8.2. BETROKKEN STAKEHOLDERS, PLEZIER VAN ONDERZOEK DOEN	22
8.3. DIVERSITEIT AAN ONDERZOEKERS, STAKEHOLDERS BLIJVEN BETREKKEN	23
8.4. EVALUATIEONDERZOEK EN ONTWERPONDERZOEK GAAN SAMEN OP	23
8.5. HET GEVAAR VAN SOCIALE WENSELIJKHEID	24
8.6. STUDENTEN ALS MEDEONDERZOEKERS	24
8.7. VAN STATISCHE FACTOREN NAAR SYSTEMISCH ACTIEONDERZOEK	24

9. VOORSTEL VOOR VERVOLGONDERZOEK	26
9.1. PLANNING VERVOLG.....	26
9.2. FASE 1: OP ZOEK NAAR MECHANISMEN VOOR DUURZAME EFFECTEN	26
9.3. FASE 2: VERDER IMPLEMENTEREN EN TESTEN VAN DE BRUIKBAARHEID VAN DE LEIDRAAD	27
REFERENTIES.....	28
BIJLAGEN	1
BIJLAGE 1: DEELNEMERS PILOT ONDERZOEK	1
BIJLAGE 2: LEIDRAAD OPEN INTERVIEWS	2
BIJLAGE 3: RESULTATEN GECHECKT DOOR BELANGHEBBENDEN IN DE WERKPLAATS.....	4
BIJLAGE 4: BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TECHNISCHE BEDRIJFSKUNDE	17
BIJLAGE 5: BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR BEDRIJFSECONOMIE	19
BIJLAGE 6: BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	21
BIJLAGE 7: TIPS VOOR HET AfstUDEERONDERZOEK VANUIT DE WERKPLAATS.....	24
BIJLAGE 8: TIPS VOOR VERVOLG VAN HET ONDERZOEK VANUIT DE WERKPLAATS	27

Samenvatting

Waarborg dat de resultaten van dit onderzoek worden opgepakt (quote bedrijfsbegeleider)

Het afstudeeronderzoek van studenten die een economisch-bedrijfskundige opleiding doen aan Avans Hogeschool mondt vaak uit in een advies voor de opdrachtgever. Wat wordt daar mee gedaan? Waar blijkt dat uit? Hoe komt dat? Bij veel docenten, maar ook bedrijfsbegeleiders, bestaat de indruk dat er meer uit te halen is.

De wens om de effecten van afstudeeronderzoeken te vergroten sluit aan bij de opdracht van het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) om praktijkgerichte kennis te ontwikkelen die bijdraagt aan duurzame ontwikkeling van de beroepspraktijk. De aard van de vraag past bij het lectoraat Sustainable Working and Organising, onderdeel van ESB. Drie onderzoeksdocenten van economisch-bedrijfskundige opleidingen in de kenniskring van dit lectoraat herkenden deze vraag. Dit heeft geleid tot het opzetten van een onderzoeksproject, met als doel het voor alle betrokken partijen vergroten van de duurzame effecten van afstudeeronderzoeken. Die partijen zijn opdrachtgevers, studenten, docenten, academiedirecteuren, onderzoekers bij lectoraten en, via publicaties van kennis, ook de bredere beroepspraktijk.

We zijn het onderzoek gestart met een pilot bij drie opleidingen: Bedrijfseconomie (BE), Human Resource Management (HRM) en Technische Bedrijfskunde (TBK). Doel van de pilot is om een eerste inzicht te krijgen in de (mogelijke) effecten van afstudeeronderzoeken en de factoren die hierop van invloed zijn. De pilot is uitgevoerd door na te gaan wat er gebeurd is met de adviezen van afstudeeronderzoeken van één jaar geleden, bij drie afstudeeronderzoeken per opleiding. De pilot heeft het karakter van een veldonderzoek met een zo hoog mogelijk realiteitsgehalte. We hebben een diversiteit aan bronnen en methoden gebruikt. Diepte interviews met praktijkbegeleiders, docentbegeleiders, afgestudeerden, docenten. Een interactieve werkplaats met stakeholders, literatuuronderzoek, afstudeerscripties en eigen ervaringskennis.

De infographic van Figuur 1 geeft een samenvatting van het onderzoeksproces en de uitkomsten. De pilot heeft inzicht opgeleverd in de succesfactoren en de effecten van afstudeeronderzoeken bij de opleidingen BE, HRM en TBK. Verder hebben we een groot aantal aanbevelingen verzameld voor verbetering van het afstudeeronderzoek en tips voor vervolg van het onderzoek naar effecten.

We hebben veel ruwe diamantjes gevonden. Die moeten nog wel verder geslepen worden. En we denken dat er nog meer te vinden zijn. Een sleutel lijkt te liggen in het zien van het afstudeerproces als onderdeel van een groter geheel. Zodat de student het niet als een losstaand onderdeel ervaart, er sprake kan zijn van stapeling van kennis voor het bedrijf en de beroepspraktijk. Bijvoorbeeld door het afstudeeronderzoek aan te haken bij langer lopende onderzoeksprogramma's van Avans Hogeschool. Ook de vorm en inbedding van de afstudeeronderzoeken verdienen hierbij aandacht. Nagenoeg alle deelnemers zien de meerwaarde in van een vervolgonderzoek dat breder en dieper kijkt. Gelden de succesfactoren en effecten ook voor andere opleidingen? Hoe kunnen we afstudeeronderzoeken zo vormgeven dat ze niet alleen op korte termijn effect hebben, maar ook kunnen bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van bedrijven en instellingen? Uiteindelijk willen we komen tot een leidraad *'Bijdragen aan duurzame effecten met afstudeeronderzoeken in het hbo'*.

Onderzoek duurzame effecten afstudeeronderzoeken

resultaten van de pilot

Bart Ermers
Sophia van Hattum
Jelmer Lunenburg
Koos van Overdijk
Wendy Stubbe
Tennie van der Zouwen



juni 2015

(n)iets gedaan
met afstudeer-
rapporten?



september 2015

start pilot
opleidingen
BE, HRM en TBK



interviews
bedrijfsbegeleider,
student en docent

Hoofdvraag pilot:

Welke factoren zijn van invloed op de duurzame effecten van afstudeeronderzoeken van de opleidingen BE, HRM en TBK bij opdrachtgevers in de beroepspraktijk en waaraan zijn die effecten af te meten?



april 2016

resultaten pilot
inzicht in factoren, indicatoren en
effect van afstudeerprojecten

24 februari 2016

membercheck
werkplaats met
alle stakeholders



aanwijzingen
verhoging duurzaam
effect afstuderen



bouwstenen
vervolgonderzoek



verslag pilot
meer informatie via
lectoraat

september 2016

start fase 1
vervolgonderzoek

avans
hogeschool

© Lectoraat Sustainable Working and Organising
<http://www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra/sustainable-business/lectoraten/sustainable-working-and-organising>

powered by
Piktochart
make information beautiful

Figuur 1: Samenvatting van het pilot onderzoek

1. Waarom dit onderzoek?

1.1. Aanleiding: Wat wordt er gedaan met adviezen uit afstudeeronderzoeken?



Figuur 2: Aanleiding van het onderzoek (Bron: [JPEG nl.dreamstime.com](http://JPEG.nl.dreamstime.com))

"Waarom moet ik om af te studeren een onderzoek doen, terwijl ik dat straks in mijn werk nooit meer hoef te doen?" Met deze vraag vormden onze studenten de belangrijkste aanleiding voor het onderzoek naar de effecten van het afstuderen. Dit werd versterkt door een ervaring bij een opdrachtgever waar een van ons, een jaar na het afstuderen van onze studenten, hoorde dat er niets of niet veel gedaan was met het onderzoek. De studenten hadden goed werk geleverd en een acht gekregen, maar omdat de aanbevelingen te naïef bleken te zijn om in de realiteit vorm te geven was het rapport in de beruchte onderste lade van het bureau beland.

In het economische domein monden veel afstudeeronderzoeken uit in een advies. Bij de docenten van de opleidingen Bedrijfseconomie (BE), Human Resource Management (HRM) en Technische Bedrijfskunde (TBK) leeft de vraag wat het effect is van afstudeeronderzoeken voor de betrokken organisaties. Veel docenten twijfelen met name aan het effect van de aanbevelingen die studenten doen, de adviezen.

De vraag blijkt prima te passen binnen het werkgebied van het lectoraat 'Sustainable Working and Organising' (SWO). Het lectoraat doet onderzoek naar duurzaam organiseren en naar de effectiviteit van nieuwe vormen van organiseren voor duurzame ontwikkeling. Drie onderzoeksdocenten van eerder genoemde opleidingen in de kenniskring van dit lectoraat herkenden deze kwestie uit hun eigen praktijk. Zo kwamen we tot een doelstelling voor praktijkgericht onderzoek: *Hoe kunnen we de afstudeeronderzoeken zo organiseren dat ze niet alleen op korte termijn effect hebben, maar ook bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van de beroepspraktijk?*

Met drie onderzoeksdocenten (Sophia van Hattum, Wendy Stubbe en Koos van Overdijk) en twee-student-assistenten als junioronderzoekers (Jelmer Lunenburg en Bart Ermers) zijn we onder leiding van de lector (Tonnie van der Zouwen) in juni 2015 een pilot gestart om de stand van zaken te verkennen. De focus ligt daarbij wat het in het bedrijf of instelling teweeg brengt, of wat korter door de bocht geformuleerd: Wat heb je eraan als opdrachtgever?

1.2. Korte termijn en langere termijn doelen

Het lectoraat SWO is onderdeel van het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB). Alle onderzoeken binnen dit expertisecentrum zijn gericht op een duurzame ontwikkeling van de beroepsprak-

tijk. De onderzoeken moeten bijdragen aan de verbetering van de opleidingen en de samenwerking met bedrijven, instellingen en kennisinstituten.

In eerste instantie willen we met dit onderzoek een bijdrage leveren aan het vergroten van de effecten van afstudeeronderzoeken. Op langere termijn willen we kijken hoe afstudeeronderzoeken een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame ontwikkeling van bedrijven en instellingen, maar ook van de beroepspraktijk. We denken aan systematische stapeling van kennis en het aanhaken van afstudeeronderzoeken bij langer lopende onderzoeksprogramma's van Avans Hogeschool of bedrijven.

1.3. Opbouw van het verslag

We zijn begonnen met een pilot bij de drie genoemde opleidingen om na te gaan hoe we de kortere en langere termijn doelen zouden kunnen bereiken. Voor u ligt het verslag van deze pilot. Het onderzoek heeft een rijke oogst aan details over succesfactoren voor afstudeeronderzoeken en tips voor verbetering opgeleverd. Nu is dit verslag bedoeld voor een breed publiek van lezers, die wellicht niet allemaal interesse hebben in dezelfde mate van detaillering. Daarom hebben we ervoor gekozen om de hoofdlijnen van de aanpak en opbrengsten te beschrijven in de komende hoofdstukken. Gedetailleerde overzichten van succesfactoren, effecten, tips voor afstudeeronderzoeken en voor vervolg van het onderzoek vindt u in de bijlagen. Daarnaast is dit verslag een verantwoording van de wijze waarop het onderzoek methodisch is uitgevoerd.

1.4. Dankwoord aan alle medeonderzoekers

De pilot heeft het karakter van een veldonderzoek, waarbij belanghebbenden op diverse manieren hebben meegedaan aan het onderzoek. Wij bedanken oprecht alle opdrachtgevers, afgestudeerden en collega's van Avans (directeuren, docenten, afstudeercoördinatoren, kenniskringleden) voor hun bijdrage in de interviews en hun inbreng bij de analyses en discussies, zie bijlage 1. Hun inbreng heeft de basis gelegd voor dit verslag en biedt bouwstenen voor vervolgonderzoek naar en verbetering van de effectiviteit van het afstuderen.

2. Wat is er al bekend over de effecten van afstudeeronderzoeken?

2.1. Eigen waarnemingen

In dit hoofdstuk beschrijven we wat we bij aanvang van de pilot al wisten of dachten te weten over effecten van afstudeeronderzoeken. We geven ook een korte inleiding vanuit de literatuur.

Vanuit onze persoonlijke observaties wisten we al dat de effecten van de afstudeeronderzoeken voor de organisaties wisselend zijn. We kennen zowel succesverhalen als verhalen die erop wezen dat er niets met de projecten werd gedaan en alle nuances daar tussenin. We hadden als docenten de indruk dat studenten zich sterk ontwikkelden tijdens het afstuderen, ook al is het soms een moeizame weg. We hadden er echter veel minder een beeld van hoe studenten dit zelf zagen.

Daarnaast wisten we dat we als Avans weinig deden met het stapelen van kennis. We wisten allemaal dat er een hbo-kennisbank bestaat van afstudeerscripties (<http://www.hbo-kennisbank.nl>), maar geen van ons maakte daar intensief gebruik van. Ook onze collega's hoorden we er zelden of nooit over. Tijdens de eerste stappen die we zetten bij de pilot viel het ons op dat ondanks het bestaan van de kennisbank, het toch niet heel gemakkelijk was om scripties uit voorgaande jaren te verzamelen.

We waren in de veronderstelling dat er veel specifieke literatuur zou zijn over de effecten van afstudeeronderzoeken op het hbo, omdat onderzoek op het hbo een onderwerp is waar veel aandacht voor is. Een van onze studentassistenten is begonnen met het zoeken van literatuur. Het bleek tegen te vallen om bruikbaar materiaal te vinden. Het lijkt of er nauwelijks onderzoek gedaan is naar de effecten van afstudeeronderzoeken. De bevindingen uit een eerste literatuurstudie lijken dit te bevestigen, zoals blijkt uit de volgende paragrafen.

2.2. Achtergrond: Onderzoek aan het hbo in Nederland

Afgestudeerde hbo'ers dienen te beschikken over de bekwaamheid 'onderzoekend vermogen' (HBO-raad, 2009). Het hbo leidt de student echter niet op tot onderzoeker maar tot beroepsbeoefenaar. Sinds 2007 hanteert de HBO-raad 'praktijkgericht onderzoek' als term voor het onderzoek dat binnen het hbo plaatsvindt. Volgens Andriessen (2014, p. 14) kan praktijkgericht onderzoek worden gedefinieerd als "onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de opgedane kennis direct bij kan dragen aan die beroepspraktijk.". Het hbo levert startende beroepsprofessionals af aan de praktijk. In het afstudeeronderzoek moeten studenten laten zien dat ze klaar zijn voor deze beroepspraktijk. De student moet de vakinhoud die hij/zij tijdens de opleiding heeft geleerd kunnen koppelen aan de complexe werkelijkheid van een organisatievraagstuk. De organisatie waarbij het afstudeeronderzoek plaatsvindt heeft belang bij nuttige, effectieve en implementeerbare oplossingen en aanbevelingen. De student dient dus ook adviesvaardig te zijn (Kempen, P., Keizer, J. & Berg, B. van den, z.j.).

2.3. Voortbouwen op eerder gedaan onderzoek binnen het hbo

Met de kennis uit onderzoek in het kader van stage- en afstudeeropdrachten op het hbo lijkt binnen de opleidingen van het hbo weinig tot niets te worden gedaan. Afstudeeropdrachten zijn vaak op

zichzelf staande projecten uitgevoerd door studenten met als doel het behalen van het diploma (Ab-bink Spaink, Van Cleef & Van Kaam, 2016). De kennisontwikkeling lijkt vooral bij de student en de afstudeerorganisatie plaats te vinden.

2.4. Ontwikkelen van studenten

Een student beweegt zich veelal op het niveau van het hebben van kennis van modellen en bijbeho-rende theorieën. Het toepassen van die kennis (Bloom, 1956) in de context van een organisatie is nieuw en vergt een groter begrip van de theorie en ook van de praktijk. Het gaat dus niet alleen over de kwaliteit van het afstudeeronderzoek door een juiste toepassing van methoden voor het beant-woorden van de praktijkvraag. De student moet ook kunnen bepalen wat het belang is van een on-derwerp in de context van een organisatie. Een student die het afstudeeronderzoek succesvol weet af te ronden is zich bewust van de omgeving van het onderzoek en denkt eerst na over de context alvorens hij/zij kiest voor bijbehorende theorieën en modellen (Van Kempen, 2011).

Volgens Butter en Andriessen (2014) vereist het doen van praktijkgericht onderzoek competenties die te maken hebben met het werken in de praktijk, waaronder: adviseren, interveniëren, samen-werken, overtuigen. Daarnaast vereist het doen van praktijkgericht onderzoek competenties op het gebied van onderzoek: onderzoeksmethoden kunnen hanteren, kunnen analyseren, alternatieve verklaringen kunnen uitsluiten. Onderzoekers van de Technische Universiteit Eindhoven, Hogeschool Zuyd en Hogeschool Rotterdam hebben afgelopen jaren met verschillende afstudeerders en docen-ten gesproken over het afstudeeronderzoek (Kempen, P., Keizer, J. & Berg, B. van den, z.j.). Afstu-deerders blijken het afstudeeronderzoek vaak zwaar te vinden. De eisen waaraan het onderzoek moet voldoen zijn niet altijd duidelijk, het gebruik van diverse onderzoeksmethodes is lastig, als ook het schrijven van het onderzoeksrapport en het formuleren van aanbevelingen waarmee de op-drachtgever echt geholpen is. Ook docenten lijken knelpunten te ervaren ten aanzien van het toe-passen van verschillende onderzoeksmethodes. Bovendien hebben docenten soms geen of weinig praktijkervaring waardoor het lastig is om studenten te begeleiden bij het formuleren van bruikbare aanbevelingen en adviezen.

2.5. Beleidsonderzoek, evaluatieonderzoek: samen met stakeholders

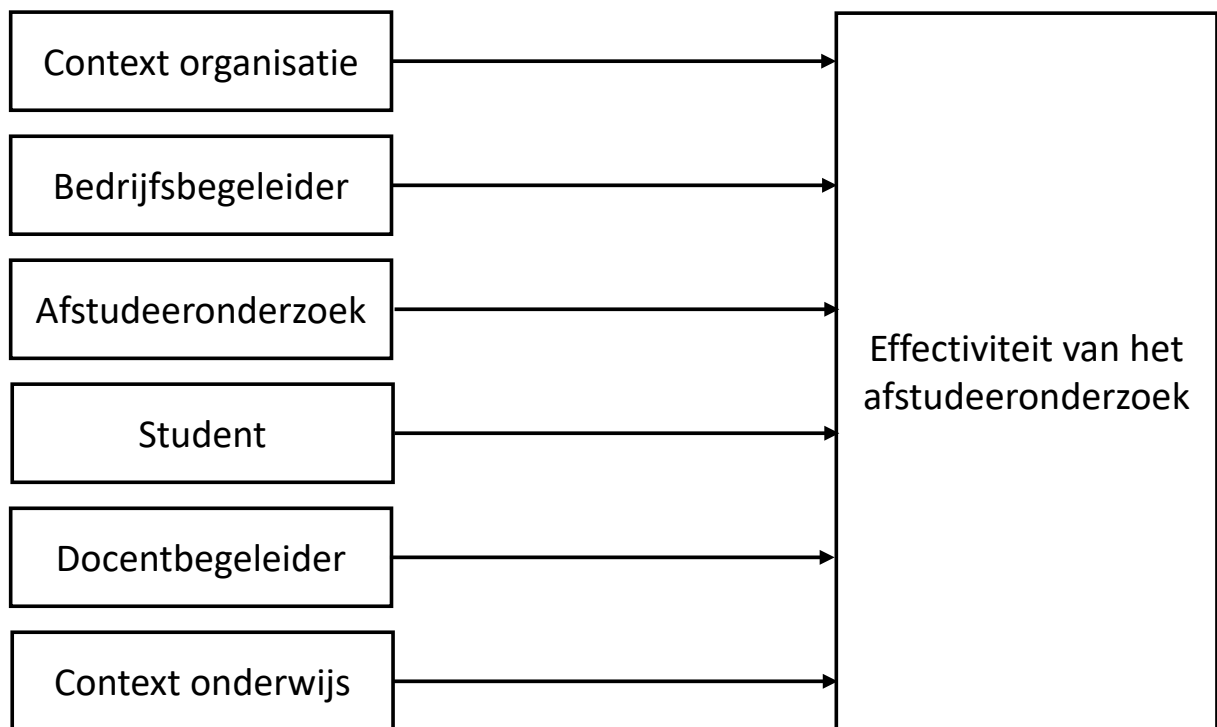
Het onderzoek naar duurzame effecten van afstudeeronderzoeken is te typeren als een vorm van beleidsonderzoek. Beleidsonderzoek is toepassingsgericht onderzoek ten behoeve van het ontwikke-len, uitvoeren en evalueren van beleid (Van Hoesel, Leeuw & Mevissen, 2005). Het is gebruikersge-richt met als doel antwoorden te geven op specifieke vragen in de praktijk. Evaluatieonderzoek naar verwachte of daadwerkelijke effecten is een belangrijke deelverzameling van beleidsonderzoek (Van Hoesel, Leeuw & Mevissen, 2005).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door gebruik te maken van evaluatieonderzoek, in die zin dat we terugkijken naar wat afstudeeronderzoek op dit moment bijdraagt aan effecten voor de opdrachtge-ver. Volgens van der Meer en Edelenbos (2006) kan evaluatieonderzoek drie doelen hebben. Ver-antwoording afleggen (accountability), collectief leren en samenwerking. Voor ons onderzoek gelden vooral het collectief leren en samenwerking. Dat heeft gevolgen voor wie er bij het onderzoek be-trokken wordt en op welke manier. Met Edelenbos en Van Buuren (2005) vinden wij het van belang dat het onderzoek grotendeels in samenspraak met betrokkenen en stakeholders wordt uitgevoerd. “In participatieve evaluatievormen staat de notie dat mensen zelf betekenis geven aan de wereld om zich heen, centraal” (Edelenbos en Van Buuren, 2005, p. 3). De doelgroepen bepalen uiteindelijk de effectiviteit (Van Kempen, 2011).

In onze zoektocht in de literatuur blijkt dat er veel evaluatieonderzoek gedaan is naar wat studenten leren, naar de effectiviteit van programma's voor de leerdoelen en de rol van de docenten daarin. Voor zover wij in de beperkte tijd van de pilot hebben kunnen nagaan is er weinig onderzoek gedaan naar wat de afstudeeronderzoeken opleveren voor de opdrachtgever en zeker niet als het gaat om bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

2.6. Conceptueel model: Afstudeeronderzoek als complexe interventie

Een afstudeerproces kan gezien worden als een complexe interventie, waarbij veel variabelen een rol spelen die uiteindelijk het effect beïnvloeden. Voor de evaluatie van complexe interventies voor organisatieverandering is door de Universiteit van Tilburg een model ontwikkeld (Geurts et al, 2006; van der Zouwen, 2011). Aan dit model hebben we de context van de organisaties die opdracht geven voor het afstudeeronderzoek en de context van het onderwijs toegevoegd, omdat ons dat relevant leek voor de inbedding van het afstudeeronderzoek.

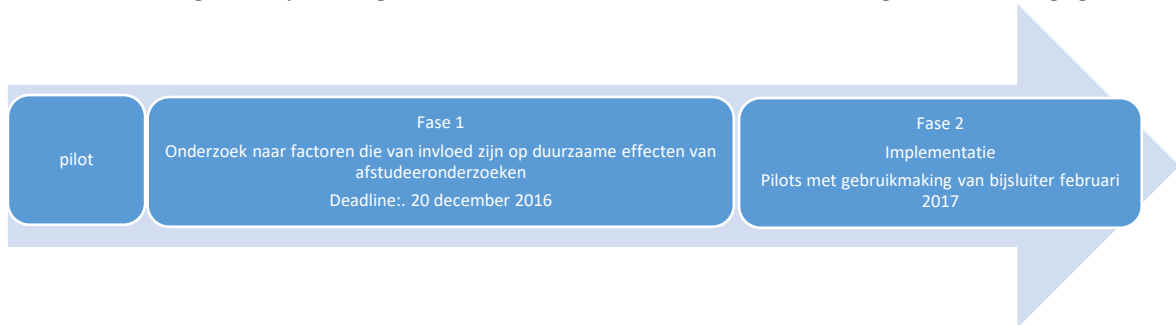


Figuur 3: Conceptueel model

3. Onderzoeksoptzet: Veel variabelen, dicht op de huid van de praktijk

3.1. Fasering

We starten het onderzoek met een pilot. Op grond daarvan bepalen we hoe het we vervolgonderzoek het beste vorm kunnen geven en organiseren. We denken aan verbreding naar meer opleidingen en verdieping naar samenhang van de factoren (fase 1). We hopen daarna in fase 2 een aantal aanbevelingen te testen en te komen tot een leidraad voor effectieve afstudeeronderzoeken. In schema ziet de globale planning van het totale onderzoek eruit zoals in Figuur 4 is weergegeven.



Figuur 4: Fasering en globale planning van het onderzoek naar duurzame effecten van afstudeeronderzoeken

3.2. Doel van de pilot: Wat zijn succesfactoren en wat zijn mogelijke effecten?

Het doel van de pilot is een eerste inzicht te krijgen in wat effecten van afstudeeronderzoeken in de praktijk bepaalt bij de opleidingen BE, HRM en TBK. Centrale onderzoeksvraag van de pilot is:

Welke factoren zijn van invloed op de (duurzame) effecten van afstudeeronderzoeken van de opleidingen BE, HRM en TBK bij opdrachtgevers in de beroepspraktijk en waaraan zijn die effecten af te meten?

3.3. Doel hele onderzoek: Bijdragen aan duurzame effecten van afstudeeronderzoeken

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het verhogen van de bijdrage van afstudeeronderzoeken aan duurzame ontwikkeling, met name voor de opdrachtgevers, maar ook voor de studenten en de opleidingen. We denken dat te doen door op interactieve wijze, via actieonderzoek een leidraad te ontwikkelen en te implementeren. De leidraad zal voor een gedeelte bestaan uit een algemene werkwijze, maar kan mogelijk ook opleidings-specifieke werkwijzen bevatten.

Wij stellen ons voor dat de uitkomsten van het onderzoek ook voor andere hogescholen relevant zijn. De opgedane kennis en ervaring willen we verspreiden via publicaties in vakbladen, workshops en social media.

3.4. Aanpak: Een veldonderzoek met belanghebbenden

Omdat de effecten van een afstudeeronderzoek door veel factoren bepaald wordt hebben we gekozen voor een veldonderzoek, ook wel Naturalistic Inquiry genoemd (Erlandson et al, 1993; Beuving & de Vries, 2014). Dat is een onderzoeksaanpak waarin een veelheid aan variabelen meegenomen kan worden en die verbeter mogelijkheden oplevert die goed aansluiten bij de huidige en toekomstige

praktijk. Daarbij wordt een diversiteit aan bronnen en methoden gebruikt. Dicht op de huid van de praktijk en zoveel mogelijk samen met de belanghebbenden, de stakeholders. Een onderzoek met en voor de praktijk en niet alleen over de praktijk.

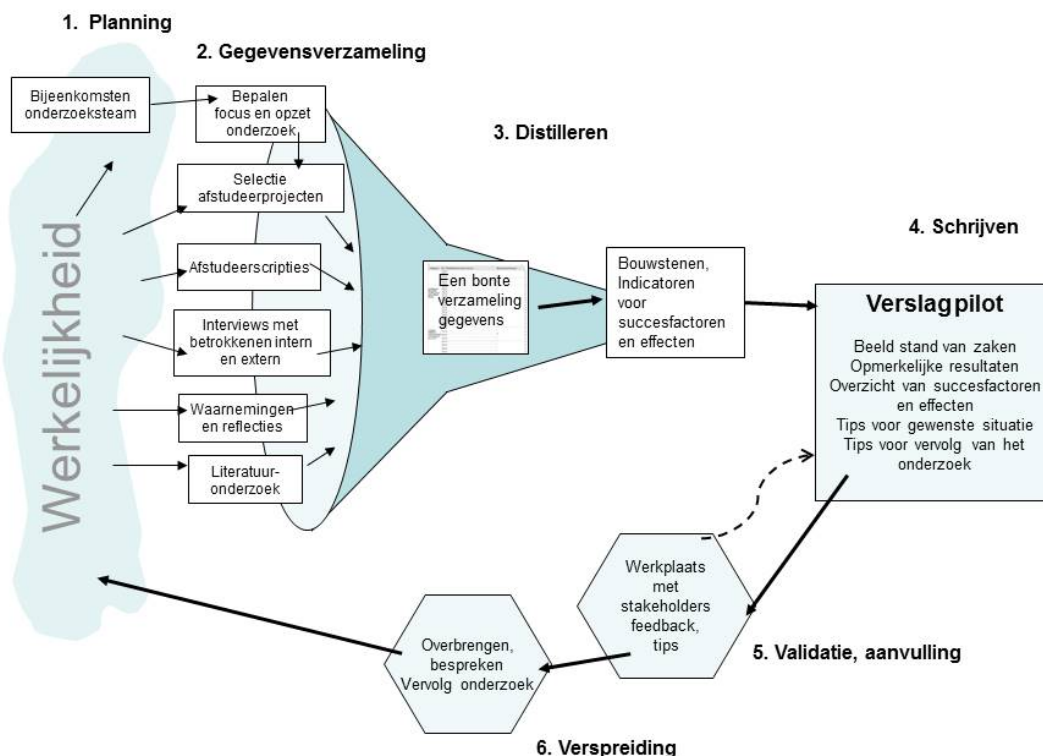
3.5. De samenstelling van het onderzoeksteam

Alle stakeholders die deelgenomen hebben aan een bijeenkomst waar we de resultaten geanalyseerd, conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd hebben, zien we als medeonderzoekers (zie bijlage 1). De geïnterviewden zijn niet alleen benaderd als informatiebron maar vooral ook als partner om mee te denken, te discussiëren en ideeën te genereren. Het kleinere onderzoeksteam uit de kenniskring heeft de taak om het onderzoek te organiseren en voor de verslaglegging te zorgen. Dit team bestaat uit de lector van de kenniskring Sustainable Working and Organising, drie docenten en twee studentassistenten. De laatste twee hebben kritisch met ons meegelezen, -gedacht, -georganiseerd, onderzocht en geanalyseerd. Ook hebben zij nauwgezet meegewerkt aan de opzet en eindcontrole van dit verslag.

4. Werkwijze: Planning, analyse, interpretatie van gegevens

4.1. Stappen in het proces

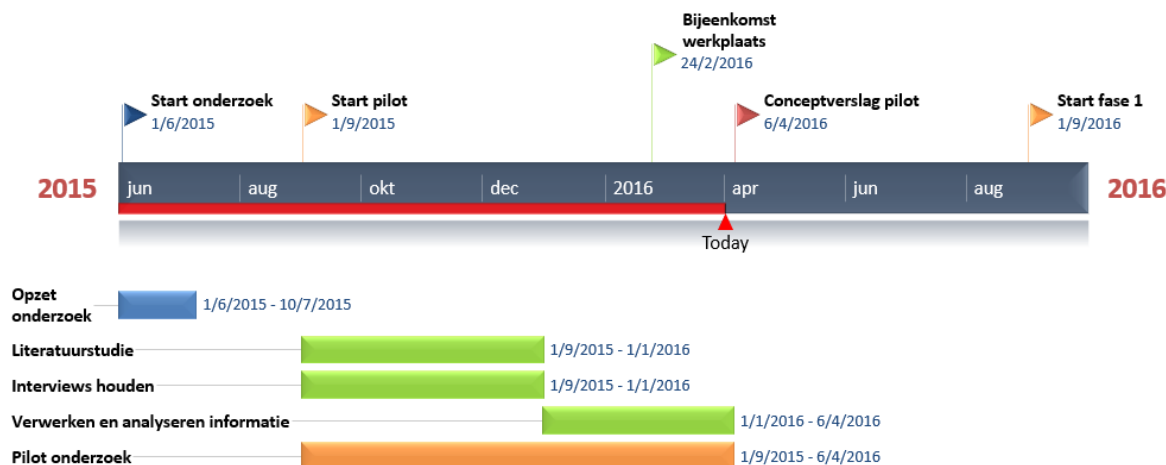
Figuur 5 laat zien op welke manieren we gegevens hebben verzameld en hoe die verder zijn verwerkt. De diversiteit aan bronnen en methoden wordt daarin zichtbaar.



Figuur 5: Werkwijze in het veldonderzoek

De planning van deze stappen in de tijd is weergegeven in

Figuur 6. In de paragrafen hierna volgt een korte toelichting per stap.



Figuur 6: Tijdlijn met planning van de stappen in de pilot

4.2. Selectie afstudeeronderzoeken

De vraag ‘Wat zou er gebeurd zijn met afstudeeradviezen?’ was leidend voor de selectie van afstudeeronderzoeken in de pilot. Om het praktisch te houden hebben we voor elk van de drie opleidingen drie afstudeerscripties geselecteerd van studenten die één jaar geleden zijn afgestudeerd (schooljaar 2013-2014). Daarbij was voorwaarde dat zowel de student als de begeleiders van school en van het bedrijf nog beschikbaar waren voor interviews. Om te kijken of de beoordeling van de scripties relevantie heeft voor de effecten hebben we per opleiding een scriptie geselecteerd met een voldoende, een ruim voldoende en een goed tot zeer goed.

Het bleek nog niet zo eenvoudig om een overzicht te krijgen van afstudeeronderzoeken. Iedere opleiding en/of academie creëert op eigen wijze overzicht. Bij sommige academies zijn alle afstudeeronderzoeken toegankelijk voor docenten. Bij andere academies moeten afstudeeronderzoeken opgevraagd worden via het Academiebureau.

4.3. Open interviews met belanghebbenden

Per afstudeeronderzoek hebben we de betrokken student, bedrijfsbegeleider en docentbegeleider geïnterviewd. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal geïnterviewden, gerangschikt naar opleiding

Tabel 1: Aantallen geïnterviewden

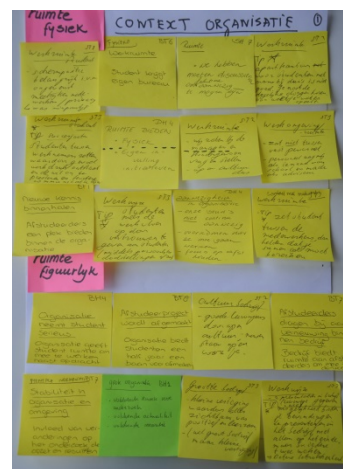
Opleiding	Opdrachtgevers	Studenten	Docenten	Totaal
BE	2	0	2	4
HRM	6	7	4	17
TBK	3	3	1	7
Totaal	11	10	7	28

Elk van de onderzoekers heeft zijn of haar 'eigen' opleiding voor rekening genomen. De interviews hebben een open vorm. De onderzoeker vraagt daarbij door op relevante punten en is op zoek naar praktijkvoorbeelden. De onderzoeksvraag blijft daarbij leidend. Alle onderzoekers hebben dezelfde interview leidraad gebruikt, zie bijlage 2.

De onderzoeker maakt aantekeningen. Wat hoor ik dat te boek kan staan als succesfactor of als waarneembaar effect? Daarbij zoveel mogelijk zoeken naar 'observables': Waaraan merkt u dat in de praktijk? Voor de zekerheid zijn de interviews opgenomen, zodat later eventuele hiaten in de aantekeningen verduidelijkt kunnen worden. In de interviews is ook gevraagd naar wat het afstudeeronderzoek effectiever zou kunnen maken.

4.4. Analyse: Distilleren van succesfactoren en effecten

Alle aantekeningen vanuit de gebruikte bronnen, zoals weergegeven in Figuur 5 hebben we gescreend op tekst die wij zien als indicator van een succesfactor of een effect. Daarbij hebben we gekleurde markers gebruikt, voor elk van de categorieën van het conceptueel model een eigen kleur. Deze analysemethode heet 'framework analyses' (Patton, 2001). Een vooraf gekozen kader dient als kapstok voor analyse. De gemarkeerde stukken tekst hebben we vervolgens overgenomen op post-its in een overeenkomende kleur. Het onderzoeksteam heeft daarna in verschillende rondes de indicatoren op de post-its geclusterd tot er per categorie duidelijke succesfactoren en effecten boven komen drijven, elk met onderzoekbare indicatoren.



Figuur 7: Analyse van de gegevens en categoriseren van de factoren

Tijdens het clusteren hebben we kritisch gekeken of er mogelijk nieuwe categorieën nodig waren in het conceptueel model of dat een categorie wellicht overbodig is. Dat bleek niet het geval te zijn.

Bij het verwerken van de gegevens hebben we ook speciaal gelet op uitspraken die een factor of situatie mooi typeren. Die hebben we vastgelegd in quotes.

4.5. Tabellen maken voor check en bespreking door stakeholders

Alle succesfactoren en effecten met hun indicatoren en eventuele tips en quotes zijn gebundeld in tabellen. Voor elke categorie van het conceptueel model een aparte tabel. In bijlage 3 vindt u deze tabellen.

5. Werkplaats: Klopt het, kan je er iets mee, tips voor vervolg

5.1. Doel van de werkplaats

Tot nu toe zijn het de onderzoekers van het onderzoeksteam die de analyse hebben gedaan. Het is hun interpretatie van de gegevens. In een veldonderzoek zijn betrouwbaarheid, herkenbaarheid en bruikbaarheid door de belanghebbenden belangrijke kwaliteitscriteria. Daarvoor hebben we een interactieve werkplaats georganiseerd, waarvoor alle geïnterviewden en nog enkele andere belanghebbenden zijn uitgenodigd. We wilden ook met de deelnemers in discussie over de interpretaties en meer beeld krijgen van de betekenis daarvan voor afstudeeronderzoeken en voor het vervolg op de pilot. We hebben daarom gekozen voor een participatieve aanpak van de werkplaats volgens de principes van de Large Scale Interventions (LSI) benadering. Relevante uitgangspunten hiervan zijn:

- Samen de context van het vraagstuk verkennen;
- Een diversiteit aan meningen en invalshoeken geeft een rijker beeld;
- Niet alleen praten, maar ook uitwerken en overzicht maken;
- Niet alleen feiten, maar ook gevoelens zijn van belang;
- Informatie krijgt pas betekenis als je ermee aan de slag gaat.

De doelen van deze eerste werkplaats zijn:

1. Een membercheck van de eerste resultaten (staat ieders verhaal erin, wat moet er aangevuld en, of gewijzigd worden).
2. Meer zicht krijgen op de betekenis van succesfactoren en effecten van afstudeeronderzoeken.
3. Meer zicht krijgen op de betekenis van de uitkomsten van de pilot voor het vervolgonderzoek.

De werkplaats vond plaats op 24 februari 2016 en is begeleid door lector Tonnie van der Zouwen. De werkplaats is opgedeeld in drie werkrondes, voor elk doel een ronde. Een fotoverslag van de werkplaats vindt u op <https://www.flickr.com/gp/125828019@N05/43011R>.

Bij de werkplaats waren de volgende stakeholders aanwezig:

Stakeholdersgroep	Aantal
Praktijkbegeleiders	5
Afgestudeerden	7
Docenten	4
Afstudeercoördinatoren	3
(Adjunct)directeur	1
Extern deskundige	1
Leden van de kenniskring	5
Totaal	26

5.2. Ronde 1: Validatie en aangeven van belangrijkste succesfactoren en effecten

Tabel 1: Impressie van werkplaats ronde 1



Aan tafel bespreken: Klopt het? Ontbreekt er iets? Wat zijn de prioriteiten?



Overnemen van de prioriteiten en aanvullingen op de tabellen



Na de pauze trekken we gezamenlijk de conclusies

De tabellen met resultaten (zie bijlage 3) hebben we in groot formaat aan de wand gehangen. Na een korte introductie met behulp van een grote tijdlijn aan de muur zijn we in tafelgroepen aan het werk gegaan. Elke tafelgroep bestaat uit een gemengde groep stakeholders. Eerst heeft elke deelnemer op A4-tjes van de tabellen met resultaten voor zichzelf gecheckt of de resultaten correct en volledig zijn weergegeven. Daarna is men in gesprek gegaan over de bevindingen en kon men eventuele aanvullingen en/of correcties noteren.

Vervolgens hebben deelnemers per categorie aangegeven welke drie factoren ze het belangrijkste vinden. Hierbij moet opgemerkt worden dat de aanwezigen het lastig vonden om bij de factor 'student' slechts drie stemmen toe te kennen, omdat alle uitspraken relevant zijn en in combinatie voorwaardelijk lijken te zijn. Daarna heeft ieder zijn/haar prioriteiten overgenomen op de grote tabellen door stickers te plakken. Elke stakeholder heeft zijn eigen kleur stickers, zodat mogelijk verschillen in prioriteiten zichtbaar worden. In bijlage 3 is het aantal stickers per factor weergegeven.

Met de hele groep hebben we vervolgens conclusies getrokken over de prioriteiten:

Context organisatie:

- Organisatie voelt belang bij het onderzoek

Opdrachtgever/bedrijfsbegeleider:

- Bedrijfsbegeleider geeft student ruimte en vrijheid om onafhankelijk en onderbouwd advies te kunnen geven

Afstudeeronderzoek:

- Is relevant voor het bedrijf en praktisch toepasbaar
- Heeft een duidelijke richting en doel

Student:

- Kritische houding en denkvermogen
- Initiatief durven nemen en zelfstandigheid in uitvoering

Docentbegeleider:

- Er zit continuïteit in de relatie tussen docent en bedrijf
- Coachende begeleiding voor student

Context onderwijs:

- Curriculum van de opleiding biedt goede voorbereiding op de afstudeerfase
- Studenten individueel laten werken of in duo's (hier zijn voor- en nadelen aan verbonden)
- Inhoudelijke beoordeling van het afstuderen

- Docenten hebben praktijkervaring en juiste expertise
- Keuzeprocess afstudeeronderzoek door studenten

Effecten:

- Persoonlijke ontwikkeling student
- Draagt bij aan kennisontwikkeling voor het bedrijf
- Duurzaam effect voor het bedrijf

5.3. Ronde 2: Bruikbaarheid en betekenis voor effectievere afstudeeronderzoeken

Tabel 2: Impressie van ronde 2, tips voor effectievere afstudeeronderzoeken



Welke tips heb je voor effectievere afstudeeronderzoeken?



De werkplaats in actie



Verzamelen van de tips op de tijdlijn

Tijdens ronde twee hebben de deelnemers met elkaar van gedachten gewisseld over de bruikbaarheid van de suggesties die gedaan zijn tijdens de interviews. Hoewel verschillende deelnemers ervoor waarschuwden om niet op hol te slaan met aanbevelingen omdat het onderzoek nog in een begin stadium verkeert, is met die slag om de arm wel een voorzet gedaan. Deelnemers hebben eerst individueel hun tips genoteerd op kaarten. Daarna is men in de tafelgroep met elkaar in gesprek gegaan over de betekenis daarvan. Aan het eind van deze ronde heeft ieder zijn/haar kaarten op de grote tijdlijn geplakt. Er is een veelheid aan tips opgehaald. De volledige lijsten met tips vindt u in bijlage 7. We hebben deze tips verwerkt in aanwijzingen voor het afstudeeronderzoek, zie hoofdstuk 7.

5.4. Ronde 3: Betekenis voor vervolgonderzoek

Tabel 3: Impressie van ronde 3, tips voor vervolgonderzoek



Ieder noteert voor zich tips voor vervolg



Overzicht van de tips op de grote tijdlijn



Plenair conclusies trekken en terugblikken op de bijeenkomst

Tijdens ronde drie hebben de deelnemers aan de werkplaats meegedacht over het vervolg van het onderzoek en ons daarvoor tips te geven. Ook hier heeft men eerst individueel tips genoteerd op kaarten en die vervolgens in de tafelgroep besproken. Daarna heeft men de kaarten op de grote tijdlijn geplakt. Daarbij gaven de deelnemers ons ook feedback over het pilot onderzoek. De tips zijn op een rij gezet in bijlage 8. We hebben deze verwerkt in de aanwijzingen voor vervolgonderzoek, zie hoofdstuk 8.

5.5. Conclusies uit de werkplaats

De werkplaats is afgesloten met het verzamelen van algemene conclusies over zowel de inhoud als het proces van de werkplaats. Deze conclusies zijn:

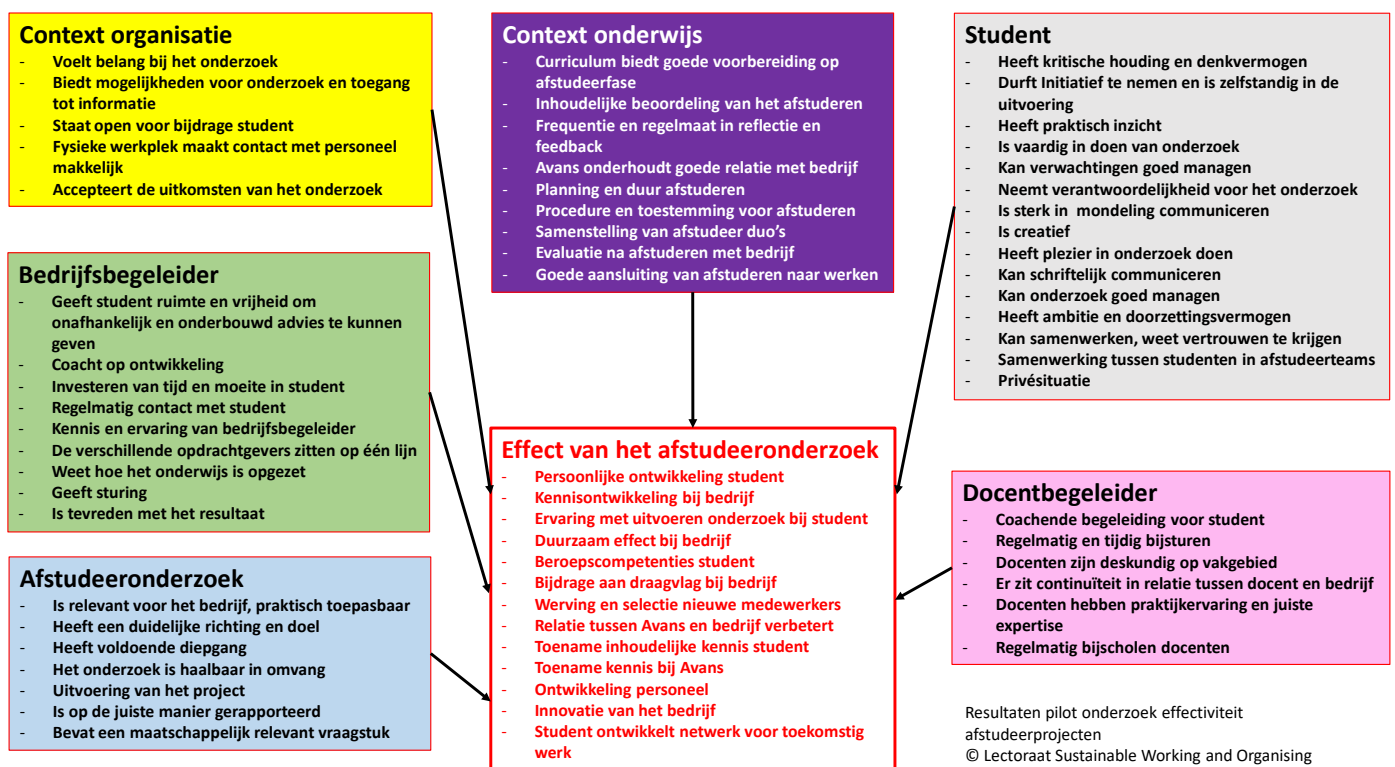
1. Laat je niet beperken door de huidige situatie als je verbetering wilt. Durf te vertrekken van- uit een ideaalbeeld en wat het afstuderen op zou moeten leveren. Dit ideaalbeeld kun je scheppen door de stakeholder groepen eerst apart te spreken en daarna pas gecombineerd. Nodig de groepen expliciet uit om hierbij creatief te denken.
2. Voer de basale discussie of je de afstudeeropdracht nodig hebt als instrument. Onderzoek andere manieren van toetsing en onderzoek welke vormen effectief zijn.
3. Herontwerp van het afstudeeronderzoek en onderzoek naar de effecten ziet men als twee verschillende onderzoeken.
4. Waarborg dat de resultaten van dit onderzoek worden opgepakt.

6. Conclusies: Wat zijn succesfactoren, wat zijn mogelijke effecten van afstudeeronderzoeken?

6.1. Overzicht van de succesfactoren en effecten van afstudeeronderzoeken

Op grond van de bevindingen uit de werkplaats en nog een interpretatieronde in het onderzoeksteam hebben we de veelheid aan factoren en indicatoren samengevat. **Figuur 8** ~~Fout!~~ **Verwijzingsbron niet gevonden.** geeft een overzicht van de belangrijkste succesfactoren, indicatoren (waaraan kan je het merken) en de effecten van de afstudeeronderzoeken. De indicatoren hoeven niet allemaal aanwezig te zijn, maar we gaan er voorsnig vanuit dat hoe meer succesfactoren aanwezig zijn, hoe effectiever het afstudeeronderzoek is. De mate waarin elke factor bijdraagt aan succes komt nu nog vooral tot uiting in de prioriteiten die de stakeholders van de pilot hebben gegeven.

In deze samenvatting is de detailinformatie per opleiding niet meer zichtbaar. Met name onze collega's van Avans vroegen ons om specifieke informatie per opleiding, die hebben we gegeven in de bijlagen 4, 5 en 6.



Figuur 8: Succesfactoren en effecten van afstudeeronderzoeken

6.2. Wat zien stakeholders als duurzame effecten?

We zijn op termijn vooral op zoek naar effecten die bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van opdrachtgevers in de beroepspraktijk en daarmee indirect ook aan de duurzame ontwikkeling van de opleidingen en de studenten. We noemen een effect 'duurzaam' als het niet alleen bijdraagt aan een

korte termijn inhoudelijke oplossing (meer en beter werk gedaan krijgen), maar ook aan het bewustzijn van waar het naar toe moet en het handiger worden om dat te bereiken (toegenomen capaciteit om te vernieuwen en doorgaand te leren) (van der Zouwen, 2011; 2015).

Hierna volgt een korte toelichting op de ervaringen van de verschillende stakeholders met effecten van afstudeeronderzoeken en in het bijzonder wat zij zien als duurzame of blijvende effecten.

Opdrachtgevers

Hoewel er van de elf geïnterviewde opdrachtgevers, drie te kennen geven dat zij geen blijvend effect ervaren in de organisatie van het afstudeeronderzoek, zijn alle opdrachtgevers het erover eens dat het afstuderen in ieder geval voor de student wat heeft opgeleverd. Als opbrengsten voor de student noemt men met name het ontwikkelen van persoonlijke en beroepscompetenties genoemd en het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden.

Wat opvalt is dat de drie opdrachtgevers die geen blijvend effect ervaren alle drie opdrachtgevers zijn voor de opleiding HRM. Dit zou kunnen liggen aan de minder tastbare aard van de afstudeeradviezen, vergeleken met een bedrijfseconomisch of bedrijfskundig advies.

De opdrachtgevers die wel een blijvend effect ervaren kunnen concrete waarnemingen noemen waaraan zij dit effect merken. Bij de werkplaats hebben deelnemers aangegeven dat een duurzaam effect met name merkbaar is bij de kennisontwikkeling en het gecreëerde draagvlak in de organisatie.

Na het afstuderen heb ik nog een uitnodiging gekregen om de resultaten nog een keer toe te lichten, ik denk dus dat ze er wel wat mee hebben gedaan. (Quote student)

Studenten

Negen van de tien geïnterviewde studenten kunnen concreet benoemen wat het afstuderen hen heeft opgeleverd in groei in competenties. De toename van inhoudelijke kennis op het specifieke gebied van het afstuderen en de groei in zowel professionele competenties (zoals kritisch denken, zelfstandig werken en omgaan met feedback) als persoonlijke competenties (zoals de toename van het zelfvertrouwen) worden hierbij genoemd. Een van de studenten is van mening dat de groei in competenties met name tijdens de stage en tijdens het werken naast het afstuderen is gerealiseerd. Twee van de tien studenten geven aan dat ze goede contacten hebben overgehouden aan het afstuderen, waarbij dat bij een van hen geleid heeft tot een concrete baan.

Docenten

De meeste docenten geven aan dat ze niet zoveel zicht hebben op het effect van de afstudeeronderzoeken voor de organisaties. Als ze dit wel zien is er sprake van continuïteit in de relatie: een docent komt dan vaker met opdrachten in dezelfde organisatie waardoor deze kan volgen wat er na het afstuderen gebeurt met de uitkomsten van het project.

Volgens Abbink Spaink, Van Cleef en Van Kaam (2016) doen hbo-instellingen nog weinig met het combineren van kennis van de verschillende opleidingen. Dit sluit aan bij de ervaring van de docenten van de opleiding HRM. Zij geven aan dat ze van de contacten met de organisatie en van de rol als begeleider veel leren, maar dat ze als opleiding nog niet veel hebben aan de ingebrachte kennis vanuit de afstudeeronderzoeken. Tijdens de interviews ontstaan ideeën over hoe dit mogelijk vorm gegeven zou kunnen worden in de toekomst.

6.3. Welke factoren lijken met name van invloed op de effectiviteit van het afstuderen?

Als onderzoekers zijn we actief op zoek gegaan naar factoren die niet in de categorieën van ons eerste conceptuele model passen. Die hebben we niet gevonden. Het conceptuele model blijft na deze pilot dan ook in stand, met de categorieën: context van het bedrijf, de bedrijfsbegeleider, het afstudeeronderzoek, de student, de begeleidende docent, en de context van het onderwijs. Welke conclusies komen er per categorie naar voren?

1. De context van het bedrijf

In de context van het bedrijf zien deelnemers als belangrijkste succesfactoren het belang dat de organisatie voelt bij de afstudeeropdracht en het bieden van mogelijkheden aan de student om onderzoek te doen. Dit in de vorm van het bieden van toegang tot informatie. Mogelijk hangen deze twee aspecten samen: een bedrijf dat het belang van een specifiek onderzoek inziet, zal wellicht meer mogelijkheden bieden om dit relevante onderzoek goed uit te voeren.

Ook het bieden van een fysieke werkplek wordt als belangrijk aandachtspunt aangemerkt, al zijn de meningen erover verdeeld of de student al dan niet bij de manager (opdrachtgever en, of begeleider) op de kamer moet zitten. Als voordeel wordt genoemd dat de student die bij de manager zit dicht bij het vuur zit en gemakkelijk vragen kan stellen. Als nadeel wordt genoemd dat de student zich wellicht te veel zal laten beïnvloeden door de manager.

2. Bedrijfsbegeleider

Bij de categorie 'bedrijfsbegeleider' benadrukken de deelnemers het belang van het geven van ruimte en vrijheid aan de student, zodat deze tot een onafhankelijk en onderbouwd advies kan komen. Dit wordt direct gevolgd door het belang van het coachen van de student en het willen investeren in de student. Coachen is bij uitstek een manier om te investeren in de student, waarbij een hoge mate van vrijheid en onafhankelijkheid van de student overeind kan blijven.

Met betrekking tot het afstudeeronderzoek springt, net als bij de context van de organisatie, de relevantie en praktische toepasbaarheid van het afstudeeronderzoek eruit. Als snel daarna komt de doelgerichtheid en het belang van diepgang van het onderzoek naar voren.

3. De student

Kijkend naar de student staat het vermogen om kritisch te kunnen denken bovenaan het prioriteitenlijstje, wat ook in de literatuur (Van Kempen, 2011; Butter & Andriessen, 2014) benadrukt wordt. De aanwezigen vinden het van belang dat dit kritische denken gecombineerd wordt met praktisch inzicht, waardoor het kritische denken bijdraagt aan het komen tot bruikbare en voor de organisatie relevante adviezen. Het nemen van initiatief en het tonen van zelfstandigheid sluit aan bij het belang dat wordt toegekend aan het geven van ruimte en vrijheid van het bedrijf.

De opmerking van een van de deelnemers dat het moeilijk is om maar drie stemmen toe te kennen aan de genoemde onderdelen bij 'student' omdat eigenlijk alle onderdelen van belang zijn en voorwaardelijk voor het welslagen van het afstuderen, werd door verschillende deelnemers onderschreven.

4. Docentbegeleider

Voor docentbegeleiders hechten deelnemers vooral veel waarde aan het coachen, het geven van ruimte en aan het sturen van de student. De docent moet volgens de aanwezigen de kunst verstaan om te bepalen wanneer het van belang is om ruimte te bieden en wanneer het juist nodig is om duidelijke sturing te geven.

Of docenten vakinhoudelijk deskundig moeten zijn is een punt van discussie: hoewel dit punt veel stemmen krijgt, zijn er ook deelnemers die expliciet benadrukken dat de docent een onderzoek moet kunnen begeleiden, terwijl het de studenten zijn die de vakinhoud moeten brengen, omdat het de verantwoordelijkheid van de studenten is om aan te tonen dat zij in staat zijn te werken op hbo-niveau.

Het onderhouden van contacten met bedrijven staat pas op de vierde plaats bij de docenten, en lijkt daarmee niet het belangrijkste onderdeel. Dit kan echter ook veroorzaakt worden doordat dit punt zowel bij de docent als bij de context van het onderwijs wordt genoemd. Als we deze stemmen bij elkaar voegen komt het wel als een prioriteit naar voren.

5. Context van het onderwijs

Bij de context van het onderwijs legt men de prioriteit bij het bieden van een curriculum dat door de jaren heen voorbereidt op het afstuderen. De inhoudelijke beoordeling, ook tussentijds (in de vorm van regelmatige reflectie en feedback) wordt van groot belang geacht voor de effectiviteit van het afstuderen.

7. Aanwijzingen voor het vergroten van de duurzame effecten van afstudeeronderzoeken

De pilot heeft veel tips opgeleverd voor het vergroten van de effecten van afstudeeronderzoeken. Gezien het beperkte karakter van de verkennende pilot zien we dit als aanwijzingen die nader onderzoek verdienen. We willen die in vervolgfases breder onderzoeken en testen.

7.1. Aanwijzingen voor de inrichting van het onderwijs

1. Zorg ervoor dat zowel docenten als studenten goed thuis zijn in het doen van onderzoek, het managen van projecten en rapporteren (ook financiële rapportage).
2. Zorg ervoor dat studenten goed met Excel om kunnen gaan en kunnen presenteren.
3. De aanbeveling om studenten ervaring op te laten doen met multidisciplinair werken is relevant, kijkend naar de beroepspraktijk, maar achten we als onderzoeksteam eerder (zeer) wenselijk dan noodzakelijk.
4. De aanbeveling om studenten steeds bij hetzelfde bedrijf een opdracht te laten doen, en stage en afstuderen aan elkaar te koppelen, nemen we niet rechtstreeks over. We denken dat deze aanbeveling naast voordelen ook nadelen en risico's met zich meebrengt zoals het smalle netwerk en wellicht kokervorming in de ervaring die studenten opdoen.
5. Zorg ervoor dat tijdens het voortraject studenten al competenties ontwikkelen op het gebied van kritisch denken. Dit is van groot belang bij het afstuderen en kan ervoor zorgen dat studenten ervoor waken zich te laten sturen door de oplossing van de opdrachtgever. Dit is met name van belang als de opdrachtgever bij aanvang van het project al een oplossing voor ogen heeft.

7.2. Aanwijzingen met het oog op het afstudeertraject

6. Zorg in het voortraject voor meer opdrachten in plaats van één afstudeeronderzoek.
7. Zorg voor informatiebijeenkomsten over nieuwe thema's die je als opleiding kunt aanbieden en nodig hierbij zowel opdrachtgevers als studenten uit.
8. Laat binnen één cohort studenten afstuderen op hetzelfde onderwerp, bij verschillende organisaties; dat kan leiden tot het aaneenrijgen van kennis en van elkaar leren.
9. Maak gebruik van 'beroepenveldaudits' als onderdeel van afstudeeropdrachten. Dit kan helpen bij het creëren van samenhang tussen de verschillende zelfstandige afstudeeropdrachten. Via een 'beroepenveldaudit' kan systematische informatie van bedrijven worden verzameld. Door studenten een vaste set van onderwerpen dan wel vragen mee te geven worden zij ondersteund in hun inhoudelijke oriëntatie ten aanzien van het afstudeerbedrijf en het ontwikkelen van een onderzoeksplan. De opleiding is hierdoor voorts in staat trends in de beroepspraktijk te inventariseren en hierop in het onderwijs te anticiperen (Abbink Spaink, Van Cleef & Van Kaam, 2016).
10. Verleng de periode van afstuderen, bij voorbeeld door studenten eerder te laten starten, door studenten de kans te bieden langer door te gaan, of door na het afstuderen een extra fase aan te bieden waarin de student een implementatieopdracht uit kan voeren en zorg voor follow-up onderzoek na het afstuderen.

11. Als studenten in duo's moeten afstuderen, doe dit dan alleen als ze elkaar aanvullen en zorg ervoor dat elke student zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied heeft. Studenten kunnen individueel afstuderen, in samenwerking met elkaar bij een multidisciplinaire opdracht.
12. Zowel in de literatuur als bij de interviews wordt benadrukt dat het van belang is om bij de beoordeling meer gewicht toe te kennen aan de toegevoegde waarde van het afstudeeronderzoek voor de opdrachtgever. Zowel praktijkbegeleiders als docenten als studenten (van verschillende opleidingen) lopen er tegenaan dat dit op dit moment niet altijd het geval is. De eisen vanuit de opleiding lijken te prevaleren. In de literatuur wordt benadrukt dat onderzoek in het hbo moet leiden tot nuttige, effectieve en implementeerbare oplossingen. Dit zou ertoe moeten leiden dat ook bij het beoordelen van dit hbo-onderzoek deze onderdelen serieus genomen worden.
13. Selecteer de externe gecommitteerde zorgvuldig en zie erop toe dat deze deskundig is. Dit advies is gemakkelijker gegeven dan uitgevoerd. Het gaat namelijk niet alleen om inhoudelijke deskundigheid, maar ook om deskundigheid op het gebied van de eisen die het hbo stelt.
14. Het advies om het verslag af te schaffen wordt tegengesproken door degenen die het verslag uiterst belangrijk vinden. Als onderzoekers zijn wij van mening dat een professional een professioneel vorm gegeven verslag moet kunnen schrijven en dat dit ook in de beroepspraktijk relevant is. Wel adviseren we om onderscheid te maken tussen een product voor het bedrijf en een verantwoordingsverslag voor de opleiding. Het product voor het bedrijf kan, maar hoeft niet de vorm te hebben van een verslag. Het advies om een financiële onderbouwing op te nemen willen we iets nuanceren: we denken dat een financiële onderbouwing vrijwel altijd relevant zal zijn, maar afstemming hierover met de opdrachtgever moet volgens ons richtinggevend zijn.

7.3. Aanwijzingen voor de organisatie van de begeleiding

15. Veel stakeholders hechten belang aan continuïteit. Zij willen er zeker van zijn dat ze studenten krijgen voor hun opdrachten.
16. Doe aan accountmanagement.
17. Zorg voor een hogere frequentie in contacten. Hoewel we er ons van bewust zijn dat het budget hiervoor geen ruimte biedt, nemen we deze aanbeveling toch over. Ondanks de hoge mate van zelfstandigheid die de student aan de dag moet leggen, zijn we van mening dat een contactmoment voorafgaand aan de afstudeerzitting van grote toegevoegde waarde zou zijn.
18. Zorg voor een handleiding en training voor de bedrijfsbegeleider. De handleiding is er al bij de opleidingen, maar een (korte) training is zeker aan te raden, hoewel moeilijk te verplichten.

*We hebben vooral behoefte aan een student die kennis kan toepassen.... Minder onderzoekerig.
(Quote bedrijfsbegeleider)*

8. Terugblik op het onderzoek en aanwijzingen voor vervolg

In dit hoofdstuk gaan we in op de ervaringen met het onderzoek. Wat zijn we wijzer geworden? Welke beperkingen heeft het onderzoek? Daarbij verzamelen we tevens bouwstenen voor vervolgonderzoek, in de tekst weergegeven in een genummerd kader. Ons voorstel voor vervolgonderzoek volgt in hoofdstuk 9.

8.1. Weinig relevante onderzoeken gevonden in de literatuur

We hadden verwacht dat om veel informatie te vinden in de literatuur. Al snel bleek dat er veel minder vakliteratuur voorhanden was over dit onderwerp dan we dachten. Dit werd in de weinige literatuur die we aanboorden door anderen ook bevestigd: tot nu toe lijkt er weinig onderzoek gedaan op het gebied van onderzoek naar duurzame effecten van hbo-onderzoek. De literatuur en onderzoeken zijn veel meer gericht op het effectief inrichten en volbrengen van het onderzoek dan op de weerslag ervan in de praktijk. Nu hebben we ook niet echt veel tijd kunnen besteden aan een grondig literatuuronderzoek. Mogelijk is met zoektermen in buitenlandse onderzoeken meer te vinden. Of wellicht niet over effecten van afstudeeronderzoeken maar over de effectiviteit van vergelijkbare processen bij buitenlandse hogescholen en universiteiten.

Verder zou het de moeite waard zijn om na te gaan wat er in het algemeen bekend is over effecten van onderzoeken, in het bijzonder of en wanneer er sprake is van stapeling van kennis en duurzame effecten.

1. Bouwsteen: Een uitgebreider literatuuronderzoek en verkenning van lopende onderzoeken bij andere universiteiten en hogescholen in binnen- en buitenland.
2. Vergelijken met wat er in het algemeen bekend is over effecten van onderzoeken bij bedrijven en instellingen.

8.2. Betrokken stakeholders, plezier van onderzoek doen

We hebben veel enthousiasme ervaren om mee te werken aan het onderzoek. Iedereen die we benaderd hebben voor een interview wilde meewerken. Het vinden van een mogelijkheid in de agenda's viel niet altijd mee, maar als we er eenmaal waren namen de geïnterviewden de tijd.

De aarzeling die we aanvankelijk voelden als we mensen belden met het verzoek om mee te werken aan een interview sloeg al snel om: we kregen er plezier in mensen te benaderen. De interviews hebben ons veel inzicht, nieuwe ideeën en ook veel energie gegeven. Ook in de werkplaats was niet iedereen in de gelegenheid om deel te nemen. Niettemin overtrof het aantal aanwezigen onze verwachtingen en viel ook deze avond op deelnemers medeonderzoekers waren.

Het werken met open interviews biedt het voordeel dat je met de betrokkenen de diepte in kunt gaan. Je kunt doorvragen en je krijgt het verhaal achter het eerste antwoord te horen. Tegelijkertijd heeft het als nadeel dat door deze intensieve manier van samenwerken de groep met mensen die je kunt betrekken over het algemeen veel kleiner is dan bij bijvoorbeeld een survey onderzoek.

3. Betrek meer stakeholders bij het onderzoek, meer afstudeeronderzoeken en van meer opleidingen.

4. Verifieer de gevonden uitkomsten in een bredere context; kwantitatief onderzoek biedt daarvoor mogelijkheden, bijvoorbeeld met een enquête bij andere opleidingen en stakeholders.

8.3. Diversiteit aan onderzoekers, stakeholders blijven betrekken

De voordelen van het betrekken en bijeenbrengen van stakeholders staat voor ons als een paal boven water. De werkvormen zorgden voor gerichte discussies, gericht op resultaten. Niettemin kennen ook de werkplaatsbijeenkomsten aandachtspunten. Wij streefden naar heterogene tafelgroepen, maar sommige aanwezigen gaven er de voorkeur aan om eerst in homogene groepen tot oordeelsvorming en creatieve ideeën te komen, om pas daarna tot uitwisseling over te gaan.

Het snel tot resultaten komen, wat zeker een voordeel is, draagt ook een nadeel met zich mee: sommige discussies kunnen slechts kort en daarmee soms oppervlakkig gevoerd worden. Dit heeft ook alles te maken met de beperkte tijd (3 uur) die voor de werkplaatsbijeenkomst is ingeruimd. Aan de andere kant, als je de duur van een werkplaats langer maakt, dan wordt de drempel om deel te nemen wellicht hoger, met name voor deelnemers uit het werkveld.

8.4. Evaluatieonderzoek en ontwerp onderzoek gaan samen op

De observatie van deelnemers aan de werkplaats dat we twee onderzoeksvormen combineerden klopt. Het is op een natuurlijke wijze zo gegroeid: mensen die we vroegen om met ons te evalueren kwamen als vanzelf ook met ideeën voor een nieuw ontwerp. Aanvankelijk wilden we ons vooral richten op evaluatieonderzoek. Het viel ons echter op dat na de evaluatie van de huidige situatie, veel geïnterviewden zelf begonnen over ideeën om het afstuderen en de effecten ervan naar een hoger plan te tillen. Zo begon evaluatieonderzoek over te gaan in ontwerp onderzoek. Er waren overigens ook geïnterviewden die startten met nieuwe ideeën (dat begon vaak al bij de eerste ontmoeting bij de deur) om pas daarna te vertellen over hun ervaringen met het huidige afstuderen. In veldonderzoek, en zeker in actieonderzoek kunnen evaluatie en ontwerp heel goed gecombineerd worden.

Enige deelnemers van de werkplaats merkten op dat we onszelf beperkten door de huidige situatie te onderzoeken. Dit was voor de pilot echter een bewuste keuze. We wilden een beeld krijgen van wat er na één jaar met de afstudeeradviezen is gedaan, waar dat uit blijkt en hoe dat komt. De aanbeveling van de deelnemers is om bij vervolgonderzoek te beginnen bij het scheppen van een beeld van de ideale situatie en na te denken wat het afstuderen op zou MOETEN leveren. Daarbij merkten zij op dat het van belang is om deelnemers eerst apart te spreken en pas daarna samen te brengen in werkplaatsen. Daarbij gaven ze aan de participatieve aanpak te waarderen. Steun voor deze participatieve aanpak vinden we ook in de literatuur. Volgens Edelenbos en Van Buuren (2005) is het van belang dat soortgelijk onderzoek als voorliggend onderzoek grotendeels in samenspraak met betrokkenen en stakeholders wordt uitgevoerd. *“In participatieve evaluatievormen staat de notie dat mensen zelf betekenis geven aan de wereld om zich heen, centraal”* (Edelenbos en Van Buuren, 2005, p. 3). De doelgroepen bepalen uiteindelijk de effectiviteit (Van Kempen, 2011).

Aansluitend bij het ideaalbeeld waren er ook deelnemers die ons uitdaagden om met de deelnemers aan het onderzoek creatiever na te denken over andere vormen van afstuderen. Vragen die zij daarbij naar voren brachten waren onder andere: hebben we de afstudeeropdracht nodig als instrument? Kunnen we anders toetsen en, is een verslag in de huidige vorm wel de beste vorm?

Anderen reageerden hierop met de opmerking dat het belangrijk is om ook bij het vervolgonderzoek goed af te bakenen: het onderzoek naar effecten van het huidige afstuderen is in hun ogen een ander onderzoek dan het herontwerpen van het afstuderen.

5. Uitbreiden van methoden die niet uitgaan van de status quo van afstudeervormen maar out of the box denken mogelijk maken.
6. Evaluatieonderzoek en ontwerponderzoek zijn in een veldonderzoek moeilijk van elkaar te scheiden.

8.5. Het gevaar van sociale wenselijkheid

Het feit dat we als docenten van Avans komen interviewen over het afstuderen kan er toe leiden dat mensen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. In hoeverre dit een rol heeft gespeeld kunnen we niet exact bepalen. Wel vonden we het prettig om te merken dat de antwoorden zeer genuanceerd lagen. De meeste geïnterviewden gaven zowel complimenten als (gepeperde) kritiek op het afstuderen. Sommige geïnterviewden vroegen om de opnameapparatuur niet aan te zetten, wat er volgens ons op wijst dat ze gevoelige informatie met ons wilden delen.

8.6. Studenten als medeonderzoekers

Een van onze prioriteiten is om met het oog op het vervolg te bepalen welke rol studenten kunnen vervullen in de vervolgfase van het onderzoek. Het werken met studentassistenten is ons zeer goed bevallen. Zij bieden een frisse blik en soms ook praktische tips, bijvoorbeeld over het gebruik van social media. We zoeken naar een manier om meer studenten in te zetten bij het onderzoek. Zij zijn straks ook een belangrijke doelgroep voor de uitkomsten van het onderzoek. Ze kunnen bijdragen met een perspectief van een jonge generatie, met mogelijk andere prioriteiten, ervaringen en wereldbeelden. Wellicht kunnen zij dit doen als onderdeel van hun studie.

7. Meer studenten betrekken bij het onderzoek, mogelijk als onderdeel van hun studie

8.7. Van statische factoren naar systemisch actieonderzoek

Een student merkte op: *“Ik heb er eerder niet zo naar gekeken, maar nu je het me vraagt kom ik tot de conclusie dat het afstuderen me toch het een en ander heeft opgeleverd, terwijl ik eerder altijd zei dat ik er niet zoveel aan gehad heb”*. Het lijkt er dus op dat we kennis geactiveerd hebben door vragen te stellen. We kunnen ons afvragen of die kennis er al was en alleen geactiveerd is en, of dat die kennis gevormd is tijdens het gesprek. Zelfs in het laatste geval hoeven we niet direct te concluderen dat het dan om sociaal wenselijke antwoorden gaat: zelfs als gedachten ter plekke gevormd zijn, wil dat niet zeggen dat ze daarmee minder waard of zelfs onwaar zijn.

8. Ongemerkt zijn we bezig met actieonderzoek; houd er rekening mee dat actieonderzoek nooit af is, omdat elke interventie weer invloed heeft op het bewustzijn van deelnemers.

Een andere opmerking van deelnemers aan de werkplaats sluit hierbij aan. We moeten niet denken in statische modellen en een statische wekelijkheid. Laat het denken in termen van factoren en variatiemodellen los en ga op zoek naar mechanismen en werk die uit in procesmodellen

9. Zoek naar verbanden tussen factoren, naar mechanismen en procesmodellen

Een deel van de deelnemers was erg enthousiast over de oogst van de bijeenkomst, maar tegelijkertijd leefde de vraag wat we zouden doen om ervoor te zorgen dat we iets met deze oogst en die van het hele onderzoek gingen doen. Hierop volgde een verzoek: doe nadat jullie meer de breedte en de diepte in zijn gegaan, ook aan implementatie en volg (onderzoek) hoe dit uitpakt.

10. Implementatie van uitkomsten en volgen hoe dit uitpakt

Het algemene advies van deelnemers was om het onderzoek voort te zetten, te verbreden en te verdiepen en ervoor te zorgen dat de resultaten van dit onderzoek opgepakt worden om het afstuderen daadwerkelijk te verbeteren. Hierbij wordt een lans gebroken voor een eclectische aanpak: verschillende methoden naast en/of na elkaar die elkaar aanvullen om op die wijze te komen tot rijke beschrijvingen en daaruit voortvloeiende conclusies en nieuwe ideeën, die tot stand komen in samenwerking met stakeholders.

11. Verschillende methoden en onderzoekssporen naast elkaar toepassen, uitkomsten daarvan verbinden en uitwerken samen met stakeholders. Zoek naar patronen.

9. Voorstel voor vervolgonderzoek

Met het schrijven van dit rapport sluiten we de pilotfase af. In dit hoofdstuk doen we een voorstel voor het vervolg, voor fase 1 en fase 2, aan de hand van de eerder verzamelde bouwstenen.

9.1. Planning vervolg



Figuur 9: Voorstel planning vervolgonderzoek

We stellen voor om het onderzoek in een vorm te gieten van een Avans breed onderzoeksproject, waarvoor een aantal academiedirecteuren opdrachtgever zal zijn. Wellicht komen er middelen beschikbaar vanuit het College van Bestuur van Avans, waardoor we de onderzoekscapaciteit kunnen uitbreiden en meer opleidingen kunnen betrekken bij een breder en diepgaander onderzoek. We verwachten dat dit onderzoek een duidelijke meerwaarde zal hebben voor zowel beroepspraktijk als de opleidingen, studenten en de onderzoeksprogramma's van Avans hogeschool.

9.2. Fase 1: Op zoek naar mechanismen voor duurzame effecten

We willen twee sporen onderzoek inzetten, die gecombineerd kunnen worden in een actieonderzoek met het hele systeem van belanghebbenden:

- Ontwerponderzoek, gericht op het effectief vormgeven van afstudeeronderzoeken aan het hbo, waarbij niet de huidige situatie als uitgangspunt geldt maar het ideaal. Het gaat hierbij zowel om de vorm als om het proces van het afstuderen.
- Evaluatieonderzoek, gericht op het onderzoeken van mechanismen die de duurzame effecten van afstudeeronderzoeken bepalen, om in de toekomst deze duurzaamheid te verhogen. Aan welke knoppen kun je draaien om de effecten te vergroten? Op aanraden van een van de stakeholders spreken we niet meer over factoren maar over mechanismen, omdat dit veel beter recht doet aan de dynamische werkelijkheid waarmee we te maken hebben.

We zijn ambitieus als het gaat om het vormgeven van fase 1. Om die reden is het de vraag of de afronding van fase 1 in december 2016 haalbaar is, zoals aanvankelijk in Figuur 4 aangegeven. Wellicht is het realistischer om het volgende schooljaar te realiseren voor fase 1 en pas het schooljaar erna met fase 2 te beginnen, zoals weergegeven in Figuur 9.

Het onderzoek in fase 1 willen we op de volgende manieren vorm geven:

1. Zorgen voor een uitbreiding met het doen van kwantitatief onderzoek om het onderzoek te verbreden;
2. Ook een uitbreiding van het kwalitatieve onderzoek staat op de agenda: Het uitbreiden van het onderzoek naar andere opleidingen binnen Avans, waarbij we zeker weer opdrachtgevers, afgestudeerden en docenten willen spreken;
3. Het spreken van onderzoekers bij andere hogescholen die met een soortgelijk onderzoek bezig zijn en, of de mogelijkheden onderzoeken om andere hogescholen te inspireren om soortgelijk onderzoek te doen;
4. Het verdiepen van het literatuuronderzoek;
5. Het spreken van experts;
6. Het spreken van leden van werkveldadviesraden;
7. Zeer zeker willen we ook bij het vervolgonderzoek werkplaatsen organiseren, waarbij we steeds af zullen wegen welke vormen het meest passend zijn bij het onderwerp en de betrokkenen van het betreffende deelonderzoek;
8. Op deze wijze willen we een leidraad/bijsluiter ontwikkelen voor het afstuderen, die we in de fase (fase 2) hierna kunnen gaan uitproberen.

9.3. Fase 2: Verder implementeren en testen van de bruikbaarheid van de leidraad

In fase 2 gaan we door met de implementatie van verbetervoorstellen, geflankeerd met het doen van evaluatie onderzoek. We willen kritisch onderzoeken of deze veranderingen daadwerkelijk tot verbetering leiden en welke verbeteringen dat dan zijn (succesfactoren) en waardoor het precies komt (indicatoren). De bruikbaarheid van de leidraad is daarvan een onderdeel. De vormgeving van fase 2 vloeit voort uit de uitkomsten van fase 1. Daarbij vinden we het belangrijk om de effecten van afstudeeronderzoeken te blijven evalueren.

Referenties

- Abbink Spaink, H., Cleef, G. van, & Kaam, K. van (2016). *Trends in afstudeeronderzoeken*. Den Bosch: Avans Hogeschool.
- Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant en methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO*. Utrecht: Kenniscentrum Innovatie & Business, Hogeschool Utrecht.
- Beuving, J. & Vries, G. de (2014). *Doing Qualitative Research. The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bloom, Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain*. New York: David McKay Company.
- Butter, R. & Andriessen, D. (2014). Assessment van onderzoeksvaardigheden. In D. Andriessen, *Praktisch relevant en methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO* (pp. 49-52). Utrecht: Kenniscentrum Innovatie & Business, Hogeschool Utrecht.
- Edelenbos, J. & Buuren, M.W. van (2005). Evaluatie als leerproces. Een nadere kennismaking met de 'lerende evaluatie'. In: *Bestuurskunde*, 14 (6), pp. 2-12.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Geurts, J., Altena, J., & Geluk, B. (2006). Interventie door interactie. Een vergelijkende beschouwing. In J. J. Boonstra & L. d. Caluwé (Eds.), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interactie* (pp. 361-390). Deventer: Kluwer.
- HBO-raad (2009). Kwaliteit als opdracht. Den Haag. Geraadpleegd op 30 maart 2016, van: <http://www.vereniginghogescholen.nl>.
- Hoesel, P.H.M. van, Leeuw, F.L., & Mevissen, J.W.M. (2005). *Beleidsonderzoek in Nederland. Kennis voor beleid; ontwikkeling van een professie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kempen, P.W.A. van (2011). Effectiviteit als instrument. Conferentiebijdrage. Geraadpleegd op 24 maart 2016, van: <https://hbo-kennisbank.nl/record/oai:repository.samenmaken.nl:smpid:29234>.
- Kempen, P., Keizer, J., & Berg, B. van den (z.j.). HBO-waardig afstuderen: hoe te regelen en te verankeren. Geraadpleegd op 30 maart 2016 van: <http://hbo-proofofstuderenenbegeleiden.nl/wp/wp-content/uploads/2013/03/HBO-waardigafstuderen.pdf>.
- MeerF. B. v. d., & EdelenbosJ. (2006). Evaluation in Multi-actor Policy Processes: Accountability, Learning and Cooperation. *Evaluation*, 12(2), 18.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Southand Oaks: SAGE.

Zouwen, A. van der (2015). *Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren. Vanuit een groeiend bewustzijn hoe we willen leven*. Lectorale rede. Breda: Avans hogeschool.

Zouwen, A. van der (2011). *Building an evidenced based guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organisational change with the whole sytem*. Delft: Eburon academic publishers.

Bijlagen

Bijlage 1: Deelnemers pilot onderzoek

Bedrijfsbegeleiders/vertegenwoordigers	Bedrijf/rol
---	--------------------

Jessica Setou	Phoenix 3D Metaal B.V.
Jos van Asten	Food & Feed
Sebelia Perquin	Gemeente Den Bosch
Michiel Kok	Kropman Techniek
Marion Raaijmakers	Eaton Industries
Carina Haumann	Avans Hogeschool
Christian Rademaker	VDL Enabling Technologies Group
Stefan Peeters	VDL Enabling Technologies Group
Houkje Zwinkels-Janssen	Mars Incorporated
Andres Boom	Jos America Machines B.V.
Maarten Zondag	Woningstichting de Kernen
Jeroen Maas	Bouwfonds Ontwikkeling

Studenten/afgestudeerden	
---------------------------------	--

Marc Smits	Afgestudeerde TBK
Jeroen van der Linden	Afgestudeerde TBK
Joren van Mol	Afgestudeerde TBK
Max Verwiel	Afgestudeerde HRM
Stephanie Foppen	Afgestudeerde HRM
Melissa Niewold	Afgestudeerde HRM
Nathalie Joosten	Afgestudeerde HRM
Marieke van der Looij	Afgestudeerde HRM
Fabian Westhoff	Afgestudeerde HRM
Adna Sarhatlic	Afgestudeerde HRM
Niels Verhaegh	Afgestudeerde TBK
Frank van Kollenburg	Afgestudeerde TBK

Avans docentbegeleiders	
--------------------------------	--

Carla Asselbergs	Docent AEI-TBK
Jan Verhagen	Docentbegeleider TBK
Johan Wouters	Docentbegeleider TBK
Pieter Schep	Docentbegeleider HRM
Micha van Jaarsveld	Docentbegeleider HRM
Karin de Kroon	Docentbegeleider HRM
Naim Asbaa	Docentbegeleider HRM
Hans Gruijters	Docentbegeleider BE
Jeroen Hufkens	Docentbegeleider BE

Avans organisatie	
--------------------------	--

Carina Haumann	Adjunct directeur AHB
Petra Broyl	Afstudeercoördinator HRM
Hanneke Oude Elberink	Afstudeercoördinator AFM
Peter Kenter	Afstudeercommissie AFM

Onderzoek experts	
--------------------------	--

Prof. dr. Joan van Aken	Emeritus hoogleraar organisatiekunde en bedrijfskunde
-------------------------	---

Bijlage 2: Leidraad open interviews

Voor onderzoek 'duurzame effecten afstudeeronderzoeken'

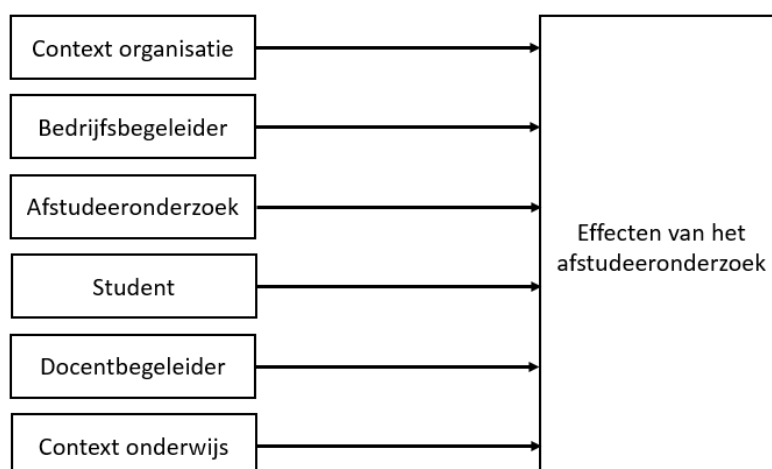
Duur ca. 1 uur; aantekeningen maken plus geluidsopname

1. Introductie

- a. Toelichting achtergrond en doel van het interview:
 - Zicht krijgen op wat het afstudeeronderzoek voor toegevoegde waarde heeft voor alle betrokkenen, met als doel een vergroten van de effecten op korte en langere termijn
 - Naast interviews ook documenten onderzoek en waarnemingen
 - Voor nu: Wat is er gedaan met het afstudeeronderzoek van ca. 1 jaar terug?
 - We vragen zoveel mogelijk naar 'waarneembaar' bewijs voor de succesfactoren en effecten
- b. Toelichting werkwijze procedure. (open vragen, aantekeningen maken, opname als back-up, duurt ca. 1 uur)
- c. Open interview, alle antwoorden zijn waardevol.
- d. Toelichting hoe de uitkomsten worden gebruikt, benadrukken anonieme verwerking en vertrouwelijk omgaan met alle informatie.

2. Hoofdvragen

- a. Opname starten.
- b. De hoofdvragen stellen en voortborduren op de antwoorden:
 - Wat heeft het afstudeeronderzoek teweeg gebracht?
 - Hoe komt dat? (Denk hierbij aan de factoren in het voorlopig model)



- Wat vindt u daarvan?

- In hoeverre komt het uitvoeren van dit project overeen met het werk van een professional die een baan heeft?
- c. Aantekeningen maken: rechter pagina antwoorden, linker pagina conclusies, criteria, memo's.
- d. Waar nodig even tijd nemen om te schrijven; geeft de ander de tijd om na te denken

3. Conclusies

- a. Welke conclusies kan je trekken over effecten van het afstudeeronderzoek? Samenvatten en samen checken van de conclusies.
- b. Wat zou het proces (nog) effectiever kunnen maken?

4. Afsluiting

- a. Vertel hoe het onderzoek verder gaat en hoe de resultaten gepresenteerd worden: U krijgt een uitnodiging voor een werkplaats bijeenkomst, waarin de eerste bevindingen gedeeld en besproken worden.
- b. Bedankt voor de medewerking.

Bijlage 3: Resultaten gecheckt door belanghebbenden in de werkplaats

De factoren zijn per categorie gerangschikt. Het aantal stemmen van deelnemers aan de werkplaats (in totaal 25 deelnemers met elk 3 stickers per categorie) staat tussen haakjes achter de factor, als maat voor de prioriteit die stakeholders daaraan gegeven hebben.

1. Context Organisatie	Indicatoren	Opmerkingen
1.1. Fysieke werkplek maakt contact met personeel makkelijk (13)	- Afstudeerders een werkplek bieden binnen de organisatie, liefst eigen bureau - Student kan full time aanwezig zijn op de werkplek - Studenten zitten bij de manager en kunnen gewoon vragen stellen - Zat niet bij vast personeel, waardoor het personeel mij als iemand van school zag en minder als adviseur. - Kleine vestiging waardoor alles zichtbaar was (groot bedrijf, maar kleine vestiging) Tips: - <i>Studenten niet in een apart kantoor zetten, maar bij de overige medewerkers plaatsen zodat ze: weten wat er speelt; een gevoel voor werkdruk krijgen; de wil om te presteren krijgen; en er dan kortere communicatielijnen zijn</i> - <i>Zet studenten tussen de medewerkers; dan is het helder dat ze samen iets moeten bereiken</i> - <i>Studenten meer de werkvloer op door vertrouwen te geven aan studenten en persoonlijke doelstellingen</i>	← beïnvloedt mate van zelfstandigheid Student zit NIET bij manager. Te veel afgeleid
1.2. Bedrijf biedt mogelijkheden voor onderzoek en toegang tot informatie (18)	- Organisatie neem de student serieus - Organisatie geeft de student ruimte om mee te werken naast opdracht - Organisatie biedt studenten een half jaar een baan aan voor afmaken opdracht - Stabiliteit in organisatie en omgeving (veranderingen hebben invloed op het onderzoek, de opzet en resultaten) - Grootte van de organisatie: voldoende ruimte voor onderzoek, voldoende actualiteit, voldoende innovatie	
1.3. Staat open voor bijdrage student (14)	- Kwetsbaar durven zijn; resultaten soms confronterend - Bedrijf biedt ruimte voor student om mee te denken - Er is draagvlak bij medewerkers voor afstudeerders - Student krijgt ruimte om mee te werken - Betrokken management - Bedrijf accepteert de uitkomsten - Bedrijf implementeert de uitkomsten. De kans hierop is groter als de organisatie: ➤ op het juiste moment doorpakt ➤ tijd vrij maakt voor implementatie ➤ een vertaling maakt naar eigen situatie en ontwikkelingen Tip: <i>Mogelijkheid bieden om je bevindingen in het bedrijf niet alleen halverwege je project en aan het eind van je project te presenteren, maar bv. iedere twee weken, waardoor betere betrokkenheid ontstaat.</i>	Als opleiding sturen we niet op implementatie
1.4. Organisatie voelt belang bij het onderzoek	- Kosten en opbrengsten van projecten - Mate van draagvlak binnen de organisatie	- Wie is de or-

1. Context Organisatie	Indicatoren	Opmerkingen
(18)	- Aandacht voor het onderzoek in de operationele business - Onderzoek is puzzelstukje voor groot geheel; er wordt altijd iets met het onderzoek gedaan - Onderzoek is puzzelstukje voor groot geheel; afstudeerder gaat verder met een lopend onderzoek	organisatie, is dat de opdrachtgever? ➔ Geen lopend onderzoek ➔ afgebakend
1.5. Het <u>bedrijf accepteert de uitkomsten</u> van het onderzoek (0)	- De mate waarin de uitkomst van het onderzoek confronterend is voor het bedrijf; Tip: "Geef ruimte voor implementatie"	

2. Opdrachtgever/bedrijfsbegeleider	Indicatoren	Opmerkingen
2.1. Student en bedrijfsbegeleider hebben <u>regelmatig contact</u> (10)	- Vaste contactmomenten inroosteren - Bedrijfsbegeleider begeleidt de dagelijkse dingen - (contra) Is vaak afwezig en onbereikbaar; kon geen vragen stellen - Tip: * Zorg voor een backup/assistent bedrijfsbegeleider voor de student	
2.2. <u>Investeren van tijd en moeite in de student</u> (11)	De bedrijfsbegeleider: - Maakt tijd vrij voor overleg en geven van feedback - Denkt mee - Is enthousiast en geïnteresseerd - Begeleidt op inhoud - Leest verslagen kritisch Quote 'wij zijn pittig, hij heeft veel van ons gepikt'	
2.3. Bedrijfsbegeleider geeft student <u>ruimte en vrijheid om onafhankelijk en onderbouwd advies te kunnen geven</u> (17)	De bedrijfsbegeleider: - Geeft vertrouwen - Laat student zelfstandig werken, schrijft geen oplossingen voor - Laat de studenten het werk doen - Moet gevoelige informatie prijs willen geven - Vraagt niet aan student om alles voor te leggen - Biedt toegang tot sleutelfiguren	
2.4. Bedrijfsbegeleider weet wat hij van de student kan <u>verwachten</u> (6)	- Bedrijfsbegeleider is realistisch t.o.v. studenten - Verwachtingen naar elkaar uitspreken - (contra) Bedrijfsbegeleider wil dat je iets betekent voor het bedrijf en geen theoretische modellen; hierdoor vaak van theorie afgetrokken door bedrijfsbegeleider	
2.5. Bedrijfsbegeleider weet hoe het <u>onderwijs is opgezet</u> (3)	De bedrijfsbegeleider: - Heeft informatie over contact tussen student en docent - Bedrijfsbegeleider moet weten hoe beoordeling tot stand komt - Heeft invloed of is betrokken bij de keuze voor de docentbegeleider - Heeft ook oog voor eisen Avans	
2.6. <u>Kennis en ervaring van de bedrijfsbegeleider</u> (6)	De bedrijfsbegeleider: - Hoeft niet inhoudelijk deskundig te zijn - Heeft ervaring als professional - Heeft ervaring/competenties als coach - Heeft veel ervaring met begeleiden van studenten, aantal studenten dat de begeleider al eerder heeft gehad	Bedrijfsbegeleider inhoudsdeskundig

2. Opdrachtgever/ bedrijfsbegeleider	Indicatoren	Opmerkingen
	- Heeft zelf ervaring met schrijven/doen van afstudeeronderzoek	
2.7. Bedrijfsbegeleider coacht op ontwikkeling (11)	De bedrijfsbegeleider: helpt studenten voortgang te boeken - Helpt studenten voortgang te boeken, biedt support - Coacht en stimuleert de student - Is als persoon benaderbaar - Heeft oog voor de sterke en zwakke kanten van de studenten - Heeft oog voor de persoonlijke situatie van studenten	
2.8. Sturing van de begeleider (1)	- Bedrijfsbegeleider weet welke functies studenten gaan vervullen - Bedrijfsbegeleider bewaakt dat studenten niet in details verzanden - Stuurt waar nodig - Bedrijfsbegeleider daagt studenten uit tot verhoging niveau - Laat je dingen uitleggen en vraagt naar het waarom (studenten triggeren om na te denken)	
2.9. De bedrijfsbegeleider is tevreden met het resultaat (1)	- Is de praktijkbegeleider tevreden → grotere kans op invoering - Het is het recht van de opdrachtgever om de adviezen al, dan niet door te voeren.	- Effect factor - Maar: is ook indicator voor effect van het afstuderen
2.10. De verschillende opdrachtgevers zitten op één lijn (6)	- Universiteit en bedrijf waren beiden opdrachtgever, elk met eigen eisen (Avans docenten waren begeleider, beoordelaar)	- Opmerking specifiek voor doorstroom-minor HRM

3. Afstudeeronderzoek	Indicatoren	Opmerkingen
3.1. Is <u>relevant</u> voor het bedrijf, praktisch toepasbaar (18)	- Praktische toepasbaarheid op lange termijn; - Het is daadwerkelijk een actueel probleem voor de organisatie; - Het abstractieniveau van het advies past bij de mensen op de werkvloer - Het onderzoek heeft een herkenbare koppeling met de organisatie (2*); - Duidelijke vertaling van theorie naar de specifieke organisatie Quote: 'Nu zitten we midden in het veranderproces naar meer beroeps-authentieke Opdrachten' Quote: "het onderwerp was er niet aan de haren bijgesleept om de studenten de mogelijkheid te bieden om af te studeren"	
3.2. Heeft een <u>duidelijke richting en doel</u> (17)	Het afstudeeronderzoek heeft: - Een duidelijk begin en eind - Duidelijke vraagstelling en afbakening - Een flexibel plan van aanpak dat aansluit bij wat zich voordoet in het bedrijf - De vraagstelling is SMART geformuleerd; - Het onderzoek is hbo-waardig Tip: <i>Gebruik een gezamenlijk stappenplan of schrijf samen een plan van aanpak</i>;	
3.3. Heeft voldoende <u>diepgang</u> (11)	- Gebruik van relevante theorie - Link naar theorie is gelegd - Diversiteit aan gebruikte bronnen en methodes; - Meerdere opinies zijn meegenomen	
3.4. Het onderzoek is haalbaar in <u>omvang</u> (4)	- De complexiteit van het onderzoek is behapbaar voor student en bedrijf; - Er is een duidelijke en haalbare scope gesteld.	
3.5. Uitvoering van het project (4)	<i>Fasering</i> - Er zijn kleine stappen gezet; - Er is voldoende getrechterd, breed beginnen smal eindigen; Tips: - <i>Uitvoering middels het DMAIC model</i> - <i>Laat de student kennis maken met verschillende onderzoeksmethoden</i> - <i>Het opstellen van een stappenplan over de implementatie van het advies</i> - <i>Ieder project uitbreiden met een kosten-baten analyse</i>	
3.6. Bevat een <u>maatschappelijk relevante vraagstuk</u> (0)	- Oog voor de maatschappelijke bijdrage.	- Ondanks 0 stemmen, misschien in toekomst een steeds belangrijker onderwerp
3.7. Is op de juiste manier <u>gerapporteerd</u> (1)	- De informatie is juist geformuleerd; - Het programma waarmee de informatie wordt vastgelegd is aangepast aan het type informatie.	- Er wordt veel te veel vastgehouden aan het klassieke onderzoeksverslag
3.8. Het onderwerp past bij <u>interesse student</u>	- Student heeft interesse in het onderwerp - Is in overeenstemming met toekomstig werk - Komt overeen met het abstractie niveau van de student / is con-	

3. Afstudeeronderzoek	Indicatoren	Opmerkingen
(12)	creet genoeg voor de student; - De student voelt zich uitgedaagd door het onderzoek - Voldoende achtergrondkennis; - De student heeft al gevoel bij het vraagstuk;	
3.9. Heeft toegevoegde waarde voor een groter traject (1)	- Is onderdeel van een langer lopend traject/project; - Is een specialistisch onderdeel.	Past het bij eerdere onderzoeken die bij Avans zijn gedaan? Ook dan is het mogelijk om op kennis voort te bouwen.

4. Student	Indicatoren	Opmerkingen
4.1. Heeft <u>plezier</u> in onderzoek doen (2)	- Contra: deze studenten vonden het doen van onderzoek niet leuk. Ze hadden meer interesse in operationeel werk - Contra quote: 'voor mij was het afstuderen een formaliteit, ik wilde mijn diploma halen, maar had al werk' <i>Tip: 'ik zou studenten adviseren een uitdagend onderwerp te nemen'</i>	OM EEN ASFTU-DEERTRAJECT TE LATEN SLAGEN ZIJN VEEL VAN DEZE ELEMENTEN VAN BELANG NIET SLECHTS DRIE
4.2. Is vaardig in doen van <u>onderzoek</u> (6)	Student: - Kan relevante informatie vinden en toepassen - Wil in onderzoek investeren - Kent verschillende methodes en kan die toepassen - Werkt ruwe data voldoende uit - Trekt GEEN voorbarige conclusies - Kan conclusies onderbouwen en begrijpelijk verwoorden	
4.3. <u>Kritische houding en denkvermogen</u> (15)	Student: - Stelt kritische vragen - Verifieert informatie, neemt niet alles zomaar voor waar aan - Is in staat om kritisch te kijken, ook zonder werkervaring	
4.4. <u>Is creatief</u> (2)	- Student brengt frisse blik, is innovatief, vernieuwend - Laat out of the box denken zien	
4.5. Kan <u>schriftelijk</u> communiceren (2)	- Kunnen schrijven, kunnen formuleren - Verslag continu bijhouden <i>Tip: Door het verslag uit te leggen aan een buitenstaander kan een student inzicht krijgen in zijn blinde vlekken</i>	
4.6. Sterk in <u>mondeling</u> communiceren (4)	Student: - Heeft overtuigingskracht - Ma Sprake van bonding met de belanghebbenden; - Maakt gemakkelijk contact - Vraagt door om inzicht in processen te krijgen - Kan presenteren: aanpassen aan, afstemmen op doelgroep en goed kunnen presenteren	
4.7. <u>Verwachtingen goed managen</u> (6)	- Goed luisteren naar wat het bedrijf wil - Doel afstemmen: 'wat wil de organisatie weten?' - Stakeholders bepalen - Bespreken delen van verwachtingen over planning en opbouw van het onderzoek, SMART maken en communiceren (2*)	
4.8. Kan <u>samenwerken</u> , weet vertrouwen te krijgen (1)	- Student investeert eerst in relatie investeert, als er van beide kanten vertrouwen is ('als je je senang voelt') → veel effectiever en efficiënter werken - Mensen betrekken - Mensen idee geven dat je het samen hebt gedaan - samenwerken	
4.9. <u>Praktisch inzicht</u> (7)	- Heeft duidelijk beeld van de praktijk, realiteitszin en praktijk-kennis - Kan kennis toepassen in praktijk - Student denkt aan het vervolg van het project, kan lange termijn denken - Student heeft het theoretisch onderbouwd en in de praktijk getoetst <i>Quote: "We hebben vooral behoefte aan student die kennis kan toepassen.....minder onderzoekerig"</i>	
4.10. Student neemt verantwoordelijkheid voor het onderzoek (5)	Student: - Is op tijd aanwezig - Komt afspraken na - Gaat zorgvuldig met vertrouwelijke informatie - Neemt verantwoordelijkheid voor het product	

4. Student	Indicatoren	Opmerkingen
	- Bereid en bereikbaar om verder te ondersteunen na het onderzoek - Is zorgvuldig te werk gegaan Quote: <i>'Buiten kantooruren werken leidde tot veel begrip bij de medewerkers'</i> Tip: <i>Meer doen in organisatie dan alleen afstuderen, ben ook teamlid</i>	
4.11. <u>Ambitie en doorzettingsvermogen</u> (2)	- Niet opgeven, na misstap zich herpakken en doorgaan (3*) - Ambitieuze doelen (minimaal 8 halen) - Goede voorbereiding op onderzoek, vooraf (bijvoorbeeld in de zomervakantie) in theorie verdiepen	
4.12. <u>Samenwerking tussen studenten in afstudeerteam</u> (1)	- Synergie is van belang, duo vult elkaar en motiveert elkaar - Kan het goed met elkaar vinden - duo: niet allebei zelfde doen, structuur houden, goede werkverdeling én iedere ochtend overleg, projecttaken verdelen	
4.13. <u>Student kan onderzoek goed managen</u> (4)	Student: - Kan overzicht houden: heeft helicopterview, kan hoofd- en bijzaken scheiden - Kan projectmatig werken: kan project vormgeven, organiseren en plannen, behoudt structuur - Legt acties goed vast en vraagt zich regelmatig af: 'doe ik nu nog steeds wat ik doen moet' - Houdt zichzelf en anderen aan afspraken - Neemt voldoende tijd om opdracht uit te kunnen voeren, studenten die werken en te weinig tijd nemen lopen risico op te weinig aandacht en fragmentarisch resultaat	
4.14. <u>Initiatief durven nemen en zelfstandigheid in uitvoering</u> (13)	Student: - Neemt zelf initiatief om het afstuderen zelf vorm te geven en ruimte in te vullen - Durft taken aan durven pakken, bijvoorbeeld op eigen initiatief even meelopen met medewerkers - Durft vragen te stellen, mensen aan te spreken - Om hulp durven vragen, niet alles zelf uitzoeken als een ander je snel kan helpen - Durft stappen durven zetten en buiten comfortzone treden - Kan dingen voor elkaar krijgen, ook voor zichzelf: b.v. ruimte regelen, pc regelen, assertief zijn	
4.15. <u>Privésituatie</u> (0)	- Als privésituatie rustig is → meer focus en aandacht voor afstuderen	Wel van invloed, maar in hoeverre kun, wil je dit beïnvloeden als opleiding?

5. Docentbegeleider	Indicatoren	Opmerkingen
5.1. Er zit <u>continuïteit in relatie</u> tussen docent en bedrijf (9)	- Goede en regelmatige afstemming - Continuïteit in relaties zodat bedrijf en docent elkaar kennen (en docent organisatie kent); - Positieve ervaring leidt tot voortzetting relatie; - Er zou meer continuïteit in het proces moeten zitten: je begeleidt het afstuderen een aantal maanden, en dan weer ruim een half jaar niet. Tips: - <i>Vaker afstemmen, vaker contact zoeken zodat de docent duidelijker weet wat de meerwaarde van het onderzoek is voor de organisatie;</i> - <i>Bespreek de match student en opdracht</i> - <i>Voorafgaand aan afstudeerzitting contact bedrijfsbegeleider, docent en student</i>	
5.2. Coachende begeleiding voor student (23)	Docentbegeleider: - Is positief-kritisch - Is betrokken bij de voortgang; - Geeft regelmatig en tijdig feedback - Biedt andere invalshoeken - Stemt wederzijdse verwachtingen af - Doet niet meer dan nodig is, bij het afstuderen niet de hand vasthouden; dat moet in de jaren ervoor - Heeft oog voor de persoonlijke situatie van de student; hoort verhalen aan en spreekt moed in Tips: - <i>Kritisch denken bewaken, vragen stellen, bewaken of de student niet zondermeer de oplossing levert die de opdrachtgever in zijn hoofd heeft (waken voor: u vraagt, wij draaien);</i> - <i>Op dit moment sturen we vooral op inhoud; meer investeren in het HOE: hoe leg je contact, hoe ga je gesprekken aan, hoe ga je ermee om als je merkt dat medewerkers niet op je zitten wachten etc. Dus ook coachen op vaardigheden</i>	
5.3. Regelmatig en tijdig bijsturen (19)	- Vooral bij aanvang van project: sturen, helpen inkaderen van de vraag; - Bijsturing van student bij de start, tijdige en kwalitatieve feedback Quote: "Ik kreeg concrete tips en als ik iets fout had gedaan, kreeg ik duidelijke aanwijzingen m.b.t.. hoe het aan te pakken" Quote: 'Ik heb de studenten aangezet om meer tijd te investeren, voor een beter resultaat te gaan, inhoudelijk hadden deze studenten weinig sturing nodig'.	
5.4. Docenten hebben praktijkervaring en juiste expertise (4)	- Docenten hebben praktijkervaring en ervaring als docentbegeleider	- Ondergeschikt aan onderzoeksvaardigheden docent. - Het is de meesterproef van de student, de student hoort de kennis te brengen
5.5. Regelmatig bijscholen docenten (1)	- Scholing op gebied methoden van onderzoek - Op gebied van begeleiding - Kennisdeling via intervisie	
5.6. Docenten zijn deskundigheid op <u>vakgebied</u> (10)	- Inhoudelijke deskundigheid van de docentbegeleider is belangrijk - Delen kennis en kunde met de student is van belang - Vakdocenten inzetten Tips: - <i>We hebben twee maal een andere docent benaderd dan degeene die onze begeleider was → inschakelen van andere docenten heeft positief effect op afstuderen.</i> - <i>Vakdocent heeft veel hulp geboden. Dit is vaak taboe nu → * tip: vakdocenten inzetten bij begeleiding</i>	

6. Context onderwijs	Indicatoren	Opmerkingen
6.1. Keuzeprocess afstudeeronderzoek door studenten (6)	- Speeddate is positief; - Bedrijfspresentatie op school is belangrijk, studenten moeten goed selecteren op de soort opdracht; - Bedrijf geeft rondleiding aan studenten - Opleiding moet bewaken of gekozen opdracht van voldoende niveau is Tip: <i>Verspreid onder stagebedrijven folder met vakken, afstudeer-richtingen, onderzoekslijnen vanuit school.</i>	
6.2. Planning en duur afstuderen (3)	- Planning afstudeeronderzoek: tijdsblok geeft soms beperking $\leftrightarrow$ 6 maanden is goed - In hoeverre is student in staat om advies te implementeren of haalbaarheid te bepalen - Studenten doorstroomminor hebben minder tijd Tips: - <i>Tijdens minoren al tijd inruimen om bezig te zijn met je onderzoek;</i> - <i>minoren naar voren schuiven zodat je het laatste jaar veel meer tijd kunt besteden aan je onderzoek</i>	- studenten doorstroomminor hebben kleinere opdrachten minder studiepunten (12 of 18? i.p.v. 30)
6.3. Procedure en toestemming voor afstuderen (3)	- Specifiek voor mensen doorstroomminor: óf betere aansluiting afstuderen met opdracht voor universiteiten óf helemaal splitsen; - Procedure is in orde; - Belang theorie benadrukken richting bedrijf (vooraf contact hierover); - Toestemming geven om stage en afstuderen in zelfde bedrijf te mogen doen (komt kwaliteit en snelheid ten goede, het vertrouwen is al aanwezig) - Veel frustratie door openstaande vakken en niet mogen afstuderen, achteraf ten onrechte; goed controleren - Het is te laat bekend of je mag afstuderen - Onduidelijk of medestudent mee mocht doen - Informatie voor studenten doorstroomminor eerder geven	- De stemmen zijn afkomstig van studenten
6.4. Studenten <u>Individueel</u> laten werken of in <u>duo's</u> (12)	Voordelen individueel afstuderen: - Integratie in het bedrijf - Mate van vrijheid - Zelfstandigheid - Makkelijker te beoordelen Nadelen individueel afstuderen: - Niet terug kunnen vallen op medestudent Voordelen werken in duo's: - Elkaar inspireren, motiveren; leren van elkaar; - Meer overleg tussen studenten, samen sparren; - Tijdsbesparing Nadelen werken in duo heeft : - Risico op meeliften - Minder vaak integratie in bedrijf - Negatiever resultaat door grootte opdracht van duo's; $1 + 1 < 1,6$ - Duo's maken meer kans als de studenten bij elkaar passen	- Afhankelijk van het project - Individueel afstuderen is georganiseerd in kringen $\rightarrow$ 'maatjes' - Per opleiding verschillend: bij BE en TBK: duo's. Bij HRM: individueel afstuderen
6.5. <u>Samenstelling</u> van afstudeer duo's (3)	- Multidisciplinair team - De duo's passen qua karakter bij elkaar - Het kennisniveau van beide studenten is gelijk; - De duo's hebben dezelfde ambitie en inzet - * tip: WTB en TBK samen aan project laten werken: $\rightarrow$ geeft beter, completer beeld van bedrijf;	

6. Context onderwijs	Indicatoren	Opmerkingen
	* tip: bedrijven vooraf laten weten wat voor vlees ze in de kuip krijgen, studenten Myers Briggs type in laten vullen	
6.6. Frequentie en regelmaat in reflectie en feedback (8)	- Regelmatig feedback momenten met de bedrijfsbegeleider; - Regelmatig feedback momenten met de docent begeleider; - Nu te veel reflectieverslagen, wel nuttig maar wat minder graag (nu met tegenzin dingen verzinnen), student ervaart het nu als noodzakelijk kwaad - Het kan ook nuttig zijn als je weinig contact hebt met bedrijfsbegeleider of begeleidend docent - Aantal terugkomdagen bij TBK is erg goed (2-3 terugkomdagen) Tips: <i>Groepjes studenten met eenzelfde onderwerp samen brengen en zorgen voor diepgang en elkaar helpen, niet alleen maar presenteren aan elkaar</i> <i>Studenten doorstroomminor samenbrengen</i>	
6.7. Curriculum opleiding biedt goede voorbereiding op afstudeerfase (16)	- Methoden en technieken van onderzoek: veel gehad aan die vaardigheden bij het afstuderen; - Veel opdrachten gedaan in jaren voorafgaand aan het afstuderen: dat was een goede voorbereiding - Een grote opdracht bij bedrijf, zoals de H8 bij HRM was een goede voorbereiding op het afstuderen - Leren presenteren in voortraject - Voldoende inhoudelijke kennis, zoals bijvoorbeeld bedrijfseconomie - Stage is goede voorbereiding op afstuderen, daar al veel opdrachten moeten doen en er is organisatiesensitiviteit ontstaan. - Vragen leren stellen: Is het een probleem? Is DIT het probleem? Is het te beïnvloeden? Tips: <i>Geef de studenten een cursus 'verslag schrijven'</i> <i>Meer Excel in de opleiding</i> <i>Kosten/baten analyses in curriculum</i> <i>Adviesvaardigheden later in het curriculum, als het relevant is;</i> <i>Kleinere groepen bij opdrachten eerder in opleiding → lijkt meer op afstuderen</i> <i>Meer aandacht voor redeneren, onderbouwen en het schrijven van een logisch betoog</i> <i>In opleiding meer nadruk op belang van samenwerking student met opdrachtgever</i> Quote: 'Het is een goede opleiding, met een goede opbouw, maar.....je leert het pas echt in de praktijk' Quote: 'In feite moet het afstuderen de proef op de som zijn'	
6.8. Docenten hebben praktijkervaring en juiste expertise (4)	Goede docenten: ze hebben praktijkervaring en ervaring als docentbegeleider	Niet per se voor excellente studenten en niet gelijk een beurs, maar betrek de doorstroomstudenten na afstuderen meer, voor bij voorbeeld onderzoek voor Avans
6.9. Regelmatig bijscholen van docenten (1)	- Scholing op gebied methoden van onderzoek; - Eveneens op gebied van begeleiding; - Kennisdeling via intervisie	
6.10. Goede aansluiting van afstuderen naar werken (1)	- Tijdig anticiperen op de tijd na het afstuderen is van belang; - Studenten langer laten afstuderen en de laatste twee maanden meer aandacht voor het vinden van werk	
6.11. Programma voor Excel-lente studenten (1)	Tip: <i>Beurs toekennen aan studenten die excellent gebleken zijn bij het afstuderen → Deze studenten ideeën uit laten voeren na afstuderen.</i>	

6. Context onderwijs	Indicatoren	Opmerkingen
6.12. <u>Inhoudelijke beoordeling van het afstuderen</u> (12)	- Balans tussen beoordelen van theorie en praktijk; het bedrijf wil meer focus op de praktijk; de docent wil theoretische modellen zien - Beoordeling ook op competenties: is de student in staat als beroepsprofessional te werken; gaat over houding en vaardigheden - Praktische aanpak wordt door onderwijs nauwelijks beoordeeld - Eisen accreditatie vragen om teveel details in beoordeling die niet altijd passen Tips: - <i>Tweede beoordelaar moet verstand hebben van de materie, tweede beoordelaar als second opinion;</i> - <i>Docent mag als beoordelaar minder in detail treden</i> - <i>Meer focus op afstudeerpresentatie opbouwen en zo weten waar het over gaat.</i> - <i>Organisaties letten vooral op houding en gedrag van student. Laat dit terug komen in de beoordeling</i> - <i>Bij multidisciplinaire teams, vakdocent betrekken bij beoordeling en studenten individueel beoordelen, iedere student eigen opdracht binnen het team</i>	- Beoordelen competentie professionaliseren
6.13. <u>Avans onderhoudt een goede relatie met bedrijf</u> (7)	- Verwachting management - Contract goed geregeld - Frequentie contact docent en bedrijfsbegeleider van belang; - Samenstelling van afstudeerteams is van invloed op de relatie met het bedrijf - De waardering van de bijdrage van het bedrijf, leuk bedankje aan het eind wordt op prijs gesteld → relatiemanagement van belang Tips: - <i>Opvolgingsgesprek door docenten na maand of half jaar</i> - <i>Lange-termijn-relatie aangaan door onderzoeken op elkaar voort te laten bouwen;</i> - <i>Contact tussen bedrijfsbegeleider en docent zonder de student → efficiënter;</i> - <i>Projecten lectoraten kunnen afstudeeropdracht opleveren;</i> - <i>School heeft soms leuke modules voor bedrijven om bij aan te sluiten</i>	
6.14. <u>Evaluatie na afstuderen van belang</u> (2)	- Systematisch evalueren wat beter kan, ook met studenten, met alle betrokkenen Tip: Een keer samen komen met de afgestudeerden zou leuk zijn Quote: 'Laat studenten na een half jaar terugkomen om te ervaren wat er met het onderzoek gebeurt:	
6.15. FACTOR TOEGEVOEGD Afstudeerrichting: studenten eerder laten nadenken in welke richting ze willen afstuderen. Bij voorbeeld koppelen aan een minor → het hele vierde jaar in teken van het afstuderen	-	- Dit kan gezien worden als tip

7. Effecten afstudeeronderzoek	Indicatoren	Opmerkingen
7.1. Het afstuderen draagt bij aan de <u>innovatie</u> van het bedrijf (1)	- De frisse blik van de student triggert de medewerkers - Het heeft vernieuwing opgeleverd voor het bedrijf.	
7.2. Het draagt bij aan <u>kennisontwikkeling</u> voor het bedrijf (13)	- De afstudeerder brengt diepgang en kennis; - Kennis en inzicht gekregen, nuttig advies - De onderzoeksresultaten hebben veel opgeleverd - Kostencalculatie in Excel; - De basis voor een toolkit is geleverd; Quote: 'Wat ik vaak zie: dat een organisatie nog meer heeft aan de resultaten die uit een onderzoek komen, dan met de aanbevelingen'	
7.3. Het draagt bij aan het creëren van <u>draagvlak</u> in het bedrijf (7)	- De medewerkers zijn gehoord; - De mensen zijn erbij betrokken; - Quote: '<i>Ik kan het niet hard maken, maar de medewerkers zijn geïnterviewd, gehoord en betrokken...het kan zomaar zijn dat er hierdoor meer aandacht is gekomen voor het onderwerp</i>' - Advies is onderbouwing van de keuzes die gemaakt zijn, het onderzoek bewijst dat de aannames van de organisatie klopten	
7.4. Het heeft een bijdrage gehad aan de <u>ontwikkeling</u> van het <u>personeel</u> (1)	- De afstudeerder brengt diepgang en verrijking; - De medewerkers hebben meer inzicht gekregen; - Het draagt bij aan de ontwikkeling van het personeel.	
7.5. <u>Werving en selectie</u> nieuwe medewerkers (3)	- Door te werken met afstudeerders, leren we onze toekomstige medewerkers kennen;	
7.6. <u>Bekendheid</u> met effecten onderzoek bij Avans en studenten (0)	- Implementatie: student mocht na afstuderen implementeren (met name bij TBK); Quote: 'Na het afstuderen heb ik nog een uitnodiging gekregen om de resultaten nog een keer toe te lichten, ik denk dus dat ze er wel wat mee hebben gedaan'.	
7.7. <u>Duurzaam</u> effect voor het bedrijf (8)	- De resultaten van het project zijn ingevoerd en worden nog steeds gebruikt; - Het heeft geleid tot blijvend inzicht - Er is een andere manier van werken gekomen - Het onderzoek blijft na het afstuderen op de agenda staan - De producten en modellen die ontwikkeld zijn worden nog steeds gebruikt	
7.8. <u>Persoonlijke ontwikkeling</u> van de student (21)	De student heeft: - Zicht gekregen op de eigen capaciteiten - Stress leren hanteren, het werken onder tijdsdruk, het omgaan met verschillende belangen; - Zichzelf meer laten horen, meer profileren, mening geven - Geleerd feedback te accepteren; - Meer zelfvertrouwen gekregen, meer open houding	
7.9. <u>Student beroepscompetenties</u> (7)	De student leert: - Te plannen en organiseren: veel werk in beperkte tijd, ook vakken afronden aan universiteit (student doorstroomminor); - Verwachtingen te managen; geleerd dat goed, goed genoeg is: 90% is goed genoeg; - Communicatieve vaardigheden zijn verbeterd: communiceren met niveaus van hoog tot laag, begrip leren tonen, betere omgang met anderen (2*). - Commerciële partijen af te wimpelen; - Beter te formuleren	

7. Effecten afstudeeronderzoek	Indicatoren	Opmerkingen
	- Te zien dat niet alles zwart/wit is - Hoe veranderingen door te voeren en wie je mee moet krijgen; Quote <i>'Dit is het belangrijkste wat ik heb geleerd, het managen van verwachtingen...het rekening houden met eisen vanuit de verschillende stakeholders'</i> Quote: <i>'Ik heb geleerd hoe de hazen lopen'</i>	
7.10. Toename van inhoudelijke kennis bij student (2)	- Excel-vaardigheden zijn verbeterd; - Verdieping in het specifieke onderwerp: Theorie, toepassen theorie (soms lastig), nieuwe modellen geleerd, nieuwe systemen geleerd - Kennis van het functioneren van de organisatie	
7.11. Student doet ervaring op met uitvoeren onderzoek (8)	De student leert: - Afstand te nemen; - Kritisch te onderzoeken (wat op papier staat in organisaties – b.v. beleid – verloopt in praktijk soms heel anders) - Hoe iets ontstaat, wat heeft invloed op wat; onderdelen met elkaar in verband brengen, leren analyseren - Te interviewen over gevoelig onderwerp - Literatuurstudie uit te voeren - Bevindingen te vertalen naar concrete situatie	
7.12. Student ontwikkelt een netwerk voor toekomstig werk (0)	- De student heeft na het afstuderen een baan gekregen bij het bedrijf waar afstudeeropdracht is gedaan (5*); - Door het afstuderen is goed netwerk opgebouwd met oog op toekomst; - Afstudeerorganisatie staat goed op CV; - De student leert tijdens het afstuderen, toekomstige collega's kennen.	
7.13. Relatie tussen Avans en bedrijf verbetert (2)	- Het afstuderen werd de start van een prettige samenwerking, ook op andere gebieden in het onderwijs - Het was prettig samenwerken met deze opdrachtgever; - Het bedrijf leert door de aanwezigheid van de student hoe het onderwijs werkt Tip: <i>Langdurige samenwerkingsrelaties aangaan, afstudeeronderzoeken op elkaar voort laten bouwen</i>	
7.14. Toename van kennis bij Avans (2)	- Een publicatie, zoals een prachtige literatuurstudie - Kennis over de specifieke organisatie Tips: We kunnen meer aan kennisdeling doen door: - Door jaarlijks een boekje uit te brengen met de meest opvallende onderzoeksresultaten; - Door het organiseren van kennislunches rondom afstudeeronderzoeken; - Door het organiseren van intervisie Quote: <i>"Dit specifieke traject heeft me op scherp gesteld: wat doen om studenten naar hoger niveau te tillen"</i>	

Bijlage 4: Bevindingen en aanbevelingen voor Technische Bedrijfskunde

Praktijkbegeleiders

De drie geïnterviewde praktijkbegeleiders bij TBK zijn alle drie van mening dat het afstudeeronderzoek een blijvende verandering heeft teweeg gebracht in hun organisatie. Twee van hen kunnen concrete veranderingen noemen in de dagelijkse manier van werken (zoals een nieuwe Excel-file voor kostprijsberekeningen, meer inzicht in kostenplaatsen die in SAP ingevoerd moeten worden, en een basis voor het systeem van het doorberekenen van kosten van marketing en sales). De derde benadrukt het effect voor de lange termijn: op de korte termijn zijn geen veranderingen op de werkvloer doorgevoerd vanwege de hoge prioriteiten die aan andere aandachtspunten toegekend moesten worden. Op de lange termijn echter, zal de opdrachtgever zich inzetten om de inzichten te laten landen op de werkvloer en de inzichten te vertalen in concreet gedrag op de werkvloer.

Als belangrijkste succesfactoren noemen zij:

- Het feit dat het om een actueel en relevant probleem gaat;
- Het feit dat ze zelf de studenten goed begeleid hebben 'per definitie komt er iets uit, als dat niet is doen wij iets fout';
- Het geven van ruimte en vertrouwen aan de student, hand in hand met goede begeleiding;
- De student onderdeel uit laten maken van de organisatie, een werkplek bieden.

Daarnaast legt een van de opdrachtgevers uit dat het feit dat het afstudeeronderzoek van de studenten altijd onderdeel uitmaakt van een grotere onderzoekscyclus die in het bedrijf doorloopt een belangrijke succesfactor is. Een andere opdrachtgever brengt dit onderwerp als suggestie voor verbetering naar voren: zorg als Avans voor een onderzoekscyclus waarbinnen studenten deelonderzoeken kunnen doen.

Het afstuderen lijkt niet ten volle op het werk dat de afgestudeerden in de praktijk zullen doen als afgestudeerde hbo'er omdat een professional zelden de tijd zal krijgen om zich helemaal in één project te storten gedurende een aantal maanden. Wel geven alle drie de opdrachtgevers aan dat de competenties die de student ontwikkelt tijdens het afstuderen relevant zijn voor het werk.

De belangrijkste suggesties voor verbetering die zij geven hebben te maken met de wens tot intensiever en frequenter contact met Avans. Ook merken zij op dat de termijn van afstuderen kort is als de student zelf de effecten van het afstuderen zou willen ervaren: de termijn is te kort om over te gaan tot implementatie van de aanbevelingen.

Afgestudeerden

Twee van de drie geïnterviewde afgestudeerden geven aan dat ze niet echt een beeld hebben van de effecten van hun afstuderen voor de opdrachtgevende organisatie. Ze hebben geen contact onderhouden na het afstuderen en tijdens het afstuderen was voor implementatie geen tijd meer. Een van de afgestudeerden is blijven werken bij de opdrachtgevende organisatie en ervaart dat zijn project blijvend invloed heeft.

De afgestudeerden geven alle drie aan dat zij persoonlijk veel geleerd hebben van de afstudeeronderzoeken maar dat hun huidige werk anders van aard is. Nu ze als hbo-professional aan het werk zijn hebben ze voor een klein deel van hun werk te maken met onderzoek, maar hebben ze daarnaast nog veel andere taken. Bovendien stopt het werk nu niet na de analyse, maar gaat het door: het gaat om het bedenken en uitvoeren van oplossingen.

Ze geven aan dat ze tijdens het afstuderen geleerd hebben om te communiceren met alle lagen van de organisatie, goed uit te zoeken wat het bedrijf werkelijk wil, initiatieven te nemen, zaken grondig uit te zoeken en door te zetten.

Als suggestie voor verbetering noemen ze het verdiepen van de kwaliteit van de terugkomdagen op school, waarbij meer mogelijkheden geboden worden om met vakdocenten te sparren, ook al zijn zij niet de directe begeleiders.

Docenten

De docenten hebben de indruk dat de expertise van de studenten op het gebied van het specifieke vraagstuk veel invloed heeft op de toegevoegde waarde van het project voor de praktijk. Een van de docenten heeft contact met de afstudeerorganisatie omdat hij daar vaker komt als docentbegeleider. Hij is positief over de effecten die het afstuderen voor het specifieke bedrijf opleveren.

Bij TBK wordt afgestudeerd in duo's. De docenten vinden dit een moeilijk punt: enerzijds kunnen de studenten meer bieden aan de opdrachtgevende organisatie, maar het beoordelen van ieders aandeel is lastig.

De docenten hebben de indruk dat het afstuderen de studenten zelf zeker een groei in competenties oplevert. Zij noemen dezelfde competenties als die de studenten noemden.

De suggesties van de docenten: een van hen geeft de voorkeur aan voor individueel afstuderen. Beide docenten vinden relatiebeheer met de bedrijven van groot belang. Beiden geven aan dat het inzetten van vakdocenten voor specifieke projecten beter vorm gegeven moet worden.

Bijlage 5: Bevindingen en aanbevelingen voor Bedrijfseconomie

Praktijkbegeleiders

De twee geïnterviewde praktijkbegeleiders bij Bedrijfseconomie zijn beide van mening dat de afstudeeronderzoeken hebben bijgedragen aan een blijvende verandering binnen de organisatie. Bij een van de organisaties heeft een concrete verandering in de dagelijkse manier van werken plaatsgevonden. Studenten hebben een model ontwikkeld om de maatschappelijke waarde van de organisatie in kaart te brengen en te optimaliseren. Bij de andere organisatie is er vooral sprake geweest van een frisse en kritische blik die voor meer bewustwording bij medewerkers heeft gezorgd.

Als belangrijkste succesfactoren worden genoemd:

- Het feit dat het om een actueel en relevant vraagstuk gaat;
- Het feit dat studenten nieuwe kennis en een frisse blik met betrekking tot het vraagstuk inbrengen;
- Het geven van ruimte en vertrouwen aan de studenten;
- Het begeleiden van de studenten.

De belangrijkste suggesties voor verbetering die praktijkbegeleiders geven hebben te maken met de wens tot intensiever en frequenter contact met Avans en de wijze van beoordeling van de afstudeeropdracht. In de huidige wijze van beoordeling wordt, volgens praktijkbegeleiders, niet of nauwelijks rekening gehouden met het resultaat en de bruikbaarheid van het onderzoek voor de organisatie. Ook wordt er niet of nauwelijks beoordeeld op de houding en het gedrag van de studenten als beroepsprofessionals. Studenten lijken vooral te worden beoordeeld op het vermogen om onderzoek te doen en het proces waarin dat heeft plaatsgevonden.

Docenten

De twee geïnterviewde docenten geven aan dat het voor de docent een groot verschil maakt of ze expertise hebben op het onderwerp van de afstudeeropdracht. Wanneer er geen interesse van de docent is of expertise van de docent kan worden ingebracht zal het afstudeeronderzoek ook minder effect voor de docent opleveren.

Het is voor docenten moeilijk om te bepalen wat het effect van het afstudeeronderzoek voor de organisatie is geweest.

Voor een organisatie is het mooi wanneer er onderzoek wordt gedaan naar een echt probleem en dat de organisatie iets met de adviezen doet. Voor de docenten moet een afstudeeronderzoek niet per se effect hebben op de student. Het is de laatste opdracht die de student doet binnen de opleiding en vervolgens gaat de student zijn/haar eigen weg. Het mag wel een effect hebben (nieuwe baan, toekomstige onderwerpen, opleiding, etc.) maar het moet niet het doel zijn. Randvoorwaarde voor effectieve afstudeeronderzoeken is volgens de studenten wel dat een organisatie een echt probleem moet hebben zodat de organisatie ook een nut en noodzaak voelt om tijd en energie in het begeleiden van studenten te steken. Er zijn veel doe-opdrachten binnen de afstudeeropdrachten van de academie. Voor de organisaties heeft dit heel veel effect omdat het direct resultaat oplevert. Voor studenten hebben deze opdrachten mogelijk minder effect dan een echte onderzoeksopdracht waarin ze zelf hun weg moeten vinden.

De academie werkt sinds twee jaar met afstudeerkringen waarin circa 4 koppels door een kringbegeleider en een inhoudelijk begeleider worden meegenomen in hun afstudeertraject. Kringen zijn op kennis- en vakgebieden ingedeeld. Als docent kun je aangeven voor welk kennisgebied je interesse hebt en indien je wilt wisselen, iets nieuws wilt proberen of je wilt ontwikkelen kun je dat ook tot op zekere hoogte regelen.

De tijdsspanne van een afstudeertraject blijft volgens de docenten lastig. In studiepunten gerekend duurt het afstudeertraject zes maanden. In werkelijkheid zijn studenten circa vier maanden aan de slag. Dit in verband met deadlines voor het inleveren van de eindschrijving en een 'late' start. Er zijn weinig mogelijkheden om voor de datum dat de fysieke stage start al voorbereidingen te treffen. Studenten vinden vaak pas laat een afstudeerstage en zijn hier ook pas laat mee bezig omdat ze nog te veel in lessen en vakken zitten en onzekerheden hebben rondom het behalen van de afstudeerdrempel. Het zoeken van een stage wordt dan ook regelmatig tot het laatste moment uitgesteld.

Bijlage 6: Bevindingen en aanbevelingen voor Human Resource Management

Opdrachtgevers

Drie van de zes opdrachtgevers geven aan een effect te ondervinden van de afstudeeronderzoeken. Ze benadrukken dat een concrete vraag meestal tot een concreet en direct in te voeren voorstel leidt. Als voorbeeld noemen ze een onderzoek naar oorzaken van verzuim, wat geleid heeft tot een aangepast verzuimbeleid met bijbehorende procedure. Een ander noemt het voorbeeld van een concrete toolbox met instrumenten die ingezet kunnen worden. Daarnaast geven zij ook aan dat meer abstracte vraagstukken meestal leiden tot inzicht. Zo'n inzicht is niet altijd te vertalen naar een concreet te identificeren andere aanpak, maar ondanks dat is het zeker waardevol.

Als belangrijkste succesfactoren noemen zij:

- De planmatige manier van werken van de studenten, met het plan van aanpak als basis;
- Het feit dat de studenten in de organisatie een plek wisten te veroveren, zowel letterlijk als figuurlijk;
- De kwaliteit van de studenten.

De andere drie opdrachtgevers waren minder tevreden over het effect van de afstudeeropdrachten voor de organisatie. De belangrijkste redenen die zij noemden voor het slechts beperkte effect van de afstudeeropdrachten:

- Het ontbreken van een binding van de studenten met de organisatie 'ze waren niet echt geïnteresseerd in wat hier speelde, ze waren blij dat ze een afstudeeropdracht hadden';
- De te geringe investering in het creëren van draagvlak voor hun oplossingen;
- De kwaliteit van de studenten die meer lag op het gebied van operationeel HR werk, dan op het gebied van onderzoek en het in gang zetten van veranderingsprocessen.

De opdrachtgevers vinden dat het afstuderen de studenten wel degelijk voorbereidt op het werk dat zij later als HR-professional zullen uitvoeren, al ligt dat wel aan de soort rol die ze zullen vervullen. Als de afgestudeerden in hun werk te maken krijgen met verandermanagement en met het vormgeven en uitvoeren van beleid dan zijn de draagvlakken duidelijk. Degenen die kiezen voor het operationele HR-werk zullen minder aan het afstuderen hebben als voorbereiding op de dagelijkse praktijk. Het kan zijn, zo stellen de opdrachtgevers, dat studenten eerst meer met het operationele HR-werk aan de gang gaan en pas later, in andere functies de toegevoegde waarde van het afstuderen merken. Alle zes de opdrachtgevers wijzen erop dat de meeste HR-afgestudeerden zelden voor een lange periode met één project bezig zullen zijn. In de praktijk zal het gecombineerd worden met andere opdrachten.

Een frequenter en intensiever contact met de begeleidende docenten wordt door drie van de zes opdrachtgevers genoemd. Als belangrijkste argumenten worden genoemd het (ook tussentijds) afstemmen van verwachtingen, het bijsturen van studenten op het moment dat het nog kan en het verhogen van de kwaliteit van de aanbevelingen door daar gezamenlijk meer in te investeren. Daarnaast wordt ook bij de opdrachtgevers van HRM (net als bij de opdrachtgevers van de opleiding TBK) het investeren in een reeks van onderzoeken genoemd. Het idee is om te zoeken naar onderzoeken die los van elkaar uitgevoerd kunnen worden door studenten, maar die voortbouwen op elkaar.

Afgestudeerden

Zes van de zeven geïnterviewde afgestudeerden hebben geen duidelijk beeld van het effect dat hun afstuderen in de organisatie teweeg heeft gebracht. Een van hen is nog wel een keer uitgenodigd om de presentatie nogmaals te geven aan het management. Deze afgestudeerde heeft de indruk dat het onderwerp opnieuw onder de aandacht is gekomen. Een van de afgestudeerden is er vrij zeker van

dat de aanbevelingen niet tot een concrete verandering hebben geleid. Deze student werkt bij de organisatie waar het afstudeeronderzoek is gedaan en is zich ervan bewust dat tijdens het afstuderen, er meer tijd nodig was geweest voor het investeren in het creëren van draagvlak.

Zes van de zeven afgestudeerden geven aan dat ze van het afstuderen veel geleerd hebben, zowel op het gebied van het ontwikkelen van competenties (communiceren, analyseren, draagvlak creëren, verwachtingen managen, doorzetten etc.), als op het gebied van het doen van onderzoek, als op vakinhoudelijk gebied. Hierbij moet opgemerkt worden dat ongeveer de helft van hen aangeeft zich bewust te worden van de leeropbrengsten van het afstuderen, doordat we er tijdens het interview bij stil staan.

Een van de afgestudeerden is minder positief over de leeropbrengsten van het afstudeerproces en benoemt juist de leeropbrengsten van de stage, die in de ogen van deze afgestudeerde veel dichterbij de praktijk van het dagelijkse HR werk (in het geval van deze afgestudeerde is dat operationeel HR-werk) liggen.

Twee van de zeven afgestudeerden geven aan dat hun huidige werk in hoge mate lijkt op het afstuderen: zij doen (kleinschalige) onderzoeken en schrijven aan de hand van wat ze uitgezocht hebben beleid en procedures. Zij tekenen hierbij wel aan dat er tijdens het werk verschillende projecten naast elkaar lopen en dat ook het invoeren van het beleid en het begeleiden van de uitvoering tot de werkzaamheden hoort. Bij het afstuderen ontbreken de laatste twee stappen omdat het traject eindigt bij het doen van aanbevelingen.

Drie van de zeven afgestudeerden zijn op dit moment in hun werk vooral bezig met werkzaamheden die dicht bij het operationele HR-werk liggen. Het gaat dan vooral om taken op het gebied van HR-administratie, beheersmatige taken, en probleemoplossing van alledaagse casuïstiek. Voor hen is de aansluiting tussen het afstuderen en het dagelijkse werk moeilijk concreet aan te wijzen. De afstudeeronderwerpen lagen immers meer op tactisch of soms zelfs strategisch niveau, terwijl het huidige werk zich vooral op het niveau van de operatie afspeelt. Twee van deze drie spreken uit in de toekomst een loopbaanstap te ambiëren waarbij juist de tactische werkzaamheden meer centraal staan. Een van hen voelt zich als een vis in het water bij het operationele HR-werk.

Docenten

De docenten van de opleiding HRM geven aan midden in een verandertraject te zitten waar het gaat om afstuderen: van het afstuderen in duo's is een overstap gemaakt naar individueel afstuderen. In de afstudeeronderzoeken die in deze pilot betrokken zijn, is dat effect nog niet te zien omdat toen nog in duo's werd afgestudeerd. Ook de begeleiding is sinds het invoeren van het individuele afstuderen veranderd.

De docenten vinden het moeilijk om in te schatten wat de toegevoegde waarde van de projecten voor de praktijk is. Alle vier geven zij aan dat de studenten waarschijnlijk wel voor meer inzicht voor de opdrachtgever hebben gezorgd, maar dat er in de meeste gevallen nog een extra slag gemaakt moet worden voordat gesproken kan worden van een merkbaar effect. De oorzaak die de docenten aangeven: de implementatiefase, als die al plaatsvindt, begint pas na het afstuderen van de studenten. Ook de docenten maken, net zoals de opdrachtgevers, het onderscheid tussen concrete en meer abstracte vraagstukken. Zij geven te kennen dat de abstracte vraagstukken heel interessant en vaak complex zijn, maar dat dit niet altijd de vraagstukken zijn die tot de meest concrete effecten leiden. De docenten geven aan dat de match tussen de abstractie en complexiteit van het vraagstuk en de interesse en capaciteiten van de student van grote invloed is op het uiteindelijke effect. Ook benadrukken de docenten het belang van een betrokken praktijkbegeleider. De docenten spreken uit dat de opdrachtgevers misschien niet altijd zoveel aan de aanbevelingen hebben, maar vaak wel blij zijn met de resultaten: 'ik zie dit vaker bij het afstuderen, dat opdrachtgevers vaak heel blij zijn met de resultaten van het onderzoek en dat ze eigenlijk niet eens zo op de aanbevelingen zitten te wachten'.

De toegevoegde waarde die het afstuderen biedt voor de studenten wordt door de docenten vrijwel hetzelfde ingeschat als door de studenten zelf. Ook de docenten noemen de groei in competenties (zowel op persoonlijk gebied als op het gebied van werk), onderzoeksvaardigheden en het verdiepen van de inhoudelijke kennis.

Of het werk na het afstuderen aansluit bij wat studenten hebben gedaan tijdens het afstuderen, hangt af van het soort werk waarin zij terecht komen volgens de docenten. Degenen die als adviseur aan de slag gaan zullen een directe aansluiting ervaren. Voor degenen die starten in een operationele functie zal dit minder zijn. Niettemin, zo schatten de docenten in, zullen een aantal competenties in elke functie van pas komen: kritisch denken, bronnen zorgvuldig onderzoeken, het managen van verwachtingen en goed communiceren is in elke functie van belang.

De directe contacten met het bedrijfsleven worden door de docenten genoemd als belangrijke toegevoegde waarde van de afstudeertrajecten voor Avans. Uit deze contacten zijn samenwerkingsverbanden voortgekomen die verder reiken dan alleen het afstuderen. Daarnaast geven drie van de vier docenten aan dat het begeleiden van studenten bij het afstuderen steeds opnieuw tot leerervaringen leidt voor de docenten, omdat elk afstudeertraject en elke student anders is en er iedere keer de afweging gemaakt moet worden tussen sturen en begeleiden. Als het gaat om de inhoudelijke waarde van de afstudeertrajecten zijn de docenten unaniem: de inhoudelijke waarde is tot nu toe vooral van belang voor de specifieke afstudeerorganisaties.

Het delen van kennis zou vorm kunnen krijgen door met elkaar de tijd te nemen om de meest interessante projecten te bespreken, zo luidt een eerste suggestie van de docenten. Een volgende suggestie ligt op de manier van begeleiden die nu vooral gericht is op de inhoud, maar die volgens sommigen ook meer zou moeten gaan over het HOE van contacten leggen, doorvragen, verwachtingen managen etc. De suggestie van opdrachtgevers, om vaker en diepgaander contact te hebben met elkaar wordt door de docenten omarmd, maar de suggestie stuit meteen op praktische bezwaren: de docenten zijn ervan overtuigd dat er geen geld, en dus geen tijd beschikbaar zal zijn om extra contacten te faciliteren.

Bijlage 7: Tips voor het afstudeeronderzoek vanuit de werkplaats

Tips aan studenten die gaan afstuderen:

Vorbereiding op het afstuderen

- Doe de minor 'continuous improvement' als voorbereiding op je opdracht
- Ontwikkel vaardigheden op gebied van stakeholdermanagement en presenteren

Zoeken van afstudeeronderzoek

- Bekijk of de afstudeeropdracht past bij wat je later wilt gaan doen
- Zoek op begeleider in plaats van op opdracht, een begeleider die verstand van zaken heeft
- Zoek een bedrijf waar je misschien wilt gaan werken
- Als je in een duo moet afstuderen: zoek iemand die jou aanvult

Het afstuderen zelf

- Zorg voor duidelijke doelen en een strakke planning, deel het afstudeertraject op in delen die te overzien zijn, met duidelijke milestones, zodat je duidelijk naar een doel toewerkt
- Het afstuderen gaat vaak over het ontwerpen van oplossingen
 - o Begin snel met schetsen;
 - o Zorg ervoor dat je voor elk ontwerp minimaal een redelijk alternatief hebt
 - o Besteed veel aandacht aan de hoofdlijn van het ontwerp
- Geef elke maand een korte pitch in je afstudeerorganisatie
- Neem initiatieven en ga naar de werkvloer
- Zie het afstudeerverslag niet als doel, maar als middel

Tips aan Avans en docenten:

Inrichting van het onderwijs, ter voorbereiding op het afstuderen

- Zorg ervoor dat zowel docenten als studenten goed geschoold worden in het doen van onderzoek en zorg hierbij voor een duidelijke systematiek
- Zorg dat de studenten de volgende competenties heeft voor aanvang afstuderen:
 - o Het aanpakken, managen van een project
 - o het aanpakken van multidisciplinaire opdrachten
 - o het werken met Excel (en koppel statistiek aan minitab)
 - o het schrijven van professionele rapportages en referenties (duidelijk template als basis)
- Zorg ervoor dat studenten een beter beeld hebben van de verschillende minoren die gegeven worden, dat bevordert multidisciplinariteit en het helpt de studenten om buiten hun comfortzone te stappen. Dat komt het afstuderen ten goede
- Laat studenten elk jaar een opdracht doen bij hetzelfde bedrijf: steeds dieper en inhoudelijker. Dat levert uiteindelijk een hoge kwaliteit op bij het eindproduct

Inrichting van het afstudeertraject

- Meer leerwerken in plaats van één afstudeeronderzoek
- Organiseer informatiebijeenkomsten (voor studenten en organisaties) over nieuwe afstudeerthema's in de periode dat studenten op zoek gaan
 - o Eerste gedeelte bijeenkomst: inhoudelijk
 - o Tweede gedeelte: vertaling naar een concreet afstudeeronderzoek

Door thema's onder de aandacht te brengen kun je een latente vraag in de markt aan de oppervlakte krijgen (zoals bij BE: integrated reporting en meten maatschappelijk rendement)

- Zorg ervoor dat binnen één cohort een aantal studenten op hetzelfde onderwerp bij verschillende bedrijven kan afstuderen. Zo leren studenten, bedrijven, en Avans (kenniskring en opleidingen) van elkaar en kun je komen tot generieke kennis
- Start eerder met het afstuderen (bij voorbeeld door de minor te verkorten)
- Tijdens het afstuderen: een dag per week voorbereiding tijdens afstuderen → 1 dag per week op school, 4 dagen per week bij opdrachtgever (tijdens het halve jaar afstuderen)
- Zorg voor frequenter contact docentbegeleider en praktijkbegeleider
- Biedt de ruimte om het huidige eindpunt van afstuderen te verlengen met een traject zodat feedback /evaluatie/verbeterpunten kunnen worden verwerkt
- Laat studenten na het afstuderen implementeren
- Zorg voor een follow-up onderzoek na twee jaar over effect/uitvoering onderzoek van student
- Bied mogelijkheid om stage en afstuderen te koppelen (minor eerst)

Afstuderen in duo's of alleen

- Individueel
 - o Student zelf verantwoordelijk projectvoortgang
 - o Meer verantwoordelijkheid
 - o Meer zelfstandigheid
 - o Laat zien wat de student echt kan
- In eerste instantie single afstuderen, indien in duo of groep dan eigen focus of probleemstelling (afstuderen is individuele proeve van bekwaamheid)
- Duo of team bij multidisciplinaire opdrachten (met eigen focus voor student)
- Duo's handhaven als ze elkaar aanvullen en als opdracht zich ervoor leent (dus niet verplicht in duo's)
- Samenstelling van duo's begeleiden:
 - o Kennisniveau
 - o Expertise
 - o Karakter
 - o Competenties

Verslaglegging

- Bedrijfsgerichte uitwerking met financiële onderbouwing: Kosten en baten, gevolgen van keuzes, businessmodel
- Geen verslag, alleen PowerPointpresentatie
- Denk na over andere vormen, niet per definitie verslag
- Handhaaf het verslag: professionele verslaglegging hoort bij het werk van de professional

Docentbegeleider

- Moet bekend zijn met methode probleem oplossen
- Beoordeling docent door bedrijfsbegeleider

Bedrijfsbegeleider

- Organiseer bedrijfsevaluatie om te weten welke bedrijven goede begeleiders hebben

Beoordelen

- Externe deskundige (gecommitteerde) moet deskundig zijn op vakgebied
- Nog meer kritische indicatoren waarop beoordeeld wordt, naar één niveau voor alle studenten

Relatie tussen Avans en de opdrachtgever

Zorg voor invulling opdrachten

- Zekerheid voor bedrijven over invulling van goede opdrachten
- Continue instroom van afstudeerders gedurende het hele schooljaar: projecten, stage en afstuderen
- Doe aan accountmanagement richting bedrijven
- Zorg voor raamcontracten

Verwachtingen managen

- Avans moet de eisen van het afstuderen en het belang van het verslag (en het gewicht van de verslag in de beoordeling) kenbaar maken aan het bedrijf
- Maak afstudeerhandleiding en organiseer training voor bedrijfsbegeleiders
- Geef feedback aan de bedrijven over de kwaliteit van de begeleiding (als input voor verbetering)
- Stem al voorafgaand aan zitting af met praktijkbegeleider

Bijlage 8: Tips voor vervolg van het onderzoek vanuit de werkplaats

Feedback met betrekking tot het huidige onderzoek:

- Dit onderzoek is te lief, te weinig kritisch, te weinig out of the box en te breed
- Positief wat hier gebeurt: met name het betrekken verschillende stakeholders
- Wie zien jullie als klant: de opdrachtgevende organisatie, de student, of de NVAO?

Tips voor vervolg:

- Start met het ideaalbeeld, durf out of the box te denken
- Start met: wat zou het afstuderen op MOETEN leveren
- Spreek over mechanismen en procesmodellen (i.p.v. factoren en variatiemodellen)
- Het is effectonderzoek. Definieer wat voor effect je wilt realiseren en maak dat meetbaar. Bijkomende effecten zijn waardevolle bijvangst
- Maak onderscheid tussen het effectonderzoek en het ontwerponderzoek. Nu combineren jullie het en het zijn twee verschillende onderwerpen die elk een eigen aanpak nodig hebben
- Waarborg dat er iets wordt gedaan met de uitkomsten van dit onderzoek
- Bestudeer afgeronde onderzoeken over effect van adviezen. Doe meta-analyse
- Doe ook kwantitatief onderzoek met het oog op ontdekken algemene trends en verhogen generaliseerbaarheid. Zorg voor hoge respons door docenten een rol te geven.
- Koppel effecten aan succesfactoren en doe ook toetsend onderzoek
- Doe casestudies: analyseer van geval tot geval de succesfactoren en effecten
- Doe ook een casestudies van een lopende afstudeertrajecten:
 - o Volg een student en onderzoek waar deze student tegenaan loopt en wat de gevolgen zijn
 - o Laat een docent zelf een afstudeertraject doen en onderzoek hetzelfde
- Doe een experiment en onderzoek wat het effect is (bij voorbeeld verlenging afstudeerperiode)
- Experimenteer met implementatie: geef studenten de kans om hun adviezen bij het bedrijf te implementeren (b.v. voor excellente studenten) en onderzoek wat dit voor effect heeft
- Uitbreiding onderzoek
- Betrek meer opleidingen van Avans
- Betrek meer scholen
- Doe meer interviews, met name interviews met bedrijfsbegeleiders en studenten
- Betrek meer bedrijven in het onderzoek
- Betrekken van extra aspecten in het onderzoek. Onderzoek de rol op effectiviteit van:
 - De relatie van Avans met het bedrijf
 - De complexiteit van de opdracht, de organisatie
 - Werkplaats
- Deze groep vaker samenbrengen, voortgang bespreken en daarop verder werken
- Houd leden van lectoraat op achtergrond zodat discussie tussen studenten en bedrijfsbegeleiders op gang kan komen
- Nog een andere groep bij elkaar brengen. Resultaten van deze werkplaats vergelijken met resultaten werkplaats met andere deelnemers
- Eerst bijeenkomsten met homogene groepen en daarna de groepen pas bijeen brengen