

## Onze beloften aan studenten

HBO Bacheloropleiding van SDO Hogeschool biedt de volgende kenmerken:

### FLEXIBILITEIT

- **Wij bieden blended learning**  
Omdat wij flexibel, gevarieerd, kostenbewust, gedifferentieerd en up-to-date zijn. Online learning en interactief onderwijs maken het voor de student boeiend en betaalbaar.
- **Je kunt direct starten.**  
SDO ondersteunt diverse leerstijlen. Naast een modern kennisplein met online modules biedt SDO geroosterde klassikale programma's, en diverse vormen van e-coaching en peer-learning.
- **Maatwerk**  
Door het tempo, de thema's, de volgorde van de modules en leer/lesmethode aan te passen kunnen individuele leertrajecten worden samengesteld.

### EFFECTIVITEIT

- **Het leren is afgestemd op de beroepspraktijk en de organisatorische context.**  
Een dynamische interactie tussen leren en werken is het uitgangspunt. Studenten creëren onmiddellijk meerwaarde met hun studie, door in adviesopdrachten hun kennis direct toe te passen in het eigen bedrijf!
- **Je wordt opgeleid tot 'future-proof professional'**  
Door aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit leren studenten hun eigen kwaliteiten en drijfveren kennen. Ze ontwikkelen eigentijdse vaardigheden door onder meer een onderzoeksgerichte en stimulerende didactiek.
- **Centrale visie op moderne bedrijfskunde.**  
Alle modules zijn gerelateerd aan de fasegewijze en context gerelateerde visie op bedrijfskunde waardoor er geen 'losse vakken' zijn, maar juist de samenhang betekenisvol wordt.
- **Praktijkgericht en toegepast onderzoek**  
*Inquiry based learning* is een belangrijk onderdeel van de didactiek van SDO. Casus uit de (eigen) praktijk worden vanuit meerdere perspectieven belicht en van context voorzien, zodat samenhang duidelijk wordt, de content beter beklijft en leren betekenisvol wordt.

### BEGELEIDING

- **Docenten faciliteren het leerproces.**  
Wat heb *jij* nodig om voortgang te behouden in jouw ontwikkeling?  
Met aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en begeleiding op maat.
- **Je bent verantwoordelijk voor je eigen leerproces.**  
Zonder eigenaarschap geen voortgang.
- **Wij toetsen formatief en summatief.**  
Beide toetsvormen meten de ontwikkeling van de student en motiveren het leerproces. Met name in duale leertrajecten worden veel modules afgerond met een adviesrapport waardoor je direct toegevoegde waarde creëert voor jouw werkgever.
- **Samenwerken en het leren van de content is een synchroon proces.**  
Werken aan groepsprocessen ondersteunt de motivatie en de zingeving van de individuele studenten.
- **Leren is leuk.**  
Autonoom en creatief leren en denken wordt ondersteund door bijvoorbeeld games, gamificatie, scenariogericht werken en het informele leren.

We werken de bovenstaande beloften nu verder uit!

### *Wij bieden blended learning*

*SDO is flexibel, gevarieerd, kostenbewust, gedifferentieerd en up-to-date. Online learning en interactief onderwijs maken het voor de student boeiend en betaalbaar.*

### **Blended learning**

Opleidingen worden aangeboden in het blended learning-format, een combinatie van online en klassikaal leren.

### **E-learning - online leren**

Studenten krijgen toegang tot het SDO-kennisplein - met daarin de 'learning journeys' ontwikkeld op basis van de technologie van aNewSpring. Deze omvat video's, podcasts, tekstuele leerstof, webinars, casus-materiaal, oefenopgaven en quizvragen. Aan de hand van de online-memotrainer kun je de leerstof effectief toetsen. Dit scheelt de studenten veel tijd en wij zien waar extra aandacht nodig is. Bovendien zijn zo minder tentamens nodig.

Afhankelijk van de module is aanvullende literatuur verplicht gesteld.

### **Social learning - klassikaal onderwijs met interactieve werkvormen**

In een (rooster)programma vinden regelmatig sociale contactmomenten plaats. Ten eerste klassikaal, waardoor de studenten aan de hand van interactieve werkvormen de opgedane kennis kunnen beoefenen in een veilige leeromgeving.

Er zijn ook mogelijkheden voor begeleid studeren op locatie.

### **Peer learning - samenleren**

Verschillende opdrachten kunnen in teamverband worden uitgevoerd, waardoor samenwerken en samenleren wordt gestimuleerd.

### **(Online) Coaching**

Naast het directe contact in de bijeenkomsten, al dan niet in een rooster geprogrammeerd, staat het SDO-netwerk van docenten en studiebegeleiders ter beschikking voor vragen en suggesties. Je bepaalt zelf de intensiteit en de vorm van de begeleiding.

Via het berichtensysteem op het leerplatform, of op afspraak via skype, zoom of telefoon, kun je je vragen stellen of sparren over oplossingsrichtingen en de voortgang van je onderzoek of beroepsproducten.

### **Praktijkbegeleiding**

Studenten in de duale variant werken ook met een interne praktijkbegeleider, veelal leidinggevenden die zich ontfermen over de studiebegeleiding van hun collega's. Hij of zij biedt ondersteuning bij de uitvoering van de praktijkopdrachten. Hiervoor wordt een overeenkomst opgemaakt.

Het is de praktijkbegeleider's verantwoordelijkheid dat de activiteiten van de student zijn afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van de werkgever.

### **Starten wanneer je wil**

Door de digitale ondersteuning en *coaching-at request* kunnen studenten ieder moment met hun opleiding starten en aansluiten bij groepsbijeenkomsten wanneer hen dat past.

### **Maatwerk**

*Door het tempo, de thema's, de volgorde van de modules en leer/lesmethode aan te passen kunnen individuele leertrajecten worden samengesteld.*

### **Een breed menu aan keuzemogelijkheden (a la cart)**

De wendbaarheid waar veel organisaties op worden uitgedaagd wordt door SDO gefaciliteerd door meer ruimte te geven aan maatwerk. Zo kan de student zijn eigen ambities en/of de omstandigheden van diens organisatie als uitgangspunt kiezen voor de samenstelling van het leertraject.

Door middel van vrije keuzeruimte heeft de deelnemer de mogelijkheid om zich te specialiseren of verder te profileren.

Iedere studierichting biedt verplichte modules in de drie leerlijnen, thema-specifieke modules (major) en keuze modules (minors). Bovendien kunnen studenten ook zelf thema's voor modules voorstellen die mits uitvoerbaar en aansluiten op het gewenste eindniveau, deel uitmaken van de opleiding.

### ***Het leren is afgestemd op de beroepspraktijk en de organisatorische context.***

*Een dynamische interactie tussen leren en werken is het uitgangspunt. Studenten creëren onmiddellijk meerwaarde met hun studie, door in adviesopdrachten hun kennis direct toe te passen in het eigen bedrijf!*

### **Hoog rendement**

SDO Hogeschool is primair gericht op werkenden met een ambitie zich als professional en als persoon verder te ontwikkelen. SDO biedt een degelijke en eigentijdse basis van bedrijfskundige kennis en vaardigheden en leert hen een kritische en onderzoekende houding.

Weinig investeringen renderen zo goed als het ontwikkelen van professionals die daardoor hun talent ontplooiën, hun potentie beter benutten en meer toegewijd en bevolgen raken. Met het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden vergroten zij hun effectiviteit en ondersteunen ze de resultaten van hun teams en organisaties. De opbrengst van afzonderlijke studies leveren dikwijls meer op dan de totale opleidingskosten van de student.

### **Competentiegericht**

De opleiding bedrijfskunde is competentiegericht vormgegeven waarbij de beroepstaken dikwijls de eindtermen van de individuele modules zijn. Beroepstaken zijn betekenisvolle, essentiële taken die in al hun complexiteit in de beroepspraktijk worden uitgevoerd. In de loop van de opleiding gaat de aspirant bedrijfskundig professional meer en meer over de vereiste kennis, vaardigheden en houding beschikken waarmee hij effectief wordt. Wij hanteren hierbij de volgende definitie voor een competentie:

*Competentie is het vermogen om verworven kennis, vaardigheden en houding zodanig in te zetten, dat bij normaal functioneren de doelstellingen van een concrete functie gehaald worden.*

Veel werkstukken en beroepsproducten hebben direct betrekking op cruciale facetten van hun organisaties. Veel werkstukken en eindschrijftjes – geschreven in de format van een adviesrapport – onderbouwen verbetervoorstellen en beschrijven verbetertrajecten die de onderneming een aantrekkelijke business case bieden.

Bovendien kan een werkgever aanzienlijke honoraria op consultancy besparen door hun studerende werknemers gerichte onderzoeksopdrachten te geven.

Bovendien leren studenten moderne en beproefde theorieën en instrumenten hanteren en toepassen in hun eigen werkomgeving. Het hanteren van dergelijke tools is onderdeel van de opleiding, en zijn veelal beschikbaar zonder extra kosten.

*De kennis wordt geïntegreerd aangeboden en vaardigheden en houding worden geoefend, waardoor 'hoofd, hart en handen' zich verbinden: kennis moet immers 'kloppen'; het moet 'deugen' en het moeten kunnen worden uitgevoerd!*

### **Studenten worden opgeleid tot 'future-proof professionals'**

*Door aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit leren studenten hun eigen kwaliteiten en drijfveren kennen. Ze ontwikkelen eigentijdse vaardigheden door onder meer een onderzoeks-gerichte en stimulerende didactiek.*

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Een hogeschool mag – naar de visie van SDO – zich niet beperken tot het aanbieden van kennis en het beoefenen van vaardigheden. Een student is immers geen 'leeg vat' dat vol gestopt kan worden met kennis. "Het doet ertoe wie *jij* bent en hoe *jij* omgaat met die kennis."

Wij mensen zijn geen *resources*, maar unieke individuen die hun eigenheid behoren te ontplooiën, hun *agency* uit te drukken en hun drijfveren te ervaren. '*Ken u zelve*' stond niet voor niets gegraveerd op een van de oudste tempels ter wereld.

Houding, ethiek, timing en zelfbeeld voegen waarde toe bovenop de inhoud, kennis en kunde die iemand etaleert. De persoonlijke ontwikkeling is zelfs de basis! De cognitieve kwaliteiten van studenten krijgen nog meer impact indien ook andere persoonlijke kwaliteiten aandacht krijgen, zoals de emotionele, psychologische, sociale en spirituele dimensies van ons menszijn.

Lees verder in de informatie over de persoonlijke leerlijn.

### **Fit, future-proof of toekomstvast**

Studenten leren hun verworven kennis en vaardigheden effectief toe te passen en mensen aan zich te binden, te motiveren en te inspireren. Zij weten hoe bedrijfskritische problemen opgelost en ongewenste situatie verbeterd kunnen worden en dus ook hoe je de performance van organisaties voortdurend kunt verbeteren.

Uiteindelijk kunnen studenten de context van en situaties in organisaties adequaat duiden en analyseren; zij kunnen de complexiteit van hun omgeving inschatten en weten hoe hier het best op gereageerd kan worden; welke structuur effectief aansluit; welke leiderschapstijl het best past; welk type strategie en innovaties nodig zijn; en welke interventies de grootste impact zullen hebben.

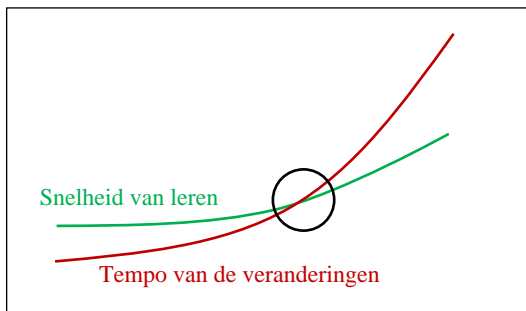
### **Centrale visie op moderne bedrijfskunde.**

*Alle modules zijn gerelateerd aan de fasegewijze en context gerelateerde visie op bedrijfskunde waardoor er geen 'losse vakken' zijn, maar juist de samenhang betekenisvol wordt.*

### Eigentijdse inhoud

SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde hanteert een fasegewijze visie op de ontwikkeling en toepassing van bedrijfskunde. Alle bedrijfskundige vakken, en alle daarin voorkomende modellen en instrumenten, zijn gepositioneerd aan de hand van de Cubrix, een driedimensionaal raamwerk van

organisatiestadia en ontwikkelpaden (van Marrewijk, 2011, 2014). Hierdoor is een geïntegreerde benadering van het complete programma ontstaan en worden modules door de studenten niet langer als ‘los zand’ ervaren.



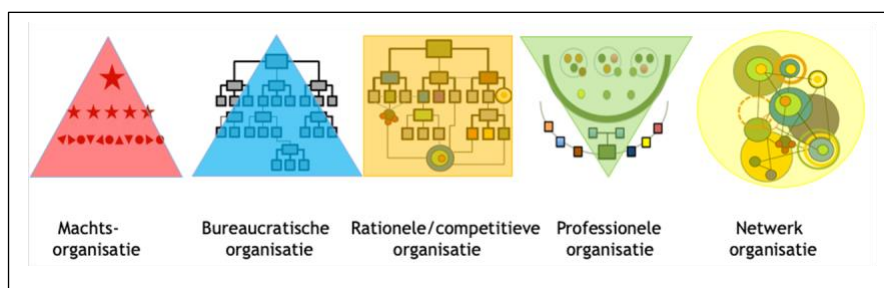
Figuur 1. Curve van veranderingen en leercurve. Naar Obeng (2011)

Een fasegewijze benadering van bedrijfskunde is pas recent relevant geworden, omdat in het huidige tijdsgewricht het tempo van verandering exponentieel toeneemt.

Eddy Obeng combineerde het tempo van veranderingen (*pace of change*) met de ontwikkeling van ons leervermogen (zie curves in figuur 1). Daarmee creëerde hij een krachtig beeld van de toegevoegde waarde van de traditionele bedrijfskunde (links van het snijpunt van beide curves), en van de moderne bedrijfskunde (rechts van het snijpunt).

Vóór het snijpunt is de omgeving relatief stabiel en voorspelbaar, waardoor organisaties werkwijzen, structuren en culturen ontwikkelden die aansluiten op het machts- en beheersingsparadigma. Deze organisatievormen (*power-based, rule-based* en *process-based*) en daaraan gerelateerde bedrijfskundige methoden en theorieën is het lesmateriaal dat centraal staat in het *Associate degree*-programma.

Vorbij het snijpunt is de complexiteit hoog. Sommige spreken van de *vuca*-wereld (*volatile, uncertain, connected, ambigious*). De dynamiek en onvoorspelbaarheid van de omgeving dagen organisaties uit veerkrachtig te zijn, flexibel, responsief en wendbaarheid en dat herken je terug in de manifestaties van alle bedrijfskundige domeinen. Een en ander is samengevat in de Cubrix Organisatiematrix en weergegeven in figuur 2 als vijf opeenvolgende iconische structuurtypen, geschikt voor oplopende niveaus van complexiteit. Enkele kenmerken van de ontwikkelfasen zijn opgenomen in de onderstaande tabel.



Figuur 2. Structuuriconen van de verschillende organisatievormen (Cubrix). De drie meest linkse icoontjes zijn functioneel vóór het Obeng's snijpunt en de twee rechter iconen bieden meer veerkracht en flexibiliteit, passend in het huidige tijdsgewricht.

Tabel 1

Verskillende perspectieven op fasegewijze ontwikkeling (van Marrewijk, 2011)

HEERSEN MACHT	BEHEERSEN BUREAUCRATISCH	BEHEREN RATIONEEL	VERBINDEN PROFESSIONEEL	INTEGREREN SYNERGIE
<i>MACHT GEBASEERD</i>	<i>REGEL GEBASEERD</i>	<i>PROCES GEBASEERD</i>	<i>PRINCIPE GEBASEERD</i>	<i>SYSTEEM GEBASEERD</i>
Status-gedreven	Compliance	Winst-gedreven	Consensus-gedreven	Missie-gedreven
Idee	Plan	Progressie	Ontwikkeling	Netwerkgeregule
Onder toezicht	Implementeren	Realiseren	Organiseren	Coördineren
Directief	Procedure	Afspraken (Onderhandelen)	Participatie	Verantwoordings
Incident	Probleem	Uitdaging (Voor verbetering)	Potentie	Verlangens
Beschikbaar	Gekwalificeerd	Bekwaam	Professioneel	Bevlogen
Ervaren	Taakgericht, gehoorzaam	Geëngageerd en geprikkeld	Geïnccludeerd en betrokken	Vanuit zinsgeving

Door de fasegewijze insteek ontwikkel je beter inzicht in het verleden, het heden en de toekomst van organisatieontwikkeling en de mogelijkheden voor performanceverbetering. Door de inhoud van de verschillende bedrijfskundige domeinen te relateren aan de ontwikkelniveaus ontstaat meer samenhang en diepte in kennis en toepasbaarheid. De opleiding biedt meer toegevoegde waarde.

### Consequenties voor de inhoud van de programma's

Onderstaand overzicht is indicatief voor de thematische inkleuring van de inhoud van de leerprogramma's van het bachelorprogramma:

Inhoudelijke structuur 1ste jaar:

- 70% **Rule-based** Bedrijfskunde (bureaucratisch, top down, planmatig, gestandaardiseerd)
- 30% **Process-based** BK (rationeel/analytisch, performance-gedreven, beheersmatig)

Inhoudelijke structuur 2de jaar:

- 20% **Rule-based** Bedrijfskunde - focus op de bureaucratische organisatie
- 65% **Process-based** BK - focus op de rationele organisatie
- 15% **Principle-based** BK - focus op de professionele organisatie (participatief, verbindend)

Voor de laatste twee jaar – de bachelorfase – is de volgende verdeling indicatief:

- 10% **Rule-based** Bedrijfskunde
- 15% **Process-based** Bedrijfskunde
- 60% **Principle-based** Bedrijfskunde
- 15% **System-based** Bedrijfskunde - Focus op de netwerkorganisatie (ketenoptimalisatie)

Het masterprogramma voor duurzame ontwikkeling (MSBA):

- 15% **Rule-based** Bedrijfskunde
- 15% **Process-based** Bedrijfskunde
- 30% **Principle-based** Bedrijfskunde

- 40% **System-based** Bedrijfskunde

### ***Praktijkgericht en toegepast onderzoek***

*Inquiry based learning is een belangrijk onderdeel van de didactiek van SDO. Casus uit de (eigen) praktijk worden vanuit meerdere perspectieven belicht en van context voorzien, zodat samenhang duidelijk wordt, de content beter beklijft en leren betekenisvol wordt.*

### **Praktijkgericht onderzoek**

SDO heeft een unieke visie op de betekenis en positie van onderzoek in het HBO-bachelor-onderwijs. Toegepast onderzoek = praktijkgericht onderzoek, en dus wezenlijk anders dan academisch onderzoek.

Tegelijk spelen ook hier thema's zoals betrouwbaarheid, validiteit, representativiteit een grote rol. Het belangrijkste verschil is dat toegepast onderzoek gericht is op het verbeteren van praktijksituaties, of ten minste gericht op het verkrijgen van inzicht in complexe praktijksituaties, om daarna meer verantwoord en effectief te kunnen handelen.

De diverse onderzoeksvaardigheden wordt gedurende vier jaar in verschillende modules vervlochten en omvat het problematiseren van bedrijfskritische ontwikkelingen, het opzetten van onderzoek (plan van aanpak); uitvoeren van bronnenonderzoek; opzetten en uitvoeren van veldwerkonderzoek; ontwerpen en uitvoeren van verbetertrajecten; het schrijven van adviesrapporten; duiden en analyseren van data; analyseren van complexe bedrijfsproblemen; ontwerpen en faciliteren van actie-onderzoek en het testen en uiteindelijk selecteren van (verbeter)interventies. Al deze vaardigheden zijn belangrijke instrumenten in het portfolio een HBO-bedrijfskundige.

### ***Docenten faciliteren het leerproces.***

*Wat hebben studenten nodig om voortgang te behouden in hun ontwikkeling?*

*Met aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en begeleiding op maat.*

### ***Studenten zijn verantwoordelijk voor hun eigen leerproces.***

*Zonder eigenaarschap geen voortgang.*

Bij SDO zijn studenten *geen* nummers, maar mensen van vlees en bloed, met unieke ambities, talenten *en* valkuilen. Geef aan wat je nodig hebt, toon initiatief en pak je regie op de voortgang van je studie. Wij helpen je daarbij – uiteraard binnen de regels van het hoger onderwijs.

We werken met persoonlijke studiebegeleiders, met verschillende vakdocenten en personal coaches. De afstand tot directie en bestuur is klein, dus ook hen kun je betrekken bij jouw studietraject.

Naast de persoonlijke supportstructuur biedt SDO een toegankelijk kennisplein en ook oefenmateriaal om je basisvaardigheden aan te scherpen, zoals spreken, redeneren, schrijven, rekenen, ordenen en digitale vaardigheden.



### *Wij toetsen formatief en summatief.*

*Beide toetsvormen meten de ontwikkeling van de student en motiveren het leerproces. Met name in duale leertrajecten worden veel modules afgerond met een adviesrapport waardoor de student direct toegevoegde waarde creëert voor diens werkgever.*

### *Leren is leuk.*

*Autonoom en creatief leren en denken wordt ondersteund door bijvoorbeeld games, gamificatie, scenariogericht werken en het informele leren.*

### Toetsvormen

SDO maakt veel gebruik van 'formatief' toetsen, met name door de inzet van de memotrainer als leer- en instructiemiddel. Wij hebben graag dat kennis indaalt in het langetermijngeheugen waardoor je veel langer baat hebt bij de kennis die je opdoet.

Ieder module wordt afgesloten met een summatieve toets, vaak gekoppeld aan een beroepsproduct of werkstukken meetellen voor de cijferlijst.

Presenteren en *serious gaming* maken ook onderdeel uit van de toetsvormen.

### *Samenwerken en het leren van de content is een synchroon proces.*

*Werken aan groepsprocessen ondersteunt de motivatie en de zingeving van de individuele studenten.*

### Leerfilosofie

SDO Hogeschool biedt flexibele leertrajecten waarbij het principes van bijvoorbeeld student centered learning, Leven Lang Ontwikkelen en het 70:20:10 leermodel uitgangspunten zijn. Hierdoor is het leren afgestemd op de behoeften van het individu en de organisatie waar men werkzaam is.

### Studielast

Voor werkenden is het zeer relevant te weten hoeveel extra tijd het studeren vergt. Nu is dat voor de een anders dan voor de ander, maar er valt - officieel – het volgende van te zeggen:

Er zijn drie soorten studielast die bepalen wat de totale studiebelasting en studieduur is, namelijk de nominale studielast, de feitelijke studielast en de geprogrammeerde studielast.

#### **Nominale studielast**

De complete bacheloropleiding volgens de WHW heeft een nominale studielast van 240 studiepunten. De nominale studielast van de opleiding van één studiejaar bedraagt derhalve 60 studiepunten. Een studiepunten of EC's = *European Credits* omvat een studiebelasting van 28 uur studeren. De nominale studieduur is derhalve  $60 * 28 = 1.680$  uur!

#### **Feitelijke studielast**

De feitelijke studielast en studieduur vallen voor werkenden anders uit. Deelnemers aan een deeltijdse of duale opleiding hebben namelijk te maken met het *concurrency*-beginsel. Dit betekent dat de werksituatie een belangrijk onderdeel vormt van het leerproces. Omgekeerd betekent het ook dat de student zijn opleiding meteen in praktijk kan brengen. Daarom

moeten studenten die een duaal leertraject volgen werkzaam zijn in een voor de opleiding relevante werkomgeving, waarin dus ook de praktijkopdrachten worden uitgevoerd. Dit betekent dat de feitelijke studielast aanzienlijk minder is dan de nominale studielast.

### **Geprogrammeerde studielast**

De studiebelasting kan worden onderbouwd door een berekening die gebaseerd is op de te bestuderen literatuur, het deelnemen aan contactdagen, de zelfstudie, het uitvoeren van opdrachten, het maken van tentamens en door praktijkleren. Dit zijn de EC-scores per module.