



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**Associate Degreeprogramma  
Officemanagement**

voltijd en deeltijd

**Hogeschool Rotterdam**

**De kracht van  
kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

## **Associate Degreeprogramma Officemanagement**

voltijd en deeltijd

## **Hogeschool Rotterdam**

CROHO nr. 80007

Hobéon Certificering

20 april 2018

**Auditpanel**

Dhr. drs. W.G. van Raaijen

Mevr. J.J. Berendsen-de Kruijf MBA

Dhr. Ir. J. de Gelder

Mevr. Drs. A. Evers-de Boer MSc B.

Dhr. M. Booij

**Secretaris**

Mevr. D.P.M. de Koning MSc



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>29</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>31</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	33
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	35
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	39
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	41



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Rotterdam
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief (NVAO-besluit d.d. 5 november 2013)
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Ad Officemanagement
registratienummer croho	80007
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Associate degree
niveau opleiding	Hbo
graad en titel	
aantal studiepunten	120 EC
afstudeerrichtingen	Geen
locatie	Rotterdam
varianten	Voltijd en deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	18 januari 2018
contactpersoon opleiding	E.C. Moor M Ed, onderwijsmanager <a href="mailto:e.c.moor@hr.nl">e.c.moor@hr.nl</a>





## 2. SAMENVATTING

De Associate degree-opleiding Officemanagement (OFM) leidt studenten met een mbo4- of havodiploma op tot 'bedrijfskundige' officemanagers die op operationeel-tactisch niveau een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de (kleine) kwaliteit. Het werkveld van de opleiding Ad Officemanagement (OFM) erkent een groeiende behoefte naar een type medewerker dat goed functioneert in zelforganiserende teams en over een grote mate van persoonlijk leiderschap en organisatiesensitiviteit beschikt. Dit is een medewerker die in een flexibel team verschillende rollen op zich neemt – de ene keer een assisterende rol aan het team, op een ander moment een leidende rol – telkens om (een deel van) de interne organisatie goed te laten functioneren. De medewerker heeft een visie op kwaliteit en organisatie en kan dit snel vertalen in operationeel management. De medewerker is communicatief sterk en vertolkt een verbindende rol binnen het team, afdelingen en omgeving. De Ad officemanager fungeert bijvoorbeeld als intern aanspreekpunt en slaat bruggen tussen de inhoudelijk professionals, het management en de front- en backoffice. De Ad officemanager kan snel schakelen en veranderingen in de organisatie of het team snel en onderbouwd doorvoeren.

Officemanagers werken in een breed scala van branches en sectoren, bijvoorbeeld in dienstverlenende instellingen, overheidsinstellingen of binnen een economische of technisch-industriële omgeving (vooral: midden- en kleinbedrijf). De rol van de Ad Officemanager bestaat er uit als een deskundig coördinator en organisator (een deel van) de interne organisatie goed te laten functioneren. Dit doen medewerkers in zowel managementondersteunende functies (voorbeelden: ondersteunend medewerker kwaliteitszorg, projectcoördinator, sales assistent, juridisch medewerker, ambtelijk secretaris) als leidinggevende functies (voorbeelden: hoofd secretariaat, teamleider, locatiemanager).

### **Standaard 1. Beoogde leerresultaten**

Het panel beoordeelt standaard 1 met het oordeel 'goed'. Het competentieprofiel dat hoort bij de Ad officemanager is voor een deel gebaseerd op het beroepsprofiel Ad Officemanagement en – omwille van de optimale doorstroommogelijkheden naar de bachelor – voor een deel op het in 2014 vastgestelde landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER. Het profiel bestaat uit een theoretische basis (*Body of Knowledge* die is opgesteld voor verschillende kernvakgebieden); vijf taakcompetenties 'bedrijfskundig handelen' en negen generieke competenties 'professioneel vakmanschap'. De beoogde leerresultaten zijn stevig gevalideerd, beschrijven aantoonbaar het Ad-niveau en zijn georiënteerd op de beroepsuitoefening van de 'bedrijfskundige' officemanager. Een sterk punt hierbij vindt het panel dat de opleiding op een heldere wijze niveau 5, dat geldt voor de Associate degrees, heeft geconcretiseerd ten opzichte van niveau 4 en 6 en dat zij een internationale benchmark heeft uitgevoerd. De opleiding heeft een duidelijke visie op onderzoek en internationalisering geformuleerd en heeft de ontwikkeling van onderzoekend vermogen en internationale competenties ook expliciet in (de uitwerking van) de beoogde leerresultaten opgenomen. Het "Rotterdamse profiel" is gevalideerd in samenwerking met alumni, partners in het beroepenveld en de beroepenveldcommissie.

Het auditpanel vindt dat de opleiding er op een mooie manier voor zorgt dat de leerresultaten en de profilering van de opleiding aansluiten op de eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Monitoring en actualisering van het beroeps- en opleidingsprofiel vinden continue plaats, hetgeen ook concreet leidt tot aanpassingen. Met de zelfstandige positie van de Ad-opleidingen per 1 januari 2018 oriënteerde de opleiding zich ten tijde van de audit op een eigen set competenties. Het panel kan zich voorstellen, ook gelet op de werkdruk, dat de opleiding de huidige beoogde leerresultaten tijdelijk 'bevriest'. Op detailniveau is er in het curriculum voldoende ruimte om aanpassingen, bijvoorbeeld inbreng van actualiteiten, aan te brengen.

## **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

De onderwijsleeromgeving van de Ad-opleiding Officemanagement overstijgt systematisch de basiskwaliteit. Het panel ziet een compleet, veelzijdig en praktijkgericht programma dat past bij de doelgroep. In beide opleidingsvarianten is sprake van een weloverwogen curriculumopbouw. OFM biedt een inhoudelijk samenhangend programma waarvan de onderdelen rechtstreeks zijn gekoppeld aan de competenties en aan de Body of Knowledge and Skills. Zowel het voltijd- als deeltijdcurriculum is dusdanig vormgegeven dat alle studenten de beoogde leerresultaten – inclusief de onderzoeks- en internationale competenties – kunnen realiseren in een voor hen passende leerroute qua vorm, inhoud en tempo. Vooral de deeltijdopleiding-nieuwe-stijl heeft een hoge mate van flexibilisering. De geïntegreerde manier waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven, stelt haar in staat om veel leerinhouden te behandelen. Aansprekend vond het panel ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten. Het auditpanel heeft vastgesteld dat studenten hun kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek gedegen opbouwen. De studenten ontwikkelen de onderzoekscompetenties, zoals geformuleerd bij standaard 1, stap voor stap, waarbij de complexiteit toeneemt. De internationale component wordt zowel 'at Home' als 'Abroad' vormgegeven, zelfs bij de deeltijd. De inhoud en samenhang van het onderwijsprogramma ervaren zowel de achterban als de OC-studentleden als positief en goed.

Het programma wordt uitgevoerd door een gedreven, betrokken en gekwalificeerd kernteam dat structureel geschoold wordt en voldoende gefaciliteerd. Er is sprake van korte lijnen; ook naar de studenten toe. De opleiding toont een gezonde dosis kritisch vermogen over haar programma; er is een bewustzijn binnen het team ten aanzien van de verbeterpunten en een grote ambitie om daarmee aan de slag te gaan. De opleiding streeft ernaar om uitdagend onderwijs neer te zetten waar studenten gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen en ze ook ruimte hebben om eigen interesses te volgen.

Het panel is onder de indruk van de professionaliseringscultuur in de opleiding, zowel individueel, maar ook zeker in teamverband. Noemenswaardig hierbij zijn zeker de leerwerkgemeenschappen, innovatiedagen, terugkoppelingen via 'stands ups' en lezingen van externen. Ondanks de grote werkdruk slaagt men er toch in om het werkplezier hoog te houden. Deze werkdruk wordt goed gemonitord, is bespreekbaar en wordt geadresseerd via diverse maatregelen, zoals een pilot roostering, waarbij vakteams zelf hun roosters mogen samenstellen. Het panel wil de opleiding op het hart drukken op de werkdruk desalniettemin goed te blijven monitoren.

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde, al vragen studenten aandacht voor een tijdige aanlevering van informatie. Het digitale landschap is goed ingericht. Studenten deeltijd vragen aandacht voor verdere integratie van online en offline leren. Er is sprake van intensieve en persoonlijke coaching en begeleiding, toegespitst op een gedifferentieerde doelgroep.

Op grond van bovenstaande karakteristieken van de onderwijsleeromgeving, beoordeelt het panel Standaard 2 als 'goed'.

## **Standaard 3. Toetsing**

Het panel ziet een gedegen systeem van toetsen en beoordelen. Toetsen en beoordelen gebeurt op een valide, betrouwbare en transparante wijze. De toetsen liggen in lijn met de leerdoelen en het didactische 4C/ID-model. De te ontwikkelen competenties en de te behalen leerdoelen zijn bij de student bekend, evenals de beoordelingscriteria van de toetsen. Een mooie variatie van toetsvormen is zichtbaar. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van integrale toetsen, waarin zowel kennis, vaardigheden als attitudes worden getoetst. Op een fraaie wijze zet de opleiding diverse vormen van formatieve toetsing in om studenten te ondersteunen bij hun leerproces.

Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van de toetsen en de pilot flexibele toetsing bij bepaalde vaardigheids cursussen, waarbij studenten zelf kunnen bepalen wanneer zij de summatieve toets maken. Uitrol naar andere vakken dan Engels en ICT wordt overwogen door de opleiding, hetgeen het panel zeker weet te waarderen.

De opleiding heeft degelijke uitgangspunten geformuleerd voor het afstuderen. Het panel heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd. Zo is nog aandacht gewenst voor de onderbouwing van de beoordelaars op het beoordelingsformulier en heeft het panel de opleiding gevraagd om bij de afstudeeropdrachten goed te blijven letten op de aanwezigheid van een goede probleemanalyse. Het kan zich verder voorstellen dat de opleiding in de fase van het vooronderzoek nog explicieter gaat sturen op de afbakening van de opdrachten om zo studenten meer focus te geven en daardoor tot meer diepgang te laten komen. Het auditpanel steunt het streven van de opleiding om de afstudeerfase anders in te richten om zo meer tegemoet te komen aan de beroepscontext waarin OFM'ers functioneren, bijvoorbeeld door studenten op diverse momenten een aantal, bij de beroepspraktijk van OFM passende, beroepsproducten of -diensten op eindniveau te laten leveren.

De formele borging van het systeem vindt op een deskundige wijze plaats door de examen- en de toetscommissie. De examen- en toetscommissies zijn WHW-proof, in positie en voeren zowel een proactief als reactief beleid. De examencommissie heeft in haar jaarverslag aandacht gevraagd voor de facilitering van de commissie (in tijd) en voor de BKE- en SKE-certificering van de docenten. Hoewel dit beeld tijdens de audit genuanceerd is voor de Ad-opleiding OFM, vraagt het panel het management om de voortgang van dit proces de komende jaren goed te blijven monitoren en vooral prioriteren.

Het auditpanel ziet instemmend dat de opleiding veel werk maakt van het creëren van een kwaliteitscultuur op het gebied van toetsing – onder meer via kalibratie- en kennissessies – en waardeert dat de opleiding ook de door haar ingezette externe beoordelaars systematisch meeneemt in dit proces. Er is sprake van veel overleg binnen het docententeam, ook in interactie met examen- en toetscommissie, curriculumcommissie, management én externe stakeholders, over wat je nu wel en niet mag verwachten van een Ad-student. De opleiding creëert zo een gedragen beeld over wat niveau 5 is.

Op basis van bovenstaande argumenten concludeert het panel dat de opleiding boven de basiskwaliteit uitstijgt. Het panel beoordeelt standaard 3 op een passende wijze met het oordeel 'goed'.

#### **Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten**

Het panel komt ten slotte ook op standaard 4 tot het oordeel 'goed'. Het audit panel heeft een breed spectrum aan praktijkgerichte, voor het OFM-werkveld relevante eindwerken gezien van voldoende tot zeer goed. Een aantal eindwerken kwam zelfs in de buurt van het niveau van een bachelorscriptie. Qua onderzoeksvaardigheden laten de studenten zien verschillende onderzoekstechnieken te kunnen toepassen en combineren. Een aantal studenten maakt zelfs gebruik van niet-standaard methoden, zoals de genoemde narratieve aanpak. Het panel stelt vast dat de opleiding niet alleen de door haar beoogde leerresultaten over de volle breedte realiseert, maar dat zij er tevens in slaagt om studenten af te leveren die hun eindproducten ook daadwerkelijk kunnen implementeren; iets wat zeer gewenst is in het beroepenveld. Met andere woorden, alle eindwerken zijn van toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. De hoge mate van zelfstandigheid van de studenten bij het afstuderen toont dat zij daadwerkelijk startbekwaam zijn en zich binnen de complexe werkelijkheid van organisaties staande weten te houden en van toegevoegde waarde zijn. Zowel het werkveld als de alumni spreken in enthousiaste bewoordingen over de relevantie van hun opleiding. Alumnionderzoeken tonen aan dat de afgestudeerden Ad'ers uitstekend terechtkomen en succesvol doorstromen naar hetzij een nieuwe functie, hetzij een vervolgopleiding.

Dat laat onverlet dat er ten aanzien van het gerealiseerd niveau op sommige aspecten nog ruimte is voor verbetering. Zo kunnen de getoonde onderzoeksvaardigheden nog verder aan diepgang winnen, bijvoorbeeld het beter onderbouwen van gemaakte keuzes en het uitvoeren van een scherpere probleemanalyse. Het docententeam is proactief en energiek bezig met het afstuderen. De keuzes die zij maken, zijn heel bewust en gedragen. Zo kiezen ze er bewust voor dat studenten niet of nauwelijks gestuurd worden in thematiek en afbakening. Ze moedigen nieuwsgierigheid en zelfredzaamheid aan en dat sluit aan op de praktijk. Het panel vindt dit een prachtig en ambitieus uitgangspunt, maar adviseert de opleiding evenwel om toch de thematiek en afbakening actiever te begeleiden. Dat past ook bij de gangbare beschrijving van niveau 5. Deze constatering doet niet af aan de waardering die het auditpanel heeft voor het niveau van de gerealiseerde leerresultaten en het oordeel goed. De opleiding onderscheidt zich van andere opleidingen, ook in het afstuderen. Het onderscheidende is de proactieve PDCA met alle stakeholders, de zelfstandigheid van de student en de verschillende onderzoeksvaardigheden die studenten laten zien. De beoogde en ook reeds getroffen maatregelen ten aanzien van de inrichting van de afstudeerfase, zoals het naar voren halen van het vooronderzoek, geven het auditpanel het vertrouwen dat deze aspecten adequaat worden aangepakt.

**Algemene conclusie:**

Het panel geeft op alle vier de standaarden het oordeel 'goed'. Dit betekent dat het volgens de beslissingen van de NVAO eveneens op het eindoordeel 'goed' komt voor het Associate degreeprogramma Officemanagement van Hogeschool Rotterdam en dit past bij het overall beeld van het panel van een opleiding die, op een heel enkel detail na van een uitstekend en bovengemiddeld niveau is. Het panel adviseert de NVAO dan ook unaniem om de accreditatie met de gebruikelijke termijn van zes jaar te verlengen.

Den Haag, 20 april 2018



drs. W.G. van Raaijen,  
voorzitter



D.P.M. de Koning MSc,  
secretaris

### **3. INLEIDING**

#### **Context en positie**

De Ad Officemanagement wordt aangeboden in voltijd en deeltijd. De Ad's van de Hogeschool Rotterdam (HR) richten zich op een eigen doelgroep, hebben een eigen gezicht en een eigen onderwijskundige aanpak. Daarom zijn ze organisatorisch ondergebracht in één instituut: de Rotterdam Academy (RAc). Dit instituut is in 2011 opgericht door Hogeschool Rotterdam samen met ROC Zadkine en Albeda College met de ambitie om de doorstroom te verbeteren naar het hoger onderwijs en daarmee het opleidingsniveau in de regio te verhogen en talent te behouden in Rotterdam. De Rotterdam Academy heeft inmiddels een divers aanbod aan Ad-opleidingen ontwikkeld en is flink gegroeid, van ruim 160 studenten bij de start in 2011 tot ruim 2200 studenten in 2016. Studenten kiezen steeds vaker bewust voor een Ad-opleiding die in twee jaar met een diploma afgerond kan worden en die gericht opleidt tot een specifiek beroepsprofiel toegesneden op de regionale arbeidsmarkt.

Binnen de Rotterdam Academy zijn er verschillende domeinen. De Ad-opleiding Officemanagement bevindt zich, samen met de Ad-opleidingen Crossmediale Communicatie en Management in de Zorg, in het domein Management en Communicatie.

Vanaf het eerste jaar van haar bestaan genoot OFM een grote belangstelling. De instroom groeide gestaag van 40 eerstejaars in 2011 tot 260 eerstejaars in 2016 en 2017. In juli 2013 hebben de eerste studenten hun getuigschrift OFM in ontvangst genomen. Er zijn in Nederland in totaal twee publiek en twee privaat bekostigde hogescholen die OFM aanbieden.

#### **Flexibilisering deeltijd**

Vanaf september 2017 zijn de deeltijdopleidingen Officemanagement en Management in de Zorg samengevoegd in een nieuwe, flexibele Ad-route Management en Leiderschap, waarbij studenten hun eigen leertempo bepalen. Studenten worden wel beoordeeld op de eindkwalificaties van MIZ respectievelijk OFM. Omdat het nieuwe deeltijdprogramma zojuist is gestart, zal de volledige flexibilisering pas in 2019-2020 mogelijk zijn.

#### **Relatie met de bachelor**

De opleiding is gelieerd aan de bacheloropleiding Bedrijfskunde, onderdeel van Hogeschool Rotterdam Business School, maar wordt sinds 1 januari 2018 aangeboden als een zelfstandige, functie- c.q. beroepsgerichte opleiding aangeboden en geaccrediteerd (Wet invoering associate degree-opleiding). Het Ad-diploma Officemanagement geeft toegang op instroom in de laatste twee jaren van de bachelor Bedrijfskunde MER. De opleiding Bedrijfskunde MER kan een afwijkend programma bieden in het 3e studiejaar om mogelijke deficiënties weg te werken.



## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde leerresultaten

**Standaard 1: 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.**

**Toelichting NVAO:** De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

#### Bevindingen

##### ***Inhoud, oriëntatie en niveau beoogde leerresultaten***

De opleiding heeft een helder beeld van de actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk en het bijbehorende beroepsprofiel van de Ad officemanager. Het werkveld van de opleiding Ad Officemanagement erkent een groeiende behoefte naar een medewerker die goed functioneert in zelforganiserende teams en over een grote mate van persoonlijk leiderschap en organisatiesensitiviteit beschikt. Het is een medewerker die in een flexibel team verschillende rollen op zich neemt – de ene keer een assisterende rol, op een ander moment een leidende rol – telkens om (een deel van) de interne organisatie goed te laten functioneren. Ze heeft een visie op kwaliteit en organisatie en kan dit snel vertalen in operationeel management. Ze is communicatief sterk en vertolkt een verbindende rol binnen het team, afdelingen en omgeving. Zo fungeert ze als intern aanspreekpunt en slaat bruggen tussen de inhoudelijk professionals, het management en de front- en backoffice. De Ad officemanager kan snel schakelen en veranderingen in de organisatie of het team snel en onderbouwd doorvoeren.

Het competentieprofiel dat hoort bij de hierboven geschetste Ad officemanager is voor een deel gebaseerd op het beroepsprofiel Ad Officemanagement<sup>1</sup> en – omwille van de optimale doorstroommogelijkheden naar de bachelor – voor een deel op het in 2014 vastgestelde landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER<sup>2</sup>. De beoogde leerresultaten zijn verdeeld in twee categorieën ofwel negen generieke competenties en vijf taakcompetenties (zie tabel 1). Aan de competenties zijn twee beheersniveaus gekoppeld. Deze zijn beschreven in termen van complexiteit van de taak, complexiteit van de context, complexiteit van het handelen en verantwoordelijkheid. Studenten OFM ronden alle competenties af op niveau 2.

Overzicht eindkwalificaties	
Theoretische kennis op de volgende vakgebieden	<b>Kernvakgebieden:</b> Operations management, Strategisch management, Organisatiekunde, Management Information Systems <b>Overige vakgebieden:</b> Corporate Finance, Accounting, Marketing, Bedrijfsethiek, Recht, Economie en Kwantitatieve methoden.
Taakcompetenties 'Bedrijfskundig handelen'	Om aspecten van een bedrijf te kunnen signaleren en verbeteren moet een bedrijfskundige de volgende competenties beheersen: probleem herkennen (analyse), diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren.
Generieke competenties 'Professioneel vakmanschap'	Een afstudeerde bachelor Bedrijfskunde MER beschikt over de volgende generieke competenties: methodisch handelen, schakelen en verbinden, adviseren, innoveren, samenwerken/netwerken, communiceren, verantwoord handelen, professionaliseren en ICT-vaardig zijn.

Tabel 1. Overzicht van competenties Ad-opleiding Officemanagement

<sup>1</sup> Rotterdam Academy (2017) Opleidingsprofiel Office management.

<sup>2</sup> Landelijk Opleidingsprofiel voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (LOO-BKM, maart 2014)

De *taakcompetenties* beschrijven de specifieke beroepshandelingen van een officemanager, zijn kenmerkend voor het methodisch handelen van de afgestudeerde en vormen de grondslag voor de onderzoekscyclus die de studenten gedurende hun opleiding doorlopen. De *generieke competenties* beschrijven de vaardigheden en attitudes waarover de startende officemanager moet beschikken om duurzaam te kunnen blijven functioneren. De *kernvakgebieden* ten slotte vormen de kennisbasis (*Body of Knowledge*) die officemanagers nodig hebben om als startbekwame professional aan de slag te gaan.

In het ontwikkelingsproces heeft de opleiding uitvoerig de professionele *oriëntatie* (kennis, vaardigheden en houding) van de officemanager vastgelegd. Voor de beschrijving van het Ad-eindniveau is gebruik gemaakt van bestaande kaders, zoals de Dublindescriptoren voor *Short Cycle Higher Education (SCHE)*, het *European Qualification Framework (EQF)* en daarvan afgeleid de Nederlandse variant, het NLQF. Het eindniveau van OFM staat gelijk aan kwalificatieniveau 5 van het *European Qualifications Framework (EQF)*. Het auditpanel was onder de indruk van de heldere wijze waarop de opleiding de niveaus 4, 5 en 6 van resp. het profiel managementassistent, officemanager en bachelor Business Administration met elkaar vergeleken heeft om het verschil tussen de niveaus te kunnen duiden. We illustreren dit met een voorbeeld ten aanzien van de wijze waarop de verschillende niveaus acteren als het gaat om de generieke competenties 'samenwerken/netwerken' en 'communiceren'. Het verschil tussen de niveaus kenmerkt zich door de reikwijdte en de soort contacten. Waar de mbo-4 student interacteert met klanten, is de officemanager de spin in het web in de organisatie en haar netwerk en heeft de bedrijfskundige een netwerk opgebouwd waarmee hij invloed kan uitoefenen.

Niveau	Beschrijving
Mbo-4	Een mbo-4 student heeft werkzaamheden die extern gericht zijn, is klantgericht en kan zich inleven in de wensen van de klant. De directiesecretaresse is proactief en kan improviseren waar nodig.
Hbo-5 (Ad)	De officemanager signaleert relevante samenwerkingspartners en zorgt voor een betrouwbaar netwerk binnen en buiten de organisatie. De officemanager is in staat om proactief en flexibel te schakelen tussen de verschillende rollen in de organisatie. Als spin in het web beweegt de Officemanager zich naar de behoefte van de organisatie en het management.
Hbo-6 (bachelor)	De Ba student kan (internationale) samenwerkingscontacten aangaan gericht op het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen en profileert en legitimeert zich binnen die contacten. Hij kan relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelen en bestendigen en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

Tabel 2. Beschrijving van de verschillende niveaus t.a.v. samenwerken/netwerken en communiceren

Ten slotte heeft de opleiding ook een relatie gelegd met het internationale opleidingsveld. De Ad-opleiding OFM voert regelmatig een benchmark uit met enkele vergelijkbare opleidingen in het buitenland en heeft bij de ontwikkeling van het competentieprofiel de exameneisen van het *IAAP<sup>3</sup> Certified Administrative Professional*-certificaat als benchmark gebruikt.

#### *Nieuw profiel*

De Ad Officemanagement baseerde zich ten tijde van de audit nog op de competenties van de hbo-bachelor Bedrijfskunde MER, omdat de Ad tot 2018 een graad was van de bachelor. Per 1 januari 2018 hebben alle Ad-opleidingen in Nederland een zelfstandige status als opleiding gekregen. De opleiding oriënteert zich nu op een eigen set competenties die passen bij de eigen identiteit en de eigen profilering. Zij voert in dit proces overleg met vertegenwoordigers van opleidingen Ad Officemanagement van andere hogescholen. Het streven is om te komen tot een gezamenlijk competentieprofiel.

<sup>3</sup> De *International Association of Administrative Professionals (IAAP)* is een door de Amerikaanse overheid erkende associatie die een register van administratieve professionals bijhoudt.



Het panel begrijpt dit, maar kan zich ook voorstellen, zeker gelet op de werkdruk, dat de opleiding de huidige beoogde leerresultaten tijdelijk 'bevriest'. Op detailniveau is er in het curriculum voldoende ruimte om aanpassingen, bijvoorbeeld inbreng van actualiteiten, aan te brengen.

#### *Profilering*

De Ad-opleiding OFM van de HR wil 'bedrijfskundige' officemanagers afleveren die aan de slag kunnen in de Rotterdamse regio waar, mede dankzij de huidige conjunctuur, sprake is van een hoge concentratie aan succesvolle startups. Afgestudeerden komen veelal terecht in een dynamische professionele omgeving waarin innovatie een constante factor is en flexibiliteit van belang is. Om studenten hierop voor te bereiden legt de opleiding een aantal accenten.

1. De opleiding legt een focus op de generieke competentie 'Professionaliseren' om ervoor te zorgen dat OFM'ers adaptief leren handelen en zich flexibel kunnen opstellen, bijvoorbeeld in een wellicht wat chaotische groeisituatie.
2. In de ontwikkeling van de bedrijfskundige vaardigheden ligt het accent bewust op Operationeel management (optimaliseren en vernieuwen van bedrijfsprocessen). De Ad officemanagers van de RAc zijn vlot inzetbaar om de organisatie van processen en projecten (de operationele bedrijfsvoering) van deze (nieuwe) organisaties in te richten.
3. Voor een medewerker die over een grote mate van persoonlijk leiderschap en organisatiesensitiviteit beschikt, is – zeker in de internationale Rotterdamse regio – een crosscultureel bewustzijn van essentieel belang. De opleiding zet sterk in op kernwaarden als inclusiviteit en diversiteit, onder meer door de culturele achtergrond en diversiteit van de eigen studenten en docenten als achtergrond te nemen.

#### *Onderzoek*

De opleiding heeft in haar opleidingsprofiel een duidelijke visie op onderzoek geformuleerd en heeft ook hier de Ad-student afgezet tegen de mbo- en de hbo-student. Ad officemanagers zijn resultaatgerichte, pragmatische professionals die methodisch werken – i.c. werken volgens standaardmethoden die beschreven zijn voor het vakgebied en/of het beroepenveld – aan duidelijk gedefinieerde praktijkvraagstukken in een overzichtelijke context. Als de situatie dat vereist, kunnen ze de standaardmethoden flexibel toepassen (denk aan: passend maken voor een bepaalde context). Ze hebben een onderzoekende houding en kunnen desgewenst participeren in de uitvoering van onderzoek. Deze onderzoeksvisie impliceert dat officemanagers gegevens verzamelen en in combinatie met hun kennis van het beroep en theorieën en modellen komen tot een onderbouwde aanpak. Uit overleg met het beroepenveld blijkt dat de behoefte aan onderzoeksvaardigheden met behulp van theoretische modellen ondergeschikt is aan het implementatieplan van de verandering. Daarom ligt de focus in elk (praktijk-)product op de tactisch-operationele toepasbaarheid van het product. De onderzoeksvaardigheden – analyse, diagnose, ontwerp, implementatie en evaluatie – worden in het competentieprofiel van Ad Officemanagement benoemd als taakcompetenties (zie tabel 1).

De RAc haakt ook in op de discussie binnen de HR over onderzoeksvaardigheden en de relatie met de kenniscentra. Dit heeft inmiddels geleid tot de aanstelling van één RAc-docent in een van de HR-kenniscentra, die zich vanuit deze intermediaire positie bezighoudt met het thema praktijkgericht onderzoek op Ad-niveau. Vanuit de Ad's uit het domein Management en Communicatie, waartoe ook OFM behoort, is in 2016 als eerste een samenwerking gestart met een kenniscentrum (Zorginnovatie).

#### *Internationale oriëntatie*

De beroepscontext van de officemanager die OFM opleidt, is bijna altijd multicultureel en/of internationaal. De opleiding wil dan ook studenten opleiden met een sterk crosscultureel bewustzijn die in staat zijn om ook internationale samenwerkingsverbanden aan te gaan. In alle programmaonderdelen komt dit in meer of mindere mate aan de orde (zie standaard 2).

Vanuit de Rotterdam Academy is er een werkgroep Internationalisering ('werkgroep 7') die beleidsuitgangspunten ten aanzien van internationalisering voor de Ad-opleidingen heeft geformuleerd. De opleidingsmanager van de Ad-opleiding Officemanagement is hier nauw bij betrokken. De beleidsuitgangspunten sluiten aan bij de visie van Hogeschool Rotterdam waarbij er nadrukkelijk is gekozen voor interculturele sensitiviteit in plaats van 'internationalisering', omdat het laatste begrip slechts alleen zou verwijzen naar mobiliteit van studenten en medewerkers. Daarnaast zijn de uitgangspunten gebaseerd op de vier domeinen van internationale competenties, zoals opgesteld door Boix Mansilla en Jackson (2011), te weten: 1) Onderzoek de wereld, 2) Herkennen van zienswijzen, 3) Communiceren van ideeën en 4) Actie ondernemen. Voor de ontwikkeling hiervan zijn verschillende generieke competenties relevant. Het meest in het oog springend voor de Ad-opleiding OFM is de koppeling met de competenties 'Communiceren' en 'Verantwoord handelen'.

### **Onderhoud beoogde leerresultaten**

OFM is tot stand gekomen na intensief overleg met de ROC's Albada College en Zadkine, het Rotterdamse werkveld – werkgevers en officemanagers in de beroepspraktijk – en de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM). Het afstemmingsoverleg vindt nog altijd regulier plaats op directieniveau (stuurgroep) en opleidingsniveau. Voor het werkveldoverleg is er een beroepenveldcommissie voor zowel de voltijd- als deeltijdvariant. Deze commissie heeft een actieve rol in discussies over het beroepsprofiel en bij het vaststellen van het competentieprofiel en het eindniveau. Ook is ze betrokken bij de jaarlijkse actualisering van de BoKS. Daarnaast monitort en borgt OFM de actualiteit van het beroepsprofiel in continue wisselwerking met de praktijk, bijvoorbeeld door stages en praktijkopdrachten.

Uit het gesprek met de werkveldvertegenwoordigers tijdens de audit en uit notulen van de beroepenveldcommissie blijkt dat de opleiding regelmatig het gesprek voert over wat nu Ad-niveau is en wat het werkveld verwacht ten aanzien van de kerntaken van de officemanager. OFM heeft verder een onderzoek gedaan in het werkveld om te toetsen of de gemaakte keuzes met betrekking tot de Rotterdamse profilering overeenstemmen met wat de Rotterdamse praktijk vraagt. Hieruit bleek dat de respondenten zich goed konden vinden in de accenten die OFM in haar programma legt.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

De beoogde leerresultaten zijn stevig gevalideerd, beschrijven aantoonbaar het Ad-niveau en zijn georiënteerd op de beroepsuitoefening van de 'bedrijfskundige' officemanager. Een sterk punt hierbij vindt het panel dat de opleiding op een heldere wijze niveau 5, dat geldt voor de Associate degrees, heeft geconcretiseerd ten opzichte van niveau 4 en 6 en dat zij een internationale benchmark heeft uitgevoerd. De opleiding heeft een duidelijke visie op onderzoek en internationalisering geformuleerd en heeft de ontwikkeling van onderzoekend vermogen en internationale competenties ook expliciet in (de uitwerking van) de beoogde leerresultaten opgenomen. Het "Rotterdamse profiel" is gevalideerd in samenwerking met alumni, partners in het beroepenveld en de beroepenveldcommissie.

Het auditpanel vindt dat de opleiding er op een mooie manier voor zorgt dat de leerresultaten en de profilering van de opleiding aansluiten op de eisen die vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Monitoring en actualisering van het beroeps- en opleidingsprofiel vinden continue plaats, hetgeen ook concreet leidt tot aanpassingen. Met de zelfstandige positie van de Ad-opleidingen per 1 januari 2018 oriënteerde de opleiding zich ten tijde van de audit op een eigen set competenties. Het panel kan zich voorstellen, ook gelet op de werkdruk, dat de opleiding de huidige beoogde leerresultaten tijdelijk 'bevriest'. Op detailniveau is er in het curriculum voldoende ruimte om aanpassingen, bijvoorbeeld inbreng van actualiteiten, aan te brengen.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

### **Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.**

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen en geven begeleiding. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). Opleidings specifieke voorzieningen worden beoordeeld, tenzij het gaat om instellingsbrede voorzieningen waarover bij de ITK al is gerapporteerd.

### **Bevindingen**

#### **Programma**

De opleiding vertaalt op een adequate manier de competenties naar leerdoelen met prestatie-indicatoren op niveau 1 en niveau 2 en heeft onder meer via een competentiematrix inzichtelijk gemaakt welke competenties in welk jaar en in welke cursus worden afgetoetst. Het panel vindt het programma een inhoudelijke vertaling van de beoogde leerresultaten. Het panel beschrijft, waar van toepassing, apart de specifieke situatie van de deeltijdopleiding.

De Ad-opleiding OFM is een opleiding die zich sterk aan het vernieuwen is. Het curriculum van OFM bestond tot voor kort uit een groot aantal cursussen en projecten. Vanaf september 2017 wordt er een nieuw OFM-curriculum aangeboden dat zowel voor de voltijd- als deeltijdvariant wordt geïmplementeerd. De deeltijdvariant heeft een sterk flexibele opzet gekregen en het voltijdprogramma is gebaseerd op het 4C/ID-model van Van Merriënboer. Het uitgangspunt bij dit model is dat in 70% van het curriculum de praktijk centraal staat, 10% theorie en 20% intervisie en reflectie. Docenten zijn in beperkte mate instructeur door conceptuele informatie naar aanleiding van de opdracht te geven. Ze treden meer op als coach en begeleider door de studenten ondersteunende informatie en veel feedback en feedforward te geven.

#### *Opbouw en inhoud van het programma*

De twee cursusjaren zijn onderverdeeld in vier onderwijsperioden (kwartalen) van zeven les- en twee toetsweken. Er wordt ook wel gesproken van semesters (twee onderwijsperioden). Hieronder geven we de opbouw van beide opleidingsvarianten weer:

<b>Variant</b>	<b>Opbouw van het programma</b>
Voltijd	Jaar 1 is een basisjaar en jaar 2 een profileringsjaar. De studenten kunnen kiezen uit het profiel (1) Marketing en klantmanagement, (2) Backoffice, (3) HRM en (4) Internationale handel. Voltijdstudenten gaan in jaar 1 drie dagen in de week naar school en werken twee dagen in de praktijk (stage); in jaar 2 gaan ze twee dagen naar school en werken ze twee dagen in de praktijk.
Deeltijd	Het programma bestaat uit vier modules van een semester, met elk hun eigen leeruitkomst. Het programma is flexibel en sluit aan bij de persoonlijke behoefte en werksituatie van de student. Studenten kunnen de volgorde van module 2 t/m 4 zelf bepalen, mits de modules worden aangeboden. Semester 1 ligt voor iedereen vast, omdat studenten daarin kennismaken met de opleiding en zich oriënteren op het beroep. Studenten mogen 30% van het curriculum buiten OFM volgen. Deeltijdstudenten gaan een middag en een avond in de week naar school. De deeltijdvariant start tweemaal per jaar.

Tabel 3. Opbouw van het voltijdse en deeltijdprogramma

### Samenhang

Het panel heeft vastgesteld dat studenten een stevig programma volgen dat een sterke logische, inhoudelijke samenhang kent.

- In elk semester staat een thema centraal dat in overleg met het (lokale) beroepenveld en werkveld is benoemd en dat relevant is in het beroepsdomein van de afgestudeerde Ad officemanager. Het thema is vertaald in een integrale praktijkopdracht (project) – een vraagstuk uit de beroepspraktijk – waar studenten in groepsverband aan werken. Het gaat om de volgende thema's: 1) Oriëntatie interne en externe omgeving van organisaties, 2) Procesanalyse en kwaliteitsmanagement, 3) Projectmanagement en 4) Innovatie en verandermanagement. Voor alle thema's zijn leeruitkomsten vastgesteld, gebaseerd op de generieke competenties en de kernvakgebieden. In het praktijkgestuurde gedeelte (project) werken studenten tevens aan hun taakcompetenties.
- In het kennisgestuurde onderwijs krijgen studenten ondersteunende cursussen die gerelateerd zijn aan de kennisbasis, zoals bedrijfskunde, organisatiekunde, governance en budgetteren. De vakken zijn zo veel mogelijk afgestemd op de inhoud van het praktijkproject. Studenten ontvangen de ondersteunende kennis/informatie die nodig is voor het uitvoeren van het project. Verder krijgen studenten de zgn. deeltaakoefeningen. Dit zijn trainingen in persoonlijke, communicatieve, ICT-, project- en onderzoeksvaardigheden.
- Samenhang is er ook via de koppeling van onderzoek aan de praktijkprojecten. Deelvaardigheden worden aangeleerd in het kennisgestuurde onderwijs, zoals Excel, data-analyse, informatievaardigheden (literatuuronderzoek), interviewtechnieken, enquêteren en rapporteren, maar deze vaardigheden worden zowel in de voltijd als in de deeltijd steeds aangeleerd binnen de context van de praktijkprojecten. Het auditpanel heeft vastgesteld dat studenten hun kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek gedegen opbouwen. De studenten ontwikkelen de onderzoekscompetenties, zoals geformuleerd bij standaard 1, elk semester in opbouwende stappen, waarbij de complexiteit toeneemt.

Het onderwijs is zodanig opgebouwd dat er sprake is van een toenemende complexiteit in de beroepstaken en van opbouw in bijbehorende kennis. Deze loopt parallel aan de toenemende zelfsturing van de student en de afnemende begeleiding van de docent.

De samenhang in de deeltijd komt tot stand, doordat de cursussen, trainingen en projecten integraal onderdeel zijn van de modules. Iedere module duurt een semester, heeft een eigen thema en eigen leeruitkomsten. Indien gewenst ontvangt de student na afronding van een module een certificaat. Semester 1 is op beheersniveau I, de overige semesters op beheersniveau II. De A-modulen zijn specifiek voor OFM, de B-modulen zijn voor MIZ. In overleg met hun docent studieloopbaancoaching (coach) kiezen studenten uit de zes modules de vier die het beste aansluiten op hun carrièrepad. OFM-studenten kunnen hierbij kiezen voor één B-module, waar zij dan wel een OFM-invulling aan geven<sup>4</sup>.

Semester	Niveau	Modulethema's	
1	I	Persoonlijk leiderschap	
2	II	A. Lean procesverbetering	B. Zelforganiserende teams
3	II	A. Project- en programmamanagement	B. Customer Journey
4	II	Creatief leiderschap (Verandermanagement)	

Tabel 4. Thematische samenhang deeltijdcurriculum OFM

<sup>4</sup> MIZ-studenten kunnen kiezen voor één A module, waar zij dan vervolgens een MIZ-invulling aan geven.

### *Relatie beroepspraktijk en ontwikkeling beroepsvaardigheden*

Op verschillende manieren laat de opleiding studenten in aanraking komen met de beroepspraktijk. Dit doet zij allereerst door de beroepspraktijk in het klaslokaal te halen, bijvoorbeeld door het aantrekken van gastsprekers uit de praktijk die gastcolleges en workshops verzorgen, bijvoorbeeld in de praktijkweek die de opleiding organiseert in semester 1 ter voorbereiding op de stage (vt) of de praktijkopdrachten (dt). Ook ziet het panel dat studenten de beroepspraktijk opzoeken voor het uitvoeren van de eerder genoemde praktijkopdrachten. Studenten voeren de praktijkprojecten uit in opdracht van een reële organisatie, waarmee ze ook contact hebben (bedrijfsbezoek, interviews, feedback). Verder staat een aantal docenten nog met een been in de beroepspraktijk (zie ook 'docenten'). Een andere manier betreft de stages die studenten lopen in de beroepspraktijk (zie ook tabel 3). Tijdens de eerste stage maken studenten kennis met de beroepspraktijk van officemanagers en ontwikkelen ze de generieke competenties. Tijdens de tweede stage werken de studenten aan een concrete opdracht, onderzoek of vraag uit de stageorganisatie. Vanuit het 'Work force development center' (stagebureau) – dat volledig gerund wordt door oud-studenten – krijgen studenten hulp bij het vinden van een stage. Studenten waarderen de stage-ervaring en geven in het auditgesprek aan dat er goed contact is tussen de opleiding en de stagebegeleiders vanuit het bedrijf. Een mooi mechanisme vindt het panel dat stagiaires elkaar opvolgen in bepaalde stagebedrijven. Op die manier gaat opgebouwde kennis niet verloren.

De wisselwerking van de deeltijdopleiding met de praktijk is a priori sterk, omdat zowel studenten als de meeste docenten werken en de student de leerstof uit de diverse cursussen telkens verbindt met de eigen (ervaringen op de) werkplek. De studenten voeren praktijkprojecten – indien mogelijk – uit in de eigen werkorganisatie. Een van de deeltijdstudenten geeft in het auditgesprek aan dat hij de praktische toepasbaarheid erg waardeert. Zo heeft hij de leerstof vanuit de module projectmanagement en het projectplan dat hij moest schrijven, bijna in zijn geheel kunnen toepassen op zijn werk.

### *Studentgestuurd onderwijs*

Aansprekend vond het panel ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten. Studenten kunnen een eigen accent geven aan hun studie door gepersonaliseerde programmaonderdelen coaching (studieloopbaancoaching en Personal Design Lab) en de vrije keuzeruimte. In deze vrije ruimte van 8 EC kunnen ze eventuele deficiënties wegwerken, keuzecursussen volgen (bijvoorbeeld op het gebied van schrijfvaardigheden of het omgaan met dyslexie) of kiezen voor RAc-brede excellentiecurricula, zoals Effectief leiderschap of Teamcoaching. Het auditpanel was zeer gecharmeerd van de opzet van het Personal Design Lab (zie kader hieronder). Waar bachelorstudenten zich kunnen profileren bijvoorbeeld door het volgen van een minor, kunnen Ad-studenten zich onderscheiden door de keuzes die ze maken in het Personal Design Lab. Zo was er een van de studenten die in Afrika haar Engelse taal wilde verbeteren, onder meer door daar ook les te gaan geven. Een ander voorbeeld kwam van een student die zich interesseerde in vormgeving en zich programma's als InDesign eigen wilde maken.

#### *Personal Design Lab (vt)*

Tijdens het Personal Design Lab in jaar 2 (13 EC) zijn niet de docenten, maar de studenten aan zet. Het focust vooral op de generieke competentie Professionaliseren. Studenten moeten in staat zijn om zelf beslissingen te nemen over hun loopbaan en verdere professionele ontwikkeling. Het is een vorm van gepersonaliseerd leren dat nauw aansluit bij de cultureel, fysiek en mentaal diverse doelgroep. Het Personal Design Lab vindt plaats parallel aan het afstudeerprogramma. Studenten brengen individueel hun leerbehoeften in kaart en ontplooiën activiteiten om hun leerresultaten te behalen. Hierop reflecteren ze door middel van een assessment.

### *Didactiek*

De docenten maken gebruik van een breed scala aan activerende werkvormen, waarbij uitleg steeds gepaard gaat met oefen- en verwerkingsopdrachten. Met deze pedagogisch-didactische aanpak wordt tegemoetgekomen aan de diversiteit aan leerstijlen binnen een klas.

Voorbeelden zijn: onderwijsleergesprek, oefeningen en opdrachten, en quizen. Bij nagenoeg alle cursussen is sprake van *flipping the classroom*.

Bij de deeltijd kiest de opleiding voor het didactisch model van 'action learning' waarbij het maken van praktijkopdrachten en daarmee het toepassen van kennis in de eigen werksituatie centraal staat. De deeltijdstudent werkt in leerteams samen met andere studenten. In het auditgesprek gaf een van de deeltijdstudenten aan dat de opleiding bij de deeltijd nog meer kan inzetten op een combinatie van offline en online leren. Een andere deeltijdstudent gaf aan meer ruimte in de lessen te willen hebben voor de uitruil van (werk)ervaringen tussen studenten en bijvoorbeeld het sparren over casuïstiek.

#### *Internationale aspecten in het programma*

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding internationalisering zowel 'at Home' als 'Abroad' vormgeeft. De opleiding vindt het allereerst van belang dat studenten een goede mondelinge en schriftelijke beheersing van het Engels hebben en geeft daarom in beide studiejaar Engels (B1-niveau), waarbij het vooral gaat om zakelijke correspondentie en presenteren in het Engels. Internationale oriëntatie komt verder bij zowel voltijd als deeltijd terug in de keuze van literatuur en casuïstiek (met een internationale dan wel multiculturele context). Voor het praktijkproject van semester 3 organiseren de voltijdstudenten zelf een studiereis naar het buitenland (bijvoorbeeld naar Barcelona, Budapest, Dubai). In het vernieuwde deeltijdprogramma staat eveneens een studiereis naar het buitenland opgenomen. In het oude programma kreeg de praktijkopdracht een internationale invulling in Nederland. Voor voltijdstudenten is er een mogelijkheid in curriculum om laatste semester naar het buitenland te gaan. Er zijn dan geen verplichte vakken meer.

#### **Docenten**

Het onderwijs wordt verzorgd door een team van 26 docenten. Het docententeam is onderverdeeld in zes vakteams (waaronder een stageteam). De opleiding Ad Officemanagement heeft een docententeam dat bestaat uit een mix van docenten die werkzaam zijn (geweest) in het bedrijfsleven als officemanager, beleidsmedewerker, projectleider, adviseur of marketeer en docenten die ook als docent werkzaam zijn in het mbo (en gedetacheerd worden van een ROC). Het overzicht van kwalificaties en de verkorte cv's van de docenten laat zien dat sprake is van een gekwalificeerd docententeam dat structureel geschoold wordt. In totaal hebben zestien docenten een masterdiploma (61%). Alle docenten met een vaste aanstelling beschikken over de Basiskwalificatie Didactische bekwaamheid (BDB) of vergelijkbaar. Op specifieke terreinen worden gastsprekers uit het werkveld uitgenodigd, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitsmanagement en projectmanagement.

Het auditpanel waardeert de aandacht in de opleiding voor de professionalisering van het team op vakinhoudelijk, didactisch of persoonlijk vlak. In onderstaande tabel geven we een aantal voorbeelden (niet uitputtend) van professionaliseringsactiviteiten.

#### **Voorbeelden van professionalisering**

- Het panel waardeert in het bijzonder de leerwerkcommunities die de Rotterdam Academy heeft opgezet. Docenten die werkzaam zijn in Ad-opleidingen hebben veelal andere leervragen dan docenten, actief in een bacheloropleiding. Zo zijn er andere uitdagingen ten aanzien van de didactiek en coaching. Om deze leervragen te adresseren zijn er momenteel twaalf verschillende 'leerwerkcommunities' of leerwerkgroepen, waarin alle docenten van de RAc in teams met bepaalde onderwerpen aan de slag gaan. Docenten bepalen hun eigen leerbehoeften en daarmee het thema van een leerwerkgroep. Voorbeelden van leerwerkgroepen zijn: gepersonaliseerd coachen; gebruik van Office 365; creatief ontwerpen; vaardigheden en een leerwerkgroep rondom BKE, toetsing en toetscommissies.
- Daarnaast organiseert de opleiding iedere onderwijsperiode teamdagen waarvan de thema's in overleg met het docententeam worden vastgesteld. Voorbeelden van behandelde thema's zijn: op het gebied van het 4C/ID-model, coaching, studiesucces en internationalisering.
- De opleiding nodigt externen uit om bepaalde methodieken toe te lichten die relevant zijn voor het vakgebied.

- Elke dinsdagmiddag worden docenten uitgeroosterd. Deze ruimte wordt benut voor vergaderingen en overleggen. Elke 1 à 2 weken is er overleg met het vakteam. Een sterk punt vindt het panel dat het team ervaringen deelt en elkaar zo scherp houdt. Een mooi voorbeeld hiervan vond het panel dat docenten elkaar informeren via zogenaamde “stand ups”.
- Praktisch alle docenten zijn actief als stagebegeleider en komen zo in aanraking met de beroepspraktijk.
- Het team volgt de komende jaren een professionaliseringstraject toetsing om voor de Basiskwalificatie examinator (BKE) of voor de Seniorekwalificatie examinator (SKE) gecertificeerd te worden.
- Nieuwe docenten zonder onderwijsbevoegdheid zijn verplicht de zgn. QuickStart- en de Basisopleiding didactiek (BDB) te volgen. In het inwerktraject worden ervaren docenten ingezet om nieuwe docenten te coachen.
- Docenten bezoeken nationale én internationale congressen, zoals de jaarlijkse conferentie van Online Educa Berlin (OEB), en bezoeken partnerinstellingen in het buitenland.
- Daarnaast wordt er binnen het domein Management en Communicatie veel aandacht besteed aan teamleren door middel van innovatiedagen (3x per jaar), heidagen en intervisiebijeenkomsten. Op de innovatiedagen presenteren docenten allerlei vernieuwingen die ze in hun opleiding gaan/willen implementeren. Zo was er in januari 2017 onder meer aandacht voor de flexibilisering van het deeltijdonderwijs.

Tabel 5. Voorbeelden van professionaliseringsactiviteiten bij de Ad-opleiding OFM.

Het auditpanel heeft geconstateerd dat werkdruk een aandachtspunt is. Voor een deel is deze werkdruk het gevolg van het feit dat de opleiding sterk gegroeid is: van twee klassen in 2011 naar twintig klassen ten tijde van de audit. Ook speelt de intensieve begeleiding en coaching en het nakijken van de bijbehorende reflectieverslagen een rol bij de hoge werkbelasting. Ten slotte heeft de druk ook te maken met de bevlogenheid en gedrevenheid van het docententeam. De docenten hebben, zo merkte het auditpanel in de auditgesprekken, vanuit zichzelf een enorme vernieuwingsdrang en steken veel tijd in het continue verder ontwikkelen van de opleiding. Het panel heeft vastgesteld dat de werkdruk adequaat geadresseerd wordt. Binnen het team wordt hierover een constructief gesprek gevoerd en docenten kunnen zowel bij collega's als de opleidingsmanager terecht. De opleiding heeft een pilot met roostering opgezet, waarbij vakteams zelf hun roosters mogen samenstellen. Een meer gestructureerde werkweek met standaard lesblokken moet bij docenten leiden tot meer overzicht en rust. Ook zet de opleiding nu twee begeleiders in bij de coaching, zodat bijvoorbeeld het nakijken van de reflectieverslagen verdeeld kan worden.

Tijdens de audit heeft het panel niet alleen een gekwalificeerd, professioneel team gezien, maar ook een team met veel enthousiasme, energie, passie en creativiteit. Studenten kennen aan hun docenten een grote waardering toe met de opmerking dat er uiteraard verschillen zijn in de mate waarin docenten in staat zijn om hun hun vakkennis en passie over te brengen. In de auditgesprekken noemen zij de goede bereikbaarheid en communicatie van de docenten, de open en warme sfeer, hun inzet en vakinhoudelijke kennis.

### **Opleidingsspecifieke voorzieningen**

De Ad-opleiding OFM is gehuisvest in het Paviljoen van HR-locatie Museumpark. Het auditpanel heeft een rondleiding op de onderwijslocatie op het Museumpark gehad. De inrichting van de onderwijslocatie sluit goed aan bij het onderwijs vanuit het 4 CID-model. Studenten kunnen in kleine projectgroepen werken in de open en gesloten werkruimtes. Speciaal voor OFM is er de fysieke Personal Design Lab, een 'open leerplek', waar studenten zelf workshops voor zichzelf en elkaar kunnen organiseren. Het is tevens een ontmoetingsplek voor studenten, docenten en de praktijk, waar ze kunnen brainstormen, discussiëren en werken aan opdrachten. Digitale voorzieningen die daarbij voorhanden zijn, maken het eenvoudig om informatie te delen en door middel van *blended leren* bezig te zijn. Het RAc-Café wordt regelmatig gebruikt voor een bedrijven- of netwerkbeurs en er zijn symposiumzalen die ook studenten mogen huren. Alle benodigde faciliteiten zijn aanwezig voor zowel voltijd- als deeltijdstudenten.

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde. Studenten kunnen via de elektronische leeromgeving N@tschool alle benodigde algemene en opleidingsspecifieke informatie vinden, zoals project- en modulehandleidingen, aanbevolen literatuur, voorbeelden en cases t.b.v. cursussen en de presentaties van de docenten. Daarnaast worden er via het intranet van de HR (HiNT) mededelingen gedaan. Cijfers en inschrijvingen gaan via Osiris. In de evaluaties tonen de studenten zich tevreden, zowel over de studiefaciliteiten, de informatievoorziening, de studieroosters als de studiebegeleiding. De reacties van de studenten die het panel tijdens de audit spreekt, zijn daarmee in overeenstemming. Wel vragen studenten aandacht voor het tijdig beschikbaar maken van informatie ten aanzien van afstuderen of stage. Daarnaast gaf een van de studenten de tip dat er meer afstemming kan komen met ondersteunende diensten, zoals het bedrijfsbureau dat bepaalde informatie moet uploaden op bijv. N@tschool of Osiris.

### *Studiebegeleiding*

De instroom in met name de voltijdvariant komt voor 70% van het mbo en kenmerkt zich door grote verschillen in niveau – ook van taal en rekenen – en motivatie. De opleiding krijgt "Rotterdam in de breedte binnen", stelde de opleidingsmanager tijdens de audit. De verschillende achtergronden, persoonlijke situaties, ambities en leerhoudingen van studenten stellen hoge eisen aan de pedagogisch-didactische aanpak van docenten, bijvoorbeeld in de studiebegeleiding. De opleiding zet sterk in op een 'warme overdracht' van mbo-4 naar de Ad, met veel aandacht voor begeleiding en binding met de student. Het doel is in eerste instantie om studenten te helpen zich thuis te voelen op de opleiding: kennismaken met elkaar, met de studie en met het beroep. In alle semesters staat coaching geprogrammeerd (vt/dt). De coach is tevens de stage- (vt) resp. praktijkbegeleider (dt). De intensieve begeleiding werpt zijn vruchten af, want de rendementcijfers laten een gunstig beeld zien: ruim 75% van de eerstejaars gaat door naar het tweede jaar, 60% van hen rondt de opleiding binnen twee jaar af en 70% doet dat binnen drie jaar. De 30% langstudeerders is vooral te vinden in de voltijd. Het gaat veelal om studenten met veel uitdagingen in werk en privé. Zij worden begeleid door een speciale langstudeercoach.

Het panel waardeert de begeleiding die de opleiding ten voorbereiding op het afstuderen geeft. Naast begeleiding van de afstudeerbegeleider, met wie studenten wekelijks een gesprek voeren, is er voor studenten de mogelijkheid om deel te nemen aan wekelijkse coachingsbijeenkomsten (groepsessies) waarbij onder meer aandacht wordt besteed aan het schrijven en samenstellen van de reflecties volgens de STARR-methodiek/portfolio.

Studenten zijn positief over de begeleiding. Zij geven in het auditgesprek aan dat zij deze als heel persoonlijk en betrokken ervaren. Ze hebben echt het gevoel dat ze van begin tot einde worden begeleid.



### *Opleidingscommissie en evaluatiecyclus*

Er is één OFM-opleidingscommissie (OC) waar momenteel alleen de voltijdstudenten zitting in hebben. Wel heeft een deeltijd docent zitting die input van de deeltijdse studenten vergaart via het systeem van klassenvertegenwoordiging. De aanwezige OC-leden bevestigen dat de opleiding echt wat doet met de input van studenten en ook aan studenten teruggeeft wat er met de feedback is gedaan. Zo misten studenten de begeleiding vanuit en het contact met de opleiding tijdens de stage. Op basis van dit signaal zijn de zogeheten 'stageterugkomdagen' ingevoerd. Ook wordt de OC tijdig geïnformeerd over bijvoorbeeld veranderingen in het curriculum. De verbeteringsdrang bij docenten maakt dat veel punten die uit evaluaties naar voren komen, al tussen diverse OC-vergaderingen worden opgepakt. Een van de studenten geeft in het auditgesprek aan dat ze na elke periode een evaluatieformulier invullen met zogenaamde 'tips & tops', waarvan ze veel van de 'tips' de volgende periode al terug zien komen. Een voorbeeld hiervan is het inmiddels twee keer aanbieden van de keuzevakken 'vaardigheid conflicthantering' en bedrijfsethiek, zodat studenten beide vakken kunnen volgen. Ook wordt door tweedejaarsstudenten in het auditgesprek aangegeven dat ze in het eerste jaar zaken verbeterd zien op basis van hun input bij evaluaties.

Zowel het voorzitterschap als het vicevoorzitterschap van de OC lag ten tijde van de audit bij een docent. Het panel wil, o.a. vanwege de leereffecten, de opleiding in overweging geven om het voorzitterschap van de OC in handen te geven van een student, eventueel met een docent als coach of duovoorzitter, al kan het panel de keuze begrijpen vanuit het kortcyclische karakter van de Ad-opleiding. De doorstroom van studenten gaat in een Ad-opleiding immers veel sneller dan bij een bacheloropleiding.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

De onderwijsleeromgeving van de Ad-opleiding Officemanagement overstijgt systematisch de basiskwaliteit. Het panel ziet een compleet, veelzijdig en praktijkgericht programma dat past bij de doelgroep. In beide opleidingsvarianten is sprake van een weloverwogen curriculumopbouw. OFM biedt een inhoudelijk samenhangend programma waarvan de onderdelen rechtstreeks zijn gekoppeld aan de competenties en aan de Body of Knowledge and Skills. Zowel het voltijd- als deeltijdcurriculum is dusdanig vormgegeven dat alle studenten de beoogde leerresultaten – inclusief de onderzoeks- en internationale competenties – kunnen realiseren in een voor hen passende leerroute qua vorm, inhoud en tempo. Vooral de deeltijdopleiding-nieuwe-stijl heeft een hoge mate van flexibilisering. De geïntegreerde manier waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven, stelt haar in staat om veel leerinhouden te behandelen. Aansprekend vond het panel ook de ruimte voor de eigen profilering van studenten. Het auditpanel heeft vastgesteld dat studenten hun kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek gedegen opbouwen. De studenten ontwikkelen de onderzoekscompetenties, zoals geformuleerd bij standaard 1, stap voor stap, waarbij de complexiteit toeneemt. De internationale component wordt zowel 'at Home' als 'Abroad' vormgegeven, zelfs bij de deeltijd. De inhoud en samenhang van het onderwijsprogramma ervaren zowel de achterban als de OC-studentleden als positief en goed.

Het programma wordt uitgevoerd door een gedreven, betrokken en gekwalificeerd kernteam dat structureel geschoold wordt en voldoende gefaciliteerd. Er is sprake van korte lijnen; ook naar de studenten toe. De opleiding toont een gezonde dosis kritisch vermogen over haar programma; er is een bewustzijn binnen het team ten aanzien van de verbeterpunten en een grote ambitie om daarmee aan de slag te gaan. De opleiding streeft ernaar om uitdagend onderwijs neer te zetten waar studenten gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen en ze ook ruimte hebben om eigen interesses te volgen.

Het panel is onder de indruk van de professionaliseringscultuur in de opleiding, zowel individueel, maar ook zeker in teamverband. Noemenswaardig hierbij zijn zeker de leerwerk gemeenschappen, innovatiedagen, terugkoppelingen via 'stands ups' en lezingen van externen. Ondanks de grote werkdruk slaagt men er toch in om het werkplezier hoog te houden. Deze werkdruk wordt goed gemonitord, is bespreekbaar en wordt geadresseerd via diverse maatregelen, zoals een pilot roostering, waarbij vakteams zelf hun roosters mogen samenstellen. Het panel wil de opleiding op het hart drukken op de werkdruk desalniettemin goed te blijven monitoren.

De algemene informatievoorziening is volgens het panel op orde, al vragen studenten aandacht voor een tijdige aanlevering van informatie. Het digitale landschap is goed ingericht. Studenten deeltijd vragen aandacht voor verdere integratie van online en offline leren. Er is sprake van intensieve en persoonlijke coaching en begeleiding, toegespitst op een gedifferentieerde doelgroep.

Op grond van bovenstaande karakteristieken van de onderwijsleeromgeving, beoordeelt het panel Standaard 2 als **'goed'**.

## 4.3. Toetsing

### **Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.**

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De eisen zijn helder voor de studenten. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

### **Bevindingen**

#### ***Systeem van toetsing en beoordelen***

Het Toetsbeleid van de Rotterdam Academy vormt het uitgangspunt voor het systeem van toetsen en beoordelen in de opleiding. Er wordt jaarlijks een toetsplan en toetswerkplan opgesteld waarin de visie en het beleid zijn uitgewerkt, het niveau en competenties gematcht worden aan de curriculumonderdelen door middel van een dekkingsmatrix en er ook een systeem van toetscontrole en evaluatie bestaat (zie ook tabel 6). In de toetsmatrijs van een module wordt de relatie gelegd tussen leerdoelen, toetsbare criteria, toetsvorm en weging gespecificeerd. Voor het opstellen van een toetsmatrijs zijn een format en een handleiding beschikbaar. Studenten zijn via de studiehandleiding op de hoogte gesteld van de leerstof die getoetst wordt (de inhoud van de toets), de toetsvorm, de beoordelingscriteria, de weging van de verschillende toetsonderdelen, de normering en cesuur, de regels en procedures rondom de toetsing. De toetsing, regels en procedures rondom stage en afstuderen staan beschreven in de stage- en afstudeerhandleiding. Verder zijn de beoordelingsformulieren beschikbaar via N@Tschool.

#### *Summatief en formatief*

Door middel van summatieve en formatieve toetsen worden studenten geïnformeerd over hun ontwikkeling om hen zo te steunen bij het sturen van hun leerproces. Het toetsplan kent een grote variëteit aan (summatieve) toetsvormen die hetzij kennis en/of vaardigheden toetsen, hetzij integraal (een aantal) competenties toetsen: projectopdrachten met een beroepsproduct, meerkeuzetoetsen, schriftelijke toetsen met open en gesloten vragen, mondelinge beoordelingen, vaardigheidstoetsen, assessments, portfolio's en reflectieverslagen. Overeenkomstig het 4C/ID-model heeft het geven van feedback, feedup en feedforward een belangrijk plaats in het onderwijs. Dit gebeurt hetzij door de docent, hetzij door medestudenten (peer review). Daarnaast zijn er proeftoetsen en oefenopdrachten beschikbaar op N@tschool en kunnen studenten feedback krijgen op hun toetsresultaten en op hun uitwerkingen van toetsopdrachten. Een mooi voorbeeld van formatieve toetsing is ook de werkwijze bij praktijkprojecten. Hierbij leveren projectgroepen aanvankelijk iedere week een deelproduct in dat de docent voorziet van feedback. Naarmate de studenten zich verder ontwikkelen, neemt de wekelijkse sturing af en krijgt de peer-to-peer-beoordeling een grotere plaats.

#### *Oordeel toetsen*

Het panel bekeek een selectie van ontwikkelde en gemaakte toetsen. Het panel heeft vastgesteld dat de toetsing transparant, valide en betrouwbaar is en dat toetsvorm en -inhoud congruent zijn met de inhoud van het onderwijs. Het panel vond de toetsen qua inhoud van het niveau dat in de betreffende studiejaren verwacht mag worden van studenten van een Ad-opleiding. Toetsmatrijzen, antwoordmodellen en beoordelingsformulieren zagen er netjes uit.

De opleiding richt zich steeds meer op integraliteit van toetsing van leeruitkomsten op basis van taakgerichte opdrachten. Ook gaat de opleiding steeds meer toe naar het toetsen van grotere eenheden, waar beter voor gescoord wordt omdat er door veel formatieve toetsing al naar het niveau toe gewerkt is. Het panel vindt dit goed. Voor bepaalde vaardigheidscursussen – met name talen en ICT-vaardigheden – worden daarnaast flexibele toetsmomenten gecreëerd.

Met flexibele toetsmomenten wordt ook bedoeld dat de studenten zelf kunnen bepalen wanneer zij de summatieve toets maken om zo beter te voorzien in de verschillen tussen studenten. Studenten gaven tijdens de audit een mooi voorbeeld van de werking van de pilot flexibele toetsing bij Engels. Uitrol naar andere vakken wordt overwogen door de opleiding, hetgeen het panel zeker weet te waarderen.

In de HBO-monitor tonen studenten zich over het algemeen tevreden over de toetsing en beoordeling. Dit beeld wordt bevestigd in het auditgesprek met studenten.

### **Kwaliteitsborging**

Centraal in het proces van toetsen en beoordelen staat de borging van kwaliteit. De opleiding heeft in haar toetsplan uitgebreid beschreven hoe zij deze borging via een PDCA-cyclus realiseert. Passend bij een opleiding Officemanagement heeft zij daarnaast ook alle processtappen – met het wie, wat, wanneer en hoe – inzichtelijk gemaakt in een workflow chart. In onderstaande tabel geven we een aantal voorbeelden van hoe de opleiding de toetskwaliteit borgt (niet uitputtend).

Voorbeelden van kwaliteitsborgende mechanismen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training t.a.v. de toetsdeskundigheid van de docenten: alle docenten moeten vóór 2020 in het bezit zijn van een BKE-certificering als bewijs dat zij voldoende kennis hebben van toetsing. De helft van de docenten is reeds BKE-gecertificeerd. Ten tijde van de audit waren drie docenten bezig met de SKE-certificering. Daarnaast wordt het team geschoold d.m.v. specifieke assessmenttrainingen.</li> <li>▪ Toepassen van het vier-ogen-principe: er is intercollegiale consultatie voor en na de afname van de toets. Een docent construeert een toets, de hertoets en de bijbehorende beoordelingsformulieren aan de hand van een toetsmatrijs. Een tweede beoordelaar beoordeelt deze toets aan de hand van een standaard 'zelfbeoordelingsformulier'. Hierna gaat het materiaal naar de cursushouder. Bij akkoord van de cursushouder gaan toetsmatrijs, toets, hertoets en beoordelingsformulier(en) en de zelfbeoordelingsformulieren naar de toetscommissie.</li> <li>▪ Het vier-ogen-principe wordt ook toegepast bij de beoordeling van het afstudeerverslag en de mondelinge presentatie.</li> <li>▪ Interne kalibratie: voordat het afstudeerprogramma voor studenten ten einde loopt, vindt er een kalibratie- en kennissessie plaats tussen afstudeerbegeleiders/beoordelaars en externe examinatoren. De kalibratie is bedoeld voor overleg over de te hanteren rubrics en het 'proefdraaien'. Direct na afloop van het afstudeerprogramma wordt dit met de betrokken docenten geëvalueerd met als doel het proces van afstuderen eventueel te verbeteren. In de intervisiebijeenkomsten van de coachingsdocenten (deeltijd) komt ook de beoordeling van de eindassessments aan de orde.</li> <li>▪ Ook externe kalibratie vindt plaats: Op landelijk niveau wordt met ingang van 2017-2018 met collega-Ad's gekalibreerd over afstudeerverslagen.</li> <li>▪ Betrekken van externe partijen/beoordelaars: OFM heeft sinds 2016-2017 een pool van tien externe examinatoren (waaronder een aantal alumni) die, daartoe aangesteld door de examencommissie, bij het afstuderen betrokken zijn. Het panel vindt het een sterk punt dat de opleiding deze externe beoordelaars opleidt en, zoals hierboven is aangegeven, ook meeneemt in de kalibratiesessies over afstudeerverslagen. Er wordt uitgebreid het gesprek gevoerd over de vraag waar je als beoordelaar op moet letten; ook specifiek ten aanzien van niveau 5 (wat mag je nu wel en niet verwachten van een Ad-student?).</li> <li>▪ De examencommissie heeft ten slotte de toetscommissie gemandateerd om een maal per twee jaar het afstuderen te beoordelen.</li> </ul>

Tabel 6 – Voorbeelden van kwaliteitsborgende mechanismen OFM

### **Afstudeerprogramma**

Het afstudeerprogramma (vt/dt) bestaat uit twee onderdelen: 1) het eindassessment waarmee de coaching (inclusief Personal Design Lab) wordt afgesloten en 2) de afstudeeropdracht.

1. Tijdens het eindassessment worden studenten individueel in een criteriumgericht interview (25 minuten) bevraagd over hun competentieontwikkeling, waarbij de focus in het bijzonder ligt op de competentie Professionaliseren<sup>5</sup>. Vooraf leveren de studenten een uitgebreide schriftelijke voorbeeldsituatie (showcase portfolio) in waarin hun handelen centraal staat en waarmee ze kunnen laten zien dat/hoe ze hebben gewerkt aan de competenties van een officemanager.

<sup>5</sup> Dit is in de deeltijdvariant ingevoerd in 2015-2016; in de voltijdvariant in 2016-2017.

2. Het afstuderen staat in het teken van het oplossen van een bepaald vraagstuk of probleem binnen een organisatie. De student levert een bijdrage aan het oplossen van dit probleem of vraagstuk door een (of een aantal) praktische aanbeveling(en) te doen wat zich vertaalt in een praktisch uitvoerbaar implementatieplan. Voorbeelden van afstudeeronderwerpen zijn: het optimaliseren van een proces in een organisatie, het analyseren van het ziekteverzuim, kostprijscalculatie van een dienst of een concurrentieanalyse. Tot slot presenteert de student de bevindingen en adviezen in een posterpresentatie die voor 10% meetelt in de beoordeling.

De curriculumcommissie voert momenteel een discussie over het afstudeerverslag als toetsvorm. De vraag is of die passend is bij de beroepscontext waarin OFM'ers functioneren: daar wordt van hen doorgaans geen onderzoeksverslag als beroepsproduct gevraagd, maar een adviesnotitie waarin niet zozeer het onderzoek als wel de implementatie van het onderbouwde voorstel centraal staat (zie ook standaard 4). Ten tijde van de audit was de discussie nog niet afgerond. De opleiding heeft in het auditgesprek aangegeven dat zij denkt aan het aftoetsen van de competenties op eindniveau op diverse momenten i.p.v. op één finaal moment. Dit kan bijvoorbeeld door studenten een aantal, bij de beroepspraktijk van OFM passende, beroepsproducten of -diensten op eindniveau te laten leveren, zoals het organiseren van een project, het doorvoeren van een procesvernieuwing binnen een organisatie of het (mede) ondersteunen van een bepaald verandertraject. Via een reflectieverslag kan de student dan, bijvoorbeeld via een STARR-methode, haar handelen evalueren. De deeltijdvariant kent vanaf cohort 2017-2018 reeds geen separate afstudeerfase meer. Na de eerste module (Persoonlijk Leiderschap) worden alle vervolgmodes steeds afgetoetst op het beoogde eindniveau. Er is dus eigenlijk sprake van drie "afstudeersemesters". De opleiding was ten tijde van de audit aan het kijken of deeltijdstudenten wellicht al met andere producten kunnen afstuderen in semester 4. Het auditpanel is onder de indruk van de proactieve en energieke houding waarmee het team bezig is met het afstuderen. Het panel juicht de plannen voor de nieuwe opzet van het afstuderen toe.

Een aantal observaties van het panel t.a.v. het afstudeerproces en de beoordeling hierbij.

- Het panel is positief over de diverse 'go/no go'-momenten die de opleiding in het afstudeerproces heeft ingebouwd. Zo voert de student voorafgaand aan het afstuderen een zogeheten 'vooronderzoek' uit, waarbij zij de afstudeerorganisatie onder de loep nemen aan de hand van verschillende externe en interne analyses. De conclusies die hieruit naar voren komen, verwerkt zij in een SWOT-analyse en op basis hiervan bepaalt zij het meest belangrijke en urgente probleem of vraagstuk van de organisatie. De opleiding heeft in studiejaar 2017-2018 dit onderzoek naar voren gehaald en nu in onderwijsperiode 3 geplaatst bij de cursus 'Onderzoeksplan'. Pas wanneer de afstudeerbegeleider het vooronderzoek als voldoende beoordeelt (aan de hand van rubrics), mag de student in onderwijsperiode 4 aan daadwerkelijke onderzoek beginnen, waarbij naar de mogelijke oplossing van het gesignaleerde vraagstuk of probleem wordt toegewerkt. Het auditpanel wil de opleiding meegeven om goed te blijven letten op de aanwezigheid van een goede probleemanalyse. Het kan zich verder voorstellen dat de opleiding in de fase van het vooronderzoek nog explicieter gaat sturen op de afbakening van de opdrachten om zo studenten meer focus te geven en daardoor tot meer diepgang te laten komen (zie ook standaard 4).
- De afstudeerbegeleider is ook betrokken bij de beoordeling van het afstudeerverslag. De opleiding heeft de begeleider wel de rol van tweede beoordelaar gegeven, om zo de proces- en inhoudsbeoordeling beter te scheiden. De hoofdbegeleider – dit kan een docent zijn of een externe beoordelaar – is als eerste beoordelaar degene die uiteindelijk het eindcijfer bepaalt. Het auditpanel kan deze werkwijze billijken, maar wil de opleiding meegeven om in de toekomst wellicht een sterkere scheiding van begeleiden en beoordelen te overwegen (zie ook Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

- De totstandkoming van het eindoordeel is voor het auditpanel over het algemeen transparant. De toelichting van de beoordeling kan door sommige docenten niettemin beter worden verwoord.

### **Examen- en toetscommissie**

Momenteel is nog de examencommissie van het Instituut voor Bedrijfskunde (IBK), waar de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER is ondergebracht, eindverantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsing en examinering. Hierin heeft één docent van OFM zitting. Per september 2018 krijgt OFM een eigen examencommissie. Er is reeds sprake van een goed functionerende eigen OFM-toetscommissie, waarbij er een linking pin is tussen de toetscommissie van OFM en die van BKM. Het auditpanel heeft, op basis van de auditgesprekken, de jaarverslagen en notulen van beide commissies, vastgesteld dat zowel de examen- als de toetscommissie goed in positie zijn en kundig en zorgvuldig te werk gaan. Leden van de examen- en toetscommissie zijn geschoold in toetsing en beoordeling en juridische basiskennis en zij zijn zich terdege bewust van de wakende, signalerende en borgende rol die zij spelen. Zo heeft de examencommissie de toetscommissie gemandateerd om steekproefsgewijs de toetsing op eindniveau te beoordelen.

De ontwikkel- en onderzoeksagenda van examen- en toetscommissie toont dat beide commissies weten wat er op het gebied van toetsen en beoordelen in de komende periode nog moet gebeuren. De examencommissie heeft in haar jaarverslag aandacht gevraagd voor de facilitering van de commissie (in tijd) en voor de BKE- en SKE-certificering. Alle docenten moeten vóór 2020 in het bezit zijn van een BKE- of SKE-certificering als bewijs dat zij voldoende kennis hebben van toetsing. De examencommissie zag een lage prioritering ten aanzien hiervan en heeft hier met het management over gesproken. Dit beeld werd tijdens de audit genuanceerd voor de situatie bij OFM, waar reeds de helft van de docenten de BKE-gecertificeerd is. Niettemin ligt hier een schone taak voor het management om de voortgang de komende jaren te blijven monitoren en vooral prioriteren.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

Het panel ziet een gedegen systeem van toetsen en beoordelen. Toetsen en beoordelen gebeurt op een valide, betrouwbare en transparante wijze. De toetsen liggen in lijn met de leerdoelen en het didactische 4C/ID-model. De te ontwikkelen competenties en de te behalen leerdoelen zijn bij de student bekend, evenals de beoordelingscriteria van de toetsen. Een mooie variatie van toetsvormen is zichtbaar. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van integrale toetsen, waarin zowel kennis, vaardigheden als attitudes worden getoetst. Op een fraaie wijze zet de opleiding diverse vormen van formatieve toetsing in om studenten te ondersteunen bij hun leerproces. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van de toetsen en de pilot flexibele toetsing bij bepaalde vaardigheidscursussen, waarbij studenten zelf kunnen bepalen wanneer zij de summatieve toets maken. Uitrol naar andere vakken dan Engels en ICT wordt overwogen door de opleiding, hetgeen het panel zeker weet te waarderen.

De opleiding heeft degelijke uitgangspunten geformuleerd voor het afstuderen. Het panel heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd. Zo is nog aandacht gewenst voor de onderbouwing van de beoordelaars op het beoordelingsformulier en heeft het panel de opleiding gevraagd om bij de afstudeeropdrachten goed te blijven letten op de aanwezigheid van een goede probleemanalyse. Het kan zich verder voorstellen dat de opleiding in de fase van het vooronderzoek nog explicieter gaat sturen op de afbakening van de opdrachten om zo studenten meer focus te geven en daardoor tot meer diepgang te laten komen.

Het auditpanel steunt het streven van de opleiding om de afstudeerfase anders in te richten om zo meer tegemoet te komen aan de beroepscontext waarin OFM'ers functioneren, bijvoorbeeld door studenten op diverse momenten een aantal, bij de beroepspraktijk van OFM passende, beroepsproducten of -diensten op eindniveau te laten leveren.

De formele borging van het systeem vindt op een deskundige wijze plaats door de examen- en de toetscommissie. De examen- en toetscommissies zijn WHW-proof, in positie en voeren zowel een proactief als reactief beleid. De examencommissie heeft in haar jaarverslag aandacht gevraagd voor de facilitering van de commissie (in tijd) en voor de BKE- en SKE-certificering van de docenten. Hoewel dit beeld tijdens de audit genuanceerd is voor de Ad-opleiding OFM, vraagt het panel het management om de voortgang van dit proces de komende jaren goed te blijven monitoren en vooral prioriteren.

Het auditpanel ziet instemmend dat de opleiding veel werk maakt van het creëren van een kwaliteitscultuur op het gebied van toetsing – onder meer via kalibratie- en kennissessies – en waardeert dat de opleiding ook de door haar ingezette externe beoordelaars systematisch meeneemt in dit proces. Er is sprake van veel overleg binnen het docententeam, ook in interactie met examen- en toetscommissie, curriculumcommissie, management én externe stakeholders, over wat je nu wel en niet mag verwachten van een Ad-student. De opleiding creëert zo een gedragen beeld over wat niveau 5 is.

Op basis van bovenstaande argumenten concludeert het panel dat de opleiding boven de basiskwaliteit uitstijgt. Het panel beoordeelt standaard 3 op een passende wijze met het oordeel **'goed'**.

## 4.4. Gerealiseerde leerresultaten

### **Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### **Bevindingen**

Om te kunnen vaststellen of de studenten de beoogde leerresultaten behalen, heeft het panel tijdens de audit een brede selectie van door de studenten gemaakte en door examinatoren beoordeelde toetsen ingezien. In standaard 3 heeft het panel reeds aangegeven dat de toetsen van het juiste niveau zijn. Voorafgaand aan de audit heeft het panel een gestratificeerde steekproef uit de eindwerken bestudeerd en tijdens de audit zijn aanvullend een aantal beroepsproducten en reflectieverslagen bestudeerd. Het geheel aan toetsen, portfolio's en afstudeeropdrachten maakt een goede indruk.

### ***Bevindingen van het panel t.a.v. de afstudeeropdrachten***

Het auditpanel bestudeerde acht eindwerken die alle het beoogde niveau lieten zien. De beoordeling van de opleiding en van de auditoren liep nauwelijks uiteen. De afstudeerwerken waren stuk voor stuk praktijkgericht en behandelden voor de organisatie relevante thema's, zoals te verwachten bij niveau 5. Een aantal eindwerken kwam zelfs in de buurt van het niveau van een bachelorscriptie. Het panel kon zien dat studenten geleerd hebben om onderzoek te doen. Diverse onderzoeken waren grondig en goed gestructureerd uitgevoerd. Ook combineerden studenten verschillende en relevante bronnen. De kwaliteit van de gebruikte bronnen liep hierbij overigens uiteen. De studenten hanteerden veelal de methodiek die aangereikt is door de opleiding. Dit sluit aan bij de visie op onderzoek, zoals geformuleerd in standaard 1, waarbij de opleiding stelt dat studenten volgens standaardmethoden werken. Een van de studenten verraste het panel desalniettemin met de uitdagende keuze voor een narratieve aanpak, gecombineerd met desk research (document analyse). Studenten bereikten niet altijd evenveel diepgang. Ze kunnen bijvoorbeeld nog een slag maken in het motiveren (kritisch onderbouwen) van hun keuzes en in het op zoek gaan naar 'de vraag achter de vraag' (scherpere probleemanalyse). De HR heeft Ad-gediplomeerden beschreven als 'resultaatgerichte pragmatische professionals'. Het feit dat het merendeel van de studenten veel – en soms ook complex – werk heeft verzet in een relatief korte tijd, ondersteunt deze beschrijving, aldus het panel. De hoge mate van zelfstandigheid die studenten hierbij tentoonspreiden, toont dat zij daadwerkelijk startbekwaam zijn en zich binnen de complexe werkelijkheid van organisaties staande weten te houden en van toegevoegde waarde zijn.

Het panel waardeert in het bijzonder dat de opleiding erin slaagt om studenten af te leveren die aandacht hebben voor de tactisch-operationele toepasbaarheid van hun eindproduct. Het merendeel van de studenten komt naar aanleiding van het onderzoek met concrete interventies en/of aanbevelingen voor de gesignaleerde problematiek en helpen deze acties ook daadwerkelijk al (deels) te implementeren. Dit sluit aan bij de door het beroepenveld geuite behoefte aan implementatieplannen (zie ook standaard 1). Ook in de scripties met een lage(re) beoordeling leveren de door de student verrichte analyses inzichten op voor de opdrachtgever; met andere woorden: toegevoegde waarde.

Zoals wij standaard 3 reeds is aangegeven, is het docententeam proactief en energiek bezig met het afstuderen. De keuzes die zij maken, zijn heel bewust en gedragen. Zo kiest de opleiding bewust voor het vrijlaten van studenten in de keuze van hun afstudeeronderwerpen en –aanpak. Studenten kiezen het onderwerp op basis van initiële analyses bij de opdrachtgever en hun eigen interesses. Het auditpanel vindt dit een prachtig en ambitieus uitgangspunt.



De opleiding moedigt hiermee de nieuwsgierigheid en zelfredzaamheid van de student aan en sluit aan bij de beroepspraktijk waarbij studenten allerlei voorkomende vraagstukken en problemen tegenkomen, waarvoor zij al dan niet zelf een oplossing moeten vinden. Het panel wil de opleiding evenwel ter overweging meegeven om toch de thematiek en afbakening actiever te begeleiden. Ten eerste is het werkveld van de officemanager, zoals eerder gesteld, heel breed. Het panel heeft tijdens de audit een interessante discussie met de opleiding gevoerd over waar de thematiek van Officemanagement begint en waar het ophoudt. Dit is veelal sterk afhankelijk van het type bedrijf waar een student terecht komt. Studenten die bijvoorbeeld in het MKB terechtkomen, kunnen in aanraking komen met aspecten die meer op het terrein van Commerciële Economie of Communicatie liggen. Het sturen van de thematiek bijvoorbeeld richting een meer procesmatige of projectmatige aanpak van het organisatieprobleem kan het onderzoek beter afbakenen en geschikt(er) maken voor een officemanager in opleiding. De variatie in afstudeerproducten zoals adviesnotities en implementatieplannen juicht het panel overigens zeer toe. Ten tweede denkt het panel ook dat studenten gebaat zijn bij een scherpere afbakening van het onderzoek, zodat ze meer focus kunnen aanbrengen en uiteindelijk tot meer diepgang kunnen komen. Afbakening van het onderzoek past ook bij de gangbare beschrijving van niveau 5. De Ad'ers formuleert de onderzoeksvraag en implementeert de oplossing; de bachelor onderzoekt de vraag. Kortom: in zo'n hoge mate zelfstandig onderzoek verrichten is niet noodzakelijk voor niveau 5. Het naar voren halen van het vooronderzoek kan hier een mooi stuurmechanisme voor zijn en ook de discussie over een nieuwe opzet van het afstuderen (zie ook standaard 3) is hierin zeer relevant.

### ***Functioneren in de praktijk / in een vervolgopleiding***

Uit de beoordelingsformulieren en feedback van de bedrijfsbegeleiders blijkt dat zij zeer te spreken zijn over de studenten van OFM die bij hen een afstudeeropdracht hebben uitgevoerd. Ze zijn hands-on, houden operationele processen op de werkvloer goed in de gaten en ze kunnen goed aangeven waarom ze voor een bepaalde aanpak hebben gekozen, aldus de bedrijfsbegeleiders. Dikwijls krijgen de studenten in de afstudeerorganisatie een baan aangeboden. Deeltijdstudenten hebben vaak al voor het afstuderen bij hun werkgever forse stappen gemaakt in hun loopbaan. De aanwezige werkveldvertegenwoordigers bevestigen het positieve beeld van de afgestudeerde Ad'ers.

De huidige alumni hebben een baanbrekende functie, juist omdat niveau 5 nog niet goed bekend is bij organisaties. De opleiding laat frequent onderzoek doen naar haar alumni om inzicht te krijgen in hun functies en de organisaties waar zij werken en de wijze waarop zij van toegevoegde waarde zijn voor hun organisatie. Hierbij kijkt de opleiding tevens naar binnen welke periode de afgestudeerden werk hebben kunnen vinden na de opleiding en of dit werk ook op Ad-niveau is. 80% van de respondenten geeft aan dat ze binnen drie maanden een relevante functie hebben gevonden. Ruim 20% van de respondenten heeft dankzij de opleiding een nieuwe functie bij hun huidige werkgever gekregen. Dit beeld werd bevestigd door de alumni die het auditpanel heeft gesproken. Een van de gesprekspartners was na haar afstuderen gelijk doorgegroeid naar een nieuwe functie waar zij meer verantwoordelijkheden kreeg. De alumni gaven in het auditgesprek aan dat zij door de opleiding meer inzicht gekregen hebben in alle processen van een organisatie, ze hebben een helikopterview ontwikkeld en kunnen beter de verbinding maken tussen verschillende afdelingen en/of professionals, mede door hun kennis van en bekendheid met verschillende domeinen (kernvakgebieden).

Dat het niveau van de afgestudeerden goed is, blijkt ook uit het onderzoek dat de opleiding heeft uitgevoerd onder recent afgestudeerden. Van deze groep stroomt ongeveer 25 procent door naar de bachelor. De ervaring leert dat de overstap naar de bachelor niet als gemakkelijk wordt ervaren: het tempo ligt hoog, er wordt veel beroep gedaan op de zelfstandigheid van de student en de complexiteit van theorie en praktijkvraagstukken ligt hoger. Desondanks halen deze studenten gemiddeld 50 studiepunten in het derde studiejaar van bachelor.

Een van de alumni die het panel tijdens de audit heeft gesproken, is na drie jaar werken doorgestroomd naar de bachelor. De aansluiting ervaaarde ze als goed. Er waren een paar hobbels, maar die waren niet onoverkomelijk.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel voltijd/deeltijd: goed

Het audit panel heeft een breed spectrum aan praktijkgerichte, voor het OFM-werkveld relevante eindwerken gezien van voldoende tot zeer goed. Een aantal eindwerken kwam zelfs in de buurt van het niveau van een bachelorscriptie. Qua onderzoeksvaardigheden laten de studenten zien verschillende onderzoekstechnieken te kunnen toepassen en combineren. Een aantal studenten maakt zelfs gebruik van niet-standaard methoden, zoals de genoemde narratieve aanpak. Het panel stelt vast dat de opleiding niet alleen de door haar beoogde leerresultaten over de volle breedte realiseert, maar dat zij er tevens in slaagt om studenten af te leveren die hun eindproducten ook daadwerkelijk kunnen implementeren; iets wat zeer gewenst is in het beroepenveld. Met andere woorden, alle eindwerken zijn van toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. De hoge mate van zelfstandigheid van de studenten bij het afstuderen toont dat zij daadwerkelijk startbekwaam zijn en zich binnen de complexe werkelijkheid van organisaties staande weten te houden en van toegevoegde waarde zijn. Zowel het werkveld als de alumni spreken in enthousiaste bewoordingen over de relevantie van hun opleiding. Alumnionderzoeken tonen aan dat de afgestudeerden Ad'ers uitstekend terechtkomen en succesvol doorstromen naar hetzij een nieuwe functie, hetzij een vervolgopleiding. Het panel komt op standaard 4 dan ook tot het oordeel **'goed'**.

Dat laat onverlet dat er ten aanzien van het gerealiseerd niveau op sommige aspecten nog ruimte is voor verbetering. Zo kunnen de getoonde onderzoeksvaardigheden nog verder aan diepgang winnen, bijvoorbeeld het beter onderbouwen van gemaakte keuzes en het uitvoeren van een scherpere probleemanalyse. Het docententeam is proactief en energiek bezig met het afstuderen. De keuzes die zij maken, zijn heel bewust en gedragen. Zo kiezen ze er bewust voor dat studenten niet of nauwelijks gestuurd worden in thematiek en afbakening. Ze moedigen nieuwsgierigheid en zelfredzaamheid aan en dat sluit aan op de praktijk. Het panel vindt dit een prachtig en ambitieus uitgangspunt, maar adviseert de opleiding evenwel om toch de thematiek en afbakening actiever te begeleiden. Dat past ook bij de gangbare beschrijving van niveau 5. Deze constatering doet niet af aan de waardering die het auditpanel heeft voor het niveau van de gerealiseerde leerresultaten en het oordeel goed. De opleiding onderscheidt zich van andere opleidingen, ook in het afstuderen. Het onderscheidende is de proactieve PDCA met alle stakeholders, de zelfstandigheid van de student en de verschillende onderzoeksvaardigheden die studenten laten zien. De beoogde en ook reeds getroffen maatregelen ten aanzien van de inrichting van de afstudeerfase, zoals het naar voren halen van het vooronderzoek, geven het auditpanel het vertrouwen dat deze aspecten adequaat worden aangepakt.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

Het panel geeft op alle vier de standaarden het oordeel 'goed'. Dit betekent dat het volgens de beslisregels van de NVAO eveneens op het eindoordeel 'goed' komt voor het associate degreeprogramma Officemanagement van Hogeschool Rotterdam en dit past bij het overall beeld van het panel van een opleiding die, op een heel enkel detail na van een uitstekend en bovengemiddeld niveau is. Het panel adviseert de NVAO dan ook unaniem om de accreditatie met de gebruikelijke termijn van zes jaar te verlengen.

Het auditpanel heeft een opleiding aangetroffen die zich sterk aan het vernieuwen is, samen met studenten en werkveld. Het panel is onder de indruk van alles wat het gelezen, gehoord en gezien heeft. Het heeft een opleiding met lef gezien met een indrukwekkende PDCA-cyclus en 'turn around'. De opleiding zou de komende periode wellicht iets meer stil mogen staan bij de behaalde successen en iets meer stabiliseren, zonder hierbij uiteraard stil te staan en de innovatiekracht te verliezen.



## 6. AANBEVELINGEN

Het auditpanel formuleerde naar aanleiding van de observaties en bevindingen tijdens de audit enkele aanbevelingen. Deze aanbevelingen staan deels reeds bij de standaarden. Zoals eerder is aangegeven, heeft de opleiding het merendeel van deze onderwerpen reeds op haar netvlies. De aanbevelingen hebben verder geen invloed op de eerder gegeven oordelen.

### **Beoogde eindkwalificaties en profiel**

Met de zelfstandige positie van de Ad-opleidingen per 1 januari 2018 oriënteerde de opleiding zich ten tijde van de audit op een eigen set competenties. Het panel kan zich voorstellen, ook gelet op de werkdruk, dat de opleiding de huidige beoogde leerresultaten tijdelijk 'bevriest'. Op detailniveau is er in het curriculum voldoende ruimte om aanpassingen, bijvoorbeeld inbreng van actualiteiten, aan te brengen.

### **Eindwerken**

Het auditpanel wil de opleiding meegeven om goed te blijven letten op de aanwezigheid van een goede probleemanalyse bij de afstudeerwerken. Het kan zich verder voorstellen dat de opleiding in de fase van het vooronderzoek nog explicieter gaat sturen op de afbakening van het onderzoek om zo studenten meer focus te geven en daardoor tot meer diepgang te laten komen. Afbakening van het onderzoek past ook bij de gangbare beschrijving van niveau 5.

De afstudeerbegeleider is ook betrokken bij de beoordeling van het afstudeerverslag. De opleiding heeft de begeleider wel de rol van tweede beoordelaar gegeven, om zo de proces- en inhoudsbeoordeling beter te scheiden. De hoofdbegeleider – dit kan ook een externe beoordelaar zijn – is degene die uiteindelijk het eindcijfer bepaalt. Het auditpanel kan deze werkwijze billijken, maar wil de opleiding meegeven om in de toekomst wellicht een sterkere scheiding van begeleiden en beoordelen te overwegen. Een strikte scheiding tussen begeleiding en beoordeling wordt bijvoorbeeld ook sterk benadrukt in de BKE- en SKE-certificering.



**BIJLAGE I****Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool Rotterdam Ad Officemanagement Veltijd en deeltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde leerresultaten</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 3. Toetsing</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>G</b>
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>G</b>





## BIJLAGE II      Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. het associate degreeprogramma Officemanagement van Hogeschool Rotterdam

#### Programma visitatie 18 januari 2018

Tijdstip	Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
8.00-8.15	Ontvangst visitatiepanel in het Paviljoen Museumpark Rotterdam.	
8.15-09.00	Vooroverleg panel in lokaal Aanwezigen: Panelleden Dhr. drs. W.G. van Raaijen (voorzitter) Mevr. J.J. Berendsen-de Kruijf MBA Dhr. Ir. J. de Gelder Mevr. Drs. A. Evers-de Boer MSc B Dhr. M. Booij (student-lid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vooroverleg</li> <li>- Bestudering documenten</li> </ul>
09.00-09.15	<b>Kick-off/introductie</b> Dhr. Edwin Moor (onderwijsmanager Ad OFM)  Aanwezig: docententeam Ad OFM, Bert Reul (directeur), onderwijsadviseurs.	<i>Presentatie</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historie en toekomst Ad OFM</li> </ul>
09.15-09.45	<b>Opleidingsmanagement</b> Dhr. Edwin Moor (onderwijsmanager Ad OFM) Dhr. Bert Reul (directeur)	<i>Kennismaking MT en vaststellen agenda</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenheid Associate degree</li> <li>- Positionering en profilering</li> <li>- Ambities en sturing</li> <li>- Hbo 5 niveau</li> <li>- Relatie met beroepenveld</li> <li>- onderzoekdimensie</li> </ul>
09.45-10.15	Pauze / intern overleg visitatiepanel	Intern overleg Bestuderen documenten ter inzage
10.15-11.30	<b>Dynamiëk rondom beroepsprofiel Ad OFM</b> Interactieve gespreksronde  Alumni/Werkveld: Mw. Petra Erkens Mw. Karin Dasilva Dhr. Victor huisman  Docenten: André Staal Suzanne Koster Rens Rietveld	Gespreksronde: Internationale oriëntatie Bijdragen aan beroepspraktijk
11.30-11.45	Pauze / intern overleg visitatiepanel	Intern overleg
11.45-12.00	<b>Rondleiding:</b> Rondleiding (o.l.v. Kaylee ) op Leerwerkplein Rotterdam Academy Paviljoen.	Opleiding specifieke voorzieningen Leerwerkplein Producten van studenten

12.00-13.00	<b>werklunch</b>	Intern overleg Bestuderen documenten ter inzage
13.00-13.45	<b>Studentengesprek</b> Kelly Faria -2 <sup>e</sup> jaars dt Dunja Janssen -2 <sup>e</sup> jaars dt  Anita Koolmees (2 <sup>e</sup> jaars VT). Lynn Rondeel (2 <sup>e</sup> jaars vt). Laura Klein (hogerejaars vt).	<i>Gespreksonderwerpen:</i> - aansluiting mbo / hbo - studeerbaarheid / studiebegeleiding - leerwerkomgeving - toetsen en beoordelen - docenten - internationale oriëntatie
13.45 - 14.45	<b>Ad-onderwijs en de context van het leren en toetsen</b>  Alumni: Mariska van der Ende. 2015 DT. Petra Erkens. 2014 DT Leonie van der Slot. 2014 DT.  Docenten: Rianne van Dik Rens Rietveld Anja Verbeek	<i>Gespreksonderwerpen:</i> Binding en samenwerkend leren De docent als coach Begeleiding binnen het Ad onderwijs Internationale oriëntatie Bijdragen aan beroepspraktijk
14.45 - 15.00	Pauze / intern overleg visitatiepanel	Intern overleg
15.00-16.00	<b>Ad OFM en borging (eindniveau)</b>  Dhr. Hassan Ait Ben Ali Afstudeercoördinator Mw. Suzanne Koster Curriculumcommissie Mw. Jolanda van Gemeren Opleidingscommissie Dhr. André Staal Toetscommissie Afke van Veen, toetscommissie. MiZ. Nieuw programma Management & Leiderschap Dhr. Arthur Stenfert-Kroese Examencommissie IBK (vz)	Bevoegdheden Relatie tot management Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen Kwaliteitsborging afstuderen
16.00-16.30	<b>Pauze + pending issues</b> Mogelijkheid tot extra gesprekken met de verschillende gesprekpartners	Alle gesprekpartners bereikbaar voor eventuele openstaande punten. Als niet relevant dan tijdsblok opschuiven
16.30-17.15	Vorbereiding terugkoppeling door visitatiepanel	Intern overleg Bestudering documenten ter inzage
17.15 -	Terugkoppeling door het panel	Docenten, studenten, Dhr. Edwin Moor, Dhr. Bert Reul, onderwijsadviseurs.

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende voltijdse en deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijdse en deeltijdopleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

#### *Afstemming deelpanels binnen het cluster*

De visitatie binnen dit cluster is uitgevoerd door de visitatiebureaus Hobéon en NQA waarbij Hobéon zes hogescholen en NQA drie hogescholen heeft beoordeeld. Afstemming tussen alle deelpanels is geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Gedurende het traject hebben de voorzitters van de betrokken kernpanels met elkaar afgestemd over de opzet en de focuspunten van de audits.

De Ad Officemanagement heeft een aparte positie in de visitatiegroep 'HBO Bedrijfskunde MER Zuid- en West-Nederland'. Waar de opleiding in het voortraject ter voorbereiding op de audit nog formeel gelieerd was aan de bacheloropleiding Bedrijfskunde – en dus meegenomen werd in deze visitatiegroep – werd de opleiding ten tijde van de audit op 18 januari 2018 inmiddels aangeboden als een zelfstandige, functie- c.q. beroepsgerichte opleiding (Wet invoering associate degree-opleiding per ingang van 1 januari 2018). Zoals in bijlage IV te lezen is, is mevrouw Evers-de Boer speciaal ingezet vanwege haar onderwijsdeskundigheid op zowel hbo-bachelor- als Ad-niveau. Zij is bij Windesheim verantwoordelijk voor de ontwikkeling en organisatie van de Associate Degree Officemanagement aldaar. Ook de voorzitter, de heer Van Raaijen, heeft ervaring met het beoordelen van Associate degree-opleidingen.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

#### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2016'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien i) standaard 1 'onvoldoende' is, ii) een of twee standaarden 'onvoldoende' en herstel binnen twee jaar niet realistisch en haalbaar is of iii) drie of meer standaarden als 'onvoldoende' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'voldoende' zijn indien ten minste twee standaarden 'voldoende' zijn, waaronder in elk geval standaard 1, en herstel van de tekortkoming(en) bij de 'onvoldoende' standaarden realistisch en haalbaar is binnen twee jaar.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal voldoende zijn en twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

## BIJLAGE III      Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatierapport Associate Degreeprogramma Officemanagement voltijd en deeltijd
- Strategisch beleidsplan RAc 2017-2021
- Vijf jaar Rotterdam Academy, "Groot geworden door anders te zijn."
- Hogeschoolgids Rotterdam Academy, augustus 2017
- Opleidingsprofiel 2017-2020, Ad Officemanagement, d.d. oktober 2017
- Internationale competenties in Ad, notitie MT Rotterdam Academy, september 2017
- Vergelijking Niveau 4,5 en 6 Office Management
- Dublin descriptoren voor Associate degree; Bachelor en Master
- Projectplan Onderzoek Rotterdam Academy, december 2016
- Opleidingsjaarplan Management en Communicatie 2017-2018
- Periodeboek OFM VT, jaar 1 semester 1, Organisatie en Omgeving
- Strategisch personeelsplan domein Management & Communicatie RAc, d.d. 17 november 2017
- Overzicht van het ingezette personeel Ad OFM
- Toetsbeleid Rotterdam Academy
- Toets- en werkplan Domein Management en Communicatie 2017 - 2018
- Modulehandleiding Afstuderen Ad Officemanagement 2016-2017
- Modulehandleiding Afstuderen Ad Officemanagement 2017-2018
- Overzichtslijst van alle eindwerken van de laatste twee jaar
- Jaarverslag Examencommissie
- Jaarverslag Opleidingscommissie Ad OFM 2016-2017, d.d. 18 december 2017
- Verslag beroepenveldcommissies en alumni, mei 2017
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken<sup>6</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant + afstudeerjaar
1	0 89 29 72	VT 2015-2016
2	0 90 03 87	VT 2015-2016
3	0 90 69 58	VT 2016-2017
4	0 91 18 04	VT 2016-2017
5	0 91 37 56	VT 2016-2017
6	0 84 06 17	DT 2015-2016
7	0 89 86 22	DT 2016-2017
8	0 90 81 07	DT 2016-2017

<sup>6</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.



## BIJLAGE IV      Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Bedrijfskunde MER Zuid- en West-Nederland
----------------------	---

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. drs. W.G. van Raaijen	De heer van Raaijen is partner bij Hobéon en veelvuldig betrokken geweest bij audits, waaronder accreditatieaudits.
Mevr. J.J. Berendsen-de Kruijf MBA	Mevrouw Berendsen is hogeschooldocente en opleidingsmanager bij de opleidingen Bedrijfskunde MER en Logistiek & Economie aan de Hogeschool Utrecht en is werkzaam als belastingconsulente.
Dhr. Ir. J. de Gelder	De heer De Gelder is senior manager bij Deloitte Tax, Customs and International Trade.
Mevr. drs. A. Evers MSc	Mevrouw Evers is opleidingscoördinator van de Ad Office Management en was kerndocent Bedrijfskunde/MER bij Windesheim Flevoland.
Dhr. M. Booij	De heer Booij is student MER aan Hogeschool Inholland.
Mevr. D.P.M. de Koning MSc	Mevrouw De Koning is NVAO-gecertificeerd secretaris.

Mevrouw Evers-de Boer is speciaal ingezet vanwege haar onderwijsdeskundigheid op zowel hbo-bachelor- als Ad-niveau. Zij is bij Windesheim verantwoordelijk voor de ontwikkeling en organisatie van de Associate Degree Officemanagement aldaar.

Op 19 juli 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van het Associate Degree-programma Officemanagement van Hogeschool Rotterdam, onder het nummer 005816.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)