

# Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## B Bedrijfskunde MER

### Beperkte opleidingsbeoordeling



# Samenvatting

In juni 2017 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een opleiding met een voltijd, een deeltijd en een duale variant. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**.

De opleiding BKM van de HAN werkt vanuit het landelijk opleidingsprofiel BKM en daarmee de landelijk vastgelegde kernvakgebieden. De opleiding wil zich profileren op organisational behaviour (de mens centraal in verandermanagement), informatiemanagement en internationale oriëntatie. Deze kernvakgebieden nemen in het curriculum een belangrijke plaats in, maar kunnen nog duidelijker worden uitgewerkt. De samenhang in profilering kan meer worden vastgelegd in een toekomstbeeld. De opleiding heeft een goede samenwerking met het werkveld en kan dat inzetten om haar profilering verder aan te scherpen.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**.

De opleiding heeft een afwisselend en praktijkgericht onderwijsprogramma. Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de beoogde leerresultaten en het onderwijsprogramma. De opleiding investeert in de onderwijsleeromgeving en voert momenteel de nodige veranderingen door in het curriculum. Integratie van vakgebieden en de versterking van de praktijkgerichtheid zijn daarbij belangrijke pijlers. Er is ruime aandacht voor de balans tussen kennis en de aandacht voor vaardigheden. De opleiding zet meer in op het onderzoekend vermogen en de creatie van leergemeenschappen. Positief is dat het lectoraat wordt betrokken bij de ontwikkelingen in het onderwijs. Het panel constateert dat internationaliseringsaspecten meer in samenhang kunnen worden gepresenteerd. Het panel beoordeelt de gekozen stappen in de doorontwikkeling van het curriculum positief en adviseert op de ingeslagen weg door te gaan met deze ontwikkeling. De opleiding beschikt over een enthousiast, gedreven en capabel team om dit proces vorm te geven.

## Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**.

De opleiding werkt vanuit een adequaat instituutsbreed systeem van toetsing dat heldere kaders biedt voor het leveren van goede toetskwaliteit op opleidingsniveau. De opleiding heeft de uitgangspunten consequent uitgewerkt en heeft oog voor de afstemming aangaande toetsing en de borging van de toetskwaliteit. De opleiding werkt met een goede diversiteit aan toetsvormen en heeft de toetscriteria nauwgezet uitgewerkt in toetsmatrijzen en rubrics. Men heeft duidelijk oog voor de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie bij toetsing. Docenten delen ervaringen tijdens kalibratiesessies intern en extern en passen het vier-ogen-principe toe bij toetsontwikkeling en toetsafname. De examen- en de toetscommissie geven proactief invulling aan hun taken.

De opleiding heeft veel zaken rond toetsing en de borging van toetsing goed en consequent in stelling gebracht en alle betrokkenen werken conform. Nadeel daarvan is dat veel beoordelingsformulieren eenzelfde opzet en eenzelfde set aan criteria bevatten die niet altijd past bij de variatie aan beroepsproducten die studenten opleveren. Het is positief dat de opleiding dit zelf signaleert. De opleiding kan in de beoordelingsformulieren weer meer ruimte opnemen voor maatwerk in de beoordelingen. Dit past in de actuele landelijke discussies om weer meer ruimte voor de professionaliteit van de docenten in te bouwen en het biedt ruimte voor de beoordeling van de gewenste creativiteit en biedt studenten meer vrije werkruimte, met name bij praktijkopdrachten.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.

Het panel is overtuigd dat de opleiding studenten aflevert die aansluiten op de wensen vanuit de beroepspraktijk. Alumni functioneren goed in de praktijk en werkveldvertegenwoordigers bevestigen de aansluiting tussen de opleiding en de beroepspraktijk. De afstudeerproducten zijn van een voldoende niveau en sluiten aan op de vraagstellingen en zijn passend in het vakgebied. Het panel stelt vast dat de eindwerken nog niet aansluiten op de curriculumvernieuwing die een aantal jaren geleden is ingezet. Het panel ziet mogelijkheden tot verdere groei in de afstudeerwerken met de ingezette onderwijsvernieuwing. De afstudeerproducten volgen een redelijk vaste projectgerichte aanpak. De werkwijze en de beoordeling van de AOD past volgens het panel niet helemaal bij de breedte van de praktijkvraagstukken en soorten beroepsproducten. Het beoordelingsformat van de eindwerken is naar het oordeel van het panel te sturend en kan in de toekomst meer ruimte bieden voor gerichte feedback en voor creatievere en innovatiegerichte projectaanpak en beroepsproducten.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>		3
<b>Inleiding</b>		7
<b>Schets van de opleiding</b>		9
<b>Standaard 1</b>	Beoogde leerresultaten	11
<b>Standaard 2</b>	Onderwijsleeromgeving	14
<b>Standaard 3</b>	Toetsing	19
<b>Standaard 4</b>	Gerealiseerde leerresultaten	22
<b>Deeltijd / duale opleidingsvariant</b>		25
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>		27
<b>Aanbevelingen</b>		29
<b>Bijlagen</b>		31
<b>Bijlage 1</b>	Bezoekprogramma	33
<b>Bijlage 2</b>	Bestudeerde documenten	35



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bachelor-opleiding Bedrijfskunde MER (BKM) van de HAN. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van de HAN en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 29 juni 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer dr. K.E. Bugge (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)

Mevrouw drs. P.M. Pistor (domeindeskundige)

De heer A.B. Weijs (studentlid)

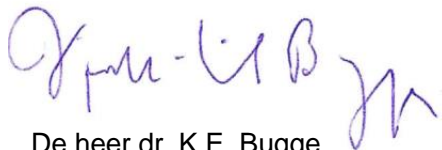
Mevrouw ir. M. Dekker-Joziasse, senior auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een Zelfevaluatie rapport aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft het Zelfevaluatie rapport bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 25 oktober 2017

Panelvoorzitter



De heer dr. K.E. Bugge

Leadauditor



Mevrouw ir. M. Dekker-Joziasse





## Schets van de opleiding

De BKM-opleiding van de HAN is onderdeel van de Faculteit Economie en Management (FEM) en wordt verzorgd op de locaties Arnhem (deeltijd/duaal) en Nijmegen (voltijd).

De opleiding heeft een vorige accreditatie behaald in 2009 en heeft in 2012 en 2015 twee interne audits georganiseerd om de vinger aan de pols te houden wat betreft de onderwijskwaliteit en de vorderingen op de onderwijsvernieuwing.

De onderwijsvernieuwing is gericht op de positie die de opleiding wil innemen in de driehoek onderwijs - onderzoek - praktijk. De opleiding zoekt meer aansluiting op de beroepspraktijk en wil meer beroepsgerichte vraagstukken in het onderwijs opnemen. Daarmee komt meer de nadruk te liggen op praktijkvaardigheden en het kunnen toepassen van deze vaardigheden. Tegelijkertijd wordt daarmee de actualiteit aangescherpt. Om dit alles tot stand te brengen, wordt er geïnvesteerd in de relatie met de beroepspraktijk en werkt men toe naar meer co-creatie met het bedrijfsleven.

De onderwijsvernieuwing is gevorderd tot en met het derde studiejaar en zal in 2017-2018 worden doorgevoerd in het vierde jaar en daarmee in de afstudeerfase. De opleiding heeft veel wensen en aspiraties en het team is enthousiast aan de slag. Het docententeam heeft de wil om te groeien en te ontwikkelen. Het team wordt daarbij gericht ondersteund, mede door de betrokken lectoren en het werkveld.



## 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.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De opleiding BKM van de HAN werkt volgens de lijnen van het landelijk opleidingsprofiel BKM (2014). Het opleidingsprofiel volgt de landelijk vastgelegde kernvakgebieden. De opleiding wil zich profileren op Organisational Behaviour (mens centraal in verandermanagement), Operations management, informatiemanagement en internationale oriëntatie. De betreffende kernvakgebieden nemen in het curriculum een belangrijke plaats in. Het panel adviseert om deze kernvakgebieden nog verder uit te werken en meer samenhang vast te leggen in een toekomstbeeld. Positief is de samenwerking met het werkveld dat grote betrokkenheid toont bij de opleiding.

### Onderbouwing

De opleiding BKM leidt studenten op tot professionals die trends en ontwikkelingen voor een bedrijf signaleren en de gevolgen voor het bedrijf op een methodische wijze beoordelen. De opleiding stelt dat HAN BKM'ers daartoe een stevige bedrijfskundige basis, nationale en internationale praktijkervaring hebben en aandacht hebben voor menselijke en maatschappelijke verhoudingen. De stevige bedrijfskundige basis ziet het panel bevestigd. De internationale praktijkervaring is (zie verder bij deze standaard) beperkt.

De opleiding BKM ontleent haar opleidingsprofiel en beoogde leerresultaten aan het *Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER* (maart 2014), inclusief de afbakening van essentiële kernvakgebieden en handelingsvaardigheden. De BBA-standaard<sup>1</sup> is hierin opgenomen met beschrijvingen voor een gedegen theoretische basis, het gewenste onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en de gewenste aandacht voor beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie. In de BBA-standaard is ook de koppeling met de Dublin descriptor en het Netherlands Quality Framework gegarandeerd. Daarmee wordt landelijk aangesloten op het gewenste bachelorniveau.

De BKM HAN heeft de landelijke competenties herschikt in acht eindkwalificaties gedefinieerd: (1) Probleem herkennen en diagnosticeren, (2) Innoveren en ontwerpen, (3) Veranderen, (4) Evalueren, (5) Methodisch handelen, (6) Sociaal communicatieve vaardigheden, (7) Samenwerken en netwerken, (8) Professionaliseren en verantwoordelijk handelen. Het panel

---

<sup>1</sup> Standaard Bachelor of Business Administration (herziene versie; vastgesteld door de Algemene Vergadering van de HBO-raad, 15 juni 2012).

vindt deze passend bij de landelijke afspraken. Internationalisering wordt integraal opgenomen in de overige competenties.

De opleiding BKM gebruikt 'de giraffe' als symbool voor de typische HAN inkleuring van het beroepsprofiel. BKM-studenten zijn in staat operationele bedrijfsprocessen te analyseren, verbeteren en begeleiden en staan daarmee met de 'poten' in de klei. Daarbij kunnen studenten diverse disciplines overzien en afdelings- en organisatie overstijgend denken (de lange nek) van uit een breed inhoudelijk overzicht over de vakgebieden, trends en ontwikkelingen (de brede rug). Studenten worden daarmee specialist in generalisme; ze, kunnen schakelen tussen diverse disciplines en hebben daarmee strategisch overzicht over bedrijfsprocessen (accent op Operations Management). Daarbij wil de opleiding ook het belang van de mens en maatschappij aandacht geven. Studenten worden opgeleid tot bruggenbouwers die de mens (accent op organisational behaviour) in de organisatie centraal stellen. Het panel is gecharmeerd van de 'giraffe' als symbool voor de HAN-BKM-er. Het gebruik van dit symbool geeft een duidelijk beeld voor studenten waar de opleiding naar toe werkt en wat er van hen wordt verwacht. Het panel vindt dit goed verwoord, maar niet heel erg onderscheidend voor een BKM-opleiding.

BKM HAN noemt de kennisgebieden Organisational Behaviour (de mens centraal), informatiemanagement en internationale oriëntatie als specifieke elementen in het opleidingsprofiel. Het panel vindt deze aspecten waardevol, maar is van mening dat deze profilering nog in ontwikkeling is. Het eindbeeld is nog niet helder en concreet genoeg vastgelegd in de beoogde leerresultaten om te kunnen spreken van een onderscheidend profiel ten opzichte van het landelijke profiel en andere BKM-opleidingen.

Internationalisering wordt vertaald naar International Awareness en krijgt vorm via een internationaal project dat studenten in multiculturele teams moeten uitvoeren (zie standaard 2). Het panel vindt dit weinig helder uitgewerkt in de leerresultaten en nog in onvoldoende mate zichtbaar in de opleiding. De internationale profilering wordt met name verwoord in de gesprekken en blijkt niet helder uit de documenten. Naast het aanbod van de Engelse taal en een samenwerking met een universiteit in Hongarije zijn er voor studenten weinig prikkels om een stage, afstudeerstage of minor in het buitenland te volgen, zo werd gemeld in gesprekken met studenten. De geplande aansluiting met andere hogescholen (Duitsland en Scandinavië) bieden mogelijkheden om internationalisering uit te breiden. Het panel adviseert op de profileringspunten de beoogde leerresultaten duidelijker te benoemen, zodat de profilering ten opzichte van andere BKM-opleidingen beter uit de verf komt. In het bijzonder betekent dit het nader concretiseren van het concept "International Business Awareness": visie op en balans tussen enerzijds cultural awareness en interculturele competenties en anderzijds een bredere insteek voor zaken doen in andere landen met betrekking tot bijvoorbeeld financieel-juridische consequenties.

Bedrijven en de beroepenveldcommissie zijn nauw betrokken bij het opstellen van de landelijke en opleidingseigen profielen. De nauwe band met het werkveld zal, volgens het panel, bij kunnen dragen aan het verder scherp stellen van de eigen opleidingsprofilering en leerresultaten. De beroepenveldcommissie heeft volgens het panel voldoende enthousiasme, inzet en zicht op het gewenste eindniveau om hierbij als sparring partner te fungeren voor de opleiding. Positief in die zin is de proactieve benadering van de BVC: de BVC denkt aan een interne portefeuilleontwikkeling en – verdeling om trends en actualiteiten in het complexe werkveld van

de BKM'er beter te kunnen monitoren en inbrengen in de opleiding. Vertegenwoordigers uit het werkveld zien het belang van mensgerichte aspecten naast een gedegen kennisbasis.

## 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.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

Het panel heeft vast kunnen stellen dat de opleiding een afwisselend onderwijsprogramma aanbiedt. Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de eindkwalificaties en het onderwijsprogramma. De opleiding voert momenteel de nodige veranderingen door in het curriculum. Men is bezig met doorontwikkeling van onderwijsclusters en het verder doortrekken van de onderwijsleerlijnen (gericht op meer integratie van vakgebieden en integratie van theorie en praktijk). Er is veel ruimte en aandacht voor de praktijk en vaardigheden. Dit geeft een goede balans in de aandacht voor kennis en de aandacht voor vaardigheden. De opleiding zet meer in op het onderzoekend vermogen, de creatie van leergemeenschappen en het betrekken van het lectoraat bij de ontwikkelingen in het onderwijs. Het panel constateert dat internationalisering van de opleiding verder uitgediept kan worden door elementen meer in samenhang te presenteren. Het panel beoordeelt de gekozen stappen in de doorontwikkeling van het curriculum positief en adviseert op de ingeslagen weg door te gaan met deze ontwikkeling. De opleiding beschikt over een enthousiast, gedreven en capabel team om dit proces vorm te geven.

### Onderbouwing

#### *Opbouw en inhoud onderwijsprogramma*

De opleiding is duidelijk bezig met een ontwikkelslag in het onderwijsprogramma. Er is veel in beweging. Het panel ziet een positieve ontwikkeling waarbij de opleiding werkt aan: een meer integrale benadering in het onderwijsprogramma, meer praktijkgerichtheid en actualiteit door aansluiting op het werkveld en een duidelijker link tussen onderwijs en onderzoek.

Vanuit de LOO-BKM-kernvakgebieden heeft de opleiding kennisleerlijnen gedestilleerd. De opleiding legt nadruk bij de kernvakgebieden Operations Management en Organisatiekunde. Het programma volgt een opzet conform een bedrijfskundig model: van diagnosticeren en analyseren naar adviseren en implementeren. In iedere onderwijseenheid/cluster staat een realistische beroepstaak en een op te leveren beroepsproduct centraal. Elk cluster staat een bedrijfsproject centraal:

Cluster A en B: bedrijfskundige problemen beschrijvingen en herkennen

Cluster C: analyseren van organisaties

Cluster D: Beoordelen van processen in organisaties

Cluster E: organisatie verbeteren, vernieuwen en veranderen

Cluster F, G en H omvatten de stage, de minor en de afstudeerfase.

In ieder cluster volgen studenten ook de onderwijseenheid BIA (Bedrijfskundige in Actie) gericht op de trends en ontwikkelingen in het werkveld.

De relatie tussen de beroepstaken, de leerresultaten en leerdoelen per onderwijseenheid, de vereiste kennis en de onderwijskundige kaders staan duidelijk vermeld in de studiegids en in de beschrijving van de onderwijseenheden. Dit biedt voor studenten en docenten een helder kader.

De opleiding is duidelijk praktijkgericht en wil de studenten de tools meegeven om goed aan de slag te kunnen als allround bedrijfskundigen. Er is gerichte aandacht voor vaardigheden, bijvoorbeeld Agile- en Scrum-methoden. De projecten worden in co-creatie met het werkveld ontwikkeld en uitgevoerd, bijvoorbeeld gericht op de ontwikkelingen rond smart industry en het project dat studenten voor het onderdeel Projectmanagement ook daadwerkelijk in de praktijk moeten uitvoeren.

Ten tijde van de visitatie werd het vernieuwde C-cluster bijna afgerond en was het nieuwe D-cluster in ontwikkeling. De praktijkleerlijn staat stevig met de bedrijfsprojecten per semester en geregelde excursies en gastcolleges. Ook organiseert men mini-seminars met bedrijven over actuele ontwikkelingen: smart industry, informatiemanagement, projectmanagement en internationaal zaken doen, ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In reactie op actuele vakontwikkelingen, worden ook minoren ontwikkeld: minor smart industry, minor Politiek, Beleid en Overheid. Een minor Zakendoen met Duitsland wordt overwogen.

Het feit dat er veel onderdelen in ontwikkeling waren, maakte het voor het panel lastig om een totaaloverzicht te verkrijgen. De door de opleiding georganiseerde onderwijsmarkt tijdens het visitatiebezoek gaf, via direct contact met docenten, betrokken werkveld en studenten, een beter beeld van de inhoud en opzet van de clusters. Het panel vindt het positief dat het onderwijsprogramma vanuit een meer integrale benadering wordt ontwikkeld, waarmee de studenten direct ook een beter beeld krijgen van de beroepspraktijk en de –taken die zij moeten kunnen vervullen. Het panel is er van overtuigd dat het programma de benodigde kennisgebieden dekt en gericht aandacht besteedt aan de benodigde beroepsvaardigheden. Dit wordt ook bevestigd door het feit dat studenten jaarlijks kunnen deelnemen aan het landelijk examen IPMA D. Het panel is van mening dat de opleiding een afwisselend onderwijsprogramma biedt.

Als aandachtspunt geeft het panel mee dat de opleiding duidelijker kan aangeven hoe de financiële en de juridische-onderdelen vaak zijn verweven in andere vakken. Positief is het feit dat studenten herkennen dat in diverse onderwijseenheden de financiële en juridische aspecten worden geadresseerd. Het belang van deze onderdelen en de eisen die daaraan gesteld worden kunnen duidelijker worden neergezet. De opleiding pakt dit punt al op door bij cursussen Management en Recht meer in duo les te geven en praktijkonderwerpen vanuit verschillende perspectieven te benaderen.

Een tweede aandachtspunt is de gewenste internationalisering (zie hieronder). Deze komt in het huidige programma nog niet sterk genoeg naar voren voor een opleiding die zich met dit onderwerp wil profileren. Het panel adviseert hiervoor heldere leerresultaten en leerdoelen per cluster/module te formuleren en deze duidelijker te koppelen aan de set beoogde leerresultaten/eindkwalificaties. Elementen voor internationalisering zijn aanwezig, maar kunnen meer in samenhang worden gepresenteerd.

In de leerlijn Onderzoek (6 EC per jaar) maken studenten gaandeweg kennis met kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksvaardigheden. De nadruk ligt op het ontwikkelen van onderzoekend vermogen en het stimuleren van leergierigheid. Studenten leren dat onderzoek het fundament is voor bedrijfsbeslissingen. In de propedeuse starten studenten al met kleine onderzoekjes voor een praktijkbedrijf. In de hoofdfase is er koppeling aan het projectonderwijs en communicatievaardigheden. In Cluster C doen studenten een methodisch bedrijfsonderzoek naar een actueel thema. In het D-cluster leren studenten om te gaan met data-analyse. In de stage en in het afstuderen werken studenten aan bedrijfsvraagstukken. Alumni bevestigen in gesprek met het panel dat de toepassing in ieder project een beeld geeft van de praktische relevantie van onderzoek. Voor de toekomst is de ambitie om in leergemeenschappen studenten, docenten, lectoren en werkveld rond een centraal onderzoeksthema te laten samenwerken. Daartoe is er al samenwerking met de lectoraten Human Communication Development en Innovatie in de publieke sector. Per 2018 wordt een lectoraat Smart Business/Smart Industry beoogd.

Overall is het panel van mening dat het onderwijsprogramma de benodigde leerresultaten afdekt, met een goede mix van kernvakgebieden. De praktijkgerichtheid en de samenhang in het programma worden gericht versterkt met de huidige vernieuwingsslag. De samenwerking met het werkveld is een pluspunt voor zowel de opleiding, de studenten als het werkveld.

#### *Internationalisering*

De opleiding geeft aan dat bij internationalisering de focus ligt op de taalvaardigheid in Engels, op Business Awareness en op Cultural Awareness. Het was voor het panel moeilijk traceerbaar wat de beoogde leerdoelen hierbij waren (vergelijk standaard 1) en waar dit in het onderwijsprogramma wordt geadresseerd. In alle leerjaren wordt aan de studenten Engels aangeboden. Verder is er een structurele samenwerking, een jaarlijkse international week, een projectweek met een partnerinstelling in Hongarije inzake studentuitwisseling en deelname aan online seminars. De opleiding wil dit in de komende tijd verder uitbreiden en zoekt een partnerinstelling in Duitsland en/of Scandinavië om internationalisering verder te ontwikkelen. Het panel vindt dit een goede ontwikkeling en adviseert daarvoor heldere afspraken en doelen vast te leggen. Daarnaast kan de opleiding volgens het panel meer ruimte en ondersteuning bieden aan studenten die een stage, minor of afstudeerperiode in het buitenland willen volgen. Uit gesprekken blijkt dat studenten daar grote drempels ervaren. Ook zou de opleiding meer gebruik kunnen maken van ICT middelen voor bijvoorbeeld webseminars, om meer gebruik te maken van internationale contacten en onderwijsmaterialen.

#### *Onderwijsconcept*

In het onderwijs staan de vijf i's (inspirerend, integraliteit, innovatief/inventief, identiteit en initiatief) centraal in het didactisch concept van HAN BKM. Naast de praktijkgerichtheid, integrale benadering van managementvraagstukken en het onderzoekend vermogen wordt ook nadruk gelegd bij aandacht voor persoonlijke vorming en zelfmanagement bij de student. Dit komt goed tot uiting in de in 2015 vernieuwde propedeuse en in het nieuwe C-cluster. Docenten nemen een meer coachende rol aan en werkvormen worden meer en meer in lijn gebracht met het didactisch concept. De opleiding kan het didactisch concept nog verder bestendigen door ook voor persoonlijke vorming en zelfsturing de koppeling van gewenste leerresultaten naar de leerdoelen per module duidelijk in kaart te brengen. De vorming van leergemeenschappen ziet het panel als waardevol voor de vorming van studenten binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en



beroepspraktijk. Dit moet in samenwerking met de lectoraten in de komende jaren verder zijn beslag krijgen.

### *Begeleiding*

Uit gesprekken met studenten en alumni blijkt dat de student- en studiebegeleiding goed verloopt. De activiteiten en het begeleidingsprogramma zijn helder. Bij onderwijsactiviteiten worden studenten in de projectgroepen begeleid door een tutor. Studenten worden gecoacht volgens het concept van MASK (Motivation, Attitude, Skills en Knowledge). Studenten leren doelen te stellen en te reflecteren op hun rol als individu, in relatie tot een ander, in een groep en als professioneel beroepsbeoefenaar. Ter ondersteuning volgen studenten trainingen in sociale vaardigheden. Studievoortgangsbegeleiding wordt verzorgd door een studieloopbaanbegeleider (SLB-er). De SLB-er organiseert individuele gesprekken, groepsworkshops, informatiebijeenkomsten en inloopsprekuren. Bij de keuzes voor stage, minor en afstuderen zijn er gerichte informatiebijeenkomsten.

Sinds kort hebben de studenten tijdens de hele studie een vaste SLB-er. Dit wordt als positief ervaren. Het levert een meer persoonlijke benadering en studenten hoeven niet ieder semester/jaar weer nieuw te starten met informatieoverdracht. Zij ervaren een meer doorgaande lijn.

### *Personeel*

De opleiding wordt verzorgd door een enthousiast en goed gekwalificeerd docententeam van 47 personen met een totale aanstellingsomvang van 38 fte). Het team kent een goede spreiding van deskundigheid, waardoor het gehele curriculum goed is afgedekt. Vrijwel alle docenten beschikken over een certificaat voor didactische bekwaamheid. Bijna alle docenten zijn master geschoold. Twee docenten zijn gepromoveerd. De meeste docenten hebben relevante praktijkervaring in het werkveld. Docenten onderhouden contacten met het werkveld onder andere als stagedocent, afstudeerbegeleider of omdat ze hierin zelf werkzaam zijn.

Het panel ziet dat er veel aandacht is voor gerichte scholing en deling van kennis binnen het docententeam. Docenten werken in kleinere OWE-, cluster of BOKS-teams, met veel ruimte voor professionele inbreng en ontwikkeling. Dit past binnen de HAN cultuur die is gericht op in vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren. Het docententeam komt enthousiast over en dat wordt bevestigd in medewerkerstevredenheidsonderzoek en in de meningen van studenten en van het werkveld. Het panel zag dit bevestigd in de gesprekken tijdens het visitatiebezoek.

Er wordt gericht geïnvesteerd in de BKE-scholing van alle docenten voor 2020. Ten tijde van de visitatie zijn drie docenten BKE-gecertificeerd en was een kwart van het team bezig met BKE-scholing. Circa tien procent van de docenten is tevens SKE-gecertificeerd. Het management heeft goed zicht op de aanwezige en gewenste kwaliteiten en biedt ontwikkelingsruimte. Opgedane kennis wordt met collega's zo veel mogelijk gedeeld. Het panel ziet een open en constructieve houding in het team in onder andere teambijeenkomsten, gerichte workshops, kalibratiesessies en in het buddysysteem voor nieuwe docenten.

Ook op het gebied van onderzoek is er gerichte scholing. Negentig procent van de AOD-begeleiders heeft een specifieke module onderzoeksvaardigheden gevolgd, met vervolg in halfjaarlijkse intervisiemiddagen. Tegelijk met de onderwijsvernieuwing worden docenten geschoold in de vakinhoudelijke speerpunten. Met de lector Informatiemanagement is een

tweejarige cursus informatiemanagement gestart voor vijftien docenten; ook bij andere hogescholen. Projectmanagement wordt versterkt met scholing van vijftien docenten in een cursus Scrum/Agile.

In de omgang met studenten signaleert het panel een open deuren beleid en een coachende houding bij docenten. Docenten zoeken naar een goede invulling van hun docentrollen. De wil om dit goed te doen en om te groeien is duidelijk aanwezig.

#### *Voorzieningen*

De opleiding is gehuisvest in een modern HAN-onderwijsgebouw in Nijmegen. Alle noodzakelijke voorzieningen zijn aanwezig. De opleiding geeft aan te willen investeren in meer ICT-gebruik in het onderwijs. Het panel ziet daar goede mogelijkheden toe op het gebied van internationalisering, informatiemanagement en via multidisciplinaire e-colleges en webseminars.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

De opleiding werkt vanuit een adequaat instituutsbreed systeem van toetsing dat heldere kaders biedt voor het leveren van goede toetskwaliteit op opleidingsniveau. De opleiding heeft de uitgangspunten consequent uitgewerkt en heeft oog voor de afstemming van, de borging van en de ontwikkeling van toetsing. De opleiding werkt met een goede diversiteit aan toetsvormen, zowel summatief als formatief, met goed uitgewerkte criteria. Validiteit, betrouwbaarheid en transparantie omtrent toetsing worden geborgd door het gebruik van toetsmatrijzen en rubrics, door de toepassing van het vier-ogen-principe bij toetsontwikkeling en toetsafname, door interne kalibratie en kalibratie met andere BKM-opleidingen (bij stages en afstudeeropdrachten) en door de inzet van een actieve examencommissie en toetscommissie. Het panel constateert dat de opleiding de toetscyclus bovengemiddeld heeft ingericht en zeer consequent uitgewerkt. De beoordelingsformulieren volgen vaak dezelfde opzet en dezelfde set aan criteria. Het panel vindt het positief dat de opleiding zelf ook signaleert dat de beoordelingsformulieren, met name in de afstudeerfase, nu niet altijd genoeg ruimte bieden voor de beoordeling van de gewenste creativiteit en voor een vrijere werkruimte voor studenten. Dit past in de actuele landelijke discussies om weer meer ruimte voor de professionaliteit van de docenten in te bouwen. Het panel adviseert in de beoordelingsformulieren meer ruimte op te nemen voor het noteren van inhoudelijke feedback en in de beoordelingen ook meer ruimte voor maatwerk aan te brengen. De opleiding heeft veel zaken rond toetsing en de borging van toetsing goed en consequent in stelling gebracht en alle betrokkenen werken conform. Het panel ziet als ontwikkelpunt om in de komende periode weer meer ruimte in te brengen voor maatwerkbeoordelingen en de professionaliteit van de docenten. Daarmee is in de eindfase de gewenste variatie aan eindwerken en de gewenste creativiteit beter in kaart te brengen en te beoordelen. Daarmee kan naast de 'letter van de wet' qua toetsing ook weer meer aandacht uitgaan naar 'de intentie van de toetsing'.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem*

Het toetsbeleid van de opleiding ligt vast in het *Toetsbeleidsplan IBR 2017-2021* van het Instituut Bedrijfskunde en Rechten (IBR). Het toetsbeleid schetst de kaders voor valide, betrouwbare en inzichtelijke toetsing en beschrijft taken, rollen van betrokkenen en de controlecycli voor toetskwaliteit. Speerpunten in het beleid zijn: de selecterende functie, de leerfunctie, de inzet van ICT-middelen en structurele interne en externe kalibreersessies. Het IBR werkt aan een digitaal toetsplein, waar docenten alles over toetsing kunnen raadplegen. Het panel vindt dit positief getuigen van een lerende houding op het gebied van toetsing.

### *Toetsvormen*

Per semester ziet het panel een grote variatie aan toetsvormen, summatief en formatief, van schriftelijke tentamens tot studentproducten zoals portfolio, presentaties, adviesrapporten etc. Bij projectmanagement wordt de Scrummethode toegepast bij toetsing. Het streven is dat elk semester wordt afgesloten met een integraal assessment/beroepsproduct waar de helicopterview (nek giraffe) en de beroepshouding (bruggenbouwer) worden getoetst. Het panel heeft vastgesteld dat het integrale assessment een keer in het derde studiejaar is toegepast. De komende jaren zal steeds per half jaar een nieuw semester worden geïntroduceerd waarbij een integraal assessment zal zijn opgenomen. Zo hoopt men ook de toetsdruk met twintig procent te reduceren en meer toetsvormen in te brengen gericht op de toepassing van kennis en skills. Dit past bij het opleidingsprofiel om bedrijfsprocessen vanuit een integraal perspectief aan te pakken en vergroot de validiteit.

Voor elke cursus is een oefentoets beschikbaar waardoor studenten zelf kunnen bepalen of zij het juiste niveau beheersen voor het maken van een toets. Dit vergroot de transparantie en betrouwbaarheid naar studenten.

### *Beoordelingen en feedback*

Docenten werken per module met toetsmatrijzen en met een rubric met nauwkeurige richtlijnen voor het soort toetsvragen, de toetscriteria en toekenning van de punten. De beoordelingsformulieren hebben een duidelijke opzet en zijn helder voor studenten. Het panel heeft geconstateerd dat met de eenduidigheid van de formulieren het gevaar ontstaat dat de rubrics teveel een keurslijf/invuloefening zijn voor docenten en dat ze weinig ruimte bieden voor feedback of schriftelijke toelichting. Daarmee is de onderbouwing van de gegeven punten vaak niet helder of niet zichtbaar omdat de ruimte niet is benut. Dit kan beter in lijn worden gebracht met de gewenste creativiteit en originaliteit bij beroepsproducten en afstudeeropdrachten, zoals de opleiding zelf ook al heeft aangegeven.

Om meeliftgedrag te voorkomen is peerassessment als toetsinstrument ingezet, in combinatie met toetsing van de individuele beheersing. In de onderwijsclusters A (bij tutoring), C (bij bespreking van opdrachten) en E (Managementgame) spreken studenten en docenten over ieders inzet. Zo leren studenten dat zij kritisch willen, kunnen, durven, mogen en moeten zijn en dat feedback moet worden gegeven vanuit de theorie (evidence based).

### *Borging van toetsing*

In het *Reglement Examencommissies van de FEM*, in het *Toetsbeleidsplan IBR 2017-2021* en in de *OER IBR 2016-2017* zijn de taken en verantwoordelijkheden beschreven voor alle bij toetsing betrokken partijen. De examencommissie opereert IBR-breed. De toetscommissie opereert opleidings specifiek. Vanaf studiejaar 2016-2017 hebben de examencommissie IBR en de toetscommissie BKM zich geëngageerd aan een nieuw borgingsplan (*Borgingsplan Examencommissie IBR en Borging van de toetskwaliteit bij IBR, 2016*). In deze documenten zijn de kwaliteitsbewaking van de examens, tentamens en de toetsorganisatie beschreven. De toetsconstructie wordt ieder semester gecontroleerd door de toetscommissie en na toetsing worden toetsuitkomsten standaard gecontroleerd door de toetscommissie. Ook een externe toezichthouder geeft advies over de toetsing. De examencommissie neemt zelf ook jaarlijks een steekproef van vijftien procent van de afstudeereindwerken om de kwaliteit en het gewenste eindniveau te controleren.

Verder houdt de toetscommissie zich actief bezig met het doen van voorstellen en organiseren van projecten ter verbetering van toetsing en denkt zij actief mee met het opleidingsmanagement om de deskundigheidsbevordering bij examinatoren over toetsing te vergroten. Docenten nemen ook zelf diverse maatregelen om de toetsing te borgen en beoordelingen te kalibreren, bijvoorbeeld door drie keer per jaar kalibratiesessies tussen examinatoren te houden. Met docenten van andere hogescholen (Saxion en Christelijke Hogeschool Ede) worden afstudeerwerken uitgewisseld en vergeleken qua beoordeling. De opleiding heeft de ambitie om in de toekomst ook te gaan werken met externe examinatoren vanuit andere BKM opleidingen. Alle examinatoren moeten voordat zij benoemd worden door de examencommissie een interne onderzoeksmodule hebben afgerond. Het opleidingsmanagement zet de komende jaren verder in op de scholing van examinatoren middels het doorlopen van een BKE-traject (zie ook standaard 2). Alle leden van de toets- en examencommissie moeten daarnaast ook een SKE-training hebben afgerond in 2018.

Het panel constateert dat de opleiding haar toetsbeleid en de toetsuitvoering goed monitort en consequent verbeteringen doorvoert. De examencommissie is in voorgaande jaren beter in positie gebracht voor de borging van de toetsprocessen, evenals de toetscommissie voor de borging van de toetsuitvoering. Dat de examencommissie ook zelf de vinger aan de pols houdt wat betreft het eindniveau is een pluspunt. Momenteel vindt het panel de variatie aan toetsen goed. Wel ziet het panel bij de toets formulieren een spanning tussen redelijk strakke indicatoren in de rubrics en de professionaliteit van de docenten. Het panel pleit voor een iets opener beoordeling met meer ruimte voor de docentprofessionaliteit om gerichte inhoudelijke feedback te geven en ook aspecten als originaliteit en creativiteit op te nemen in de beoordeling. Het panel pleit voor het structureel noteren van de feedback op de beoordelingsformulieren, zodat het voor studenten en ook voor externe partijen duidelijk is hoe de beoordeling leidt tot een bepaald cijfer en wat de leerpunten voor studenten zijn. Momenteel krijgen studenten de feedback vaak mondeling. Daardoor is niet duidelijk hoe structureel dit plaats vindt.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel is overtuigd dat de opleiding studenten aflevert die aansluiten op de wensen vanuit de beroepspraktijk. Alumni functioneren goed in de praktijk en werkveldvertegenwoordigers bevestigen de aansluiting tussen de opleiding en de beroepspraktijk. De afstudeerproducten zijn van een voldoende niveau en sluiten aan op de vraagstellingen en zijn passend in het vakgebied. De afstudeerproducten volgen een redelijk vaste projectgerichte aanpak. Het panel stelt dat de eindwerken nog niet aan kunnen sluiten op de curriculumvernieuwing die twee jaar geleden is ingezet. Door zeer systematisch te werken met de vaste aanpak en vaste rubrics is het gevaar dat te veel volgens een keurslijf wordt gewerkt. De werkwijze en de beoordeling van de AOD past volgens het panel niet helemaal bij de breedte van de praktijkvraagstukken en variatie in beroepsproducten die studenten leveren. Het beoordelingsformat van de eindwerken is naar het oordeel van het panel te sturend en kan in de toekomst meer ruimte bieden voor gerichte feedback en voor creatievere en innovatiegerichte projectaanpak en beroepsproducten.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerfase*

De opzet van de afstudeerfase is voor studenten helder aan de hand van de afstudeerhandleiding (AOD handleiding). De AOD is een proeve van bekwaamheid waarbij alle eindcompetenties worden getoetst in één product. Het panel vindt het positief dat studenten de studie afronden met een individuele zelfgeworven afstudeeropdracht. Zij moeten zelfstandig een bedrijfskundig vraagstuk definiëren, onderzoeken en oplossen. Het verdere verloop van de AOD is helder. Allereerst schrijven studenten een plan van aanpak op basis van een vooronderzoek. Dit plan van aanpak moet worden goedgekeurd (go / no go beslissing) door de docentbegeleider, de bedrijfscoach en een tweede lezer vanuit de opleiding. Vervolgens doet de student een diepteonderzoek dat uitmondt in een oplossingsverslag, inclusief reflectie, en invoering van de oplossing in het bedrijf. De AOD wordt afgerond met een verdediging en beoordeling van het verslag. Het eindcijfer bestaat uit de beoordeling van het adviesrapport, afstudeerproces en de mondelinge verdediging.

Het panel waardeert het dat de opleiding in de afstudeeropzet aandacht heeft voor de implementatiefase en de student daarmee de volledige regulatieve cyclus wil laten doorlopen. In praktijk is dit niet altijd uitvoerbaar. De meeste studenten geven een advies, maar hebben dan niet meer genoeg tijd/ruimte voor de werkelijke begeleiding van implementatie van het advies in een bedrijf. Het panel adviseert de haalbaarheid van deze stap uit de regulatieve cyclus goed te evalueren.

Bij de cijferbepaling adviseert het panel meer inzicht te geven in het proces en de verdediging, om duidelijker aan te tonen dat alle leerresultaten, met name reflectievaardigheden, op eindniveau worden beoordeeld en om te tonen welke inhoudelijke feedback studenten ontvangen. Het verslag en de reflectie gaan meer in op de persoonlijke competenties en de onderzoekscompetenties en geven nog geen compleet overzicht van alle te bereiken competenties. De reflecties zijn zeer wisselend van kwaliteit. Bij afstudeeropdrachten signaleert het panel dat er geen verslag is van de procesbeoordeling die toch de helft van het eindcijfer bepaalt. Het panel adviseert de examinatoren een (narratief) kort verslag van de beoordeling van het eindgesprek en het verloop van het afstudeerproces bij te laten voegen om de volledige eindbeoordeling meer transparant te maken, ook naar de studenten toe. In het bijzonder zal dit verslag meer inzicht geven in de beoordeling van het bedrijf. In de huidige beoordelingssystematiek wordt de beoordeling van het bedrijf (bij het afstuderen) alleen toegevoegd indien er sprake is van verschillen van mening.

Mondelinge toelichting van examinatoren, over de verdediging en procesbeoordeling, completeerde het beeld naar het panel, maar dit kan beter tot uiting komen in korte narratieve onderbouwingen bij de beoordelingen. Daarmee is de feedback naar studenten ook beter in kaart te brengen. Een aspect dat met name door deeltijdstudenten als aandachtspunt werd benoemd.

Uit gesprekken met studenten en bedrijfscoaches blijkt dat het afstudeerproces in het algemeen goed verloopt en voldoende helder is voor alle partijen. Studenten worden goed begeleid en de voortgang wordt gemonitord tijdens twee bezoeken van de docentbegeleider, twee intervisiebijeenkomsten, een terugkomdag en bespreking van een conceptversie van het rapport.

#### *Producten van afgestudeerden*

Om een beeld te krijgen van het eindniveau heeft het panel, conform NVAO richtlijnen, vijftien afstudeer-eindwerken geselecteerd uit de laatste twee afstudeercohorten (voltijd en deeltijd). Het panel stelt vast dat de geselecteerde set eindwerken nog zijn gestoeld op het oude curriculum. Het onderzoeksproces staat in de eindwerken centraal, waardoor veel eindwerken op elkaar lijken. Duidelijk is dat studenten er in slagen een bedrijfsvraagstuk te vertalen naar een praktijkgerichte onderzoeksvraag. Onderwerpen die studenten hebben onderzocht passen in de beroepspraktijk van een bedrijfskundige. Voorbeelden hiervan zijn een onderzoek naar een niet functionerende bedrijfsprocessen waardoor onnodig hoge kosten worden gemaakt en een onderzoek naar afstemming en integratie van TVB<sup>2</sup> in een organisatie. De onderwerpen sluiten aan op vraagstellingen uit de beroepspraktijk. Studenten volgen een redelijk vaste projectgerichte aanpak, wat mogelijk een vrijere aanpak afremt en te veel een keurslijf is. De gewenste praktijkgerichtheid met aandacht voor actualiteit en innovativiteit (zie standaard 2 vernieuwing curriculum) zijn in de AOD's nog niet duidelijk aanwezig. Het panel adviseert de breedheid van praktijkvraagstukken en mogelijke beroepsproducten in kaart te brengen, te definiëren en daar passende beoordeling en richtlijnen aan te koppelen.

Het panel kan zich goed vinden in de beoordelingen die zijn gegeven voor de eindwerken. Het panel heeft bij alle geselecteerde eindwerken de overtuiging dat deze afgestudeerden voldoende capaciteiten hebben om als beginnend beroepsoefenaar het werkveld te betreden. Zij kunnen een probleem vertalen naar een praktijkgericht onderzoek en daarbij een gericht advies opstellen. Uitgaande van de AOD-verslagen vindt het panel het niveau van de eindwerken gemiddeld. De

---

<sup>2</sup> TVB: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

basis is op orde. Veel AOD's zijn gericht op relevante managementvraagstukken. De financiële en juridische aspecten (E en R van de MER) worden aangestipt, maar komen niet altijd stevig aan de orde. Dit wordt ook door het werkveld gemeld aan de opleiding als aandachtspunt. Gezien de recente curriculumontwikkelingen (zie standaard 2) heeft het panel vertrouwen dat dit in volgende cohorten AOD's positief zal ontwikkelen, nu ook in het curriculum deze aspecten meer geïntegreerd worden aangeboden.

De opzet van het onderzoek is veelal systematisch uitgevoerd. Verder is de leesbaarheid van de onderzoeken op orde. Er wordt gebruik gemaakt van een duidelijk theoretisch kader. Het panel is van mening dat de reflectie van studenten, uitgesplitst in een zakelijk en persoonlijk reflectieverslag, onvoldoende is ingericht op de geformuleerde eindkwalificaties die een beginnend bedrijfskundige moet beheersen. Het panel ziet hierin ruimte voor verbetering.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Uit gesprekken blijkt dat afgestudeerden goed functioneren in de beroepspraktijk en dat bedrijven en organisaties enthousiast zijn over het niveau van de beginnende beroepsbeoefenaars. Alumni en werkveld laten blijken dat zij tevreden zijn over de verdere ontwikkeling van het curriculum en de goede aansluiting die dat tot gevolg kan hebben voor afgestudeerden met de beroepspraktijk. Een enkele student kiest ervoor om door te studeren en een master-opleiding te gaan volgen.



## Deeltijd / duale opleidingsvariant

De deeltijdvariant BK-MER wordt verzorgd op de locatie Arnhem. Het onderwijs wordt verzorgd door hetzelfde docententeam en is qua inhoud nauw gekoppeld aan de voltijdopleiding. De duale variant is nauw gekoppeld aan de deeltijdvariant. Beide zijn vier jaar geleden samengevoegd. De deeltijd/duale variant doet mee aan het Experiment Leeruitkomsten gericht op flexibele leerroutes. Daarbij zijn de eerste modules ontwikkeld, die zijn opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten. Deze zullen in september 2017 starten en worden ieder half jaar gevolgd door nieuwe clusters vervolgmogelijkheden. De opleiding pakt daarbij de aandachtspunten vanuit de NVAO op. Deze waren gericht op de vormgeving en formulering van de leeruitkomsten, de vertaling naar passende leerarrangementen en de professionalisering van docenten op beoordelingsbekwaamheid. Daarop zijn aanpassingen gedaan in de opzet en volgordelijkheid van het programma en zijn docenten geschoold in leerwegaafhankelijk toetsen en het formuleren van leeruitkomsten.

### Standaard 1:

De deeltijd en duale variant werken met dezelfde kerncompetenties en hetzelfde opleidingsprofiel als de voltijdvariant. Daarmee geldt hetzelfde oordeel als bij de voltijdopleiding: voldoende.

### Standaard 2:

In de deeltijd/duale variant wordt met een andere didactiek gewerkt. De aanpak is een driehoek tussen online leren, contactonderwijs en leren op de werkplek. Daarvoor is een speciale applicatie ontwikkeld: Onderwijsonline. Dit bevat al het onderwijsmateriaal. Studenten volgen de lessen op school op dinsdagavond en donderdag vanaf 16 uur. Dit vergt een goede voorbereiding en veel zelfstudie van studenten. Er wordt minder gewerkt met casuïstiek omdat er veel wordt aangesloten op de ervaring van studenten in hun werkomgeving. Veel modules zijn inhoudelijk gelijk aan die van de voltijdvariant. De deeltijdvariant werkt met clusterthema's in plaats van semesterthema's. Elk semester voeren studenten een praktijkopdracht uit in de eigen werkomgeving, in lijn met het semesterthema. Het panel oordeelt positief over deze opzet en signaleert dat deeltijdstudenten en het werkveld hierover positief zijn. Daarmee komt het panel tot hetzelfde oordeel voor deze standaard als bij de voltijdopleiding: goed.

### Standaard 3:

Deeltijdstudenten volgen dezelfde toetsnormen als de voltijdvariant. De procedures en aanpak zijn identiek. Beide varianten vallen onder dezelfde examen- en toetscommissie en moeten voldoen aan dezelfde normen. Daarmee komt het panel tot hetzelfde oordeel voor deze standaard als bij de voltijdopleiding: goed.

### Standaard 4:

De eisen aan de afstudeeropdracht zijn identiek aan de eisen die bij de voltijdvariant worden gesteld. Begeleiding en beoordeling vindt plaats door dezelfde begeleiders en examinatoren als

bij de voltijdvariant. Daarmee komt het panel tot hetzelfde oordeel voor deze standaard als bij de voltijdopleiding: goed.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel	Deeltijd/duaal
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende

Het panel ziet in de BKMER van de HAN een enthousiaste opleiding die door een enthousiast en capabel team wordt vernieuwd. De opleiding pakt veel zaken tegelijkertijd aan, waarmee de samenhang en doelen niet altijd helder zijn. Het panel adviseert de opleiding om duidelijker keuzes te maken op basis van de gewenste profilering, bijvoorbeeld qua internationalisering. De opleiding is bezig met een meer integrale benadering van vakgebieden en vakken en daarmee versterking van de praktijkgerichtheid en de samenhang in het onderwijsprogramma. Het panel ziet veel enthousiasme, veel vernieuwingsdrang en goede aandacht voor kwaliteitszorg. Door docenten in hun kracht te zetten bereikt de opleiding veel. Dit geeft het panel vertrouwen dat de lijnen worden doorgezet. Vanuit een heldere profilering ziet het panel ook ruimte om de dialoog over toetsing en de rol van inhoudelijke feedback en argumentatie bij becijfering binnen het team aan te kunnen gaan.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (voltijd en deeltijd) als **voldoende**.



# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee ter stimulans van de verdere ontwikkeling:

## Standaard 1

- Maak als opleidingsteam een concrete gezamenlijke visie en maak van deze een duidelijke en informatieve visualisatie. Nu zijn de bouwstenen (zoals informatiemanagement, verandermanagement) wel benoemd, maar de samenhang is niet voldoende zichtbaar. Geef verdere betekenis aan de (vele) vakdomeinen die kennelijk centraal komen te staan in de nieuwe invulling van de opleiding. Een voorbeeld: “kwaliteit” in een bredere interpretatie als TQM geeft een duidelijke link met verandermanagement, organisational behaviour en de menskant van international (business) awareness. Een tweede voorbeeld: Betekenis van woorden (cognition) en het vermogen om om te gaan met onzekerheid en (omgekeerd) een overkill aan informatie zijn ‘mens’- aspecten van informatiemanagement. Maak zowel de samenhang als de speerpunten per vakdomein explicieter.
- Bedrijfskunde en innovatie (zie ook standaard.4) horen bij elkaar. Kies ook hierin explicieter speerpunten passend bij de kerndomeinen.

## Standaard 4

- Kijk als team kritisch naar het beoordelingssysteem voor het eindwerk. Probeer in de criteria meer ruimte te geven voor gerichte feedback aan studenten. Probeer ook betekenis te geven aan het begrip “originaliteit”: een begrip dat heel goed past in de nieuwe invulling van de opleiding. Zoek bijvoorbeeld door intervisie onder docenten/examinatoren ook een eigen koers voor het omgaan met de gerelateerde begrippen innovatie en creativiteit.
- De behoefte aan structuur en helderheid aan de ene kant en ruimte voor innovatie, creativiteit, flexibiliteit, disruptie, duurzaamheid aan de andere kant is in de samenleving en ook in het onderwijs een realiteit. Zie het als een uitdaging en geef juist die spanning een plek in het onderwijs, want studenten krijgen daar in het werkveld ook mee te maken.



# Bijlagen





## Bijlage 1 Bezoekprogramma visitatie Bedrijfskunde MER HAN – 29-06-2017

Tijdstip	Thema	Deelnemers
09.00 uur	<p><u>Introductie en positionering:</u>  Presentatie van de opleiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profiel BKM</li> </ul> <p>Pitches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijs: curriculum i.r.t. opleidingsprofiel</li> <li>• Onderzoek en Onderwijsinnovatie</li> <li>• Werkveld en leerlijn praktijk</li> </ul> <p>Pitch student deeltijd/duaal (Werken en leren)</p>	<p>Coördinatieteam:</p> <p>drs. D.J. Brouwer (Opleidingscoördinator)  drs. Y.J.M.J. Peterman (C-cluster + onderzoek)  drs. J.E.P. van den Hoogen (B-cluster + Praktijk)  mr. R. Westra (D-cluster + internationalisering)  ir. M.A. Loncke (Werken en Leren)  drs. G.B. Houter-Seinen MA (E-cluster + Curriculum)  Studenten: VT: I. van Gameren en DT: A. van Dinther  Kees de Jong (Instituutsdirecteur)</p>
09.30 uur	<p><u>'Een kijkje in de keuken':</u>  Het panel kijkt mee met praktijkvoorbeelden uit de opleiding, gebruikte (les)materialen, ontwikkelingen leerlijnen, enzovoorts.  Een 'Markt' met materiaal, posterpresentaties, video en docenten/studenten die toelichten, informele gesprekken/vragen</p>	<p>Docenten vertegenwoordigen elk een leerlijn:</p> <p>drs. S. Plat (Internationalisering)  drs. J.J.M. Bruil (Projectmanagement)  drs. W.F. ten Hove (minor Smart Industry/economie)  ir. M.A. Loncke (Werken en Leren)  drs. R. Tamrouti (Informatiemanagement)  drs. M. Terwel (Verandermanagement, sociale vaardigheden)  Bc. MSc. D.V.A. Hulsteijn (Bedrijfsprocessen)  drs. S.I. Ferket (PCV-Academy)  ir. S. Huijben (Recht)  MSc. D.E. Huisman BA (Strategie &amp; Marketing)  Drs. E.J. van Hal MA (Studieloopbaanbegeleiding)  Studenten: A. Logger, J. Lodder, M. Penning, P. v.d. Reijden, M. Breugelmans</p>
10.30 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doornemen materiaal en de digitale leeromgeving.</li> <li>• Voorbereiding gespreksrondes</li> </ul>	Panel
11.15 uur	<p><u>'In dialoog met de student':</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte presentatie door OPC.</li> </ul> <p>Thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didactiek</li> <li>• Studentbegeleiding</li> <li>• kwaliteitsborging</li> </ul>	<p>OPC-lid: R. van de Koppel  Studenten (leerjaar 1, 2 en 3 en deeltijd): B. Tarlaci, I. van Gameren, M. v.d. Laan, M.F. Tawfik, en dt: R.J. Casteel  (S)SLB'ers: drs. L. Delen</p>
12.00 uur*	<p><u>'Afstuderen en het vervolg':</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte presentatie alumnus</li> </ul>	<p>Studenten leerjaar 4 en Deeltijd: R. Jillesen, K. te Winkel, Dt: K. Postuma  Alumni : A. Maassen, R. van Diepen, L. Jans, S. Reinders en F. Schuylenburgh  Afstudeerbegeleiders: drs. J.E.P. van de Hoogen, drs. J.J.F. Ratering</p>
12.45 uur	<u>Pauze</u>	
13.30 uur*	<p><u>'Toetsing en borging':</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmpje examencie.</li> </ul>	<p>Toetscommissie: drs. R. Tamrouti, drs. S. Plat  Examencommissie: mr. G.W. de Ruiters, mr. J.G. Vogelzang  OPC-lid: R. van der Koppel  + examiner integraal assessment: drs. S. Plat, drs. J.J.M. Bruil</p>
14.15 uur*	<u>'Verbinding met de praktijk':</u>	<p>Bedrijfsbegeleiders (AOD, stage of praktijkproject):  P. Verdijck, V. Janssen (Bol adviseurs)  W. Hendriks (Companen)  BVC-leden: M.C. Smit, R. van Dommele</p>

		Projectdocenten: drs. J.J.M. Bruil, D.Hulsteijn MSc BA, drs. M. Terwel Praktijcoördinator: drs. J.E.P. v.d. Hoogen Studenten: A. Logger, J. Rekers
15.00 uur	<u>Pauze</u>	
15.15 uur*	<u>'Verbinding met het onderzoek':</u>	Lectoren dr. E. van der Pool en dr. E. de Vries Minor-docent: drs. W.F. Ten Hove Onderzoeksdocenten: drs. Y.J.M.J.Peterman, M.J.F. Koltthof MA Studenten: C. Somers, P. v.d. Reijden
15.45 uur*	<u>'Kwaliteitscultuur en het team'</u>	Docenten: S. Dee MA, drs. R.N. Penning, drs. W.C. v.d. Donk, mr. R. Westra, drs. L. Delen, drs, M. Terwel (tevens DT) Studentassistenten: J. Lodder, K. Versteeg
16.30 uur	Vorbereiding terugkoppeling	
17.00 uur*	<u>'In dialoog met het opleidingsmanagement'</u>  Terugkoppeling indrukken	Coördinatieteam BKM en instituutsdirecteur Kees de Jong
17.45	Afronding	

## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

- Zelfevaluatie Bedrijfskunde MER
  - AOD Handleiding 2016-2017
  - BKM Stagehandleiding 2016-2017
  - Landelijk opleidingsprofiel BKM 2014
  - OER BKM 2016-2017
  - Overzichtslijsten afgestudeerden en selectie van vijftien eindwerken, waaronder twee deeltijd.
  - Overzicht ervaring en deskundigheid docenten BKM 2016-2017
  - koppeling landelijk competentieprofiel, niveau-indicatoren en Dublin descriptoren
  - Studiegids BKM 2016-2017
  - Toetsbeleidsplan IBR 2017-20121
- Selectie uit onderwijsmateriaal, toetsmateriaal en studentproducten.