

Houdbaarheidsdatum Onbeperkt: 'De Kunst van Duurzame Implementatie'

Van tafel af de werkvloer op



Nienke Van Kordenoordt
Dr. Peggy Lambriex-Schmitz

Datum: 6 november 2025



Lectoraat
Professionalisering van het Onderwijs

samen voor effectief
en betrokken onderwijs

**ZU
YD**

Voorwoord

Waarom investeren we tijd, energie en middelen in kortlopende onderzoeksprojecten binnen het hoger onderwijs? Omdat we geloven dat praktijkgericht onderzoek het potentieel heeft om bij te dragen aan beter onderwijs. Onderwijs dat niet alleen aansluit bij de behoeften van vandaag, maar ook duurzaam meevolueert met de wereld van morgen.

Vanuit die overtuiging onderzoekt het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, meer specifiek de Pijler Duurzaam Implementeren, hoe kortlopende onderzoeksprojecten binnen Zuyd Hogeschool duurzaam impact hebben gegenereerd. Centraal staat de vraag in hoeverre aanbevelingen en resultaten van deze projecten, uitgevoerd in de afgelopen vijf jaar, daadwerkelijk zijn doorgevoerd binnen opleidingen en onderwijsteams.

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke projecten succesvol zijn geïmplementeerd, welke obstakels daarbij een rol speelden en welke factoren bijdragen aan duurzame implementatie. De opgedane inzichten kunnen richting geven aan toekomstige onderzoeksprojecten en bijdragen aan een structurele verbetering van de onderwijspraktijk, zodat onderzoek niet alleen kennis oplevert, maar ook blijvende verandering teweegbrengt. We beoordelen projecten dus niet alleen op output, maar op duurzame verankering in processen en gedrag.

Dit rapport biedt docenten concrete teamafspraken, projectleiders heldere borgingsstappen en leidinggevendende kaders en monitoring om implementatie structureel te borgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Doelen.....	4
1.1. Wat wilden we bereiken?	4
1.2. Beknopte samenvatting Doelen	4
2. Methode.....	5
2.1 Wat hebben we onderzocht?	5
2.2 Onderzoekspopulatie: wie deden er mee?	5
2.3 Dataverzameling en communicatie: wat deden we?	5
2.4 Hoe verliep de communicatie met respondenten?	6
2.5 Hoe zagen de verdiepende interviews eruit?	6
2.6 Beknopte samenvatting Methode	7
3. Resultaten	8
3.1 Wat hebben we onderzocht?	8
3.2 Wat lieten de cijfers zien?	8
3.3 Wat zeggen deze cijfers wél/niet?	9
3.4 Wat vertelden de interviews?	9
3.5 Wat betekent dit voor Zuyd?	10
3.6 Beknopte samenvatting Resultaten	11
4. Aanbevelingen.....	12
6.1 Ontwikkel een gezamenlijke definitie	12
6.2 Eigenaarschap expliciteren.....	12
6.3 Projectplan en evaluatie verplicht stellen	13
6.4 Cultuur en processen versterken	14
6.5 Theorie en praktijk verbinden & vervolgonderzoek.....	14
6.6 Wat betekent dit voor beleid en praktijk?	15
6.7 Beknopte samenvatting Aanbevelingen	15
5. Beperkingen	16
6. Slot en vooruitblik.....	16
7. Bronnen.....	17
Bijlagen.....	18
Bijlage 1: Kwantitatieve vragenlijst	18
Bijlage 2: Resultaten kwantitatieve vragenlijst	20

1. Doelen

1.1. Wat wilden we bereiken?

1. Succes- en faalfactoren identificeren

Het onderzoek brengt in kaart welke factoren hebben bijgedragen aan succesvolle duurzame implementatie van onderzoeksresultaten en welke belemmeringen dit juist in de weg hebben gestaan. Dit biedt inzicht in de condities waaronder implementatie binnen Zuyd Hogeschool wél of juist niet beklijft en wat er nodig is om dit eerste te bewerkstelligen.

2. Ontwikkeling van een praktische toepasbare vragenlijst

Voor de uitvoering van dit onderzoek is een praktisch toepasbare vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst is gericht op het meten en evalueren van duurzame implementatie van onderzoeksresultaten en kan daarom ook binnen andere lectoraten en diensten die zich bezighouden met praktijkgericht onderzoek ingezet worden. De checklist sluit aan bij de ambities van de Pijler Duurzame Implementatie (DI) en ondersteunt een meer consistente en tastbare aanpak van implementatievraagstukken in toekomstig onderzoek.

3. Verhelderen van het begrip 'duurzame implementatie'

Binnen het onderzoek wordt ook in kaart gebracht hoe collega's het begrip 'duurzame implementatie' interpreteren. Door deze definities expliciet te toetsen, wordt zichtbaar of er sprake is van gedeelde uitgangspunten of juist van uiteenlopende perspectieven. Het expliciteren van deze verschillen is belangrijk om te kunnen vaststellen of we daadwerkelijk over hetzelfde spreken. Het helpt ons om in het onderzoek én in de praktijk een gezamenlijke basis te vinden – ofwel: om dezelfde taal te spreken als het gaat om duurzame implementatie.

1.2. Beknopte samenvatting Doelen

Wat deden we?

We formuleerden drie doelen: succes- en faalfactoren identificeren, een vragenlijst ontwikkelen en het begrip verduidelijken.

Wat vonden we?

Deze doelen boden richting en structuur voor de methodologie.

Wat betekent dit?

Ze maken de opbrengst van dit onderzoek zowel praktisch bruikbaar als theoretisch onderbouwd.

2. Methode

2.1 Wat hebben we onderzocht?

Voor dit onderzoek zijn de uitkomsten van alle kortlopende onderzoeksprojecten (N=19) geanalyseerd. Het betreft projecten die in de afgelopen vijf jaar zijn uitgevoerd door verschillende geledingen binnen en buiten Zuyd Hogeschool, steeds in samenwerking met of geïnitieerd vanuit het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs.

Van elk project is onderzocht:

- Wat het project op dit moment oplevert voor de onderwijspraktijk;
- Of er vooraf een projectplan is opgesteld;
- Of er evaluatie heeft plaatsgevonden tussentijds en na afloop;
- Of er sprake is van duurzame implementatie van de resultaten.

2.2 Onderzoekspopulatie: wie deden er mee?

De onderzoekspopulatie bestaat uit de projectleiders en hoofdonderzoekers van alle kortlopende onderzoeksprojecten die tussen 2018 en eind 2022 zijn afgerond onder regie van het lectoraat.

In totaal gaat het om 19 projecten, waarvan:

- 15 intern (binnen Zuyd Hogeschool)
- 4 extern (in samenwerking of opdracht van externe partners).

2.3 Dataverzameling en communicatie: wat deden we?

We hebben gebruikgemaakt van een mixed-methods aanpak met een kwantitatieve en een kwalitatieve component.

Onderzoeksopzet: We hanteerden een *explanatory sequential mixed-methods ontwerp (verklarend sequentieel ontwerp, QUAN→QUAL)*: eerst een korte vragenlijst, gevolgd door verdiepende semigestructureerde interviews om de gevonden patronen beter te begrijpen.

- 1. Kwantitatieve component:** een korte vragenlijst (zie bijlage 1) gericht op de vier fasen van ontwerpgericht onderzoek (vooronderzoek, prototypefase, iteratiefase, beoordelingsfase). Deze zijn vertaald naar drie kernvragen:
 - Is er vooraf een plan van aanpak opgesteld?
 - Zijn de vooraf gestelde doelen behaald?
 - Is er geëvalueerd met alle betrokkenen?
- 2. Kwalitatieve component:** semigestructureerde 1-op-1-interviews gericht op verdieping. Hoewel alle vragen uit de vragenlijst aan bod kwamen, varieerde de volgorde. De gesprekstechniek werd aangepast aan de context en de flow van het gesprek, het zogenaamde 'koffiegesprek', zodat kwaliteit en openheid voorop stonden.

Alle interviews zijn genoteerd en de belangrijkste opmerkingen zijn systematisch vastgelegd in een Excelbestand. Deze aantekeningen zijn vervolgens thematisch geordend en geanalyseerd om patronen te herkennen en conclusies te trekken.

Kwaliteit & ethiek. De instrumenten (vragenlijst en interviewvragen) zijn getest door een interne expertgroep (N=4), waarna formuleringen zijn aangescherpt. Daarnaast is de inhoud afgestemd op herkenbare praktijksituaties zodat de vragenlijst betrouwbaar en relevant is voor bredere toepassing. Tijdens de interviews zijn de ingevulde vragenlijsten besproken, is toelichting gevraagd en zijn verdiepende vragen gesteld. De gegeven antwoorden zijn direct bij de geïnterviewde geverifieerd (*member check*). Om de validiteit te waarborgen, zijn alle kernvragen systematisch aan bod gekomen, ook al verschilden volgorde en aanpak. Deze flexibiliteit droeg bij aan rijkere en meer context specifieke data maar vormde toch een transparante en consistente methode (Excel als analyseoverzicht, terug te herleiden naar interviews).

2.4 Hoe verliep de communicatie met respondenten?

De betrokkenen zijn per e-mail uitgenodigd voor deelname. In eerste instantie werd een vragenlijst met een focusgroep aangekondigd, maar vanwege praktische bezwaren is gekozen voor individuele gesprekken. Deze aanpak paste binnen de doorlooptijd en maakte maatwerk mogelijk.

- Elke respondent ontving een persoonlijke reactie met de vragenlijst en een voorstel voor een vervolgesprek.
- Bij respondenten die bij meerdere projecten betrokken waren, is per project een aparte vragenlijst ingevuld en interview gehouden (2 gevallen).
- Er zijn twee herinneringsmails gestuurd en bekenden uit het netwerk zijn persoonlijk benaderd om de respons te verhogen.

2.5.1 Hoe zagen de verdiepende interviews eruit?

De semigestructureerde interviews combineerden de voordelen van een vrij gesprek met de betrouwbaarheid van een consistente analysemethode. Dit maakt het mogelijk om patronen te herkennen, uitspraken te duiden in hun context en goed onderbouwde conclusies te formuleren in het eindrapport.

- **Opzet:** de gesprekken werden bewust ingericht als informele “koffiemomenten”. Deze laagdrempelige setting vroeg weinig tijd van de respondenten en bood ruimte voor openheid en reflectie. Het maakte het gemakkelijker om persoonlijke ervaringen en context te delen dan in een formele groepssetting.
- **Verdiepende vragen:** dit waren vervolgvragen op de eerder ingevulde vragenlijst. Deze zijn in de lijst gemarkeerd met (v) en dienden om meer inzicht te krijgen in de achterliggende redenen of effecten.
- **Aanvullende vragen:** deze gingen verder dan de vragenlijst en waren gericht op bredere thema’s zoals duurzaamheid, succes- en faalfactoren.

Vragenset interviews

(v) = *verdiepende vraag op de vragenlijst*

1. Plan van aanpak

- Is er vooraf aan de interventie/het onderzoek een plan van aanpak gemaakt?
- (v) Denk je dat dit van invloed was?
- (v) Waren hierin de verantwoordelijkheden van alle samenwerkingspartners duidelijk omschreven?
- (v) Hielden de samenwerkingspartners zich aan de afspraken?

2. Evaluatie

- Is er na de interventie/het onderzoek geëvalueerd met de betrokkenen?
- (v) Denk je dat dit van invloed was?
- (v) Heeft dit nog tot vervolgstappen geleid?

3. Resultaten

- Is er vooraf vastgesteld wat er met de resultaten gedaan zou worden?
- (v) Is dit conform plan/ vooraf gesteld doel verlopen?

4. Uitvoering

- Is de interventie/het onderzoek uitgevoerd zoals vooraf vastgesteld?
- (v) Zijn er tijdens de uitvoering externe gebeurtenissen geweest die invloed hadden op het proces (bijv. nieuwe wet- of regelgeving)?

5. Aanvullende vragen

- Heeft de interventie/het onderzoek geleid tot een duurzame verandering? (Ja, namelijk.../ Nee, omdat...)
- Wat versta je zelf onder duurzaam implementeren of duurzaam veranderen?
- Kun je succesfactoren of barrières aanwijzen in aanpak en uitvoering (zoals draagvlak, besluitvorming, middelen, faciliteiten, persoons- en organisatiekenmerken)?

Toelichting (v): verdiepende vragen zijn gekoppeld aan de vragenlijstitems en helpen om kwantitatieve antwoorden in context te plaatsen. Zo konden we niet alleen vaststellen *óf* er bijvoorbeeld een projectplan was, maar ook *hoe* dat plan werd ervaren en welk effect het had op de implementatie.

2.6 Beknopte samenvatting Methode

Wat deden we?

We onderzochten 19 projecten via een vragenlijst (N=10 respons) en semigestructureerde interviews (N=9).

Wat vonden we?

De combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve data leverde zowel patronen als contextuele inzichten op.

Wat betekent dit?

Deze aanpak maakt het mogelijk om niet alleen cijfers te rapporteren, maar ook de achterliggende redenen en ervaringen zichtbaar te maken.

3. Resultaten

Interpretatiekader. De onderstaande verhoudingen zijn gebaseerd op een observatie-ontwerp (QUAN→QUAL) met beperkte steekproef (19 projecten; N=10 vragenlijsten; N=9 interviews). De percentages tonen *associaties in deze steekproef*; ze zijn *niet causaal* te interpreteren en *niet zonder meer generaliseerbaar* naar alle projecten binnen Zuyd.

3.1 Wat hebben we onderzocht?

De resultaten combineren de kwantitatieve vragenlijst met de kwalitatieve interviews. De vragenlijst liet zien in hoeverre fasen van ontwerpgericht onderzoek waren doorlopen; de interviews verdiepten deze uitkomsten met context en ervaringen. Samen ontstaat een rijk beeld van succes- en faalfactoren rondom duurzame implementatie en de feitelijke bijdrage aan de onderwijspraktijk.

Respons en verdeling

Onderstaande tabel laat de verdeling tussen interne en externe projecten zien, het totaal aantal respondenten van de kwantitatieve vragenlijst (N=10) en het aantal respondenten die vanuit de vragenlijst ook deelnamen aan het verdiepende interview (N=9), alsook de verdeling (intern/extern) van projecten die uiteindelijk niet hebben deelgenomen

Tabel 1. Aantal projecten N=19 en respondenten

Intern	15
Extern	4
Ingevulde vragenlijsten	10
Verdiepende interviews (1u per respondent)	9
Geen resultaat maar met communicatie	5
Non-respons	4

Toelichting. “Geen resultaat maar met communicatie” = wel contact, geen ingevulde vragenlijst. “Non-respons” = geen reactie. De 4 non-responsprojecten waren intern; de betrokken medewerkers zijn nog in dienst.

3.2 Wat lieten de cijfers zien?

- Doelen van de projecten: vaak gericht op kennisdeling (8x), verkenning (5x) en instrumentontwikkeling (3x).
- Projectplannen: 7 respondenten hadden vooraf een duidelijk plan; 2 niet.
- Evaluatie: 7 projecten evalueerden achteraf met betrokkenen; 2 niet.
- Beoogde resultaten: in 8 van de 10 projecten lag vooraf vast wat er met de resultaten zou gebeuren.
- Uitvoering volgens plan: in 8 van de 10 projecten werd uitvoering, conform afspraak gerapporteerd.

Zie bijlage 2 voor de resultaten van kwantitatieve vragenlijst in detail.

3.3 Wat zeggen deze cijfers wél/niet?

Wél (in deze steekproef):

- Eigenaarschap hangt sterk samen met duurzame implementatie (bij expliciet belegd eigenaarschap rapporteerden respondenten in alle gevallen duurzame implementatie; interviewsteekproef N=9).
- Projectplan en eindevaluatie lijken faciliterende condities: beide kwamen bij ~80% voor en gingen in ~50% van de casussen samen met duurzame implementatie. Zonder plan (1 casus) werd geen duurzame implementatie gerapporteerd.
- Positieve ervaring ≠ duurzame implementatie: 90% rapporteerde een positieve ervaring; toch werd in ~33% geen duurzame implementatie gerapporteerd.

Niet:

- Deze cijfers bewijzen geen causaliteit (observatie-onderzoek; geen randomisatie).
- Geen generaliseerbare effectgroottes voor heel Zuyd (19 projecten → N=10 vragenlijsten → N=9 interviews; 4 interne non-respons).
- Confounders (projecttype, teamvolwassenheid, managementsteun, tijd/middelen) zijn niet uitgesloten.

3.4 Wat vertelden de interviews?

Vier patronen kwamen nadrukkelijk naar voren:

1. Eigenaarschap en duurzame implementatie

In deze steekproef werd bij casussen met expliciet belegd eigenaarschap in alle gevallen duurzame implementatie gerapporteerd. Waar eigenaarschap ontbrak (gerapporteerd door ~60% van de respondenten), werd geen duurzame implementatie gerapporteerd. Dit suggereert een sterke samenhang.

2. Projectplan en duurzame implementatie

80% rapporteerde een vooraf opgesteld projectplan; daarvan ging circa 50% samen met duurzame implementatie. Zonder plan (1 casus) werd geen duurzame implementatie gerapporteerd. Een plan lijkt faciliterend, maar is op zichzelf niet voldoende.

3. Evaluatie en duurzame implementatie

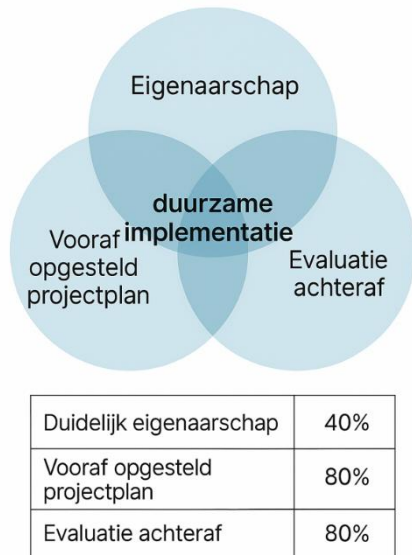
80% evalueerde achteraf; ook hier werd in ongeveer 50% duurzame implementatie gerapporteerd. Evaluatie lijkt te ondersteunen, vooral in combinatie met eigenaarschap en planvorming.

4. Ervaringskwaliteit en duurzame implementatie

Ondanks dat 90% een positieve ervaring rapporteerde, ontbrak in ~33% duurzame implementatie. Een prettige samenwerking garandeert dus geen duurzame implementatie.

Samenvattend:

Binnen deze steekproef gaan **eigenaarschap**, **planvorming** en **evaluatie** opvallend vaak samen met duurzame implementatie; eigenaarschap is daarin het meest consistent gerapporteerde element. Deze patronen zijn indicatief, niet causaal.



Figuur 1. Drie voorwaarden voor duurzame implementatie.

De overlap (midden) = duurzame implementatie. Elk deelvlak apart is onvoldoende; de samenhang is bepalend.

3.5 Wat betekent dit voor Zuyd?

- Eigenaarschap, planvorming en eindevaluatie moeten samen worden georganiseerd; losse maatregelen werken beperkt.
- Besluitvorming dicht bij het primaire proces vergroot kans op duurzame implementatie.
- Monitoring op drie KPI's (implementatieparagraaf, borgingseigenaar, 6-maanden-check) maakt voortgang zichtbaar.

3.6 Beknopte samenvatting Resultaten

Wat deden we?

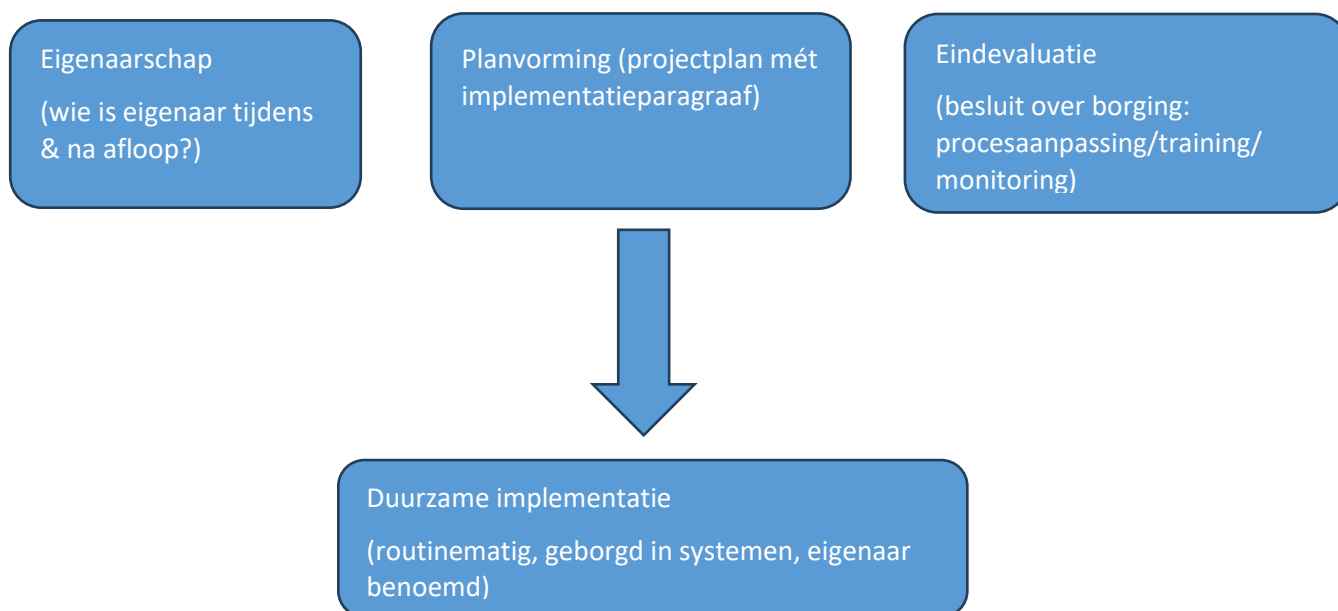
We analyseerden vragenlijsten (N=10) en interviews (N=9).

Wat vonden we?

Eigenaarschap, planvorming en evaluatie bleken cruciale voorwaarden; eigenaarschap het meest doorslaggevend.

Wat betekent dit?

Voor duurzame implementatie is een structurele aanpak nodig waarin deze drie voorwaarden samenkomen.



Figuur 2: Hoofddresultaten Onderzoek

4. Aanbevelingen

Wat kan Zuyd concreet doen?

4.1 Ontwikkel een gezamenlijke definitie

Uit de semigestructureerde gesprekken blijkt dat er binnen de onderwijspraktijk verschillende interpretaties bestaan van wat “duurzame implementatie” betekent. Deze variëteit bemoeilijkt een gezamenlijke aanpak. Respondenten benadrukken dat implementatie pas duurzaam is wanneer nieuw handelen structureel en routinematig is ingebed in de dagelijkse praktijk.

De literatuur benadrukt dit: integratie in bestaande systemen, planmatig doorlopen van implementatiefasen en het stimuleren van innovatief werkgedrag zijn cruciaal (Fixsen et al., 2005; Lambriex-Schmitz, 2023; Lambriex et al., 2025). Daarnaast komt steeds terug dat de houding en rol van zowel docenten als leidinggevendens bepalend is voor succesvolle borging.

Aanbeveling 1: Definieer Duurzame implementatie

Stel organisatie-breed vast wat “duurzame implementatie” betekent. Benoem daarin expliciet de gezamenlijke verantwoordelijkheid van docenten en leidinggevendens voor het realiseren en bewaken van die borging.

- **Voor docenten:** gebruik de definitie bij teamafspraken en in werkprocessen (bijv. in teamhandleiding).
- **Voor projectleiders:** verwijs in je plan naar de definitie en maak meetbaar wanneer iets “duurzaam” is (≥6 mnd. routine + systeem).
- **Voor leidinggevendens:** keur alleen plannen goed die de definitie toepassen en een 6-maandencheck (en jaarcheck) benoemen.

4.2 Eigenaarschap expliciteren

Een opvallend patroon is het gebrek aan expliciet eigenaarschap binnen onderwijsinnovaties. Projecten worden vaak enthousiast gestart, maar afronding en duurzame implementatie blijven achter. Respondenten noemen tijdsdruk, onduidelijke of onrealistische doelen en een gebrek aan structurele randvoorwaarden als oorzaken.

Daarnaast viel op dat de vier projecten zonder respons allemaal intern zijn uitgevoerd, onder begeleiding van medewerkers die nog steeds bij Zuyd werkzaam zijn. Het feit dat deze projectleiders niet reageerden op de oproep voor dit onderzoek roept vragen op over eigenaarschap ná afronding. Was er wel borging, maar is dit niet gedeeld? Of ontbrak ook daar de verantwoordelijkheid om terug te koppelen? Het blijft daardoor onduidelijk of en hoe resultaten van deze projecten duurzaam zijn geïmplementeerd.

In de lijst van acht kenmerken van duurzame onderwijsinnovatie van Van Genugten et al. (2023) ontbreekt het kenmerk eigenaarschap. Daarnaast blijkt dat hiërarchische besluitvorming niet altijd de juiste mensen of expertise betreft – een punt waar vooral leidinggevendens invloed op hebben. Eigenaarschap was ook geen expliciet onderdeel van de ontwerpfasen van onderwijsinnovatie binnen het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. Op basis van de eerste bevindingen van dit onderzoek is het thema eigenaarschap inmiddels geïmplementeerd binnen de stap ‘projectplan’ van de ontwerpfase.

Aanbeveling 2: eigenaarschap expliciteren

Benoem al bij de start van elk project wie verantwoordelijk is voor implementatie, zowel tijdens als na afloop. Zorg dat leidinggevendens dit eigenaarschap actief ondersteunen en bewaken, en dat er ook een duidelijke verantwoordelijkheid is voor het terugkoppelen en delen van resultaten.

Voor docenten: wijs per onderdeel een *praktijk-owner* aan (wie past het morgen toe?).

- **Voor projectleiders:** noteer **naam/functie** van de borgingseigenaar in het plan en in de voortgangsrapportage.
- **Voor leidinggevendens:** bevestig eigenaarschap schriftelijk (mail/vergaderslag) en bewaak opvolging.

4.3 Projectplan en evaluatie verplicht stellen

De aanwezigheid van een projectplan en gezamenlijke evaluatie vergroot de kans op duurzame implementatie, maar dit gebeurt nog niet systematisch. Een plan met implementatieparagraaf helpt om verantwoordelijkheden, doelen en borgingsstappen al in de startfase vast te leggen. De eindevaluatie bevat het **borgingsbesluit** (hoe we duurzame implementatie vormgeven: procesaanpassing/training/monitoring).

Aanbeveling 3: Projectplan en evaluatie verplicht stellen

Zorg dat elk project een implementatieparagraaf bevat en dat er na afloop een gezamenlijke evaluatie plaatsvindt met besluitvorming over borging. Leidinggevendens hebben hierin een sleutelrol door het proces te bewaken en de borgingsbeslissing (eigenaar, procesaanpassing, training, monitoring).

- **Voor docenten:** lever input voor de implementatieparagraaf (wat moet wanneer waar komen).
- **Voor projectleiders:** plan de eindevaluatie al bij kick-off; agendeer expliciet het borgingsbesluit.
- **Voor leidinggevendens:** maak “plan + eindevaluatie” een go/no-go-criterium voor projectstart/afsluiting.

4.4 Cultuur en processen versterken

Duurzame implementatie gaat niet alleen om plannen en evalueren, maar ook om de cultuur waarin dit plaatsvindt. Twee culturele patronen kwamen nadrukkelijk naar voren:

Hiërarchische besluitvorming: binnen Zuyd wordt vaak op hoog niveau besloten, waardoor de juiste expertise of mensen uit het primaire proces niet altijd betrokken zijn. Dit belemmert duurzame implementatie.

Projectmatige cultuur: er is veel aandacht voor starten en initiëren, maar afronden en borgen krijgen minder prioriteit.

Respondenten benadrukken dat nabijheid tot het primaire proces essentieel is voor succes. Daarnaast vergroot een cultuur waarin actief informatie wordt opgehaald, vragen worden gesteld en samenwerking centraal staat de kans op duurzame implementatie. Ook moet implementatie structureel worden opgenomen in werkprocessen. Dit is eenvoudiger bij procesaanpassingen, maar complexer bij gedragsverandering van professionals zoals docenten.

Aanbeveling 4: Cultuur en processen versterken

Bevorder een cultuur waarin afronden en borgen net zo belangrijk zijn als initiëren. Laat besluiten over implementatie zoveel mogelijk op team- of opleidingsniveau plaatsvinden, dicht bij het primaire proces, en schaal alleen op wanneer nodig. Leidinggevendens spelen hierbij een sleutelrol: zij stellen prioriteiten, creëren tijd voor reflectie en samenwerking en nemen implementatie expliciet op in werkprocessen, zodat duurzame implementatie niet afhankelijk blijft van individuele inzet (het borgingsbesluit is procesmatig geborgd).

- **Voor docenten:** breng knelpunten uit het primaire proces in (wat kost tijd, waar loopt het vast).
- **Voor projectleiders:** organiseer besluitvorming zo laag mogelijk (team/opleiding); leg knelpunten vast met actiehouders.
- **Voor leidinggevendens:** veranker borgen in werkprocessen (checklists, formats, autorisatie) en beloon afronden.

4.5 Theorie en praktijk verbinden & vervolgonderzoek

Een terugkerend thema is de kloof tussen theoretische inzichten en de onderwijspraktijk. Het vertalen van onderzoeksresultaten naar concrete toepassingen blijkt uitdagend. Respondenten zien behoefte aan een duidelijke implementatierol die deze brug slaat. Sessies waarin Onderzoek & Onderwijs samenkomen, en waarin de kenmerken van duurzame innovatie centraal staan, kunnen helpen.

Daarnaast is vervolgonderzoek wenselijk naar de context en randvoorwaarden die psychologisch eigenaarschap ondersteunen. Ook kan het verkennen van best practices binnen en buiten Zuyd helpen om een concreet handelingsrepertoire te ontwikkelen. Dit sluit aan bij de landelijke beweging waarin steeds meer nadruk ligt op de maatschappelijke impact van onderzoek.

Aanbeveling 5: Theorie en praktijk verbinden & vervolgonderzoek

- Organiseer gezamenlijke sessies waarin Onderzoek & Onderwijs elkaar ontmoeten en werken aan de vertaling van theorie naar praktijk.
- Breid vervolgonderzoek uit naar andere lectoraten en kennisinstellingen.
- Monitor systematisch hoeveel projecten duurzaam geïmplementeerd worden en onder welke condities.
- Breng best practices in kaart en vertaal deze naar een concreet handelingsrepertoire.

4.6 Wat betekent dit voor beleid en praktijk?**Voor beleidsmakers:**

- Duurzame implementatie (met expliciet borgingsbesluit) moet onderdeel worden van het projectbeleid.

Voor projectleiders:

- Investeer in afspraken, verantwoordelijkheden en evaluaties vanaf de start.
- Benoem bij start één borgingseigenaar (naam/functie) + back-up.
- Voeg een implementatieparagraaf toe (wat wordt waar geborgd, in welk systeem, wie beheert het).
- Plan bij de start de eindevaluatie (datum, deelnemers, te nemen borgingsbesluit).

Voor leidinggevenden:

- Maak tijd vrij (uren) voor afronden én borgen, niet alleen voor starten.
Leg borgingsbesluiten vast (procesaangepassing/training/monitoring) en koppel terug.
Monitor elk kwartaal: % projecten met eigenaar + implementatieparagraaf + 6-maanden-check.

Voor teams:

- Duurzame verandering vraagt om samenwerking, gedeeld eigenaarschap en nabijheid tot het primaire proces.

Voor docenten:

- Neem eigenaarschap op teamniveau: spreek af *wie* het nieuwe handelen implementeert en welk borgingsbesluit nodig is
- Check: is wat wij moeten doen zichtbaar vastgelegd (handleiding, format, sjabloon)?
- Plan een korte evaluatie na 6 weken: werkt het, wat moet anders?

4.7 Beknopte samenvatting Aanbevelingen**Wat deden we?**

We vertaalden de resultaten naar vijf praktische aanbevelingen.

Wat vonden we?

Eigenaarschap, planvorming en evaluatie zijn de hoekstenen voor duurzame implementatie.

Wat betekent dit?

Zuyd kan de kans op blijvende impact vergroten door deze drie elementen structureel te verankeren in beleid en cultuur.

5. Beperkingen

Bij de interpretatie van de resultaten is het belangrijk rekening te houden met enkele beperkingen van dit onderzoek. De steekproef is relatief klein (N = 10 vragenlijsten, N = 9 interviews), waardoor uitkomsten niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar alle projecten. Daarnaast is er sprake van vier interne projecten zonder respons, waardoor onbekend blijft hoe implementatie daar is verlopen. Omdat het gaat om zelfrapportage van projectleiders kunnen antwoorden gekleurd zijn door persoonlijke perceptie. Ten slotte beschrijven de resultaten verbanden, maar geven ze geen bewijs voor causale relaties.

Beknopte samenvatting Beperkingen

- Kleine steekproef en vier gevallen van non-respons beperken de generaliseerbaarheid.
- Zelfrapportage kan leiden tot subjectieve of selectieve antwoorden.
- Resultaten tonen associaties, geen causale verbanden.

6. Slot en vooruitblik

Dit onderzoek laat zien dat eigenaarschap, planvorming en eindevaluatie in deze steekproef consistent samenhangen met duurzame implementatie. Waar eigenaarschap expliciet belegd was, werd duurzame implementatie in alle casussen gerapporteerd; een projectplan en gezamenlijke evaluatie lijken dit te faciliteren. Hoewel dit geen causale bewijzen zijn, schetsen de patronen een helder handelingsperspectief.

Drie regiestappen voor Zuyd (organisatie-breed):

- 1) Definitie: hanteer één werkdefinitie van duurzame implementatie (routinematig ≥6 maanden, procesaanpassing geborgd in systemen, borgingseigenaar benoemd, eindevaluatie afgerond).
- 2) Format: maak implementatieparagraaf en borgingseigenaar (naam/functie) verplichte velden in elk projectplan; plan de eindevaluatie al bij de start.
- 3) Monitor: richt een kwartaalmonitor in met drie KPI's: % projecten met implementatieparagraaf, % met benoemde borgingseigenaar, % met 6-maanden-check.

Voor toekomstige projecten:

- Start klein en dicht bij het primaire proces; leg beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie.
- Werk met duidelijke 'wie-doet-wat-wanneer' (RACI) en koppel resultaten terug naar teams én management.
- Verzamel systematisch best practices en leermechanismen (wat werkte waar, onder welke condities).

Met deze afspraken kan Zuyd kortlopende onderzoeken niet alleen waardevoller maken, maar vooral duurzaam, dus van tafel af de werkvloer op.

7. Bronnen

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, National Implementation Research Network.

van Genugten, K., van der Klink, M., & van den Akker, J. (2023). Acht kenmerken van duurzame onderwijsinnovaties. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 41(4).

Lambriex-Schmitz, P. M. M. (2023). Towards sustainable innovations: unravelling teachers' innovative work behaviour. Dissertatie.

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beausaert, S., & Segers, M. (2025). Towards Sustainable Innovations: Exploring the role of Learning Climate for Innovative Work Behaviour. *Human Resource Development International*, 1-21.

Theelen, H. (2022). *Tussenbalans kortlopende onderzoeken*. Heerlen: Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs.

Bijlagen

Bijlage 1: Kwantitatieve vragenlijst

**Deze tekst wordt alleen in het voorbeeld getoond.
Respondenten zien deze tekst niet.**

Deze vraag wordt alleen getoond als aan de volgende criteria is voldaan

1) Contactgegevens

* Dienst of Academie waar je werkzaam bent:

* Naam:

* Emailadres:

De interventie / het onderzoek waaraan je hebt meegewerkt:

2) * Wat was het doel van de interventie/ het onderzoek waar je aan mee hebt gewerkt?

☐ Adviesrapport

☐ Kennisdeling

☐ Instrumentontwikkeling

☐ Verkenning

☐ Weet niet

☐ Anders, namelijk:

3) * Is er vooraf aan de interventie/ het onderzoek een plan van aanpak gemaakt?

☐ Ja

☐ Nee

☐ Weet niet

☐ Anders, namelijk:

4) * Is er na de interventie/ het onderzoek geëvalueerd met de betrokkenen?

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Weet niet
☐ Anders

5) * Is er vooraf vastgesteld wat er met de resultaten van de interventie/ het onderzoek gedaan wordt?

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Weet niet
☐ Anders

6) * Is de interventie/ het onderzoek uitgevoerd zoals vooraf vastgesteld?

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Weet niet
☐ Anders

7) * Hoe heb je de interventie/ het onderzoek ervaren? Licht je antwoord toe.

	Kolom 1			Kolom 2
	Negatief	Neutraal	Positief	
Ervaring	☐	☐	☐	

Bijlage 2: Resultaten kwantitatieve vragenlijst

Resultaten Kwantitatieve vragenlijst

Wat was het doel van de interventie/ het onderzoek

(Meerdere antwoorden mogelijk)

Doel interventie/onderzoek	Aantal reacties
Kennisdeling	8
Verkenning	5
Informatiedeling	1
Instrumentontwikkeling	3
Learning on the job	1

Was er vooraf aan de interventie/ het onderzoek een duidelijk projectplan?

Vooraf duidelijk projectplan?	Aantal respondenten
Ja	7
Nee	2
Niet van toepassing	1

Is er na de interventie/ het onderzoek geëvalueerd met de betrokkenen

Evaluatie achteraf	Aantal respondenten
Ja	7
Nee	2
Niet van toepassing	1

Is er vooraf vastgesteld wat er met de resultaten van de interventie/ het onderzoek gedaan wordt?

Vooraf duidelijk beoogd doel resultaten?	Aantal respondenten
Ja	8
Nee	1
Niet van toepassing	1

Is de interventie/ het onderzoek uitgevoerd zoals vooraf vastgesteld?

Interventie/onderzoek uitgevoerd zoals vastgesteld??	Aantal respondenten
Ja	8
Nee	1
Niet van toepassing	1