

A photograph of two young men in a workshop or laboratory setting. They are leaning over a workbench, looking intently at a small component or tool. One student is wearing a dark baseball cap with a white logo. In the background, there is a large orange robotic arm and a metal safety cage. The image is partially obscured by a teal circular graphic on the left side.

**DE PLAATS VAN DE  
ONDERZOEKENDE HOUDING  
IN DE LEERRESULTATEN VAN DE  
ASSOCIATE DEGREE-OPLEIDINGEN**

*Handreiking onderzoekende houding op niveau 5*



**ROTTERDAM ACADEMY  
ASSOCIATE DEGREES**



hogeschool

## COLOFON

### **HOGESCHOOL ROTTERDAM / ROTTERDAM ACADEMY**

[www.hogeschoolrotterdam.nl](http://www.hogeschoolrotterdam.nl)

[www.rotterdamacademy.nl](http://www.rotterdamacademy.nl)

### **NHL STENDEN HOGESCHOOL**

[www.nhlstenden.com](http://www.nhlstenden.com)

#### **Auteurs**

Herman Blom, lector bij het Lectoraat Onderzoek van NHL Stenden  
([herman.blom@nhlstenden.com](mailto:herman.blom@nhlstenden.com))

Eeke van de Graaf, hogeschooldocent Ad-opleidingen sociaal domein bij  
Rotterdam Academy ([e.c.van.de.graaf@hr.nl](mailto:e.c.van.de.graaf@hr.nl))

Mariëtte Muris, senior beleidsadviseur Rotterdam Academy  
([m.l.v.muris@hr.nl](mailto:m.l.v.muris@hr.nl))

Natascha Padmos, opleidingscoördinator Ad Management in de Zorg/  
Ad Management deeltijd bij Rotterdam Academy  
([n.e.padmos@hr.nl](mailto:n.e.padmos@hr.nl))

Nina Spithost, programmamanager Associate degrees NHL Stenden  
([nina.spithost@nhlstenden.com](mailto:nina.spithost@nhlstenden.com))

Martin Struik, lid kenniskring van het Lectoraat Onderzoek van  
NHL Stenden ([martin.struik@nhlstenden.com](mailto:martin.struik@nhlstenden.com))

#### **Fotografie**

De rechten voor het beeldmateriaal zijn voorbehouden aan Rotterdam Academy/NHL Stenden, tenzij bij de foto anders is aangegeven. Voor overname en gebruik van beeldmateriaal moet schriftelijk toestemming worden gevraagd aan de Rotterdam Academy/NHL Stenden.

Leeuwarden/Rotterdam, mei 2021

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>1 KADERS ONDERZOEKENDE HOUDING OP NIVEAU 5</b>	<b>6</b>
<b>1.1 DE AD-PROFESSIONAL OP NIVEAU 5</b>	<b>6</b>
<b>1.2 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK OP NIVEAU 5: DE ONDERZOEKENDE HOUDING</b>	<b>8</b>
<b>2 LEERRESULTATEN EN ONDERZOEKENDE HOUDING</b>	<b>10</b>
<b>2.1 LEERRESULTATEN VAN BESCHRIJVING NIVEAU 5 EN DE ONDERZOEKENDE HOUDING</b>	<b>10</b>
<b>2.2 DE CYCLUS VAN DE ONDERZOEKENDE HOUDING</b>	<b>13</b>
<b>3 DE BEROEPSPRODUCTENBENADERING</b>	<b>16</b>
<b>4 COMPETENTIENIVEAU VAN PRAKTIJKVRAAGSTUKKEN</b>	<b>18</b>
<b>5 VERTALING NAAR HET ONDERWIJS</b>	<b>21</b>
<b>5.1 ONDERZOEKENDE HOUDING IN HET ONDERWIJSPROGRAMMA</b>	<b>21</b>
<b>5.2 DIDACTISCHE BENADERING OM EEN ONDERZOEKENDE HOUDING TE STIMULEREN</b>	<b>23</b>
<b>6 AFSLUITEND</b>	<b>27</b>
<b>REFERENTIES</b>	<b>29</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>30</b>
<b>BIJLAGE 1 - NLQF-NIVEAU 5</b>	<b>30</b>
<b>BIJLAGE 2 - VERGELIJKING NLQF-NIVEAU 4-5-6</b>	<b>31</b>
<b>BIJLAGE 3 - DUBLINDESCRIPTOREN SHORT CYCLE, BACHELOR EN MASTER</b>	<b>33</b>
<b>BIJLAGE 4 - THEMAGECENTREERDE INTERACTIE EN ZELCOM IN CURRICULUMOPBOUW</b>	<b>34</b>

# VOORWOORD

**Hogescholen verrichten praktijkgericht onderzoek. Dit onderzoek is gericht op het verhogen van de kwaliteit van de hbo-afgestudeerden, op het responsief houden van het onderwijs én op het innoveren van de beroepspraktijk. Hogescholen hebben de maatschappelijke taak om studenten voor te bereiden op een hoogwaardige beroepsuitoefening. Praktijkgericht onderzoek draagt direct bij aan de professionele vorming van de afgestudeerden. Het onderzoek aan hogescholen wordt rechtstreeks gevoed door vragen uit de beroepspraktijk en uit het onderwijs; de unieke wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk die daardoor ontstaat, is kenmerkend voor praktijkgericht onderzoek.**



ondersteuning in de ontwikkeling van nieuwe Ad's. De handreiking beoogt (overigens zonder beperkend te werken op onderwijsvisie, concept, werkvormen, etc.) helpend te zijn om bewuster keuzes te maken met betrekking tot de wijze waarop de onderzoekende houding van de student kan worden geduïd, gerelateerd aan de specifieke Ad. Zonder een pasklaar antwoord te willen geven op alle vraagstukken rondom deze thematiek, kan deze handreiking onderwijsteams op praktische wijze helpen de onderzoekende houding in de Ad de geëigende plaats en duiding te geven.

Sinds enige jaren groeit het aantal Associate degree-opleidingen in Nederland. Per 1 januari 2018 is de Associate degree beroepskwalificerend eindonderwijs geworden op NLQF 5-niveau. Een nieuwe hbo-opleiding naast de hbo-bachelor en de hbo-master.

De Associate degree (hierna: Ad) is daarmee een relatief jonge loot in het onderwijsstelsel met een heel eigen positie en werking. Eén van de thema's waar Ad-opleidingen zich volop in ontwikkelen is de plaats van praktijkgericht onderzoek in de Ad's. Wat willen we in de Ad's bereiken als het gaat om de onderzoekende houding van de student en hoe doen we dat op een voor de Ad passende wijze? Veel Ad-opleidingen zoeken naar de passende plaats en/of duiding van de onderzoekende houding in hun Ad. Een waardevol maar ook lastig vraagstuk.

NHL Stenden Hogeschool en de Rotterdam Academy van Hogeschool Rotterdam hebben de handschoen opgepakt om met elkaar deze materie te verkennen op generiek niveau. In samenwerking met meerdere hogescholen en organisaties is er toegewerkt naar de handreiking die nu voor u ligt.

Deze handreiking richt zich op docenten, onderwijsontwikkelaars en onderwijskundigen en kan rondom dit thema worden ingezet ten behoeve van de doorontwikkeling van bestaande Ad's of als

Dit document kon overigens niet tot stand komen zonder de enthousiaste betrokkenheid van veel Ad-collega's in het land! Dit bleek onder andere tijdens de online sessie over de onderzoekende houding en de Associate degree via het Overlegplatform Associate degrees van Vereniging Hogescholen in november 2020. Het thema leeft en wij hopen met deze handreiking een bijdrage te kunnen leveren aan het Ad-onderwijs in Nederland.

We bedanken graag alle collega's die hebben meegelezen en die feedback gegeven op de conceptversies van deze handreiking, te weten Sandra Doeze Jager-van Vliet en Esther Gielen van Avans Hogeschool, Marianne Golombe-Jansen van Driestar educatief, Martin Wiersma van ExpHo, Annemarie van Alphen van Fontys Hogeschool, Annechien Langevoerd van Hogeschool van Amsterdam, Jaap Groot en Anouk Filé van HAN University of Applied Sciences, Roel Frijling en Mirjam Lasthuizen van NHL Stenden Hogeschool, Suzanne Koster-Gros, Marchien van Marle-van der Wolk, Ineke Paulus-de Mooij en Bert Reul van Hogeschool Rotterdam, Shakira Tromp van Van Hall Larenstein University of Applied Sciences.

*Leeuwarden, Rotterdam, mei 2021*

*Herman Blom, Eeke van de Graaf, Mariëtte Muris, Natascha Padmos, Nina Spithost en Martin Struik*

# INLEIDING

**In deze handreiking wordt het begrip onderzoekende houding op de toepassingsmogelijkheden binnen het domein van de Associate degrees (voltijd, duaal of deeltijd) in kaart gebracht. Wat verwachten het werkveld en de hogeschool van de gediplomeerde Ad-student als het gaat om zijn onderzoekende houding? Waar hebben we het eigenlijk over als het gaat om die “onderzoekende houding” en hoe geven we daaraan vorm en inhoud passend bij de student in de beroepspraktijk op niveau 5? Naast een aantal kaders en denklijnen worden ook ideeën aangereikt om met deze thematiek praktisch aan de slag te kunnen gaan in de Ad-opleidingen.**

De handreiking richt zich met name op de volgende vragen:

- 1 Welke plaats heeft de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Ad-student, met name in relatie tot het beroepsprofiel van de specifieke Ad-opleiding?
- 2 Hoe wordt de onderzoekende houding in het Ad-curriculum gestimuleerd en zichtbaar gemaakt in de leeruitkomsten?

Primair is het van belang vast te stellen dat de Ad vooral een praktijkgerichte opleiding is, die op eindniveau 5 zeer nauw dient aan te sluiten bij de specifieke eisen in het desbetreffende werkveld. Dus ook voor de onderzoekende houding is het van belang dat de Ad-professional na diplomering direct in zijn beroepspraktijk op niveau 5 aan de slag kan. Vandaar dat in deze handreiking de directe koppeling met de beroepspraktijk op niveau 5 het uitgangspunt is. Dit komt op meerdere momenten terug, onder andere in de beroepsproductenbenadering. Vervolgens wordt de positionering van de onderzoekende houding op niveau 5 vergeleken met niveau 4 (mbo) en niveau 6 (bachelor).

Als basis wordt naast de meer algemene kaders (zoals de Dublin Descriptoren en het NLQF) ook aangesloten op specifiek op niveau 5 gerichte documenten, zoals de Beschrijving van niveau 5 Associate degree (Overlegplatform Associate degrees, 2018) en De onderzoekende houding op niveau 5 van de Rotterdam Academy (Van de Graaf & Padmos, 2020).

De onderzoekende houding wordt beschreven als een proces en een cyclus van handelen voor de student. Dit wordt in relatie gebracht met de 5 leerresultaten van de Beschrijving van niveau 5 Associate degree: probleemoplossend vermogen, methodisch handelen, lerend vermogen, samenwerken en communiceren. Er is daarbij gekozen voor een beroepsproductenbenadering hetgeen kan helpen om de directe koppeling naar de beroepspraktijk op niveau 5 verder te borgen. Voorts wordt het ZelCom-model gebruikt voor het in kaart brengen van het competentieniveau van de beroepsvraagstukken waaraan de student werkt. Opnieuw is daarbij het uitgangspunt in te gaan op de specifieke werkveldcontext van de desbetreffende Ad-opleiding.

Ten slotte wordt een handreiking gedaan voor het curriculumontwerp in relatie tot de onderzoekende houding en worden suggesties gedaan voor passende leeractiviteiten.

*Deze handreiking is een gedachtegang op papier, waarop de uitnodiging volgt om met het eigen team te bespreken hoe er wordt gedacht en vormgegeven tot de onderzoekende houding. Hoe dit uiting krijgt in de beroepsproducten, maar ook in de communicatie naar het werkveld toe (want zij kennen de Ad'er nog niet zo goed). Met het team kunnen er dan 'good practices' gekozen worden, om te 'verbeelden' hoe dit een plek heeft in de opleiding. Het kan bovendien goed gebruikt worden in de voorlichting van Ad'ers, het geeft richting!*

*Deelnemers aan de online sessie over de onderzoekende houding en de Associate degrees op 11 november 2020*





# 1 KADERS ONDERZOEKENDE HOUDING OP NIVEAU 5

**In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoekende houding van de Ad-professional op niveau 5 volgens de kaders van de Beschrijving van niveau 5 Associate degree, het NLQF en de Dublin descriptoren. Ook wordt een vergelijking gemaakt met niveau 4 (mbo) en niveau 6 (bachelor).**

## 1.1 DE AD-PROFESSIONAL OP NIVEAU 5

De Ad is gepositioneerd tussen het mbo (niveau 4) en de hbo-bachelor (niveau 6). In verschillende documenten is het Ad-niveau concreet beschreven en deze worden dan ook als kader gehanteerd voor de uitwerking van de onderzoekende houding. Het betreft:

- Beschrijving van niveau 5 Associate degree van het Overlegplatform Associate degrees;
- Niveau 5 van het NLQF, zie bijlage 1;
- Vergelijking NLQF-niveau 4, 5, 6, zie bijlage 2;
- Dublin descriptoren short cycle, zie bijlage 3.

Het Overlegplatform Associate degrees (2018) geeft de volgende beeldschets van de Ad-professional:

“

*Een Associate degree afgestudeerde staat met zijn voeten in de praktijk, bewaart met zijn hoofd het overzicht, verbindt mensen en middelen en koppelt daarmee denken aan doen.*

”

Met de beeldschets zijn in de Beschrijving van niveau 5 Associate degree de volgende leerresultaten voor het niveau 5 geformuleerd: methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen.

Als de Ad-professional aan een vraagstuk uit de beroepspraktijk werkt, wordt volgens de Beschrijving van niveau 5 Associate degree van hem verwacht dat hij het volgende laat zien:

- Hij kan de vraag formuleren.
- Hij kan (aangedragen) theorieën en methodes uit het vakgebied selecteren en toepassen op een praktisch vraagstuk uit de actuele

beroepscontext dat geen standaardoplossing kent.

- Hij kan praktische vraagstukken analyseren en oplossingsrichtingen aangeven en oplossingen realiseren.
- Hij kan in een team samenwerken, een operationeel team aansturen en een gezamenlijk resultaat opleveren.
- Hij kan doelgericht communiceren over de eigen rol, taken en opbrengsten in het team en naar direct betrokkenen.
- Hij kan zich blijvend aanpassen aan de veranderende rol in de omgeving door leervragen te delen.

Hierachter liggen de eindkwalificaties uit de Dublin descriptoren short cycle (Dublin-sc) en van het NLQF-niveau 5 (NLQF 5).

De Ad-professional:

- Is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige contexten toe te passen. (Dublin-sc)
- Heeft de vaardigheid om gegevens te identificeren en te gebruiken, teneinde een respons te bepalen met betrekking tot duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte problemen. (Dublin-sc)
- Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, in een reeks van contexten, om problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en/of kennisdomein op te lossen. (NLQF 5)
- Signaleert beperkingen van eigen en bestaande kennis in de beroepspraktijk en/of in het kennisdomein en onderneemt actie. (NLQF 5)
- Identificeert en analyseert complexe en onvoorspelbare problemen, in de beroepspraktijk en/of in het kennisdomein en lost deze op creatieve, flexibele en inventieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken. (NLQF 5)

*Dit document is een prachtig document om hierover de dialoog aan te gaan in onze opleiding. De handreiking is prima geschikt om te gebruiken in de visieontwikkeling en vertaling naar de eigen opleiding en de eigen beroepspraktijk. Het is geschikt om (de beoordeling van) deze competentie verder vorm te geven in de Ad-opleiding. De auteurs geven een positieve impuls aan de operationalisering van het begrip onderzoekende houding.*

*Jaap Groot, docent bedrijfskunde en HRM bij HAN University of Applied Sciences*

- Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert ruime, verdiepte en gedetailleerde informatie en een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan enkele beroepen en/of kennisdomeinen evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en/of specialismen gerelateerd aan het beroep en/of kennisdomein en geeft deze informatie weer. (NLQF 5)

De directe koppeling tussen de Beschrijving van niveau 5 Associate degree en de beroepspraktijk wordt gemaakt in een (landelijk) Ad-opleidingsprofiel voor opleidingen in één of meer Croho's binnen een domein. In een opleidingsprofiel wordt een duiding gegeven van het eindniveau van de Ad-professional binnen een specifiek domein en de daaraan gekoppelde leerresultaten (conform kwaliteitsstandaard 1 van de NVAO). Daarnaast bevat dit profiel een beschrijving van de vraagstukken waarmee de Ad-professional wordt geconfronteerd in de specifieke beroepspraktijk en de wijze waarop hij deze vraagstukken benadert. Het gaat hierbij om vraagstukken die typisch passen in de beroepspraktijk op niveau 5. Het opleidingsprofiel is opgesteld in samenspraak met stakeholders uit het werkveld en het onderwijs. Een landelijk Ad-opleidingsprofiel wordt vastgesteld door Vereniging Hogescholen. De desbetreffende opleidingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het opstellen, valideren en actualiseren van het opleidingsprofiel (Overlegplatform Associate degrees, 2021).



## 1.2 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK OP NIVEAU 5: DE ONDERZOEKENDE HOUDING

In het onderstaande overzicht is door Doeze Jager-van Vliet inzichtelijk gemaakt wat van de Ad-professional verwacht mag worden op het

gebied van de onderzoekende houding in vergelijking met een professional op mbo-4-niveau en op bachelorniveau.

Variabelen	Mbo-4	Associate degree	Bachelor
<b>Relatie met context</b>	Verstaat zijn vak Verricht binnen een gegeven kader de operationele activiteiten.	Verbindt vakmanschap met het inrichten van de organisatie voor de kortere termijn, met aandacht voor alle interne stakeholders.	Is een vakman in bredere context Richt zich op de langere termijn organisatieontwikkeling met inkadering in de ketencontext in relatie met ketenpartners.
<b>Rol theorie</b>	Werkt volgens standaardprocedures en methodes en past deze toe in het dagelijks werk.	Past theorieën uit zijn vakgebied toe op praktische vraagstukken.	Werkt methodisch en kan theorieën vertalen naar toepassingen voor praktijkvraagstukken.
<b>Zelfstandigheid</b>	Werkt vrijwel zelfstandig aan standaardtaken.	Werkt onder begeleiding aan complexe taken of vrijwel zelfstandig aan matig complexe taken.	Werkt vrijwel zelfstandig aan complexere taken.
<b>Samenwerken</b>	Werkt samen in zijn eigen team.	Stuurt een operationeel team aan.	Werkt samen in een omgeving met meerdere actoren en belangen.
<b>Communiceren</b>	Communiqueert over zijn eigen taken in het team.	Communiqueert doelgericht in het team en over doelen van de organisatie.	Communiqueert met meerdere partijen en overziet de verschillende belangen.
<b>Diepgang analyse</b>	Signaleert problemen en werkt aangereikte oplossingen uit in de praktijk.	Formuleert en analyseert de onderzoeksvraag en werkt op basis van aangereikte methoden aan een oplossing.	Onderzoekt de onderzoeksvraag methodisch op basis van een zelf ontwikkeld kader.
<b>Toepassing resultaten</b>	Past de aangedragen oplossingen toe.	Implementeert de oplossing.	Formuleert de oplossingsstrategie.
<b>Reikwijdte nieuwe kennis</b>	Verwerft vakkennis die direct ingezet wordt in de eigen praktijk.	Maakt expliciete verbindingen tussen theorie en bewijs, verklaringen en beschrijvingen. Bevindingen worden geanalyseerd en geïnterpreteerd.	Evalueert en combineert nieuwe kennis met recente (wetenschappelijke) kennis, inzichten, concepten en onderzoeksresultaten en (internationale) ontwikkelingen in het beroepenveld.
<b>Formulering leervragen</b>	Kan zijn eigen leervraag onder begeleiding formuleren.	Kan zijn eigen leervraag zelfstandig formuleren.	Kan zijn eigen leervraag regisseren.

*Vergelijking niveau 4 – 5 – 6 in relatie tot onderzoekende houding. (Gebaseerd op Doeze Jager-van Vliet, 2019).*



Uit de niveauvergelijking 4 - 5- 6 en de kaders van niveau 5 (zie paragraaf 1.1.) blijkt dat de Ad-professional geen onderzoeker is, maar vooral zijn onderzoekende houding inzet om zichzelf en zijn beroepspraktijk te ontwikkelen. De context is beperkt tot de (nationale en/of internationale) werkomgeving van de professional en onderzoeksactiviteiten richten zich op een afgebakend beroep of kennisdomein.

Deze weergave komt overeen met de visie van de Rotterdam Academy van Hogeschool Rotterdam (2017), die een duidelijke beschrijving van de onderzoekende habitus van de afgestudeerde Ad-professional geeft.



*De afgestudeerde Ad'er laat zien dat hij een zelfstandige professional met zelfvertrouwen is, die breder heeft leren kijken. In een gegeven beroepssituatie signaleert en interpreteert hij wat een mogelijk probleem of uitdaging is. Hij durft zijn ideeën hierover met anderen te delen en vragen te stellen en hij draagt bij tot gezamenlijke beeldvorming en draagvlak hiervoor. Vanuit deze gedeelde verantwoordelijkheid doet hij voorstellen voor mogelijke acties, onderbouwt deze vanuit gangbare werkmodellen en theorieën uit het beroepsdomein en draagt bij aan de besluitvorming hierover. Vervolgens zorgt hij samen met anderen voor de uitvoering en evaluatie van de geplande acties en stelt mogelijke verbeteringen voor de toekomst voor.*



In deze handreiking worden de bovenstaande kaders als uitgangspunt genomen bij het concretiseren van de onderzoekende houding in leerresultaten en leeruitkomsten voor een Ad- opleiding en het bepalen van bouwstenen die de ontwikkeling van de onderzoekende houding stimuleren.



*Een onderzoekende houding betekent niet zo maar alles geloven wat je ziet of hoort, maar dat je een kritische houding hebt. Deze handreiking waaraan ik ook een bijdrage heb mogen leveren, haakt in op door de Avans Academie Associate degrees ingeslagen weg, waarin actieonderzoek en de co-creatie met het werkveld centraal staan. Onze studenten tonen een onderzoekende houding, staan open voor verwondering, testen hun ideeën graag in de praktijk en willen iets echt begrijpen. Het belang hiervan staat voor mij al veel langer buiten kijf en past ook bij onze Ad-studenten. Hopelijk helpt het docenten bij de verschillende associate degrees om het onderzoekend handelen van studenten beter te kunnen begeleiden en ondersteunen.*

*Sandra Doeze Jager-van Vliet, MT-lid Associate Degrees en Lectoraat SWO: People & Sustainability bij Avans Hogeschool*

## 2 LEERRESULTATEN EN ONDERZOEKENDE HOUDING

**In het hbo-onderwijs worden de termen leerresultaten en leeruitkomsten vaak door en naast elkaar gebruikt. In deze handreiking wordt vooral gesproken over leerresultaten. Leerresultaten op eindniveau - de eindkwalificaties - beantwoorden de vraag: 'Wat moet iemand bereikt hebben als resultaat van diens leerproces?' Bij leerresultaten gaat het om het leerproces: 'Leerresultaten bepalen wat een lerende verwacht wordt te kennen, te begrijpen en te doen bij het afronden van een leertraject en de wijze waarop het geleerde kan worden getoond' (NVAO, 2018). Uit een leerresultaat wordt dus duidelijk wat iemand kent en kan doen na voltooiing van een leerproces. Onderzoekende houding kan een leerresultaat zijn.**

Leeruitkomsten beschrijven wat een student geacht wordt te weten, te begrijpen en te kunnen toepassen na afronding van een leerperiode. Een leeruitkomst is daarmee een meetbaar resultaat van een leerervaring. Een leeruitkomst kun je als output van het leerresultaat zien. Een beroepsproduct als een advies, een ontwerp, een handeling of een fabricaat kan een leeruitkomst zijn.

Deze handreiking heeft de leerresultaten als startpunt. In dit hoofdstuk worden de leerresultaten uit de Beschrijving van niveau 5 Associate degree gerelateerd aan de onderzoekende houding. Ook wordt ingegaan op de cyclus van de onderzoekende houding.

### 2.1 LEERRESULTATEN VAN BESCHRIJVING NIVEAU 5 EN DE ONDERZOEKENDE HOUDING

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, wordt in de Beschrijving van niveau 5 Associate degree uitgegaan van vijf leerresultaten. Volgens de kwaliteitstandaard 1 van de NVAO (2018) beschrijven de beoogde leerresultaten aantoonbaar het niveau zoals gedefinieerd in het NLQF en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.



## LEERRESULTATEN VAN BESCHRIJVING NIVEAU 5

### Methodisch Handelen

Theorieën en methodes uit het vakgebied selecteren en toepassen op **vraagstukken uit de actuele beroepscontext**. De verbinding leggen tussen verschillende aangedragen theorieën en methodes om een vraagstuk **dat geen standaardoplossing** kent op te lossen.

### Probleemoplossend vermogen

Praktische **vraagstukken analyseren** en oplossingsrichtingen aangeven. Passende oplossingen realiseren. Het **vraagstuk en de oplossing staan hier centraal**.

### Samenwerken

In een team samenwerken/een operationeel team kunnen aansturen en een **gezamenlijk resultaat opleveren**. Is een verbinder en levert meerwaarde in de **opbrengst van de gebundelde ervaring en expertise**.

### Communiceren

Doelgericht communiceren over eigen rol, taken en opbrengsten in het eigen team en naar direct betrokkenen. **Verbinden van beleid en uitvoering**.

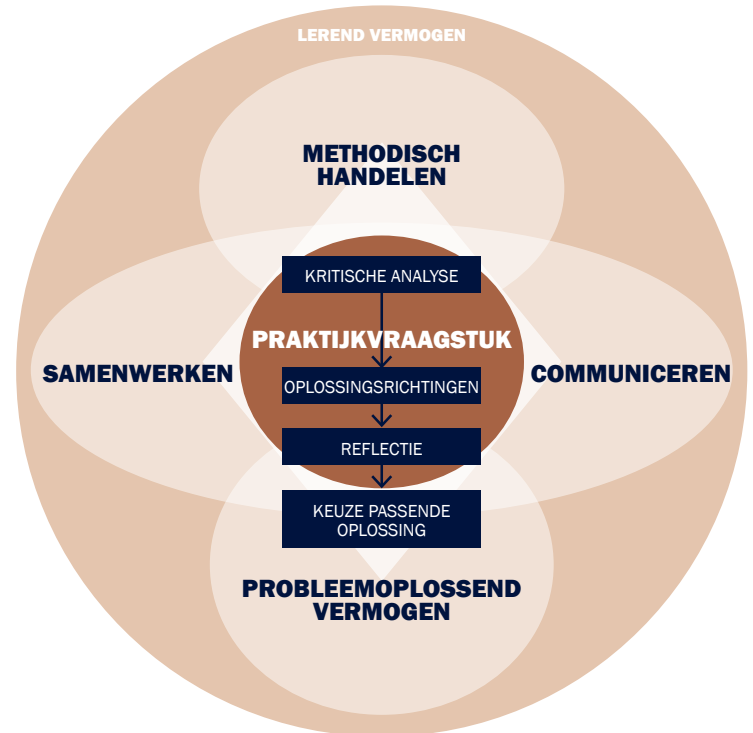
### Lerend vermogen

Zich **blijvend kunnen aanpassen** aan de veranderende rol in de omgeving door leervragen te delen.

*Overlegplatform Associate degrees (2018)*

Deze leerresultaten worden in de figuur hiernaast in relatie gebracht met de onderzoekende houding. We gaan daarbij uit van de beroepsproductenbenadering en nemen dan ook praktijkvraagstukken als kern. De kritische analyse van het praktijkvraagstuk zal moeten worden aangepakt vanuit aangereikte theorieën en methoden. In samenwerking met stakeholders worden oplossingsrichtingen in kaart gebracht. Een goede communicatie slaat de brug tussen beleid en uitvoering. Reflectieve vaardigheden spelen een sleutelrol bij het inzetten van de onderzoekende houding. Ze zorgen voor betekenisvolle vragen, verbinden onderzoeken met van belang zijnde waarden, geven betekenis aan de verkregen gegevens en verbinden nieuwe inzichten

aan bestaande kennis en ervaringen (Bruggink en Harinck, 2012). Reflectie op het ontwikkelproces draagt bij aan de rolontwikkeling van de student en tevens aan het ontwikkelen van passende oplossingen.



*Leerresultaten van de Ad-professional (Blom & Struik, 2020)*

De eerste vier genoemde leerresultaatgebieden (methodisch handelen, probleemoplossend vermogen, communicatie en samenwerken) kunnen worden verbonden met de onderzoekende houding. Door vervolgens te reflecteren op het eigen handelen en de rolontwikkeling in de context van het beroep, wordt het lerend vermogen ontwikkeld. Het lerend vermogen kan als een overkoepelend leerresultaat worden gezien, gekoppeld aan de ontwikkeling van de Ad-professional. Steeds gaat het om de onderzoekende houding van de Ad-professional, die zich uit in de ontwikkeling binnen de eigen werk/beroepsrol. Op deze wijze wordt de koppeling zichtbaar tussen de 5 leerresultaten en de onderzoekende houding.

In de beroepspraktijk betekent dit bijvoorbeeld dat de Ad'er zelfstandig een leervraag kan stellen, deze kan delen met anderen, hiermee aan de slag kan (tot actie komt) en kan reflecteren. Dit past bij de actiegerichte onderzoekende houding van de Ad-professional.

Ten aanzien van onderzoekskennis als component van een onderzoekende houding, lijkt het van belang dat een Ad-professional de waarde van onderzoek kan plaatsen en enigszins zicht heeft op betrouwbaarheid van informatie. Met name de vraag welke feiten er zijn op basis van onderzoek en welke (nog) niet zijn onderbouwd zou door een Ad-professional kritisch mogen worden beoordeeld. Je kunt dus zeggen dat de Ad-professional wordt gekenmerkt door analytische vaardigheden die bij de genoemde informatievaardigheden aansluiten.

Met betrekking tot de toepassing van onderzoeksresultaten wordt van de Ad-professional verwacht dat hij met probleemoplossende vaardigheden complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein onderkent en analyseert. Bovendien is hij in staat de problemen op methodische wijze op te lossen door gegevens te identificeren en te gebruiken. De Ad-professional zoekt de samenwerking met anderen om het probleem te begrijpen en geschikte oplossingen te vinden. Hij kan adequaat communiceren en samenwerken.

*Ik heb onderzoek gedaan naar allerlei werkvelden naar wat men verwacht van Ad'ers. Je ziet dat er nooit expliciet naar onderzoek wordt gevraagd op Ad-niveau. De andere aspecten wel: kritisch kijken, verbeteringen aanbrengen e.d. En dat vraagt om een onderzoekende houding. Deze houding verwacht je ook in het werkveld. Het werkveld vraagt ook om een breder perspectief.*

*Martin Wiersma, directeur EXPHO - Expertisecentrum Hoger Onderwijs / Onderzoek en advies*

Bij dit alles speelt het aspect van de toegevoegde waarde een belangrijke rol. Je kunt deze impact bekijken vanuit het perspectief van de student, het werkveld en de opleiding. In al deze drie perspectieven is doorwerking aan de orde (NRO, 2019). Voor de student betekent dit dat hij kan reflecteren op zijn professionele ontwikkeling tijdens en na de opleiding. Voor het werkveld betekent dit dat de uitgewerkte oplossingen daadwerkelijk worden ingezet, een proces dat nauw samenhangt met de onderzoeksstrategie. Voor de opleiding kan de doorwerking betekenen dat een nieuwe student weer een vervolg kan geven aan de ingezette ontwikkeling in het werkveld.

Dit alles vindt plaats binnen de bij het Ad-niveau passende niveau van complexiteit en zelfstandigheid. De kern van de gewenste houding en vaardigheden bestaat daarmee uit: signaleren, vragen stellen, (bijdragen aan) analyse, (meedenken met) oplossen en tot slot implementeren. De Ad-professional is in staat in gesprek te gaan met verschillende stakeholders en vanuit verschillende perspectieven. Dit laatste vereist een aantal vaardigheden. Sternberg (2002) onderscheidt hierin "analytische, creatieve en praktische vaardigheden". In eerste instantie ligt de behoefte van het werkveld meer bij de praktische vaardigheden. In de Ad-opleiding leert de student om de praktische vaardigheden kritisch te beschouwen en te bespreken om vervolgens met behulp van creatieve vaardigheden de werkzaamheden te optimaliseren.

Voor de combinatie van de genoemde houding en vaardigheden zorgt voor een duurzame doorwerking (Doeze Jager-van Vliet & Van Geel-van Hulle, 2020). Juist de keuze voor een passende onderzoeksstrategie, waarbij de mensen in de organisatie actief in het onderzoeksproces worden betrokken, kan bijdragen aan genoemde combinatie. In die zin zijn bijvoorbeeld Actieonderzoek (Doeze de Jager-van Vliet, 2019) en Ontwerpgericht onderzoek (Blom & Van Lanen, 2021) basisstrategieën die met de inzet van observatie en bevragingmethoden bij kunnen dragen aan het vergroten van de impact vanuit het perspectief van student en organisatie.

## 2.2 DE CYCLUS VAN DE ONDERZOEKENDE HOUDING

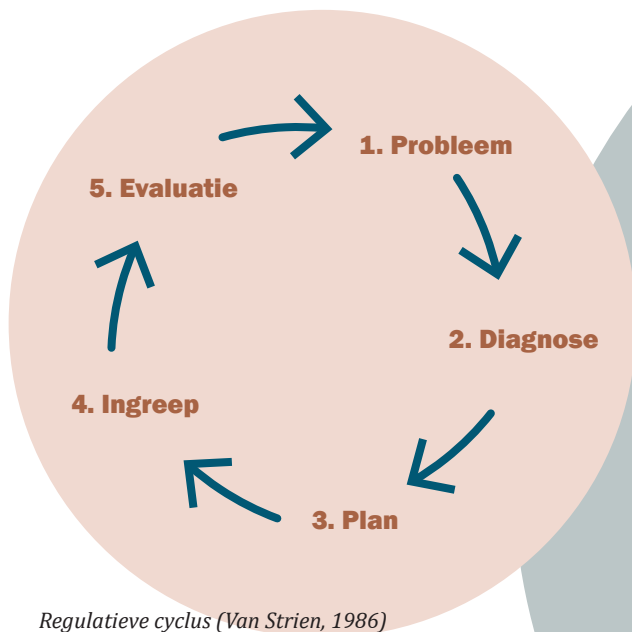
De Ad-professional is gericht op het ondernemen van actie in het vraagstuk waar hij een oplossing voor moet aandragen. Het gaat daarbij om een gefundeerde actie: het handelen moet onderbouwd zijn. Dat maakt dat de Ad-professional aan praktijkgericht onderzoek doet. De Ad-professional is de actor die vanuit de eigen beroepspraktijk en vakmanschap zaken inricht en verbindt. Uitgangspunt is dat de Ad'er iets kan toevoegen aan de eigen beroepspraktijk.

In de regel start het onderzoeksproces van de Ad'er vanuit het eigen handelen in de beroepspraktijk, omdat daarin een probleem of een kans wordt gesignaleerd. Vaak gaat het hier om een inductief proces met deductieve elementen, bijvoorbeeld om het afleiden van criteria uit waarna deze criteria worden toegepast bij het testen van een prototype/implementatie van een oplossing.

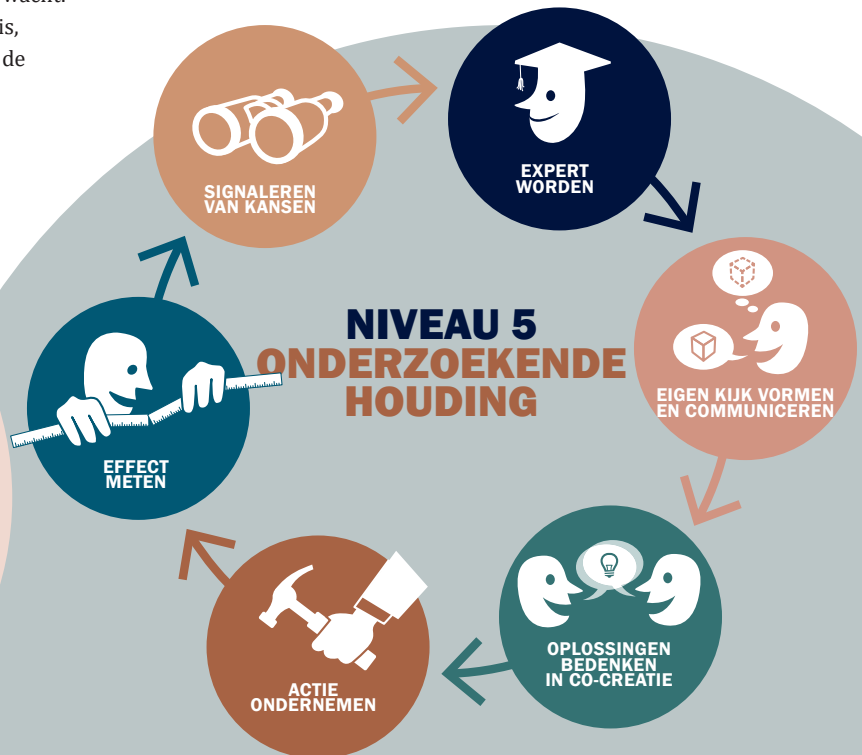
De te bereiken leerresultaten (zie paragraaf 2.1) duiden erop dat van de Ad-professional een onderzoekende houding kan worden verwacht. Net zoals op niveau 6 (bachelor) en niveau 7 (master) het geval is, zien we op niveau 5 een onderzoeksbenadering terug waarvoor de

'regulatieve cyclus' van Van Strien (1986) model staat. De regulatieve cyclus vormt de basis voor een praktijkgerichte benadering binnen het wetenschappelijk onderzoek. Het gaat hier om de manier waarop Van Strien doelgericht handelen verbindt met de onderzoekscyclus.

De regulatieve cyclus verduidelijkt de logica van de cyclus van de onderzoekende houding, zoals die door de Rotterdam Academy wordt gehanteerd (Van de Graaf & Padmos, 2020). Bij elke stap van de regulatieve cyclus kunnen alle leerresultaten min of meer worden ingezet. Zo veronderstelt de formulering van het probleem dat theorieën en methodes uit het vakgebied moeten worden ingezet om het probleem te herkennen (methodisch handelen), dat dit gezamenlijk gebeurt (samenwerken), met behulp van doelgerichte communicatie over verdelingen van rollen en taken (communiceren), met gevoel voor passende oplossingsrichtingen (probleemoplossend vermogen), terwijl van de eigen ervaringen wordt geleerd (lerend vermogen). Beide modellen zijn hieronder naast elkaar gezet ter vergelijking.



Regulatieve cyclus (Van Strien, 1986)



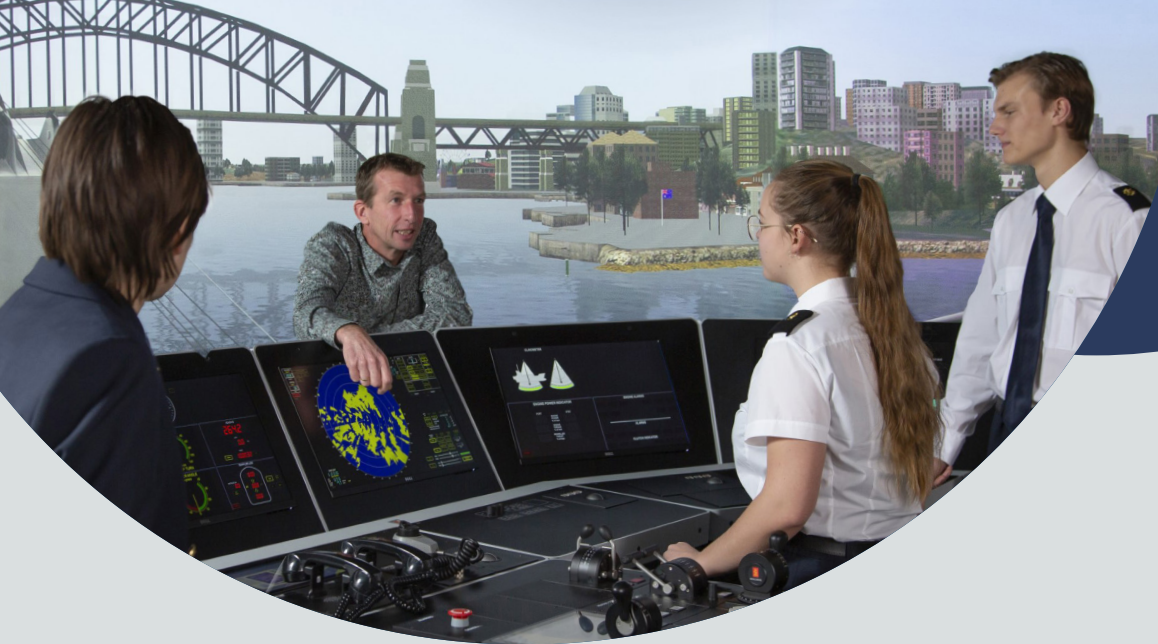
Cyclus onderzoekende houding (Van de Graaf & Padmos, 2020)



In de tabel hieronder worden de stappen van de regulatieve cyclus en de cyclus onderzoekende houding nader uitgewerkt en met elkaar vergeleken.

ONDERZOEKENDE HOUDING AD-PROFESSIONAL VOLGENS REGULATIEVE CYCLUS (VAN STRIEN)		CYCLUS ONDERZOEKENDE HOUDING (VAN DE GRAAF & PADMOS)		
Stap in regulatieve cyclus	Toelichting	Stap in cyclus onderzoekende houding	Leerresultaten niveau 5	Vaardigheden
<b>1 Probleem</b>	De Ad-professional signaleert kansen of wordt geconfronteerd met praktijkvraagstukken. Hij beschouwt het vraagstuk kritisch en bevraagt stakeholders. Op deze manier wordt de vraag achter de vraag inzichtelijk en wordt het vraagstuk vanuit meerdere perspectieven belicht. De context wordt verrijkt.	<b>1 Signaleren van kansen</b>	De student signaleert kansen ter verbetering/vernieuwing binnen de context van de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kijken</li> <li>• Luisteren</li> <li>• Vragen stellen</li> </ul>
<b>2 Diagnose</b>	In de diagnosefase ontwikkelt de Ad-professional zich tot expert door de diagnose van good practices en het plaatsen van de situatie in onderliggende denklijnen/overwegingen. Dit kan leiden tot een aantal oplossingsrichtingen met bijbehorende argumenten en scenario's. Op die manier wordt een eigen kijk ontwikkeld op het vraagstuk in z'n context. In overleg met betrokkenen worden er keuzes gemaakt binnen de scenario's.	<b>2 Expert worden</b>	De student is expert op het gebied van de kans ter verbetering en gevolgen voor de beroepscontext. De student raadpleegt hiervoor verschillende perspectieven in (internationale) literatuur, bij experts en in de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leervragen formuleren</li> <li>• Informatie zoeken, beoordelen en interpreteren</li> <li>• Vraaggesprekken voeren en interpreteren.</li> </ul>
		<b>3 Eigen kijk vormen en communiceren</b>	De student heeft, vanuit zijn expertise, een eigen kijk op de beroepspraktijk en de wijze waarop de professional hierbinnen functioneert en communiceert deze eigen kijk in de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteren</li> <li>• Presenteren (mondeling en schriftelijk)</li> <li>• Overtuigen</li> <li>• Feedback geven en ontvangen</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> </ul>
		<b>4 Oplossingen bedenken in co-creatie</b>	De student bedenkt samen met anderen scenario's om kansen te benutten en kiest het best passende scenario voor de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatief denken</li> <li>• Co-creëren (samenwerken en motiveren van anderen)</li> <li>• Doelgericht denken</li> <li>• Onderhandelen</li> <li>• Besluiten nemen (prioriteren, onderbouwen, win-win zoeken, knopen doorhakken)</li> </ul>

ONDERZOEKENDE HOUDING AD-PROFESSIONAL VOLGENS REGULATIEVE CYCLUS (VAN STRIEN)		CYCLUS ONDERZOEKENDE HOUDING (VAN DE GRAAF & PADMOS)		
Stap in regulatieve cyclus	Toelichting	Stap in cyclus onderzoekende houding	Leerresultaten niveau 5	Vaardigheden
<b>3 Plan</b>	Vervolgens kan in samenwerking en overleg met betrokkenen een interventieplan worden uitgewerkt om met het vraagstuk aan te vliegen. Meestal zal het plan uit meerdere interventies bestaan, die dan in een tijdpad kunnen worden weggezet.	<b>5 Actie ondernemen (implementatie)</b>	De student onderneemt, samen met anderen, acties om vanuit de bestaande situatie naar de gewenste situatie te komen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelgericht handelen</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> <li>• Besluiten nemen</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Motiveren van anderen</li> <li>• Feedback geven en ontvangen.</li> </ul>
<b>4 Ingreep</b>	Het moment is gekomen om actie te gaan ondernemen. Er worden interventies gepleegd, of in termen van Van Strien te spreken, er wordt ingegrepen in het proces. Naast de inhoudelijke kant is een beschrijving van het proces wenselijk. Dit past goed in een logboek. Wat wordt er gedaan (de feiten) en hoe verloopt het? Welke mate van zelfstandigheid wordt gehanteerd en op welke manier ontwikkelt de Ad-professional zich in dit proces (reflectie)? Ook is er sprake van co-creatie in de uitvoering: niet alleen samen met de stakeholders een plan maken maar ook samen uitvoeren.			
<b>5 Evaluatie en borging</b>	Uiteindelijk gaat het om het oplossen van een praktijkvraagstuk. In de loop van het proces, en zeker aan het einde, is het belangrijk om het effect in beeld te brengen. Met de stakeholders wordt geëvalueerd wat het effect is voor de beroepspraktijk. Naast het inhoudelijke effect verdient daarbij het effect op de rolontwikkeling van de student de aandacht in het kader van het leerproces. Dit moet dan ook een onderdeel zijn van de evaluatie. De volgende stap is om te na te gaan hoe de effecten duurzaam kunnen worden als onderdeel van het dagelijks handelen (borgen). Het is geen eenmalige actie, maar is onderdeel van de dagelijkse werkcontext van de Ad-professional.	<b>6 Effect meten</b>	De student heeft inzicht in het effect van zijn eigen handelen en dat van anderen op de kwaliteit van de beroepspraktijk en handelt hier naar (borgen of verbeteren).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteren</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> <li>• Feedback geven en ontvangen</li> <li>• Motiveren van anderen</li> <li>• Besluiten nemen</li> </ul>



### 3 DE BEROEPSPRODUCTENBENADERING

**Om de samenhang van de leerresultaten uit de Beschrijving van niveau 5 Associate degree en de cyclus van de onderzoekende houding vorm te geven, hebben we een kapstok nodig. We kiezen daarbij voor de benadering van de beroepsproducten.**

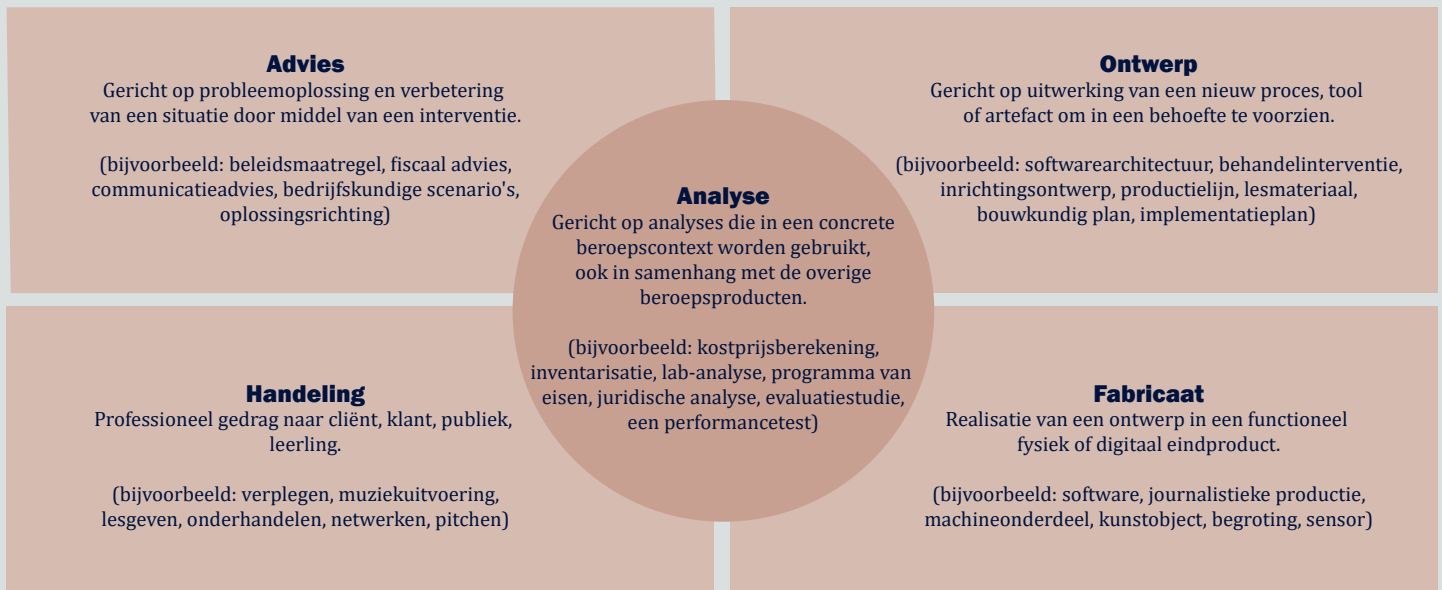
Het leerresultaat “probleemoplossend vermogen” geeft aan dat Ad-professionals praktische vraagstukken analyseren, oplossingsrichtingen aangeven en passende oplossingen realiseren (Overlegplatform Associate degrees, 2018).

Het analyseproces van de Ad-professional is dus gericht op ontwikkelstappen van een product dat de praktijksituatie verbetert. Een dergelijk product noemen we een “beroepsproduct”. In dit proces wordt een samenhangend geheel van activiteiten ontwikkeld. Het gaat om interventies, maatregelen, plannen en fysieke en digitale producten. Er is een diversiteit van beroepsproducten aan te wijzen, die door Losse (2018) zijn ingedeeld in een aantal typen.

Elke type beroepsproduct kent een eigen proces van methodisch handelen. Het streven naar verschillende typen van beroepsproducten draagt dus bij aan het gebruiken van verschillende theorieën en

methoden om de verbinding te leggen naar de actuele beroepspraktijk. Het beroepsproduct kan verschillende verschijningsvormen hebben:

- Het beroepsproduct Analyse is de samenhangende ontleding van een vraagstuk en voedt de informatiebehoefte die verbonden is aan de praktijkcontext. Analyse is meestal geen zelfstandig beroepsproduct, maar kan de basis vormen voor een ander hieronder genoemd beroepsproduct.
- In het beroepsproduct Advies wordt beschreven wat de opdrachtgever het beste kan doen om een situatie te veranderen of verbeteren (Kayzel, 2002).
- Het beroepsproduct Ontwerp is gericht op uitwerking van een nieuw proces, tool of artefact. Het is een visuele of modelmatige weergave van een product of interventie (Oskam, et al., 2017). In dit verband wordt met een interventie bedoeld op het inzetten van tussentijdse activiteiten, met als doel een bijdrage te leveren in het proces dat leidt tot de oplossing of verbetering van een praktijkvraagstuk.
- Het beroepsproduct Handeling duidt op een professionele interactie naar een klant, patiënt of gebruiker, denk hierbij aan een gesprek met een cliënt, een les in het onderwijs of een muziekkuitvoering.
- Het beroepsproduct Fabricaat geeft in dit verband de realisatie van een ontwerp in de vorm van een functioneel fysiek of digitaal eindproduct (Roozenburg & Eekels, 1998).



*Typologie van beroepsproducten (Losse, 2018)*

Het is denkbaar dat er in een onderwijsprogramma meerdere typen van beroepsproducten in onderlinge samenhang worden ontwikkeld. Elk type beroepsproduct vraagt om een specifieke aanpak. De manier van informatieverzameling en de onderbouwing en verantwoording van de gemaakte keuzes hangen samen met de kwaliteiten van de student, de complexiteit van het vraagstuk, de beschikbare tijd en informatie en met de behoefte van de opdrachtgever, de inbrenger van het vraagstuk.

Vanuit de NVAO-standaard 1 (beoogde leerresultaten) wordt een vertaling gemaakt naar het curriculum (NVAO-standaard 2 Onderwijsleeromgeving). De onderzoekende houding van de Ad-professional wordt door de beroepsproductenbenadering direct gekoppeld aan het praktijkproces. Wat relevante beroepsproducten zijn, kan in samenwerking met het eigen werkveld van de opleiding worden vastgesteld en gevalideerd. De benadering van de beroepsproducten biedt de mogelijkheid om de genoemde leerresultaten concreet uit te werken. De verbinding met het werkveld maakt ook de validatie van de leerresultaten mogelijk wat zeer pleit voor het onderscheiden van beroepsproducten.







## 4 COMPETENTIENIVEAU VAN PRAKTIJKVRAAGSTUKKEN

**In het NLQF-niveau 5 (zie bijlage 1) wordt als vaardigheid bij het toepassen van kennis benoemd dat er complexe (beroeps)taken moeten worden geanalyseerd en uitgevoerd. Het is dan belangrijk om de mate van complexiteit nader te duiden. Het ZelCom-model van Bulthuis (2013) legt hier de relatie tussen de complexiteit van het vraagstuk en de mate waarin hier zelfstandig aan wordt gewerkt.**

Het ZelCom-model biedt een basis om het competentieniveau van een vraagstuk te duiden op basis van de variabelen Complexiteit en Zelfstandigheid en wordt ook gebruikt in de Beschrijving van niveau 5 Associate degree. Het ZelCom-model geeft ons de mogelijkheid om het competentieniveau van praktijkvraagstukken in te schatten door de verwijzing naar complexiteit en zelfstandigheid van studietaken. Wel is het zo dat de combinatie van complexiteit en zelfstandigheid per opleiding en werkveld in behoorlijk kan verschillen. Hoe geef je nu situationeel vorm aan een voor de Ad-professional binnen zijn beroepspraktijk passende combinatie van complexiteit en zelfstandigheid? Dat is de vraag die opleidingen zelf moeten beantwoorden bij de vormgeving van de onderzoekende houding van hun studenten binnen hun onderwijs.

Om competentieniveaus te onderscheiden zijn de variabelen in een model geplaatst. In dit model worden de beide factoren tegen elkaar afgezet en elk onderverdeeld in laag, midden en hoog. De combinatie van de mate van zelfstandigheid en de mate van complexiteit leidt tot vijf niveaus. Niveau A vertegenwoordigt het laagste niveau en niveau E het hoogste.

Zelfstandigheid ↑	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
ZelfCom model	Complexiteit →		

*Het ZelCom-model (Bulthuis, 2013)*

De zelfstandigheid wordt bijvoorbeeld vergroot als:

- er weinig sturing/begeleiding/interactie is;
- er een grote vrijheid van handelen is bij het maken van keuzes;
- er oplossingsstrategieën gekozen kunnen worden;



- er besluiten genomen kunnen worden;
- er een grote verantwoordelijkheid is voor het eindresultaat, en/of het werk en leerproces van anderen;
- de rol in het geheel meer strategisch is.

De complexiteit kun je laten bepalen door de complexiteit van de taak die iemand uitvoert en door de complexiteit van de context waarin de taak wordt uitgevoerd (Bulthuis, 2013).

De taak is bijvoorbeeld complexer als:

- de omvang (duur) en inhoud (aantal aspecten) van de taak groot is;
- standaardprocedures ontbreken en de student nieuwe procedures/kennis/technologieën moet toepassen of bedenken;
- strenge kwaliteitseisen worden gesteld;
- meerdere disciplines samenkomen in de taak.

De context is bijvoorbeeld complexer als:

- er sprake is van een grote organisatie met veel regels;
- er meerdere opdrachtgevers en partijen zijn;
- er grote financiële, politieke of bedrijfsbelangen zijn (afbreukrisico);
- er sprake is van veel (internationale) interactie en communicatie.

Verschillende waarden van de parameters die zelfstandigheid en complexiteit bepalen, leiden tot verschillende competentieniveaus. Zo is iemand die een grote opdracht, waarvoor standaardprocedures ontbreken, in een grote internationale organisatie geheel zelfstandig volbrengt, van een hoger competentieniveau dan iemand die dezelfde opdracht onder begeleiding uitvoert.

Per werkveld verschillen de mogelijke combinaties. De validatie van die combinaties van dimensies van de leerresultaten is slechts goed mogelijk door de verwijzing naar het werkveld. Het komt op de combinatie van zelfstandigheid en complexiteit aan of het voor de Ad-professional vereiste competentieniveau wordt gehaald of overtroffen. Zo kan een grote mate van complexiteit met een lage mate van zelfstandigheid samenhangen en daarmee voor de Ad-professional passend zijn. Of: een lage mate van complexiteit gaat met een hoge mate van zelfstandigheid gepaard. Per beroepsproduct kunnen dergelijke keuzes worden bepaald. De verschillende combinaties van competentieniveaus maken een diversiteit aan leerresultaten mogelijk, terwijl de verschillende beroepsproducten een diversiteit aan leeruitkomsten uitlokken.

Het niveau van de Associate degree kun je zien als een combinatie van de mate van zelfstandigheid van de student bij de uitvoering

van de opdracht gecombineerd met de mate van complexiteit die de praktijkopdracht heeft. Complexiteit kan volgens Losse worden gezien als de mate waarin een vraagstuk te doorgronden is. Of een vraagstuk 'te doorgronden' is, kan volgens Losse (2018) op drie manieren worden uitgewerkt.

De volgende drie waarden worden onderscheiden:

1. Bekend: op basis van bestaande richtlijnen of bestaande procedures kan de oplossing worden geformuleerd.
2. Gecompliseerd: een probleem is goed te begrijpen op basis van wat al bekend is. Toch zijn er veel mogelijke oplossingen. De meest aannemelijke oplossing wordt gekozen op basis van criteria of een programma van eisen.
3. Complex en onvoorspelbaar: een goede oplossing wordt gevonden door te zoeken, uit te proberen en te experimenteren totdat een acceptabele oplossing is gevonden.

De combinatie van complexiteit en zelfstandigheid kan verschillende vormen aannemen, variërend van 'bekend' via 'gecompliceerd' tot 'complex en onvoorspelbaar'. De combinatie van de laagste vorm van zelfstandigheid en complexiteit in het ZelCom-model ('bekend') past bij het mbo (A). Dergelijke vraagstukken zou je in de typologie van Losse (2018, p. 32) 'eenvoudig' kunnen noemen. In dezelfde typologie kan de combinatie van de hoogste vormen (D en E) van beide 'gecompliceerd en nog te doorgronden' worden genoemd. Dit zou bij het bachelorniveau passen. De meest vergaande vorm van zelfstandigheid en complexiteit zou als 'chaotisch' en 'onvoorspelbaar'



kunnen worden getypeerd, wat voor masteropleidingen het juiste niveau van uitdaging zou zijn. De vormen die afhankelijk van het werkveld en het type opdracht bij Ad-niveau passen, zijn matig complex en goed te doorgronden.

Het gaat bij deze vraagstukken om de volgende kenmerken (Overlegplatform Associate degrees, 2018):

- De mate van complexiteit en zelfstandigheid zijn allebei gemiddeld.
- De mate van complexiteit is hoog en de student wordt stap voor stap begeleid, met een lage mate van zelfstandigheid.
- De student krijgt een grote verantwoordelijkheid en werkt zelfstandig in een relatief eenvoudige omgeving.

Denkbaar is dat de opbouw van het curriculum van een Ad-opleiding de opeenvolging 'eenvoudig' – 'gecompliceerd' – 'complex' en 'chaotisch' wordt gevolgd.

Conclusies zijn:

- Complexiteit: er is een opbouw in scope/kaders (organisatie); de context bepaalt hoe breed je kijkt.
- Complexiteit gerelateerd aan zelfstandigheid: het ontwikkelen van een reflectieve houding vindt plaats in stappen.



*We vinden goed dat er een document is dat alle hogescholen als inspiratiebron kunnen gebruiken. Ook vinden we het goed dat in dit document benadrukt wordt dat het om de onderzoekende houding van de Ad'er gaat (en niet om onderzoek uitvoeren) en dat er aandacht wordt besteed aan de vertaling naar het onderwijs.*

*Shakira Shakira Tromp, onderwijskundige bij afdeling Onderwijs & Onderzoek van Van Hall Larenstein University of Applied Sciences*

# 5 VERTALING NAAR HET ONDERWIJS

**Bij de vertaling van de onderzoekende houding naar het curriculum van een opleiding zijn de kaders uit de eerste twee hoofdstukken leidend voor de duiding van het eindniveau. De beroepspraktijk en het beroepsprofiel worden als vertrekpunt genomen voor de ontwikkeling van het curriculum. De studenten die zich ontwikkelen als Ad-professional, zijn gericht op het leveren van een meerwaarde aan deze beroepspraktijk binnen een heldere functiebeschrijving.**

## 5.1 ONDERZOEKENDE HOUDING IN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

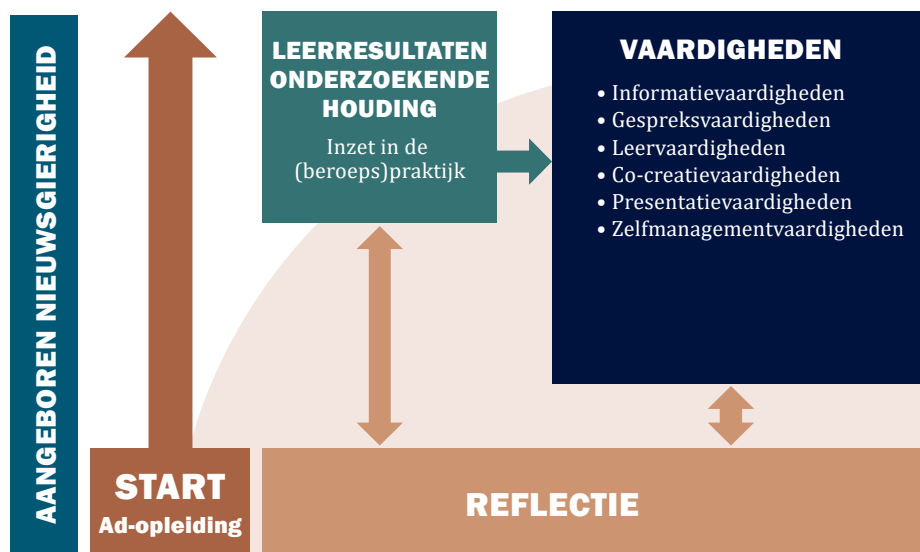
Bij de start van de opleiding wordt ervan uitgegaan dat elke student een aangeboren nieuwsgierigheid en een natuurlijke drang tot onderzoeken in zich heeft. Gedurende de opleiding wordt de professionele onderzoekende houding gevormd door een zekere disciplinerende van de aangeboren onderzoekende houding. Studenten leren om de onderzoekende houding op een methodische wijze in te zetten in de beroepspraktijk, om zo inzicht te krijgen in de huidige situatie en door middel van co-creatie problemen op te lossen of kansen te benutten. Om studenten hierbij te helpen worden zij gestimuleerd om verschillende vaardigheden te ontwikkelen en om te reflecteren op de resultaten van hun eigen handelen.

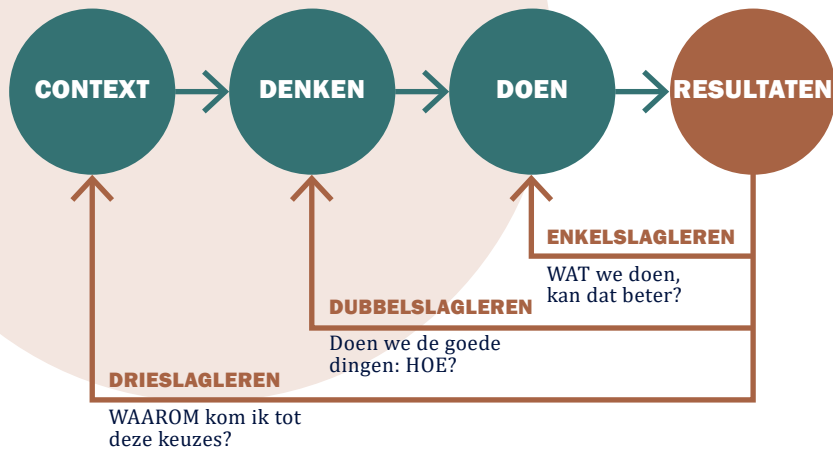
*De ontwikkeling van de onderzoekende houding in het onderwijs (Van de Graaf en Padmos, 2020, gebaseerd op Bruggink en Harinck, 2012)*

## Co-creatie en ZelCom

Vanuit de beroepspraktijk wordt verwacht dat de Ad-professional zelfstandig aan de slag gaat met veel voorkomende vraagstukken en in staat is om in co-creatie met stakeholders een oplossing en/of een vernieuwing te implementeren of hier in ieder geval een actieve bijdrage aan te leveren.

Om tot dit eindniveau te komen zullen studenten gedurende de opleiding hun onderzoekende houding moeten ontwikkelen door in de opleiding en in de beroepspraktijk te experimenteren met de toepassing ervan. Hierbij is er sprake van een toename van complexiteit in de beroepssituaties en de mate van zelfstandigheid. Door het ZelCom-model toe te passen in het curriculum kan een duidelijke lijn zichtbaar worden gemaakt. Vraagstukken die een beperkte hoeveelheid kennis van het systeem vragen en tegelijkertijd kleine verschillen tussen stakeholders bevatten, kunnen bij de start worden geplaatst. Geleidelijk kan dan het vereiste kennisniveau toenemen, maar ook kan er sprake zijn van een steeds complexer sociaal construct. Meer tegengestelde belangen van stakeholders moeten worden overbrugd. De context wordt ook complexer als er invloeden zijn vanuit verschillende lagen van de organisatie. De bedrijfscultuur wordt dan een element van toenemende invloed.





*Drieslagleren (IM-Academy, 2021)*

Van studenten wordt daarom verwacht dat ze een onderzoekende houding leren ontwikkelen waarbij ze niet alleen het “wat” en “hoe” onderzoeken in co-creatie met hun stakeholders, maar ook het “waarom” hierin meenemen. Deze vragen komen o.a. terug in het model van drieslagleren over de lerende organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2011).

Bij de hoe-vraag is het noodzakelijk om je af te vragen of je wel de goede kennis gebruikt. Dat is een goede basis voor het in gang zetten van een verandering of verbetering. Je moet daarvoor ook kijken naar vergelijkbare situaties in andere organisaties. Je probeert de vraag te beantwoorden hoe ze het daar aangepakt hebben en op welke manier je dit kan helpen bij het ontwerpen van je eigen oplossingsrichting. Vervolgens komt de waarom-vraag aan de orde. Passen de gekozen oplossingsrichtingen bij de visie en cultuur van de organisatie? Sluit het aan bij onze waarden? Hier komt het aan op een integratie van verschillende soorten kennis, vaardigheden en attitudes. Op die manier probeer je het interventieproces meer vanuit jezelf te laten komen. Je vereenzelvig je met de oplossingsrichting.

De weerslag van dit proces laten studenten zien in de onderbouwing en verantwoording van hun beroepsproducten en hun reflectie hierop.

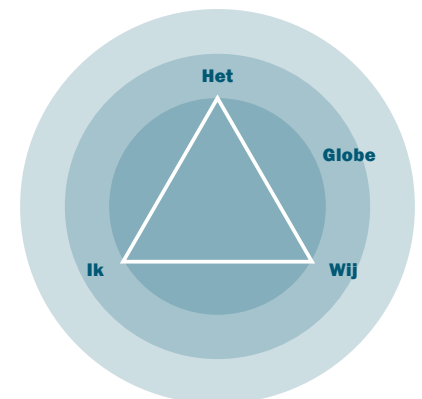
## Dimensies Thema Gecentreerde Interactie en ZelCom

Bij de opbouw van complexiteit en zelfstandigheid in het curriculum is het mogelijk om uit te gaan van het model van de Thema Gecentreerde Interactie (Ruth Cohn Instituut voor TGI Lage Landen, 2021). Hierin worden de volgende dimensies benoemd:

- Ik: het welzijn en persoonlijke effectiviteit van ieder individu (persoonlijke identiteit)
- Wij: de samenwerkingsprocessen in de groep (professionele identiteit in sociale relaties in de organisatie)
- Het: het realiseren van de gezamenlijke taak en doelen (organisatiedoelstellingen bereiken vanuit de persoon; bijdrage aan de gezamenlijke activiteit)
- Globe: de context waarbinnen gewerkt wordt (analyse, stakeholders)

Thema Gecentreerde interactie gaat ervan uit dat deze vier dimensies van even groot belang zijn en dat zij elkaar onderling beïnvloeden. Dat betekent dat elk van deze factoren aandacht dient te krijgen én dat zij in hun onderlinge samenhang benaderd moeten worden. Bij de vertaling naar een curriculum is het van belang dat alle dimensies uit het model aan bod komen, waarbij gestart kan worden met het Ik-perspectief en vervolgens de complexiteit opgebouwd wordt naar de aandacht voor “Wij” en “Het”. Dit alles binnen de eigen beroepscontext.

*Model Thema Gecentreerde interactie (Ruth Cohn Instituut voor TGI Lage Landen, 2021)*







*Het document biedt een goede basis en enkele interessante denkrichtingen om te verkennen voor het verder uitwerken binnen een curriculum. Wij zien het als belangrijk dat er voldoende ruimte blijft om binnen opleidingen eigen accenten en uitwerkingen te kunnen maken en dat de bestaande uitwerkingen waar passend gehanteerd kunnen blijven worden. Gebruikte terminologie is daarbij een aandachtspunt. Een verdere concretisering in gespreksmaterialen (zonder voorschrijvend te zijn) om het gesprek te voeren met de beroepspraktijk en de onderwijsteams zou behulpzaam zijn.*

*Marianne Golombek, ontwerpster bij  
Driestar Educatief*

Het doel van Thema Gecentreerde interactie is het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten en zelfsturing en daarnaast dat er gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen voor het realiseren van de taak en voor constructieve samenwerkingsprocessen. De Ad-professional ontwikkelt zijn zelfstandigheid hierin. Communicatie tussen en samenwerking met stakeholders is hierbij van belang. De samenwerking is gericht op de effectiviteit van het organisatieproces in balans met de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de betrokken mensen. Het gevolg is dat er resultaat- en doelgericht wordt gewerkt aan de gezamenlijke taak, waarbij alle betrokkenen ook leren van elkaar.

Een voorbeeld van de wijze waarop de vier dimensies van Thema Gecentreerde interactie vertaald kunnen worden in een curriculum, is het onderwijsprogramma van een opleiding Ad Management in de Zorg (zie bijlage 4). Het eerste semester is gericht op het Ik-perspectief en dit breidt zich geleidelijk uit naar "Wij" en "Het" (semester 2 en 3) waarbij de complexiteit en zelfstandigheid toenemen. In het afstudeersemester staan alle dimensies centraal.

## **5.2 DIDACTISCHE BENADERING OM EEN ONDERZOEKENDE HOUDING TE STIMULEREN**

Naast een curriculum met een opbouwend karakter en de mogelijkheid voor de student om de kennis en vaardigheden toe te passen in de beroepspraktijk, speelt ook de didactische benadering van docenten een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de onderzoekende houding van de studenten. Studenten ontwikkelen hun onderzoekende houding het beste wanneer zij hiermee kunnen en mogen experimenteren in een veilige en uitdagende leeromgeving met medestudenten (bijv. in een leerteam). Docenten hebben hierin een ondersteunende en begeleidende rol. Zij dagen de studenten uit om nieuwe dingen te proberen, ze stellen vragen en geven feedback en stimuleren studenten dit ook te doen. Hierdoor krijgen studenten het vertrouwen om de onderzoekende houding in de beroepspraktijk toe te gaan passen. Ervaringen van studenten worden door docenten gebruikt in de lessen: studenten reflecteren op het ingezette gedrag en het effect hiervan, delen hun inzichten met medestudenten. Vervolgens nemen zij nieuwe inzichten weer mee terug naar de beroepspraktijk en gaan hiermee bewust aan de slag.

Het ontwikkelen van (onbewuste) bekwaamheid van de onderzoekende houding bij de studenten kan op verschillende manieren gestimuleerd worden door docenten.





## 1. Kansen signaleren (kritische analyse)

De student kijkt met een kritische blik naar zijn beroepspraktijk en signaleert kansen ter verbetering/vernieuwing.

**Vaardigheden:** inzetten van kijken, luisteren, vragen stellen.

### Doelen docent:

- De docent leert studenten bewust te worden van terugkerende patronen (in gedrag, systemen of processen) binnen en buiten de beroepspraktijk en na te gaan in hoeverre deze patronen een bijdrage leveren aan het behalen van (organisatie)doelstellingen.
- De docent stimuleert de student om de achtergrond achter signalen of symptomen te onderzoeken alvorens dit te vertalen naar een vraagstelling.
- De docent leert de student om gesignaleerde kansen ter verbetering te vertalen naar een onderzoeksvraag die bijdraagt aan verbetering/vernieuwing en (organisatie-)doelstellingen.

### Activiteiten:

- Oefenen met observeren van gedrag, systemen, technieken, processen (bijv. observatie van professioneel gedrag in de beroepspraktijk in een film of samen een proces in kaart brengen).
- Studenten stimuleren om de achtergrond bij signalen of symptomen of knelpunten te onderzoeken door gesprekken te voeren met collega's, medestudenten, etc. Waarom doe je de dingen die je doet? Hoe is dit zo ontwikkeld?
- Informatie verzamelen en bespreken tijdens de les over de organisatieomgeving (regionaal, landelijk, internationaal).
- Experts benaderen (intern/extern) en gastdocenten inzetten.
- Basisgespreksvaardigheden trainen: luisteren, samenvatten en doorvragen, NIVEA, OMA.
- Studenten stimuleren om vanuit verschillende theoretische modellen naar de eigen organisatie te kijken.
- Dagelijkse situaties en werkzaamheden bespreken in de groep: wat is effectief en wat is ineffectief en waarom? Wat zegt de theorie hierover? Hoe ziet dit er in de praktijk uit en waarom is hiervoor gekozen? Wat is het effect? (Oorzaak-gevolg-relaties herkennen)



## 2. Expert worden (kritische analyse)

De student is expert op het gebied van de kans ter verbetering en gevolgen voor de beroepscontext. De student raadpleegt hiervoor verschillende perspectieven in (internationale) literatuur, bij experts en in de beroepspraktijk. Het 'expert zijn' laat de student zien door zijn inzicht in de grootte en de reikwijdte van het probleem, de gevolgen voor betrokkenen, en de mate van prioriteit voor zijn beroepscontext. Daarnaast heeft hij inzicht in de relevante theorieën die voor dit probleem van toepassing zijn en gebruikt kunnen worden om na te denken over oplossingsrichtingen.

**Vaardigheden:** leervragen formuleren, informatie zoeken/beoordelen en interpreteren, vraaggesprekken voeren en interpreteren.

### Doelen docent:

- De docent leert studenten leervragen te formuleren.
- De docent leert studenten bewust te kiezen voor verschillende informatiebronnen om antwoord te krijgen op de leervragen.
- De docent leert studenten informatie op te halen/te zoeken, informatie te toetsen op bruikbaarheid en betrouwbaarheid, informatie te interpreteren en te verwerken.

### Activiteiten:

- Oefenen met formuleren leervragen en nagaan wie/wat antwoord kan geven op deze vragen (breed kijken: binnen en buiten de beroepspraktijk).
- Informatiebronnen raadplegen en beoordelen op betrouwbaarheid en bruikbaarheid (met gegeven leervragen).
- Informatiebronnen lezen en de kern eruit halen. Door verschillende brillen naar de bron kijken (bijv. theoretische bril, praktijkbril).
- Vraaggesprekken voorbereiden en in de les oefenen met medestudenten. Het gesprek laten uitwerken in een samenvatting.
- Bespreken in de les: welke informatie haal ik uit alles wat ik gezien, gehoord en gelezen heb en hoe gebruik ik dit voor mijn beroepspraktijk?

*Wat een mooi stuk werk en hele  
bruikbare tools. Ik ga er zeker gebruik van maken.*

*Annechien Langevoord, beleidsmedewerker  
Onderzoek en Onderwijs bij Hogeschool van Amsterdam*



### 3. Eigen kijk vormen en communiceren (kritische analyse)

De student heeft, vanuit zijn expertise, een eigen kijk op de beroepspraktijk en de wijze waarop de professional hierbinnen functioneert. De student communiceert deze eigen kijk in de beroepspraktijk

**Vaardigheden:** reflecteren, presenteren, overtuigen, feedback geven en ontvangen, gespreksvaardigheden.

#### Doelen docent:

- De docent leert studenten een eigen standpunt te formuleren over een vraagstuk/kans en dit te verdedigen met argumenten.
- De docent leert studenten standpunten te presenteren in een zakelijk geschreven verslag of door middel van een presentatie.
- De docent leert studenten feedback te geven volgens de feedbackregels.
- De docent bereidt studenten voor op reacties in de beroepspraktijk op hun eigen visie (feedback, weerstand).

#### Activiteiten:

- Training en toetsing: feedback geven en ontvangen, argumenteren, overtuigende/motiverende gesprekken voeren, omgaan met weerstand, presentatievaardigheden, zakelijk schrijven.
- Tijdens de lessen studenten hun eigen kijk op onderwerpen laten presenteren en deze kijk laten beargumenteren (met bronnen).
- Formatieve evaluatiemomenten inplannen in lessen, waarbij studenten elkaar feedback geven.

### 4. Oplossingen bedenken in co-creatie (oplossingsrichtingen en keuze passende oplossing)

De student bedenkt samen met anderen scenario's om kansen te benutten en kiest het best passende scenario voor de beroepspraktijk.

**Vaardigheden:** creatief denken, co-creëren, doelgericht denken, onderhandelen, besluiten nemen

#### Doelen docent:

- De docent stimuleert studenten om eerst goed te kijken naar

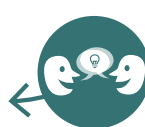


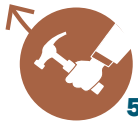
het probleem, voordat naar de oplossing over wordt gegaan. De studenten houden hierbij het gezamenlijke doel voor ogen.

- De docent laat studenten verschillende oplossingen bekijken en beargumenteren wat deze voor de context zou opleveren.
- De docent laat studenten een (bewuste) keuze maken en deze beargumenteren. Dit doen studenten zowel individueel als met anderen. Hierdoor kunnen zij ondervinden wanneer welke strategie werkt.

#### Activiteiten:

- Bespreken welke stakeholders de studenten gaan betrekken bij het bedenken van oplossingen en waarom.
- Opdracht geven voor het opstellen van plan van eisen (met echte of fictieve opdracht).
- Toegevoegde waarde van oplossingen voor organisatie, klant en student met elkaar bespreken.
- Creatieve werkvormen inzetten om in de klas creatieve ideeën te genereren voor problemenoplossingen.
- Studenten samen laten werken aan een opdracht, met wisselende voorzittersrol. Evalueren op de samenwerking en reflectie op eigen rol hierin.
- Training over effectief vergaderen.





## 5. Actie ondernemen (implementatie)

De student onderneemt, samen met anderen, acties om vanuit de bestaande situatie naar de gewenste situatie te komen.

**Vaardigheden:** doelgericht handelen, plannen, organiseren, gespreksvaardigheden, besluiten nemen, samenwerken, motiveren van anderen, feedback geven en ontvangen.

### Doelen docent:

- De docent begeleidt studenten bij het opstellen van een tijdgebonden stappenplan voor de uitvoering van de verbetering.
- De docent bespreekt kritische situaties met studenten en laat ze reflecteren op hun eigen gedrag.

### Activiteiten:

- Nagaan welke acties noodzakelijk zijn om de verandering te realiseren (rekening houdend met de veranderbereidheid en met verandervermogen) en een plan laten maken.
- Gezamenlijk een strategie laten bepalen om een verandering te implementeren en deze oefenen op medestudenten en daarna toepassen in de beroepspraktijk.
- Intervisie: welke bijdrage kunnen studenten leveren aan de verandering?
- Training over omgaan met weerstand.



## 6. Effect meten

De student heeft inzicht in het effect van zijn eigen handelen en dat van anderen op de kwaliteit van de beroepspraktijk en handelt hier naar. Het 'effect meten' laat de student zien door naar het resultaat van de ingezette interventies te kijken en vast te stellen in hoeverre het probleem is opgelost. Daarnaast evalueert de student met betrokkenen de doorlopen processtappen en reflecteert hij op zijn eigen rol hierin.

**Vaardigheden:** reflecteren, gespreksvaardigheden, feedback geven en ontvangen, motiveren van anderen, besluiten nemen.

### Doelen docent:

- De docent laat studenten bewust oefenen met terugkijken en evalueren.
- De docent laat studenten bewust nadenken over wat nodig is om de nieuwe situatie te borgen in de organisatie.
- De docent laat studenten bewust reflecteren over hun eigen rol in deze situatie.

### Activiteiten:

- Meten en beoordelen van resultaten in de fictieve of echte beroepspraktijk door vraaggesprekken of kwantitatieve metingen: in hoeverre zijn de doelen behaald? Wat leren we hiervan?
- Intervisie en reflectie op eigen rol in het proces.
- Adviezen voor borging (gericht op regel- en wetgeving, efficiëntie, mensen en middelen, duurzaamheid, kosten en baten).

*Mijn complimenten! Het is een mooi document met veel achtergrondinformatie en een concrete invulling van doelen van de docent en activiteiten per onderdeel van de cyclus. Door deze concrete invulling zal het voor mij mogelijk zijn om de vertaling te maken naar een invulling voor de eigen opleiding.*

*Mirjam Lasthuizen, docent onderzoek lectoraat Social Media & Organizations bij NHL Stenden Hogeschool*





**DREAMS DON'T  
WORK UNLESS  
YOU DO.**



*Wat een mooi uitgangsdokument is dit geworden. Volledig toegespitst op Ad niveau 5 en heel toepasbaar voor Ad-opleidingen vanuit de vele domeinen en achtergronden. Het biedt een kader waarop opleidingen zich kunnen richten en van waaruit ze de basis van en onderzoekende houding (vertaald voor hun domein) kunnen putten.*

*Annemarie van Alphen, docent bij Ad- en bacheloropleiding Commerciële Economie bij Fontys Hogeschool; voorzitter LAdO Commerce*

## 6 AFSLUITEND

**Welke plaats heeft de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Ad-student? Hoe kan de onderzoekende houding in het Ad-curriculum worden gestimuleerd en zichtbaar worden gemaakt in de leeruitkomsten? Om die vragen te beantwoorden hebben we de kaders aangegeven zoals die worden gegeven in de Beschrijving van niveau 5 Associate degree, het NLQF-niveau 5 en de Dublin short cycle. We richten ons op de beroepsproductenbenadering en stellen vast dat het Ad-niveau opleidings- en werkveldgebonden per beroepsproduct een competentieniveau veronderstelt dat met het ZelCom-model inzichtelijk kan worden gemaakt.**

Daartoe is het nodig om per opleiding en aanpalend werkveld taken te onderzoeken met een eigen dynamiek van complexiteit en zelfstandigheid. Anders gezegd: situationeel is te bepalen hoe per opleiding vorm wordt gegeven aan het competentieniveau van de onderzoekende houding van de Ad-professional. Voor de Ad-

professional zijn verschillende combinaties denkbaar: laag/gemiddeld, gemiddeld/laag, gemiddeld/gemiddeld, laag/hoog, hoog/laag.

Het is aan de opleidingen om voor en met hun werkveld te bepalen welke combinaties op de werk- en stageplek veel voorkomend zijn en welke combinaties van complexiteit/zelfstandigheid voor de Ad-professional passend zijn.

Docententeams kunnen bij de implementatie van de onderzoekende houding in het curriculum gebruik maken van de zes stappen van de cyclus van de onderzoekende houding (zie het schema op de volgende pagina). Dit helpt teams om zich breed te oriënteren en in co-creatie met belangrijke stakeholders (studenten, werkveld) een passend programma te ontwerpen en een didactische visie te ontwikkelen. Daarnaast zal er aandacht moeten zijn voor de onderzoekende houding van de docenten zelf. Omdat zij een voorbeeld zijn voor de student, is het belangrijk dat zij zelf ook de eigen onderzoekende houding ontwikkelen en inzetten.

## IMPLEMENTATIE ONDERZOEKENDE HOUDING IN DE AD-OPLEIDING

<b>Kansen signaleren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0-meting onderwijsprogramma /didactische aanpak a.d.h.v. stappen onderzoekende houding: wat gebeurt er al in de opleiding en hoe wordt dit aangeboden door docenten?</li><li>• Feedback en behoeften vanuit de beroepspraktijk</li><li>• Feedback en behoeften vanuit studenten</li><li>• Nieuwe inzichten over onderzoekende houding</li></ul>
<b>Expert worden</b>	<p>Aanvullende informatie verzamelen over:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kenmerkende vraagstukken /beroepsproducten beroepspraktijk</li><li>• Verwachtingen beroepspraktijk t.a.v. onderzoekende houding</li><li>• Verwerking van onderzoekende houding in het beroepsprofiel</li><li>• BoKS voor onderzoekende houding</li><li>• Didactische aanpak en verwachtingen t.a.v. docenten</li><li>• Het toetsen van de onderzoekende houding</li><li>• Ervaringen en behoeften student t.a.v. de onderzoekende houding</li><li>• Ervaringen en behoeften docenten t.a.v. de onderzoekende houding</li></ul>
<b>Eigen kijk vormen en communiceren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie delen met collega's en feedback vragen</li><li>• Bepalen wat succesfactoren zijn voor de implementatie van de onderzoekende houding en een veranderstrategie bepalen.</li></ul>
<b>Oplossingen bedenken in co-creatie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onderwijsprogramma ontwerpen voor de opleiding op basis van de gevonden informatie, samen met docententeam, beroepspraktijk en studenten</li><li>• Didactische visie formuleren met het docententeam</li></ul>
<b>Actie ondernemen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoeren van het onderwijsprogramma</li><li>• Experimenteren met didactische aanpak en werkvormen</li><li>• Werkveld betrekken bij de ontwikkeling van de onderzoekende houding van de student in de beroepspraktijk (stages/projectopdrachten)</li><li>• Professionalisering docententeam</li></ul>
<b>Effect meten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evalueren resultaten van ondernomen acties met studenten, werkveld en docenten (kwantitatief /kwalitatief)</li><li>• Evalueren van het veranderproces</li><li>• Resultaten borgen en/of optimaliseren</li></ul>

*Het is een mooi, doorwrocht stuk, waarbij in mijn ogen de uitdaging aan het einde zit: namelijk de check bij het ontwerp van een nieuwe opleiding of alle aspecten die daar opgesomd worden in het nieuwe curriculum geadresseerd worden.*

*Bert Reul, directeur Rotterdam Academy bij Hogeschool Rotterdam*



# REFERENTIES:

- Blom, H., & Van Lanen, B. (2021). *Strategisch ontwerpen. Onderzoeks- en ontwerpprocessen situationeel inrichten*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Bruggink, M. & Harinck, F. (2012). *De onderzoekende houding van leraren: wat wordt daaronder verstaan?* Tijdschrift voor lerarenopleiders, 33 (3), p. 46-53.
- Bulthuis, P. (2013). *Het ZelCom-Model. Grip op competentieniveaus*. In: EXAMENS - mei 2013, nr. 2, p. 5-10.
- Doeze Jager-van Vliet, S. (2019). *Praktijkgericht handelen bij associate degrees. Een vergelijking met mbo 4- en bachelor niveau, in relatie tot de ambitie 2025 van Avans Hogeschool*. Avans Academie Associate degrees.
- Doeze Jager-van Vliet, S., & van Geel-van Hulle, M. (2020). *De meerwaarde van denkende handjes. Een studie naar impactvol afstuderen*. In: Thema, 1-20, p. 54-60.
- Graaf, E. van de, & Padmos, N. (2020). *De onderzoekende houding op niveau 5. Implementatie in de Ad-opleidingen van de Rotterdam Academy*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- IM-Academy (2021). *Leren Excelleren*. Via <http://www.im-academy.nl/index.php/leren-excelleren/>
- Kayzel, R. (2002). *Veranderen met verstand en gevoel; een inleiding in de kunst van organisatieverandering*. Bussum: Coutinho.
- Losse, M. (2018). *Onderzoekend Vermogen ontwikkelen bij studenten, een methodiek voor HBO-docenten*. Amsterdam: Boom
- NRO (2019). *Impactvol afstuderen*. Via: <https://impactvolafstuderen.nl/>
- NVAO (2018). *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland*. Den Haag: NVAO.
- Oskam, I., Owan, K., Hoiting, L., & Berg, I. (2017). *Ontwerpen van technische innovaties*. Tweede druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Overlegplatform Associate Degrees (2018). *Beschrijving van niveau 5 Associate degree, november 2018*. Via: <http://www.deassociatedegree.nl/verder-lezen/>
- Overlegplatform Associate Degree (2021). *Opleidingsprofielen*. Via: <http://www.deassociatedegree.nl/opleidingsprofielen/>
- Rotterdam Academy (2017). *Strategisch Beleidsplan 2017-2021 Rotterdam Academy*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Roozenburg, N.F.M., & Eekels, J. (1998). *Productontwerpen, structuur en methoden*. Amsterdam: Boom.
- Ruth Cohn Instituut voor TGI Lage Landen (2021). *Wat is TGI? Themagecentreerde Interactie*. Via: <http://www.tgi-forum.com/public/tgi/media/file/documenten/Wat%20is%20TGI.pdf>
- Sternberg, R. (2002). *Succesvolle intelligentie, hoe praktische en creatieve intelligentie succes bepalen*. New Haven: Swets & Zeitlinger.
- Strien, P. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijke handelen*. Assen, Maastricht: Van Gorcum.
- Wierdsma A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend Organiseren en Veranderen Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

# BIJLAGE 1 - NLQF-NIVEAU 5

NLQF-NIVEAU 5		
<b>Context</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal.</li> </ul>	
<b>Kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezit ruime, verdiepte en/of gespecialiseerde kennis van een beroep en/of kennisdomein.</li> <li>• Bezit <b>gedetailleerde</b> kennis van enkele <b>beroeps-</b> en/of kennisdomeinen en begrip van een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten.</li> <li>• Bezit <b>beperkte</b> kennis en begrip van enkele belangrijke <b>actuele</b> onderwerpen, problemen en/of specialismen gerelateerd aan het beroep en/of kennisdomein.</li> </ul>	
<b>Vaardigheden:</b>	<b>Toepassen van kennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, <b>in een reeks van contexten</b>, om <b>problemen</b> die gerelateerd zijn aan een <b>beroep</b> en/of kennisdomein op te lossen.</li> <li>• Gebruikt procedures flexibel en inventief.</li> <li>• Signaleert beperkingen van eigen kennis en bestaande kennis in de beroepspraktijk en/of in het kennisdomein en onderneemt actie.</li> <li>• Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.</li> <li>• Analyseert de uitkomsten van actueel praktijkgericht onderzoek kritisch.</li> </ul>
	<b>Probleemoplossende vaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeert en analyseert <b>complexe</b> en onvoorspelbare problemen, in de beroepspraktijk en/of in het kennisdomein en lost deze op <b>creatieve</b>, flexibele en inventieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.</li> </ul>
	<b>Leer- en ontwikkelvaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt zich op eigen initiatief, door middel van <b>zelfreflectie</b> en zelfbeoordeling van <b>eigen (leer)resultaten</b>, en vraagt waar nodig begeleiding</li> </ul>
	<b>Informatievaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert ruime, verdiepte en gedetailleerde informatie en een <b>beperkte reeks</b> van <b>basistheorieën</b>, principes en concepten, van en gerelateerd aan enkele beroepen en/of kennisdomeinen evenals <b>beperkte informatie</b> over enkele belangrijke <b>actuele</b> onderwerpen en/of specialismen gerelateerd aan het beroep en/of kennisdomein en geeft deze informatie weer.</li> </ul>
	<b>Communicatievaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met <b>gelijken, collega's, leidinggevenden en of relevante derden</b>.</li> <li>• Past de communicatie aan het doel en de doelgroep aan</li> </ul>
<b>Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt samen in onbekende wisselende leef- en/of werkomgeving, ook internationaal met gelijken, collega's, leidinggevenden en relevante derden.</li> <li>• Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen activiteiten, werk en/of studie.</li> <li>• Draagt <b>gedeelde verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van onvoorspelbare processen.</li> </ul>

## BIJLAGE 2 - VERGELIJKING NLQF-NIVEAU 4-5-6

MBO – NLQF-NIVEAU 4	ASSOCIATE DEGREE – NLQF-NIVEAU 5	BACHELOR – NLQF-NIVEAU 6
<p>Een waaier van vereiste cognitieve en praktische vaardigheden om in een werk- of studiegebied specifieke problemen op te lossen.</p>	<p>Een brede waaier van vereiste cognitieve en praktische vaardigheden om creatieve oplossingen voor abstracte problemen uit te werken.</p>	<p>Gevorderde vaardigheden, waarbij blijkt wordt gegeven van absoluut vakmanschap en innovatief vermogen om complexe en onvoorspelbare problemen in een gespecialiseerd werk- of studiegebied op te lossen.</p>
<p><b>Toepassen van kennis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe.</li> <li>• Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken.</li> <li>• Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</li> <li>• Analyseert redelijk complexe (beroeps)-taken en voert deze uit.</li> </ul>	<p><b>Toepassen van kennis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.</li> <li>• Gebruikt procedures flexibel en inventief.</li> <li>• Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</li> <li>• Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.</li> </ul>	<p><b>Toepassen van kennis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien.</li> <li>• Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.</li> <li>• Brengt met begeleiding op basis van methodologische kennis een praktijkgericht of fundamenteel onderzoek tot een goed einde.</li> <li>• Stelt argumentaties op en verdiept die. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.</li> <li>• Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</li> <li>• Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit.</li> </ul>
<p><b>Probleemoplossende vaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein.</li> <li>• Lost deze planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.</li> </ul>	<p><b>Probleemoplossende vaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.</li> </ul>	<p><b>Probleemoplossende vaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.</li> </ul>

<b>MBO – NLQF-NIVEAU 4</b>	<b>ASSOCIATE DEGREE – NLQF-NIVEAU 5</b>	<b>BACHELOR – NLQF-NIVEAU 6</b>
<p><b>Leer- en ontwikkelvaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.</li> </ul>	<p><b>Leer- en ontwikkelvaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.</li> </ul>	<p><b>Leer- en ontwikkelvaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt zich door zelfreflectie en zelf beoordeling van eigen (leer)resultaten.</li> </ul>
<p><b>Informatievaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkrijgt, verwerkt en combineert brede en specialistische informatie over materialen, middelen, feiten, abstracte begrippen, theorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein.</li> </ul>	<p><b>Informatievaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.</li> </ul>	<p><b>Informatievaardigheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde beroepsgerelateerde of wetenschappelijke informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.</li> </ul>



# BIJLAGE 3 - DUBLINDESCRIPTOREN SHORT CYCLE, BACHELOR EN MASTER

DUBLIN DESCRIPTOR	SHORT CYCLE	BACHELOR	MASTER
<b>Kennis en inzicht</b>	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied waarbij wordt voortgebouwd op algemeen voortgezet onderwijs, functioneert doorgaans op het niveau van gevorderde leerboeken, heeft een kennisondergrond voor een beroepenveld of een beroep, voor persoonlijke ontwikkeling en voor verdere studie om de eerste cyclus (bachelor) af te ronden.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.
<b>Oordeelsvorming</b>	Is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige contexten toe te passen.	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke of ethische aspecten.	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.
<b>Toepassen kennis en inzicht</b>	Heeft de vaardigheid om gegevens te identificeren en te gebruiken, teneinde een respons te bepalen met betrekking tot duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte problemen.	Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.
<b>Communicatie</b>	Kan communiceren met gelijken, leidinggevenden en cliënten over begrip, vaardigheden en werkzaamheden.	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek, bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
<b>Leervaardigheden</b>	Bezit de leervaardigheden om een vervolgopleiding die een zekere mate van autonomie vraagt, aan te gaan.	Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt, aan te gaan.	Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.

# BIJLAGE 4 - THEMAGECENTREERDE INTERACTIE EN ZELCOM IN CURRICULUMOPBOUW

In themagecentreerde interactie wordt uitgegaan van vier dimensies die elkaar onderling beïnvloeden

- Ik: het welzijn en persoonlijke effectiviteit van ieder individu (persoonlijke identiteit)
- Wij: de samenwerkingsprocessen in de groep (professionele identiteit in sociale relaties in de organisatie)
- Het: het realiseren van de gezamenlijke taak en doelen (organisatiedoelstellingen bereiken vanuit de persoon; bijdrage aan de gezamenlijke activiteit)
- Globe: de context waarbinnen gewerkt wordt (analyse, stakeholders)

In het onderstaande curriculum van een deeltijdopleiding Ad Management in de Zorg zijn deze vier dimensies in elk semester terug te vinden in de leeruitkomst, de beroepsproducten, de niveaus van het ZelCom-model en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Studenten leren zelfsturing te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor het realiseren van de taak en voor constructieve samenwerkingsprocessen.

<b>Semester 1</b>		<b>Persoonlijk leiderschap: 'Ik en de organisatie'</b>
<b>Leeruitkomst</b>	De student is zich bewust van het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid van de organisatie en zijn afdeling/werkunit. De student kan benoemen hoe zijn eigen positie zich verhoudt tot deze drie bestaansvoorwaarden en begrijpt de complexiteit van de organisatie en de strategische keuzes. De student is in staat om mee te denken en bij te dragen in tactisch en operationeel beleid. Tevens is de student zich bewust van zijn persoonlijke ontwikkelpunten waardoor hij een persoonlijk leerplan kan ontwerpen en een gefundeerde keuze kan maken voor zijn studieroute.	
<b>Beroepsproduct ZelCom</b>	Studenten maken een situatieanalyse met een SWOT van hun eigen organisatie. Dit beroepsproduct is lager complex met veel begeleiding. Het beroepsproduct is een analyse en het vormen van een eigen visie over de eigen organisatie. Dit zijn de eerste drie stappen van de cyclus van de onderzoekende houding. Het is veilig binnen de eigen beroepscontext. Studenten praten met collega's en experts en verzamelen gegevens in hun organisatie. Er is veel sturing. De analyse vindt plaats in kleine stappen: veel gestructureerde opdrachten in de opleiding die wekelijks besproken worden met docenten en in leerteams met medestudenten.	
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	Studenten ervaren dat ze wat ze in de opleiding leren, direct kunnen toepassen, waardoor hun zelfvertrouwen toeneemt.	
<b>Semester 2</b>		<b>Presterende teams: 'Ik en mijn team'</b>
<b>Leeruitkomst</b>	De student toont een onderzoekende houding ten aanzien van de mate van effectiviteit van het team en zijn eigen rol hierin. De student levert, vanuit een visie, een actieve bijdrage aan de realisatie van organisatie- en teamdoelstellingen. Dit doet hij door effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen, het beïnvloeden van de samenwerking binnen het team en het optimaal benutten van de professionele verantwoordelijkheid van medewerkers en de kwaliteiten en kracht van het team. Dit alles gebeurt op basis van een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie.	
<b>Beroepsproduct ZelCom</b>	Studenten voeren met het eigen team een analyse uit, ontwikkelen een visie en bedenken samen met het team een plan voor een verandering, voeren dit (gedeeltelijk) uit, evalueren de opbrengsten en het proces en geven aanbevelingen voor de duurzame borging ervan in het team. Ze doorlopen alle stappen van de cyclus van de onderzoekende houding. De studenten stellen een factsheet teamanalyse, een verbeterplan voor teameffectiviteit en een evaluatie op. Deze beroepsproducten zijn redelijk complex en vragen om meer zelfstandigheid (binnen eigen team). De complexiteit zit ook in het durven nemen van de voortrekkersrol in het eigen team. Er is medium sturing: er is extra uitleg, ondersteuning en intervisie in het leerteam en er is formatieve evaluatie bij essentiële onderdelen door docenten en peers.	

<b>Persoonlijk leiderschap</b>	Studenten ervaren hoe ze hun persoonlijke invloed kunnen vergroten door doelgericht te handelen en samen met een team een veranderingstraject te doorlopen. Ze leren diversiteit in een team in te zetten om tot teameffectiviteit te komen. Daarnaast wordt van de studenten verwacht dat ze experimenteren met verschillende stijlen van situationeel leiderschap.
<b>Semester 3</b>	<b>Customer experience management: 'Ik en de klant'</b>
<b>Leeruitkomst</b>	De student levert een actieve bijdrage aan de optimalisatie van de klantbeleving in zijn organisatie. Dit doet hij door het bewust inzetten van activiteiten, die aansluiten bij de behoeften van de klant. De student houdt hierbij rekening met organisatievisie en -missie, -doelstellingen, externe en interne kwaliteitseisen en wet- en regelgeving. Hij vertaalt dit in een klantgerichte inrichting van processen, inzet van mensen en middelen. De student zet klantgericht leiderschap in, om belevingsgericht denken en handelen in de organisatie te stimuleren.
<b>Beroepsproduct ZelCom</b>	In het kader van customer experience management maken studenten een analyse, ontwikkelen een visie en een verbeterplan in co-creatie met stakeholders, voeren het plan (gedeeltelijk) uit, evalueren de opbrengsten en het proces en geven aanbevelingen voor de duurzame borging ervan in de organisatie. Ze doorlopen alle stappen van de cyclus van de onderzoekende houding. De beroepsproducten zijn redelijk complex en vereisen meer zelfstandigheid, o.a. door de co-creatie met interne en externe stakeholders. Er is medium sturing: er is extra uitleg, ondersteuning en intervisie in het leerteam en er wordt formatieve evaluatie bij essentiële onderdelen gegeven door docenten en peers.
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	Studenten leven zich in de behoeften van hun interne en externe klanten in en gebruiken deze analyse in hun doelgroepbenadering om de customer experience te optimaliseren. Van studenten wordt verwacht dat zij bewust leiderschap inzetten om doelen vanuit het plan te bereiken en om verbinding te maken met klanten en collega's om tot co-creatie te komen.
<b>Semester 4</b>	<b>Creatief leiderschap: afstuderen</b>
<b>Leeruitkomst</b>	De student geeft, in co-creatie met stakeholders, een vernieuwing binnen de werkeenheden vorm. Dit doet hij door effectief en creatief leiderschap in te zetten ten aanzien van zichzelf en anderen. Om concrete resultaten te bereiken, evalueert hij het ontwerp- en implementatieproces en reflecteert hij op zijn handelen hierin. De student geeft advies aan de organisatie over de wijze waarop de vernieuwing geborgd kan worden binnen de dagelijkse processen en is in staat dit idee te verkopen.
<b>Beroepsproduct ZelCom</b>	Studenten doorlopen en begeleiden een creatief ontwerpproces van een vernieuwing in co-creatie met stakeholders. Ze doorlopen alle stappen van de cyclus van de onderzoekende houding. De focus ligt op kansen signaleren: hoe kan de beroepspraktijk hier voordeel aan hebben? Studenten geven een advies over de borging van de vernieuwing in dagelijkse processen, een kostenraming van de vernieuwing en brengen het verhaal achter de vernieuwing over op anderen. De beroepsproducten zijn complex en vragen veel zelfstandigheid. Het is geen duidelijk afgebakend proces, er zijn veel onzekerheden en mensen moeten meegenomen en overtuigd worden. Er is lage sturing door de vrije structuur van het beroepsproduct en het zelf vormgeven van het ontwerpproces door de student. In het leerteam wordt de mate van ondersteuning bepaald en de docent geeft formatieve evaluatie bij een essentieel onderdeel. Overige onderdelen zijn op eigen initiatief van student.
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	Studenten leren om in co-creatie tot een vernieuwing te komen voor de organisatie. Er wordt van hen verwacht dat zij leiderschap inzetten met als doel om onzekerheid bij anderen weg te nemen, open te staan voor ideeën van anderen en samen te werken met de stakeholders die nodig zijn om het doel te bereiken. De studenten hebben inmiddels een eigen kijk op leiderschap ontwikkeld en zetten deze kijk bewust in.

