

Academie voor Algemeen en Financieel  
Management (AAFM) te Breda

Opleiding Management, Economie & Recht (MER)  
Opleiding Personeelsmanagement (PM)

## AFSTUDEERWIJZER

Bachelor of Business Administration

Studiejaar 2009/2010

Versie:11

Afstudeerwijzer  
BBA  
2009/2010

## Voorwoord

Een belangrijk en spannend moment is aangebroken: je gaat afstuderen. De finale van je studieloopbaan bij de opleiding MER/PM Breda. Het HBO BBA-diploma in het vooruitzicht. Alle bagage qua kennis en kunde verworven **tijden** je studie kun je nu in de praktijk brengen en wij hebben dan ook een hoog verwachtingspatroon: een professioneel advies in een concrete bedrijfssituatie waaruit blijkt dat je de juiste competentie hebt om slagvaardig je carrière te kunnen **starten** of goed voorbereid bent op een vervolgstudie.

Wij hebben het afstudeerproces zodanig ingericht dat vanuit de Opleiding MER/PM de noodzakelijke randvoorwaarden zijn geformuleerd om het gewenste resultaat te realiseren

Maatwerk staat voorop. Maar jij moet het wel doen! Binnen de kaders van het afstudeerproces ben jijzelf regisseur van het beheersen van deze periode met daarbij als ondersteuning coaching door de opleiding en het bedrijf.

Trek alle registers open en maak er een boeiende en constructieve afstudeerperiode van conform de eisen van de MER/PM-opleiding en de opdrachtgever.

Wij wensen je veel wijsheid, inspiratie en doorzettingsvermogen om de afstudeeropdracht tot een goed product te transformeren. Veel Succes!

Teamvoorzitter BBA,

Afstudeercoördinator BBA,

Breda Augustus 2009

## Inhoud

Voorwoord .....	3
Inleiding.....	6
1. Doelen van de afstudeeropdracht.....	7
2. Structuur van het afstudeerproces.....	8
2.1 Plaats in het curriculum .....	8
2.2 Toelating.....	8
2.3 Studielast en duur van de afstudeerperiode .....	9
2.4 Overige bepalingen .....	9
3. Organisatie .....	9
4. Voortraject van het afstudeerproces.....	10
4.1 Werving van opdrachten door Relatiebeheer AAFM en student .....	10
4.2 Afstudeeradvies door de opleiding .....	10
4.3 Voorlopige kwalificering .....	11
4.4 Fiattering van de afstudeeropdracht.....	11
4.5 Administratieve routing .....	12
4.6 Toewijzing Coaches .....	13
4.7 Afstudeerwagendbijeenzamenkomst .....	13
5. Het afstudeerproces in hoofdlijnen .....	13
5.1 Tijdshorizon.....	13
5.2 Inhoudelijke vormgeving per fase .....	14
5.3 Rapportages tijdens het afstuderen.....	14
5.4 Werkbesprekingen .....	15
5.5 Bedrijfsbezoeken .....	15
6. Coaching van het afstudeerproces .....	16
7. Beoordeling van de afstudeeropdracht .....	17
8. Procedure Afstudeerverdedigingen .....	19
9. Afstudeerterugkomdagen .....	19
10. Kwaliteitszorg.....	19
11. Blackboard .....	19
12. Slotbepaling .....	20

---

Bijlage I: Format Informatieformulier.....	22
Bijlage II : Model Afstudeerovereenkomst.....	23
Bijlage III: Formulier beoordeling door bedrijfscoach.....	24
Bijlage IV: Afstudeerformulier.....	25
Bijlage V: Beoordelingsformulier afstudeerverdediging.....	26
Bijlage VI: Opdrachten rondom de ontwikkeling van gedragscompetenties tijdens het afstuderen.....	27
Bijlage VII: Coaching ontwikkeling van gedragscompetenties.....	29
Bijlage VIII: Overzicht gedragscompetenties afstuderen.....	30
Bijlage IX: Beoordeling ontwikkeling gedragscompetenties door coach 1.....	34

## Inleiding

De hoofdfase van de HBO-Opleiding Bachelor of Business Administration wordt afgesloten met een afstudeeropdracht. In deze handleiding **bestemd** voor studenten en opdrachtgevers, wordt ingegaan op een aantal inhoudelijke- en organisatorische aspecten van de afstudeeropdracht.

Enkele jaren geleden is een vernieuwingsproces van het afstuderen ingezet. Op basis van de notitie 'The process is the product', is het afstudeerproces ingericht en vastgelegd. De vernieuwing **komt, in onderlinge samenhang**. Tot uitdrukking in een viertal dimensies: methodiek van afstuderen, organisatorische kaders, onderwijskundige aspecten en te volgen procedure.

De doelstelling van het afstudeer**proces** kan als volgt worden geformuleerd:

*Binnen beschreven onderwijskundige en organisatorische kaders de student op optimale wijze in staat te stellen om een professioneel advies uit te brengen ten aanzien van en bij een organisatie levend vraagstuk/c.q. uitdaging, dat past binnen het opleidingsprofiel en geschikt is om te bepalen of de student de vereiste competentie bezit.*

Deze doelstelling heeft geleid tot: **competentiegericht afstuderen**. Hiermee wordt bedoeld:

Uitgaande van de eisen te stellen aan het HBO-niveau; aan de landelijke beroepsprofielen en de interpretatie hiervan door de AAFM Breda wordt de doeltoestand van het afstudeerproces gekenmerkt door:

*De afgestudeerde toont competent gedrag in uiteenlopende situatie, d.w.z. hij toont dat hij op basis van multifunctionele leerresultaten die competenties (expertise en gedrag) heeft verworven waarmee hij startbekwaam en deskundig in **nieuw** situaties, in het bijzonder op het gebied van zakelijke dienstverlening (financieel en juridisch) en management, kan optreden.*

Met multifunctionele leerresultaten worden bedoeld: de resultaten die zijn verworven in en buiten de opleiding bij de voorbereiding op de diverse rollen in de opleidingsprofielen.

Deze algemene doelstelling wordt hierna vertaald in concrete leerdoelen.

De afstudeergids heeft als functie die informatie te verstrekken aan betrokkenen om het totale afstudeerproces in hoofdlijnen transparant te maken. Het is niet de bedoeling alle facetten in detail vast te leggen. De student moet de gelegenheid krijgen dat hij **over** de nodige zelfstandigheid en creativiteit beschikt. Tijdens de afstudeer**periode kunnen**, zonodig, nog aanvullende instructies worden verstrekt inzake de te volgen procedure.

Daar waar in deze handleiding over student c.q. hij wordt gesproken wordt uiteraard ook de studente, respectievelijk zij bedoeld. Met bedrijf wordt ook iedere andere opdrachtgevende organisatie bedoeld.

## 1. Doelen van de afstudeeropdracht

Uitgangspunt bij het afstuderen is dat er een win-winrelatie is met het afstudeerbedrijf die als volgt kan worden omschreven:

De student moet op een methodisch verantwoorde wijze (Tien Stappen Plan) zelfstandig een concreet bedrijfskundig/ personeels probleem in een specifieke context kunnen analyseren, dat uitmondt in een professioneel, probleemoplossend advies voor het bedrijf.

De afstudeeropdracht is een proeve van bekwaamheid: de student moet door het uitvoeren van de opdracht kunnen aantonen dat hij beschikt **over** de vereiste expertise (kennis, ervaring, inzicht ) en het gedragrepertoire (gedrag, houding, emotie). Een analytisch conceptueel kader (model) moet in de onderzoeks- en oplossingsfase ten grondslag liggen aan het onderzoek; een vertaalslag van theorie naar praktijk is essentieel voor de HBO-afstudeeropdracht.

De concrete leerdoelen van de afstudeeropdracht zijn:

- De student toont aan dat hij voldoet aan het beroepsprofiel;
- De student plant een organisatieadvies en voert het uit;
- De student past verworven expertise en gedragsrepertoire toe in de praktijk;
- De student toont aan dat hij beschikt over de vereiste gedragscompetenties.

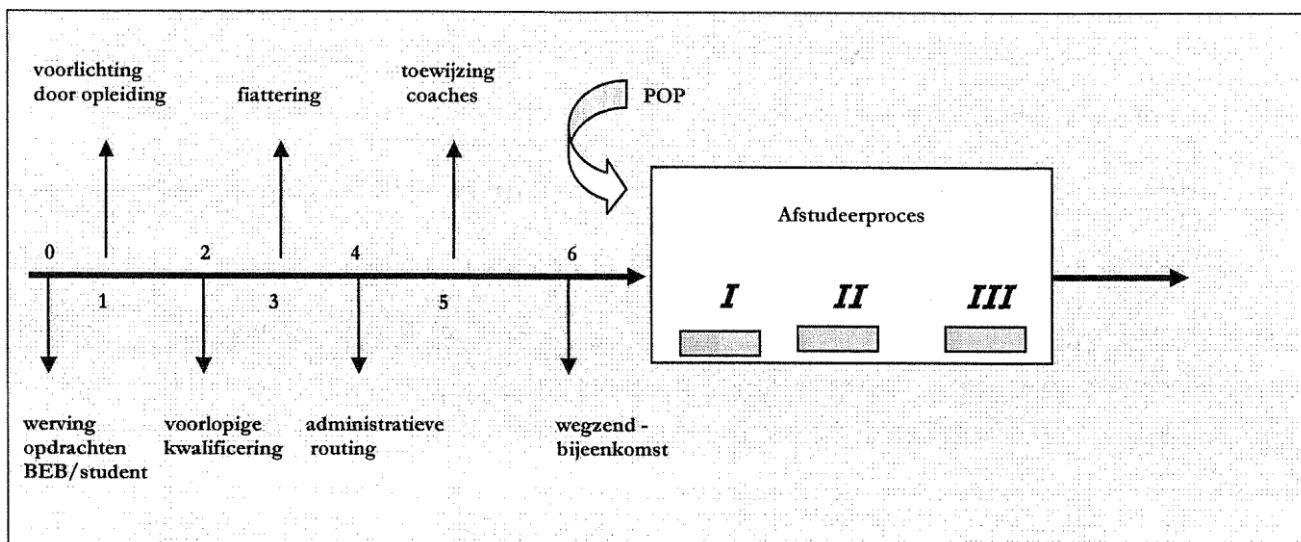
Heeft de stage in het derde studiejaar als doel oriëntatie op het beroepenveld; de focus van de afstudeeropdracht als finale van de opleiding is drieledig: analytisch vermogen, professionaliteit in een realistische context, zelfstandigheid. De student is zelf **verantwoordelijk** voor de planning en de uitvoering van de opdracht. Hij wordt hierbij gecoached door de opleiding en het bedrijf.

Het resultaat is een adviesrapport waarin verantwoording wordt gegeven over de onderzoeksactiviteiten, het advies en de aanzet tot implementatie, plus een reflectie op de effectiviteit van het functioneren.

De student heeft bij deze procesgang ervaring met de methodiek van het "Tien Stappen Plan" conform Kempen/Keizer: Competent afstuderen en stagelopen, een advieskundige benadering.

## 2. Structuur van het afstudeerproces

Het afstudeerproces omvat twee trajecten: een voortraject en een uitvoeringstraject en kan als volgt in beeld worden gebracht:



Om een juiste matching te realiseren tussen **stuitend** en bedrijf heeft het voortraject zes fasen. In het kader van de Planning & Control van het afstudeerproces worden drie fasen onderscheiden conform de methode Kempen/ Keizer. Beide trajecten worden hierna verder toegelicht.

### 2.1 Plaats in het curriculum

De afstudeeropdracht is in de opleiding gesitueerd in het laatste semester van de postpropedeutische fase. De begin- en einddatum van de afstudeeropdracht worden voorafgaand aan het studiejaar vastgesteld (zie studiegids.) van deze data kan alleen worden afgeweken na toestemming van de Teamvoorzitter op grond van een beslissing van de Examencommissie.

### 2.2 Toelating

De student mag deelnemen aan de afstudeerperiode als is voldaan aan de volgende voorwaarden:

- aan alle onderwijseenheden van het verdiepingsjaar is deelgenomen;
- de onderwijseenheid stage met goed gevolg is afgesloten;
- maximaal één onderwijseenheid, van 15 erts of minder, niet is behaald. Dit mag geen onderwijseenheid uit het tweede jaar zijn.

**Het deelnemen aan onderwijsactiviteiten van het binnenschools curriculum is tijdens de afstudeerperiode niet toegestaan.**



Minimaal een kwartaal voor aanvang van de afstudeerperiode wordt door de afstudeercoördinator vastgesteld of de student aan de gestelde voorwaarden voldoet. Hiertoe vindt consultatie plaats met de studieadviseur op basis van de gegevens uit Osiris met betrekking tot de individuele leerroute van de student.

### 2.3 Studielast en duur van de afstudeerperiode

Voor de afstudeerperiode geldt een studielast van 840 uur, hetgeen overeenkomt met 30 erts die als volgt worden verdeeld:

- a. Expertise (inhoudelijke competenties): 15 erts
- b. Gedragsrepertoire (gedragscompetenties): 15 erts

De erts worden toegekend aan het einde van de afstudeerperiode.

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in twintig weken binnen het bedrijf. Er wordt gedurende deze periode van twintig weken gewerkt op vijf dagen per week van veertig uur. De door de student aan voorbereiding en afronding te besteden tijd is op veertig uur gesteld. Indien voor de werknemers in het bedrijf een 36-urige werkweek geldt, behoeft dat nog niet te betekenen, dat het bedrijf niet gedurende vijf dagen **geopende** is en aan de opdracht kan worden gewerkt. Het opnemen van vrije dagen anders dan op de algemeen erkende feestdagen is niet toegestaan. Uitzondering op deze regel zijn slechts in zeer uitzonderlijke situaties mogelijk, na verkregen toestemming van de Afstudeercoördinator. Reguliere schoolvakanties zijn derhalve tijdens de afstudeerperiode niet van toepassing.

### 2.4 Overige bepalingen

Het uitvoeren van de afstudeeropdracht dient te geschieden tijdens kantooruren en dient een volledige werkbelasting te zijn. Hierbij wordt opgemerkt dat het niet toegestaan is nevenwerkzaamheden uit te voeren. Alle beschikbare tijd dient gespendeerd te worden aan de opdracht.

Het uitvoeren van een afstudeeropdracht onder directe of indirecte verantwoordelijkheid van een familierelatie is niet toegestaan. Ook mag er geen sprake zijn van een arbeidsrechtelijke relatie tussen afstudeerder en opdrachtgever.

## 3. Organisatie

De directie van de AAFM is eindverantwoordelijk voor het afstudeerproces en heeft uitvoeringstaken gedelegeerd aan de afstudeercoördinator. Procesmatig is de afstudeercoördinator **verwantwoordelijk** voor een goed verlopend proces zowel organisatorisch als inhoudelijk. Direct aanspreekpunt voor de studenten is de toegewezen coach vanuit de opleiding en het bedrijf.

De afstudeercoördinator is bereikbaar tijdens kantooruren en:

## 4. Voortraject van het afstudeerproces

In het semester voorafgaand aan de afstudeerperiode vindt de werving en toewijzing van afstudeeropdrachten plaats. De hierbij te volgen procedures worden aan het begin van het betreffende semester aan de student bekend gemaakt. Met de uitvoering van het voortraject is de afstudeercoördinator belast. De student mag niet zonder voorafgaande toestemming van de afstudeercoördinator van de vastgestelde procedures en termijnen afwijken.

Toelichting bij de zes fasen uit het voortraject:

### 4.1 Werving van opdrachten door Relatiebeheer AAFM en student

In eerste instantie is de student **verwantwoordelijk** voor de acquisitie van een opdracht.

Daarnaast draagt de afstudeercoördinator – in nauwe samenwerking met Relatiebeheer van AAFM- zorg voor een portefeuille met opdrachten qua diversiteit in de onderwerpen en ook qua geografische spreiding. Twee maal per jaar is er een mailing naar potentiële opdrachtgevers waarin zij hun wensen kenbaar kunnen maken. De opdrachtgevers plaatsen hun vacatures op Kennisplein. Studenten kunnen zelf kennis nemen van beschikbaar gestelde opdrachten via de Avans Portal. Uitgangspunt hierbij is dat steeds één duo in contact kan treden met het bedrijf. Nadrukkelijk wordt vermeld dat afstudeeropdrachten in het buitenland worden gestimuleerd. Hiervoor geldt een afwijkende procedure en is voor studenten op verzoek beschikbaar. Het is niet mogelijk om in het vierde kwartaal een opdracht in het buitenland te starten.

### 4.2 Afstudeervoorlichting door de opleiding

Studenten **kunne** per kwartaal starten met hun afstudeeropdracht. Vier maal per studiejaar wordt een plenaire afstudeervoorlichting georganiseerd. De door de studieadviseur geselecteerde studenten worden hiervoor uitgenodigd. In de voorlichting komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- procedure acquisitie afstudeeropdrachten
- toetsingscriteria voor afstudeeropdrachten
- oriëntatiegesprek met de opdrachtgever = verslag
- vervolgesprekken met de student/ afstudeercoördinator/ bedrijf
- procedure Toetsingscommissie BBA
- definitieve plaatsing, toewijzing coaches
- administratieve routing en contractering

### 4.3 Voorlopige kwalificering

Zowel bij acquisitie door Relatiebeheer AAFM als bij zelfacquisitie vindt een gesprek plaats tussen student en afstudeercoördinator vóórdat **in contract wordt gestreden** met de opdrachtgever. In dit verkennende gesprek worden de volgende toetsingscriteria met de student besproken:

- de afstudeeropdracht moet inhoudelijk gerelateerd zijn aan het beroepsprofiel, d.w.z. er moet een directe relatie zijn met de kennisdomeinen van de betreffende opleiding;
- de opdracht moet de mogelijkheid bieden te komen tot een systematische analyse ; er mag derhalve geen sprake zijn van louter een beschrijving of inventarisatie van het probleem;
- de student heeft affiniteit met het onderwerp van de opdracht;
- de opdracht **moer** gezien omvang en complexiteit haalbaar zijn in de beschikbare tijd van 20 weken;
- de opdracht is gericht op een bepaalde organisatieverandering (verbetering of vernieuwing) en moet uitmonden in een professioneel advies;
- de opdracht moet gericht zijn op een urgent probleem binnen het bedrijf;
- de opdracht moet de potentie hebben om binnen het methodische kader van het Tien Stappen Plan te kunnen worden uitgevoerd;
- bedrijfsspecifieke informatie over de opdrachtverlenende organisatie.

Bij twijfel neemt de coördinator contact op met het bedrijf. Het resultaat van deze stap is wel\geen kwalificering van de afstudeeropdracht. De uitslag van deze interventie wordt door de coördinator meegedeeld aan de student en Relatiebeheer.

### 4.4 Fiattering van de afstudeeropdracht

Op basis van de door Relatiebeheer of door de student zelf geacquireerde opdracht vindt een oriënterend gesprek met de potentiële opdrachtgever plaats om meer detailinformatie te verkrijgen over de opdracht. Let wel: het formele intakegesprek vindt plaats conform Stap 2 van de methode Kempen/Keizer bij de aanvang van de afstudeerperiode.

Om het oriënterend gesprek te structureren, zodat het kan dienen als input voor de Toetsingscommissie, is gekozen voor een variant van het model volgens De Bont.

De student schrijft een verslag conform het model De Bont met de volgende aandachtspunten:

Kern: waar gaat het eigenlijk over, wat is concreet het probleem?

Sub-vragen die beantwoord dienen te worden:

- a. Wat is het probleem; hoe wordt het geformuleerd? Of, als er nog geen formulering is: hoe zou het geformuleerd kunnen worden?
- b. Waarom is het een probleem?
- c. Waarin/ hoe uit het probleem zich?
- d. Wat is de achterliggende oorzaak? Met andere woorden, het verschil tussen symptoom en oorzaak aangeven;
- e. Wie in de organisatie formuleert het probleem en wie heeft het probleem? (dit valt lang niet altijd samen);
- f. Wie zijn bij het probleem betrokken?
- g. Wat ziet de opdrachtgever in eerste instantie als het gewenste resultaat van de afstudeeropdracht?

Dit model geeft de student een instrument om helderheid te verkrijgen over de voorlopige opdrachtformulering. Studenten dienen duidelijk aan te geven dat het een eerste verkenning is, bedoeld ter informatie van de Toetsingscommissie.

Het oriëntatieverslag wordt digitaal gezonden aan de afstudeercoördinator; hij zorgt voor distributie aan de leden van de Toetsingscommissie. Behalve het verslag dient tevens een bedrijfsinformatieformulier te worden ingeleverd (zie bijlage I).

De Toetsingscommissie bestaat uit:

De bevindingen van de Toetsingscommissie worden per e-mail kenbaar gemaakt aan de student. Beroep op de beslissing is mogelijk bij de teamvoorzitter. De student zelf is verantwoordelijk voor kennisgeving van de goedkeuring aan de opdrachtgever.

#### 4.5 Administratieve routing

Op basis van het door de student aangereikte bedrijfsinformatieformulier en oriëntatieverslag worden door relatiebeheer AAFM de gegevens ingevoerd in een computersysteem met als output een bevestigingsbrief voor het bedrijf en een standaardcontract vanuit de opleiding met de opdrachtgever. Deze documenten worden één week voor aanvang van de afstudeerperiode gezonden aan het bedrijf. Het standaardcontract dient in week 5 van de afstudeerperiode geretourneerd te worden aan de afstudeercoördinator.

**Opmerking:** Indien de student aanvullende afspraken maakt met de opdrachtgever, bijvoorbeeld een vergoeding of andere faciliteiten, dan gebeurt dit buiten de opleiding

om vanwege privacy overwegingen. Een persoonsgebonden contract dient daarom strikt te worden gescheiden van het prestatiecontract vanuit de AAFM.

#### 4.6 Toewijzing Coaches

AAFM, BBA heeft profielen opgesteld voor de coaching van het afstudeerproces. Nadat details worden uitgewerkt in een aparte paragraaf. In samenspraak met de teamvoorzitter van de opleiding worden door de afstudeercoördinator per student twee coaches toegewezen. Uitgangspunt hierbij is de beschikbaarheid qua taakbelasting van docenten en de inhoudelijke deskundigheid qua materie van de afstudeeropdracht.

#### 4.7 Afstudeerwegzendbijeenkomst

In de week vóór aanvang van het afstuderen wordt plenair een informatieve bijeenkomst georganiseerd voor studenten. Agendapunten zijn:

- uitwisseling documenten
- toewijzing coaches aan studenten
- doelstelling c.q. leerdoelen van het afstudeerproces
- methodisch referentiekader (Kempen/Keizer)
- gedragscompetentie, POP
- uitvoeringsmodaliteiten
- beheersaspecten van het afstudeerproces
- inhoudelijke vorming van de coaching
- beoordelingssystematiek
- werkbesprekingen en afstudeer terugkommomenten

in de eerste week van het afstuderen wordt een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) geschreven dat dient als communicatiemiddel met coach 1 en de bedrijfscoach, zodat beiden weten aan welke gedragscompetenties de afstudeerder gaat werken en hier feedback op kunnen geven tijdens het afstudeerproces.

## 5. Het afstudeerproces in hoofdlijnen

### 5.1 Tijdshorizon

De onderwijseenheid afstuderen bestaat uit de volgende onderdelen:

Fase I (Oriëntatiefase)	Week 1 t/m 5
Fase II (Onderzoeks- en oplossingsfase)	Week 6 t/m 15
Fase III (Invoeringsfase)	Week 16 t/m 18
Bedrijfspresentatie	Week 19

## 5.2 Inhoudelijke vormgeving per fase

Omdat het plannen en uitvoeren van een organisatieadvies centraal staat is de afstudeeropdracht opgedeeld in drie fasen conform het methodisch referentiekader van Kempen/Keizer:

- I. Een oriëntatiefase (stap 1 t/m 5)
- II. Een onderzoeks- en oplossingsfase (stap 6 t/m 8)
- III. Een invoeringsfase (stap 9 en 10)

Op basis van rapportages (checklists en mijlpaalproducten) wordt elke fase afgesloten met een interventiemoment in de vorm van een 'go' of 'no go'.

De oriëntatiefase heeft als doelstelling dat de student meer grip krijgt op de aard en omvang van de voorlopige opdrachtformulering. Na analyse van de gehouden oriënterende interviews dient een voorstel geformuleerd te worden voor de definitieve opdracht die besproken wordt tijdens de Terugkoppelingssessie/ contractering. Een globaal plan van aanpak is tevens een wezenlijk onderdeel.

Nadat consensus is bereikt over de opdracht wordt deze vertaald in concrete onderzoeksvragen via stap 6, de gedetailleerde werkplanning, start de student met de onderzoeks- en oplossingsfase. In deze fase is het van belang dat gewerkt wordt vanuit een conceptueel kader (theoretisch model) als fundament voor de oplossingsvarianten van het probleem. In een oplossingsplan geeft de student gemotiveerd zijn voorkeursoplossing weer. In de laatste fase trekt de student conclusies over zijn bevindingen en geeft aanbevelingen aan de opdrachtgever om het advies daadwerkelijk te implementeren. Een professioneel advies wordt gekenmerkt door SMART-aanbevelingen, zodat er concrete aanzetten worden gegeven aan het management om het advies in zijn besluitvorming te kunnen opnemen.

**Let wel: de student profileert zich als extern adviseur en is niet daadwerkelijk betrokken bij de implementatie.**

De afstudeeropdracht wordt afgesloten met een presentatie bij de opdrachtgever en een afstudeerverdediging op school.

## 5.3 Rapportages tijdens het afstuderen

In het kader van de Planning & Control van het afstudeerproces zijn tussentijdse rapportages een informatiebron voor de coaches vanuit school en de bedrijfscoach waarop feedback kan worden gegeven.

De volgende rapportages worden onderscheiden:

1. De checklisten uit het logboek vanuit de methode Kempen/Keizer hebben als functie coach 1 en de bedrijfscoach te informeren over de stand van zaken per fase in het afstudeertraject. Met beide coaches dienen afspraken te worden gemaakt over het moment en de wijze waarop deze checklisten worden overhandigd.
2. Per fase in het afstudeertraject dient een mijlpaalproduct te worden opgesteld: dit is een verslag van de doorgelopen fase, waarvoor de checklisten de input zijn. De twee mijlpaalproducten worden ter bestudering voorgelegd aan coach 1 en 2 en de bedrijfscoach  
Mijlpaalproduct I: stap t/m 5  
Mijlpaalproduct II: stap 1 t/m 10
3. Behalve de inhoudelijke documenten, legt de student schriftelijk verantwoording af over de vooruitgang van het **afstudeerproces** werkwijze, knelpunten, planning, leermomenten qua gedrag/houding. Het procesverslag is bestemd voor coach 1 en de bedrijfscoach. Het 1<sup>e</sup> procesverslag na twee weken inleveren, het 2<sup>de</sup> verslag na vier weken, daarna maandelijks frequentie.  
**Opmerking: aan het einde van de afstudeerperiode dient een reflectieverslag te worden geschreven. Zie bijlage VI voor de opdrachten rondom de ontwikkeling van gedragscompetentie.**
4. Na accordering door alle betrokken coaches ontstaat een definitief productverslag dat dient als uitgangspunt voor de bedrijfspresentatie en als input voor de afstudeerverdediging. Het procesverslag wordt aangeboden aan de opdrachtgever en beide coaches van school.

Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor de tijdige aanlevering van de genoemde documenten en de betrouwbaarheid van hun dossier qua juistheid en volledigheid. Coach 1 archiveert alle documenten.

## 5.4 Werkbesprekingen

Formeel zijn er twee inhoudelijke werkbesprekingen op school georganiseerd tussen de student en coach 1. de praktijk laat zien dat het wenselijk is in elke fase van het afstudeertraject een werkbespreking te plannen vóór een mijlpaalproduct wordt ingeleverd. De doelstelling van deze besprekingen is te brainstormen over de inhoudelijke aspecten en de manier hoe een en ander consistent kan worden benaderd. Coach 1 treed hierbij op als inhoudelijke adviseur. Ons advies is derhalve: plan een werkbespreking met coach 1 bij voorkeur aan het einde van een fase.

## 5.5 Bedrijfsbezoeken

De coach vanuit de opleiding, die als eerste is aangewezen, zal tijdens de afstudeerperiode minstens **twee** bezoeken aan het bedrijf brengen.

Het **eerste** bedrijfsbezoek zal plaatsvinden na 5 weken op het moment van de Terugkoppelingssessie/contractering. Doel van dit bezoek: kennismaking met het bedrijf en consensus bereiken over de definitieve opdracht.

Het **tweede** bezoek valt samen met de presentatie van het resultaat van de opdracht. Na deze presentatie geeft de bedrijfscoach aan of en in hoeverre de studenten het bedrijfskundig probleem adequaat heeft opgelost. In deze dialoog tussen coach 1, bedrijfscoach en student wordt gebruik gemaakt van een beoordelingsformulier, dat is opgenomen in bijlage III.

Aan deze procedure kunnen geen concessies worden gedaan: het succes van de afstudeeropdracht wordt mede bepaald door een goed samenwerkingsverband tussen Avans en het werkveld.

## 6. Coaching van het afstudeerproces

Coaching omvat de monitoring van het integrale afstudeerproces. Vanuit de opleiding krijgt de student twee coaches toegewezen.

**Coach 1** is het directe aanspreekpunt voor de afstudeerder en heeft de volgende taken:

- controller van het afstudeerproces
- communicator met de opdrachtgever/bedrijfscoach
- adviseur voor de student ten aanzien van de inhoudelijke component van de afstudeeropdracht en het gedragsrepertoire
- beoordelaar van de opdracht op evaluatiemomenten, interventiemomenten en eindbeoordelingsmomenten
- lid van de afstudeercommissie

Zie voor de coaching van de ontwikkeling van gedragscompetenties: **bijlage VII**

**Coach 2** opereert meer op afstand van de student. Hij is adviseur van de eerste coach op de drie interventiemomenten en regisseur bij de afstudeerverdediging.

De interactie tussen beide coaches gebeurt op basis van de aangereikte mijlpaalproducten. De "go" of "no go" beslissing is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de beide coaches. Deze intervisie heeft als doel de objectiviteit van de beoordeling te waarborgen.

De coaching vindt "op afstand" plaats, waarmee wordt bedoeld, dat coach 1 kan worden geraadpleegd inzake het product als adviseur/consultant en inzake het afstudeerproces als begeleider (servicepunt voor de student). Het initiatief daartoe dient echter steeds van de student uit te gaan. Het is ook voor de student zelf van het grootst mogelijke belang dat hij alles feiten, gebeurtenissen, omstandigheden en andere zaken, die van belang (kunnen) zijn tijdig en volledig aan de eerste coach meldt en zonodig deze met hem bespreekt.

De begeleiding vanuit het bedrijf is in handen van de **bedrijfscoach**. Deze coach kent als geen ander de opdracht, het beroepenveld, de organisatie en de bedrijfscultuur. Hij kan de afstuderende beschouwen in een beroepencontext en ziet de interactie van de student met de sociale omgeving.



**Opmerking:**

Studenten die hun afstudeeropdracht aanvangen in het derde kwartaal van een studiejaar moeten er rekening mee houden dat tijdens de zomervakantie coaching vanuit de school niet mogelijk is vanwege CAO-bepalingen die gelden voor de vakantieperiode voor docenten. Derhalve is besloten dat studenten gedurende de periode dat docenten vakantie hebben vier aaneengesloten weken vakantie opnemen. Indien een student de opdracht in de zomervakantie wil continueren dan dient een separate verklaring te worden getekend waarbij afstand wordt gedaan van coaching tijdens de vakantie.

Studenten wordt verzocht deze regeling ter sprake te brengen in het oriëntatiegesprek.

**7. Beoordeling van de afstudeeropdracht****Beoordelingssystematiek:**

In de beoordeling zijn drie momenten te onderscheiden:

1. Evaluatiemomenten: de eerste coach bestudeert de checklisten per stap van het Tien Stappen Plan en stuurt zonedig bij.
2. Interventiemomenten: op basis van de mijlpaalproducten beslissen de eerste en de tweede coach over een "go" of "no go" naar de volgende fase. Deze interventie is een kritische succesfactor voor de kwaliteit van het advies. Bij een "no go" dient de student eerst reparaties te verrichten voordat de opdracht kan worden vervolgd.
3. Eindbeoordelingsmoment: aan het einde van de afstudeerperiode vindt een tripartiete beoordeling plaats door:
  - de student, in de vorm van een zelfbeoordeling als kritische reflectie op het eigen functioneren;
  - de eerste coach en de bedrijfscoach na de bedrijfspresentatie;
  - de eerste en tweede coach na de afstudeerverdediging

De formulieren voor de eindbeoordelingen en het format voor zelfbeoordeling zijn als bijlagen opgenomen.

Een belangrijk punt nog is wie in feite vaststelt of de student tussentijds het groene of oranje licht krijgt. De eindverantwoordelijkheid voor het afstudeerproces ligt bij de opleiding. De eerste coach beslist over doorgaan naar de volgende fase (na consultatie van de tweede coach). In het geval van een "no go" vindt altijd een gesprek plaats met de bedrijfscoach. Indien na een reparatieopdracht de situatie ontstaat dat het gewenste resultaat niet is bereikt kan de afstudeeropdracht worden beëindigd. Deze beslissing wordt genomen door de Examencommissie van de opleiding na overleg met coach 1 en de student.

Tussentijds worden geen cijfers en studiepunten toegekend.

## Beoordelingscriteria

In een systeem van competentiegericht afstuderen op HBO-niveau worden twee soorten beoordelingscriteria gehanteerd: criteria met betrekking tot de inhoudelijke competenties en criteria met betrekking tot de gedragscompetenties. De gerealiseerde competenties worden aan het einde van de afstudeerperiode beoordeeld en voorzien van een kwalificatie.

### Inhoudelijke beoordelingscriteria (expertise):

- Realiteitsgehalte van het uitgebrachte advies
- Implementeerbaarheid c.q. toepasbaarheid van het advies
- Niveau van de probleemoplossing en het advies
- Consistentie en logica van de conclusies
- Verantwoording van het onderzoeksmodel c.q. conceptueel kader
- SMART-aanbevelingen
- Vakinhoudelijke kwaliteit (theoretische onderbouwing)
- Vertaalslag van de theorie naar de praktijk
- Systematische analyse
- Creativiteit in aanpak en advies

### Beoordelingscriteria gedragsrepertoire: resultaatafspraken

De eindbeoordeling van het gedragsrepertoire is gebaseerd op resultaatafspraken die aan het begin of tijdens de afstudeerperiode zijn gemaakt. Per gedragscompetentie moeten studenten vijf van de gedragscriteria (die de student zelf heeft geformuleerd) *herhaaldelijk* goed uitoefenen.

Studenten worden beoordeeld op:

- Hoe hij aantoont dat hij deze gedragscompetenties goed uitoefent;
- Of hij kan aantonen wat het effect hiervan is op het product/advies; dit bestaat eruit of hij goed kan reflecteren en of hij concrete voorbeelden kan laten zien die het effect aantonen;
- Of de student kansen *ziet* en *pakt* om zich te ontwikkelen op de afgesproken gedragscompetenties (beleving van bedrijfscoach en coach 1);

Coach 1 beoordeelt het gedragsrepertoire op basis van het reflectieverslag (zie bijlage VI) en een mondelinge toelichting door de student. De bedrijfscoach adviseert in de beoordeling op basis van het door hem geconstateerde gedrag van de student/

De beoordeling van de afstudeeropdracht wordt uitgedrukt in een tweetal cijfers. Één voor het product (inhoudelijke competenties) en één voor het proces (gedragscompetenties). Deze cijfers worden vastgesteld door de afstudeercommissie, onmiddellijk na afloop van de verdediging. Het oordeel van het bedrijf en de zelfbeoordeling van de student worden bij de cijferbepaling meegewogen. Beide cijfers worden uitgedrukt in decimalen. Het product wordt bij een beoordeling met tenminste het cijfer 5,5 gewaardeerd met 15ects, het proces wordt

bij een beoordeling met tenminste het cijfer 5,5 gewaardeerd met 15 ects. Onderlinge compensatie tussen beide cijfers is niet mogelijk.

## 8. Procedure Afstudeerverdedigingen

De afronding van de afstudeeropdracht vindt plaats in een zitting ten overstaan van de leden van de afstudeercommissie. Het definitieve productverslag is het uitgangspunt voor de verdediging. De afstudeerverdediging heeft een openbaar karakter: echter derden mogen geen vragen stellen.

Coach 1 en 2 bestuderen het productverslag onafhankelijk van elkaar en formuleren vragen.

De nominale duur van de zitting is een klokuur en als volgt ingedeeld:

- a. De coaches houden een voorbespreking van 15 minuten
- b. De verdediging neemt 30 minuten in beslag
- c. Een nabespreking van 15 minuten door de coaches en mededeling van de beoordeling aan de student

Zie bijlagen IV en V

## 9. Afstudeerterugkomdagen

Tijdens de afstudeerperiode wordt één terugkommoment georganiseerd ongeveer halverwege de afstudeerperiode en omvat een dagdeel. Gastsprekers uit het beroepenveld en oud-MER studenten kunnen een deel van het programma verzorgen.

Het is niet de bedoeling tijdens de terugkomdag een werkbespreking te plannen met de coach.

## 10. Kwaliteitszorg

In het kader van integrale kwaliteitszorg stellen wij de ervaringen van studenten en bedrijfscoaches opgedaan tijdens het afstudeerproces **op hoge prijs**. Op een systematische manier willen wij die ervaringen in beeld krijgen. Hiervoor is een tevredenheidonderzoek ontwikkeld voor studenten en een **verzie** voor bedrijfscoaches. Met behulp van de uitkomsten wil de opleiding de kwaliteit van het afstudeerproces evalueren en verbeteren.

Het tevredenheidonderzoek wordt uitgevoerd door de Kwaliteitscommissie AAFM.

## 11. Blackboard

Er wordt per afstudeercohort een specifieke course aangemaakt op Blackboard voor afstudeerders. Gelieve deze site regelmatig te raadplegen voor organisatorische mededelingen en/of communicatie met mede studenten/coach/afstudeercoördinator.

## **12. Slotbepaling**

In alle gevallen, waarin de student, de coaches vanuit de opleiding of de bedrijfscoach van mening zijn, dat afwijking van de afstudeerprocedure noodzakelijk is neemt de Examencommissie van de opleiding een gemotiveerde beslissing.

## Bijlagen

**Bijlage I: Format Informatieformulier****Avans Hogeschool Breda****Format Informatieformulier t.b.v. de afstudeeropdracht MER/PM**Afstudeerperiode:

- September t/m januari
- November t/m april
- Februari t/m juli
- April t/m oktober

Opleiding

- MER
- PM

Student

Naam student: .....

Adres: .....

Postcode en woonplaats: .....

Telefoonnummer (vast): .....

Telefoonnummer (mobiel): .....

Studentnummer: .....

E-mail (Avans): .....

E-mail (privé): .....

Bedrijf/Instelling

Naam bedrijf: .....

Adres: .....

Postcode en plaats: .....

Postbusnummer: .....

Postcode en plaats: .....

Telefoonnummer: .....

Faxnummer: .....

Internetsite: .....

Branche: .....

Omvang van het bedrijf: .....

Opdracht

Omschrijving van de initiële opdracht: zie bijgevoegd oriëntatieverslag

Bedrijfscoach

Naam: .....

Geslacht:  man  vrouw

Voorletters: .....

Titel: .....

Functie: .....

Telefoonnummer: .....

E-mailadres: .....

Dit formulier met oriëntatieverslag digitaal zenden aan

**Bijlage II : Model Afstudeerovereenkomst****Overeenkomst  
Tot het verrichten van een afstudeeropdracht**

De ondergetekenden:

Avans hogeschool, te Breda,

Hierna **te nemen** de “instelling”, ten deze rechtens vertegenwoordigd door:

-

Directeur Academie voor Algemeen en financieel Management

Gevestigd te

Hierna te noemen de “opdrachtgever”, ten deze rechtens vertegenwoordigd door:

Zijn overeengekomen als volgt:

1. Omschrijving:

Definitieve opdrachtformulering toevoegen

2. Periode van uitvoering:

3. Coördinatie:

Avans Hogeschool

Opleiding: Management Economie en Recht (MER)/Personeelsmanagement(PM)

4. Uitvoering:

Student:

5. Begeleiding:

Docentbegeleiding:

De Instelling:

De opdrachtgever:

De student:

Datum:-----

Datum:-----

Datum:-----

Handtekening:

Handtekening:

Handtekening:

-----

-----

-----

**Bijlage III: Formulier beoordeling door bedrijfscoach****Beoordelingsformulier Afstudeerders**

Management Economie en Recht  
Beoordeling door coach 1 en bedrijfscoach

Naam bedrijf/instelling :  
Plaats :  
Naam bedrijfsbegeleider :  
Naam student :  
Naam coach 1 :  
Datum bedrijfspresentatie :

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	Model(analytisch conceptueel kader)										
A2	Vertaalslag theorie - praktijk										

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1	Probleemstelling SMART										
B2	Probleemstelling en doelstellingsgericht gewerkt										
B3	Creatie draagvlak										
B4	Professionele aanpak										
B5	Managementvaardigheden student										
B6	Vakinhoudelijke kwaliteit										
B7	Creativiteit in aanpak en advies										
B8	Vraagstelling beantwoord in meetbare conclusie										
B9	Onderbouwing conclusies en besluiten										
B10	Toepasbaarheid advies										
B11	Haalbaarheid implementatieplan										

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	HBO niveau										

De afstudeeropdracht is .....uitgevoerd

.....  
(Plaats)

.....  
(Datum)

.....  
(Handtekening bedrijfscoach)

.....  
(Handtekening coach 1)



**Bijlage IV: Afstudeerformulier**

**Academie voor Algemeen en Financieel Management BREDA Voltijd juli 2008**



**Beoordeling Afstudeeropdracht MER  
door schoolcoach I & II**

**STUDENT(E)** \_\_\_\_\_ Studentnummer \_\_\_\_\_

Opdrachtgever \_\_\_\_\_ Afstudeerrichting \_\_\_\_\_

Titel afstudeeropdracht \_\_\_\_\_

Onderwerpen van beoordeling	o*	m*	v	g	u
1. Beoordeling door opdrachtgever					
2. Moeilijkheidsgraad van de afstudeeropdracht					
3. De keuze en de toepassing van het onderzoeksmodel					
4. Kwaliteit van de onderzoeksvraagstelling					
5. Kwaliteit van de uitwerking v/h diepteonderzoek					
6. Kwaliteit van de conclusies en aanbevelingen					
7. Praktische toepasbaarheid van het advies					
8. De lay-out van de afstudeeropdracht en het gehanteerde taalgebruik					
9. Kwaliteit van de geraadpleegde bronnen					
10. Kwaliteit van de verdediging					
<b>Aantal (o; m; v; g; u)</b>					
<b>Waardering</b>	<b>2 (o)</b>	<b>4 (m)</b>	<b>6 (v)</b>	<b>8 (g)</b>	<b>10 (u)</b>
<b>Aantal maal waardering</b>					

**Totaal**

=	
	:10

**Delen door  
Eindcijfer**

Ruimte voor aanvullende opmerkingen

.....  
.....  
.....

Naam: \_\_\_\_\_ Handtekening: \_\_\_\_\_

Coach 1 : \_\_\_\_\_

Coach 2 : \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

\* Indien het cijfer niet voldoende is, dienen **alle** onderdelen die o(nvoldoende) en/of m(atig) zijn, te worden verbeterd door de student(e).

**Bijlage V: Beoordelingsformulier afstudeerverdediging**

Opleiding Management, Economie en Recht/Personeelsmanagement (AAFM)

**Beoordelingsformulier afstudeerverdediging**

Naam student: -----

Naam bedrijf: -----

Naam coach 1: -----

Naam coach 2: -----

A. Beoordeling door bedrijf: voldoende / ruim voldoende / goed

B. Zelfbeoordeling: onvoldoende / voldoende

C. Beoordeling door opleiding:

Cijfer:

1. Expertise (inhoudelijke competenties): -----

2. Afstudeerperiode (gedragscompetenties): -----

Accordering:

Afstudeercommissie:

Handtekening coach 1:

Handtekening coach 2:

-----

-----

Datum:

-----

## Bijlage VI: Opdrachten rondom de ontwikkeling van gedragscompetenties tijdens het afstuderen

Doel van de opdrachten rondom de ontwikkeling van gedragscompetenties is dat de student zijn verdere ontwikkeling stuurt en achteraf kan bewijzen.

Het werken aan het gedragsrepertoire bestaat eruit dat de student in de voorbereiding op het afstuderen een POP schrijft en daar gedurende het afstuderen op reflecteert in zijn procesverslagen. Aan het eind van het afstuderen schrijft de student zijn ervaringen op in het reflectieverslag.

Het **POP** wordt geschreven *vóór de start van het afstuderen* en bestaat uit drie onderdelen:

- Een korte reflectie op de stand van zaken m.b.t. de competenties van de student. Dus: waar heeft hij bewezen goed in te zijn, waarin matig, wat gaat hij inzetten voor de afstudeeropdracht. Dit op basis van **alle** voor het afstuderen geselecteerde gedragscompetenties en alle ervaringen (mini, stage, F&S, EVO, blokken) en feedback uit de afgelopen **haren** en ook wat hij daarover in zijn portfolio heeft geschreven;
- Vijf gedragscompetenties die voor de student van belang zijn om verder te ontwikkelen tijdens het afstuderen en die essentieel zijn voor de uitvoering van de adviesopdracht + actiepunten voor deze competenties (SMART geformuleerd);
- Gewenste eindsituatie + een verwachting van welk gedrag de student heeft laten zien. Dit wordt geformuleerd in termen van \*gedragscriteria en \*bewijsstukken waarmee de student na het afstuderen kan aantonen dat hij daadwerkelijk ontwikkeld is op de betreffende competenties.

In de **procesverslagen** blikt de student terug op vorderingen en leerpunten. Ook geeft **gij** aan waar hij tegenaan is gelopen (knelpunten). Dit is tevens de plaats om vorderingen op het gebied van het product te beschrijven. De student beschrijft waarom hij welke gedragscompetenties wel/niet inzet om een goed mijlpaalproduct/ productverslag/ advies tot stand te brengen.

Aan het einde van het afstuderen wordt een **reflectieverslag** geschreven met daarin aandacht voor: wat heb ik *waarom* goed gedaan?

De volgende vragen kunnen hierin worden beantwoord:

- De verwachtingen en actiepunten die aan het begin van de afstudeerperiode zijn geformuleerd.
- Terugkoppeling op alle gekozen actiepunten uit het POP: in hoeverre zijn deze behaald? Door welke acties? Met welk resultaat? Welke belangrijke dingen heb je geleerd van anderen?
- Terugkoppeling op de verwachtingen aan het begin van de afstudeerperiode. Is voldaan aan je verwachtingen? Waarom wel? Waarom niet?
- Twee à drie kernkwadranten die blijkbaar op de student van toepassing zijn (hulpmiddel hierbij is de CD-rom van “projectmatig creëren”).

- Een inschatting van de waarde van het uitgebrachte advies voor de organisatie (op korte en langere termijn). Ook een inschatting van de potentiële problemen die met de implementatie van het advies gepaard kunnen gaan.
- De link naar het verzamelde materiaal dat het eindresultaat per competentie (van de geselecteerde gedragscompetenties) aantoont. Dus een korte inhoudsopgave van het archief (met redenen).
- Een samenvatting: is er voldaan aan de verwachtingen? Heeft de student zijn actiepunten naar tevredenheid uitgevoerd? Wat hebben medewerkers in de afstudeerorganisatie van jou geleerd en andersom? Zelfbeoordeling in woorden.

In het **archiefdeel van het portfolio** worden documenten verzameld die de ontwikkeling van de student op de afgesproken gedragscompetenties aantonen. Dit vormt het “bewijsmateriaal” en motiveert de student ook te werken aan zijn gedragscompetenties. Het product is het belangrijkste bewijsmateriaal.

De verantwoordelijkheid van de student is dat hij zijn opdrachten in eigen beheer uitvoert. Hij stuurt de procesverslagen naar coach 1. Deze geeft feedback bij onvoldoende resultaat. De student verzamelt daarnaast zelfstandig het genoemde bewijsmateriaal en legt dat maximaal één maal voor de coach.

## Bijlage VII: Coaching ontwikkeling van gedragscompetenties

Tijdens de bedrijfsbezoeken en op de afstudeerterugkomdag bespreekt de student met coach 1 de ontwikkeling van de gedragscompetenties in de afgelopen en komende tijd.

- Aan het begin van de afstudeerperiode zal worden afgesproken aan welke gedragscompetenties de student met name wil gaan werken en waar hij aan het einde van die periode met name op wordt beoordeeld.
- Activiteiten van coach 1 tijdens het afstudeerproces:
  1. De coach helpt de student om resultaatafspraken (dus de actiepunten en **to** welk resultaat deze moeten leiden) duidelijk meetbaar te maken, zodat beoordeling aan het einde van het afstuderen mogelijk is.
  2. Bij zwakke competenties zoek men *samen* naar de oorzaken achter deze “zwakke” uitvoering en bedenkt men *samen* oplossingen. De coach stuurt hierbij zo weinig mogelijk, maar helpt de student d.m.v. vragen kritisch naar zichzelf te kijken en nieuwe oplossingen te vinden.
  3. De coach helpt de student zijn bewijsmateriaal te concretiseren
  4. De coach helpt de student zijn ervaringen te vertalen naar effectief en ineffectief gedrag m.b.t. competenties, zodat zijn procesverslagen en reflectieverslag van hoge kwaliteit worden.
  5. Aan het eind van de gesprekken spiegelt coach 1 eventueel het gedrag van de student; hij geeft m.a.w. feedback op het gedrag dat hij van de student heeft gezien.
- Tijdens het afstudeerproces geeft de coach feedback op basis van de procesverslagen.
- Aan het einde van het afstudeertraject beoordeelt de coach het eindresultaat.

**Bijlage VIII: Overzicht gedragscompetenties afstuderen**

Competentie	Voorbeelden van gedragscriteria
<p><b>Plannen en organiseren</b> Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schat tijd effectief en efficiënt in.</li> <li>• Plant realistisch/haalbaar.</li> <li>• Plant tussen-en eindresultaten in.</li> <li>• Werkt een actieplan uit.</li> <li>• Haalt deadlines.</li> <li>• Past planning aan bij veranderingen.</li> <li>• stelt relevante prioriteiten (wanneer onder werkdruk).</li> <li>• Schrijft meetbare doelstellingen.</li> <li>• Plant ruimte in voor onvoorziene omstandigheden</li> </ul>
<p><b>Voortgangsbewaking</b> Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van zich zelf en evt. collega's en van de eigen verantwoordelijkheden zeker te stellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checkt tussentijds of doelstellingen zijn behaald.</li> <li>• maakt inschatting of benodigde middelen tijdig aanwezig zijn.</li> <li>• Licht betrokkenen in als planning niet kan worden gehaald (beargumenteerbaar).</li> <li>• Informeert betrokkenen over eigen voortgang van geplande activiteiten.</li> <li>• Vraagt betrokkenen naar voortgang van hun bijdrage aan eigen planning.</li> <li>• Spreekt vervolgspraken af.</li> </ul>
<p><b>Ondernemerschap</b> Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; risico's aangaan teneinde zakelijk voordeel te behalen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doet op basis van ontwikkelingen in de markt suggesties voor verbetering van producten/diensten.</li> <li>• Signaleert nieuwe ontwikkelingen in de markt.</li> <li>• Speelt (op eigen taakgebied) in op de veranderde wensen van de klanten.</li> <li>• Houdt rekening met sterktes en zwaktes van de concurrent.</li> </ul>
<p><b>Klantgericht</b> Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraagt naar wensen en behoeften van (interne en externe) klanten.</li> <li>• Verdiept zich verder in de klantbehoeften en relevante omgevingsvariabelen.</li> <li>• Vertaalt behoefte direct naar passende opleiding</li> <li>• Werkt <b>pro=actief</b> (i.t.t. reactief) aan oplossing voor vragen van de interne klant.</li> <li>• Stelt zich dienstverlenend op.</li> <li>• Stelt zich defensief op bij klachten.</li> <li>• Maakt duidelijke afspraken met klanten, checkt duidelijk bij betrokken partijen.</li> </ul>

<p><b>Schriftelijke communicatie</b> Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanteert correct taalgebruik.</li> <li>• Schrijft teksten met een duidelijke opbouw.</li> <li>• Vormgeving van teksten ondersteunt de inhoud.</li> <li>• Licht tekst toe met voorbeelden en illustraties.</li> </ul>
<p><b>Onderhandelen</b> Effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benadrukt tijdens onderhandelingen gemeenschappelijke belangen.</li> <li>• Bepaalt eigen grenzen en maximale concessies.</li> <li>• Bespreekt uitgangspunten.</li> <li>• Vraagt naar doelstellingen en meningen van de andere partij.</li> <li>• Laat bij kleine verschillen eigen uitgangspunten los om tot overeenstemming te komen.</li> <li>• Geeft argumenten waarom voorstellen van de ander niet haalbaar zijn.</li> <li>• Laat zien mee te denken en zich in te zetten om tot overeenstemming te komen.</li> </ul>
<p><b>Samenwerken</b> Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat direct van persoonlijk belang is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initieert zelf samenwerking met anderen, vraagt hen om input.</li> <li>• Bouwt voort op de input van anderen.</li> <li>• Deelt op eigen initiatief kennis, informatie en ideeën.</li> <li>• Informeert actief waar hij/zij van nut kan zijn.</li> <li>• Komt bij meningsverschillen met oplossingen waar beiden achter kunnen staan.</li> </ul>
<p><b>Aanpassingvermogen</b> Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft weinig tijd nodig om zich in een nieuwe rol te werken.</li> <li>• Stelt eigen doelen bij wanneer omstandigheden dat vragen.</li> <li>• Wijzigt op eigen initiatief snel en effectief zijn werkzaamheden en gedrag wanneer nieuwe vragen/opdrachten/taken dat noodzakelijk maken.</li> <li>• Past een eigen standpunt aan dat van de ander aan.</li> </ul>
<p><b>Initiatief</b> Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om (reeds concrete) problemen op te lossen.</li> <li>• Benut zelfstandig kansen en nieuwe mogelijkheden die zich voordoen.</li> <li>• Zoekt actief naar verbetermogelijkheden en neemt daarop actie.</li> <li>• Handelt in het algemeen eerder anticiperend dan afwachtend.</li> </ul>

<p><b>Zelfontwikkeling</b> Inzicht hebben in eigen sterktes en zwaktes. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/verbeteren en zodoende beter te presteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt planmatig aan de eigen ontwikkeling.</li> <li>• Benoemt eigen sterkten en zwakten.</li> <li>• Vraagt uit zich zelf feedback over eigen functioneren aan collega's/begeleiders.</li> <li>• Grijpt mogelijkheden om met ervaren collega's mee te lopen.</li> </ul>
<p><b>Integriteit</b> Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben. Stelt zichzelf persoonlijk verantwoordelijk voor het eigen handelen, bewaart vertrouwelijkheid van verkregen informatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt beloftes na.</li> <li>• Geeft geen vertrouwelijk informatie weg.</li> <li>• Komt openlijk uit voor gemaakte fouten.</li> <li>• Is openhartig over risico's en nadelen van adviezen.</li> <li>• Geeft aan wanneer activiteiten niet in overstemming zijn met eigen normen en waarden.</li> </ul>
<p><b>Netwerken</b> Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouwt en onderhoudt relaties met internen en waar relevant met externen.</li> <li>• Onderneemt veel initiatieven om andere te ontmoeten/spreken.</li> <li>• Gebruik de relaties voor eigen werk.</li> <li>• Bouwt een persoonlijke band op met de klant.</li> </ul>
<p><b>Probleemanalyse</b> Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt en vindt wegen om juiste informatie te verkrijgen.</li> <li>• Benadert verschillende bronnen alvorens uitspreken te doen.</li> <li>• Kijkt naar achtergronden.</li> <li>• Onderscheidt feiten van meningen.</li> <li>• Onderscheidt hoofd- en bijzaken.</li> <li>• Legt verbanden.</li> </ul>
<p><b>Oordeelsvorming</b> Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt niet klakkeloos adviezen van belanghebbende.</li> <li>• Trekt conclusies o.b.v. volledige informatie.</li> <li>• Onderbouwt conclusies.</li> <li>• Noemt voordelen, nadelen en consequenties van eigen oplossing.</li> <li>• Kiest praktische haalbare oplossingen.</li> </ul>
<p><b>Organisatiesensitiviteit</b> Zich bewust tonen van andere mensen en omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van andere</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is op de hoogte van wat speelt op andere afdelingen</li> <li>• Houdt rekening met verschillen in bedrijfscultuur.</li> <li>• Houdt bij adviezen (vooraf en tijdens de implementatie) rekening met effecten op andere afdelingen</li> <li>• Betreft afdelingen/personen vooraf wanneer er een effect op hen te verwachten is</li> </ul>



<p><b>Omgevingsbewustzijn</b> Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen taak, functie of organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt met voorstellen die aansluiten bij relevante ontwikkelingen uit de omgeving</li> <li>• Gebruikt informatie uit de media, netwerk etc.</li> <li>• Maakt gebruik van deze kennis in advies en presentaties.</li> <li>• Oriënteert zich op ervaringen in soortgelijke organisatie.</li> <li>• Heeft oog voor ontwikkelingen in verwante of ondersteunende vakgebieden.</li> </ul>
<p><b>Mondelinge communicatie</b> Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruikt gebruikelijke taal in gesprekken en presentaties.</li> <li>• Geeft eigen standpunten helder weer, verheldert met duidelijke voorbeelden.</li> <li>• Gebruikt hoofdbewegingen en intonatie ter ondersteuning.</li> <li>• Praat rustig, gebruikt pauzes.</li> <li>• Toetst of andere zijn boodschap begrijpen.</li> </ul>
<p><b>Luisteren</b> Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen; ingaan op reacties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraagt op het juiste moment door en vat correct in eigen woorden samen wat hij/zij gehoord heeft.</li> <li>• Toetst of de ander de boodschap begrepen heeft.</li> <li>• Vraagt bij onduidelijkheid wat de ander werkelijk bedoelt te zeggen.</li> </ul>

**Bijlage IX: Beoordeling ontwikkeling gedragscompetenties door coach 1**

Naam student:

Naam coach 1:

Handtekening:

<b>Gedrags-competenties in POP</b>	<b>Bijbehorende resultaatafspraken</b>	<b>Tonen bewijzen in archiefdeel van portfolio ontwikkeling aan? Toelichting.</b>	<b>Is ontwikkeling gerealiseerd? Kansen gezien en gebruikt?</b> (beleving coach 1 o.b.v. reflectieverslag: geen/weinig/veel/zeer veel)
<b>Totaalbeoordeling competentieontwikkeling</b> (o.b.v. portfolioarchief en procesverslag)			