

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Beperkte opleidingsbeoordeling flexibele duale en deeltijdopleidingen:

Ad Bedrijfskunde

B Bedrijfskunde

Ad Logistics Management

B Logistics Management

Ad Online Marketing en Sales

B Commerciële Economie

Samenvatting

In september 2020 zijn de volgende zes opleidingen van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA:

- Ad-opleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal),
- Bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal),
- Ad-opleiding Logistics Management (deeltijd en duaal).
- Bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en duaal),
- Ad-opleiding Online Marketing en Sales (deeltijd en duaal),
- Bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal).

Deze opleidingen nemen vanaf september 2017 deel aan het Experiment Leeruitkomsten. Tot aan de reorganisatie van de hogeschool, begin 2020, behoorden de opleidingen tot dezelfde faculteit en hebben ze samengewerkt in het experiment en bij de ontwikkeling van de Ad-opleidingen. Nu behoren de eerste vier opleidingen bij de Academie Organisatie en Ontwikkeling en de laatste twee opleidingen bij de Academie Business en Communicatie. Na een evaluatie van de gezamenlijke onderwijskundige visie op flexibel onderwijs zijn per verwante Ad- en bacheloropleiding de NVAO-standaarden beschreven en beoordeeld.

Visie en onderwijskundig concept HAN deeltijdstudies

De opleidingen zijn in het experiment goed ondersteund door de HAN-brede visie en door de HAN-brede instrumenten voor flexibel onderwijs. De opleidingen passen de uitgangspunten van het opleiden aan de hand van leeruitkomsten toe en realiseren de HAN-brede doelstellingen, zoals het modulariseren van het onderwijs, de verbeterde studenttevredenheid en de verhoogde instroom van studenten. De opleidingen evalueren het flexibele onderwijs voldoende, maar hanteren te weinig korte en middellange termijn doelstellingen. In dit incrementele ontwikkelproces is het van belang dat elke opleiding regelmatig bepaalt waar men staat in het experiment en wat de verbeterstappen zullen zijn. De opleidingen kunnen van elkaar leren en elkaar ondersteunen bij het formuleren van ambities en bij het maken van plannen voor de korte en middellange termijn. Daarmee kan hun slagvaardigheid verbeteren als het gaat om het verminderen van het aantal toetsen of om het ontwikkelen van leerwegaafhankelijke toetsen.

Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal)

Het panel beoordeelt de kwaliteit van beide opleidingen als **positief**.

De Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde staan inhoudelijk stevig en worden uitgevoerd door een gezamenlijk, betrokken en deskundig team van docenten. De opleidingen blinken uit in het bieden van persoonlijke aandacht en service aan studenten. In die kwaliteit zit de belangrijkste flexibele factor van deze opleidingen: de opleidingen maken met deze persoonlijke aandacht vertragen, versnellen en maatwerk goed mogelijk. Om de opleidingen op het volgende niveau van flexibiliteit te brengen, kunnen de opleidingen nog met grotere, meer leerwegaafhankelijk opgezette onderwijseenheden en toetsen gaan werken. Dergelijke ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat studenten nog meer hun eigen studieroute gaan bepalen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen zijn gebaseerd op geldende landelijke opleidingsprofielen. Er worden hierbij negen gezamenlijke competenties op drie niveaus gehanteerd, waarbij niveau drie het bachelorniveau betreft en niveau twee het Ad-niveau. Ook is er een landelijk bepaalde Body of Knowledge and Skills die bepaalt welke kennis en vaardigheden er behandeld wordt in de opleidingen. De competenties zijn uitgewerkt naar leeruitkomsten, zoals dat past bij flexibel onderwijs binnen het experiment leeruitkomsten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De vertaling van competenties naar leeruitkomsten kan nog transparanter worden gemaakt, zodat de leeruitkomsten voor studenten nog meer gaan leven. Voor het bepalen van de inhoud en de focus van de beide opleidingen zijn er goede samenwerkingen met het werkveld via een beroepenveldcommissie.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Studenten van de Ad- en bacheloropleiding, van de deeltijd en de duale variant, volgen in de eerste twee studiejaar hetzelfde programma en krijgen gezamenlijk onderwijs. Bachelorstudenten volgen daarna nog twee extra studiejaar. Aan duale Ad- en bachelorstudenten wordt extra begeleiding geboden, omdat dit een jongere doelgroep betreft met minder werkervaring. De onderwijsprogramma's zijn inhoudelijk gedegen en de verschillende programmaonderdelen hangen logisch samen. Ruim de helft van het leren vindt op of via de werkplek van de student plaats, wat de opleidingen zeer praktijkgericht maakt. Docenten zijn deskundig en uitermate betrokken en behulpzaam. Studenten krijgen veel persoonlijke aandacht en volgens studenten hebben de opleidingen dit ook in de tijd van afstandsonderwijs, vanwege de coronamaatregelen, goed weten te realiseren. Studenten kunnen goed terecht bij de opleidingen met vragen en feedback over de onderwijskwaliteit. De opleidingen bieden individueel maatwerk: er zijn studenten die versnellen, vertragen of die twee opleidingen tegelijk volgen. Op het moment van de visitatie staan de opleidingen op een punt dat zij deze flexibiliteit nog verder kunnen gaan vergroten door minder vakgericht te gaan werken en meer ruimte te bieden voor grotere, meer integrale onderwijseenheden.

Standaard 3: Toetsing

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een degelijk systeem van toetsing, wat grotendeels gelijk is voor de deeltijd- en duale varianten van zowel de Ad- als de bacheloropleiding. Kennis en vaardigheden worden expliciet getoetst in de opleidingen. De regelingen voor toetsing en beoordeling zijn adequaat vastgelegd voor studenten en andere betrokkenen en het vierogenprincipe wordt toegepast voor het ontwikkelen van toetsen en het beoordelen van diverse kerntoetsen. Examinatoren worden geschoold op het gebied van toetsing en beoordeling en er is sprake van een voortdurende focus op de verbetering van toetsing en beoordeling binnen het team. De examencommissie heeft een proactieve rol bij het stimuleren van de leerwegaafhankelijke toetsing, zoals dat past binnen het experiment leeruitkomsten. Het meer leerwegaafhankelijk opzetten van de toetsen is een belangrijke ontwikkelstap die de opleidingen nog kunnen zetten. Met een meer leerwegaafhankelijke toetsing kunnen studenten hun eerder opgedane werkervaring

gemakkelijker verzilveren en kunnen studenten nog meer flexibiliteit in leerwegen gaan benutten. Zowel de Ad- als de bacheloropleiding wordt afgesloten met een eigen afstudeeropdracht. De begeleiding en de beoordeling van deze afstudeeropdrachten zijn adequaat vormgegeven.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Voor de Ad-opleiding is er een selectie van afstudeerdossiers bestudeerd. De dossiers tonen aan dat de Ad-studenten het gestelde Ad-niveau behalen bij het afstuderen, zowel voor de duale als de deeltijdvariant. De afstudeerwerken laten actuele bedrijfskundige onderwerpen zien en de beoordelingen van de afstudeerwerken zijn goed navolgbaar. Wel kan de opleiding nog een betere balans zoeken bij de begeleiding van Ad-afstudeerders wat betreft theoretische diepgang en operationalisatie van het vraagstuk. Ongeveer 40 procent van de Ad-studenten studeert door aan de bacheloropleiding Bedrijfskunde bij de HAN. Van de bacheloropleiding zijn ten tijde van de visitatie nog geen afstudeerwerken beschikbaar, omdat er nog geen studenten zijn afgestudeerd binnen het experiment leeruitkomsten. Toetsdossiers met tussenproducten van zowel deeltijd- als duale bachelorstudenten tonen aan dat bachelorstudenten de betreffende leeruitkomsten bij tussentijdse toetsen behalen. Ook hier betreffen de uitwerkingen van studenten actuele bedrijfskundige thema's.

Ad- en bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en dual)

Het panel beoordeelt de kwaliteit van beide opleidingen als **positief**. Beide opleidingen zijn degelijk opgezet en worden goed uitgevoerd. Door het werkplekleren is er een goede verbinding met het werkveld. De uitvoering is in handen van enthousiaste en praktijkervaren docenten. De studenten ontvangen persoonlijke begeleiding door mentoren en door betrokken studieadviseurs. Deze persoonlijke aandacht vormt de basis van een goede kwaliteitscultuur. Het opleiden aan de hand van leeruitkomsten is voortvarend gestart en is duidelijk in ontwikkeling. Opvallend zijn de vele toetsen en de wens om de toetsdruk te verlagen. Er zijn mogelijkheden om het onderwijs verder te flexibiliseren door meer geïntegreerde, leerwegaafhankelijke leeruitkomsten te formuleren. Deze leeruitkomsten kunnen leiden tot grotere flexibiliteit voor de deeltijd of duale student, wat de opleidingen nog zou aantrekkelijker maken voor werknemers uit het bedrijfsleven.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten zijn relevant voor het domein van Logistics Management. Ze sluiten aan op de beroepspraktijk en komen overeen met de niveaus van een Ad- of bacheloropleiding. Het beroepsbeeld van de Ad-opleiding is goed doordacht en duidelijk uitgewerkt. Het beroepsbeeld van de bacheloropleiding sluit aan op het profiel dat is opgesteld door het Landelijke Platform Logistiek HBO. Beide opleidingen hebben een relatief traditionele inhoudelijke oriëntatie. Deze is passend bij het beroepenveld in de regio van de hogeschool. De opleidingen stemmen voldoende af met het beroepenveld. In de beroepenveldcommissie is het werkveld breed vertegenwoordigd.

Beide opleidingen hebben de uitgangspunten van het experiment leeruitkomsten toegepast. De leeruitkomsten vallen deels samen met vakken die voorkomen in de voltijdse variant van de

opleidingen. Nog niet alle leeruitkomsten zijn leerwegaafhankelijk. De opleidingen zijn van plan het aantal leeruitkomsten te beperken. Dit is mogelijk door ze meer te integreren. Hieraan kunnen de studenten en het werkveld, waarmee goed wordt samengewerkt, een waardevolle bijdrage leveren.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De inhoud van beide programma's sluit goed aan bij de landelijke competenties en BoKS. De programma's zijn duidelijk opgezet in modules en in eenheden van leeruitkomsten. De opzet is goed doordacht, de programma's houden voldoende rekening met de verschillen tussen duale en deeltijdstudenten. Het onderwijs wordt goed uitgevoerd. De studenten ervaren voldoende flexibiliteit. Ze kunnen het contactonderwijs op één van de twee lesdagen in de week volgen en de opleidingen bieden elke module twee keer per jaar aan.

De programma's worden gedragen door een kernteam van betrokken docenten die deskundig en praktijkervaren zijn. In het team is voldoende onderwijskundige deskundigheid aanwezig. Alle kerndocenten zijn getraind in het formuleren van leeruitkomsten. De docenten hebben in de coronaperiode laten zien dat ze online onderwijs aan kunnen bieden. De studiebegeleiding is zorgvuldig en persoonlijk. De studieadviseurs zijn betrokken, ervaren en ondersteunen de studenten goed bij het plannen van hun studie.

Beide programma's passen het HAN-concept van blended leren toe waarbij het werkplekleren meer dan vijftig procent van de totale studie bedraagt. De opleidingen schenken voldoende aandacht aan de kwaliteit van de werkplek en aan het begeleiden van het werkplekleren. De opleidingen kunnen overwegen een passende vorm van werkplekleren te formuleren voor nieuwe bedrijfstvormen, zoals start-ups, platformbedrijven of serviceverleners. De werkgevers kunnen meer betrokken worden bij het verder ontwikkelen van de leeruitkomsten en de praktijkopdrachten, zodat de actualiteit van de programma's blijvend wordt geborgd en de synergie tussen opleiding en werkveld verder toe gaat nemen.

Standaard 3: Toetsing

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het systeem van toetsing zit goed in elkaar. De toetsen zijn inhoudelijk van goede kwaliteit. De opleidingen informeren de studenten duidelijk over de toetsing en voeren de toetsing goed uit. Relatief veel toetsen komen overeen met de toetsen van de voltijdse variant van de bacheloropleiding. Het leerwegaafhankelijk toetsen is bij beide opleidingen in ontwikkeling. Het aantal toetsen is groot, omdat de toetsen betrekking hebben op leeruitkomsten met een relatief kleine studielast. Dit leidt tot een hoge toetsdruk op bepaalde momenten in het programma. Daarnaast geven studenten aan dat de toetsvormen meer mogen variëren. De opleidingen zoeken naar mogelijkheden om het aantal toetsingen te verminderen.

Het valideren van eerdere leerervaringen is tot nu toe beperkt mogelijk. Afgeronde vakken uit eerdere opleidingen worden gevalideerd, maar leerervaringen uit de praktijk nog niet. Hiervoor is het nodig om per leeruitkomst eenduidige leerwegaafhankelijke kwalificaties op te stellen. Het toezicht op de kwaliteit van toetsing is goed ingericht en wordt zorgvuldig uitgevoerd. De examencommissie is voldoende meegenomen in het experiment leeruitkomsten, ziet scherp toe op de toetsing en wordt hierbij goed ondersteund door de toetscommissie.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De bestudeerde eindwerken van de Ad-opleiding zijn indrukwekkend en passen goed bij het tactisch operationele niveau van Logistics Management. De Ad-studenten ronden hun opleiding af met een verbeterproject en voeren dat uit bij hun werkgever. De werkgevers zijn tevreden over deze direct uitvoerbare verbeteringen en ervaren de waarde die de Ad-logisticus in de praktijk heeft. Daarmee levert de Ad-opleiding een waardevolle bijdrage aan de vraag naar logistici van het werkveld.

Van de duale en deeltijdvariant van de bacheloropleiding studeren de eerste studenten medio 2021 af. De beoordeelde tussenproducten zijn van een goed niveau en geven het vertrouwen dat de beoogde eindkwalificaties aan het einde van de bacheloropleiding gerealiseerd gaan worden.

Ad-opleiding Online Marketing en Sales en bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal)

Het panel beoordeelt de kwaliteit van beide opleidingen als **positief**. Het flexibele onderwijs van de opleidingen Ad Online Marketing en Sales en de opleiding Commerciële Economie blijkt in korte tijd al stevig te staan. Het betrokken en deskundig docententeam heeft de afgelopen jaren getoond over een groot adaptief vermogen te beschikken. In het onderwijs zetten zij de student, als persoon, altijd centraal. Docenten en management geven blijk van een reflectieve, open en lerende houding en hebben zicht op de ontwikkelpunten om te komen tot een verdere flexibilisering van de opleidingen. In 2020 is naar aanleiding van de opgedane ervaringen het curriculum herontwikkeld met veel aandacht voor modularisering en het toetsen in meer integrale beroepsopdrachten. Het panel is vol lof over dit aangepaste programma. Zij onderschrijft de visie van de opleidingen dat de formulering van de leeruitkomsten verder aangescherpt mag worden en dat de integratie van (leerwegaafhankelijke) toetsen nog verder kan worden doorgezet. Het werkveld is nauw betrokken bij de opleidingen en denkt actief mee over verdere mogelijke verbeteringen. Zij staat volledig achter de ingeslagen weg en de werkgevers ervaren dat deze manier van onderwijs goed past bij de werkende professional. Het panel heeft er alle vertrouwen in dat de opleiding de ingeslagen weg van flexibilisering en het werken met leeruitkomsten succesvol zal vervolgen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten en leeruitkomsten van de opleidingen voldoen wat betreft niveau en oriëntatie aan de eisen die het werkveld stelt. De beoogde leerresultaten zijn inzichtelijk afgeleid van de competenties uit de landelijk profielen, waarmee ze ook voldoen aan de internationale eisen.

De leeruitkomsten zijn gekoppeld aan de beoogde leerresultaten. Het panel geeft de opleiding in overweging de leeruitkomsten meer integraal en op het niveau van de eenheid van leeruitkomsten te formuleren, waarbij het voor studenten mogelijk is om op eigen wijze de leeruitkomst leerwegaafhankelijk aan te tonen, bijvoorbeeld met relevante producten uit hun werkomgeving.

Er is een grote betrokkenheid vanuit het werkveld bij de opleiding. Het werkveld is regelmatig om feedback op het curriculum gevraagd om de herkenbaarheid van de dagelijkse beroepspraktijk te

borgen. Het is te adviseren om het werkveld actief te gaan betrekken bij de doorontwikkeling van de leeruitkomsten.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen zijn ingericht volgens het 2+2-principe: na het behalen van het Ad OMS-diploma kunnen de studenten naadloos doorgaan met het derde jaar van de CE-opleiding. Het gedegen, brede en praktijkgerichte curriculum is modulair opgezet. Studenten kunnen na het eerste jaar de modules in de bij hun werkomgeving passende volgorde gaan volgen. Het meer centraal stellen van integrale leeruitkomsten in het onderwijs zal de werkende student, die nu nog veelal een standaardroute volgt, verder faciliteren bij het kiezen van een persoonlijke en wellicht verkorte leerroute.

Op dit moment zijn de studenten veelal jonge mensen met een mbo-opleiding die werken en studeren willen combineren. Het panel moedigt de opleidingen aan om met de modulaire opleidingen actief naar buiten te treden om de wat oudere doelgroep studenten met werkervaring binnen te halen, die door validatie van hun ervaringen kunnen versnellen in de opleidingen. De intakeprocedure is helder en goed opgezet. De intake wordt uitgevoerd door een betrokken team van studieadviseurs, die ook gedurende de opleiding proactief betrokken blijven bij de studenten. De docenten van de opleiding zijn deskundig, betrokken bij de studenten. Ze beschikken over de juiste expertise om het onderwijs inhoudelijk en didactisch goed vorm te geven. Vaak zijn zij deels werkzaam in het werkveld, wat de studenten zeer waarderen. Alle docenten zijn mentor van een kleine groep studenten en de studenten roemen de actieve begeleiding en betrokkenheid van de docenten.

Standaard 3: Toetsing

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben een gedegen systeem van toetsing en de toetsen bij de opleidingen zijn in toenemende mate leerwegaafhankelijk. Het nieuwe toetsprogramma, waarbij beroepsopdrachten vanuit meerdere invalshoeken beoordeeld worden, is goed van opzet. Naar mening van het panel zal een verdere slag naar integrale (omvangrijker) toetsen en integrale beoordelingen het flexibele karakter van de opleidingen verder versterken. Studenten zijn tevreden over de feedback die zij individueel ontvangen. De toetscriteria, over het algemeen navolgbaar afgeleid van de leeruitkomsten, leiden tot lange beoordelingsformulieren en rubrics. De opleidingen zijn zich hiervan bewust en zijn voornemens de beoordelingen holistischer in te richten.

De borging van toetsing en (eind)niveau is goed op orde. Ook tijdens de coronamaatregelen werken de examencommissie en de opleidingen vanuit een helder proces goed samen. De examencommissie is betrokken, goed op de hoogte van de processen en houdt gestructureerd toezicht op de toetskwaliteit. Ze kijkt kritisch mee en voert haar taken gedegen uit. Het proces van valideren en vrijstellen is in de basis goed ingericht. Maar om te komen tot een volgend niveau van flexibiliteit dient de examencommissie samen met de opleidingen te werken aan mogelijkheden tot verdere versterking van de leerwegaafhankelijkheid van toetsvormen, het toetsen van grotere onderwijseenheden en validatie van werkervaring.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De bestudeerde eindopdrachten van de Ad-opleiding OMS tonen aan dat het beoogd eindniveau is gerealiseerd. De onderwerpen zijn aansprekend en relevant voor de beroepspraktijk. Van de vernieuwde flexibele CE-opleiding zijn er ten tijde van de visitatie nog geen afgestudeerden. Het programma, de nieuw opgezette afstudeerfase en de bestudeerde tussenproducten geven het vertrouwen dat de CE-opleiding ook het beoogde eindniveau zal realiseren. Vertegenwoordigers uit het werkveld oordelen ook positief over de afgestudeerden en de zittende studenten van de opleiding. Zij roemen de praktijkgerichtheid en groei die de studenten zowel in hun persoonlijke als inhoudelijke ontwikkeling laten zien.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting | 3 |
| Inleiding | 12 |
| Schets van de opleidingen | 14 |
| Basisgegevens opleidingen | 14 |
| Onderwijskundig concept HAN deeltijdstudies | 16 |
| De visie van de HAN op flexibel en vraaggestuurd onderwijs | 16 |
| Uitgangspunten voor het opleiden aan de hand van leeruitkomsten | 16 |
| De Student Journey | 16 |
| Beoordeling NVAO-standaarden Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal) | 19 |
| Standaard 1 Beoogde leerresultaten | 20 |
| Standaard 2 Onderwijsleeromgeving | 23 |
| Standaard 3 Toetsing | 28 |
| Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten | 32 |
| Eindoordeel over de Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde | 34 |
| Aanbevelingen | 35 |
| Beoordeling NVAO-standaarden Ad- en bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en duaal) | 36 |
| Standaard 1 Beoogde leerresultaten | 37 |
| Standaard 2 Onderwijsleeromgeving | 40 |
| Standaard 3 Toetsing | 45 |
| Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten | 48 |
| Eindoordeel over de Ad- en bacheloropleiding Logistics Management | 50 |
| Aanbevelingen | 51 |
| Beoordeling NVAO-standaarden Ad-opleiding Online Marketing en Sales en bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal) | 52 |
| Standaard 1 Beoogde leerresultaten | 53 |
| Standaard 2 Onderwijsleeromgeving | 57 |
| Standaard 3 Toetsing | 63 |
| Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten | 68 |

| | |
|--|-----------|
| Eindoordeel over de Ad-opleiding Online Marketing en Sales en bacheloropleiding | |
| Commerciële Economie (deeltijd en duaal) | 71 |
| Aanbevelingen | 72 |
| Bijlagen | 73 |
| 1. Bezoekprogramma | 74 |
| 2. Bestudeerde documenten | 76 |

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van zes opleidingen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) die deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten. Het betreft de volgende opleidingen:

- Ad-opleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal),
- Bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal),
- Ad-opleiding Logistics Management (deeltijd en duaal),
- Bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en duaal),
- Ad-opleiding Online Marketing en Sales (deeltijd en duaal),
- Bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal).

Tot eind 2019 behoorden deze deeltijdopleidingen tot de Faculteit Economie, Management en Recht van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Sindsdien heeft de HAN een nieuw organisatiemodel ingevoerd waarbij onderwijs, onderzoek en valorisatie is gebundeld in Academies. Deze reorganisatie heeft tot gevolg dat de eerste vier opleidingen behoren tot de Academie Organisatie en Ontwikkeling en de laatste twee tot de academie Business en Communicatie. Aangezien de opleidingen binnen het Experiment Leeruitkomsten nauw hebben samengewerkt en nog steeds binnen het domein samenwerken, zijn ze beoordeeld aan de hand van een gezamenlijke zelfevaluatie en één visitatiebezoek en worden ze beschreven in één visitatierapport.

Het rapport begint met een beschrijving van de onderwijsvisie, de kaders en uitgangspunten die de opleidingen overstijgen. Het panel geeft een reflectie op deze kaders voor het experiment leeruitkomsten. Daarna volgt een beschrijving per verwante Ad- en bacheloropleiding en geeft het panel de bevindingen, overwegingen, conclusies en aanbevelingen. Deze drie onderdelen van het rapport zijn opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* van de NVAO (2019) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd, is samengesteld door NQA, in opdracht van de HAN en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 14 en 15 september 2020. Het visitatiepanel bestond uit:

- De heer E.C. Moor (voorzitter, domeindeskundige Logistics Management)
- Mevrouw M.R. Damen MA (domeindeskundige Logistics Management)
- Mevrouw drs. A. Evers (domeindeskundige Bedrijfskunde)
- De heer drs. A.J.P. Teuwen (domeindeskundige Bedrijfskunde)
- Mevrouw ing. M.G.J. Hendrickx MSc (domeindeskundige Commerciële Economie)
- De heer drs. K. Jansen (domeindeskundige Commerciële Economie)
- Mevrouw D. Vernes (student-lid)

De heer ir. A.B.C. Hoitink, mevrouw drs. M. Schoots en mevrouw drs. Y.E. Leegstra, auditors van NQA, hebben de visitatie begeleid, waarbij de heer Hoitink optrad als lead-auditor.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de beoordeling van de opleidingen is een gezamenlijke zelfevaluatie met bijlagen aangeboden. Voor het beoordelen van de beoogde leerresultaten van de Ad-opleidingen heeft het panel per opleiding vier afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. De afstudeerdossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van Ad-alumni. Bij deze selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering. Ten tijde van de visitatie waren er nog geen eindwerken van de bacheloropleidingen beschikbaar. Per bacheloropleiding heeft het panel van vier studenten meerdere onderwijsproducten beoordeeld om een indruk te krijgen van de realisatie van de beoogde leerresultaten. In bijlage twee is een overzicht opgenomen van de bestudeerde Ad-afstudeerdossiers en de onderwijsproducten.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige peers. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA, het NVAO-beoordelingskader en het NVAO-protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten. Tevens zijn tijdens het vooroverleg de voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder studenten, docenten (examinatoren), leidinggevenden en vertegenwoordigers van het werkveld. In verband met de richtlijnen van het RIVM betreffende Corona vond het visitatiebezoek op een externe locatie plaats om het optimaal te kunnen faciliteren. Het inzagemateriaal is digitaal beschikbaar gesteld en door het panel bestudeerd (zie bijlage twee). Aan het einde van het visitatiebezoek is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel samen met een van de domeindeskundigen het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleidingen. Het visitatiebezoek sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via e-mail) te benaderen buiten het visitatiebezoek om (inloopspreekuur). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleidingen. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleidingen en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleidingen in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 7 december 2020

Panelvoorzitter

E.C. Moor

Lead-auditor

ir. A.B.C. Hoitink

Schets van de opleidingen

De Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde bieden praktijkgericht bedrijfskundig onderwijs. De opleidingen werken samen met de Ad- en bacheloropleiding Logistics Management, die meer zijn gericht op de logistieke wereld. De opleidingen behoren tot de Academie Organisatie en Ontwikkeling. Het domein van deze academie is het opleiden van professionals die een duurzame bijdrage leveren aan goed werk, vitale werknemers en aan economische groei. In totaal volgen bij deze academie bijna 4.000 studenten een voltijd-, deeltijd- of duale opleiding op het gebied van mens en organisatie.

De Ad-opleiding Online Marketing en Sales (OMS) en de bacheloropleiding Commerciële Economie (CE) hebben als missie om (young) professionals op te leiden en te begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De opleidingen behoren sinds kort tot de Academie Business en Communicatie. Deze academie omvat naast de domeinen communicatie, ondernemerschap, marketing en sales, de domeinen food, retail, e-commerce en digital business. In totaal volgen bij deze academie ruim 3.300 studenten een voltijd-, deeltijd- of duale opleiding.

De opleidingen nemen sinds 2017 deel aan het Experiment Leerkomsten. De start van de flexibele duale en deeltijdvarianten viel samen met de start van de drie Ad-opleidingen. De opleidingen hebben bij de ontwikkeling en uitvoering van flexibel onderwijs en de Ad-opleidingen nauw samengewerkt. In eerste instantie zijn modules van 30 EC ontwikkeld en zijn de Ad-programma's ontworpen. De Ad- en bachelorprogramma's zijn volgens het 2+2-principe ontwikkeld: na afronding van een Ad-opleiding is het mogelijk om in twee jaar de bacheloropleiding af te ronden. Ten behoeve van het flexibel studeren starten sinds september 2017 de modules twee keer per jaar en worden de lesdagen op twee verschillende dagen gepland om versnellen en vertragen mogelijk te maken.

Het totaal aantal studenten dat een van deze opleidingen volgt, bedraagt ruim 600 ten tijde van de visitatie. Per Ad- en bachelormodule is de onderverdeling gelijk. Het studentenaantal van de Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde ligt iets hoger dan van de andere opleidingen. De stabiele en wat dalende trend in het aantal inschrijvingen is omgezet naar een duidelijke stijging. De introductie van de Ad-opleidingen en het 2+2-principe blijken hiervoor de belangrijkste oorzaken te zijn. Daarnaast blijkt uit evaluaties dat sinds de invoering van het flexibele onderwijsprogramma de tevredenheid van studenten is toegenomen.

Basisgegevens opleidingen

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| Naam opleiding in CROHO | B Bedrijfskunde |
| Oriëntatie en niveau | hbo; Bachelor |
| Graad | Bachelor of Science |
| Aantal studiepunten | 240 |
| Locatie | Arnhem en Nijmegen |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 34035 |

| | |
|-----------------------------|------------------|
| Naam opleiding in CROHO | Ad Bedrijfskunde |
| Oriëntatie en niveau | Associate degree |
| Graad | Associate degree |
| Aantal studiepunten | 120 |
| Locatie | Arnhem |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 80074 |

| | |
|-----------------------------|------------------------|
| Naam opleiding in CROHO | B Logistics Management |
| Oriëntatie en niveau | hbo; Bachelor |
| Graad | Bachelor of Science |
| Aantal studiepunten | 240 |
| Locatie | Arnhem en Nijmegen |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 35522 |

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| Naam opleiding in CROHO | Ad Logistics Management |
| Oriëntatie en niveau | Associate Degree |
| Graad | Associate Degree |
| Aantal studiepunten | 120 |
| Locatie | Arnhem en Nijmegen |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 80149 |

| | |
|-----------------------------|------------------------|
| Naam opleiding in CROHO | B Commerciële Economie |
| Oriëntatie en niveau | hbo; Bachelor |
| Graad | Bachelor of Science |
| Aantal studiepunten | 240 |
| Locatie | Arnhem en Nijmegen |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 34402 |

| | |
|-----------------------------|------------------------------|
| Naam opleiding in CROHO | Ad Online Marketing en Sales |
| Oriëntatie en niveau | Associate degree |
| Graad | Associate degree |
| Aantal studiepunten | 120 |
| Locatie | Arnhem |
| Onderwijstaal | Nederlands |
| Variant | Deeltijd / duaal |
| Registratie nummer in CROHO | 80135 |

Onderwijskundig concept HAN deeltijdstudies

De visie van de HAN op flexibel en vraaggestuurd onderwijs

De HAN heeft voorafgaand aan het experiment leeruitkomsten een visie ontwikkeld op flexibel en vraaggestuurd onderwijs. In deze visie staat het gepersonaliseerd leren op basis van leeruitkomsten centraal. Het blended leren is hierbij het vertrekpunt in het onderwijs. De studenten en werkveld dienen nauw betrokken te zijn bij het onderwijs. Studenten maken een persoonlijk studieplan met een passende combinatie van online leren, leren op de werkplek en contactonderwijs. In overleg met de opleiding leggen studenten de persoonlijke leerroutes vast. Om het leren zoveel mogelijk te personaliseren, is volgens deze visie de toetsvorm en het moment van toetsing zo flexibel mogelijk.

Uitgangspunten voor het opleiden aan de hand van leeruitkomsten

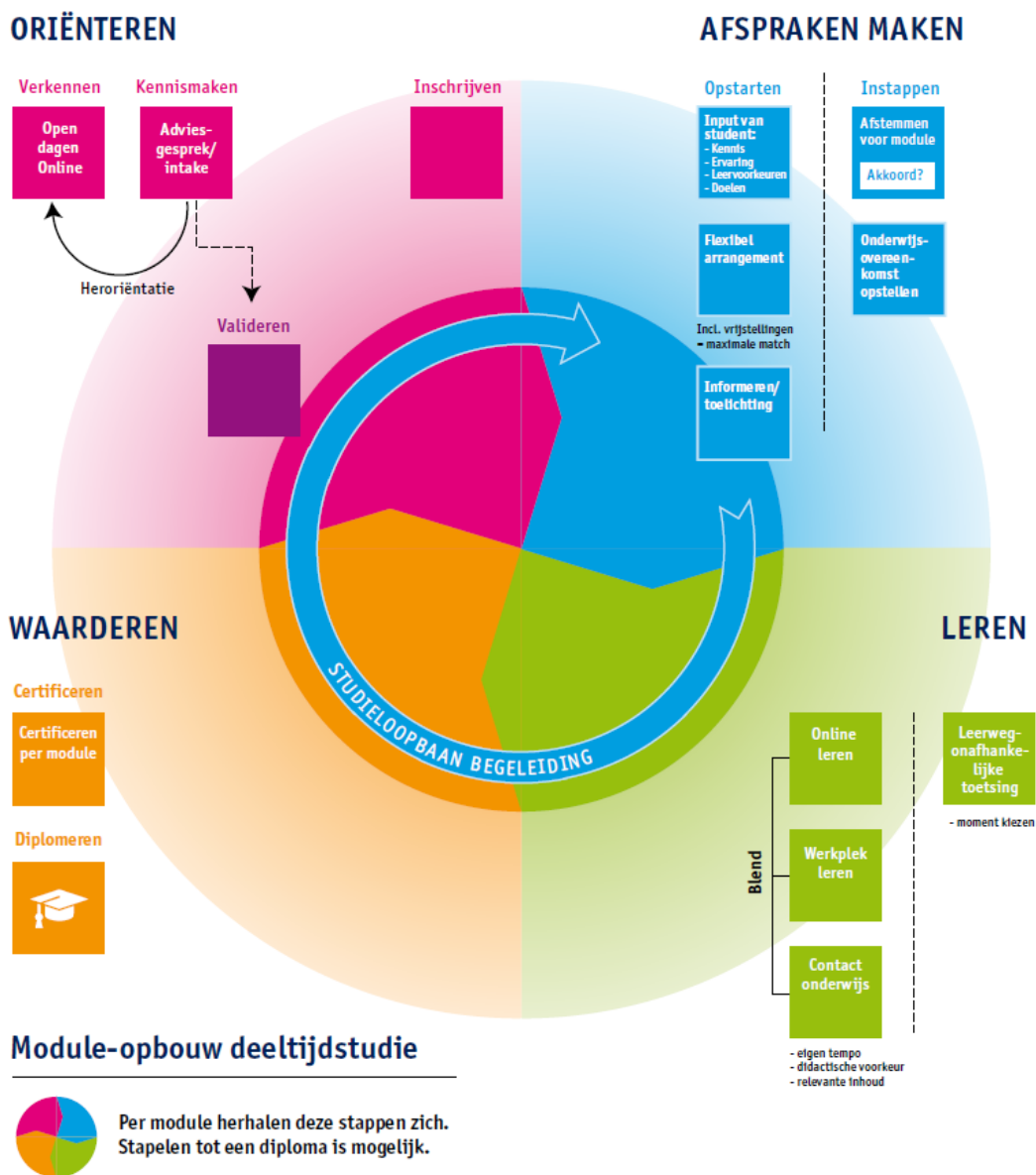
Bij het opleiden aan de hand van leeruitkomsten dienen de leeruitkomsten herkenbaar te zijn in de beroepspraktijk. Ze dienen zodanig te zijn opgesteld dat ze kennis en vaardigheden integreren in de beroepscontext. Leeruitkomsten kunnen zijn gegroepeerd in eenheden van leeruitkomsten die een omvang hebben van minimaal 2,5 studiepunten. De leeruitkomsten dienen afgeleid te zijn van de beoogde leerresultaten van de opleiding, zodat alle varianten van een opleiding dezelfde beoogde leerresultaten hanteren. De relaties tussen Eenheden van leeruitkomsten en eindkwalificaties zijn per opleiding en bijbehorende varianten vastgelegd in het opleidingsstatuut.

De Student Journey

De 'Student Journey' concretiseert de visie op flexibel en vraaggestuurd onderwijs. Studenten doorlopen bij de start van de opleiding of bij de start van een module telkens de volgende vier stappen:

1. Oriënteren,
2. Afspraken maken,
3. Leren,
4. Waarderen.

De stappen worden in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1: Student Journey (HAN Deeltijdstudies Toekomst Proof)

Stap 1 en 2: Oriënteren en Afspraken Maken

Tijdens open dagen of bij de start van een module vindt het verkennen en het kennismaken plaats. De intake of het adviesgesprek leidt tot concrete afspraken. Dat is ook het geval bij de start van een module. Er worden dan afspraken gemaakt over hoe een student aan de leeruitkomsten gaat werken. De afspraken worden vastgelegd in een intakeformulier of onderwijsovereenkomst.

De opleidingen geven in de zelfevaluatie aan dat ze tevreden zijn over de intakeprocedure. Ze vormt een goede basis voor het informeren van aspirant-studenten en voor de keuze van een Ad- of bacheloropleiding en deeltijd of duaal. De opleidingen ervaren dat bij de modules de overgrote meerderheid van de studenten kiest voor het volgen van het aangeboden onderwijsarsenaal.

Volgens de opleidingen biedt het onderwijsarsenaal al veel ruimte voor flexibiliteit door de grote component aan werkplekleren en door de mogelijkheden om het onderwijs online te volgen. Daarnaast biedt het onderwijsarsenaal ruimte aan plaats- en tijdsafhankelijk leren. Wel ervaren de opleidingen dat studenten tijdens de studie meer mogelijkheden zien voor portfolioassessments. Afspraken over het op andere wijze aantonen van de leeruitkomsten komen tot nu toe echter sporadisch voor.

Stap 3 en 4: Leren en Waarderen

Het blended leren bestaat uit een combinatie van online onderwijs via het platform OnderwijsOnline (OOL), contactonderwijs en werkplekleren. Het werkplekleren is door de opleidingen sterk aangezet; minimaal 50 procent van het leren dient op de werkplek plaats te vinden. Om het online onderwijs te stimuleren, hebben de opleidingen extra aandacht geschonken aan de scholing in het leren werken met didactische ICT-tools en aan de veranderende rol van de docent naar begeleider van het leerproces van de student.

Bij het waarderen is het leerwegaafhankelijk toetsen als uitgangspunt genomen. De vorm van toetsing hoort daarbij aan te sluiten bij de leeruitkomst. De opleidingen geven aan dat bestaande toetsen zijn aangepast, aangescherpt of doorontwikkeld. Examinatoren zijn getraind en inmiddels beschikt elke examiner, met uitzondering van de docenten die in het afgelopen jaar zijn gestart, over het BKE-certificaat. Binnenkort gaat verdere scholing plaatsvinden in het leerwegaafhankelijk toetsen en het beoordelen van leeruitkomsten aan de hand van criteriumgerichte interviews.

De opleidingen geven aan dat ze systematisch werken aan kwaliteitsverbetering in het flexibel onderwijs. In 2019 is een Flexscan uitgevoerd onder studenten en docenten. Deze Flexscan toont aan dat er nog verdere stappen mogelijk zijn in flexibilisering. Dit betreft vooral de communicatie over mogelijkheden voor flexibilisering en de inzet van (digitale) didactische vormen en toetsen. De Flexscan toont daarnaast aan dat studenten voldoende flexibiliteit ervaren als het gaat om de bereikbaarheid van docenten en de ondersteuning van studieadviseur.

Evaluatie panel op onderwijskundig concept HAN deeltijdstudies

Het panel is van mening dat de gevisiteerde opleidingen in het experiment goed zijn ondersteund door de HAN-brede visie en door de instrumenten die HAN-breed zijn ontwikkeld. De uitgangspunten van het opleiden aan de hand van leeruitkomsten zijn door de opleidingen herkenbaar toegepast. De doelstellingen worden gerealiseerd, zoals het modulariseren van het onderwijs, verbeterde studenttevredenheid en grotere instroom van studenten. Voor de verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs voor werkenden raadt het panel aan om per opleiding de doelstellingen op korte en middellange termijn op te stellen en te communiceren met betrokkenen. Het experiment wordt door de opleidingen voldoende geëvalueerd. Het moment is daar om per opleiding te bepalen welke ontwikkelingen op de korte en middellange termijn nodig zijn. Wat het panel betreft is dit beeld diffuus en kunnen belangrijke ontwikkelingen zoals het verminderen van het aantal toetsen en het leerwegaafhankelijk toetsen planmatiger worden aangepakt. Voor een incrementeel ontwikkelproces is het van belang dat binnen een opleiding wordt gedeeld wat de positie is en wat de volgende stappen gaan zijn. De opleidingen kunnen elkaar hierbij stimuleren en steunen. Door gezamenlijk ambities te formuleren en plannen te maken kunnen de opleidingen van elkaar leren.

Beoordeling NVAO-standaarden Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en dual)

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De Ad-opleiding is gebaseerd op het *Landelijk domeinprofiel Ad Business Administration* (2019) en de bacheloropleiding op het landelijk opleidingsprofiel *Bedrijfskunde; passie voor verbinden en duurzaam verbeteren* (2018). Voor het bepalen van de inhoud en de focus van de beide opleidingen zijn er goede samenwerkingen met het werkveld via de beroepenveldcommissie. Deze commissie brengt proactief agendapunten in en voelt zich bij adviezen goed gehoord door de opleidingen. Vanuit de landelijke profielen hebben de Ad- en de bacheloropleiding een heldere, gezamenlijke set competenties geformuleerd als beoogde leerresultaten. De opleidingen onderscheiden drie niveaus voor elke competentie, waarbij niveau 3 het bachelorniveau is en niveau 2 het Ad-niveau. De uitwerking van de competenties naar (eenheden van) leeruitkomsten verdient nog aandacht volgens het panel. Een aanbeveling wat dit betreft, is het verder oppakken van de ingezette ontwikkeling richting meer leerwegonafhankelijk geformuleerde leeruitkomsten. Daarnaast raadt het panel aan om de lijn van competenties naar leeruitkomsten (constructive alignment) nog meer inzichtelijk te maken.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De Ad- en bacheloropleiding hebben volgens het panel elk een eigen, helder beroepsbeeld geformuleerd.

De Ad-opleiding leidt zowel deeltijd- als duale studenten op voor een functie op tactisch niveau, met een focus op de dagelijkse coördinatie en het verbeteren van reguliere bedrijfsprocessen zoals financiële, commerciële, facilitaire en HRM-processen. Functies waarvoor de Ad-opleiding studenten opleidt, zijn bijvoorbeeld medewerker kwaliteitszorg, officemanager, projectassistent of administratief medewerker.

De bacheloropleiding richt zich op het strategisch niveau. In de bacheloropleiding leren zowel deeltijd- als duale studenten om nieuwe en niet-reguliere bedrijfsprocessen duurzaam vorm te geven en aan te sturen. Ook verbreden studenten hun internationale oriëntatie op het vakgebied. Functies waarin afgestudeerde bachelorstudenten terecht kunnen komen zijn bijvoorbeeld

consultant, projectleider, manager KAM (kwaliteit, arbo en milieu), business analist en HR-manager.

Beoogde leerresultaten

Voor zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding is een actueel landelijk opleidingsprofiel beschikbaar. Voor de Ad-opleiding betreft dit het *Landelijk domeinprofiel Ad Business Administration* (2019) en voor de bacheloropleiding het landelijk opleidingsprofiel *Bedrijfskunde; passie voor verbinden en duurzaam verbeteren* (2018). Beide profielen zijn gevalideerd door vertegenwoordigers van het werkveld. De profielen worden door de opleidingen zowel voor de deeltijd- als de duale variant gehanteerd.

Op basis van deze profielen hebben de opleidingen een set heldere, gezamenlijke competenties voor de Ad- en de bacheloropleiding geformuleerd als beoogde leerresultaten: (1) Probleem herkennen en diagnosticeren, (2) Ontwerpen, (3) Veranderen, (4) Evalueren, (5) Schakelen en verbinden, (6) Onderzoekend vermogen, (7) Sociaal-communicatieve vaardigheden, (8) Professionaliseren en (9) Handelen vanuit waarden. De opleiding onderscheidt drie niveaus voor elke competentie. Ad-studenten dienen de competenties bij hun afstuderen op niveau 2 te behalen en bachelorstudenten op niveau 3.

| Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|--|---|
| De student herkent de relevante aspecten van een bedrijfskundig vraagstuk en kan op basis van betrouwbare argumenten een eenvoudig bedrijfskundig advies uitbrengen | De student onderbouwt een bedrijfskundig advies door bedrijfskundige kennis en vaardigheid toe te passen in het continu proces van gegevensverzameling en analyse, gericht op de vragen en problemen van een organisatie en diens stakeholders | De student kijkt meervoudig naar de problemen en oplossingen rondom een bedrijfskundig vraagstuk en ontwerpt een integrale oplossing die aantoonbaar leidt tot de realisatie van de bedrijfskundige doelstellingen. |

Naast de competenties zijn er in de landelijke profielen een aantal vakgebieden vastgelegd in de Body of Knowledge and Skills (BoKS): (1) Organisational Behaviour, (2) Operations Management, (3) Strategic Management, (4) Information Management, (5) Management Accounting, (6) Applied Research, (7) Economics, (8) Finance en (9) Business Law. Het panel vindt dat de Ad- en bacheloropleiding helder hebben aangegeven op welke niveaus deze vakgebieden uit de BoKS behaald dienen te worden in het document *BoKS en competentieniveaus BK*.

Vertaling competenties naar leeruitkomsten

Het docententeam heeft op basis van de competenties en gesprekken met het werkveld leeruitkomsten geformuleerd. Hiertoe heeft het docententeam begeleiding van een onderwijskundig advies- en onderzoeksbureau gehad en diverse onderwijskundigen van de HAN hebben een adviserende rol gehad. De leeruitkomsten zijn gebundeld tot eenheden van leeruitkomsten. De eenheden van leeruitkomsten zijn opgenomen in het *Opleidingsstatuut Ad Bedrijfskunde 2020-2021* en het *Opleidingsstatuut bachelor Bedrijfskunde 2020-2021*. De opleiding hanteert dezelfde competenties en leeruitkomsten voor de deeltijd en de duale variant. Voor de Ad-opleiding gelden alle leeruitkomsten van de eerste twee studie jaren. Voor iedere

eenheid van leeruitkomsten is er een verantwoordelijke docent aangewezen, die de actualiteit en de kwaliteit van de betreffende eenheid van leeruitkomsten bewaakt.

Het panel ziet dat de opleidingen actief werken aan het formuleren van goede leeruitkomsten en hier voortdurend in bijstellen en met elkaar leren. De leeruitkomsten overziend, heeft het panel twee aanbevelingen voor de opleiding.

Ten eerste ziet het panel dat de opleidingen in ontwikkeling zijn van relatief kennis- en vakgerichte leeruitkomsten naar meer leerwegaafhankelijk, integraal geformuleerde leeruitkomsten. Een deel van de leeruitkomsten is mooi leerwegaafhankelijk geformuleerd. Een ander deel van de leeruitkomsten biedt, door een sterke koppeling van de leeruitkomsten aan het onderwijs, nog beperkt ruimte voor leerwegaafhankelijkheid. Het panel beveelt de opleidingen aan om de leerwegaafhankelijkheid van de leeruitkomsten verder te vergroten.

Ten tweede vindt het panel dat de 'constructive alignment' nog inzichtelijker gemaakt kan worden. De leeruitkomsten dekken de competenties volgens het panel zeker af, maar het ontwikkelproces van competenties naar (eenheden van) leeruitkomsten is voor het panel niet geheel transparant. Daarnaast zijn de opleidingen nog niet altijd consistent in de terminologie: zo komt op de digitale leeromgeving OnderwijsOnline bijvoorbeeld de term 'leerdoel' voor. Het panel adviseert om de constructive alignment transparanter te maken en meer eenduidige terminologie te hanteren betreffende de (eenheden van) leeruitkomsten.

Afstemming met het werkveld

Het panel is positief over de nauwe samenwerking die de opleidingen hebben met de beroepenveldcommissie. De opleidingen hebben gezamenlijk met de voltijdvariant Bedrijfskunde een beroepenveldcommissie die meerdere keren per jaar adviezen aan de opleiding geeft. De leden van de beroepenveldcommissie dragen proactief agendapunten aan op het gebied van actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Een voorbeeld van een onderwerp dat door de beroepenveldcommissie is aangedragen, is het belang van persoonlijke vaardigheden zoals creativiteit en regie pakken. De beroepenveldcommissie voelt zich hierbij goed gehoord door de opleidingen en ziet dat de opleidingen aanpassingen maken op basis van hun adviezen.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Experiment leeruitkomsten:

- *Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten;*
- *Opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn voor het behalen van de leerresultaten en houdt daarmee rekening met verschillen in achtergrond van studenten;*
- *Docenten zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden bij de keuze voor en vormgeving van de leeractiviteiten*
- *Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- *Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent*
- *Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk*
- *De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen;*
- *De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en de versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Studenten van de Ad- en bacheloropleiding, zowel van de deeltijd als de duale variant, volgen hetzelfde onderwijsprogramma in de eerste twee studie jaren. Voor duale Ad- en bachelorstudenten is er passende, extra begeleiding, omdat dit een jongere doelgroep betreft met minder werkervaring. Inhoudelijk ziet het panel gedegen en goed samenhangende opleidingen die door een gezamenlijk, deskundig docententeam worden ontwikkeld en uitgevoerd. Er is veel aandacht voor kwaliteitszorg en evaluatie binnen de opleidingen. Het panel is positief over het feit dat ruim de helft van het leren op of via de werkplek van de student gebeurt, omdat dit de opleidingen zeer praktijkgericht maakt. De opleidingen overwegen om meer samen te gaan werken met praktijkcoaches op de werkvloer van studenten en het panel denkt dat meer samenwerking met praktijkcoaches inderdaad voor een sterkere borging van het werkplekleren zorgt.

Een belangrijke kracht van de opleidingen is de persoonlijke aandacht en service die docenten aan studenten geven. Volgens studenten zijn de opleidingen daar ook in de tijd van afstandsonderwijs vanwege de coronamaatregelen goed in geslaagd. De grote betrokkenheid van docenten zorgt ervoor dat de facilitering van docenten en de werkdruk iets is om goed te blijven monitoren. De persoonlijke aandacht en service bieden studenten een goede basis voor flexibel studeren. Er zijn bijvoorbeeld studenten die versnellen, vertragen of die met een maatwerkprogramma twee opleidingen tegelijk volgen. Deze mogelijkheden worden besproken tijdens het intakegesprek en afspraken hieromtrent worden adequaat vastgelegd in

onderwijsleerovereenkomsten (deeltijd) of tripartite overeenkomsten (duaal). Het panel denkt dat de opleidingen klaar zijn om een volgende stap te zetten in de flexibilisering van het onderwijs, waardoor studenten nog meer hun eigen studieroute kunnen bepalen. De opleidingen kunnen dit in de ogen van het panel bereiken door een minder kennis- en vakgerichte benadering en meer ruimte voor grotere en meer integrale eenheden van leeruitkomsten. Hierbij ziet het panel ook een taak voor studieadviseurs om studenten te begeleiden naar zelfstandigheid en het maken van eigen keuzes binnen de studieroute. Het panel adviseert de opleidingen om voor de verdere ontwikkeling van het flexibele onderwijs (en de leerwegaafhankelijke toetsing, zie standaard 3) duidelijke tijdslijnen en doelstellingen te formuleren.

Onderbouwing

Inhoud en opzet onderwijs

Studenten van de Ad- en bacheloropleiding, zowel van de deeltijd als de duale variant, volgen grotendeels hetzelfde curriculum. Het bachelorprogramma is opgebouwd uit de module A tot en met F (elk 30 EC), een minor (30 EC) en de afstudeeropdracht (30 EC). Elke module bestaat uit diverse gerelateerde vakken, die gebaseerd zijn op een eigen eenheid van leeruitkomsten. De vakken binnen een module hangen volgens het panel logisch samen. De Ad-opleiding bestaat uit de eerste twee studie jaren van de bacheloropleiding.

De onderwijsprogramma's zijn naar mening van het panel logisch afgeleid van de competenties en de betreffende niveaus en leeruitkomsten. Het panel vindt de inhoud van de opleidingen gedegen en alle relevante vakinhoud en beroepsvaardigheden zijn uitvoerig in de programma's verwerkt. Zo ziet het panel logische vakgebieden zoals organisatiekunde, projectmanagement en financiën, maar ook hebben de opleidingen aandacht voor basisvaardigheden zoals taal en rekenen en specifieke vaardigheden zoals werken in Microsoft Excel. Naast een zeer volledige bedrijfskundige inhoud ziet het panel ook goede aandacht voor onderzoeksvaardigheden en persoonlijk leiderschap, wat het panel sterk vindt.



Figuur 2: De modules van de Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde (www.HAN.nl)

Leeromgeving

Studenten kunnen zowel in september als in februari instromen en hebben keuze uit een lesdag in Arnhem, op dinsdag of donderdag. Het onderwijs wordt gezamenlijk gevolgd door deeltijd- en duale studenten en door Ad- en bachelorstudenten. Studenten voelen zich gezien en gehoord en in lijn hiermee zijn de opleidingen ruim bereid om naar maatwerkoplossingen te zoeken wat betreft persoonlijke leerroutes. Hierin zit naar mening van het panel de belangrijkste flexibele component van de opleiding: studenten kunnen in goed overleg vertragen, versnellen, keuzevakken volgen of zelfs met een aangepast programma twee opleidingen in hetzelfde domein tegelijkertijd volgen (bijvoorbeeld Bedrijfskunde en Logistics Management). De meest benutte mogelijkheid tot flexibiliteit betreft het vertragen van het studietempo. Het werkveld ervaart ook de introductie van de Ad-opleiding als een vorm van flexibiliteit, omdat dit twee verschillende uitstroommomenten voor studenten creëert en een studiepauze tussen de Ad- en de bacheloropleiding goed mogelijk maakt. Door de maatwerkgerichtheid, de modules van 30 EC en de (eenheden van) leeruitkomsten bij elk vak, hebben de opleidingen een goede basis gelegd voor een flexibel curriculum binnen het experiment leeruitkomsten.

Op basis van de open gesprekken met de opleidingen over de ontwikkeling van flexibel onderwijs, denkt het panel dat de opleidingen klaar zijn om een volgende stap te zetten in de flexibilisering. Ook studenten geven bij het panel aan dat zij behoefte hebben aan meer flexibele mogelijkheden. De opleidingen en de studenten denken veelal nog in 'vakken' die in een standaardvolgorde gevolgd worden. Ook ziet het panel relatief veel kleine eenheden van leeruitkomsten bij de vakken, zoals 2,5 of 5 EC. Met een minder kennis- en vakgerichte benadering en meer integrale, leerwegaafhankelijke eenheden van leeruitkomsten (zie ook standaard 1), kunnen de opleidingen volgens het panel meer ruimte creëren voor studenten om eigen leervragen te formuleren en vervolgens eigen leerroutes vorm te geven op basis van bestaande kennis en werkervaring, zoals het experiment leeruitkomsten beoogt. Hierbij raadt het panel de opleidingen aan om voor deze ontwikkelingen (en de aansluitende ontwikkelingen binnen de toetsing, zie standaard 3) duidelijke, opleidingsspecifieke tijdslijnen en doelstellingen te formuleren die aansluiten op de kwantitatieve ambities die in het HAN-brede *Groene boekje* voor flexibilisering zijn opgesteld. In dit *Groene boekje* staan de doelstellingen op het gebied van flexibilisering voor de gehele HAN tot en met 2020.

Blend van werkvormen

De opleidingen bieden studenten in de basis een 'blend' van werkplekleren, contactonderwijs en zelfstandig leren aan. Gedurende de coronamaatregelen is het contactonderwijs vervangen door diverse online leervormen. Studenten hebben de overgang naar het online onderwijs, die evident voor uitdagingen heeft gezorgd aan de kant van de opleiding, als vloeiend en plezierig ervaren. Er worden online colleges gegeven, waarbij alle studiematerialen goed zijn te vinden in de digitale leeromgeving OnderwijsOnline. Studenten weten wat er van hen wordt verwacht en kunnen ook op afstand goed terecht met vragen bij docenten. Een verbeterpunt volgens studenten is het gebruik van verschillende online platforms en e-mailboxen, die zorgen voor een overdaad aan communicatie en soms ook onduidelijkheid over wat waar gevonden kan worden.

Meer dan de helft van het leren vindt plaats op of via de werkplek. Dit vindt het panel positief, omdat het de opleidingen zeer praktijkgericht maakt. Deeltijdstudenten dienen een passende werkplek te hebben waar zij opdrachten voor de opleiding kunnen uitvoeren. Duale studenten die nog geen werkplek hebben kunnen naar een passende werkplek worden begeleid door de

afdeling HAN Employment. Aan het begin van de opleiding vullen studenten een werkplekscan in, waaruit door de opleiding wordt geconcludeerd of de werkplek voldoet voor het uitvoeren van de opdrachten. In de opleidingen vindt het praktijkleren plaats door praktijkopdrachten uit te voeren en in de zogenaamde Praktijkportfolio-leerlijn (PRP-leerlijn). Begeleiding en facilitering op de werkplek gebeurt door een praktijkcoach vanuit de werkgever.

In de PRP-leerlijn stellen zowel deeltijd- als duale studenten op gelijke wijze een portfolio samen om individuele leerdoelen te behalen. Studenten verzamelen in het portfolio bewijsstukken waaruit hun vorderingen op de leerdoelen blijken. Het panel hoort van de studenten dat de opleidingen ruimte bieden om tijdens hun studie naar een passende werkplek toe te groeien om de praktijkopdrachten en de PRP-leerlijn goed te kunnen doorlopen. De opleidingen volgens studenten zeer behulpzaam in het zoeken van alternatieve praktijkomgevingen als een bepaalde opdracht niet in de eigen werkomgeving kan worden uitgevoerd. De opleidingen overwegen of zij de praktijkcoaches op de werkplek meer kunnen betrekken bij het leren van de student door deze uitgebreider te informeren of uit te nodigen voor bijeenkomsten. Het panel vindt dit een terechte overweging en hoort in de gesprekken dat ook studenten en werkgevers hier behoefte aan hebben.

Oriënteren en afspraken maken

De 'student journey' start volgens HAN-beleid met de intakefase van oriënteren en afspraken maken. Het panel vindt dat de opleidingen dit proces goed hebben vormgegeven. Studenten oriënteren zich op de opleidingen via de website, voorlichtingen en een adviesgesprek, waarna zij besluiten om zich in te schrijven voor de opleiding. Er vindt vervolgens met elke student een individueel intakegesprek plaats waarin een studieadviseur met de student bespreekt hoe de opleiding eruitziet wat betreft inhoud, studiebelasting, werkplekleren en lesdagen. Ook worden mogelijke vrijstellingen besproken. Afspraken over de studie(route) worden per onderwijsmodule adequaat vastgelegd in een onderwijsleerovereenkomst tussen de HAN en de student. Voor duale studenten worden volgens HAN-beleid - en passend bij het experiment leeruitkomsten - tripartite overeenkomsten gebruikt tussen de student, de opleiding en de werkgever.

De opleidingen hanteren de wettelijke instroomeisen. Wat betreft de instroom, merken de opleidingen dat de doelgroep 'verjongt'. Met name de beide duale varianten trekken een relatief jonge doelgroep die vrijwel direct vanuit een mbo-vooropleiding doorstroomt. Duale studenten hebben over het algemeen meer behoefte aan begeleiding bij het plannen en combineren van werk, privé en studie. Het panel heeft kunnen zien dat de opleidingen zich hier bewust van zijn en de begeleiding goed aanpassen op de behoeften van instromende studenten. Een voorbeeld van op de doelgroep afgestemde begeleiding is dat duale Ad- en bachelorstudenten de training Slimmer Leren en Werken volgen. Het team is blijvend met elkaar in gesprek over de behoeften van de verschillende doelgroepen die ze bedienen.

Begeleiding

Het panel vindt dat de opleidingen uitblinken in de persoonlijke aandacht en begeleiding die docenten en studieadviseurs geven aan studenten. Docenten zijn goed bereikbaar voor inhoudelijke vragen en extra begeleiding. Daarnaast hebben studenten gedurende hun opleiding een vaste studieadviseur die zowel individuele begeleiding als groepsgewijze begeleiding geeft op het gebied van studieplanning en studievaardigheden. De studieadviseur maakt ook de afspraken over alternatieve leerroutes met studenten. Sinds de coronamaatregelen hebben de

studieadviseurs de begeleiding rondom het welzijn van studenten geïntensiveerd. Ook heeft iedere student sinds maart 2020 een eigen mentor (één van de docenten) die ervoor zorgt dat studenten goed door kunnen met hun reguliere studie-activiteiten, nu het onderwijs online plaatsvindt.

De kracht van persoonlijke aandacht levert tegelijkertijd ook een uitdaging voor de opleidingen op volgens het panel. Studenten waarderen de persoonlijke begeleiding en worden graag aan de hand meegenomen door het programma. Veel studenten kiezen in eerste instantie voor het standaardprogramma en maken geen of beperkt gebruik van de flexibele mogelijkheden. Het panel denkt dat het vormgeven van de eigen studieroute, passend bij de persoonlijke en professionele situatie van de student, het leerproces van in ieder geval de bachelorstudenten kan versterken. Het panel moedigt de opleiding aan om in ieder geval de bachelorstudenten, vanuit de aanwezige sterke basis van persoonlijke aandacht, actief te gaan begeleiden naar zelfstandigheid om eigen keuzes te maken in de leerroute en zo de flexibiliteit beter te benutten.

Docenten

Het panel ziet een betrokken, deskundig en reflectief docententeam. Het team getuigt van een sterk lerend vermogen en werkt continu aan het verbeteren van de opleidingen op basis van signalen van studenten en het werkveld. Het gezamenlijke docententeam van de duale en deeltijd Ad- en bacheloropleiding bestaat uit tien docenten die een parttime of een fulltime aanstelling hebben. Daarnaast maakt de opleiding regelmatig gebruik van gastsprekers uit de praktijk. Zes docenten hebben een mastergraad en de meeste docenten hebben actuele werkervaring in de praktijk. Elke docent wordt geschoold in didactische vaardigheden en toetsdeskundigheid (zie standaard 3). Studenten waarderen de didactische vaardigheden, praktijkkennis en toegankelijkheid van docenten zeer.

Het panel heeft gezien dat docenten werken vanuit een intrinsieke motivatie om studenten te begeleiden en goed onderwijs neer te zetten. Dit levert hen werkplezier op en ook een volle agenda. Docenten worden gefaciliteerd met diverse didactische cursussen en structurele kernteam-overleggen om prioriteringen te bepalen. Zoals de opleidingen zelf ook constateren, is de werkdruk relatief hoog. Het panel constateert dat het opleidingsmanagement zich hierbij betrokken toont en moedigt aan om goed te blijven monitoren op ervaring van werkdruk en werkplezier.

Kwaliteitszorg

Naast de hierboven genoemde actieve houding van docenten om signalen over de kwaliteit van het onderwijs op te vangen, zetten de opleidingen ook op goede wijze structurele evaluatiemiddelen in voor het flexibele onderwijs. Zo worden er voor elke module schriftelijke onderwijsbeoordelingen afgenomen onder studenten, die mondeling worden nabesproken met een selectie van studenten en de opleidingscommissie. Studenten en de opleidingscommissie voelen zich hierbij goed gehoord. Daarnaast evalueren docenten het onderwijs en de eenheden van leeruitkomsten zelf periodiek in kalibratiebijeenkomsten (zie standaard 3). Ook de beroepenveldcommissie heeft een actieve inbreng (zie standaard 1). De uitkomsten van al deze gremia komen terecht bij het team van docenten, die het onderwijs hierop aanpast, te beginnen bij de eenheden van leeruitkomsten. Er wordt op heldere wijze schriftelijk naar studenten gecommuniceerd wat er met de uitkomsten van evaluaties wordt gedaan.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment leeruitkomsten:

- *De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- *De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- *De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De deeltijd- en duale varianten van de Ad- en bacheloropleiding hebben een grotendeels gezamenlijk, degelijk systeem van toetsing waarbij kennis en vaardigheden expliciet worden getoetst. Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering via de Basis Kwalificatie Examinering en de Senior Kwalificatie Examinering. Via onder andere een actief proces van kalibratie is er sprake van een voortdurende focus op de verbetering van toetsing en beoordeling binnen het team. Toetsen worden via het vierogenprincipe ontwikkeld en de toetscommissie draagt actief bij aan de ontwikkeling en evaluatie van toetsen. Het afstuderen is zowel voor de Ad- als de bacheloropleiding gedegen opgezet met voldoende begeleiding en goed geborgde beoordelingsprocedures. De examencommissie stimuleert de verdere ontwikkeling van de leerwegonafhankelijke toetsing proactief. Hierbij benadrukt de examencommissie het belang van deskundigheidsbevordering voor examinatoren, zodat examinatoren integrale praktijktoetsen kunnen beoordelen en werkervaring kunnen valideren. In de ogen van het panel linkt dit standpunt van de examencommissie aan de belangrijkste ontwikkelpunten op het gebied van leerwegonafhankelijke toetsing: het toewerken naar meer integrale, leerwegonafhankelijke toetsen en het creëren van goede mogelijkheden voor de validatie van werkervaring.

Onderbouwing

Systeem van toetsing

De opleidingen hebben naar mening van het panel een degelijk, relatief traditioneel systeem van toetsing en beoordeling. De toetsing voor de Ad- en bacheloropleiding, zowel voor de deeltijd als de duale variant, zijn op het Ad-afstudeerwerk na gelijk. In het *Toetsbouwwerk Bachelor BK DT/DU + AD BK DT/DU 2019-2020* zijn de toetsen inzichtelijk gekoppeld aan de eenheden van leeruitkomsten. Regelingen en procedures rondom toetsing en beoordeling staan gedegen beschreven in het *Opleidingsstatuut Ad Bedrijfskunde 2020-2021* en het *Opleidingsstatuut bachelor Bedrijfskunde 2020-2021*. De toetsvormen betreffen onder andere schriftelijke tentamens, mondelinge tentamens, praktijkopdrachten en portfoliotoetsen. Het panel vindt dat er voldoende variatie aan toetsvormen is.

In lijn met de bevindingen bij standaard 1 en 2, vindt het panel dat de leerwegonafhankelijkheid van vooral de schriftelijke tentamens, mondelinge tentamens en PC-toetsen nog kan worden

vergroot door meer integraal, in grotere eenheden, te gaan toetsen. Het lijkt zowel voor studenten als docenten een spannende stap om de bestaande, soms kennisgerichte kleine toetseenheden los te laten. Door het aanbieden van online toetsen vanwege de coronamaatregelen, is de kennistoets van Gedrag in Organisaties integraal onderbracht in praktijkopdracht. Studenten zijn positief over deze ontwikkeling en ook docenten zien voordelen. Het panel ziet dit als een mooie eerste stap richting meer leerwegaafhankelijke toetsing.

Toetspraktijk

Toetsen worden ontwikkeld door twee examinatoren. Daarnaast is de toetscommissie betrokken als coach of adviseur bij de ontwikkeling van toetsen. Uit gesprekken met de toetscommissie en de examinatoren blijkt dat het toetsproces goed verloopt en dat de toetscommissie actief bijdraagt aan de kwaliteit van toetsen. Beoordelingen worden vastgesteld door een examinator en in bepaalde gevallen door twee examinatoren, zoals bij een portfoliobeoordeling of bij het afstuderen. De opleidingen overwegen de inlevermomenten van toetsopdrachten flexibel te maken. Hierdoor kunnen studenten hun studiebelasting meer zelf gaan spreiden. Ook zijn vanaf het eerste semester voor een aantal kennistoetsen flexibele toetsmomenten mogelijk. Voor Recht, Marketing, Bedrijfseconomie en Rekenen is dit nu ingezet. Studenten zijn enthousiast over deze flexibiliteit en ook het panel moedigt deze ontwikkeling aan.

Het panel heeft een selectie van toetsproducten van deeltijd en duale Ad- en bachelorstudenten met beoordelingsformulieren bestudeerd uit diverse modules zoals module D (Verbeteren van een proces/onderdeel van een organisatie) en module E (Duurzaam veranderen). De toetsopdrachten en beoordelingscriteria zijn naar mening van het panel helder geformuleerd en daarmee transparant voor studenten. De feedback die examinatoren op de beoordelingsformulieren geven is duidelijk en onderbouwt de oordelen goed. Dit vergroot het leereffect bij studenten volgens het panel. Aan de meeste toetsen zijn casussen verbonden, wat het panel positief vindt. Het panel is positief over de praktijkopdrachten en ziet dat deze een grote meerwaarde bieden voor de studenten en hun werkgevers. Het werkplekleren wordt getoetst op basis van een praktijkportfolio en het panel ziet sterke bewijsstukken en reflecties in de portfolio's.

Vrijstellingenbeleid

De opleidingen bespreken de mogelijkheden voor vrijstellingen in het intakegesprek met de aspirant-student. Op basis hiervan kan de aspirant-student een inschatting maken van eventuele vrijstellingen. Bij de start van de opleiding kan de student een verzoek tot vrijstelling indienen bij de examencommissie. Aangevraagde en toegekende vrijstellingen betreffen meestal vrijstellingen voor losse vakken, op basis van eerder behaalde diploma's. Studenten geven bij het panel aan dat zij relatief snel uitsluitel krijgen van de examencommissie als het vrijstellingen betreft op basis van eerder behaalde diploma's. Het valideren van werkervaring is een punt op de agenda bij de opleiding. Studenten geven bij het panel aan dat het voor hen tijdrovend is om de bewijzen te verzamelen. Ze maken daarom liever de toets dan dat zij vrijstelling aanvragen op basis van werkervaring. De examencommissie benadrukt het belang van goed opgeleide assessoren die op basis van portfolio's en criteriumgerichte interviews assessments kunnen afnemen om het valideren van werkervaring mogelijk te gaan maken. Ook voor het werken met meer integrale toetsen zoals beroepsproducten wordt dit als een meerwaarde gezien door de examencommissie. De opleidingen hebben daarom binnenkort een training criteriumgericht interviewen ingepland voor examinatoren. Het panel vindt het positief dat de opleidingen hier

stappen in zetten en adviseert de opleidingen om het valideren van werkervaring voortvarend op te pakken. Het valideren van werkervaring kan volgens het panel zorgen voor de aantrekking van een bredere doelgroep van studenten met meer werkervaring.

Opzet afstuderen Ad

Het afstudeerproject voor de deeltijd en duale Ad-opleiding betreft een verbeterproject waarbij een procesmatige verbetering wordt opgepakt (10 EC). Dit sluit volgens het panel goed aan bij het Ad-niveau. Na de officiële goedkeuring van de opdracht voert de student het verbeterproject - meestal in de eigen werkomgeving - uit. Studenten worden begeleid door een docent vanuit de opleiding en er zijn twee beoordelaars betrokken die de rapportage, het afstudeerproces en de afstudeerverdediging beoordelen. Op de werkplek begeleidt de praktijkcoach de student. Het panel vindt de opzet van de afstudeerbegeleiding en beoordeling gedegen.

Opzet afstuderen bachelor

Het afstuderen voor de deeltijd en duale bacheloropleiding is naar mening van het panel ook goed opgezet. Het afstuderen betreft een onderzoeksproject van 30 EC, dat passend is ingericht voor het bachelorniveau. Studenten ervaren voldoende begeleiding en het beoordelingsproces is ook bij de bacheloropleiding met twee beoordelaars geborgd volgens het vierogenprincipe. Een punt van aandacht is dat studenten de A3-methodiek dienen te gebruiken bij het afstuderen, maar zich daarop niet voldoende voelen voorbereid. De opleiding experimenteert met meer uitleg over de A3-methodiek en andere vergelijkbare methodieken. Hierbij denkt de opleiding ook aan een vrije keuze van de methodiek, waarbij A3 één van de methoden is die studenten kunnen kiezen. Het panel moedigt dit proces aan.

Bij ongeveer 15 procent van de afstudeerverdedigingen is een lid van de beroepenveldcommissie aanwezig, die een verslag schrijft over het proces van de afstudeerbeoordeling. Dit verslag wordt door de examinatoren benut om de afstudeerprocedures te verbeteren. Het panel heeft van de beroepenveldcommissie gehoord welke bijdragen zij hiermee leveren aan het afstudeerproces en de verslagen van de beroepenveldcommissie over de afstudeerverdedigingen ingezien. De opleiding pakt bevindingen van de beroepenveldcommissie over het afstudeerproces goed op en het panel is enthousiast over de inzichten en de verbeteringen die dit oplevert voor de opleiding.

Kwaliteitsborging toetsing en beoordeling

Er is één examencommissie voor de opleidingen binnen de academie Organisatie en Ontwikkeling, waar de deeltijd en duale Ad- en de bacheloropleidingen Bedrijfskunde onder vallen. Het panel stelt vast dat de examencommissie de kwaliteit van toetsing en beoordeling volgens de wettelijke vereisten borgt. De examencommissie stimuleert leerwegaafhankelijke toetsing en validering van werkervaring proactief en geeft hierover concrete adviezen zoals het inzetten van scholing van examinatoren (zie eerder bij deze standaard onder Vrijstellingenbeleid). In de periode van de coronamaatregelen zijn toetsen en toetsvormen aangepast (zie eerder bij deze standaard) en de examencommissie heeft deze aanpassingen goedgekeurd. Betrokken partijen zoals het opleidingsmanagement en de examinatoren geven aan dat overleg met de examencommissie laagdrempelig en constructief verloopt.

Het panel is positief over het beleid voor deskundigheidsbevordering en kalibratie voor examinatoren. Ongeveer de helft van de docenten heeft momenteel een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) behaald en de opleidingen streven ernaar dat elke docent een BKE behaalt.

Eén docent, die tevens lid is van de examencommissie, is in opleiding voor een Senior Kwalificatie Examinering. Docenten die nog geen BKE hebben behaald, kunnen alleen onder begeleiding van een andere examinerator aan toetsen en beoordelingen werken. Voor examinatoren bij het afstuderen zijn er aanvullende eisen naast een BKE, zoals het bezitten van aangetoonde onderzoeksvaardigheden. De opleidingen plannen structureel kalibratiebijeenkomsten in voor het afstemmen over eenheden van leeruitkomsten en bijbehorende beoordelingen. Ook wordt er over het afstuderen gekalibreerd met de voltijdsopleiding Bedrijfskunde en leest het extern lid van de examencommissie jaarlijks met een steekproef van Ad- en bachelor-afstudeerdossiers mee. Het panel ziet dat de goede samenwerking binnen het team en de kalibratiebijeenkomsten zorgen voor een voortdurende focus op verbetering van de toetsing en beoordeling.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment leeruitkomsten:

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel heeft vier eindwerken van de Ad-opleiding bestudeerd en studenten van de deeltijd- en duale variant tonen hierin aan dat zij het Ad-niveau realiseren. De beoordelingen zijn goed navolgbaar en de gekozen onderwerpen zijn actueel voor de bedrijfskundige beroepspraktijk. Begeleiders en beoordelaars van het Ad-afstudeerproject kunnen volgens het panel hun beeld van het gewenste Ad-niveau nog verder aanscherpen. Dit blijkt voor het panel uit een aantal relatief theoretisch ingestoken afstudeerwerken, waarbij de daadwerkelijke interventie - die juist goed past bij het tactische niveau van de Ad - beperkte aandacht krijgt. Het panel ziet dat juist deze eindwerken hooggewaardeerd worden door de beoordelaars, terwijl de eindwerken die wel veel aandacht besteden aan de interventie lager gewaardeerd worden.

Studenten geven aan dat zij zich gedurende hun Ad- of bacheloropleiding positief ontwikkelen in hun werk. Ongeveer 40 procent van de Ad-alumni studeert door aan de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de HAN. Voor de bacheloropleiding zijn er ten tijde van de visitatie nog geen afgestudeerden binnen het experiment leeruitkomsten. Het panel heeft daarom toetsdossiers met tussenproducten van vier bachelorstudenten bestudeerd. Het panel stelt vast dat de studenten in deze tussenproducten de betreffende leeruitkomsten aantonen. Beoordelingen zijn meestal goed onderbouwd. Ook hier ziet het panel relevante bedrijfskundige onderwerpen.

Onderbouwing

Selectie van dossiers

Voor de Ad-opleiding heeft het panel vier recente afstudeerdossiers bestudeerd voorafgaand aan het visitatiebezoek. Het betreft drie afstudeerdossiers van deeltijdstudenten en één afstudeerdossier van een duale student. Deze verdeling is gebaseerd op het aantal afgestudeerden in elke variant. De afstudeerdossiers bestaan uit het Ad-afstudeerproject met beoordelingsformulieren. De selectie is een evenwichtige weerspiegeling van voldoende, goede en zeer goede eindwerken.

Voor de bacheloropleiding waren er ten tijde van de visitatie nog geen afgestudeerden binnen het experiment. Het panel heeft daarom van vier studenten een toetsdossier met diverse toetsen en beoordelingen bestudeerd. Het betreft vier dossiers van deeltijdstudenten. Er zijn namelijk geen duale studenten gestart aan het begin van het experiment leeruitkomsten. De dossiers bevatten toetsuitwerkingen en beoordelingen van de toetsen Analyse gedrag in organisaties (praktijkopdracht module B), Projectplan (Praktijkopdracht module C) en Awareness paper circulaire economie (inleveropdracht module E).

De bestudeerde Ad-eindwerken laten naar mening van het panel zien dat studenten de leeruitkomsten realiseren. De beoordelingen zijn goed navolgbaar en worden uitgebreid onderbouwd op de beoordelingsformulieren. De projecten zijn waardevol voor de opdrachtgever in de praktijk en de projecten gaan over actuele bedrijfskundige onderwerpen. Een deel van de Ad-eindwerken neigt wat betreft de theoretische diepgang naar de insteek van een bacheloropleiding, waarbij beperkt aandacht is besteed aan de daadwerkelijke interventie. Het bachelorniveau wordt hierin echter niet behaald, hiervoor zijn er nog te veel verbeterpunten in het theoretisch kader. Het panel ziet ook eindwerken die wel veel aandacht besteden aan de interventie. Dit past volgens het past bij het tactische niveau van een Ad-opleiding. Deze eindwerken vindt het panel beter aansluiten op de eindkwalificaties van de Ad-opleiding, maar deze worden door de beoordelaars lager gewaardeerd dan de eindwerken die een meer theoretische insteek hebben. Een advies van het panel is om het Ad-niveau nog verder te doorleven binnen het team en eventueel extern te valideren, zodat docenten een eenduidig beeld krijgen van het beoogde Ad-niveau ten opzichte van het beoogde bachelorniveau.

Ook de bestudeerde bachelordossiers tonen de realisatie van de betreffende leeruitkomsten aan. Het panel vindt de bestudeerde studentproducten op een passend niveau voor de bachelorfase waarin de studenten zich bevinden. Ook hier ziet het panel relevante bedrijfskundige onderwerpen in de opdrachten. Beoordelingen zijn meestal goed onderbouwd en navolgbaar. In enkele gevallen kan de beoordeling nog uitvoeriger worden onderbouwd.

Na het afstuderen

Studenten aan de Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde werken tijdens hun opleiding meestal al in het bedrijfskundige vakgebied. Studenten ervaren dat ze zich tijdens de opleiding ontwikkelen in hun werk en maken regelmatig promotie of wisselen van baan gedurende de opleiding. Studenten en afgestudeerden werken in een gevarieerd aantal sectoren. Het betreffen zowel commerciële bedrijven zoals banken en logistieke organisaties, als non-profit organisaties zoals provincies en zorginstellingen. Hierbij komen Ad-afgestudeerden vooral terecht in procesfuncties en is de bacheloropleiding gericht op functies op advies- of managementniveau. Van de Ad-alumni studeert ongeveer 40 procent door aan de bacheloropleiding Bedrijfskunde bij de HAN.

Eindoordeel over de Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde

| | Ad-opleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal) | Bacheloropleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal) |
|---|--|---|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |

De Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde voldoen op alle standaarden aan de basiskwaliteit. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over de opleidingen als geheel.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande deeltijd en duale Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen.

Standaard 1

- Vergroot de leerwegaafhankelijkheid van de leeruitkomsten.
- Verbeter de constructive alignment van competenties naar leeruitkomsten.

Standaard 2

- Werk toe naar meer flexibiliteit in de onderwijsleeromgeving door een minder kennis- en vakgerichte benadering en door studenten te begeleiden naar meer eigen regie.

Standaard 3

- Vergroot de mogelijkheden voor leerwegaafhankelijke toetsing en daarmee ook het valideren van werkervaring.

Standaard 4

- Creëer een eenduidig beeld onder begeleiders en examinatoren van het Ad-niveau, ten opzichte van het bachelorniveau.

Beoordeling NVAO-standaarden Ad- en bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en dual)

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel relevant voor Logistics Management, sluiten aan op de beroepspraktijk en komen overeen met het Ad- en bachelorniveau. Het panel onderschrijft het beroepsprofiel van de Ad-opleiding. Het is zorgvuldig tot stand gekomen, duidelijk uitgewerkt en het opleidingsprofiel sluit goed aan. Het beroeps- en opleidingsprofiel van de bacheloropleiding sluit aan op het profiel dat door het Landelijke Platform Logistiek HBO is vastgesteld. Het panel ziet dat beide opleidingen kiezen voor een traditionele inhoudelijke oriëntatie en vindt deze keuze passend bij het beroepenveld in de regio van de HAN. De beroepenveldcommissie is voldoende bij de opleidingen betrokken. Het panel merkt op dat het brede logistieke werkveld is vertegenwoordigd in deze commissie.

De uitgangspunten van het experiment leeruitkomsten zijn door beide opleidingen toegepast. Het panel merkt op dat de leeruitkomsten deels samenvallen met de vakken van de voltijdse variant. Het panel beveelt de opleidingen aan om de leeruitkomsten meer te integreren binnen een module en om het aantal leeruitkomsten te beperken. Het panel vindt het positief dat de opleidingen aandacht schenken aan het verbeteren van de leerwegonafhankelijkheid en moedigt ze aan om hiermee door te gaan.

Onderbouwing

Beroepsbeeld en profiel van de opleiding

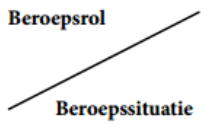
Het panel onderschrijft de beroepsbeelden van beide opleidingen. Volgens de Ad-opleiding heeft een Ad-logisticus een operationele tactische functie, zoals transportplanner, productieplanner of orderbegeleider. Typische werkzaamheden op Ad-niveau zijn volgens de opleiding het verwerken van wijzigingen tot aangepaste plannings, het verbeteren van operationele processen en het vertalen van wijzigingen in procedures en rapportages. Om deze werkzaamheden goed te kunnen vervullen, is inzicht nodig in het plannen en aansturen van logistieke processen. De Ad-logisticus vormt als het ware de schakel tussen de langetermijnplanning en de tactische of operationele planning. Hierbij is duidelijk kunnen communiceren met leidinggevenden, collega's, leveranciers en klanten van belang.

Het beroepsbeeld van de bachelor logisticus is volgens de bacheloropleiding het operationaliseren van de strategie van een onderneming of organisatie. Het creëren van waarde

is hierbij de belangrijkste doelstelling. De bachelor logisticus vervult in vergelijking tot de Ad-logisticus meer strategische functies zoals logistiek manager, inkoopmanager en operations manager. Hierbij is het continu veranderen en verbeteren de kerntaak. Het kunnen overzien van de processen zijn belangrijke vaardigheden evenals het kunnen relateren van de eigen werkzaamheden aan het optimaliseren van een onderneming of organisatie.

Beoogde leerresultaten

Het panel stelt vast dat de bacheloropleiding de beoogde leerresultaten hanteert die zijn vastgesteld door het Landelijk Platform Logistiek HBO. De beoogde leerresultaten van de Ad-opleiding sluiten aan op deze landelijke competenties. De Ad-opleiding werkt samen met andere opleidingen aan een landelijk Ad profiel. Beide opleidingen hanteren de landelijke Body of Knowledge and Skills (BoKS). Volgens het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel is het op professionele wijze ontwikkelen, aansturen en uitvoeren van logistieke processen de kerncompetentie van Logistics Management. Deze kerncompetentie is onderverdeeld in drie logistieke deelcompetenties, die elk weer bestaan uit meerdere competenties. Voor de context van de logistieke deelcompetenties heeft het opleidingsprofiel vier beroepssituaties gedefinieerd. Aanvullend op deze deelcompetenties is een sociale en een communicatieve deelcompetentie afgesproken. In figuur 3 is de relatie tussen kerncompetentie, rollen, logistieke deelcompetenties en beroepssituaties weergegeven.

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | HET OP PROFESSIONELE WIJZE ONTWIKKELEN, AANSTUREN EN UITVOEREN VAN LOGISTIEKE PROCESSEN. | | | |
| | ONTWIKKELEN (BELEID EN STRATEGIE) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Voert onderzoek uit door middel van analyse en vertaalt externe en interne ontwikkelingen naar consequenties voor de organisatie en haar stakeholders. 2. Formuleert beleid op één of meerdere domeinen van de logistiek. 3. Levert een bijdrage aan het ontwikkelen van relaties, ketens en netwerken. | | | |
| | AANSTUREN (ORGANISEREN) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Geeft leiding aan het uitvoeren van processen binnen de onderscheiden logistieke domeinen. 2. Kan de logistiek binnen de onderscheiden domeinen, inrichten, beheersen en verbeteren. 3. Past managementtechnieken toe. 4. Ondersteunt bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van een (eenvoudig) veranderingsproces. | | | |
| | UITVOEREN (OPERATIES) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plant logistieke operaties en draagt zorg voor de uitvoering hiervan. 2. Onderkent problemen binnen de logistieke operaties, stelt diagnoses en correcties vast en draagt zorg voor de uitvoering hiervan. 3. Monitort prestaties binnen alle logistieke domeinen. | | | |
| | Beroepsrol  Beroepssituatie | Demand/Supply Chain Management | Transport (inkoop/ operations/ verkoopmarkt) | Warehousing (inkoop/ operations/ verkoopmarkt) | Productie (inkoop/ operations/ verkoopmarkt) |

↑ **COMPLEXITEIT**
↑ **ZELFSTANDIGHEID**

Figuur 3: Matrix Competentie/beroepssituaties/beroepsrol/deelcompetenties (Bron: Landelijk Beroeps- en Opleidingsprofiel Logistiek, maart 2013)

Figuur 3 laat zien dat de mate van complexiteit en zelfstandigheid toeneemt bij de volgorde van de rollen Uitvoeren, Aansturen en Ontwikkelen. De opleidingen hanteren hierbij de vier landelijke niveaus volgens het ZelCom-model. Nivea nul is hierbij het instroomniveau en drie het eindniveau van een bacheloropleiding. In het opleidingsstatuten van de Ad- en de bacheloropleiding zijn per competentie de eindniveaus beschreven. De bacheloropleiding volgt hierbij de landelijke eindniveaus. De Ad-opleiding hanteert voor de deelcompetenties Uitvoeren en Aansturen eindniveau twee en voor de deelcompetentie Ontwikkelen eindniveau één. Volgens het panel is dit een juiste duiding voor het eindniveau van de Ad-opleiding.

Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De opleidingen hebben de beoogde leerresultaten gerelateerd aan de leeruitkomsten. Per vak zijn één of meerdere leeruitkomsten geformuleerd en is de relatie gelegd met de competenties en de kernvakgebieden van de BoKS. Het panel stelt vast dat de leeruitkomsten grotendeels met vakken samenvallen en merkt op dat er weinig sprake is van samenhangende leeruitkomsten binnen een module van 30 EC. Het panel beveelt de opleidingen aan om de leeruitkomsten meer te integreren. Voor de herkenbaarheid in de beroepspraktijk moedigt het panel de opleidingen aan het bedrijfsleven te betrekken bij het formuleren van meer geïntegreerde leeruitkomsten.

Kwaliteit leeruitkomsten

De uitgangspunten van het experiment leeruitkomsten worden door beide opleidingen gehanteerd. Het panel ziet dat de leeruitkomsten goed zijn uitgewerkt en dat ze van voldoende kwaliteit zijn. Ze zijn specifiek, meetbaar en de bijdrage aan de eindkwalificaties van de opleiding is duidelijk. De opleidingen geven aan dat de leerwegaafhankelijkheid van bepaalde leeruitkomsten kan worden verbeterd. Het panel moedigt de opleidingen aan de leerwegaafhankelijkheid van deze leeruitkomsten te verbeteren.

Afstemming met het werkveld

Het panel ziet dat de opleidingen goed zijn afgestemd op het logistieke beroepenveld. De validering en actualisering van het beroepsprofiel is volgens het panel goed geregeld. Er is regelmatig overleg met de beroepenveldcommissie waarin het logistieke werkveld breed is vertegenwoordigd. Het panel merkt op dat de opleidingen kiezen voor een traditionele oriëntatie van Logistics Management en is het met deze keuze eens, gezien de regio van de hogeschool. Het panel moedigt de opleidingen aan om leeruitkomsten meer onder de aandacht te brengen bij het werkveld en bij de werkgevers van de studenten. Zoals eerder is aangegeven, kan het werkveld meer betrokken worden bij het formuleren van authentieke, geïntegreerde leeruitkomsten.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Experiment leeruitkomsten:

- *Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten;*
- *Opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn voor het behalen van de leerresultaten en houdt daarmee rekening met verschillen in achtergrond van studenten;*
- *Docenten zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden bij de keuze voor en vormgeving van de leeractiviteiten*
- *Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- *Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent*
- *Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk*
- *De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen;*
- *De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en de versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De inhoud van beide programma's sluit goed aan bij de landelijke competenties en BoKS. De programma's zijn duidelijk opgezet in modules en eenheden van leeruitkomsten. Het panel ziet dat de programma's doordacht en degelijk zijn opgebouwd en dat er voldoende rekening wordt gehouden met de verschillen tussen duale en deeltijdstudenten.

Het onderwijs is goed ingericht en wordt goed uitgevoerd. De studenten ervaren voldoende flexibiliteit. Ze kunnen het contactonderwijs op één van de twee lesdagen in de week volgen en elke module wordt twee keer per jaar aangeboden.

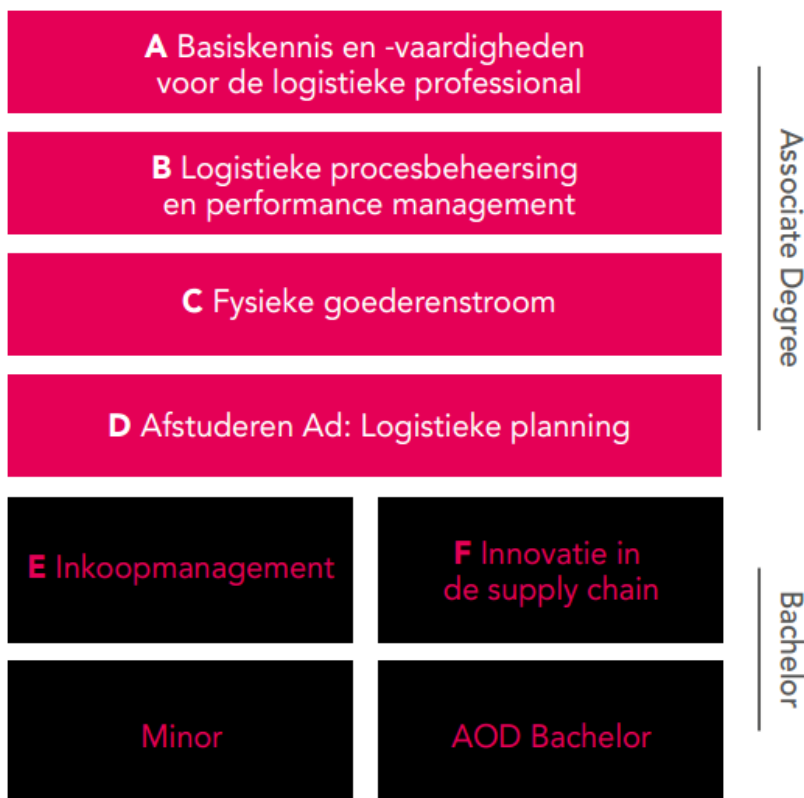
De programma's worden gedragen door een kernteam dat bestaat uit betrokken docenten die deskundig en praktijkervaren zijn. In het team is voldoende onderwijskundige deskundigheid aanwezig. Alle kerndocenten zijn geschoold in het formuleren van leeruitkomsten. De docenten hebben in de periode van coronamaatregelen laten zien dat ze online onderwijs kunnen aanbieden. De studiebegeleiding is zorgvuldig en persoonlijk. De studieadviseurs zijn betrokken en ervaren. Ze ondersteunen de studenten goed bij het plannen van hun studie.

Beide programma's passen het HAN-concept van blended leren toe en hebben het werkplekleren ingevoerd. Meer dan vijftig procent van het onderwijs bestaat uit het leren op de werkplek. Het panel ziet dat de opleidingen voldoende aandacht schenken aan de kwaliteit van de werkplek en het begeleiden van het werkplekleren. Het panel adviseert de opleidingen om een passende vorm van werkplekleren te formuleren voor nieuwe bedrijfsvormen zoals start-ups, platformbedrijven en serviceverleners. Het panel ziet mogelijkheden om de praktijkopdrachten nog waardevoller te maken voor de werkplekbedrijven en moedigt de opleidingen aan om in co-creatie met het werkveld leeruitkomsten verder te ontwikkelen en te integreren.

Onderbouwing

Inhoud en opzet onderwijs

Beide programma's zijn opgebouwd uit modules met een overkoepelend thema en een omvang van 30 EC. De eerste vier modules van het bachelorprogramma en het Ad-programma zijn gelijk aan elkaar. Elk module wordt twee keer per studiejaar aangeboden zodat studenten kunnen vertragen of versnellen. Daarnaast kunnen studenten de modules E en F of de minor en de afstudeeropdracht van de bachelor in een andere volgorde volgen. Figuur 4 geeft een overzicht van de modules.



Figuur 4: De modules van de Ad- en bacheloropleiding Logistics Management (www.HAN.nl)

Beide programma's sluiten volgens het panel inhoudelijk aan bij de landelijke BoKS en de landelijke competenties. Ook de naam Logistics Management is gelijk aan de opleidingsnaam die het Landelijk Platform Logistiek HBO hanteert voor de bacheloropleidingen in het logistieke domein. Het panel heeft onderwijsmateriaal ingezien en is ervan overtuigd dat de inhoud en het niveau van beide programma's voldoen. Volgens het panel sluit de inhoud aan bij het voltijdse programma. Het panel merkt op dat de leeruitkomsten overeenkomen met titels van theorievakken en trainingen, zoals Algemene Economie, Voorraadbeheer of Presentatietechniek. De opleidingen erkennen dit en geven aan dat ze bewust samenwerken met de voltijdse variant bij het aanbieden van theorieonderdelen en trainingen in beroeps- en onderzoeksvaardigheden.

Leeromgeving

Beide programma's zijn opgezet volgens het HAN-concept van blended learning. Dit concept bestaat uit een combinatie van contactonderwijs, online leren en werkplekleren. De

informatievoorziening vindt plaats via de digitale leeromgeving OnderwijsOnline. Volgens het panel voldoet de informatievoorziening per leeruitkomst. Deze informatie is compleet en voldoende gestructureerd. Het panel merkt op dat het begrip leeruitkomst niet echt leeft bij de studenten. Daarnaast is het panel van mening dat de informatievoorziening per module kan verbeteren. Uit studentenevaluaties blijkt ook dat het lastig is om een overzicht te krijgen per module en over de modules heen. De opleidingen geven aan dat dit hun aandacht heeft en het panel moedigt ze aan verbeteringen door te voeren.

Werkplekieren

Het panel is onder de indruk van de kwaliteit en de omvang van het werkplekieren. Meer dan vijftig procent van de studietijd vullen de studenten in met het werkplekieren. Ieder module bevat een praktijkopdracht die op de werkplek van de studenten wordt uitgevoerd. In het A-module maken studenten een organisatiebeschrijving, in het B-module ontwerpen ze een performance dashboard en in het C-module herontwerpen ze een deelproces op het gebied van fysieke distributie. In het D-cluster, waarin de Ad-opleiding wordt afgerond, schrijven studenten een verbetervoorstel voor een deel van de logistieke operatie op de werkplek. Het panel heeft verschillende praktijkopdrachten ingezien. De opdrachtbeschrijvingen zijn duidelijk en goed uitgewerkt. De producten zijn passend en waardevol voor de werkgever en bieden studenten de ruimte om accenten aan te brengen in hun opleiding. Het panel ziet ontwikkelmogelijkheden door bij de werkplekopdrachten meer rekening te houden van met de omstandigheden en wensen van de werkplek. Soms is de gewenste scope van de opdracht dieper of breder dan de opleiding vraagt. Meer flexibiliteit kan het werkplekieren voor student en werkgever nog waardevoller maken. Dat geldt ook voor de werkplekeisen. Het panel merkt op dat deze eisen uitgaan van traditionele bedrijven en organisaties, terwijl er nieuwe bedrijfsvormen ontstaan zoals start-ups in de digitale wereld, platformbedrijven en serviceverleners. Het panel adviseert de opleidingen om voor deze nieuwe bedrijfsvormen ook een passende vorm van werkplekieren te formuleren.

Contactonderwijs

Het contactonderwijs wordt volgens het panel goed georganiseerd en goed aangeboden. Dit onderwijs bestaat uit lessen, oefeningen, presentaties, feedback momenten en assessments. Dit onderwijs wordt op één lesdag per week gepland waarbij studenten kunnen kiezen voor de dinsdag of de donderdag. De studenten krijgen daardoor voldoende mogelijkheden om te versnellen of te vertragen. Volgens de studenten zijn de lesdagen behoorlijk intensief. In de eerste twee modules starten de lesdagen doorgaans 's ochtends om tien uur en eindigen ze 's avonds om negen uur. In de daaropvolgende modules duren de lesdagen maximaal negen uur. Studenten geven aan dat de lesroosters voldoen en dat ze digitaal beschikbaar zijn via de lesroosterapplicatie Xedule.

Online leren

Het panel stelt vast dat de opleidingen het online leren goed faciliteren. De studenten geven aan dat er voldoende mogelijkheden zijn voor online leren en dat deze mogelijkheden door de coronamaatregelen verder zijn toegenomen. Al het onderwijsmateriaal is beschikbaar via de digitale leeromgeving OnderwijsOnline. Aanvullend worden online leertools gebruikt, zoals Paratekennis en Hogeschooltaal voor het online leren en online toetsen.

Instream en intake

De instroom van studenten is in de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. De instroom is bij de duale variant met veertig procent toegenomen en bij de deeltijdvariant met tien procent. De

opleidingen geven aan dat dit vooral komt door de introductie van de Ad-opleiding en door het vernieuwde duale en deeltijd programma. Om te voorzien in de behoefte aan logistici in het werkveld willen de opleidingen zich nog actiever gaan richten op de mbo-afgestudeerde die het werken wil combineren met leren. Het panel juicht dit voornemen toe en is het eens met de opleidingen dat deze doelgroep een waardevolle bijdrage kan leveren aan het voorzien in de behoefte van het werkveld.

Het panel ziet dat bij de start van de opleiding met elke student een intakegesprek plaatsvindt en dat dit zorgvuldig gebeurt. Het panel heeft meerdere intakeformulieren ingezien waarin de aankomende student de motivatie, verwachtingen en bijzondere omstandigheden aangeeft. Tijdens het intakegesprek wordt ook de werkplek geregistreerd. Indien de aankomende student nog geen relevante werkplek heeft biedt HAN Employment ondersteuning bij het vinden van een werkplek. De studieadviseur beoordeelt of de student toelaatbaar is of dat er een toelatingsonderzoek of deficiëntietoets nodig is en rondt de intake af met een studiekeuzeadvies.

Begeleiding

Het panel vindt dat de studenten persoonlijk worden begeleid tijdens hun opleiding. Het panel is onder de indruk van de professionele en deskundige begeleiding van de studieadviseurs. Ze bewaken de studievoortgang van de studenten en helpen hen bij de planning van de studie. Regelmatig vinden er individuele gesprekken en groepsbijeenkomsten plaats zodra de toetsresultaten bekend zijn gemaakt. De studieadviseur legt de afspraken over de planning vast in een leerovereenkomst en plaatst ze in een digitaal studentendossier dat alleen door de studieadviseur en de student is te raadplegen. Naast de studieadviseurs onderhouden mentoren in het eerste studiejaar contact met studenten. Duale studenten, die doorgaans jonger zijn en minder werkervaring hebben, krijgen tijdens de eerste vier modules extra begeleiding van een duale mentor en trainingen, zoals de training Slimmer Leren Werken om het studiesucces te verbeteren.

Docenten

Het panel is ervan overtuigd dat de docenten goed in staat zijn om de programma's aan de hand van leeruitkomsten uit te voeren. Een kernteam van acht docenten is verantwoordelijk voor de programma's en ongeveer vijftig docenten zijn betrokken bij de uitvoering van het onderwijs. Uit een recente Flexscan evaluatie blijkt dat studenten de docenten waarderen om hun vakmanschap praktijkgerichtheid en flexibiliteit. De docenten geven aan dat ze voldoende onderwijskundig ondersteuning hebben gekregen bij het formuleren van leeruitkomsten. De ontwikkeling van de Ad-opleiding is ook goed projectmatig ondersteund. Binnenkort start een scholingstraject in het criteriumgericht interviewen.

Het panel merkt op dat elke leeruitkomst een kerndocent als eigenaar heeft. Deze docent is verantwoordelijk voor het onderhouden, evalueren en verbeteren van de leeruitkomst. Uit de Flexscan evaluatie blijkt dat de leerwegaafhankelijkheid bij behaalde vaardigheidstrainingen met verplichte aanwezigheid dient te verbeteren. Het panel onderschrijft dat het kernteam dit wil verbeteren. Het panel moedigt de docenten daarnaast aan om studenten duidelijker te informeren over de mogelijkheden voor alternatieve leerwegen.

Kwaliteitszorg

Het panel is positief over de aandacht voor kwaliteitszorg bij beide programma's en stelt vast dat er sprake is van een goede kwaliteitscultuur, waarbij gericht en planmatig wordt gewerkt aan

verbeteringen. Persoonlijke aandacht voor de student staat bij de studieadviseurs en docenten centraal. Volgens het panel is dit een goede basis voor de kwaliteitscultuur. Systematisch vinden er schriftelijke evaluaties plaats en overleggen docenten met studenten. Voorbeelden hiervan zijn de semesterevaluaties, de Flexscan die in 2019 is uitgevoerd en de Analyse van het toetsprogramma die ook in 2019 is uitgevoerd. De verbeterplannen en de studeerbaarheid van de programma's worden systematisch besproken in de opleidingscommissie. Wat het panel betreft mogen de opleidingen de doorgevoerde verbeteringen naar aanleiding van evaluaties bewuster vastleggen en communiceren.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment leeruitkomsten:

- *De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- *De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- *De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel concludeert dat het systeem van toetsing goed in elkaar is gestoken. De toetsen zijn inhoudelijk van een goede kwaliteit. De opleidingen informeren de studenten duidelijk over de toetsing en voeren de toetsing goed uit. Het panel merkt op dat relatief veel toetsen overeenkomen met de toetsen van de voltijdse variant van de bacheloropleiding en ziet dat het leerwegonafhankelijk toetsen in ontwikkeling is. Uit een recente analyse blijkt dat er veel wordt getoetst over leeruitkomsten met een kleine omvang. De toetsdruk is hierdoor in bepaalde periodes hoog. Daarnaast blijkt dat studenten meer variatie in toetsvormen wensen. Het panel ondersteunt het gestarte verbeterproces en beveelt aan de theorietoetsen waar mogelijk te integreren met de toetsing van de praktijkopdrachten. Het panel adviseert de opleidingen de studenten te betrekken bij het verbeterproces, omdat ze meerdere mogelijkheden van integreren zien. Daarnaast adviseert het panel de opleidingen om samen met de examencommissie en toetscommissie het leerwegonafhankelijk toetsen verder te ontwikkelen. Het toezicht op de kwaliteit van toetsing is goed ingericht en wordt zorgvuldig uitgevoerd. De examencommissie is voldoende meegenomen in het experiment leeruitkomsten en ziet, ondersteund door de toetscommissie, scherp toe op de toetsing.

Onderbouwing

Leerwegonafhankelijke toetsen

Het panel ziet dat de leerwegonafhankelijkheid van de toetsen in ontwikkeling is. Uit het toetsbeleidsplan 2019 – 2020 van de voormalige Faculteit Economie Management en Recht blijkt dat het vertrekpunt van de toetsing wordt gevormd door het toetsbouwwerk. Dit toetsbouwwerk hanteert de logistieke deelcompetenties op de drie competentieniveaus van het ZelCom-model. In een matrix is per toets aangegeven welke logistieke competentie en aandachtsgebieden van de BoKS worden getoetst. In de meeste gevallen zijn de toetsen afgestemd op de aangeboden leerweg en daardoor beperkt leerwegonafhankelijk. Studenten krijgen de keuze om de aangeboden leerweg te volgen of zich zelfstandig voorbereiden op de toets. Eerder verworven leerervaringen kunnen nog worden ingebracht. Dat blijkt volgens het panel uit het beperkt valideren van eerdere leerervaringen. Om leerwegonafhankelijk toetsen verder te ontwikkelen worden docenten getraind in het toetsen aan de hand van criteriumgerichte interviews. Het panel

verwacht dat deze training zal bijdragen tot meer leerwegonafhankelijk toetsen, zoals het toetsen aan de hand van portfolio's.

Toetspraktijk

Toetsproces

Het toetsproces zit gedegen in elkaar en is volgens het panel vrij traditioneel ingericht. Doordat de leeruitkomsten veelal per vak zijn geformuleerd, is het toetsproces weinig gewijzigd ten opzichte van de voltijdse variant. Het panel ziet dat de flexibiliteit in het moment van toetsing is toegenomen. De modules worden twee keer per jaar op twee verschillende lesdagen aangeboden en bieden de studenten veel keuzemogelijkheden voor het toetsmoment. Het toetsproces van het werkplekleren is bovendien flexibel ingericht. De studenten kunnen binnen bepaalde grenzen individueel afspraken maken over het moment dat beroepsproducten en portfolio's worden ingeleverd.

Toetsvormen

De toetsvormen sluiten voldoende aan bij de leeruitkomsten die worden getoetst. De theorieonderdelen, zoals Inleiding Logistiek en Inleiding Bedrijfseconomie, worden schriftelijk of digitaal getoetst. De vaardigheden worden getoetst aan de hand van mondelinge examens, presentaties of portfolio's. De toepassing van theorie en vaardigheden vindt plaats in projecten en praktijkopdrachten, zoals papers en rapporten. Uit een recente analyse blijkt dat studenten weinig variatie in toetsvormen ervaren. Schriftelijke examens en schriftelijke rapporten komen relatief vaak voor. Het panel moedigt de opleiding aan om meer variatie in de toetsvormen aan te brengen en pleit ervoor om de toetsing van projecten en praktijkopdrachten meer te verbinden aan authentieke beroepssituaties.

Beoordeling

De beoordelingen zijn transparant. Studenten worden vooraf goed geïnformeerd over de beoordeling en de beoordelingscriteria. Het panel merkt op dat de beoordeling zelf en de onderbouwing van de het oordeel nogal verschilt per toets. Ook de beoordelingscriteria verschillen qua detaillering en opzet behoorlijk per toets. Het panel adviseert de opleidingen om meer uniformiteit in de beoordeling en de onderbouwing van de beoordeling aan te brengen.

Kwaliteit toetsen

Het panel is tevreden over de inhoudelijke kwaliteit van de toetsen. Het panel heeft meerdere toetsen beoordeeld uit de verschillende modules en heeft tijdens het bezoek verschillende toetsen ingezien. Naast rapporten en papers zijn theorietoetsen, praktijkportfolio's en een groepsopdracht over Warehousemanagement bestudeerd. De informatie over de toetsen is goed gedocumenteerd en de toetsen zijn valide, omdat ze goed aansluiten op de leeruitkomsten.

Beoordeling afstuderen

Het panel heeft van vier studenten een verbeterproject beoordeeld dat de afronding vormt van de Ad-opleiding. De omvang van dit verbeterproject is 10 EC. Studenten worden tijdens dit project begeleid door een docent vanuit de opleiding en bij de beoordeling zijn twee beoordelaars betrokken. De beoordeling heeft betrekking op de rapportage, het afstudeerproces en de verdediging. Volgens het panel wordt deze beoordeling correct en zorgvuldig uitgevoerd. De beoordelingsformulieren zijn informatief en de beoordelingscriteria bevatten voldoende aandachtspunten voor een uniforme beoordeling. Het panel merkt op dat de relatie met de

leeruitkomsten impliciet in het beoordelingsformulier wordt gelegd en adviseert om deze relatie explicieter aan te geven.

Het afstuderen van de bacheloropleiding is volgens het panel goed opgezet. De bacheloropleiding wordt afgerond met een onderzoeksproject van 30 EC. Op het moment van deze visitatie zijn er nog geen bachelorstudenten afgestudeerd. Het panel heeft daarom van vier bachelorstudenten twee beroepsproducten beoordeeld en stelt vast dat de beoordelingen correct zijn uitgevoerd. Het panel merkt op dat beoordelingscriteria van de beroepsproducten in verschillende mate aansluiten op de criteria van de leeruitkomsten. De beoordelingscriteria en de leeruitkomst Fysieke Distributie sluiten niet op elkaar aan, terwijl de beoordelingscriteria en de leeruitkomst Inkoop Management wel op elkaar aansluiten. Het panel adviseert de opleidingen om bij alle toetsen de beoordelingscriteria in lijn te brengen met die van de leeruitkomsten.

Validering van eerdere leerervaringen

Het panel constateert dat de opleidingen en de studenten zich terughoudend opstellen als het gaat om het valideren van eerdere leerervaringen. Valideren van eerder afgeronde vakken in een vorige opleiding vindt veel plaats, maar eerder opgedane praktijk- en werkervaring worden nagenoeg nog niet gevalideerd. Studenten geven aan dat een validatieaanvraag aan de hand van een portfolio meer moeite en energie kost dan het volgen van de leerweg. Daarnaast speelt mee dat studenten in principe deel willen nemen aan alle onderdelen van het programma. Toch pleit het panel in het licht van het experiment voor betere voorlichting over validatieaanvragen. De opleidingen zijn het hiermee eens en wil de voorlichting over validatieaanvragen verbeteren. Het panel adviseert de opleidingen per leeruitkomst de vereiste kwalificaties en criteria meer leerwegaafhankelijk te beschrijven. Studenten kunnen dan eenvoudiger en eenduidiger verzoeken indienen om eerdere leerervaringen te valideren en de examencommissie kan deze vragen dan eenduidiger en eenvoudiger beoordelen.

Borging

De examencommissie is goed meegenomen in het experiment leeruitkomsten. Er is scholing geweest en er zijn meerdere trainingen aangeboden over het opleiden aan de hand van leeruitkomsten. Uit het jaarverslag van de examencommissie blijkt dat de kwaliteit van toetsing zorgvuldig wordt geborgd. Het panel ervaart dat de examencommissie samen met de toetscommissie goed toeziet op de kwaliteit van toetsing. Het toezicht op de validatie van eerdere leeruitkomsten is volgens het panel behoorlijk strikt. Het panel is het eens met de examencommissie dat transparante en duidelijk hanteerbare kwalificaties voorwaarde zijn voor het valideren van eerdere leerresultaten en adviseert de examencommissie om goede gesprekken te voeren met de kerndocenten over de vereiste leeruitkomstkwalificaties.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment leeruitkomsten:

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel is onder de indruk van de leerresultaten die in de Ad-opleiding worden gerealiseerd en vindt ze passend voor het Ad-niveau van Logistics Management. De Ad-studenten ronden de opleiding af met een verbeterproject en voeren dat uit bij hun werkgever. De werkgevers zijn tevreden over de direct uitvoerbare verbetervoorstellen en ervaren de praktisch operationele waarde die de Ad-logisticus heeft voor hun bedrijf of organisatie. Het panel moedigt de opleiding aan om deze positieve bijdrage te continueren zodat de Ad-logisticus een vaste waarde kan worden voor het werkveld.

Het panel heeft studentwerken van de bacheloropleiding beoordeeld en verwacht dat de beoogde leerresultaten van de bacheloropleiding zullen worden gerealiseerd. Het panel adviseert de opleiding om een passend afstudeertraject te ontwikkelen voor de duale en deeltijdvariant. Meer aandacht voor implementeren en evalueren in het afstudeertraject kan volgens het panel relevanter zijn voor de werkgever en passender zijn voor de deeltijd- en duale student.

Onderbouwing

Aantonen van het eindniveau

De Ad-studenten ronden hun opleiding af door een verbetervoorstel uit te werken voor de werkgever. Het verbetervoorstel heeft betrekking op een operationeel of tactisch vraagstuk, zoals het reduceren van brandstofgebruik bij een transportbedrijf of het verlagen van de voorraad van een winkelketen. De studenten werken stapsgewijs aan een verbetervoorstel dat direct door het bedrijf moet kunnen worden ingevoerd.

Aan het einde van studiejaar 2020-2021 gaan de eerste bachelorstudenten van de duale en deeltijdvariant afstuderen. Het eindniveau wordt aangetoond door een onderzoeksproject met een omvang van 30 EC. Deze opzet is gelijk aan de afronding van de voltijdse variant van de opleiding, zodat is geborgd dat de gerealiseerde leerresultaten op identieke wijze wordt aangetoond. Het panel begrijpt de keuze voor dezelfde opzet voor alle opleidingsvarianten, maar adviseert de bacheloropleiding om rekening te houden met de verschillen tussen het afstudeertraject van de duale en deeltijdstudent enerzijds en de voltijdse student anderzijds. Duale en deeltijdstudenten verrichten hun onderzoek in een bekende werksituatie en kunnen meer aandacht schenken aan het implementeren en evalueren van de onderzoeksuitkomsten. Voor de opdrachtgever kan zo de meerwaarde van het onderzoek toenemen. Hierbij is het van belang dat de student aantoont in staat te zijn om een onderzoek objectief en theoretisch uit te kunnen voeren in een gegeven werksituatie.

Kwaliteit eindwerken Ad- en tussenproducten bacheloropleiding

Het panel heeft Ad-eindwerken van twee deeltijd en twee duale studenten beoordeeld. Het panel stelt vast dat de beoogde eindkwalificaties van de Ad-opleiding aantoonbaar worden gerealiseerd. De verbetervoorstellen hebben een voldoende tot goed niveau en leveren zeer bruikbare producten op voor de opdrachtgevers. Door de vraaggestuurde opzet van het afstuderen zijn de verbetervoorstellen praktijkgericht en relevant voor de opdrachtgever. Een goed voorbeeld hiervan is het verduurzamen van logistieke en mobiliteitsprocessen van een organisatie ten behoeve van het 'Lean-en-Green'-certificaat. De verbetervoorstellen konden direct door de organisatie worden ingevoerd en het effect was direct merkbaar voor de werkgever van de student. Het panel verwacht dat met deze opzet van afstuderen de opleiding een waardevolle bijdrage levert voor de erkenning van de Ad-logisticus in de beroepspraktijk.

Het panel verwacht dat bij de bacheloropleiding de beoogde leerresultaten aan het einde van studiejaar 2020-2021 zullen worden bereikt. Het panel heeft van vier bachelorstudenten twee tussenproducten beoordeeld. Het eerste tussenproduct betreft een rapportage over Fysieke Distributie en Prestatiemanagement met een omvang van 5 EC. Het tweede tussenproduct betreft een paper over Inkoopmanagement met eveneens een omvang van 5 EC. De tussenproducten voldoen inhoudelijk aan de fase van de bacheloropleiding en zijn volgens het panel relevant voor de werkgever en de beroepspraktijk. Ze geven het panel het vertrouwen dat studenten zich gaan ontwikkelen tot aan de beoogde leerresultaten van de bacheloropleiding.

Kwaliteit Ad-alumni en bachelorstudenten in opleiding

Het panel constateert dat het werkveld tevreden is over de kwaliteit van de afgestudeerde Ad-studenten. Het werkveld ervaart de meerwaarde van de operationeel, tactisch opererende Ad-logisticus. De bachelorstudenten merken tijdens de opleiding dat de opleiding hen op andere posities brengt in hun werk en dat ze andere rollen of taken gaan vervullen bij hun werkgever. De studenten ervaren tijdens de opleiding de toegevoegde waarde van hun studie.

Eindoordeel over de Ad- en bacheloropleiding Logistics Management

| | Ad-opleiding Logistics Management (deeltijd en duaal) | Bacheloropleiding Logistics Management (deeltijd en duaal) |
|---|---|--|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |

De Ad-opleiding en de bacheloropleiding Logistics Management voldoen beide op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over beide opleiding als geheel.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande deeltijd en duale Ad- en bacheloropleiding Logistics Management Bedrijfskunde van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 1

- Integreer de leeruitkomsten meer binnen een cluster.
- Verminder het aantal leeruitkomsten.

Standaard 3

- Verminder het aantal toetsen en integreer de theorietoetsen meer met de toetsing van de praktijkopdrachten.

Beoordeling NVAO-standaarden Ad-opleiding Online Marketing en Sales en bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en dual)

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten en leeruitkomsten van de opleidingen wat betreft niveau en oriëntatie voldoen aan de eisen die het werkveld stelt. De beoogde leeropbrengsten voor de Ad-opleiding Online Marketing & Sales (OMS) zijn afgeleid van de leeropbrengsten van het *Landelijke domeinprofiel Ad Commerce (2020)*. Dit landelijk profiel is afgeleid van landelijk profiel CE en de leeropbrengsten zijn gekoppeld aan de NLQF 5-beschrijvingen en de short cycle van de Dublin descriptoren. Bij Commerciële Economie (CE) zijn de beoogde leerresultaten inzichtelijk afgeleid van de leeropbrengsten uit het landelijk profiel *Dromen, denken, durven, doen (2017)* zoals opgesteld door het Landelijk overleg Commerciële Economie. De skills van beide opleidingen kennen een verbinding met de competenties van het Chartered Institute of Marketing.

De uitwerking van de competenties en leeruitkomsten uit het landelijk profiel naar de leeruitkomsten van de opleidingen verdient nog aandacht volgens het panel. Het panel vindt de lijn van de landelijke leeropbrengsten naar (eenheden van) leeruitkomsten navolgbaar in het Opleidingsstatuut. Nog niet alle leeruitkomsten zijn leerwegonafhankelijk. De opleiding zou daarnaast de leeruitkomsten eenduidiger en integraler kunnen formuleren om meer flexibiliteit in het programma te kunnen realiseren. De opleiding heeft de ontwikkeling van de leeruitkomsten aangepakt met docenten en onderwijskundigen. Het panel moedigt de opleidingen aan om bij de continue doorontwikkeling van de leeruitkomsten ook het werkveld en (oud) studenten te betrekken, en beroepsgerichte leeruitkomsten als uitgangspunt voor het hele onderwijs te stellen. De opleiding heeft goede contacten met het werkveld. Er is een grote betrokkenheid vanuit het werkveld bij de opleiding, zowel vanuit de beroepenveldcommissie als vanuit de studentbegeleiders van de duale en deeltijdse studenten. Het panel wil de opleiding aansporen om het werkveld actief mee te laten kijken naar de (tussentijdse) beroepsproducten die de studenten opleveren, om de relevantie van de leeruitkomsten en bijbehorende producten voor het werkveld te blijven borgen.

Onderbouwing

Beroepsbeeld en profiel van de opleiding

Het panel vindt het beroepsbeeld van beide opleidingen duidelijk en inhoudelijk actueel. De Ad-opleiding OMS is als onderdeel van het flexibiliseringstraject van de HAN gestart na vraag van bedrijven en studenten om een korte opleiding op hbo-niveau op het gebied van online marketing en sales. De Ad-opleiding is op dit moment gericht op studenten met een mbo-diploma, die zich door een combinatie van leren en werken in twee jaar willen specialiseren. Hun werkplek moet aansluiten bij de keuze van het uitstroomprofiel Online Marketing of Sales.

De opleiding CE van de HAN heeft gekozen voor een breed commercieel profiel met een sterk fundament op het gebied van Sales en Online Marketing. De keuze voor deze twee gebieden is ingegeven door ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, waar 67% van de vacatures (relevant voor pas-afgestudeerden) een salesfunctie betreft. Tevens is er in het werkveld een groeiende vraag naar specialisten in digitale marketing door de snel uitbreidende technologische mogelijkheden en vraagstukken rondom marketing. De aard van de werkplek/functie van de student is richtinggevend voor verdieping in één van de vakgebieden.

Beoogde leerresultaten

Voor de (eind)kwalificaties sluit de Ad-opleiding OMS aan bij de leeropbrengsten uit het (concept) landelijk Opleidingsprofiel Associate degree Commerce: *Door te doen, gebeurt het*. Dit profiel is opgesteld door vertegenwoordigers van acht hogescholen, verenigd in het Landelijk Opleidingsoverleg Ad-Commerce en is gevalideerd in het werkveld. De leeropbrengsten zijn 1) Inzicht, 2) Koers bepalen, 3) Waarde creëren, 4) Business Development, 5) Realiseren. Per leeropbrengst is er een leeruitkomst beschreven. Een voorbeeld hiervan is de leeruitkomst van de leeropbrengst 'Business development': "De Ad'er Commerce ontwikkelt in co-creatie met een kleine groep stakeholders onderscheidende en/of vernieuwende ideeën op tactisch niveau en passend binnen de gegeven strategie (context en kader) van de organisatie....". De leeropbrengsten zijn gekoppeld aan de NLQF 5-beschrijvingen en de short cycle van de Dublin descriptoren.

De bacheloropleiding CE volgt in haar leeropbrengsten het Landelijk Opleidingsprofiel, *Dromen, denken, durven, doen* (2018 – 2021). Dit profiel kent dezelfde leeropbrengsten als het Ad-profiel Commerce. De uitwerking in leeruitkomsten is anders dan bij de Ad en dit geeft het niveau verschil tussen de twee opleidingen aan. De leeropbrengst 'Business development' bijvoorbeeld is voor de Ba CE-opleiding uitgewerkt in de leeruitkomst "de CE'er ontwerpt in co-creatie met stakeholders onderscheidende en/of vernieuwende concepten en verdienmodellen voor de optimalisatie van waarde voor alle relevante stakeholders....".

De beschreven leeropbrengsten uit het opleidingsprofiel CE zijn in overeenstemming met de niveau 6-beschrijvingen van het eindniveau van een hbo-bachelor, zoals beschreven in het Nederlands Kwalificatiekader (NLQF). Doordat de NLQF-beschrijvingen gekoppeld zijn aan de niveaubeschrijvingen van het European Qualification Framework (EQF) en de Dublindescriptoren, zijn deze beide verantwoord.

Skills OMS en CE

Beide opleidingsprofielen benoemen diverse (commerciële) skills, die geen vaste plaats hebben in de leeropbrengsten, maar waarbij de opleidingen hun eigen accenten kunnen leggen. Deze commerciële skills zijn geselecteerd door de *21st century skills* van het World Economic Forum te koppelen aan de competenties van het Chartered Institute of Marketing. Hiermee is het internationale niveau geborgd. Beide opleidingen hebben de commerciële skills uit het landelijk profiel een plaats gegeven in hun vaardighedenlijst.

Door de koppeling van de beoogde leerresultaten aan de landelijke hbo-standaard, de Dublindescriptoren en de competenties van het Chartered Institute of marketing is volgens het panel het (internationale) associate degree- en bachelorniveau geborgd.

Leerresultaten en leeruitkomsten

De opleidingen hebben in de eenheden van leeruitkomsten een verband gelegd tussen de leeropbrengsten en leeruitkomsten van de landelijke profielen en de leeruitkomsten van de opleidingen. Een leeruitkomst kent een 'context van de leeruitkomst', waarin het niveau van de te verwerven kennis of uit te voeren vaardigheden tot uiting komt. Een voorbeeld hiervan is "de beginnende beroepsbeoefenaar functioneert in een MKB bedrijf en werkt in een multidisciplinaire commerciële setting zelfstandig..." (Opleidingsstatuut 20-21). Vervolgens worden specifieke leeruitkomsten per vak en per toets benoemd in het opleidingsstatuut en handleidingen. Deze specifieke leeruitkomsten omvatten de aan te tonen kennis en wijze van het aantonen van de kennis of vaardigheid, zoals "De beginnende beroepsbeoefenaar voert een waarnemend onderzoek uit bij twee verschillende retail vestigingen..."

De leeruitkomsten en de inhoud van het onderwijs zijn opgesteld door een team van docenten (met recente commerciële werkervaring) met ondersteuning van onderwijskundigen. In 2019 is het curriculum aangepast en zijn de leeruitkomsten modulair gebundeld in thematische semesters. De curricula zijn ter validatie aan de beroepenveldcommissie voorgelegd. Studenten waren betrokken door consultatie van de opleidingscommissie en gesprekken met student-ambassadeurs.

Kwaliteit leeruitkomsten

Het opstellen van leeruitkomsten is een doorlopend proces voor de opleidingen. Er zijn mooie stappen gezet, zoals het formuleren van de context van de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn echter nog gedeeltelijk kennis- en toetsgericht en nog niet allemaal leerwegonafhankelijk. De opleidingen hebben een helder beeld van de ontwikkelingen die zij nog willen doorvoeren om te komen tot een set van integrale, leerwegonafhankelijke leeruitkomsten. Het panel moedigt het docententeam aan verdere stappen te zetten in het formuleren van brede en duidelijke leeruitkomsten. Ook onderschrijft zij het voornemen van de opleidingen om meerdere leeruitkomsten samen te toetsen om integratie van kennis en vaardigheden te bevorderen. De leeruitkomsten zouden centraler kunnen staan in de communicatie naar studenten en het beroepenveld. De docenten kunnen de leeruitkomsten centraler zetten in de onderwijsuitvoering en bij de toetsing. Hiermee zal het onderwijs aan flexibiliteit winnen. Het is belangrijk een 'stip op de horizon' te zetten, zoals is aangegeven in de evaluatie van het onderwijskundige concept van HAN-deeltijdstudies.

Samenwerking met het werkveld

De opleidingen werken op diverse manieren en op diverse niveaus nauw samen met het werkveld, zoals via de actieve beroepenveldcommissie, waarmee het nieuw ontwikkelde curriculum in juni 2019 is besproken. De commissie was positief over het niveau en de opbouw van het curriculum. Ook was de beroepenveldcommissie de afgelopen tijd bijvoorbeeld betrokken bij de invulling van de modules Online marketeer en Digital advisor. Daarnaast hebben de opleidingen contact met werkveldvertegenwoordigers bij de bezoeken van de duale studenten op hun werkplek. Tijdens deze bezoeken wordt bijvoorbeeld de actualiteit van de beroepsproducten getoetst bij de bedrijfsbegeleiders. In het vernieuwde curriculum organiseren alle studenten bedrijfsbezoeken bij het bedrijf waar zij werkzaam zijn.

De opleidingen zijn voornemens de binding met het werkveld te vergroten, onder andere door gastcolleges te laten verzorgen. Daarnaast zal gekeken worden hoe de contacten met de werkplekbegeleiders structureel verankerd kunnen worden in de opleidingen. De werkveldvertegenwoordigers die het panel heeft gesproken, waarderen de opleidingen zeer en adviseren de opleidingen meer met hun prachtige, flexibele bachelorprogramma en Ad-programma naar buiten te treden. De flexibele mogelijkheden zijn bij werknemers en werkgevers vaak nog niet bekend. Ook geven zij aan dat zij het interessant vinden als ook lectoraten betrokken zouden worden in de contacten met opleidingen en werkveld bijvoorbeeld door het geven van lezingen of workshops. Het panel onderschrijft het voornemen van de opleidingen en het advies van de werkveldvertegenwoordigers.

.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Experiment leeruitkomsten:

- *Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten;*
- *Opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn voor het behalen van de leerresultaten en houdt daarmee rekening met verschillen in achtergrond van studenten;*
- *Docenten zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden bij de keuze voor en vormgeving van de leeractiviteiten*
- *Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- *Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent*
- *Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk*
- *De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen;*
- *De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en de versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben volgens het panel gekozen voor een krachtige, modulaire opzet van het onderwijs. De inhoud van de programmaonderdelen dekt de competenties goed af. De opleiding OMS is praktijkgericht met een heldere specialisatie. De CE-opleiding is breed en heeft een goed gekozen nadruk, net als bij de Ad-opleiding, op digitale marketing en sales.

De studenten kunnen kiezen voor passende leerroutes. De opleidingen werken hierbij met onderwijsovereenkomsten tussen student, opleiding en het werkveld (bij duale studenten). Deze blijken in de praktijk goed te werken. Het onderwijsmodel biedt studenten voldoende mogelijkheden voor flexibilisering van hun leerroute. Van deze mogelijkheden kan nog meer gebruik worden gemaakt door de studenten. De opleidingen willen zich met het flexibele onderwijsconcept meer gaan richten op oudere en meer ervaren werkenden, die gebruik zullen maken van de mogelijkheden tot versnelling die er zijn. De intake met alle studenten is persoonlijk, betrokken en goed opgezet; de mogelijkheden voor de studenten worden helder besproken.

Het werkplekleren heeft een duidelijke plaats in beide opleidingen. De opleidingen hebben stappen gezet in het inrichten van de digitale leeromgeving. Het blended leren kan in de digitale leeromgeving nog worden versterkt.

De docenten van de opleiding zijn deskundig, betrokken en beschikken over de juiste expertise om het onderwijs, zowel inhoudelijk als didactisch, goed vorm te geven. De docenten hebben grote affiniteit met de doelgroep. Docenten en management zijn gemotiveerd om van het nieuwe onderwijs een succes te maken en stellen zich hierbij open en lerend op. Studenten oordelen positief over de docenten, over hun praktijkgerichte deskundigheid, hun betrokkenheid en over de begeleiding die zij van docenten krijgen. Met name het mentorschap, waarbij alle docenten een groep studenten begeleiden, wordt door de studenten zeer gewaardeerd. Het panel is onder de

indruk van de betrokkenheid van het hele team bij de studenten: de student staat als persoon echt centraal bij beide opleidingen.

Onderbouwing

Inhoud en opzet onderwijs

In het eerste jaar volgen alle studenten van OMS en CE hetzelfde programma. Binnen de opleidingen worden de deeltijd en duale studenten samengevoegd in een groep. Wel zitten studenten in aparte Ad- en Ba-groepen, omdat de insteek van deze studenten naar het onderwijs anders is. Na het eerste jaar kunnen studenten nog wisselen tussen de Ad- en de Ba-opleiding. Vanaf het tweede jaar volgen de OMS-studenten modules die horen bij hun uitstroomprofiel. Studenten mogen in het tweede en het derde jaar van de bacheloropleiding zelf bepalen in welke volgorde ze de modules volgen, de modules zijn onafhankelijk van elkaar.

Vanaf september 2020 krijgen de studenten onderwijs in thematische eenheden van 30 EC. Deze modules zijn opgebouwd rondom een voor de beroepspraktijk herkenbaar marketing of sales onderdeel. Elke module omvat alle kenniselementen, leerstof en vaardigheden uit de opleiding, behorend bij dat thema. In figuur 5 staan standaardroutes met de modules per jaar en per opleiding met uitstroomprofiel beschreven.

| Studiejaar | Hbo bachelor Commerciële Economie | Associate degree Online Marketing & Sales → Uitstroom Sales | Associate degree Online Marketing & Sales → Uitstroom Online Marketing |
|---------------------------------|---|---|--|
| 1 | Junior marketeer | | |
| | Business & Sales representative | | |
| 2 | Account manager | Account manager | Online Marketeer |
| | Online Marketeer | Sales manager | Digital Advisor |
| Diploma Associate degree | | | |
| 3 | Sales manager | Online marketeer | Account manager |
| | Digital Advisor of Minor | Digital Advisor of Minor | Sales manager |
| 4 | Afstuderen | Afstuderen | Afstuderen |
| Diploma hbo bachelor | | | |

Figuur 5: Overzicht curricula vanaf september 2020 (bron: opleidingsstatuut 2020 – 2021)

Het panel vindt de opleidingen inhoudelijk doordacht en compleet opgezet. Binnen de modules komen onderwerpen aan bod die passen bij zowel de thema's als de leeropbrengsten van de (landelijke) profielen. Zij constateert dat er mooie stappen worden gezet naar integratie van de inhoud van de opleidingen.

Elke module heeft binnen het thema een vaste, samenhangende set van eenheden van leeruitkomsten, die elk toetsbare eenheden van minimaal 2,5 EC tot maximaal 15 EC omvatten. Zo bestaat de module Junior Marketeer uit de volgende eenheden van leeruitkomsten: Marketing & Dienstenmarketing (5 EC), Marktsegmentatie, persona & briefing (5 EC),

Marketingcommunicatie en online marketing (5 EC), Online marketing & Customer journey (5 EC), Nederlands (2,5 EC) en Professional skills (7,5 EC). Een deel van de leeruitkomsten worden gecombineerd getoetst. De leeruitkomst 'Nederlands' is bijvoorbeeld een extra beoordeling van een ingeleverd rapport bij Marketingcommunicatie. In een andere module wordt bij de leeruitkomst International Business een onderhandeling in het Engels gevoerd. Voor de opleidingen zijn dit tussenstappen naar een verdere integratie van leeruitkomsten en naar het toetsen van brede, integrale, beroepsgerichte opdrachten.

Het panel merkt op dat de vaardigheden in beide opleidingen goed aan bod komen. In alle modules is de leeruitkomst Professional skills opgenomen. Studenten kiezen per module (minimaal) twee skills uit het profiel en werken hier op hun werkplek aan. Zij reflecteren hierop en de bedrijfsbegeleider beoordeelt de voortgang. Het panel constateert dat de feedback op de beoordeling verder uitgebreid kan worden, om de studenten zo te ondersteunen hun verdere ontwikkeling.

Onderzoek en lectoraat

De opleidingen kennen door de thematische opbouw geen separate onderzoekslijn. Onderzoeksvaardigheden komen aan de orde in het gehele programma. Het lectoraat is indirect bij de opleiding betrokken via deelname van de onderzoeksdocent aan het lectoraat. Het panel raadt de opleiding aan om meer docenten op hun vakgebied verbinding te laten zoeken met een lectoraat. Lectoraten kijken verder dan de huidige praktijk, hetgeen inspirerend is voor het team, de studenten en het met de opleiding verbonden werkveld. Daarnaast is dit een onderscheidende factor voor de opleidingen ten opzichte van concurrerende, private opleiders.

Leeromgeving

Het panel is onder de indruk van de flexibele vormgeving van het programma. Studenten kunnen tweemaal per jaar starten met de opleiding. Alle modules worden tweemaal per jaar, vanaf september en in februari, aangeboden. Het panel vindt dat de studenten zo een hoge mate van flexibiliteit in hun leerroute geboden wordt. Ook versnellen en vertragen is hierdoor eenvoudig mogelijk. Elke module start met een introductie bijeenkomst, om de studenten goed te informeren over de leeruitkomsten en begeleiding van de komende module. Er is een dag per week onderwijs op locatie.

Er is alleen een verplichting om de modules uit het eerste jaar eerst te volgen, hierna mogen de studenten zelf de volgorde binnen de opleiding volgen. Zo kunnen studenten de modules passend bij actuele vraagstukken in hun werkomgeving gaan volgen. Daarnaast is het voor studenten mogelijk om meerdere modules tegelijkertijd te volgen, om zo te versnellen. Vertraging is bijvoorbeeld mogelijk door per semester maar een deel van de eenheden van leeruitkomsten te volgen en het hierop volgende semester de overige leeruitkomsten. Of door langer te doen over de onderdelen. Veel studenten volgen nu nog de voorgestelde standaardroute met hun klas en volgen de wekelijkse lessen op school. Zij geven aan dat het deel uitmaken van een leergemeenschap belangrijk is, studenten leren van elkaar en motiveren elkaar. Studenten vertragen eerder dan dat ze versnellen, wat veroorzaakt wordt door werk- en persoonlijke omstandigheden. De studenten stellen de geboden flexibiliteit in deze gevallen zeer op prijs.

Werkplekieren

De opleidingen hebben het onderwijs blended vormgegeven, waarbij werkplekieren een belangrijk deel is van de invulling. Werkplekken worden zowel bij deeltijd als duale studenten

beoordeeld met een werkplekscan, omdat het belangrijk is dat studenten de praktijkopdrachten binnen een eenheid van leeruitkomsten op hun werkplek kunnen uitvoeren. Tevens moeten de studenten hun professionele skills kunnen blijven ontwikkelen op hun werkplek. Studenten worden op hun werkplek begeleid door een werkplekbegeleider.

Bij de duale trajecten wordt de begeleider bedrijfscoach genoemd. De opleiding stelt onderstaande voorwaarden aan de bedrijfscoach om een duaal traject te faciliteren:

- De bedrijfscoach heeft minimaal een afgeronde hbo-opleiding. Bij voorkeur een relevante economische hbo-opleiding;
- De bedrijfscoach is beschikbaar als aanspreekpunt voor de student en opleiding;
- De bedrijfscoach is aanwezig en geeft advies bij het halfjaarlijkse beoordelingsgesprek dat plaatsvindt met de bedrijfscoach, student en hogeschoolmentor;
- De bedrijfscoach is gemotiveerd om feedback te geven aan de student over (ontwikkelingen in) het functioneren op de werkplek;
- De bedrijfscoach is bereid zo nodig leersituaties te creëren voor de student of daarbij te bemiddelen;
- De bedrijfscoach is bereid en in staat om feedback te geven op beroepsproducten voor de opleiding.

De werkplekbegeleider geeft (deeltijd en duale) studenten altijd feedback op de beroepsproducten en skills-portfolio's die de studenten maken op hun werkplek. De uiteindelijke beoordeling hiervan ligt bij de docenten van de opleidingen. Studenten worden tweemaal per jaar bezocht op de werkplek. Het werkplekleren heeft een duidelijke vorm met heldere eisen aan de werkplek, zoals het aantal werkzame personen in een organisatie. Het panel wil de opleidingen meegeven dat dit ook belemmerend kan zijn voor studenten. Studenten kunnen ook in kleine, innovatieve ondernemingen en start-ups veel leren. Het panel moedigt de opleidingen aan om studenten nog vaker zelf invulling te laten geven aan de beroepsopdrachten op de werkplek.

Duaal versus deeltijd

Indien studenten beschikken over een relevante werkplek, kunnen zij de duale variant van de opleidingen volgen. De opdrachten worden in de context van de eigen onderneming uitgevoerd. De opleidingen hebben duidelijk checklists waaraan de duale werkplekken per jaar moeten voldoen. Als de werkplek van een duale student niet meer voldoet, of als studenten hun baan verliezen, kunnen zij overstappen naar de deeltijdvariant of ondersteuning krijgen van HAN Employment bij het vinden van een geschikte werkplek. Indien het uitvoeren van een opdracht niet lukt op de werkplek, kunnen studenten gebruik maken van casussen. Ook mogen zij een stageplaats gebruiken voor het uitvoeren van beroepsopdrachten of opdrachten uitvoeren op de werkplek van andere studenten.

Online leren

Een ander deel van het blended onderwijs is de digitale leeromgeving OnderwijsOnline. Studenten zijn niet verplicht de lessen te volgen en kunnen zich met de informatie die zij digitaal kunnen vinden, in principe zelfstandig voorbereiden op de toets. OnderwijsOnline omvat studiewijzers, literatuur en verwijzingen naar literatuur over onderwerpen, evenals algemene informatie over de opleidingen. De inhoud is nog niet uniform voor alle modules. Het docententeam neemt deel aan de training ICT-vaardigheden van de HAN. De opleidingen zijn voornemens het blended leren te ontwikkelen naar een volwaardige digitale leeromgeving door in

OnderwijsOnline meer webinars, kennisclips, video's en zelftoetsing aan te bieden. Het panel onderschrijft dit streven en verwacht dat de opleidingen met een complete online onderwijsomgeving de flexibele keuze van leertrajecten van de studenten verder gaan uitbreiden.

Instroom en intake

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de wettelijke eisen en vindt dat de intakeprocedure uitstekend is ingericht. In de uitgebreide intakegesprekken worden alle relevante onderdelen waar het Experiment Leeruitkomsten op gericht is, expliciet besproken. Studenten geven aan dat ze de intake persoonlijk en professioneel opgezet en uitgevoerd vinden.

De opleidingen hanteren de wettelijke instroomeisen. Op dit moment zijn de studenten van de opleidingen CE en OMS vooral jonge mensen die na hun mbo-studie werken en studeren willen of moeten combineren. De opleidingen willen zich meer gaan richten op professionals die al enkele jaren werkervaring hebben en deze ervaring kunnen gebruiken om de opleiding versneld te doorlopen. De opleidingen hebben vier zogenaamde persona's geformuleerd om aan potentiële studenten duidelijk te maken welke opleiding passend voor hen is. Studenten kunnen zich op diverse manieren oriënteren op de studie, ook bijvoorbeeld via een persoonlijk gesprek of een proefcollege.

Met alle studenten wordt een persoonlijk intakegesprek gevoerd. Hierin wordt door de studieadviseurs onder andere besproken:

- De doelen en verwachtingen van de student;
- De keuze voor de deeltijd of duale variant. Indien nodig ondersteunt Han Employment bij het zoeken van een relevante werkplek;
- De gewenste leerroute, met mogelijkheden tot versnelling of vertraging en mogelijke vrijstellingen.

De leerroute wordt vervolgens vastgelegd in een onderwijsovereenkomst, die jaarlijks wordt opgesteld. Bij duale studenten wordt tevens een tripartite overeenkomst gesloten tussen opleiding, student en de werkgever.

Begeleiding

Elke student heeft een studieadviseur, die de intake uitvoert en proactief contact houdt met studenten gedurende de studie. Aan de hand van de gepubliceerde studieresultaten worden studenten uitgenodigd voor gesprekken of gewezen op de mogelijkheden in de leerroutes. Hiernaast hebben alle studenten een hogeschoolmentor, die onder andere contactpersoon voor de werkplek is. De studenten ervaren de begeleiding vanuit de opleidingen als persoonlijk en betrokken. Daarnaast roemen ze de inhoudelijke vakdeskundigheid en ervaring in de beroepspraktijk van de docenten en hun bereikbaarheid, ook buiten de lesdagen.

Docenten

Het panel heeft een deskundig, betrokken en open team van docenten leren kennen. De docenten zijn bevlogen, betrokken bij de studenten en hanteren een passende didactiek. Zij staan met één been in het werkveld. De studenten staan in de opleiding centraal. Met de aanwezige expertise onder de docenten dekt het docententeam het programma volgens het panel goed af.

Het kernteam OMS/CE is samengesteld uit docenten met affiniteit met het opleiden van werkenden en met recente werkervaring, vaak binnen een eigen bedrijf. Het team bestaat uit vijf

docenten, een studieadviseur, een procescoördinator en een teamleider, met een totale aanstelling van 3,7 fte. Er worden, waar nodig, docenten vanuit andere teams ingeleend. De meeste docenten beschikken over een relevante mastergraad en hebben een didactisch aantekening, of behalen deze binnenkort. Vier docenten hebben de Basiskwalificatie Examinering (BKE) behaald. Alle docenten worden ingezet als hogeschoolmentor in de begeleiding van duale studenten, waardoor zij een intensief contact met het werkveld hebben. Docenten hebben specifieke scholing gehad op het gebied van het flexibele onderwijsconcept en het formuleren van leeruitkomsten. Ze gaan ook trainingen krijgen over het afnemen van criteriumgerichte interviews.

Kwaliteitszorg

Het onderwijs wordt regelmatig en uitgebreid geëvalueerd met studenten. Aan de hand van de evaluaties worden de modules doorontwikkeld. Er zijn ieder semester schriftelijke evaluaties en klassengesprekken met student-ambassadeurs. Tijdens de bezoeken aan de werkgevers van de duale studenten wordt de begeleiders gevraagd naar hun ervaringen met het onderwijs. Studenten zijn tevreden over de kwaliteitscyclus. Zij geven aan dat knelpunten, bijvoorbeeld in het curriculum, besproken worden en worden aangepakt voor de volgende groep studenten. Het panel vindt dat de evaluatiecyclus duidelijk en zorgvuldig wordt uitgevoerd en heeft een groot leervermogen geconstateerd in beide opleidingen.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment leeruitkomsten:

- *De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- *De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- *De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het modulair opgebouwde toetsprogramma is goed van opzet, met een mooie mix aan toetsvormen. De toetsing is gedeeltelijk leerwegaafhankelijk. De toetscriteria zijn afgeleid van de leeruitkomsten, waarbij het voor de studenten duidelijk is wat van hen wordt verwacht. De beoordelingsformulieren en rubrics zijn echter lang en laten weinig ruimte voor het geven van feedback en feed forward. Dit wordt buiten de beoordelingsformulieren om gegeven. Het panel adviseert hier formeler mee om te gaan, zodat ook feedback gearchiveerd is. De beoordeling, door examinatoren, is navolgbaar en adequaat. Werkplekbegeleiders zijn formatief betrokken bij de beoordeling.

De toetsing is flexibel ingericht doordat er meerdere kansen per jaar worden aangeboden, waarvan de studenten er altijd twee mogen maken. Het proces van valideren is goed ingericht, maar hiervan wordt door de opleiding en de studenten nog weinig gebruik gemaakt. De borging is goed op orde. De examencommissie is betrokken bij de opleiding, goed op de hoogte van de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs en de hiervoor benodigde professionalisering van de docenten. De examencommissie houdt goed toezicht op de toetskwaliteit. Ze kijkt kritisch mee en voert haar taken gedegen uit. Het panel nodigt de examencommissie uit om in samenspraak met het docententeam ervaring op te doen met meer leerwegaafhankelijke toetsing en validering van werkervaring op basis van duidelijke leeruitkomsten

Onderbouwing

Systeem van toetsing

In het 'Toetsbouwwerk CE BA en AD 2019 2020' zijn de toetsen inzichtelijk benoemd per eenheid van leeruitkomsten en zijn ze gekoppeld aan de leeropbrengsten. In de opleidingstatuten van de opleidingen worden de leeruitkomsten van de eenheid van leeruitkomsten en de toetsen uitgebreid beschreven. Ook staan hier de procedures rondom toetsing en beoordeling gedegen beschreven.

Leerwegaafhankelijk toetsen

De opleiding is volgens het panel op weg om de toetsen leerwegaafhankelijk te maken. Er zijn geen ingangseisen voor modules en studenten zijn niet meer verplicht lessen of voorgeschreven literatuur te volgen, maar kunnen zich via de informatie op OnderwijsOnline zelfstandig voorbereiden. Ook staan de docenten open om met studenten te overleggen over een

aangepaste of andere uitwerking van opdrachten. Bijvoorbeeld als een student al een verkoopplan heeft geschreven, kan hij dit laten zien en waar nodig in overleg met de docent zo aanpassen dat het aan de leeruitkomst en/of opdracht voldoet.

De opleidingen zijn met de examencommissie in overleg over hoe de opleidingen ook met de toetsvorm flexibeler kunnen omgaan in geval een student al werkervaring kan inbrengen. Het doel van de flexibele deeltijdopleidingen is om meer te gaan werken met portfolio's, gecombineerd met een criteriumgericht interview, als toetsing van de leeruitkomsten. De examencommissie heeft de opleidingen geadviseerd de docenten te professionaliseren op dit gebied en zij ondersteunt de opleidingen in het verder leerwegaafhankelijk maken van leeruitkomsten.

Het panel juicht de stappen toe die de opleidingen neemt naar leerwegaafhankelijk toetsen, waarbij de integrale beroepsproducten vanuit een leeruitkomst of eenheden van leeruitkomsten centraal staan. Zij adviseert de studenten en het werkveld te betrekken bij het leerwegaafhankelijk maken van de toetsen.

Toetspraktijk

De opleidingen maken gebruik van gevarieerd arsenaal aan toetsvormen en de toetsen zijn grotendeels beroepsgericht. Per module staat een thema centraal. Het panel vindt de toetsvormen binnen de modules mooie en logische beoordelingen van de in het thema benodigde kennis en (beroeps)vaardigheden. Zo moeten studenten bij de module Accountmanager onder andere een verkoopplan en een offerte schrijven en een acquisitiesprek voeren. Studenten geven aan dat de opdrachten zo geformuleerd zijn, dat het vrijwel altijd mogelijk is de opdracht ook daadwerkelijk voor de werkgever uit te voeren. Als alternatief is er een casus beschikbaar. Wel geven studenten aan dat de toetsdruk hoog is, doordat er per module meerdere toetsen zijn.

Studenten werken tijdens alle modules op hun werkplek aan professionele en commerciële skills, waarvan de voortgang in een reflectieportfolio wordt vastgelegd en getoetst. De bedrijfsbegeleiders van duale studenten geven feedback op de opdrachten en het reflectieportfolio voordat de studenten het inleveren. Hierdoor zijn zij betrokken bij de toetsing, zonder te beoordelen.

Opdrachten worden regelmatig in duo's (of soms groepen) uitgevoerd. Het panel constateert uit de bestudering van de gemaakte opdrachten en de gevoerde gesprekken met onder andere het werkveld, dat het afstuderen zowel bij OMS als bij CE als zwaar wordt ervaren door studenten, omdat zij in de opleidingen niet vaak zelfstandig volledige rapporten schrijven. Het panel adviseert de opleidingen om de studenten in de toetsing gedurende de opleidingen alvast voor te bereiden op de afstudeerwerkstukken door ze bijvoorbeeld al eerder in de opleiding geïntegreerde opdrachten te laten uitvoeren, waarin zowel de vakinhoud als het onderzoek onderdeel is van de rapportage

Toetsproces

Toetsen worden volgens de richtlijnen van de examen- en toetscommissie met in achtname van het vierogenprincipe opgesteld. Er is kalibratie in het team over het opstellen en beoordelen van beroepsopdrachten en afstudeeropdrachten, al dan niet formeel vastgelegd.

Doordat alle modules en onderdelen ieder semester worden aangeboden, worden de bijbehorende toetsen viermaal per jaar aangeboden. Studenten mogen uit dit aanbod voor elke toets twee kansen gebruiken en kunnen zo versnellen of vertragen.

Het curriculum is recent aangepast. De opleidingen hebben in 2020 tevens het toetsbouwwerk aangepast en stappen gezet naar het toetsen in grotere, geïntegreerde beroepsgerichte opdrachten. In dit huidige curriculum zijn de deelttoetscodes vooralsnog gehandhaafd, maar vinden meerdere beoordelingen plaats bij één beroepsopdracht. Zo kan in een verkoopplan zowel beoordeeld worden of het plan aan de inhoudelijke eisen van een verkoopplan voldoet, maar ook of het plan aan de rapportage-technische eisen voldoet. De student ontvangt twee losse beoordelingen. De opleidingen zijn voornemens om de leeruitkomsten en bijbehorende opdrachten zo te formuleren dat er een integrale praktijkgerichte opdracht met één holistische beoordeling is. Het panel schaaft zich enthousiast achter dit voornemen. Zij adviseert om studenten te betrekken bij het ontwikkelen van de integrale beroepsproducten en deze ter toetsing aan het werkveld voor te leggen.

Studenten geven aan dat zij het op prijs zouden stellen als de afname van toetsen en het inleveren van opdrachten flexibel in te plannen zou zijn. De opleidingen overwegen dit, en wegen de spreiding van de werkdruk af tegen het voordeel van de efficiëntie bij het nakijken van een toets op een moment.

Beoordeling

Voor de beoordeling van opdrachten worden beoordelingsformulieren en rubrics gebruikt. Het panel heeft een selectie van studentuitwerkingen van toetsen met beoordelingsformulieren bestudeerd. Het panel stelt vast dat de beoordelingscriteria die hierin benoemd zijn, toereikend zijn afgeleid uit de leeruitkomsten. De uitvoering en toelichting van de beoordelingen zijn kwalitatief wisselend bij de ingevulde beoordelingsformulieren en rubrics die het panel heeft ingezien. Ook wisselt de norm voor het aantal spelfouten tussen de diverse opdrachten. Bij diverse beoordelingsformulieren is het voor het panel uit de beperkte toelichting op de formulieren niet duidelijk waarom studenten deze (deel)beoordeling hebben gekregen. Tijdens de gesprekken met het panel geven de examinatoren aan dat zij studenten, zowel tussentijds als na de beoordeling, veel feedback en feed forward geven. Dit gebeurt mondeling of per toelichtende e-mail. Vaak bespreken de docenten de (beroeps)opdrachten en praktijkportfolio's meerdere malen met studenten voordat deze formeel ingeleverd worden. De uiteindelijke beoordeling is daardoor op de beoordelingsformulieren slechts summier onderbouwd.

Studenten geven aan dat zij voldoende feedback ontvangen van de docenten, vaak in een persoonlijk gesprek met de docent.

Doordat zowel de leeruitkomsten als de beoordelingscriteria erg gedetailleerd zijn, gebruiken studenten en docenten de beoordelingsformulieren soms als een afvinklijst voor het op te stellen werk of beoordeling. Dit belemmert het kritisch denken en onderzoekend vermogen van studenten en een eenduidige beoordeling. Het voornemen van de opleiding is om de beoordelingscriteria meer holistisch te formuleren, wat het panel een logische stap vindt.

Het panel adviseert de opleidingen zorgvuldig om te gaan met het uitvoeren en onderbouwen van beoordelingen en het archiveren van deze beoordelingen. Benoem, ook bij een voldoende werk,

wat de student kan doen om te groeien. Ontwikkelingsgerichte feed forward is belangrijk voor het leerproces van studenten, zeker daar waar het leren grotendeels in de praktijk plaatsvindt.

Kwaliteit toetsen

Op basis van de bestudering van een selectie van toetsmateriaal constateert het panel dat de toetsing valide en betrouwbaar is, voldoet aan de eisen van het hbo-niveau en aansluit bij de leeruitkomsten.

Validering van eerdere leerervaringen

Bij de intake krijgen studenten uitleg over de mogelijkheden tot vrijstelling van toetsen of eenheden van leeruitkomsten. Studenten kunnen voor de start van de opleiding tegen betaling een validatie van eerder onderwijs of werkervaring uit laten voeren. Tot nu toe maken studenten hiervan nog geen gebruik. Na inschrijving zijn vrijstellingen mogelijk op basis van formeel eerder leren, aangetoond in certificaten of diploma's van eerdere hbo-opleidingen. Valideren van werkervaring vindt nog niet plaats. Het panel moedigt de examencommissie aan om samen met het kernteam van de opleiding de mogelijkheden voor validering te blijven verkennen. Ervaringen met het valideren van leeruitkomsten aan de hand van portfolio's en criteriumgerichte interviews is volgens het panel de volgende stap in de ontwikkeling van flexibel onderwijs.

Borging

Er is binnen de Academie voor Business en Communicatie een examencommissie ingesteld voor alle opleidingen, waaronder OMS en CE in voltijd, deeltijd en duaal. De examencommissie is onder meer verantwoordelijk voor de borging en het monitoren van de toetskwaliteit. Dit doet zij onder andere middels toezicht op de toetscommissie en het aanstellen van toetsbekwame examinatoren. Examinatoren moeten een BKE-certificering hebben om toetsen onder het vierogenprincipe te mogen opstellen. Afstudeerproducten worden door twee examinatoren beoordeeld. Deze examinatoren moeten aanvullend onderzoekservaring aantonen, en dienen minimaal een van de jaarlijkse kallibratiebijeenkomsten over het beoordelen van afstuderen bij te wonen.

Verder ziet de examencommissie toe op het eindniveau en beoordeelt ze steekproefsgewijs een aantal eindwerken met bijbehorende beoordelingen. Ook gaat de examencommissie na of externe validatie van het afstudeerniveau plaatsvindt. Bij de opleiding OMS is het werkveld (adviserend) aanwezig bij de beoordeling van het afstudeerwerk in de afstudeergesprekken. Bij de opleiding CE voert de beroepenveldcommissie tijdens een vergadering een externe validatie van de eindwerken uit.

De examencommissie adviseert het management over de toetsbekwaamheid van examinatoren. Zij adviseerde recent bijvoorbeeld over de benodigde professionalisering van examinatoren in een training 'afnemen criteriumgericht interview'.

Over de diverse onderwerpen is er regelmatig overleg tussen de examen-, toetscommissie en het management van de opleiding en het instituut. Als er knelpunten worden gesignaleerd, voelt de examencommissie zich gehoord door het management. Zo wordt op aanraden van de examencommissie binnenkort een training gegeven in criteriumgericht interviewen.

Uit de uitgebreide en consciëntieuze verslagen van de (oude) examen- en toetscommissies en het gesprek dat het panel met leden van de commissies had, concludeert het panel dat de examencommissie voldoet aan haar wettelijke taken, goed in positie is en de ontwikkelingen van het nieuwe onderwijsconcept nauwlettend volgt. Zij moedigt de examencommissie aan om ook in de nieuwe samenstelling actief en positief betrokken te blijven bij de flexibele duale en deeltijd opleidingen en hun ontwikkeling op het gebied van leerwegaafhankelijke en flexibel in te zetten toetsing. Ervaring opdoen met validering door het daadwerkelijk uitvoeren van een validatie van werkervaring zou voor de opleidingen en examencommissie een zinvolle volgende stap in de ontwikkeling zijn.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment leeruitkomsten:

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De Ad- en bacheloropleiding **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding OMS toont volgens het panel in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. De vier bestudeerde afstudeerwerken van de Ad-opleiding tonen het Ad-eindniveau aan en omvatten voor het werkveld relevante, praktijkgerichte onderzoeken. Wel meent het panel dat er meer aandacht kan worden besteed aan de opbouw van de rapporten en bij de beoordeling van de rapportage.

De opleiding CE kent nog geen afgestudeerden. De tussenproducten die het panel heeft bestudeerd, geven voldoende vertrouwen dat ook hier de beoogde leerresultaten zullen worden behaald. De nieuw opgezette afstudeerfase is in de basis helder en beoogt een goede begeleiding van de studenten. Het panel waardeert de aansluiting met het lectoraat dat gelegd is in de afstudeerfase. Maar zij benadrukt dat van een bachelorstudent een strategisch, abstract eindniveau verwacht wordt, wat niet ten koste mag gaan van nadruk op implementatie van de oplossing die de student aandraagt.

Vertegenwoordigers uit het werkveld oordelen positief over de afgestudeerden en de zittende studenten van de opleiding. Zij laten zien een praktijkgerichte aanpak te hebben en leergierig te zijn ten aanzien van kennis en vaardigheden.

Onderbouwing

Aantonen van het eindniveau

In het afstudeertraject van de Ad-opleiding analyseren studenten met een evaluatieonderzoek een recent doorgevoerde maatregel op het gebied van online marketing of sales en geven een implementatie-advies voor een vervolgmaatregel hierop. Voorbeelden van recente onderzoeken zijn een onderzoek naar de gebruikersvriendelijkheid van een website van een winkel zonder webshop, een onderzoek naar het vergroten van het bereik van een vakblad via LinkedIn en een onderzoek naar het effect van het verplichten van het opvolgen van afgegeven offertes. Het onderzoek wordt aan het einde van het afstudeertraject verdedigd in een criteriumgericht interview. Het voornemen is om dit te veranderen in een posterpresentatie.

De studenten volgen tijdens het afstudeertraject intervisiecolleges. Tijdens deze colleges worden studenten gecoacht en geven ze elkaar feedback. Studenten vinden het moeilijk om in een relatief korte periode van tien weken een onderzoek uit te voeren en een adviesrapport te schrijven. Ook het schrijven van het verplichte plan van aanpak vinden ze zwaar. Daarom zal de opleiding eerder in het curriculum meer aandacht gaan geven aan het schrijven van plannen en het uitvoeren van kort-cyclisch onderzoek. Het panel ondersteunt dit voornemen en verwacht dat eerdere aandacht voor (praktisch) onderzoek, waarbij er tevens eisen zijn aan de samenstelling en opbouw van de rapportage, het niveau van de eindrapportages ten goede zal komen.

Het nieuwe afstudeertraject van CE is in september 2020 van start gegaan. De leeropbrengsten Koers bepalen, Waarde creëren, Business development en Realiseren worden hierin op eindniveau afgesloten. Deze leeropbrengsten zijn duidelijk vertaald in concrete en integrale leeruitkomsten, die voor de studenten leidend zijn. Studenten ontwikkelen in het eerste semester, aan de hand van onderzoek en analyse van data, een sales- of marketingtool, die in het tweede semester aan de hand van een projectplan geïmplementeerd wordt bij het eigen bedrijf. Studenten worden begeleid in themagroepen, waar studenten die werken aan een opdracht op hetzelfde gebied, kennis verzamelen en delen. Het lectoraat Human Communication Development (HCD) onderzoekdocenten zijn inhoudelijk betrokken tijdens het afstudeertraject. Studenten worden beoordeeld op een portfolio met bewijsmateriaal ten aanzien van de leeruitkomsten, vergaard tijdens het afstudeertraject, en bewijs van aantonen van de relevante skills op hun werkplek.

Het panel vindt dat dit afstudeertraject goed in elkaar steekt en dat de studenten goed begeleid worden. Het panel vraagt zich wel af of de aandacht niet teveel op tactisch operationeel niveau ligt bij het afstuderen en mist daarin het strategisch niveau, wat het in het kader van abstractie van een bachelorstudent verwacht kan worden. Het panel geeft de opleiding mee dat het stellen van zwaardere onderzoekseisen aan individuele opdrachten gedurende de eerdere jaren van de studie, de studenten beter zal voorbereiden op het afstuderen op bachelorniveau.

Kwaliteit eindwerken Ad- en tussenproducten bacheloropleiding

Voor de Ad-opleiding heeft het panel vier recente afstudeerdossiers bestudeerd voorafgaand aan het visitatiebezoek, waarvan twee afstudeerdossiers van deeltijdstudenten en twee afstudeerdossiers van duale studenten. De afstudeerdossiers bestaan uit het Ad-adviesrapport met beoordelingsformulieren. Voor de bacheloropleiding waren er ten tijde van de visitatie nog geen afgestudeerden binnen het experiment. Het panel heeft daarom van vier studenten diverse toetsen, opdrachten en portfolio's uit de (oude) modules Advanced Sales (jaar 2), Advanced Marketing (jaar 2) en Sales Professional (jaar 3) bestudeerd. De dossiers bevatten toetsuitwerkingen en beoordelingen van de toetsen Order to loyal customer (AS), Dienstenmarketing, Onderzoek, Online Marketing, Engels, Praktijkvaardigheden (AM) en Salesmanagement (SP). Ook hier zijn werken van twee deeltijdstudenten en twee duale studenten bestudeerd.

Het panel vindt dat de Ad-eindwerken voldoen aan het Ad-niveau en dat de onderwerpen relevant zijn voor de beroepspraktijk. Werkgevers en opdrachtgevers hebben aangegeven dat de adviezen die studenten geven waardevol zijn. De beoordelingen van de afstudeerrapporten zijn navolgbaar, maar summier onderbouwd. De inhoudelijke relevantie is het panel evident, maar het panel merkt wel op dat cohesie in enkele rapporten mist. De rapportages omvatten niet altijd een samenhangende structuur met een samenvatting, conclusie en (financieel onderbouwde) aanbevelingen. Deze eis wordt momenteel ook niet gesteld aan de Ad-afstudeerwerken. Het panel adviseert om wel eisen te stellen aan de opbouw en samenstelling van de rapportage. Het zou logisch zijn om deze eisen gedurende de opleiding aan alle rapportages te stellen.

Ook de bestudeerde tussenproducten van de bacheloropleiding tonen de realisatie van de betreffende leeruitkomsten en leeropbrengsten aan. Het panel vindt de bestudeerde toetsen op een passend niveau voor de fase waarin de studenten zich bevinden. Ook hier ziet het panel

vooral relevante onderwerpen voor de beroepspraktijk in de toetsen en opdrachten. Beoordelingen zijn, zoals eerder benoemd, niet altijd goed onderbouwd en daarom niet altijd volledig navolgbaar. Wel staat het panel achter de uiteindelijk gegeven cijfers.

Functioneren van de afgestudeerden

Aangezien er slechts één lichting is van recent afgestudeerden binnen het nieuwe Ad-onderwijsconcept, zijn er nog geen goed onderbouwde algemene uitspraken te doen over het functioneren van afgestudeerden uit het flexibele onderwijs. Vrijwel alle afgestudeerden zijn sinds hun afstuderen werkzaam bij dezelfde werkgever en ongeveer vijftig procent is doorgestroomd naar de bachelor CE-opleiding.

Vertegenwoordigers van het werkveld met wie het panel sprak, hebben hun waardering uitgesproken over het niveau en de professionaliteit van de afgestudeerden en zittende studenten. De werkgevers zien tijdens de studie een gestage persoonlijke en professionele groei bij de studenten. De studenten pakken vraagstukken praktijkgericht op en weten steeds een koppeling te leggen met de theorie en vaardigheden die zij tijdens hun studie aangeboden hebben gekregen. Werkgevers gaven aan Ad-studenten te zien als volwaardige hbo-studenten en de Ad-alumni in te zetten in reguliere hbo-functies.

Eindoordeel over de Ad-opleiding Online Marketing en Sales en bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal)

| | Ad-opleiding Online Management en Sales (deeltijd en duaal) | Bacheloropleiding Commerciële Economie (deeltijd en duaal) |
|---|---|--|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i> | Voldoet | Voldoet |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoet | Voldoet |

De Ad-opleiding Online Marketing & Sales en de bacheloropleiding Commerciële Economie voldoen beide op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over beide opleiding als geheel.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande deeltijd en duale Ad-opleiding Online Marketing & Sales en van de bestaande deeltijd en duale hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel heeft geen aanbevelingen.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Maandag 14 september 2020

| Tijd | Programmaonderdeel | Betrokkenen HAN |
|---------------|---|--|
| 11.00 | Inloop en ontvangst panel | Teamleider LLO (ABC), Academiemanager LLO (ABC) (AOO), Lid opleidingscommissie BK, Docent kernteam LM, Docent Sales (CE), |
| 11.00 – 14.00 | Vorbereidingstijd panel, inzage materiaal, OnderwijsOnline en Digitale leestafel | |
| 14.00 – 15:00 | (standaard 1) Presentatie visie Presentatie visie BK en LM: (zowel BA als AD gezamenlijk) Presentatie visie CE: (zowel BA als AD gezamenlijk) | Academiedirecteur Academie Business en Communicatie (ABC), Academiedirecteur Academie Organisatie en Ontwikkeling (AOO), Academiemanager LLO (AOO). Teamleider LLO (ABC). |
| 15.00-15.15 | Pauze | |
| 15.15 – 16.00 | Processen rondom oriënteren en afspraken maken (standaard 1 en 2), BK/LM/CE zowel BA als AD gezamenlijk. De intake is voor alle opleidingen gelijk. | Studieadviseur BK (2x), Studieadviseur LM, Studieadviseur CE. |
| 16.00 – 16.30 | Pauze | |
| 16.30 – 17.15 | Leren en waarderen (standaard 2 en 3) Werkveld <i>In drie parallelsessies, waarbij werkveldvertegenwoordigers van een Ad en B opleiding met een deel van het panel spreken.</i> | Bedrijfskunde Ad en B: Werkveldvertegenwoordiger (2x). Logistics Management Ad en B: Werkveldvertegenwoordiger en lector (lectoraat Logistiek & Allianties). Ad Online Marketing en Sales en B Commerciële Economie: Werkveldvertegenwoordiger (2x). |
| 17.15 – 17.30 | Pauze | |
| 17.30 – 18.15 | Leren en waarderen (standaard 2 en 3) Docenten. <i>In drie parallelsessies, waarbij docenten van een Ad en B opleiding met een deel van het panel spreken.</i> | Bedrijfskunde Ad en B: Docent kernteam (3x). Logistics Management Ad en B: Docent kernteam (3x). Ad Online Marketing en Sales en B Commerciële Economie: docent e-business, docent Sales, docent Online Marketing. |
| 18:15 – 19:00 | Leren en waarderen (standaard 2 en 3) Studenten. <i>In drie parallelsessies, waarbij studenten van een Ad en B opleiding met een deel van het panel spreken.</i> | Bedrijfskunde Ad en B: Student jr. 2 Ad (ook lid opleidingscommissie BK/LM), Student jr. 3 B, Ad in juli 2020 afgerond, Student jr. 4 / alumnus B juli 2020 afgerond, Voorzitter opleidingscommissie BK/LM (student). Logistics Management Ad en B: Student jr. 4 deeltijd, Ad in oktober 2019 afgerond, Student jr. 3 deeltijd, Ad in augustus 2020 afgerond, Student jr. 3 duaal, Ad in februari 2020 afgerond, Student jr. 3 deeltijd, Ad afgerond, doet nu de bachelor Bedrijfskunde. Ad Online Marketing en Sales en B Commerciële Economie: Student jr. 3 duaal (2x), Student jr. 4 duaal, Alumnus 2020 Ad Online Marketing en Sales. |
| 19.00 - 19.30 | Pauze en kort overleg panel | |
| 19.30 – 20.00 | gesprek met projectteam over voorlopige bevindingen. | Teamleider LLO (ABC), Academiemanager LLO (AOO), Lid opleidingscommissie BK, Docent kernteam LM, Docent Sales (CE). |

Dinsdag 15 september 2020

| Tijd | Programmaonderdeel | Betrokkenen HAN |
|---------------|---|--|
| 09.00 – 9.30 | Overlegtijd panel | Ontvangst door Teamleider LLO (ABC), Academiemanager LLO (AOO), |
| 09.30 - 10.15 | Leren en waarderen (standaard 3 en 4) Accent op toetsing en gerealiseerd niveau. Hoe wordt het eindniveau en kwaliteit van de leerwegaafhankelijke toetsing geborgd? | Examencommissie: Voorzitter voormalige examencommissie Ad DT EMR, Voorzitter examencommissie AOO, Lid examencommissie AOO (BK), Lid examencommissie AOO (LM), Voorzitter examencommissie ABC (CE/OMS), Lid examencommissie ABC (CE/OMS). Toetscommissie: Lid toetscommissie BK, Lid toetscommissie LM, Lid toetscommissie CE/OMS. Opleidingscommissie: Lid opleidingscommissie BK, Lid opleidingscommissie LM, Lid opleidingscommissie CE/OMS. |
| 10.15 – 10.30 | Pauze | |
| 10.30 – 11.15 | Overleg deelpanels | |
| 11.15 – 12.00 | Beraad voltallig panel | |
| 12.00 – 13.00 | lunchpauze | |
| 13.00 – 13.30 | Korte terugkoppeling door het kernpanel aan de opleidingen | Academiedirecteuren ABC en AOO, Academiemanager LLO (AOO), Teamleider LLO (ABC) Docenten kernteams LM, BK, CE/OMS |
| 13.30 – 14.30 | Ontwikkelgesprek Onderwerp: Het loslaten van toetsvormen <i>Drie gesprekken parallel aan elkaar met deelpanels: BK, LM en CE/OMS.</i> | Academiedirecteuren ABC en AOO, Academiemanager LLO (AOO), Teamleider LLO (ABC), Docenten kernteams LM, BK, CE/OMS, |

2. Bestudeerde documenten

HAN domein / faculteit Economie en Management

Basisgegevens van de instelling en opleidingen
Docentenoverzicht accreditatie 2020
Flexscan DT
Format onderwijsovereenkomsten 2019-2020
HAN deeltijdstudies, Toekomstproof, voorbeeldaanvraag mei 2016 experiment leeruitkomsten HAN
HAN instellingsplan 2016-2020
Handreiking instroom en intake
Instroom-rendementen 2018
Modellen en toelichting praktijkleerovereenkomsten 2019-2020
Onderwijskundige handleiding & uitwerking onderwijskundig concept HAN deeltijdstudies 2019-2020
Overzicht tevredenheid vak en docent 2018-2020
Screeningsinstrument Leerwegaafhankelijke Tentamens HAN
Toetsbeleidsplan instituut HAN deeltijdstudies Economie Management en Recht, 2019
Visie op de lerenden, leren en opleidingsconcept instituut HAN deeltijdstudies Economie Management en Recht, december 2018
Visie op flexibel, vraaggericht onderwijs

Logistics Management

Agenda beroepenveldcommissie BVC LM 6 feb 2020
Analyse Flexscan DT BK/LM
Analyse toetsprogramma DT LMBK 2020-01-21
Beroeps- en opleidingsprofiel LM 2013
Beroeps- en opleidingsprofiel LM 2019
Beroeps- en opleidingsprofiel Logistieke bacheloropleidingen
Jaarverslag EC AD DT EMR 18 dec 2019
Landelijk platform Logistiek HBO, 2019,
Logistics Management BoKS 2016
Monitoring semester 1 2019-2020
Notulen BVC LM 10 okt 2019
Opleidingsstatuut Ad LM Dt/Du 2019-2020
Opleidingsstatuut B LM Dt/Du 2019-2020
Overzicht eindkwalificaties per EVL Logistics Management
Terugkoppeling semesterevaluatie LM Sem. 2 2018 – 2019
Toetsbouwwerk deeltijd LM 2019 – 2020
Verslag overleg met studenten over flexibilisering in het onderwijs 10 en 19 dec 2019

| bestudeerde eindwerken en onderwijsproducten: | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Ad-opleiding | vier eindwerken | Adviesrapport Verbeterplan |
| bacheloropleiding | Onderwijsproducten van vier studenten | Analyse Gedrag in Organisaties (studiejaar 1) |
| | | Fysieke distributie (studiejaar 2) |
| | | Paper Inkoopmanagement (studiejaar 3) |

Bedrijfskunde

Agenda Beroepenveldcommissie 23 jan 2020
Analyse Flexscan DT BK/LM
Analyse toetsprogramma DT LMBK 2020-01-21
BOKS en Competentieniveaus Bedrijfskunde Ad en bachelor
Domeinprofiel Ad Business Administration versie augustus 2019.

Jaarverslag EC Ad DT EMR
 Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde 2018
 Monitoring eerste semester 2019 – 2020
 Notulen vergadering BVC 23 januari 2020
 Notulen vergadering BVC 26 september 2019
 Opleidingsstatuut BA Bedrijfskunde Dt/Du 2019 – 2020
 Rapportage afstudeerverdedigingen 2018-2019
 Terugkoppeling evaluatie semester 2 2018-2019
 Terugkoppeling Semesterevaluatie Bedrijfskunde S2 2018-2019
 Toetsbouwwerk Bedrijfskunde Dt/Du 2019-2020
 Verslag overleg met studenten over flexibilisering in het onderwijs 10 en 19 dec 2019

| bestudeerde eindwerken en onderwijsproducten | | |
|--|---------------------------------------|---|
| Ad-opleiding | vier eindwerken | Adviesrapport Verbeterplan |
| bacheloropleiding | Onderwijsproducten van vier studenten | Projectplan - individueel werkstuk (studiejaar 2) |
| | | Circulaire Economie paper (studiejaar 3) |

Commerciële Economie:

Algemene beschrijving van de modules

Carriereboost, geraadpleegd via: www.youtube.com/watch?v=RPO-oYJN6nM

CE vooropleidingen 2020, geraadpleegd via: <http://alluris.han.nl>

Film over opscholer Romy, geraadpleegd via: <https://youtu.be/zW8y27QWcP0>

Film over verdieper Han, geraadpleegd via: <https://youtu.be/47O0m3JFzak>

Flexibilisering BA CE en Ad OMS

Flexscan verslag bespreking met studenten

Format werkplekscan

Het nieuwe afstuderen toegelicht; geraadpleegd via: <https://youtu.be/vvKtVELFBu8>

Jaarverslag EC AD DT EMR 18 december 2019

Jaarverslag Examencommissie 2018 – 2019

Landelijk AD overleg, 2019, concept

Landelijk domeinprofiel AD Commerce

Landelijk overleg commerciële economie, 2017, dromen, denken, durven, doen.

Leuk en niet leuk aan de opleiding, geraadpleegd via: www.youtube.com/watch?v=YNY-xCO69ck

Monitoring semester 1 2019 – 2020

Notulen BVC 18 juni 2019

Opleidingsdocument deeltijd / duaal BA CE en AD OMS

Opleidingsstatuut Ad OMS DTDU 2019 - 2020

Opleidingsstatuut BA CE DTDU 2019 – 2020

Persona's CE en OMS

Semester evaluatie terugkoppeling 2019 – 2020

Semesterevaluatie terugkoppeling semester 2 2018-2019

Toetsbouwwerk CE

Uitwerking professional skills CE

Verslag werkveld consultatie BVC 18 juni 2019

| bestudeerde eindwerken en onderwijsproducten | | |
|--|---------------------------------------|----------------------------|
| Ad-opleiding Online Marketing | vier eindwerken | Adviesrapport Eindopdracht |
| bacheloropleiding | Onderwijsproducten van vier studenten | module Advanced Marketing |
| | | module Sales |
| | | module Advanced Sales |