

## Samenvatting verslag ontwikkelgesprek

Opleiding Ondernemerschap & Retail Management

De Haagse Hogeschool

9 maart 2022 - 14.00 - 16.00

**Aanwezig namens het visitatiepanel:** Adri de Buck (panel voorzitter), Anja de Bruijn (panellid)

**Aanwezig namens de opleiding:** Deborah Mevissen (Directeur Faculteit Business, Finance & Marketing), Ronald Visser (Opleidingsmanager Ondernemerschap & Retail Management), Denise Vink (docent Ondernemerschap), Marc van Ee (docent Retailmanagement), Anne-Marie Blok-Draijer (Beleidsmedewerker faculteit Business, Finance & Marketing - verslaglegging)

### Achtergrond

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management van De Haagse Hogeschool (hierna te noemen: ORM) heeft op 21 januari 2021 de visitatie doorlopen en heeft op basis hiervan een positief adviesrapport van het panel ontvangen. Verlenging van de accreditatie is toegekend door de NVAO. Vandaag staat het ontwikkelgesprek gepland, waarbij de opleiding een tweetal onderwerpen met de panelleden wil bespreken.

De opleiding heeft de panelleden voorafgaand aan het ontwikkelgesprek een PowerPointpresentatie met hierin de te bespreken ontwikkelvragen gestuurd, aangevuld met relevante context van de ontwikkelingen die de opleiding sinds de visitatie in januari 2021 heeft doorgemaakt. De opleiding heeft ter voorbereiding op het ontwikkelgesprek twee onderwerpen en bijbehorende ontwikkelvragen geformuleerd.

### Ontwikkelvragen en besproken punten

De opleiding heeft de volgende ontwikkelvragen geformuleerd, gericht op de onderwerpen studeerbaarheid en beroepsgerichtheid.

#### *Onderwerp 1: een meer studeerbare propedeuse?*

We hebben een aardige opzet voor onze nieuwe propedeuse, waarbij we werken met grotere programmaeenheden en een krachtigere samenhang nastreven binnen het semester. Ook ontmoedigen we herkansingen. Bijbehorende vragen:

- Zijn de aanpassingen substantieel genoeg om impact te maken op het studierendement?
- Hoeveel integratie tussen modules en de projecten is eigenlijk wenselijk?
- We kiezen voor een (hogeschool brede) semesterstructuur, maar zou een blokstructuur met twee modules niet meer behapbaar zijn voor studenten.

#### **Besproken punten en advies**

- Hoe kom je op een goede manier af van een sterk onderzoeksgerichte hbo-scriptie?  
**Advies:** het is goed om de eindcompetenties te verdelen over drie fasen: de stage, het semesterproject en het afstuderen. Dit maakt het voor de studenten veel hanteerbaarder. En ook voor de opleiding om zo op een passende manier te kunnen begeleiden en toetsen. Dit biedt jullie meer mogelijkheden om te variëren.
- Jullie hebben te maken met verschillende typen studenten, met verschillende ambities en leerstijlen. Deze studenten moeten wel allemaal door dezelfde hoepel. Studenten vonden dit soms beklemmend en belemmerend bij hun ambities.  
**Advies:** in de stage/het afstudeersemester zou je juist meer aan die diversiteit tegemoet kunnen komen, vooral omdat dit curriculaire onderdelen zijn waar veelal sprake is van een 1 op 1 relatie student-docent. Dan zou je meer kunnen gaan differentiëren (mits de eindcompetenties behaald worden), maar de manier waarop je dit doet verschilt.

- HZ merkte dat veel studenten pas echt uitgedaagd worden als ze in die afstudeerfase komen. Veel studenten hebben moeite met maken van een goede planning en om structuur aan te brengen in de scriptie. **Ter inspiratie**, bij HZ is toen het volgende gedaan:
  - Vanaf leerjaar 1 is begonnen om aandacht te besteden aan projectmatig werken. Hoe ga je je projectmanagement en planning doen? Hier komt samenwerken bij. Welke afspraken maak je? Geleerd: het helder hebben wat wanneer klaar moest zijn en wat met anderen gedeeld moest worden.
  - De ontwikkeling van het denkvermogen is een ingewikkeld vraagstuk. Studenten zijn soms wel in staat om de theorie te consumeren, maar dat is iets anders dan in staat zijn om een probleem goed te analyseren.
- Naarmate de student verder komt in de opleiding worden de problemen complexer. **Advies:** een techniek die hier onder andere bij gebruikt kan worden is mindmapping. Het mindmappen leert studenten ook de essentie van wat ze hebben bestudeerd vast te leggen in de mindmap. Dit werkt positief in het oplossen van problemen. Ook is de mindmap een handig communicatiemiddel in de interactie tussen student en docent. De docent kan zeer snel zien waar studenten problemen mee hebben en de docent kan daardoor heel gerichte feedback en ondersteuning geven.
- De opleiding ziet dat studenten vaak aangeven dat ze moeite hebben met het schrijven. Communicatie docenten van de opleiding zeggen dat dit voortkomt uit ongeordend denken. **Advies:** structuren en ordening is nodig om het goed op te kunnen schrijven. Een voorbeeld is Mind Master. Docenten konden zo veel sneller en actiever begeleiden en het fungeerde ook als een communicatiemiddel in de begeleiding van de studenten. Ze leren in het begin te kijken naar waar de kern zit. Er is dit jaar voor het eerst aandacht besteed aan het schrijfproces.
- Studenten raken door de structuur gedemotiveerd, en twijfelen of die structuur wel binnen het probleem past als ze actiegericht bezig zijn. Het proces leidt tot probleemstellingen en uitkomsten. **Advies:** het is belangrijk om alle ruimte te geven aan die creativiteit. Studenten die houvast nodig hebben kun je (meer) structuur bieden. En daarmee hoeft dus niet iedereen door dezelfde hoepel.
- Als je kalibreert met elkaar, dan lijkt het lijkt alsof je steeds strenger wordt. In onderzoeken van studenten wordt vaker gekeken naar wat fout is dan wat er goed is. **Advies:** draai hem om: pak het groene potlood en benoem wat goed ging. Met een rubric ben je snel geneigd om te kijken aan welke kant van de lijn je zit. We beoordelen daardoor vaak te streng. De opleiding heeft deze aanpassing inmiddels ook doorgevoerd voor de OM-lichting. Onze rubric begon eerst met onvoldoende, matig, afwezig. Dit is toen omgedraaid, waardoor je als beoordelaar meteen met een positieve blik kijkt. De kolom met motivatie is bewust twee kolommen geworden: wat is goed? En daarnaast een kolom: wat is niet goed? Door die goede kolom naar voren te halen, en het minder dicht te timmeren kun je de kwaliteit verhogen.
- **Ter inspiratie:** bij Fontys is de BOKS enige tijd geleden weggehaald en in plaats daarvan zijn er thema's neergezet. Dan creëer je ook meer ruimte.
- Meer beroepsproducten bij Retailmanagement? **Ter inspiratie:** bij Fontys wordt er eerst een plan van aanpak geschreven. Hier wordt gebruik gemaakt van de 7 W-vraag, het onderwerp wordt langs alle kanten bestudeerd. Het onderzoek wordt uitgevoerd tot en met de oplossingsrichtingen die ze hadden gevonden. Vervolgens wordt er samen met de opdrachtgever gekeken welke het beste past en waarom. Dit wordt ook weer beoordeeld, waarna de studenten aan de oplossingen mogen werken. Dit beslaat een hele periode en is beroepsgetrouw. Bedrijven waren er veel blijer mee. Bij ORM HHs is dit in drie onderdelen gelijk: een Plan van Aanpak met de 7W's/9W's, mindmap/structureren van het probleem, het oordeel volgt. Bij voldoende of potentie gaat de student verder, op zoek naar verschillende oplossingsrichtingen, en uiteindelijk fase 3 met opdrachtgever om het probleem op te lossen.
- CE van de HHs werkt momenteel met een dergelijke fasering: daar hebben ze ook de flexibele mogelijkheid om semesters in een andere volgorde te doen. Een advies semester of een meer onderzoeksachtig semester, afhankelijk van de situatie kan je variëren in welke volgorde je dit doet. Interessant om eens bij CE te gaan kijken.

- Het analytisch vermogen kan je er niet op het laatst in stoppen. Hoe doe je dat en hoe bouw je dat door de jaren heen op? Hoe zouden opleidingen dat meer in kunnen brengen?  
**Advies:** in jaar 1 bijvoorbeeld door projecten die door alle jaren heen lopen. En dit bijvoorbeeld in ieder project op een andere manier doen, zodat de student ook leert wat het beste bij hem/haar past en wat de verschillende mogelijkheden zijn.
- Je wilt dat studenten vol vertrouwen de arbeidsmarkt op gaan en niet het geloof in eigen kunnen hebben verloren door de insteek van de laatste horde tijdens hun studie.  
**Advies:** laat studenten eerst een paar kleine dingen verbeteren in de eigen onderneming, daar leren ze heel veel van. Interessant dat je ook in de afstudeerfase voor verschillen kan kiezen. Daar zou je verschil in kunnen maken. Wil je door naar een master, doe dan een meer onderzoeksgerichte scriptie, of bijvoorbeeld samen met een lectoraat. De kracht zit er dan in dat je niet iedereen door dezelfde hoepel duwt.
- **Advies:** laat het theoretisch model bij kort cyclisch werken/de agile cyclus niet los. Als je je probleem scherp hebt, heb je altijd onderliggende theoretische concepten nodig om toe te passen op het probleem. Reflecteren op eigen leervermogen, dat is niet het bewijs dat ze dat ook behaald hebben. Dit heeft de opleiding nu aangepast in de rubric, ook de weging die achter de reflectie zit heeft een betere weging en waarde gekregen. De grootste oplossing zit vooral in de aanpak om studenten niet een conceptueel model te vragen dat dat 1 op 1 wordt gevolgd, maar om ze juist meer vrijheid te bieden. Wat is dat kennisvraagstuk, om vervolgens veel meer af te laten wegen wat voor modellen je zou kunnen gebruiken en wat voor soort onderzoek daarbij hoort. Dit past bij beide richtingen.
- Er zullen binnen het team verschillende gedachtelijnen zijn. Hoe kijken we als team aan tegen die scripties? En hoe doen we recht aan OM'-ers en RM'-ers?  
**Advies:** nodig Daan Andriessen uit om hem een reflectie te laten geven. Als we deze mogelijkheden aan de studenten geven, wat is dan zijn mening: is dit degree awarding power waardig? Dit geeft vervolgens ook zekerheid om te durven loslaten.

### *Onderwerp 2: voldoende beroepsgericht?*

Ons afstudeerprogramma doet meer recht aan de diversiteit van de af te toetsen competenties en we hebben een mooie mix van toetsvormen en ook de scriptie (nu 'slechts' een onderdeel van het afstudeerprogramma) proberen we actiegerichter te maken. Bijbehorende vragen:

- Moeten we onze toetsing afstemmen op onze actiegerichte doelgroep? Of onze doelgroep stimuleren om hun analytisch vermogen te ontwikkelen?
- De scriptie staat (nog steeds) ver af van de beroepspraktijk van onze alumni: waarom houden we er dan aan vast?

### **Besproken punten en advies**

Update over de afgelopen jaren:

- De opleiding heeft een afstudeerprogramma met drie belangrijke semester programma-eenheden. Afhankelijk van de afstudeerrichting is de volgorde net wat anders: stage, scriptie en het semesterproject wat daaraan voorafgaat.
- Er is een betere verdeling van leeruitkomsten en competenties over de programmaonderdelen. Er is een goede slag gemaakt op basis van de competenties samenwerken en netwerken, dit past perfect in de stage en minder in een scriptie.
- Desondanks heeft de scriptie nog steeds een belangrijke rol, en de opleiding voelt nog steeds dat dit iets van studenten vraagt dat ze later in de praktijk niet in dezelfde vorm moeten laten zien. Deze schoen wringt.
- Vervolgens is er een afweging gemaakt waar er zoal tegenaan wordt gelopen: een uitdaging die al meerdere jaren speelt. Studenten, overigens niet allemaal, worstelen met de scriptie. De vraag die aan de voorkant moet worden gesteld is: is de scriptie een product dat recht doet aan de beroepspraktijk van de student?
- Vanuit de nieuwe opzet geschetst door Ronald Visser (afstudeerrichtingen) zijn er nog steeds veel meer beroepsproducten in de stage en deze producten wil de opleiding terug laten komen. Onderzoek is nog steeds belangrijk.

- Als je kijkt naar de beroepspraktijk en ORM, dan zie je dat OM-ers aan de slag gaan met hun eigen bedrijven, waarbij voor veel van die studenten het onderzoek ook bijdraagt aan de ontwikkeling van het eigen bedrijf en de beroepsproducten die ze in de toekomst tegen komen. De vraag is dan: hoe kunnen we dat bij de RM studenten ook zo doen? De opleiding staat achter het onderzoek en de scriptie, maar ziet in het land ook dat opleidingen hier mee worstelen. Het gevaar als je verschillende beroepsproducten met elkaar wilt opleveren. Wat doen anderen? Waarna de opleiding ervoor gekozen heeft om het eindniveau niet alleen in de scriptie te beoordelen, maar juist vanuit stageproject als een voorbereidend stuk te zien. In de scriptie zelf zijn aanpassingen gedaan: de praktische bruikbaarheid is weggetrokken van de theoretische kant en meer praktisch waardevol. Voor de richting Ondernemerschap is dit een passende schoen, voor Retailmanagement roept dit andere vraagstukken op.
- De herontwikkeling van de Propedeuse was een belangrijk project voor de opleiding. Achtergrond: de Propedeuse was in de afgelopen 6-7 jaar een zorgenkindje geworden. De opleiding had in jaar 2 een gefragmenteerde inhoud, met minder vakken en met meer geflankeerd onderwijs in de vorm van projecten. Dit maakte de opleiding minder goed studeerbaar.
- Als je statistisch gezien kijkt naar fouten bij toetsing, dan zie je dat veel programma-eenheden maakt dat studenten meer fouten maken.  
**Advies:** een betere studeerbaarheid betekent grotere programma-eenheden. Sta onderlinge compensatie toe, help studenten door de samenhang te benadrukken en kijk goed waar je de herkansing plaatst, dit omdat je actief studeergedrag wilt. Bekijk wat inhoudelijk nog steeds waardevol is en afgedekt moet worden. De opleiding heeft andere accenten gelegd, EC's toegevoegd i.c.m. de afstudeerrichting ondernemerschap, om zo uit te komen op grotere clusters met verschillende vakken. Hopelijk houdt dit het voor de studenten overzichtelijk, en kan het studierendement zo bevorderd worden. De opleiding is content met hoe het er nu uitziet; het ontwerp zou goed moeten kunnen werken voor studenten en docenten.
- De panelleden twijfelen bij de effectiviteit van de semester structuur, en of dit voor studenten logisch is. Er is relatief veel literatuur over semestersystemen en blokssystemen.  
**Advies:** kijk naar de lengte van een bepaalde periode en wat dat doet met studiegedrag van studenten? Naarmate modules langer duren neemt het studiesucces af. Dit komt doordat studenten bij een 16-17 weekend durend semester vaak denken dat ze nog lang de tijd hebben voor een toets. Daarom missen ze door hun passieve studiegedrag essentiële kennis in het begin, waardoor ze dat later niet goed weggewerkt krijgen. Halverwege zijn ze het spoor bijster. Daarnaast: doe niet te veel zaken parallel. Studenten hebben veel moeite met veel zaken die parallel lopen. Het meest effectief is het consecutief werken en het terugdringen van veel parallelle vakken. Ter inspiratie, uit eigen ervaring: HZ had ook een semester systeem, en dit werkte belemmerend. Daar is toen mee gestopt. Dit was ook belangrijk, omdat de verschillende opleidingen wilden samenwerken. Dan moet je naar een blokkenstructuur toe, waarbij het begin en het eind hetzelfde zijn en de periode overzichtelijk. Het studierendement steeg enorm. Zodanig dat uitval ongelofelijk laag werd en de resultaten beter. Het beste resultaat kregen we van het beroepenveld: zij vonden de studenten van deze nieuwe lichte beduidend beter dan de lichte daarvoor. Aanbeveling: durf de structuur om te gooien.
- **Ter inspiratie**, bij Fontys zijn bepaalde zaken al geïntegreerd, er zitten geen zes vakken in een blok. Er is toen voor thema's in een blokperiode gekozen. Daar is automatisch een project/vraagstuk aan gekoppeld. Jullie hebben goede verbinding met beroepenveld en lectoraten en living labs die een mooie verbinding met het project maken. Om dat op te pakken is kennis om een specifiek vraagstuk aan te pakken nodig. Studenten zien dan dat ze de theorie nodig hebben en hoe dit toegepast moet worden. Dan kunnen we op een gegeven moment de competenties voor een specifiek onderdeel aftoetsen in het project.
- Het is interessant om te kijken hoe dit nu bij de flex deeltijdopleidingen gebeurt. Daar wordt wel met semesters gewerkt, maar er gebeurt veel. Semesters zijn een regeling vanwege de systemen, en geeft structuur. Niet op een manier dat we gekozen hebben voor een uitgangspunt dat didactisch gezien bepaalt dat modules x aantal weken moeten duren. Integraliteit was een van de belangrijkste aanbevelingen van het panel, omdat studenten dat in de eerste twee jaar missen.
- **Advies:** de vakken op sheet 7 van de vooraf opgestuurde PowerPoint kun je mooi toepassen in dat project, juist die kennis in modules opdoen. Dan ervaren studenten ook waarom ze kennis nodig hebben. Door het project goed te monitoren zie je ook waar extra accenten moeten komen.

- Diversiteit en internationalisering zie je niet direct terug in deze vakken. Maar jullie zitten wel in Den Haag. Qua thematiek is dit wat dun en het zit vooral in evenementen. Het programma in jaar 1 is vooral nationaal georiënteerd.
- De HHs bevindt zich in een internationale omgeving. Hoe kunnen we dat tussen de opleidingen versterken? **Advies:** dat wat er is net wat meer lijn en structuur geven; dit kan ook met de elementen die er al zijn. Dit zou je bijvoorbeeld in de SLB-lijn al kunnen doen. Dit hadden we zelf ook al onderkend. Wat kan nog meer? Meer gebruik maken van het profiel dat we aanbieden. Multidisciplinair samenwerken biedt veel mogelijkheden voor projectsamenwerking. Is een opleiding sterk vakgericht en ga je samenwerken met projecten? Sluiten ze niet op elkaar aan, maar ga je werken vanuit de vraagstelling, dan zien studenten dat iedereen iets toevoegt. Dit geeft een andere, meer positieve dynamiek. Ervaar dit en benut de diversiteit van elkaar.
- **Advies:** als je verder wilt naar verder integreren en het inrichten van thema's, dan heeft dit organisatorische consequenties. Ga je naar thema's, dan heb je vier tot vijf jaar nodig. Het is een ingrijpend proces om je onderwijs op aan te passen. Neem er de tijd voor. Doe het agile, reflecteer en ga stap voor stap. De opleiding heeft in januari dit jaar is een sessie met collega's gehad, en daar zit energie om die beweging in te zetten. Dit gebeurt nu nog op leerlijnniveau, goed om toe te gaan naar flankerend onderwijs.
- Per semester vier toetsmomenten binnen de eenheid en dan kun je ook compenseren bij die eenheid. Dan hoef je ook niet ieder onderdeel af te toetsen. Van die vier mag je er één herkansen, helemaal aan het einde van het jaar. Bijvoorbeeld in een aparte tentamenweek zetten. **Ter inspiratie:** bij Fontys is er sindsdien geen toetsing meer, alles gaat via een portfolio.
- Hoe kunnen we dit beter integreren? Dit kun je als volgt doen:
  1. Gaan we over van een semester systeem naar een bloksteeem? Wat zijn de overwegingen?
  2. Als er gekozen wordt voor een bloksysteem: stel de beroepspraktijk nadrukkelijker centraal, maak dit het uitgangspunt van het leren. Kies hier een thema voor en stel het project centraal, niet de theorie. Deze aanpak hebben we geleerd van de goede universiteiten uit Amerika bijvoorbeeld. Goede universiteiten beginnen met een gestileerde casus. Deze universiteiten werken met een casus omdat zien dat dit leergedrag stimuleert, en dat dit goed werkt vanuit een casus. Zo geeft Harvard in het begin aan wat studenten moeten bestuderen. Ze creëren interactie onderling. Hebben studenten begrepen waar de hickups liggen? Deze instellingen kennen ons binaire systeem niet. Real life casussen met opdrachtgevers: de beroepspraktijk en daarmee dus het project centraal stellen, in plaats van de theorie. Dit heeft veel discussie opgeleverd. Ontwerp is constraint, dus vooraf bepalen. Vervolgens zijn de opleidingen helemaal vrijgelaten om daar keuzes in te maken. We hebben ze wel hun keuzes laten motiveren, anderen mochten daarop reflecteren. Voordeel: voordat je iets gaat bouwen moet je het met elkaar over essentiële onderdelen eens worden. Het onderwijs wordt zo ook leuker voor docenten en studenten. Een vernieuwingsslag werkt op deze manier als een empowerment.

## Afronding

De panelvoorzitter bedankt de aanwezigen en rondt het overleg af. Er vindt een reflectie op het ontwikkelgesprek plaats. De deelnemers vanuit HHS geven aan dat het een zeer waardevol en inspirerend gesprek is geweest. Dit soort gesprekken geeft energie.